

## Research Paper

# The Effect Of Performance Evaluation System On The Ingratiation Behavior Through Mediation Of Organizational Climate

Medi Mohebi<sup>1</sup>, Naser Nastiezaie<sup>2\*</sup>

1. Msc student of Educational Administration

2. Associate Professor of Educational Administration, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran

Received:2021/12/12

Accepted:2022/02/19

PP:49-64

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/jedu.2023.29554.5902](https://doi.org/10.30495/jedu.2023.29554.5902)

### Keywords:

Performance evaluation,  
Deviant behavior,  
Ingratiation behavior,  
Organizational climate.

### Abstract

**Introduction:** Ingratiation behavior has been one of the hypocritical and political behaviors in the organization and it causes employees who use this behavior receive more organizational benefits and privileges. The purpose of this study was to investigate the effect of performance evaluation system on the ingratiation behavior through mediation of organizational climate.

**Research methodology:** The research method was descriptive-correlation based on structural equation model. The statistical population was all teachers in Bonjar city (Sistan and Baluchestan Province) in the academic year 2021-2022 (N=575). By stratified random sampling 231 teachers were studied through questionnaires Performance evaluation system (Shields, 2007), organizational climate (Brock, Zmud, Kim & Lee, 2005) and ingratiation behavior (Bolino & Thornley, 1999). Structural equation modeling with the help of Smart PLS software was used to analyze the data.

**Findings:** Direct effect performance evaluation system on the ingratiation behavior ( $\beta = -0.298$ ,  $t = 5.188$ ) was negative and significant, direct effect of performance evaluation system on the organizational climate ( $\beta = 0.371$ ,  $t = 6.331$ ) was positive and significant, direct effect of organizational climate on the ingratiation behavior ( $\beta = -0.510$ ,  $t = 9.638$ ) was negative and significant. Also, the indirect effect of performance evaluation system on the ingratiation behavior through mediation of organizational climate ( $\beta = -0.189$ ,  $t = 5.248$ ) was negative and significant.

**Conclusion:** Performance evaluation objectively rather than subjectively, direct correlation of rewards, promotion with the performance of individuals and selection of expert and motivated evaluators can lead the organizational climate to a healthy and ethical climate in which ingratiation behavior to influence performance evaluation results it will have little effect.

**Citation:** Mohebi Medi, Nastiezaie Naser (2023). The effect of performance evaluation system on the ingratiation behavior through mediation of organizational climate. Journal of New Approaches in Educational Administration; 14(5):49-64

**Corresponding author:** Naser Nastiezaie

**Address:** Associate Professor of Educational Administration, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran

**Tell:** +985431136765

**Email:** n\_nastie1354@ped.usb.ac.ir

## Extended Abstract

### Introduction:

Sometimes people act consciously, voluntarily and purposefully in their interpersonal relationships with others in order to be attractive and positive in the eyes of others. Ingratiation is one such behavior. Using ingratiation tactics has helped a person get the job he or she wants, after hiring, it also causes a positive evaluation of her, brings higher salaries and faster promotion. But it should not be overlooked that ingratiation behavior was one of the hypocritical and political behaviors in the organization and causes employees who do not use this tactic to feel unfair in the pursuit of organizational interests. Therefore, it is necessary to identify ways to reduce and eliminate such behavior in the organization that in this study, the role of performance appraisal system and organizational climate is discussed.

### Context:

Nowadays, the study of deviant behaviors in educational organizations has become very important

### Goal:

The goal of present study was to investigate the effect of performance evaluation system on the ingratiation behavior through mediation of organizational climate

### Method:

The research method was descriptive-correlation based on structural equation model. The statistical population was all teachers in Bonjar city (Sistan and Baluchestan Province) in the academic year 2021-2022 (N=575). By stratified random sampling 231 teachers were

studied through questionnaires Performance evaluation system (Shields, 2007), organizational climate (Brock, Zmud, Kim & Lee, 2005) and ingratiation behavior (Bolino & Thornley, 1999). Structural equation modeling with the help of Smart PLS software was used to analyze the data.

### Findings:

Direct effect performance evaluation system on the ingratiation behavior ( $\beta = -0.298$ ,  $t = 5.188$ ) was negative and significant, direct effect of performance evaluation system on the organizational climate ( $\beta = 0.371$ ,  $t = 6.331$ ) was positive and significant, direct effect of organizational climate on the ingratiation behavior ( $\beta = -0.510$ ,  $t = 9.638$ ) was negative and significant. Also, the indirect effect of performance evaluation system on the ingratiation behavior through mediation of organizational climate ( $\beta = -0.189$ ,  $t = 5.248$ ) was negative and significant.

### Results:

Performance evaluation system has direct and indirect effect through mediation of organizational climate on ingratiation behavior. Thus performance evaluation objectively rather than subjectively, direct correlation of rewards, promotion with the performance of individuals and selection of expert and motivated evaluators can lead the organizational climate to a healthy and ethical climate in which ingratiation behavior to influence performance evaluation results it will have little effect.

## مقاله پژوهشی

## اثر سیستم ارزیابی عملکرد بر رفتار خودشیرینی با نقش میانجی جو سازمانی

مهدی محبی<sup>۱</sup>، ناصر ناستی زایی<sup>۲\*</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه سیستان و بلوچستان

۲. دانشیار رشته مدیریت آموزشی دانشگاه سیستان و بلوچستان

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۳۰

شماره صفحات: ۴۹-۶۴

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

[10.30495/jedu.2023.29554.5902](https://doi.org/10.30495/jedu.2023.29554.5902)

## واژه‌های کلیدی:

ارزیابی عملکرد، رفتار انحرافی، رفتار خودشیرینی، جو سازمانی.

## چکیده

**مقدمه و هدف:** رفتار خودشیرینی جزء رفتارهای منافقانه و سیاسی در سازمان بوده و سبب می‌شود کارکنانی که از این رفتار استفاده می‌کنند منافع و امتیازات سازمانی بیشتری را دریافت می‌کنند. هدف مطالعه حاضر بررسی اثر سیستم ارزیابی عملکرد بر رفتار خودشیرینی با نقش میانجی جو سازمانی است.

**روش شناسی پژوهش:** روش پژوهش توصیفی-همبستگی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری بود. جامعه آماری تمامی معلمان شهر بنحار (استان سیستان و بلوچستان) در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۴۰۱ به حجم ۵۷۵ نفر بود که به روش نمونه‌گیری تصادفی-طبقه‌ای تعداد ۲۳۱ معلم به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه‌های سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش (شیلدز، ۲۰۰۷): جو سازمانی (بوک، زمود، کیم و لی، ۲۰۰۵) و رفتار خودشیرینی (بولینو و تورنلی، ۱۹۹۹) بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری با کمک نرم افزار اسمارت پی ال اس استفاده شد.

**یافته‌ها:** اثر مستقیم سیستم ارزیابی عملکرد بر رفتار خودشیرینی ( $t=5/188$ ,  $\beta=-0/298$ ) منفی و معنادار، اثر مستقیم سیستم ارزیابی عملکرد بر جو سازمانی ( $t=6/331$ ,  $\beta=0/371$ ) مثبت و معنادار بود. اثر مستقیم جو سازمانی بر رفتار خودشیرینی ( $t=9/638$ ,  $\beta=-0/510$ ) منفی و معنادار بود. اثر غیرمستقیم سیستم ارزیابی عملکرد بر رفتار خودشیرینی با میانجی‌گری جو سازمانی ( $t=5/248$ ,  $\beta=-0/189$ ) نیز منفی و معنادار بود.

**بحث و نتیجه‌گیری:** ارزیابی عملکرد به صورت عینی و نه ذهنی، ارتباط مستقیم پاداش‌ها، ترفیع و ارتقا با عملکرد افراد و انتخاب ارزیابان متخصص و با انگیزه می‌تواند جو سازمانی را به سمت جو سالم و اخلاقی سوق دهد که در آن رفتار خودشیرینی به منظور اثرگذاری بر نتایج ارزیابی عملکرد تأثیر ناچیزی خواهد داشت.

**استناد:** محبی مهدی، ناستی‌زایی ناصر (۱۴۰۲). اثر سیستم ارزیابی عملکرد بر رفتار خودشیرینی با نقش میانجی جو سازمانی، دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۴ (۵): ۴۹-۶۴

\* نویسنده مسوول: ناصر ناستی زایی

نشانی: زاهدان، دانشگاه سیستان و بلوچستان، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی.

