

## طراحی مدل سنجش نفاق سیاست گذاران سازمانی در سازمانهای دولتی

سلیمان جعفری<sup>۱</sup>، دکتر رضا سپهوند<sup>۲\*</sup>، دکتر سید نجم الدین موسوی<sup>۲</sup>، دکتر حجت وحدتی<sup>۲</sup>  
 ۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، خرم آباد  
 ۲. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، خرم آباد

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۲۴، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۲۹)

### چکیده

**زمینه:** نفاق سازمانی به عنوان یکی از منابع فساد و همچنین به عنوان یکی از نتایج آن مطرح می شود که بر تمامی جنبه های سازمانی سایه می افکند. هنگامی که عارضه نفاق در سطح بالا و استراتژیک سازمان به وجود آید و با سیاست های سازمانی پیوند بخورد، مخاطرات و مشکلات بزرگتر و جدی تری به وجود می آورد. هدف این پژوهش طراحی مدل سنجش نفاق سیاست گذاران سازمانی در سازمان های دولتی است.

**روش:** این پژوهش در زمره پژوهش های کیفی و اکتشافی است که با استفاده از روش داده بنیاد انجام شد. جامعه آماری پژوهش خبرگان (مدیران سازمانهای دولتی استان لرستان) بودند که با روش گلوله برفی ۲۴ نفر از آنان به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار تحقیق مصاحبه نیمه ساختار یافته بود که در نهایت با استفاده از روش های کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تحلیل قرار گرفتند.  
**یافته ها:** در بخش کد گذاری باز ۱۷۶ کد استخراج شد. در بخش کد گذاری محوری ۶۲ کد در قالب ۱۲ کد انتخابی جاگذاری شد که بدین ترتیب مدل مفهومی تحقیق شکل گرفت.

**نتیجه گیری:** براساس نتایج پژوهش عوامل علی شناسایی شده در زمینه نفاق سیاست گذاران شامل دو طیف عوامل فردی و سازمانی است و شرایط شغلی ایجاد کننده نفاق و شرایط بستر ساز نفاق در حیطه عوامل زمینه ای نفاق سیاست گذاران قرار دارند. از طرف دیگر، پدیده های محوری در پژوهش حاضر در قالب دو محور نفاق سازمانی و رفتارهای منافقانه شناسایی شدند. همچنین راهبردهای مقابله با نفاق و پیامدهای نفاق سازمانی نیز از اجزای دیگر مدل می باشند.

**کلیدواژه ها:** نفاق سازمانی، نفاق سیاست گذاران، رفتارهای غیر اخلاقی

### سر آغاز

از جمله چالش هایی که سازمان ها امروزه با آن مواجه هستند بروز انحرافات رفتاری و رفتارهای منافقانه است کارکنان در سازمان ها زمانی احساس تعلق و هویت دارند که با عشق کار کنند. این میسر نمی شود، مگر اینکه محیطی که در آن فعالیت می کنند عاری از تزویر و ریا باشد و جو متخلق به اخلاق کاری حکم فرما باشد (۵). تجزیه و تحلیل انگیزه های نهان رفتار انسان، امری بس مشکل است، به طوری که این انگیزه ها بسیار پیچیده، متنوع و تقریباً برای فرد کنشگر به طور کامل قابل درک نیست. نفاق، یکی از این گونه رفتارهاست که اغلب به صورت اقدامات ریاکارانه نشان داده می شود و نوعی سازوکار دفاعی است که احساسات، افکار و رفتارهایی را که در تضاد با آرمان های انسانی است، پنهان می کند (۶). در این حالت، فرد برای رسیدن به خواسته های خود که مخالف خواسته های سازمان است، بیشتر به تظاهر و پنهان کردن واقعیت می پردازد.

با آغاز قرن بیست و یکم سازمان ها تغییرات اساسی و شدیدی را پیرامون خود تجربه کرده اند، این تغییرات سازمان ها را به سمت چالش های نوینی هدایت می کند که عدم توجه به آنها بقا و موفقیت سازمان - ها را به طور فزاینده ای تهدید می کند (۱). از آنجایی که مدیران به دنبال کسب اهداف سازمان هستند، باید موارد بسیاری را در کسب این مهم در نظر بگیرند (۲). بی توجهی سازمانها به اخلاق کار و ضعف در رعایت اصول اخلاقی در برخورد با نیروی انسانی سازمان و ذینفعان بیرونی، می تواند مشکلاتی را برای سازمان ایجاد کند و مشروعیت سازمان و اقدامات آن را زیر سوال ببرد (۳). برخی محققین و صاحب نظران بیان می کنند ضوابط اخلاقی در مدیریت منابع انسانی نقشی کلیدی دارد و به ارائه راهکارهای اخلاقی جهت اعمال کاراتر سازوکارهای انضباطی در مدیریت منابع انسانی می پردازند (۴).

دارند که از مهم‌ترین عوامل موثر بر آن می‌توان به فرهنگ سازمانی مبتنی بر سوت و سکوت سازمانی اشاره کرد (۱۵). همچنین محققان در تحقیق دیگری با عنوان رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان به این نتیجه دست یافتند که شرایط علی در میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه چند سویه در اعضای سازمان و این متغیر نیز در کنار بستر (ویژگی‌های رفتاری خاص کنشگران اولیه، ثانویه و ویژگی‌های رفتاری مشترک میان ایشان) و شرایط مداخله‌گر مدیریتی و سازمانی در رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان اثر مثبت دارند؛ پیامدهای این رفتارها ضمن تأثیرپذیری از شرایط مداخله‌گر عبارت از پیامدهای فردی خاص کنشگران اولیه، ثانویه و تماشاگران درستکار و نیز مشترک بین کنشگران ثانویه و تماشاگران ناتوان و پیامدهای سازمانی شامل کاهش اعتماد بین فردی، سکوت سازمانی<sup>۵</sup> و تکثیر رفتارهای مزبور در سازمان می‌باشند (۱۶). پژوهشگران در پژوهش دیگر در سال ۲۰۱۳ به این نتیجه دست یافتند که نفاق سازمانی پدیده‌ای گسترده است و نوعی فساد اداری است که بر کارایی و اثربخشی دانشگاه و مسیر شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد، به دلیل عدم برنامه‌ریزی برای مسیر شغلی بین نفاق سازمانی و مدیریت مسیر شغلی به جز در زمینه برنامه‌ریزی رابطه وجود دارد. این مطالعه لزوم اتخاذ یک سری اقدامات برای کاهش ریاکاری اداری را توصیه می‌کند (۱۷). همچنین در تحقیق دیگری نشان داده شد نفاق اداری تأثیر بسزایی در بی‌نظمی سازمان دارد. بنابراین توصیه می‌شود که تجزیه و تحلیل پیچیدگی متغیرهای سوء مدیریت و مقادیر کم کار اداری بیشترین تأثیر را در وجود پدیده نفاق اداری داشته باشد. همچنین به نظر نمی‌رسد که سایر متغیرها در مدل تحقیق تأثیر قابل توجهی داشته باشند (۱۸). در مطالعه‌ای دیگر پژوهشگران با عنوان بررسی مقایسه اثرات نفاق و شایعه بر میزان مشارکت در فعالیت‌های سازمانی با توجه به متغیرهای دموگرافیک دریافتند دو متغیر نفاق و شایعه با هم ارتباط متقابل داشته و بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و هر دو به طور قابل ملاحظه‌ای میزان مشارکت افراد در اقدامات سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند (۱۹).