تلفن: ۰۵۴۳۱۱۳۶۷۶۵

پست الکترونیکی: n\_nastie1354@ped.usb.ac.ir

در محیط کار امروزی، کارکنان در تعاملات سازمانی تلاش می‌کنند تا برداشتها و تصورات مدیران و همکاران را نسبت به خودشان مدیریت کنند تا تصویر مثبتی از خود به دیگران القا کنند. یکی از تاکتیک‌های اثرگذاری بر برداشتها و تصورات دیگران، تاکتیک خودشیرینی است. خودشیرینی<sup>۱</sup> به معنای انجام کارهایی برای خوب جلوه کردن و افزایش محبوبیت و جذابیت‌های خود در نگاه دیگران برای تحت تأثیر قرار دادن رفتار آنهاست (Damghanian, et al., 2016). خودشیرینی برابر با نفاق است زیرا همانند نفاق نوعی دروغ است که بر پایه آن، فرد نگرشی خاص را وانمود می‌کند تا نزد دیگران خوب یا موجه جلوه کند (Hadavinejad et al., 2010). مطالعات نشان می‌دهد که عواملی از قبیل حمایت‌های مدیریتی، فراوانی تعاملات، فشارهای شغلی، نیاز به موفقیت، تعلق، اقتدار، سلطه، شناخت و تأثیرگذاری، تعارض نقش، ابهام در نقش، حجم کار زیاد، فرهنگ مدیریتی تصویرپردازی، سلسله مراتب سازمانی، نیاز به قدرت، عزت نفس، درگیر شدن در کار (Damghanian & Yazdani Ziarat, 2016)، کانون کنترل درونی، هوش عاطفی و خودپایشی بالا، ضعف عملکرد شغلی مدیریت، ماکیاویسم بالا و سیاست پیشگی مدیریت، رهبری مبتنی بر مبادله رهبر با اعضا (Hadavinejad et al., 2010) در بروز رفتار خودشیرینی نقش دارند. رفتار خودشیرینی مزایا و منفی را برای افراد به دنبال دارد. به عنوان مثال کارکنانی که از رفتار خودشیرینی استفاده می‌کنند در جذب منافع سازمانی موفق‌ترند، می‌توانند به دلیل خطای ادراک هاله‌ای، ارزشیابی مدیران را نسبت به خود مثبت نمایند، موفقیت و ارتقای شغلی را کسب کنند و همچنین پاداش‌های بیشتری را دریافت کنند (Hadavinejad & Amir Khanloue, 2016). خودشیرینی بر بهبود ارزیابی عملکرد توسط سرپرست اثر مثبت دارد به طوری که کارکنان خودشیرین، نمره ارزیابی عملکرد بالاتری از سرپرستان خود دریافت می‌کنند (Farhangi et al., 2010)، استفاده از تاکتیک خودشیرینی در به دست آوردن شغل دلخواه، حقوق بالاتر و ارتقای سریع‌تر به فرد کمک می‌کند (Tahmasebi et al., 2014). هر چند رفتار خودشیرینی مزایایی را برای فرد به دنبال دارد اما نباید از این موضوع غافل شد که این رفتار جزء رفتارهای منافقانه و سیاسی در سازمان بوده و سبب می‌شود کارکنانی که از تاکتیک تصویرپردازی تملق، چاپلوسی و خودشیرینی استفاده نمی‌کنند در کسب منافع سازمانی احساس بی‌عدالتی کنند (Habibi & Saki, 2013). سابقه ۲۵۰۰ سال شاهنشاهی و وجود چاپلوسان و صله بگیران در دربارها در ایران موجب شده است تا رفتارهای ناخوشایند تملق، چاپلوسی و خودشیرینی نهادینه شوند و افرادی برای گرفتن امتیاز بیشتر و احیانا آن چه شایستگی آن را ندارند دست به هر کاری بزنند تا نظر طرف مقابل را که اکثرا مدیران و سرپرستان است به نفع خود تغییر دهند که این معضل عاملی برای دلسردی افراد متخصص و مسئولیت‌پذیر است (Borumand & Sagafi, 2012). مراکز آموزشی از جمله مدارس نیز با معضل رفتار خودشیرینی روبه‌رو هستند. خودشیرینی معلمان می‌تواند متأثر از شخصیت خودشیفته مدیر مدرسه باشد. مدیران خودشیفته در مدرسه دارای نشانه‌هایی چون قدرت طلبی، خودنمایی، برتری جویی، غرور، استعمار طلبی، محق بودن و خودکفایی به خود هستند. آنان، نیاز شدیدی به تصدیق معلمان از برتری خود دارند و اگر چه خودشان خود را تحسین می‌کنند اما مشتاق تحسین معلمان هستند. به نظر می‌رسد یکی از عکس‌العمل‌های معلمان در مقابل مدیران خودشیفته بروز رفتارهای ریاکارانه (از جمله تملق، چاپلوسی و خودشیرینی) است، یعنی معلم بنا به موقعیت به گونه‌های متفاوتی عمل می‌کند تا بتواند منافع خود را تأمین کند یا به عبارتی ممکن است دست به عملی بزند که عمل آن با نگرش واقعی آن فرق دارد و بیشتر برای نفوذ در مدیر و سایر معلمان استفاده می‌شود (Eidouzehi & Nastiezaie, 2020). دامغانیان و همکاران (Damghanian et al., 2018) دریافتند برخی از معلمان که سابقه کاری کمتری دارند و به اصطلاح تازه کارند به طرق مختلفی سعی در جلب توجه مدیر به سمت خود دارند؛ گاهی نیز برای دستیابی به این امر حاضرند برخی از کارهای شخصی مدیر را انجام دهند. در چنین جوی معلمان می‌کنند و تلاش می‌کنند و تلاش نمی‌کنند ارزش یکسانی دارند و چه بسا معلمان که استحقاق و شایستگی لازم را ندارند فقط به علت تعریف و تمجید از مدیر و چاپلوسی پیشرفت کنند که این موضوع نارضایتی دیگر معلمان را به دنبال دارد. از این رو لازم است راه‌کارهایی برای کاهش و حذف چنین رفتاری در سازمان شناسایی شود که در این مطالعه به نقش سیستم ارزیابی عملکرد و جو سازمانی پرداخته شده است.

از جمله اقدامات مهم برای کاهش خودشیرینی تدوین و اجرای سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش است (Rastgar et al., 2017). ارزیابی عملکرد به معنای تعیین درجه و لیاقت کارکنان از لحاظ انجام وظایف محوله و قبول مسئولیت‌ها در سازمان است (Soltani & Aliani, 2017). ارزیابی عملکرد که می‌تواند ساختاریافته (دوره زمانی مشخص) یا بدون ساختار (دوره زمانی نامشخص) و همچنین عینی (مبتنی بر حقایق) یا ذهنی (مبتنی بر ادراکات ارزیاب) باشد، سه هدف اصلی ارائه بازخورد مناسب به منظور حمایت از توسعه کارکنان، ارائه اطلاعات مفید به سرپرستان و ارائه خدمت به منظور اصلاح یا تغییر رفتار برای تولید بیشتر و اثربخشی بیشتر سازمان را دنبال می‌کند (Law, 2007). در مدارس، سیستم ارزیابی عملکرد در جهت شناخت معلمان شاخص و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود

عملکرد، مسؤلیت‌پذیری و رشد حرفه‌ای معلمان است (Rodriguez et al., 2020). چنانچه سیستم ارزیابی عملکرد غیراثربخش باشد، به طوری کارکنان شاهد عدم ارتقاء بر اساس شایستگی و تخصص، وجود بی‌عدالتی و نابرابری در سازمان و عدم وجود نظام پرداخت مناسب و عادلانه باشند، تمایل بیشتری به سمت رفتارهای خودشیرینی وجود خواهد داشت (Sadeghi et al., 2019) که پیامد آن عدم کارایی، عدم اثربخشی و در نهایت افت بهره‌وری سازمان است (He et al., 2020).

در مطالعات به عمل آمده در حوزه علوم رفتاری و رفتار سازمانی، همواره به جو سازمان‌ها به عنوان یکی از عوامل مؤثر در شکل دهی رفتارها، احساسات و نگرش‌های کارکنان تأکید شده است. جو سازمانی عمدتاً در مورد نگرش و رفتار است و متشکل از درک افراد در مورد سازمان بوده که می‌توان با ارزیابی این ادراک توصیف کارکنان از ویژگی‌های درونی سازمان از قبیل ساختار و فرآیندها، روابط بین فردی، شیوه جبران خدمت، رفتار کارکنان، انتظار عملکرد و فرصت‌های رشد، جو سازمانی را سنجید (Rožman & Štrukelj, 2021). جو سازمانی مدارس به صورت‌های باز و بسته وجود دارد. جو سالم و باز مدرسه می‌تواند در ایجاد انگیزش، بهبود روحیه، گسترش اعتماد، مشارکت در تصمیم‌گیری، افزایش خلاقیت و نوآوری معلمان مؤثر باشد و به عنوان یک منبع مهم در تأمین سلامت روانی آنان در نظر گرفته شود (Grazia & Molinari, 2021). اما همیشه جو سازمانی سالم و مثبت نیست. غفاری و رستم‌نیا (Ghaffari & Rostamniya, 2019) دریافتند که برخی مدیران از قدرت شخصی و تخصصی بی‌بهره‌اند، افق فکری محدودی دارند و با استفاده از زور، اجبار و تنبیه کارکنان خود را مدیریت می‌کنند. آنان با رواج چاپلوسی، محیطی را شکل می‌دهند که منزلت‌ها و نقش‌ها، آن گونه که شایسته افراد لایق است، توزیع نشود. شیری و همکاران (Shiri et al., 2015) دریافتند کارکنان وقتی دریابند که جو سازمانی که در آن مشغول به کار هستند، سیاست زده است، از تاکتیک‌های مدیریت تصویرسازی از جمله خودشیرینی استفاده می‌کنند تا بدین ترتیب خود را عضوی مهم جلوه دهد و به منافع شخصی دست پیدا کند. لانکیوست و همکاران (Lönqvist et al., 2015) دریافتند که در یک جو منفی و ناسالم، کارکنان برای فرار از تنبیه و مجازات مدیران، رفتارهای خودشیرینی را به نمایش می‌گذارند. وستفال و استرن (Westphal & Stern, 2006) نیز دریافتند در یک جو منفی، رفتار خودشیرینی بر پیشرفت شغلی، افزایش حقوق و انتصاب‌ها تأثیر می‌گذارد. با توجه به این که جو سازمانی مدرسه می‌تواند مثبت و یا منفی باشد و بسته به مثبت یا منفی بودن تأثیر متفاوتی بر رفتار معلمان داشته باشد، بنابراین می‌تواند باعث کاهش و یا افزایش رفتارهای منفی و منافقانه از جمله خودشیرینی شود.