با توجه به خطر شیوع عدم صلاحیت و بی‌کفایتی و رفتارهای غیر اخلاقی مدیران، پژوهشگران توجه خاص خود را در دهه گذشته به شناسایی عواملی متمرکز کردند که به رفتارهای غیر اثربخش و فقدان صداقت مدیران منجر می‌شود. یکی از رفتارهای غیر اخلاقی که ممکن است گریبان‌گیر سازمان شود نفاق سازمانی است (۲۰). نفاق سازمانی آثار مخربی هم بر کارکنان و هم بر سازمان و جامعه برجای می‌گذارد و علاوه بر کاهش عملکرد فردی و گروهی تأثیر منفی بر اثر بخشی و موفقیت سازمان‌ها دارد. بالطبع در چنین سازمانی میزان تولید و بازده شغلی بسیار پایین و علاقه و اشتیاق به کار کم است؛ و سازندگی به کندی پیش می‌رود (۲۱). با توجه به مخاطرات و مشکلاتی که عارضه نفاق سازمانی به وجود می‌آورد، اگر عارضه نفاق در سطح بالا و استراتژیک سازمان و با سیاست‌های سازمانی پیوند بخورد، مخاطرات و مشکلات به مراتب بزرگتر و جدی‌تری به وجود می‌آید. لذا، پدیده و

نفاق<sup>۱</sup>، نوعی بیماری است و مدیران ارشد سازمان‌ها، بیش از هر چیزی برای نجات سازمان‌شان، نه به راهبرد و منابع مالی و بازاریابی، بلکه باید به مقابله با شیوع این عارضه توجه نمایند (۷). شاید بدترین شکل نفاق سازمانی<sup>۲</sup>، حالتی باشد که مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی به این عارضه دچار شوند. حالتی که در صورت وقوع از سطوح بالای سازمان به سطوح پایینی و در بطن و متن سازمان اشاعه یافته و منجر به بروز یک بحران رفتاری در سازمان می‌گردد. نفاق، مفهومی ضد ارزشی است که بیانگر نگرش و چالش در یک جامعه یا سازمانی است که تلاش دارد آزادی شخصی را با رفاه اجتماعی همسو نماید و معمولاً به‌عنوان بر چسبی تلقی می‌شود که ما به دیگران می‌زنیم و به‌ندرت آن را برای خودمان در نظر می‌گیریم (۸). نفاق در سه سطح سازمانی، فردی و مدیریتی، به وجود می‌آید که در این مطالعه نفاق مدیران و سیاست‌گذاران مد نظر است. نفاق مدیریتی یکی از اشکال نفاق است که در هر دو بخش دولتی و خصوصی مشاهده می‌شود. نفاق مدیریتی به‌عنوان یکی از منابع فساد و همچنین به‌عنوان یکی از نتایج آن مطرح می‌شود که بر تمامی جنبه‌های سازمانی، فرایندها و سطوح بهره‌وری و اثربخشی سازمان سایه می‌افکند (۹).

با پیچیده‌تر شدن روزافزون سازمان‌ها و افزایش میزان رفتارهای غیر اخلاقی و غیر مسئولانه مدیران توجه به بحث اخلاق در کار معطوف شده است (۱۰). تحقیقات نشان داده است که اخلاق ماکیاولی مدیران بر روش‌های نفوذ و مدیریت تصویر برداری از خود تأثیر مثبت و معناداری دارد و روش‌های نفوذ و مدیریت تصویر برداری از خود نیز بر نفاق سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین متغیرهای روش‌های نفوذ و مدیریت تصویر برداری از خود در رابطه بین اخلاق ماکیاولی مدیران و نفاق سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کند (۱۱). همچنین گروهی دیگر در مطالعات خود نیز نشان داده‌اند که فرهنگ مشارکتی، مأموریتی و انطباق‌پذیری بر شایعه سازمانی، نفاق فرد و نفاق سازمانی، تأثیر منفی دارند و فرهنگ سازگاری بر هیچ‌یک از متغیرهای مذکور تأثیرگذاری معنی‌داری ندارد. در نهایت فرهنگ سازمانی<sup>۴</sup> بر کاهش نفاق در سازمان تأثیرگذار و شایعه سازمانی نیز به‌عنوان متغیر میانجی این رابطه را تقویت می‌کند (۱۲). پژوهش دیگری با عنوان بررسی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان: پیشایندها و پیامدهای سازمانی صورت گرفت و محققان به این نتیجه دست یافتند که سه متغیر جو سکوت، ارتباطات بین فردی، سیاسی و ضعف قانونی - نظارتی، پیشایندهای رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمانند و دو متغیر سکوت سازمانی و زوال اعتماد بین فردی، پیامدهای آن محسوب می‌شوند (۱۳). در مطالعه‌ای دیگر پژوهشگران به بررسی نفاق مدیریت ارشد و مقاومت کارکنان در برابر تغییر با تبیین نقش میانجی اعتماد به مدیریت ارشد سازمان پرداختند و نتایج نشان داد که نفاق مدیریت ارشد سازمان در اعتماد کارکنان به ایشان اثری منفی و اعتماد نیز به‌عنوان متغیر میانجی اثری کاهنده در مقاومت برابر تغییر دارد (۱۴). گروهی دیگر در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که عوامل متعددی بر رفتارهای ریاکارانه و منافقانه در روابط فردی و سازمانی تأثیر