در بررسی پیشینه پژوهش نتایج صادقی آرانی و نامیان (Sadeghi Arani & Namian, 2021) نشان داد که شبکه ارتباطات، نظام ارزیابی، خودشیفتگی، شایعه سازمانی و مرکز کنترل بیرونی بر رفتار منافقانه (از جمله خودشیرینی) در سازمان اثر دارند. عیدوزهی و ناستی زایی (Eidouzehi & Nastiezaie, 2020) نتیجه گرفتند که مدیران خودشیفته، فرهنگ تملق، چاپلوسی و خودشیرینی را توسعه می‌دهند. صادقی و همکاران (Sadeghi et al., 2019) دریافتند که محیط و فضای سازمان تأثیر بسیار زیادی در بروز رفتار خودشیرینی کارکنان دارد. پژوهش اشگرف و امیری (Eshgarf & Amiri, 2018) نشان داد که عوامل فردی، نسبت به عوامل سازمانی، تأثیر بیشتری در بروز رفتارهای ریاکارانه در سازمان دارد. ضمن این که در کل سیستم، ماکیاولیسم بالا دارای بیشترین تأثیر بوده است و قانون‌گریزی مدیران و جو سکوت سازمانی دارای کمترین تأثیر بر بروز چنین رفتارهایی در سازمان بوده‌اند. در پژوهش زارع و همکاران (Zare et al., 2018) مشخص شد که در بروز رفتارهای منافقانه سازمانی، رهبری قلدربانانه دارای تأثیر مثبت و اعتماد بین فردی دارای تأثیر منفی است. رستگار و همکاران (Rastgar et al., 2017) نشان دادند که نظام ارزیابی عملکرد اثربخش بر ریاکاری سازمانی، تأثیر مستقیم و منفی دارد. هادوی‌نژاد و امیرخانلو (Hadavinejad & Amir Khanlou, 2016) دریافتند که نیت‌های نفع طلبانه فردی (حفظ مقام، ارتقای مقام و کسب منافع مادی)، فرهنگ سکوت و سکوت سیاسی، جو چاپلوس پروری مدیریتی در بروز رفتارهای منافقانه و منفی نقش دارند. عباسی و همکاران (Abbasi et al., 2014) دریافتند که در یک سیستم ارزیابی عملکرد غیراثربخش، کارکنان به جای انتقاد به تملق، چاپلوسی و خودشیرینی روی می‌آورند زیرا پیشرفت شغلی خود را در معرض خطر می‌بینند. دانایی فرد و همکاران (Danayifard et al., 2014) پی بردند که احتمال بروز رفتار خودشیرینی کارکنان در ساختارهای مکانیکی در مقایسه با ساختارهای ارگانیکی به مراتب بالاتر است. رضازاده برفویی و همکاران (Rezazadeh Barfouei et al., 2014) دریافتند که مدیران دیکتاتور در مقایسه با مدیران دموکراتیک بیشتر کارکنان را به سمت رفتار خودشیرینی سوق می‌دهند. نصر اصفهانی (Nasr Esfahani, 2011) دریافت که چاپلوسی کارکنان با ارتقای شغلی آنان رابطه مثبت دارد. هادوی‌نژاد و همکاران (Hadavinejad et al., 2010) دریافتند که عوامل عملکرد شغلی ضعیف، قانون‌گریزی، رهبری مبتنی بر مبادله رهبر با اعضا، جو سکوت و نظام ضعیف ارزیابی عملکرد در بروز رفتارهای منافقانه از جمله خودشیرینی نقش دارند. لیزر و گیبز (Lazear & Gibbs, 2009) دریافتند که از دلایل تملق، چاپلوسی و خودشیرینی کارکنان می‌تواند ارزیابی‌های ذهنی مدیران و سرپرستان باشد. بر اساس یافته‌های درازی و زیدمن (Drory & Zaidman, 2007) افراد زمانی درگیر تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی از جمله خودشیرینی می‌شوند که بتوانند به واسطه استفاده از آن، مزیتی را به دست آورند. هریس و همکاران (Harris et al., 2007) نشان

دادند کارکنانی که سطوح بالایی از مدیریت تصویرپردازی از جمله تاکتیک‌های تملق، چاپلوسی و خودشیرینی را به کار می‌گیرند و از مهارت سیاسی بالایی برخوردارند ارزیابی‌های بهتر و بالاتری از عملکردشان دریافت می‌کنند. تریدوی و همکاران (Treadway et al., 2007) دریافتند کارکنان با استفاده از خودشیرینی می‌توانند بر نحوه ارزیابی مدیران و سرپرستان تأثیر بگذارند و نتایج بسیار خوبی را به دست بیاورند. بولر و براس (Bowler & Brass, 2006) نشان دادند کارمندانی که در سازمان دارای مقام و جایگاه پایین‌تر هستند می‌توانند با استفاده از تاکتیک تملق، چاپلوسی و خودشیرینی بر نظام ارزیابی سازمان تأثیرگذار باشند و به مقام و جایگاه بالاتر ارتقا پیدا کنند. وارما و همکاران (Varma et al., 2006) دریافتند که تملق و خودشیرینی در پیشرفت شغلی فرد اثر مثبت دارد. وین و لیدن (Wayne & Liden, 1995) دریافتند که رفتارهای خودشیرینی کارمند بر ارتباط علاقه میان سرپرست و کارمند و همچنین شباهت ادراک شده سرپرست نسبت به کارمندش تأثیرگذار است. وین و کاسمر (Wayne & Kacmar, 1991) دریافتند کارکنانی که رفتار خودشیرینی را از خود به نمایش می‌گذارند به خاطر کسب امتیازات و منافع ارزیابی، به انتقاد و نکوهش سرپرست در جلسات ارزیابی عملکرد شغلی نمی‌پردازند. مطالعه پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که کمتر محققان به بررسی اثر سیستم ارزیابی عملکرد بر رفتار خودشیرینی با نقش میانجی جو سازمانی، به ویژه در سازمان‌های آموزشی، پرداخته‌اند.

در رابطه با اهمیت و ضرورت پژوهش باید گفت هر چند در فرهنگ ایرانیان تملق، چاپلوسی و خودشیرینی همواره زشت شمرده شده؛ اما این نوع رفتار جزئی جدانشدنی از رفتار اجتماعی عده‌ای از مردم است. به طوری که افراد به اندازه‌ی کافی در طول شبانه روز از این رفتارهای ناشایست و منافقانه استفاده می‌کنند. در سازمان‌های ایرانی، کمبود واقع بینی و شایسته سالاری در نظام اداری و عوامل قدرت و سیاست، همچنین بی نصیب بودن از دستاورد ابتکارات و خلاقیت‌های ناشی از تعقل گرایی، برخی افراد را به سوی ستایش گرایی و یا ایجاد رابطه عاطفی مرید و مرادی با مسئولان سیاسی و مدیران دستگاه‌های مختلف هدایت می‌نماید (Ebrahimi et al., 2019). در سازمان‌های آموزشی از جمله مدارس نیز همواره عده‌ای مدیر و معلم کم کار و غیرمتعهد وجود دارند که از تلاش واقعی برای مدرسه و کوشش حقیقی برای دستیابی به اهداف آن دریغ می‌کنند، اما سعی آن‌ها بر این است که چهره متعهد، کوشا و تلاش‌گری از خود در ذهن مدیران و مسئولان سازمان به جای گذارند و همچنین بتوانند با استفاده از این گونه رفتارها مسیر شغلی خود را به منظور دستیابی به سمت‌های بالاتر هموار و کوتاه سازند. این گونه مدیران و معلمان همواره تلاش می‌کنند با ظاهرسازی، خوش خدمتی و تملق و چاپلوسی، کارهای کم ارزش و معمولی خود را در نظر دیگران، بزرگ و ارزشمند جلوه دهند. چنین مواردی سبب می‌شود که بحث شایسته سالاری و عدالت سازمانی کمتر مورد توجه قرار گیرد (Eidouzehi & Nastiezaie, 2020). از اهداف ارزیابی عملکرد معلمان افزایش کارایی آموزشی و اثربخشی مدرسه (Elliott, 2015) است. اگر سیستم ارزیابی عملکرد به خوبی طراحی شود و به نحو صحیح مورد استفاده قرار گیرد، وسیله مناسبی برای تشویق، آموزش و بهسازی و بعضاً اصلاح رفتارهای منفی معلمان از جمله تملق، چاپلوسی و خودشیرینی خواهد بود. جو مدرسه نیز نگرش و رفتار معلمان را هم به صورت مثبت (مانند بهره‌وری و رضایت شغلی) و هم به صورت منفی (مانند غیبت از کار و ترک خدمت) و به طور مستقیم و یا غیرمستقیم توسط کسانی که در مدرسه کار می‌کنند تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این رو لازم و ضروری است که مدیران مدارس همواره به دنبال شناسایی عوامل مؤثر در ایجاد جو مثبت و اخلاقی در مدارس باشند. پژوهش حاضر بر آن است تا با بررسی اثر مستقیم سیستم ارزیابی عملکرد و همچنین اثر غیرمستقیم آن، با میانجی‌گری جو مدرسه، بر رفتار خودشیرینی معلمان، زمینه را برای اقدامات اصلاحی در آینده فراهم سازد و از این طریق امکان آگاهی را برای مدیران مدارس و سازمان آموزش و پرورش فراهم کند. بنابراین مسئله اصلی پژوهش این است که آیا سیستم ارزیابی عملکرد بر رفتار خودشیرینی با نقش میانجی جو سازمانی اثر دارد؟

## روش شناسی پژوهش

روش پژوهش توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش تمامی معلمان مدارس منطقه بنجار (استان سیستان و بلوچستان) در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ به حجم ۵۷۵ نفر (۲۴۴ مرد و ۳۳۱ زن) بودند که به شیوه نمونه‌گیری تصادفی- طبقه‌ای (بر حسب جنسیت و مقطع آموزشی) و بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۲۳۱ معلم (۹۸ مرد و ۱۳۳ زن) به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از ۳ پرسشنامه‌ی زیر استفاده شد:

**الف) پرسشنامه سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش:** این پرسشنامه توسط شیلدز (Shields) در سال ۲۰۰۷ طراحی شده است. پرسشنامه دارای ۱۳ گویه بوده که به صورت تک مؤلفه‌ای به بررسی نگرش کارکنان در زمینه سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش در سازمان می‌پردازد. نمره‌گذاری پرسشنامه بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت از ۱= خیلی کم تا ۵= خیلی زیاد می‌باشد. حداقل و حداکثر نمره در این پرسشنامه به ترتیب برابر با ۱۳ و ۶۵ است و هر چه نمره به ۶۵ نزدیکتر باشد نشانه اثربخشی بیشتر سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش در سازمان است. شیلدز (Shields, 2007) روایی سازه پرسشنامه را با استفاده از تحلیل عاملی بررسی کرده است که مقدار بار عاملی گویه‌ها بین ۰/۷۰ تا ۰/۹۵ بود. همچنین وی پایایی پرسشنامه را ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۴ گزارش کرده است. فتحی و شریفی (Fathi &

(Sharifi, 2018) برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی صوری و محتوایی استفاده کرده‌اند و بدین منظور پرسشنامه را به تأیید صاحب نظران رسانده‌اند و همچنین پایایی پرسشنامه را آلفای کرونباخ  $0/86$  گزارش کرده‌اند. در پژوهش حاضر نیز پایایی پرسشنامه، آلفای کرونباخ  $0/845$  و پایایی ترکیبی  $0/866$  به دست آمد که چون مقدار آن‌ها از  $0/7$  بالاتر بود می‌توان پذیرفت که پرسشنامه از پایایی مطلوبی برخوردار است.