## روش

این پژوهش از روش‌های کیفی و اکتشافی که از نوع مطالعات ایجاد گونه شناسی به‌عنوان راهبرد پژوهشی استفاده کرده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و حیث نحوه گردآوری داده از نوع مطالعات پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش مدیران سطوح مختلف در سازمان‌های دولتی استان لرستان هستند که در حوزه مورد مطالعه از اطلاعات بالایی برخوردار بوده و اطلاعات ارزشمندی در خصوص نفاق سازمانی در اختیار پژوهشگر قرار می‌دهند. از آنجایی که خبرگان و صاحب‌نظران در این حوزه به‌راحتی قابل‌شناسایی نیستند، از این‌رو از روش نمونه‌گیری گلوله برفی<sup>۶</sup> ۲۴ نفر از مدیران به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در این روش پس از شناسایی یا انتخاب اولین خبره و صاحب‌نظر از آن برای شناسایی و انتخاب دومین واحد نمونه‌گیری استفاده شده است. به همین ترتیب، واحدهای دیگر نمونه‌شناسایی و انتخاب شده‌اند. نمونه‌گیری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه یافته است؛ اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آیند، مقوله گستره مناسبی می‌یابد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید می‌شوند. ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر مصاحبه است. در پژوهش حاضر، جهت شناسایی مقوله‌ها از مصاحبه نیمه-ساختاریافته با خبرگان استفاده شده است. دلیل استفاده از این نوع مصاحبه این است که علاوه بر آنکه تبادل نظرات و تفکر وجود دارد می‌توان بحث و موضوع مصاحبه را در جهت دستیابی به اهداف پژوهش هدایت نمود. این مصاحبه‌های رودرو که با طرح پرسش‌هایی باز، بین ۴۰ تا ۱۲۰ دقیقه انجام شد، گاه به‌منظور به اشتراک‌گذاری یافته‌های مقدماتی، تکمیل، اصلاح و جرح و تعدیل داده‌ها تکرار نیز شده‌اند. از مشارکت‌کنندگان دربارهٔ مصادیق نفاق در سازمان، تحلیل ایشان از علل و عوامل اثرگذار در بروز این رفتارها و نیز پیامدهای آن‌ها سؤال شده است. همچنین پرسش‌های تکمیلی برای جهت دادن به مباحث و نیل به مقوله‌های مرتبط با پدیده موردبررسی طرح گردید. مصاحبه‌ها ضبط شده‌اند تا با مرور گفت‌وگوها، تحلیل و بررسی دقیق‌تری نسبت به دیدگاه‌های طرح‌شده مشارکت‌کنندگان انجام شود. روش تحلیل اطلاعات در این پژوهش نظریه داده بنیاد و استفاده از روش کدگذاری است.

عارضه نفاق در سیاست گذاران سازمانی، اشاره به وضعیتی دارد که سیاست گذاران در تدوین و اجرای خط‌مشی‌ها و سیاست‌های خود، به صورت پنهانی و مخفی کارانه، نیت‌های خاصی را در قالب سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی مدون می‌نمایند تا در پساپرده تدوین سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی به نیت‌های خاصی که در ذهن خود دارند، جامعه عمل ببوشانند. این مسئله از آن جهت که نیت‌ها و انگیزه‌های افراد در قالب و سرپوش سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی پوشانده و پنهان می‌شود، بسیار مهم و حائز اهمیت است. چرا که اگر مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی، انگیزه‌ها و نیت‌های خود را در کالبد سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی پنهان نمایند، شناسایی این رفتارها بسیار سخت است و تا زمانی که نیت و انگیزه افراد سیاست‌گذار به مرحله عمل نرسد، تشخیص و آگاهی یافتن از رفتارهای منافقانه این افراد امکان‌پذیر نمی‌باشد. به‌عنوان مثال، مدیری که نیت‌ها و انگیزه‌های نفع طلبانهٔ مستتر برای حفظ‌مقام، ارتقای مقام و جلب منافع مادی را در قالب سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی مدنظر دارد، در مرحله تدوین سیاست و خط‌مشی، آگاهی یافتن از این نیت‌ها و انگیزه‌های منفعت طلبانه او، بسیار مشکل است و زمانی می‌توان از نیت‌های منافقانه وی پی برد که سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها از مرحله تدوین گذر کرده باشد و به مرحله اجرا رسیده باشد. با توجه به آنچه گفته شد، نفاق در سطح مدیریتی و بین مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی به واسطه تأثیرگذاری بر عملکرد سازمان پدیده‌ای بسیار خطرناک بوده که اگر دامن‌گیر مدیران بالاخص مدیران سازمان‌های دولتی شود، می‌تواند تبعات جبران‌ناپذیری برای سازمان و جامعه داشته باشد. از این رو، با توجه به زوایای پنهان و مخفی نفاق سیاست‌گذاران سازمانی، ارائه یک الگو که این رفتارهای مخفیانه و پنهان کارانه را معرفی نماید، یک حوزه پژوهشی ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین با توجه به خلأ تحقیقاتی و عدم کفایت پژوهش‌های انجام شده در حوزه نفاق سازمانی این پژوهش در صدد است که تا به این سوال اساسی پاسخ دهد که "مدل مناسب برای سنجش نفاق سیاست‌گذاران سازمانی در سازمان‌های دولتی چگونه است؟" بنابراین هدف این پژوهش طراحی مدل سنجش نفاق سیاست‌گذاران سازمانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از نظریه داده بنیاد است.

جدول ۱: کد گذاری باز، محوری و انتخابی

کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی	مقوله
شیفتگی به کار، ابتکار عمل داشتن، اصرار بر انجام کار و فائق آمدن بر مشکلات، دارای پشتکار و روحیه رقابتی، اقدامات جسورانه، پذیرفتن اهداف و مقاصد چالشی، رسیدن به هدف به هر طریقی، آفتاب و مهتابی شدن، جز هدف به چیز دیگری فکر نکردن، عدم پذیرش مسئولیت شکست، بروز احساسات متناسب با موقعیت، مصمم بودن و پشتکار، تمایل به مهم جلوه دادن توانمندی‌های خود در موفقیت‌ها، نسبت دادن شکست‌ها به عوامل بیرونی	توفیق طلبی بالا، مخاطره پذیری بالا، قدرت طلبی، مرکز کنترل درونی	علل فردی	عوامل و شرایط علی

	عوامل ساختاری، عوامل مدیریتی	علل سازمانی	تعارض و تضاد در نقش، بی هنجاری، بروز روابط غیررسمی قوی، گنگ بودن اهداف و استراتژی های سازمان، سیستم ضعیف در ارزیابی عملکرد، سکوت و عدم اظهار نظر کارکنان، قانون گریزی، دور زدن قوانین و مقررات سازمان، سیاسی بودن مدیران
عوامل مداخله گر	ظاهر سازی، دوگانگی شخصیتی، روانجویی، شخصیت دروغ پرداز، ناهماهنگی شناختی، نیرنگ بازی	عوامل شخصیتی موجد نفاق	زیرک و باهوش، روابط تظاهری، چگونگی برخورد با افراد مختلف برای اعمال نفوذ، جهت دهی احساسات خود و دیگران، در شرایط متفاوت به صورت متفاوت رفتار یا عمل کردن، شخصیت آفتاب پرست داشتن، بازیگر بودن، نقاب عوض کردن، اختلال روانی، درک نکردن محیط اطراف، نگرانی و اضطراب زیاد، دروغ گفتن زیاد، جعل اخبار، سخنان ناصواب، تغییر در نگرش و کنش، کاهش پایداری به ارزش ها، تفاوت بین درون و برون، فریبکاری، حقه بازی
	جاه طلبی، سودجویی، بلندپروازی، تمایل افراطی در کسب مقام، ارتباطات فریبکارانه، کارشکنی در فعالیت ها	عوامل تشدید کننده نفاق	زیاده خواهی، مسندجو، مقام پرست، شهرت طلبی <sup>۸</sup> ، مقام خواهی، کسب منفعت، منفعت پرست، سوداگر، میل شدید رسیدن به هدف، شیفته و تشنه موفقیت و رسیدن به قله های بلند پیشرفت، انگیزه قوی و انرژی بالا برای کسب مقاصد، زیاده روی شدید در کسب پست های بالاتر، حریص بودن، ارتباط برقرار کردن برای منافع شخصی، دو رو بودن در ارتباط با دیگران، ارتباطات غیر صادقانه، لفافه گویی و کنایه حرف زدن در ارتباط با دیگران، ممانعت از پیشرفت کار دیگران در خفاء، ایجاد موانع، تخریب و خرابکاری، اشکال تراشی
شرایط زمینه ای	استفاده از خط مشی ها برای ارتقاء شغلی <sup>۹</sup> ، بهبود شرایط شغلی فرد، نارضایتی از شرایط شغلی، سیاست گذاری ابزاری برای رقابت شغلی	شرایط شغلی ایجاد کننده نفاق	بهره گیری از سیاست ها و خط مشی های سازمان، استفاده ابزاری از قوانین و مقررات، تغییر شرایط کاری، تلاش برای بهبود موقعیت خود، تلاش برای بهبود حقوق و مزایای خود، تلاش برای کاهش وظایف خود، تلاش برای افزایش اختیارات، نبود فضایی برای رشد، سیاست های کاری خشک، عدم توازن بین کار و زندگی، کنار گذاشتن همکاران، سبقت گرفتن از دیگران، جلوگیری از رشد و ارتقاء دیگر همکاران
	گردش قدرت، بی عدالتی، بی توجهی به قوانین و مقررات، بی توجهی به مسائل اخلاقی، رفتارهای تبعیض گونه، نبود عوامل بازدارنده	شرایط بسترساز نفاق	جابه جایی قدرت، تغییرات مدیریتی در رأس هرم، تعویض دولت ها، ایجاد تغییرات چشمگیر در بدنه مدیریتی و ساختار قدرت، عدم توجه سیاست و ضوابط سازمان، کنار گذاشتن قوانین، عدم رعایت اخلاقیات، استفاده از هر ابزاری به منظور کسب هدف، عدم شایسته سالاری <sup>۱۰</sup> ، رشد بر مبنای چاپلوسی <sup>۱۱</sup> و ضوابط و روابط، بی توجهی به مهارت و قابلیت ها، توجه به نژاد، قومیت و مذهب در موقعیت ها و پیشرفت های شغلی، نبود موانع و سیاست های مناسب برای کنترل رفتارهای نفاق گونه، وجود ساز و کارهای نامناسب
پدیده محوری	نفاق سیاست گذاران نفاق مدیریتی ضعف قانون سالاری نفاق اداری	نفاق سازمانی	تزویر در سیاست گذاری، رفتارهای انحرافی سیاست گذاران، تمرکز قدرت، دورویی سیاست گذاری، سو استفاده مدیران، منفعت شخصی مدیران، منفعت مبنایی برای سیاست گذاری، توجه به کسب مقام، منافع سیاسی، نداشتن قانون، غیر شفاف بودن سیاست ها و خط مشی ها
	تناقض میان رفتار و کردار سیاه نمایی شایعه سازی دروغ پراکنی رفتار ماکیاولیستی	رفتارهای منافقانه	تمایل به گمراه سازی، تمایل به کجروی، تحریف واقعیت، معکوس نشان دادن حقایق، استفاده از شایعه و دروغ برای پیشبرد اهداف، توجه و تمرکز بر اهداف شخصی، قدرت طلبی، خود شیفتگی، خودپسندی، توجیه هدف با وسیله
راهبردها	مقابله با شایعه سازی	راهبردهای مقابله با نفاق	برخورد با افراد شایعه ساز، توبیخ افراد شایعه پراکن، جلوگیری از

## دکتر رضا سپهوند و همکاران: طراحی مدل سنجش نفاق سیاست گذاران سازمانی در سازمانهای دولتی

فردی و رفتارهای منافقانه	مقابله با دروغ پراکنی مقابله با رفتارهای سیاسی مخرب پرهیز از جناح گرایی سازمانی پیگیری تصمیمات مشکوک پیگیری اتلاف و تضییع منابع سازمانی	جناح بازی، جلوگیری از سوداگری اداری، برخورد با معاملات شخصی با پوشش سازمانی، بررسی تصمیمات مشکوک و بودار، بررسی و پیگیری مبادی اتلاف منابع، بازخواست مدیران تضییع کننده منابع سازمانی، حاکمیت شایسته سالاری، حاکمیت جو اخلاقی در سازمان، پیگیری تصمیمات مدیران، راستی آزمایی تصمیمات مدیران، برخورد با افراد دروغ گو، توییح افراد دروغ گو
راهبردهای مقابله با نفاق سازمانی	استفاده از سیستم نظارتی و کنترلی قوی شفاف سازی سیاست ها و خط مشی ها لزوم همسویی سیاست ها و خط مشی ها با اسناد بالا دستی استفاده از راهبردهای سوت زنی شایسته گزینی	استفاده از سیستم های ارزیابی عملکرد مدیران، پایش تصمیمات مدیران، کنترل سیاست گذاران، بررسی دقیق سیاست ها و خط مشی ها تدوین شده، بررسی ارتباط میان سیاست ها و خط مشی ها با رانت و منفعت احتمالی، مقابله با سیاست ها و خط مشی های رانت گذار، هماهنگی با خط مشی های بالا دستی، همسویی با سیاست های بالا دستی، سوت زنی <sup>۱۲</sup> ، استفاده از راهبردهای افشاگری، انتخاب مدیران شایسته، انتخاب مدیران پاک دست، انتخاب مدیران با سابقه خوب، بررسی دقیق صلاحیت های مدیران
پیامدهای نفاق فردی و رفتارهای منافقانه	افزایش تعارضات بین فردی و گروهی کاهش اعتماد بین فردی کاهش تعاملات سازنده افزایش رفتارهای انحرافی افزایش رفتارهای غیر اخلاقی افزایش تنش و مشکلات عصبی کاهش انگیزه های فردی کارکنان	ایجاد تعارضات مخرب میان مدیران و کارکنان، ایجاد تعارضات مخرب میان گروه ها و تیم های کاری، کاهش انگیزه فردی برای انجام کار، جو عدم اعتماد، از دست رفتن اعتبار مدیریت نزد کارکنان، لطمه به اعتبار شخصی، عدم انگیزه برای تعاملات سازنده، بی ثباتی و بی نظمی، افزایش ریسک رفتارهای منافی اخلاقی، بروز رفتارهای غیر اخلاقی، افزایش تنش، افزایش استرس سازمانی، افزایش فشار عصبی، بی رمقی کارکنان، بی انگیزگی نیروی انسانی، فرسودگی شغلی
پیامدها	کاهش اعتماد سازمانی کاهش اعتبار سازمانی از بین رفتن بهره وری سازمانی به خاطر اتلاف منابع کاهش کارایی سازمانی بالا رفتن ریسک عدم تحقق اهداف سازمانی کاهش اثربخشی خدمات سازمانی ایجاد جو مسموم سازمانی	ناپودی اعتماد سازمانی، عدم اعتماد جامعه به سازمان، بدنامی سازمانی، از دست رفتن شهرت سازمانی، از دست رفتن حیثیت و آبروی سازمان، کاهش بهره وری، اتلاف منابع، تضییع بیت المال، از دست رفتن سرمایه اجتماعی <sup>۱۳</sup> سازمان، کاهش کارایی، عدم تحقق اهداف سازمانی، هز روی منابع سازمانی، ناتوانی در ارائه خدمات مطلوب، جو غیر اخلاقی سازمانی <sup>۱۴</sup> ، فضای مسموم سازمانی، جو مملو از شایعه، فضای پر از دروغ و مشکلات اخلاقی، اپیدمی شدن نفاق در سازمان