**(ب) پرسشنامه جوّ سازمانی:** این پرسشنامه توسط بوک (Bock) و همکاران در سال  $2005$  طراحی شده است. پرسشنامه در قالب  $8$  گویه و به صورت تک مؤلفه‌ای به بررسی جوّ سازمانی می‌پردازد. نمره‌گذاری پرسشنامه بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت از  $1 =$  خیلی کم تا  $5 =$  خیلی زیاد می‌باشد. حداقل و حداکثر نمره در این پرسشنامه به ترتیب برابر با  $8$  و  $40$  است و هر چه نمره به  $40$  نزدیکتر باشد نشانه سالم و مثبت بودن جوّ سازمانی است. بوک و همکاران (Bock et al., 2005) روایی سازه پرسشنامه را با استفاده از تحلیل عاملی بررسی کردند که مقدار بار عاملی گویه‌ها بین  $0/70$  تا  $0/95$  بود. همچنین سازندگان پایایی پرسشنامه را آلفای کرونباخ  $0/841$  گزارش کرده‌اند. در پژوهش حاضر نیز پایایی پرسشنامه آلفای کرونباخ  $0/880$  و پایایی ترکیبی  $0/905$  به دست آمد که چون مقدار آن‌ها از  $0/7$  بالاتر بود می‌توان پذیرفت که پرسشنامه از پایایی مطلوبی برخوردار است.

**(ج) پرسشنامه رفتار خودشیرینی:** این پرسشنامه توسط بولینو و ترنلی (Bolino & Thornley) در سال  $1999$  طراحی شده است. پرسشنامه با  $4$  گویه و به صورت تک مؤلفه‌ای به بررسی رفتار خودشیرینی کارکنان می‌پردازد. نمره‌گذاری پرسشنامه بر اساس طیف  $5$  گزینه‌ای لیکرت از  $1 =$  خیلی کم تا  $5 =$  خیلی زیاد می‌باشد. حداقل و حداکثر نمره در این پرسشنامه به ترتیب  $4$  و  $20$  می‌باشد. هر چه نمره به  $20$  نزدیکتر باشد نشانه آن است که فرد استفاده بیشتری از رفتار خودشیرینی در سازمان می‌کند. بولینو و ترنلی (1999) روایی سازه پرسشنامه را با استفاده از تحلیل عاملی بررسی کردند که مقدار بار عاملی تمام گویه‌ها بالاتر از  $0/7$  بود که نشان می‌دهد پرسشنامه از روایی مناسبی برخوردار است. همچنین سازندگان پایایی پرسشنامه را آلفای کرونباخ  $0/83$  گزارش کرده‌اند. گل پرور و قریشی (Golparvar & Ghorayshi, 2015) روایی سازه پرسشنامه را با استفاده از تحلیل عاملی بررسی کردند که مقدار آن برای تمامی گویه‌ها بالای  $0/7$  بود و همچنین ضریب پایایی پرسشنامه را آلفای کرونباخ  $0/87$  اعلام کرده‌اند. در پژوهش حاضر نیز پایایی پرسشنامه آلفای کرونباخ  $0/892$  و پایایی ترکیبی  $0/925$  به دست آمد که چون مقدار آن‌ها از  $0/7$  بالاتر بود می‌توان پذیرفت که پرسشنامه از پایایی مطلوبی برخوردار است. برای بررسی روایی پرسشنامه‌ها از شاخص‌های تحلیل عاملی تأییدی و روایی واگرایی استفاده شد که نتایج به شرح زیر می‌باشد:

جدول ۱- بارهای عاملی گویه‌های پرسشنامه‌ها

گویه‌ها	سیستم ارزیابی عملکرد		خودشیرینی		جوّ سازمانی	
	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$
۱	۵/۴۰۵	۰/۴۰۸	۵۰/۲۱۲	۰/۸۸۰	۸/۱۹۵	۰/۶۰۰
۲	۵/۴۰۲	۰/۳۹۳	۴۷/۸۷۳	۰/۸۶۷	۱۱/۶۵۵	۰/۷۲۲
۳	۱۳/۲۲۹	۰/۶۶۵	۵۸/۶۶۵	۰/۸۹۸	۲۲/۳۴۳	۰/۷۸۱
۴	۱۱/۴۵۰	۰/۶۳۲	۳۲/۵۳۸	۰/۸۳۱	۱۰/۱۹۸	۰/۷۱۷
۵	۶/۷۳۸	۰/۵۲۸			۱۷/۳۴۹	۰/۷۶۳
۶	۶/۱۳۸	۰/۵۳۱			۲۰/۴۴۱	۰/۸۱۰
۷	۱۱/۳۶۵	۰/۶۲۹			۲۱/۲۱۹	۰/۷۸۸
۸	۳/۵۰۷	۰/۳۴۴			۱۴/۲۱۰	۰/۷۱۷
۹	۷/۳۰۲	۰/۵۵۶				
۱۰	۱۰/۶۱۹	۰/۶۵۷				
۱۱	۱۲/۱۹۸	۰/۶۸۴				
۱۲	۱۸/۰۷۹	۰/۷۰۳				
۱۳	۱۵/۴۱۵	۰/۷۲۲				

نتایج تحلیل عاملی گویه‌های پرسشنامه‌ها نشان می‌دهد که ضریب معناداری (t) تمام گویه‌ها از ضریب استاندارد  $1/96$  بزرگتر می‌باشد که به این معناست تمام گویه‌ها از بار عاملی مناسب برخوردار هستند. برای بررسی روایی واگرا از جذر AVE و جایگزین آن در اعداد ۱ یا قطر ماتریس استفاده شد (جدول ۲):

جدول ۲- ماتریس جذر AVE ضرایب همبستگی بین متغیرها

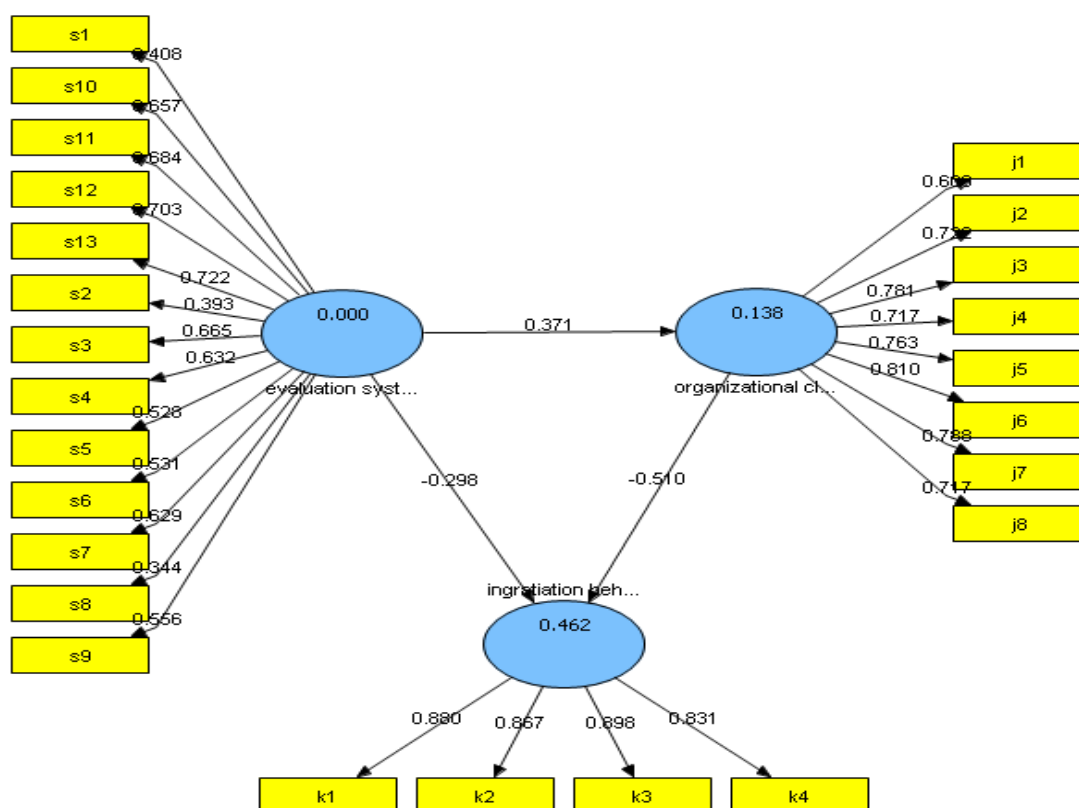
سیستم ارزیابی عملکرد	جو سازمانی	رفتار خودشیرینی	AVE
سیستم ارزیابی عملکرد	۰/۵۸۵	۰/۳۴۳	۰/۳۴۳
جو سازمانی	۰/۳۷۱	۰/۷۳۹	۰/۵۴۷
رفتار خودشیرینی	-۰/۴۸۶	-۰/۶۲۱	۰/۷۵۵

مقدار قابل قبول جذر نوشته شده در قطر ماتریس باید بیشتر از همبستگی یک سازه با سازه‌های دیگر باشد که با توجه به نتایج جدول فوق می‌توان پذیرفت این مقدار مطلوب بوده و پرسشنامه‌ها از روایی و اگریایی مناسبی برخوردار بوده‌اند.

روش اجرا به این گونه بود که پس از تصویب موضوع پایان نامه در دانشگاه سیستان و بلوچستان و هماهنگی لازم با سازمان آموزش و پرورش شهر بنجار محقق شخصا به مدارس مراجعه می‌کرد. هدف مطالعه به اطلاع آزمودنی رسانده می‌شد و به آن‌ها اطمینان داده شد که اطلاعاتشان محرمانه باقی خواهند ماند. رضایت شفاهی آن‌ها برای شرکت در مطالعه اخذ شد و آزمودنی‌ها به صورت انفرادی به سؤالات پرسشنامه‌ها پاسخ می‌دادند. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار) و آمار استنباطی مدل معادلات ساختاری با کمک نرم افزار اسمارت پی ال اس استفاده شد.