**یافته ها**
**شناسایی عوامل و متغیرهای پژوهش**

در جدول شماره یک کد گذاری باز، محوری و انتخابی ارایه شده است.

**ارائه مدل پژوهش**

در این پژوهش برای ارائه مدل از روش نظریه داده بنیاد استفاده شده است. پس از کدگذاری و شناسایی انواع متغیرهای علی، مداخله گر، شرایط زمینه ای، پدیده های محوری، راهبردها و پیامدهای نفاق

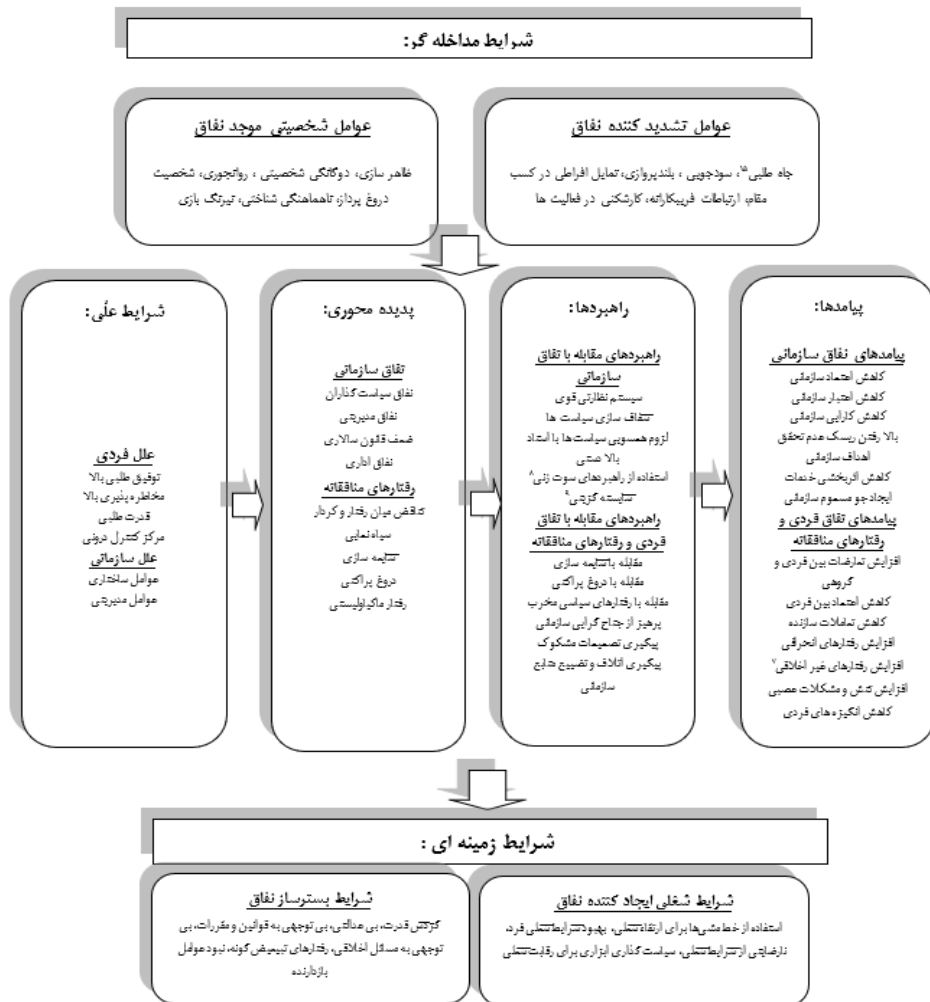
سازمانی که با استفاده از کدگذاری انجام شده است، مدل پژوهش به صورت زیر ارائه می گردد.

**بحث**

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی سنجش نفاق سازمانی سیاست گذاران در سازمان های دولتی انجام شد. در این بخش نتایج پژوهش به تفکیک اجزای اصلی مدل ارائه می شود.

همچنین نتایج حکایت از آن دارد که عوامل مدیریتی و عوامل ساختاری جز عوامل سازمانی موثر در نفاق سیاستگذاران می باشند که با پژوهش هایی که از تاثیر این مولفه ها بر نفاق سازمانی سخن می گویند همسو و هم راستاست (۶ و ۱۱).

با توجه به مصاحبه های انجام شده با خبرگان، شرایط و عوامل علی شناسایی شده در زمینه نفاق سیاست گذاران در دو طیف عوامل فردی و سازمانی قرار گرفته اند. با توجه به یافته های پژوهش می توان بیان داشت که توفیق طلبی بالا، مخاطره پذیری بالا، قدرت طلبی و مرکز کنترل درونی عوامل فردی موثر در نفاق سیاست گذاران می باشد.



### نگاره ۱: مدل نهایی پژوهش

سیاستگذاران قرار می گیرند. نتایج پژوهش نشان می دهد که استفاده از خط مشی ها برای ارتقاء شغلی، بهبود شرایط شغلی فرد، نارضایتی از شرایط شغلی، سیاست گذاری ابزاری برای رقابت شغلی در زمره شرایط شغلی ایجاد کننده نفاق قرار می گیرند. همچنین با توجه به نتایج گردش قدرت، بی عدالتی، بی توجهی به قوانین و مقررات، بی توجهی به مسائل اخلاقی، رفتارهای تبعیض گونه، نبود عوامل بازدارنده نیز شرایط بسترساز نفاق را در بر می گیرند که این موارد در برخی پژوهش ها مورد تاکید قرار گرفته است (۱۲، ۱۵ و ۱۶).

همچنین با توجه به مصاحبه های انجام شده با خبرگان، پدیده های محوری در پژوهش حاضر در قالب دو محور نفاق سازمانی و رفتارهای مناققانه شناسایی شدند. با توجه به یافته های پژوهش، منظور از نفاق

تحلیل داده های به دست آمده حکایت از آن دارد که عوامل شخصیتی موثر در نفاق و عوامل تشدید کننده نفاق جزء عوامل مداخله گر در بروز رفتارهای ریاکارانه و مناققانه سیاستگذاران می باشد. نتایج پژوهش، تظاهر و ظاهر سازی را یکی از عوامل شخصیتی موثر در رفتار مناققانه سیاستگذاران معرفی می کند. از سوی دیگر نتایج نشان دهنده آن است که جاه طلبی، سودجویی، بلندپروازی، تمایل افراطی در کسب مقام، ارتباطات فریبکارانه، کارشکنی در فعالیت ها عوامل تشدید کننده نفاق در سیاستگذاران را نشان می دهد. این نتیجه با نتایج برخی از تحقیقات و پژوهش ها همسو بوده و همخوانی دارد (۱۵ و ۱۶).

نتایج بخش عوامل زمینه ای نیز مؤید آن است که شرایط شغلی ایجاد کننده نفاق و شرایط بسترساز نفاق در حیطه عوامل زمینه ای نفاق



بررسی دقیق صلاحیت های مدیران. همچنین این موارد در برخی تحقیقات مورد تاکید قرار گرفته اند (۱۳، ۱۱ و ۱۶).

در نهایت در خصوص پیامدهای نفاق باید گفت که نفاق سازمانی یک پدیده و عارضه مخرب است که پیامدها و مشکلات زیادی را برای سازمان به وجود می آورد. در این پژوهش پیامدهای نفاق در قالب دو محور پیامدهای نفاق فردی و رفتارهای منافقانه و پیامدهای نفاق سازمانی شناسایی شده است. لذا از مهمترین پیامدهایی که نفاق فردی و رفتارهای منافقانه ایجاد می کند، می توان به افزایش تعارضات بین فردی و گروهی، کاهش اعتماد بین فردی، کاهش تعاملات سازنده، افزایش رفتارهای انحرافی، افزایش رفتارهای غیر اخلاقی، افزایش تنش و مشکلات عصبی و کاهش انگیزه های فردی کارکنان اشاره نمود. در این باب، نفاق فردی و رفتارهای منافقانه ای که از سیاست گذاران و بانیان خط مشی های سازمانی سر می زند موجب ایجاد تعارضات مخرب میان مدیران و کارکنان، ایجاد تعارضات مخرب میان گروه ها و تیم های کاری، کاهش انگیزه فردی برای انجام کار، جو عدم اعتماد، از دست رفتن اعتبار مدیریت نزد کارکنان، لطمه به اعتبار شخصی، عدم انگیزه برای تعاملات سازنده، بی ثباتی و بی نظمی، افزایش ریسک رفتارهای منافی اخلاق، بروز رفتارهای غیر اخلاقی، افزایش تنش، افزایش استرس سازمانی، افزایش فشار عصبی، بی رمقی کارکنان، بی انگیزگی نیروی انسانی و فرسودگی شغلی منابع انسانی سازمان خواهد شد. همچنین یافته های پژوهش موید این نکته است که پیامدهای نفاق سازمانی کاهش اعتماد سازمانی، کاهش اعتبار سازمانی، از بین رفتن بهره وری سازمانی به خاطر اتلاف منابع، کاهش کارایی سازمانی، بالا رفتن ریسک عدم تحقق اهداف سازمانی، کاهش اثربخشی خدمات سازمانی و ایجاد جو مسموم سازمانی است. در حقیقت پیامدهای نفاق سازمانی که به خاطر بروز رفتارهای منافقانه سیاست گذاران و بانیان خط مشی های سازمانی است به این صورت نمایان می شود: نابودی اعتماد سازمانی، عدم اعتماد جامعه به سازمان، بدنامی سازمانی، از دست رفتن شهرت سازمانی، از دست رفتن حیثیت و آبروی سازمان، کاهش بهره وری، اتلاف منابع، تضییع بیت المال، از دست رفتن سرمایه اجتماعی سازمان، کاهش کارایی، عدم تحقق اهداف سازمانی، هرز روی منابع سازمانی، ناتوانی در ارائه خدمات مطلوب، جو غیر اخلاقی سازمانی، فضای مسموم سازمانی، جو ملو از شایعه، فضای پر از دروغ و مشکلات اخلاقی، اپیدمی شدن نفاق در سازمان. این نتیجه با نتایج برخی پژوهش ها همسو بوده و همخوانی دارد (۱۳، ۱۴ و ۱۷).

\* عارضه نفاق یک پدیده مخرب و مشکل آفرین برای سازمان های دولتی است که مقابله با آن باید به عنوان یک امر ضروری در دستور کار سازمان ها قرار گیرد. در این راستا پیشنهادات پژوهش بر مبنای استراتژی هایی که خبرگان به آن ها اشاره داشته اند، ارائه می شود:

- با توجه به یافته های پژوهش، یکی از مهمترین راهبردهای مقابله با نفاق سیاست گذاران سازمانی به مسئله انتخاب این افراد بازمی گردد. مدیران ارشدی که در سمت های بالا قرار دارند در انتخاب افرادی که در حوزه سیاست گذاری و تدوین خط مشی های پایین دستی در سازمان

سازمانی در این مطالعه نفاق سیاست گذاران، نفاق مدیریتی، ضعف قانون سالاری و نفاق اداری است. از این دیدگاه اگر در سازمانی مدیران از لحاظ سیاست گذاری و تدوین خط مشی و نحوه مدیریت و اداره سازمان، دارای گفتار و کردار یکسانی نباشند، دچار عارضه نفاق شده اند. در حقیقت نشانگان نفاق سیاست گذاران سازمانی را میتوان در کدهای: تزویر در سیاست گذاری، رفتارهای انحرافی سیاست گذاران، تمرکز قدرت، دورویی سیاست گذاران، سو استفاده مدیران، منفعت شخصی مدیران، منفعت مبنایی برای سیاست گذاری، توجه به کسب مقام، منافع سیاسی، نداشتن قانون، غیر شفاف بودن سیاست ها و خط مشی ها جست و جو کرد. ماکیاولیستی به عنوان رفتارهای منافقانه که یکی دیگر از پدیده های محوری شناسایی شده در این پژوهش است، معرفی می شوند. در این باب، کدهای: تمایل به گمراه سازی، تمایل به کجروی، تحریف واقعیت، معکوس نشان دادن حقایق، استفاده از شایعه و دروغ برای پیشبرد اهداف، توجه و تمرکز بر اهداف شخصی، قدرت طلبی، خود شیفتگی، خودپسندی، توجیه هدف با وسیله، به عنوان رفتارهای منافقانه شناخته می شوند که مدیران ممکن است در سیاست گذاری و تدوین خط مشی از آن ها استفاده نمایند. لذا با توجه به مطالب پیش گفته، نفاق سازمانی و رفتارهای منافقانه به عنوان پدیده های محوری در این پژوهش معرفی می شوند که برای تشخیص این دو عنصر شاخصه هایی در قالب کدهای مورد اشاره در قسمت بالا نیز موجود می باشد. این نتیجه با نتایج برخی پژوهش ها همسو و هم راستاست (۱۲، ۱۳ و ۱۹).