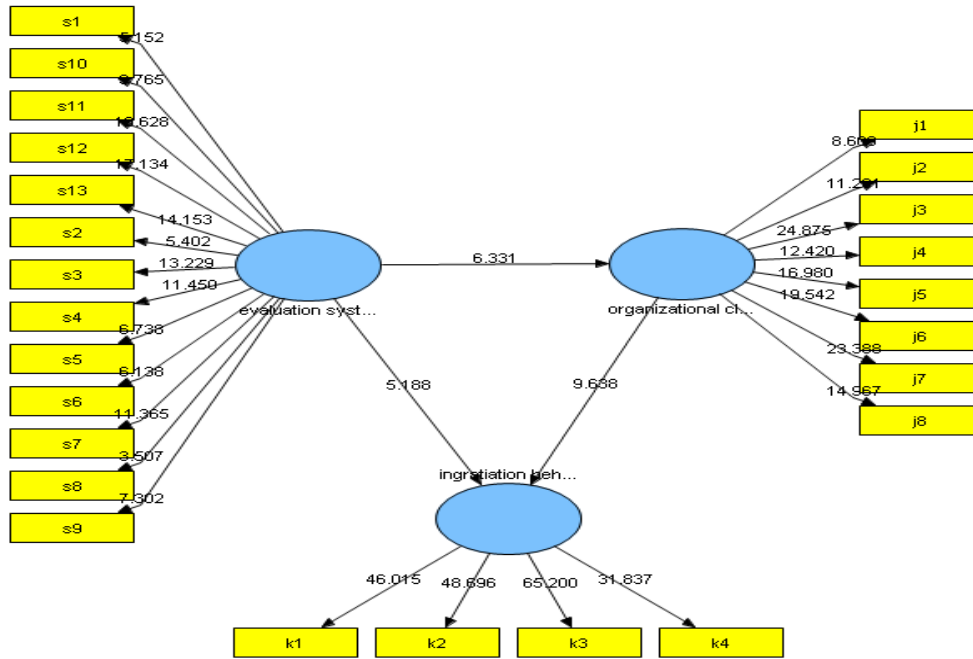
### یافته‌ها

در مطالعه حاضر ۲۳۱ معلم از طریق پرسشنامه مورد مطالعه قرار گرفتند که ۲ پرسشنامه به علت نقص اطلاعات کنار گذاشته شد. بر اساس اطلاعات جمعیت شناختی ۹۸ نفر (۴۲/۸٪) مرد و ۱۳۱ نفر (۵۷/۲٪) زن بودند؛ ۲۳ نفر (۱۰٪) مدرک کاردانی، ۱۴۱ نفر (۶۱٪) مدرک کارشناسی و ۴۱ نفر (۲۹٪) مدرک کارشناسی ارشد داشتند و نهایتاً این که ۱۲۵ نفر (۵۴/۵۸٪) در مقطع ابتدایی، ۵۴ نفر (۲۳/۵۸٪) در مقطع متوسطه اول و ۵۰ نفر (۲۱/۸۳٪) در مقطع متوسطه دوم مشغول به خدمت بودند. بر اساس یافته‌های توصیفی میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش این گونه بود: سیستم ارزیابی عملکرد  $۲/۳۳۷ \pm ۰/۶۷۳$ ، جو سازمانی  $۴/۰۸ \pm ۰/۶۴۳$  و رفتار خودشیرینی  $۴/۲۳ \pm ۱/۱۰۳$ . برای بررسی فرضیات پژوهش از مدل معادلات ساختاری استفاده شد که در شکل ۱ کلیه روابط متغیرهای پنهان و بارهای عاملی و در شکل ۲ ضرایب معناداری نشان داده شده است.



شکل ۱- مدل معادلات ساختاری (ضرایب مسیر)





شکل ۲- مدل معادلات ساختاری (ضرایب معناداری)

کیفیت مدل اندازه گیری با استفاده از شاخص اعتبار اشتراک بررسی شد که نتایج در جدول ۳ آمده است:

جدول ۳- بررسی اعتبار اشتراک

شاخص اعتبار اشتراک CV-com (1-SSE/SSO)	مجموع مجذور خطاهای پیش بینی برای هر بلوک متغیر پنهان (SSE)	مجموع مجذورات مشاهدات برای هر بلوک متغیر پنهان (SSO)	
۰/۲۳۱	۲۲۸۶/۳۹۰	۲۹۷۷	سیستم ارزیابی عملکرد
۰/۴۰۵	۱۰۸۹/۱۱۷	۱۸۳۲	جو سازمانی
۰/۵۷۸	۲۸۶/۰۷۲	۹۱۶	رفتار خودشیرونی

بر اساس جدول فوق مقدار اعتبار اشتراک (CV-com) پرسشنامه‌های سیستم ارزیابی عملکرد، جو سازمانی و رفتار خودشیرونی به ترتیب ۰/۲۳۱، ۰/۴۰۵ و ۰/۵۷۸ بوده که همگی مثبت می‌باشند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل اندازه‌گیری پژوهش از کیفیت لازم برخوردار است. در تحلیل فرضیات پژوهش با توجه به مدل به دست آمده (شکل‌های ۱ و ۲) مشخص شد که: اثر سیستم ارزیابی عملکرد بر رفتار خودشیرونی منفی و معنادار ( $\beta = -0.298, t = 5.188$ )، اثر سیستم ارزیابی عملکرد بر جو سازمانی مثبت و معنادار ( $\beta = 0.371, t = 6.331$ ) و اثر مستقیم جو سازمانی بر رفتار خودشیرونی منفی و معنادار ( $\beta = -0.510, t = 9.638$ ) بود. همچنین برای بررسی اثر غیرمستقیم سیستم ارزیابی عملکرد بر رفتار خودشیرونی با میانجی‌گری جو سازمانی از آزمون سوبل استفاده شد که فرمول آن در زیر آمده است:

$$Z - \text{Value} = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_a^2 * s_b^2)}}$$

که با توجه به مقدار شاخص‌های الف) مقدار ضریب مسیر متغیر مستقل بر متغیر میانجی ( $a = 0.371$ )، ب) مقدار ضریب مسیر متغیر میانجی بر متغیر وابسته ( $b = -0.510$ )، ج) خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و میانجی ( $S_a = 0.067$ )، د) خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و وابسته ( $S_b = 0.031$ )، مقدار Z به دست آمده برابر با  $-5.248$  بود. از آن جا که این مقدار Z از مقدار استاندارد  $2.58$  بزرگتر بود بنابراین اثر غیرمستقیم سیستم ارزیابی عملکرد بر رفتار خودشیرونی با میانجی‌گری جو سازمانی ( $\beta = -0.189$ ) در سطح کمتر از  $0.01$  معنادار است. برای تعیین شدت اثر متغیر میانجی از شاخص VAF استفاده می‌شود که مقدار آن بین  $0$  تا  $1$  می‌باشد. هرچه این مقدار به  $1$  نزدیکتر باشد نشانه این است که شدت اثر متغیر میانجی قوی‌تر است و برعکس. فرمول محاسبه VAF به شرح زیر است:

$$VAF = \frac{a * b}{(a * b) + c}$$

a: مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و متغیر میانجی

b: مقدار ضریب مسیر بین متغیر میانجی و متغیر وابسته

c: مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و متغیر وابسته

$$VAF = \frac{0.371 \times -0.510}{(0.371 \times -0.510) + (-0.297)} = -0.4$$

با توجه به مقدار VAF به دست آمده (۰/۴-) می توان گفت که شدت اثر متغیر میانجی پایین تر از سطح متوسط است. در جدول ۵ اثرات مستقیم، غیر مستقیم و کل متغیرهای پژوهش آورده شده است:

جدول ۵- اثرات مستقیم، غیر مستقیم و کل

مسیر	اثر مستقیم	t	اثر غیرمستقیم	t	اثر کل	t
سیستم ارزیابی عملکرد بر رفتار خودشیروینی	-۰/۲۹۷	۵/۰۲۴	-۰/۱۸۹	۵/۲۴۸	-۰/۴۸۶	۱۰/۱۱۵
سیستم ارزیابی عملکرد بر جو سازمانی	۰/۳۷۱	۶/۳۷۱			۰/۳۷۱	۶/۳۷۱
جو سازمانی بر رفتار خودشیروینی	-۰/۵۱۰	۸/۸۱۵			-۰/۵۱۰	۸/۸۱۵

### بحث و نتیجه گیری

این مطالعه با هدف بررسی اثر سیستم ارزیابی عملکرد بر رفتار خودشیروینی با میانجی گری جو سازمانی انجام گرفت. یافته‌ها نشان داد که اثر مستقیم سیستم ارزیابی عملکرد بر رفتار خودشیروینی منفی و معنادار، اثر مستقیم سیستم ارزیابی عملکرد بر جو سازمانی مثبت و معنادار و اثر مستقیم جو سازمانی بر رفتار خودشیروینی منفی و معنادار بود. اثر غیرمستقیم سیستم ارزیابی عملکرد بر رفتار خودشیروینی با میانجی گری جو سازمانی نیز منفی و معنادار بود.

### بحث و نتیجه گیری بر اساس یافته اول: اثر منفی و معنی دار سیستم ارزیابی عملکرد بر رفتار خودشیروینی

در تبیین این یافته می توان گفت اگر سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش باشد موفقیت مسیر شغلی، افزایش حقوق، انتصاب‌ها و همچنین تنبیه و مجازات و پاداش و یا رقابت بین کارکنان در سازمان بر اساس عملکرد واقعی صورت می گیرد و رفتار ریاکارانه خودشیروینی نمی تواند در این موارد کارایی داشته باشند. پس در نتیجه این باعث می شود کارکنان برای رسیدن به این اهداف کمتر دست به چنین رفتارهای غیر اخلاقی بزنند و بیشتر متکی به عملکرد واقعی خود باشند. صادقی آرانی و نامیان (Sadeqi Arani & Namian, 2020) اظهار می کنند از عوامل بروز رفتارهای منافقانه در سازمان، نظام ارزیابی غیراثربخش و نامناسب است. فرهنگی و همکاران (Farhangi et al., 2010) بیان می کنند اگر نظام ارزیابی عملکرد نامناسب باشد کارکنان خودشیروین، نمره ارزیابی عملکرد بالاتری از سرپرستان خود دریافت می کنند و بدین ترتیب خودشیروینی بر بهبود ارزیابی عملکرد توسط سرپرست اثر مثبت دارد. هادوی نژاد و همکاران (Hadavinejad et al., 2010) بیان می کنند نظام ضعیف ارزیابی عملکرد در کنار عوامل عملکرد شغلی ضعیف، قانون گریزی، رهبری مبتنی بر مبادله رهبر با اعضا، جو سکوت در بروز رفتارهای منافقانه از جمله خودشیروینی نقش دارند. نوین و همکاران (Novin et al., 2008) نیز معتقدند که کارکنان با ارائه رفتارهای خودشیروینی و خودارتقائی می توانند ارتباطی مثبت و رضایت بخش با مدیران برقرار کنند که پیامد آن دریافت ارزیابی های مثبت و بالا از مدیران می باشد. دراری و زیدمن (Drory & Zaidman, 2007) نتیجه می گیرند که احتمالاً افراد زمانی درگیر مدیریت تصویرپردازی می شوند که بتوانند به واسطه استفاده از آن، مزیتی را به دست آورند. در واقع افراد زمانی تمایل به درگیر شدن در مدیریت برداشت را دارند که با مقامات بالاتر و یا افرادی قدرتمندتر از خودشان تعامل داشته و شانس گرفتن نتایج و منابع ارزشمند از چنین افرادی را داشته باشند. افراد زمانی که قدرت بیشتری برای توزیع نتایج ارزشمند دارند یا زمانی که منابع مطلوب کمیاب باشد به خودشیروینی پرداخته تا بتوانند اختیارات و قدرت خود را نزد دیگران به نمایش بگذارند. وارما و همکاران (Varma et al., 2006) بیان می کنند افرادی که از رفتارهای متملقانه در برابر مدیران و سرپرستان خود استفاده می کنند بیشتر از کسانی که این نوع رفتار را ندارند، در شغل خود پیشرفت می کنند که این پدیده نشانه حاکمیت سیستم ارزیابی عملکرد غیراثربخش در سازمان است. لیزر و گیبز (Lazear & Gibbs, 2009) دریافتند که ارزیابی های ذهنی مدیران و سرپرستان، راه را برای تملق و لابی زبردستان باز می کند و منجر به یک قضاوت جانبدارانه و متعصبانه از آن ها می شود. نصر اصفهانی (Nasr Esfahani, 2011) اظهار می کند که در یک سیستم ارزیابی عملکرد غیراثربخش، کارکنانی که صرفاً درصددند کار خود را خوب انجام دهند، در رقابت با فردی که کار خویش را با تواناییش در چاپلوسی ترکیب می کند، شکست می خورند. عباسی و همکاران (Abbasi et al., 2014) دریافتند که در یک سیستم ارزیابی عملکرد غیراثربخش، کارکنان به جای انتقاد در برخی مراحل که به نظرشان خطایی در کار رخ داده و یا کارها از روند و مسیر خود خارج شده اند به تملق، چاپلوسی و خودشیروینی روی می آورند زیرا در صورت انجام رفتار دیگر پیشرفت شغلی خود را در معرض خطر می بینند.

### بحث و نتیجه گیری بر اساس یافته دوم: اثر مثبت و معنی دار سیستم ارزیابی عملکرد بر جو سازمانی

در تبیین این یافته می‌توان گفت یک سیستم ارزیابی مؤثر از طریق به‌کارگیری شاخص‌های جامعیت: توجه به تمامی ابعاد شایستگی متضمن عملکرد، توسعه فردی، رفتار؛ عینیت: ملحوظ کردن نتایج فعالیت‌های شغلی و دستاوردهای افراد در زمینه‌های توسعه فردی و موفقیت‌های سازمانی؛ مشارکت منابع ارزیابی چندگانه: استفاده از نظرات مدیران و سرپرستان، همکاران، ارباب رجوع و فرد ارزیابی شونده در فرایند ارزیابی؛ ارتباط با سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی: برقراری ارتباط منطقی بین نظام ارزیابی کارکنان با نظام‌های استخدامی، آموزش، ارتقا و انتصاب جو سازمانی را به جای رقابت ناسالم و منفی به سمت جو مثبت و مشارکتی سوق می‌دهد. علوی و جهاننداری (2002) (Alavi & Jahandari) اظهار می‌کنند پیامد نظام ارزیابی غیراثربخش رضایت شغلی پایین، ناخشنودی از میزان دستمزد و پاداش و نبود فرصت پیشرفت و ارتقا بر اساس عملکرد واقعی است که همه این موارد می‌تواند جو سازمان را به سمت رقابتی ناسالم (به منظور کسب منافع بیشتر) سوق دهد. صیدی و سهرابی (2015) (Seidi & Sohrabi) بیان می‌کنند از آن جا که در سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش اعتماد متقابل کافی بین سرپرستان و زیردستان وجود دارد، عملکردهای کارکنان به طور کلی و ملموس اندازه گیری و هدایت می‌شوند، سرپرستان نسبت به تشریح نظام ارزشیابی به کارکنان علاقه نشان می‌دهند و نحوه اجرای آن را با آنان در میان می‌گذارند، در میان کارکنان تعارض و رقابت نادرست و غیر سازنده را ترویج نمی‌کند و ارزشیابی عملکرد در جو صورت می‌گیرد که سرپرستان انگشت تأکید بر ابعاد منفی عملکرد کارکنان نمی‌گذارند. در نتیجه یک جو سازمانی سالم و متکی بر کار گروهی بر سازمان حاکم خواهد بود. حسب و همکاران (2010) (Hassab et al.) اظهار می‌کنند که نظام ارزیابی اثربخش و کارا ارزش نسبی کار هر فرد را برای سازمان تعیین نموده و به ارزیابی دستاوردهای فرد کمک می‌کند، کسانی را که می‌توانند نامزد ترفیعات آتی و مستعد پیشرفت باشند شناسایی می‌کند، تقویت عملکرد افراد را به صورت موفقیت آمیز و مستمر، میسر ساخته و به آنان کمک می‌کند تا با شناخت ضعف‌های خود و اصلاح آن‌ها اثربخشی و بهره‌وری بیشتر را تجربه نمایند، به تعیین میزان پرداخت حقوق و پاداش منصفانه بر پایه شایستگی یا نتایج کار که متناسب با عملکرد فرد نیز باشد، کمک می‌نماید، سرپرست را قادر می‌سازد تا نیازهای آموزشی کارکنان را در ارتباط با مشاغل شناسایی نموده و زمینه پیشرفت آن‌ها را مهیا نماید و در نتیجه جو سازمانی مثبت، حمایتی و مبتنی بر کار گروهی را ایجاد می‌کند.

### بحث و نتیجه گیری بر اساس یافته سوم: اثر منفی و معنی دار جو سازمانی بر خودشیرینی

در تبیین این یافته می‌توان گفت که در یک جو سازمانی مثبت و سالم، کارکنان به کارکردن با یکدیگر به صورت تیمی و رشد و ارتقای یکدیگر علاقه و رغبت بیشتری نشان خواهند داد، چنین جو رفتارهای شهروندی و اخلاقی را در سازمان تشویق می‌کند، و در نتیجه بروز میزان رفتار خودشیرینی کاهش می‌یابد. پترسون (2002) (Peterson) اظهار می‌کند که رفتارهای انحرافی را می‌توان به خوبی از طریق ابعاد جو اخلاقی سازمان پیش بینی کرد. ملکی مین باش رزگه و همکاران (2019) (Maleki Minbashrazgah et al.) معتقدند اگر کارکنان در محیط کار خود دچار یأس و ناامیدی از بهبود و اصلاح در روندهای نامناسب سازمانی شوند به مرور بر میزان بروز رفتارهای زیان‌بار و رفتارهای مغایر با شهروندی سازمانی مانند نادیده گرفتن قوانین، رفتارهای ناکارآمد، دریافت رشوه و اتلاف منابع در آن‌ها زیاد می‌شود. زینلی و همکاران (2019) (Zeynali et al.) اظهار می‌کند هر چقدر جو سازمان اخلاقی تر و خیرخواهانه‌تر باشد و پایندی به اصول یک ارزش تلقی شده باشد، احتمال گرایش کارکنان به رفتارهای غیراخلاقی کمتر می‌شود. دشیپاند و همکاران (2011) (Deshpande et al.) بیان می‌کنند که ادراکات اخلاقی تحت تأثیر جو اخلاقی درون سازمان می‌تواند هم رفتارهای ارزشی و اخلاقی و هم رفتارهای غیراخلاقی را در محیط کار پیش بینی کند. جارمیلو و همکاران (2006) (Jaramillo et al.) اظهار می‌کنند وجود جو اخلاقی سازنده از یک سو عملکرد شغلی بهتری را در سازمان موجب می‌شود و از سوی دیگر بروز رفتارهای زیان‌بار و آسیب رسان سازمانی را کاهش می‌دهد و نهایتاً به رضایت شغلی بیشتری منجر می‌شود. صادقی و همکاران (2019) (Sadeghi et al.) دریافتند که محیط و فضای سازمان سازمان تأثیر بسیار زیادی در بروز رفتار خودشیرینی کارکنان دارد به طوری که اگر سازمان در انتصاب‌ها به شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی توجه نکند و از روابط به جای ضوابط استفاده کند مطمئناً کارکنان، بیشتر به سمت رفتارهای خودشیرینی روی می‌آورند. دانایی فرد و همکاران (2014) (Danayifard et al.) بیان می‌کنند که احتمال بروز رفتار خودشیرینی کارکنان در ساختارهای مکانیکی در مقایسه با ساختارهای ارگانیکی به مراتب بالاتر است. سازمان‌های رسمی بر سلسله مراتب، مستندسازی و رویه‌های اجرایی استاندارد متکی هستند که مانند محیط‌های روتین، فرصت‌های دستیابی به مقاصد شخصی که در تضاد با سازمان است را محدود می‌کند. در شرایط روتین که درون سازمان‌های رسمی حاکم است زیردستان برای نفوذ بر ادراکات مدیرانشان به خودشیرینی و استدلال تکیه می‌کنند. رضازاده برفویی و همکاران (2014) (Rezazadeh Barfouei et al.) بیان می‌کنند مدیران دیکتاتور در مقایسه با مدیران دموکراتیک بیشتر کارکنان را به سمت رفتار خودشیرینی سوق می‌دهند. از آن جایی که در مدیریت دیکتاتوری فرصت‌های خلاقیت و نوآوری به کارکنان داده نمی‌شود لذا زیردستان از شیوه‌های دیگری نظیر تملق، چالپوسی و خودشیرینی برای تمیز دادن خودشان از دیگران استفاده می‌کنند. بنابراین، سبک رهبری دیکتاتوری چالپوسی را بیشتر از سبک

دموکراتیک ترغیب می‌کند. عیدوزهی و ناستی زایی (Eidouzehi & Nastiezaie, 2020) نتیجه می‌گیرند چون مدیران خودشیفته علاقه شدیدی به تحسین و تأیید دیگران دارند از این رو معلمان به خاطر خودشیرینی، نیت نفع طلبانه پنهان از قبیل حفظ مقام، ارتقای مقام و جلب منافع مادی، دست به رفتارهای ریاکارانه می‌زنند.