با توجه به تحلیل داده های پژوهش، دو مجموعه از راهبردهای مقابله با نفاق تدوین شده است. لذا راهبردهای مقابله با نفاق فردی و رفتارهای منافقانه و راهبردهای مقابله با نفاق سازمانی به عنوان مجموعه ای از راه حل ها برای مقابله با پدیده مخرب نفاق سیاست گذاران سازمانی معرفی می شوند. با توجه به راهبردهای شناسایی شده، در جهت پیاده سازی راهبردهای مقابله با نفاق فردی و رفتارهای منافقانه استفاده از این موارد ضروری است: برخورد با افراد شایعه ساز، توییح افراد شایعه پراکن، جلوگیری از جناح بازی، جلوگیری از سوداگری اداری، برخورد با معاملات شخصی با پوشش سازمانی، بررسی تصمیمات مشکوک و بودار، بررسی و پیگیری مبادی اتلاف منابع، بازخواست مدیران تضییع کننده منابع سازمانی، حاکمیت شایسته سالاری، حاکمیت جو اخلاقی در سازمان، پیگیری تصمیمات مدیران، راستی آزمایی تصمیمات مدیران، برخورد با افراد دروغ گو، توییح افراد دروغ گو. همچنین در راستای پیاده سازی راهبردهای مقابله با نفاق سازمانی استفاده از این موارد بسیار حائز اهمیت است: استفاده از سیستم های ارزیابی عملکرد مدیران، پایش تصمیمات مدیران، کنترل سیاست گذاران، بررسی دقیق سیاست ها و خط مشی ها تدوین شده، بررسی ارتباط میان سیاست ها و خط مشی ها با رانت و منفعت احتمالی، مقابله با سیاست ها و خط مشی های رانت گذار، هماهنگی با خط مشی های بالا دستی، همسویی با سیاست های بالا دستی، سوت زنی، استفاده از راهبردهای افشاگری، انتخاب مدیران شایسته، انتخاب مدیران پاک دست، انتخاب مدیران با سابقه خوب،

با توجه به شرایط حاکم بر جامعه یعنی بروز و شیوع پاندومی کرونا، محقق در مراجعه به خبرگان و مدیران و همچنین بررسی دیدگاه ها و نقطه نظر آنها در مورد پدیده نفاق سیاست گذاران با چالش های مواجه بود، که این امر یکی از مهمترین محدودیت های پژوهش را رقم زد. - مشغله های کاری زیاد مدیران و عدم تمایل برخی از آنها به همکاری نیز یکی دیگر محدودیت های پژوهش می باشد.

- از طرف دیگر با توجه به پدیده نفاق سیاست گذاران سازمانی که جنبه های غیراخلاقی و بعضاً فساد را باعث می شود برخی از مدیران در ارائه نظرات و دیدگاه خود محتاطانه عمل می کردند و به نوعی مساله طفره روی رو بکار می گرفتند.

### نتیجه گیری

براساس نتایج پژوهش عوامل علی شناسایی شده در زمینه نفاق سیاست گذاران شامل دو طیف عوامل فردی و سازمانی است و شرایط شغلی ایجاد کننده نفاق و شرایط بسترساز نفاق در حیطه عوامل زمینه ای نفاق سیاست گذاران قرار دارند. از طرف دیگر، پدیده های محوری در پژوهش حاضر در قالب دو محور نفاق سازمانی و رفتارهای منافقانه شناسایی شدند. همچنین راهبردهای مقابله با نفاق و پیامدهای نفاق سازمانی نیز از اجزای دیگر مدل می باشند که بدین ترتیب مدل سنجش نفاق سیاست گذاران سازمانی در سازمان های دولتی شکل گرفت.

### ملاحظات اخلاقی

پژوهشگران تعهد می نمایند که این مقاله در هیچ مجله دیگری چاپ نشده است و با معرفی متابع مورد استفاده، اصل اخلاقی امانت داری علمی رعایت و حق معنوی مولفین آثار محترم شمرده شده است و سایر اصول اخلاق علمی همچون رازداری و رضایت آگاهانه، رعایت شده است.

### سپاسگزاری

با توجه به اینکه جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران سطوح مختلف در سازمان های دولتی استان لرستان بودند و ابزار مورد استفاده در این پژوهش مصاحبه بوده است از تمامی مدیرانی که با پاسخ به مصاحبه ها ما در این پژوهش یاری نمودند تشکر و سپاسگزاری می شود.

### واژه نامه

- |  |                           |
|--|---------------------------|
| 1. Hypocrisy                                 | نفاق                      |
| 2. Organizational hypocrisy                  | نفاق سازمانی              |
| 3. Hypocrisy of organizational policy makers | نفاق سیاست گذاران سازمانی |
| 4. Organizational culture                    | فرهنگ سازمانی             |
| 5. Organizational silence                    | سکوت سازمانی              |
| 6. Snowball method                           | روش گلوله برفی            |
| 7. Unethical behaviors                       | رفتارهای غیر اخلاقی       |
| 8. Fame-seeking                              | شهرت طلبی                 |

های دولتی مشغول به فعالیت هستند، باید افرادی را به کار گیرند که از نظر شاخص های سلامت اخلاقی در وضعیت مساعد و مطلوبی قرار داشته باشند.

- بر اساس نتایج پژوهش، یکی از پیشرانه های اصلی نفاق سیاست گذاران سازمانی، سوداگری اداری است. در حقیقت ممکن است سیاست گذاران سازمانی در تدوین خط مشی های خود انگیزه های سوداگرانه را دخالت دهند و با سرپوش سیاست های سازمانی راه را برای سوداگری خود هموار سازند. لذا پیشنهاد می شود که در هنگام بررسی سیاست ها و خط مشی های سازمانی، جلوگیری از سوداگری اداری به عنوان یک اصل مقابله با نفاق سازمانی مد نظر قرار گیرد.

- یافته های پژوهش مبین آن است که نفاق سیاست گذاران سازمانی مسئله ای پیچیده است چرا که تا زمان عملیاتی نشدن برنامه های مربوط به سیاست ها و خط مشی ها، امکان پی بردن به نیت اصلی سیاستگذاران منافق وجود نخواهد داشت. از این رو باید در آغاز کار سیاست گذاری، هر گونه تصمیمات مشکوک و بودار مورد بررسی و تفحص قرار گیرد تا سیاست ها و خط مشی های سازمانی دستاویز نیت شخصی قرار نگیرد.

- علاوه بر موارد پیش گفته، آنچه که می تواند به عنوان یک راه حل برای مقابله با نفاق در میان سیاست گذاران سازمانی مورد توجه قرار گیرد، حاکمیت شایسته سالاری است. اگر زمام امور در حوزه سیاست گذاری و تدوین خط مشی در دستان افراد شایسته قرار گیرد، احتمال بروز رفتارهای منافقانه در میان سیاست گذاران سازمانی کاهش خواهد داشت. نفاق در حوزه سیاست گذاری و تدوین خط مشی در حالتی اتفاق می افتد که سیاست گذاران در هنگام تدوین خط مشی و سیاست گذاری، اهداف پنهانی را مدنظر خود داشته باشند. این موضوع به خاطر ماهیت نفاق سیاست گذاران سازمانی، موضوعی پنهان است. لذا باید زمانی که سیاست گذاران سازمانی درصدد بهره گیری از نیت مستتر در سیاست های تدوین شده هستند، از اهداف آن ها آگاه شد. در این زمینه پیگیری تصمیمات مدیران می تواند کارگشا باشد.

- هر امری برای انجام شدن ابزار خاص خود را می طلبد، ابزار اصلی سیاست گذاران منافق، سیاه نمایی، شایعه پراکنی، دروغ و وارونه سازی حقیقت است. لذا پیشنهاد می شود که با افراد شایعه ساز و دروغ پراکن به صورت جدی برخورد شود.

- با توجه به یافته های پژوهش، یکی دیگر از پیشرانه های نفاق سیاست گذاران، فشارهای ائتلاف ها و شبکه های قدرت، بالاخص شبکه های بیرونی سازمان است که مدیران را در جهت بروز رفتارهای منافقانه تشویق و تحریک می کند. لذا سازمان بازرسی و دایره حراست سازمان های دولتی می تواند با رصد ارتباطات مدیران و سیاست گذاران با این ائتلاف ها و شبکه های قدرت، سرنخ های لازم در جهت تشخیص رفتارهای منافقانه در حوزه سیاست گذاری را به دست آورد.

\* پژوهش حاضر همانند سایر پژوهش ها دارای محدودیت هایی به شرح زیر است:



10. Azizian Kohan N, Muharramzadeh M, Naghizadeh Baghi A, Nobakht F. (2020). The effect of work ethic on organizational silence with the mediating role of social wear. *Journal of Bioethics*; 10(35): 1-13. (In Persian).

11. Ghaffari R, Rostamnia Y. (2019). Organizational hypocrisy affected by Machiavelli ethics and tools of managers' influence (Case study: Ilam Governor's Office). *Organizational Culture Management*; 17(3): 421-443. (In Persian).

12. Shiri A, Yassini A, Hosseini A. (2018). The effect of organizational culture on hypocrisy in the organization with the mediating role of spreading rumors in the layers of the organization. *Journal of Organizational Behavior Studies*; 4(3):213-243. (In Persian).

13. Hadavinejad M, Baharlou E. (2015). Hypocritical behaviors in interpersonal communication in the organization: organizational backgrounds and consequences. *Public Administration*; 7 (2): 393-412. (In Persian).

14. Hadavinejad M, Ebadi F. (2014). Senior management hypocrisy and employee resistance to change: Explain the mediating role of trust in the organization's senior management. *Transformation Management Research Journal*; 6 (12): 49-71. (In Persian).

15. Hadavinejad M, Amir Khanlou M. (2015). Revealing hypocrisy in the organization using phenomenography: an understanding of multiple perceptions. *Organizational Culture Management*; 1(2): 23-40. (In Persian).

16. Hadavinejad M, Danaeifard H, Azar A, Khaef Elahi A. (2013). Hypocritical behaviors in interpersonal relations of the organization. *Perspective of Public Management*; 13(6): 15-40. (In Persian).

17. Alawamleh H. (2013). The impact of the administrative hypocrisy on the career path from the perspective of the administrative staff at al- balqa' applied university. *International Journal of Business and Social Science*; 4(11):120-132.

18. Younus T, Ahmmad R, Radrakrishnan L. (2019). The relationship between administrative hypocrisy and the organization disorder. *Hexa Tech*; 2(1).

19. Vélez Vega A. (2018). A comparison study of organizational rumors and gossip, engagement, and generations in the working sector of Puerto Rico. *Rev. Interam. Psicol*; 36 (1): 49-61.

20. Hadavinejad M, Danaeifard H, Azar A, Khaef Elahi, A. (2013). hypocritical behaviors in interpersonal relations of the organization. *Perspective of Public Management*; 13(6): 15-40. (In Persian).

21. Brunsson N. (2012). The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations. *Administrative Science Quarterly*; 36 (2): 156-158.

9. Job promotion ارتقا شغلی

10. Meritocracy شایسته سالاری

11. Flattery چاپلوسی

12. Whistle blowing سوت زنی

13. Social capital سرمایه اجتماعی

14. Unethical organizational atmosphere جو غیر اخلاقی سازمانی

15. Ambition جاه طلبی

## References

1. Salem M. (2016). Human resource management and agility. *World Challenges Quarterly*; 2(3): 95-125. (In Persian).

2. Beheshti Far M. (2020). Mediating role of work ethics (value tendency to work) in relationship between psychological maturity & job motivation. *Ethics in Science and Technology*; 15 (3):114-122. (In Persian).

3. Sepahvand R, Arefnejad M, Fathi Chegni F, Sepahvand M. (2021). The relationship between organizational bullying and professional ethics. *Ethics in Science and Technology*; 16 (2) :73-81. (In Persian).

4. Mousavi Kashi Z, Zamani M, Ramezani A. (2021). The relationship between human resource management practices & project success; mediating role of work ethics. *Ethics in Science and Technology*; 16 (2) :176-181. (In Persian).

5. Ghaffari R, Rostamnia Y. (2019). Organizational hypocrisy affected by Machiavelli ethics and tools of managers' influence (Case study: Ilam Governor's Office). *Organizational Culture Management*; 17(3): 421.443. (In Persian).

6. Ashgarfa R, Amiri A. (2018). Identifying and ranking effective factors for the occurrence of hypocritical behavior in government companies in Iran and presenting solutions based on Islamic texts: Case study of Parsian Gas Refining Company. *Journal of Organizational Culture Management*; 2(4): 305-325. (In Persian).

7. Shiri A, Yassini A, Hosseini A. (2018). The effect of organizational culture on hypocrisy in the organization with the mediating role of spreading rumors in the layers of the organization. *Journal of Organizational Behavior Studies*; 4(2): 213-243. (In Persian).

8. Erin B, Robin W. (2014). Organizational legitimacy, conflict, and hypocrisy: An alternative view of the role of internal auditing. *Critical Perspectives on Accounting*; 6(25): 217-221.

9. Kılıçoğlu G, Yılmaz D, Karadağ E. (2014). Organizational hypocrisy in educational organizations: do talk and decisions lead to inconsistent actions in schools. *European Educational Research Association*; 7(3): 101-123.