### بحث و نتیجه گیری بر اساس یافته چهارم: اثر منفی و معنی‌دار سیستم ارزیابی عملکرد بر رفتار خودشیرینی با میانجی‌گری جو سازمانی

در تبیین این یافته می‌توان گفت سیستم ارزیابی اثربخش، بازخورد مشخصی را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می‌آورد، الزامات کارآموزی کارمندان را معین می‌کند، زمینه توسعه کارکنان را فراهم و تسهیل می‌کند، بین نتیجه‌گیری پرسنلی و عملکرد ارتباط نزدیکی برقرار می‌نماید و انگیزش و بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد در نتیجه جو سازمانی به سمت جو مثبت، اخلاقی، مشارکتی و نوآورانه حرکت خواهد کرد (Audenaert et al., 2019). از آن جایی که در جو مثبت، اخلاقی و مشارکتی رقابت سالمی بین کارکنان وجود دارد، در این عرصه با وجودی که ممکن است افراد با یکدیگر مقایسه گردند اما چون سیستم ارزیابی عملکرد را اثربخش و سالم دیده‌اند کمتر دچار هیجانات منفی می‌گردند و حتی با ایجاد شرایطی فرد از این که همکاری به موفقیت دست پیدا کرده است کمتر آزرده خاطر می‌گردد و احساس حقارت و حسادت کمتری نسبت به همکاران خواهد داشت. در واقع چنین جوئی به مرور زمان بر تعاملات اجتماعی فرد تأثیر مثبت می‌گذارد و فرد اطمینان حاصل می‌کند که برای کسب منافع و امتیازات بیشتر لازم است که عملکرد شغلی مناسب‌تری داشته باشد و در نتیجه به ندرت رفتار خودشیرینی را از خود بروز می‌دهد. عهدی و همکاران (Ahdi et al., 2020) بیان می‌کنند در یک جو سالم و مثبت، تعهد به اخلاقیات به ایجاد فضای اخلاقی منجر می‌شود که خود به نوعی نقش بازدارنده برای وقوع رفتارهای انحرافی و سوء اخلاقی در سازمان دارد. پترسون (Peterson, 2002) طی تحقیقات قابل توجهی به عنوان یک نتیجه، ایجاد و رشد جو اخلاقی در سازمان را عاملی برای کاهش بروز رفتارهای آسیب رسان و انحرافی عنوان می‌کند. گل‌پرور و نادى (Golparvar & Nadi, 2011) اظهار می‌کنند که فعالیت‌های سوء رفتاری گزارش شده به طور منفی با ابعاد جو اخلاقی رابطه دارد. می‌یر و همکاران (Mayer et al., 2010) معتقدند حضور رهبر اخلاقی، احتمال بروز رفتارها و سیاست‌های اخلاقی را در سازمان افزایش، و احتمال وقوع رفتارهای انحرافی را در محیط کار کاهش می‌دهد. در یک جو منفی کارکنان کمتر مولد هستند، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کمتری دارند، روحیه پایینی دارند، بهره‌وری سازمانی کمتری دارند (Moghaddam & Mahmoudi Meymand, 2018) و در نتیجه برای این که بتوانند تصویر مطلوبی از خود به نمایش بگذارند به سمت رفتارهای خودشیرینی حرکت می‌کنند. واردی (Vardi, 2001) دریافت که بین ابعاد جو سازمانی (صمیمیت، حمایت و پاداش) و بروز رفتارهای انحرافی از کار رابطه منفی و معنی‌دار وجود دارد. محمدخانی و همکاران (Mohammadkhani et al., 2013) اظهار می‌کنند از مهمترین دستاوردهای جو سالم و اخلاقی میزان تحقق بیشتر اهداف، جهت‌گیری‌های سازمانی، عملکردهای فردی و سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت از شغل، بروز رفتارهای نوآورانه و خلاق در محیط کاری، میزان مشارکت دادن و مشارکت کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و نهایتاً کاهش احتمال بروز رفتارهای زیان‌بار و آسیب رسان در محل کار است.

### پیشنهادهای کاربردی پژوهش

با توجه به این که یافته‌ها نشان داد که سیستم ارزیابی عملکرد هم به طور مستقیم و هم به طور غیرمستقیم (با میانجی‌گری جو سازمانی) بر رفتار خودشیرینی اثر منفی دارد، به منظور بهبود سیستم ارزیابی عملکرد به مدیران منابع انسانی پیشنهاد می‌شود:

- ارزیابی عملکرد را بر تجزیه و تحلیل شغل بنا کنند، در هنگام ارزیابی، عملکرد فرد و نه خصوصیات شخصیتی را ارزیابی کنند، پاداش‌ها، ترفیع و ارتقای معلمان ارتباط مستقیم با عملکرد افراد داشته باشد، ارزیابی‌های گذشته را به عنوان معیاری برای ارزیابی‌های فعلی به کار نبرند، عملکرد معلمان را در فواصل زمانی معینی (روزانه، هفتگی یا ماهیانه) و به طور مستمر ارزیابی کنند و در هنگام ارزیابی، روی نقاط قوت بیش از ضعف‌ها تأکید کنند.
- برای برقراری یک سیستم ارزشیابی عملکرد اثربخش، باید معیارهای صحیح و دقیقی برای ارزیابی تعیین شود و در حیطه ضوابط اداری و با توجه به شایسته سالاری و تخصص‌گرایی عمل شود.
- اطلاعات عمومی در مورد سیستم ارزیابی عملکرد باید از طریق کتابچه راهنما در اختیار تمامی معلمان قرار بگیرد.
- ارزیابی عملکرد بر عملکرد شغلی و نه افراد، تمرکز کند.
- کسانی را به عنوان ارزیاب انتخاب کنند که در حیطه ارزیابی از شرایط و تخصص کافی از قبیل داشتن دانش و اطلاعات لازم در مورد چگونگی وظایف و عملکرد شخص مورد ارزیابی در شغل خاص؛ داشتن فرصت و موقعیت نظارت بر نحوه کار فرد ارزیابی شده؛ داشتن

انگیزه و وقت کافی برای ارزیابی دقیق و معتبر؛ بی طرف بودن نسبت به افراد ارزیابی شونده؛ داشتن مهارت کافی و لازم در ارتباط با ارزیابی برخوردار باشند.

- پس از هر دوره ارزیابی عملکرد، ارزیابان (مدیران) باید به کارکنان بازخورد بدهند. بهتر است در ارائه بازخورد به این نکات توجه شود: فرد چگونه کار می‌کند، دیگران در مورد کار وی چگونه فکر می‌کنند و فرد چگونه می‌تواند عملکرد شغلی خود را اصلاح کند.
- تشویق و تنبیه معلمان باید بر پایه نتایج ارزیابی صحیح، دقیق و عینی باشد. در این صورت سیستم ارزیابی عملکرد می‌تواند تفاوت‌ها را در بین معلمان آشکار کرده و ارزش کارکردن صحیح را نیز به تبع آن مشخص سازد.
- با توجه به این که یافته‌ها نشان داد که جو سازمانی بر رفتار خودشیرینی اثر منفی دارد، جهت ارتقای جو سازمانی نیز پیشنهاد می‌شود:
- مدیریت مدارس و سازمان آموزش و پرورش با تمام معلمان رفتاری منصفانه و به حق داشته باشد، معلمان را در تصمیم‌گیری‌ها، به ویژه تصمیم‌گیری در امور پرسنلی، دخالت دهد، فضایی آکنده از اعتماد فراهم شود تا معلمان اطمینان حاصل کنند که مدیران با اشتیاق به دنبال حل مشکلات آن‌ها هستند و سازمان برای منافع و مزایای کارکنان، سیاست‌هایی تدوین کند که معلمان احساس وفاداری، تعهد و تعلق به سازمان داشته باشند.
- مدیران مدارس می‌توانند با برقراری روابط دوجانبه و سازنده با معلمان و شناخت تفاوت‌های فردی آنان و احترام به یکتایی شخصیت هر فرد، اعتماد متقابل و صمیمیت را بین خود و معلمان در مدرسه توسعه دهند.
- مدیران مدرس به معلمان در انجام هر چه بهتر وظایفشان کمک کنند، به شایستگی حرفه‌ای معلمان احترام بگذارند، از آن‌ها در مقابل خواسته‌های غیر معقول دیگران حمایت کنند و از پیشنهادات مفید معلمان استقبال کنند.
- مدیران مدارس رفتارهای همدلانه، مثبت‌گرایی، حمایت‌گری، عادلانه رفتار کردن و گشودگی در برخورد با معلمان را بیشتر مورد توجه قرار دهند.

## نتیجه‌گیری

در مجموع یافته‌های این مطالعه نشان داد که سیستم ارزیابی عملکرد هم به طور مستقیم و هم به طور غیر مستقیم و با میانجی‌گری جو سازمانی بر رفتار خودشیرینی معلمان اثر منفی و معناداری دارد.

## ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر رضایت شفاهی آزمودنی‌ها کسب شد.

### حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

## مشارکت نویسندگان

طراحی و ایده پردازی: مهدی محبی؛ روش‌شناسی و تحلیل داده‌ها: ناصر ناستی زایی؛ نظارت و نگارش نهایی: ناصر ناستی زایی.

## تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

## References

- Abbasi, S., Samimi, M., Alidoost gahfarokhi, E., Ahmadi, A., & Hatami naghani, Z. (2014). Factors affecting staff flattery and its relation to career advancement in general directorate of youth and sport in Isfahan province. *Scientific Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 1(4), 79-90. [in persian]
- Ahdi, S., Heidarizadeh, Z., Hassani, M., & Qasemzadeh, A. (2020). The Role of Organizational Climate in the Relationship between Islamic Work Ethics and Deviant Behavior in the Workplace and the Quality of Services. *Islamic Management*, 28(3), 171-193. [in persian]
- Alavi, H., & Jahandari, R. (2002). Study and comparison of the organizational climate of Shahid Bahonar University of Kerman with the favorable organizational climate from the perspective of the employees of this university. *Journal of Humanities, Sistan and Baluchestan University*, 5(20), 131-146. [in persian]
- Audenaert, M., Decramer, A., George, B., Verschuere, B., & Van Waeyenberg, T. (2019). When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 815-834

- Borumand, Z., & Sagafi, F. (2012). Investigation and comparison of harvest management behavior in both mechanical and organic systems. *Journal of Business management*, 4(16), 31-47. [in persian]
- Bowler, W. M., & Brass, D. J. (2006). Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: A social network perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 70-82.
- Damghanian, H., Ebrahimi, S., & Nikooei, M. (2018). Teachers' Impression Management Tactics (Case Study: Teachers in Girls' High Schools in Semnan, Mahdishar, and Sorkhe). *Organizational Culture Management*, 16(3), 591-615. [in persian]
- Damghanian, H., & Yazdani Ziarat, M. (2016). Situational and Dispositional Antecedents of Impression Management Behaviors in Organization. *Management Studies in Development and Evolution*, 25(80), 27-46. [in persian]
- Damghanian, H., Yazdani ziarat, M., & Ghanbari, M. (2016). Impact of Political Skills on Employee Psychological Distress: Mediating Effect of Ingratiation. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 5(1), 147-123. [in persian]
- Danayifard, H., Rajabzade Ghatrri, A., & Maki Nayeri, P. (2014). Impression Management in Upward Influence. *Police Management Studies Quarterly*, 8(4), 522-540. [in persian]
- Deshpande, S. P., Joseph, J., & Shu, X. (2011). Ethical climate and managerial success in China. *Journal of Business Ethic*, 99(4), 527-534.
- Drory, A., & Zaidman, N. (2007). Impression management behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 290-308.
- Ebrahimi, O., Bayrami, M., & Mohammadi, D. (2019). Flattery Harm in Social Interactions and its Pathology from Imam Ali's Viewpoint. *Journal of Pizhūhish dar Dīn va Salāmat*, 5(3), 137-149. [in persian]
- Eidouzehi, M., & Nastiezaie, N. (2020). The Impact of school principals' Narcissism on Teachers' Organizational Silence with Mediating Role of Organizational Hypocrisy. *Journal of School Administration*, 8(2), 343-323. [in persian]
- Elliott, K. (2015). Teacher performance appraisal: More about performance or development? *Australian Journal of Teacher Education*, 40(9), 102-116.
- Eshgarf, R., & Amiri, A. (2018). Identifying and Ranking the Factors Affecting Hypocritical Behavior in State-owned Companies and Providing Solutions Based on Islamic Texts (Case Study: Parsian Gas Refinery Company). *Organizational Culture Management*, 16(2), 305-325. [in persian]
- Farhangi, A. A., Maleki, M. H., Fatahi, M., & Vasegh, B. (2010). Exploring the Antecedents and Consequences of Impression Management. *Management Research in Iran*, 14(3), 173-194. [in persian]
- Ghaffari, R., & Rostamniya, Y. (2019). Organizational Hypocrisy Derived from Machiavellian Ethics and Influence Tools (Case Study: Ilam Provincial Government). *Organizational Culture Management*, 17(3), 421-443. [in persian]
- Golparvar, M., & Ghorayshi, R. (2015). Prediction of Organizational Citizenship Behaviors and Deviant Behaviors through Impression Management Components. *Quarterly journal of social work*, 4(1), 3-15. [in persian]
- Golparvar, M., & Nadi, M. A. (2011). Mediating role of organizational loyalty in relation between work ethic with deviant workplace behavior. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 6(1), 43-53. [in persian]
- Grazia, V., & Molinari, L. (2021) School climate multidimensionality and measurement: a systematic literature review. *Research Papers in Education*, 36(5), 561-587.
- Habibi, R., & Saki, M. R. (2013). Self Impression Management and Organizational Justice: Successful Players or Successful Managers? *Educational Administration Research*, 4(14), 53-76. [in persian]
- Hadavinejad, M., & Amir Khanloue, M. (2016). Hypocrisy in Organization Unveiled Through Phenomenography: An Understanding of Triangulated Understandings. *Organizational Culture Management*, 14(1), 249-278. [in persian]
- Hadavinejad, M., Danaeifard, H., Azar, A., & Khaef Elahi, A. (2010). Exploring the Process of Hypocritical Behaviors in Interpersonal Communication in the Workplace Using Grounded Theory. *Strategic Management Thought*, 4(1), 81-130. [in persian]
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., & Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 278-285.
- Hassab, E., Hassan, R., Amal, A., & Said, E. M. (2010). Nonfinancial Performance Measures and Earnings Management. *Advances in Management Accounting*, 18(2010), 55-79.
- He, W., Chen, L., & Liu, W. (2020). Does new performance appraisal system (EVA) affect earnings management? *Nankai Business Review International*, 11(2), 191-216.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Soloman, P. (2006). The role of ethical on salesperson role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *The Journal of Personal Selling Management*, 26(3), 271-282.
- Law, D. R. (2007). Appraising performance appraisals: a critical look at external control techniques. *International Journal of Reality Therapy*, 16(2), 18-25.

- Lazear, E. P., & Gibbs, M. (2009). *Personnel Economics in Practice*. 2nd edition. Hoboken, John Wiley & Sons.
- Lönqvist, J. E., Michael, R., & Walkowitz, G. (2015). On why hypocrisy thrives: Reasonable doubt created by moral posturing can deter punishment. *Journal of Experimental Social Psychology*, 59(2015), 139- 145.
- Maleki Minbashrazgah, M., Bagheri garbollagh, H., & Eynali, M. (2019). Reflection on the Moderating Role of Islamic Work Ethics and Psychological Capital on the Impact of Abusive Supervision on Deviant Behaviors among Semnan Public organizations Employees. *Scientific Journal of Islamic Management*, 27(3), 141-161. [in persian]
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 7-16.
- Moghaddam, A., & Mahmoudi Meymand, M. (2018). The Effect of Organizational Cynicism on Tendency to Deviant Behaviours; the Moderating Role Leadership Style. *Management Studies in Development and Evolution*, 27(89), 73-89. [in persian]
- Mohammadhani, M., Balali, E., & Mohammadi, A. (2013). The Impact of Organizational Factors on the Level of Work Ethic among State Office Employee (Case of Study: Khansar City Employees). *Journal of Applied Sociology*, 24(2), 143-164. [in persian]
- Nasr Esfahani, A. (2011). Flattery in Organization. *Organizational Culture Management*, 8(22), 95-114. [in persian]
- Novin, Sh., Banerjee, R., Dadkhah, A., & Rieffe, C. (2008). Self-reported Use of Emotional Display Rules in the Netherlands and Iran: Evidence for Sociocultural Influence. *Social development*, 18(2), 397-411.
- Peterson, D. K. (2002). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*; 17(1), 47-61.
- Rastgar, A., Shool, H., & Sharafi, V. (2017). The Role of the Performance Appraisal System on the Emergence of Organizational Hypocrisy: Organizational Climate as a Moderator. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 6(2), 27-50. [in persian]
- Rezazadeh Barfouei, H., Mortazavi, S., & Rahimneya, F. (2014). Exploring the Individual and Situational Antecedents of Ingratiation and its Impact on Employees' Career Progress (The case of Ferdowsi University of Mashhad). *Management Researches*, 6(22), 5-25. [in persian]
- Rodriguez, L. A., Swain, W. A., & Springer, M. G. (2020). Sorting Through Performance Evaluations: The Influence of Performance Evaluation Reform on Teacher Attrition and Mobility. *American Educational Research Journal*, 57(6), 2339-2377.
- Rožman, M., & Štrukelj, T. (2021). Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organizations. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 775-806.
- Sadeghi, M., Etebariyan, A., & Ebrahimzadeh, R. (2019). To study methodologically the factors affecting on impression management in the main department of culture and Islamic guidance in Esfahan province. *Journal of Cultural Management*, 13(43), 45-63. [in persian]
- Sadeqi Arani, Z., & Namian, F. (2020). A Meta-analysis of the Drivers and Barriers of Hypocritical Behavior in the Organizations: An Investigation of the Iranian Organizations, 28(1), 125-148. [in persian]
- Seidi, M., & Sohrabi, R. (2015). Pathology of performance appraisal system of employees of government organizations. 2nd International Conference on New Research in Management, Economics and Accounting, Georgian International Academy of Sciences. [in persian]
- Shiri, A., Khold Sharafi, S., Dehghani, M., & Yasini, A. (2015). Examining the relationship between managers' narcissism and hypocrisy behaviors with the moderator role of managers' Machiavellian behavior in governmental organizations of Kermanshah City. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 3(3), 107-128. [in persian]
- Soltani, M., & Aliani, M. (2017). A Comparative and Analytic Study of Performance Evaluation System and Competence Evaluation System at Organizations. *Journal of Research in Human Resources Management*, 9(1), 157-182. [in persian]
- Tahmasebi, R., Ghaffari, H., & Shabani, M. (2014). An investigation of the effect of self-efficacy and self-esteem on shaping impression management. *Organizational Culture Management*, 12(3), 399-420. [in persian]
- Treadway, D. C., Ferris, G. R., Duke, A. B., Adams, G. L., & Thatcher, J. B. (2007). The moderating role of subordinate political skill on supervisors impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 848-855.
- Vardi, Y. (2001). The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 325-337.
- Varma, A., Toh, S. M., & Pichler, S. (2006). Ingratiation in job applications: Impact on selection decisions. *The Journal of Managerial Psychology*, 21(3), 200-210.
- Wayne, J. S., & Liden, C. R. (1995). Effect of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 232-260.

- Wayne, S. J., & Kacmar, K. M. (1991). The effects of impression management on the performance appraisal process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 48(1), 70-88.
- Westphal, J. D., & Stern, I. (2006). The Other Pathway to the Boardroom: Interpersonal Influence Behavior as a Substitute for Elite Credentials and Majority Status in Obtaining Board Appointments. *Administrative Science Quarterly*, 51(2), 169–204.
- Zare, A., Alizadeh, H., & Sepehry, S. (2018). Relationship between bully leadership and hypocritical behavior: the role of perceived climate of silence and interpersonal trust. *Transformation Management Journal*, 10(2), 149-178. [in persian]
- Zeynali, S., Manzari Tavakoli, A., & Salajeghe, S. (2019). Relationship between Ethical Climate and Job Stress with Deviant Behavior of Employees: Mediating Role of Oppressive Leadership. *Ethics in science and Technology*, 14(3), 116-124. [in persian]