

## سازمان دورو، ثمره فرهنگ سازمانی نامطلوب: کهن الگوی رفتاری مدیران ماکیاولی و تصویرپردازی هدفمند از خود

رحمان غفاری\*، احمدی مسعود\*\*

یحیی رستم‌نیا\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۲/۰۳

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۷/۱۰

### چکیده

سازمان دورو، ثمره فرهنگ سازمانی نامطلوب است که رفتار مدیران، بستر آن را فراهم می‌کند. هدف این پژوهش، شناخت شاکنه سازمان دورو در پرتو ایجاد نفاق سازمانی از طریق مدیران ماکیاولی‌گرایی است که تصاویری در جهت منافع خود ارائه می‌نمایند. نظرات ۱۴۰ مدیر دستگاه‌های دولتی با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد، مورد تحلیل قرار گرفت. این پژوهش، از حیث هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی به‌شمار می‌رود که به‌صورت پیمایشی اجرا شده است. تحلیل داده‌ها با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی از طریق نرم‌افزار Smart-PLS انجام شده است. یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدل پیشنهادی پژوهش، مورد تأیید واقع شده و براساس آن، اخلاق ماکیاولی مدیران به مدیریت تصویرپردازی از خود منجر شده و این امر باعث ایجاد سازمان دورو (نفاق سازمانی) می‌شود. همچنین متغیرهای مدیریت تصویرپردازی از خود در رابطه بین اخلاق ماکیاولی مدیران و سازمان دورو (نفاق سازمانی) نقش میانجی ایفا می‌کنند. نتایج این پژوهش سهم بسزایی در تبیین مؤلفه‌های رفتاری نامطلوب مدیران که منبث از کژکارکردی‌های نظام بوروکراسی اداری در سازمان‌های دولتی است، دارد. اصول رفتاری ماکیاولی، نفوذ غیرمتعارف در رفتار دیگران است که پیشنهاد می‌شود با آموزش به کارکنان، تاکتیک‌های نفوذ را به آنها معرفی نموده تا رفتارهای هنجاری مطلوب را تشخیص دهند.

**کلیدواژه:** سازمان دورو (نفاق سازمانی)؛ اخلاق ماکیاولی؛ مدیریت تصویرپردازی از خود

## مقدمه

فرهنگ سازمانی، از رفتار مدیران آن تأثیر می‌پذیرد. در کنار رفتار مدیران، ساختار سازمان و پیچیدگی‌های آن هم، بر فرهنگ یک سازمان اثرگذاراند. امروزه رفتار سیاسی در سازمان‌های دولتی، جزء لاینفک زندگی اجتماعی و سازمانی کارکنان شده است. رفتار سیاسی از نوع منفی آن در سازمان‌ها، محیط کاری تفرقه‌افکن و مخربی را ایجاد خواهد کرد که آثار منفی فزاینده‌ای بر سازمان دارد (شیری و همکاران، ۱۳۹۴: ۹۹). با توجه به خطر شیوع عدم‌صلاحیت و بی‌کفایتی مدیریتی و رفتار غیراخلاقی مدیران، پژوهشگران توجه خاص خود را در طول دهه گذشته به شناسایی عواملی متمرکز کردند که به رفتارهای غیراثربخش و فقدان صداقت در میان مدیران منجر می‌شود. یکی از رفتارهای غیراخلاقی‌ای که ممکن است گریبان‌گیر سازمان شود و پس از چند صباحی، به ارزش و فرهنگ نهادینه شده در یک سازمان تبدیل شود، رفتارهای منافقانه<sup>۱</sup> است (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۰). نیکولو ماکیاوول<sup>۲</sup> اعتقاد داشت که هر گونه تاکتیک مؤثر، صرف‌نظر از اخلاقیات آن، قابل قبول است (جونز و پاولوس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). محققان با توجه به این اعتقاد، افراد با سطح شخصیت ماکیاوولی بالا را به‌عنوان افرادی متقلب، حيله‌گر و افرادی غیراخلاقی توصیف کردند (اوبویل و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲ و کمپبل و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱: ۱۸). به نظر می‌رسد نوعی تعامل میان رفتارهای ماکیاوولی و مدیریت تصویرپردازی از خود<sup>۶</sup> نیز وجود دارد (شریفی و نرگسیان، ۱۳۹۲: ۹۸) این پژوهش با هدف شناخت میزان تأثیر رفتار ماکیاوولی مدیران در شکل‌دهی به سازمان دورو با تأکید بر متغیرهایی نظیر ارائه تصویر خوشایند در ذهن کارکنان توسط مدیران در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفته است. بوروکراسی اداری فی‌نفسه معضلاتی را هم همراه دارد و باعث ایجاد نابسامانی‌هایی در نظام‌های اداری می‌شود (غفاری و رستم‌نیا، ۱۳۹۶: ۳۰۸). یکی از کژکاردهای بوروکراسی در ایران، ضعف در نظام شایسته‌سالاری است و بالأخص اینکه به اذعان پژوهشگران، ساختار فعلی بوروکراسی در دستگاه‌های دولتی کشور ما با ارزش‌های

1. Hypocritical behavior
2. Machiavelli Niccolo
3. Jones & Paulhus
4. O'Boyle et al
5. Campbell et al
6. Impression Management (IM)

ایرانی - اسلامی و ویژگی‌های فرهنگی عقلایی ما کم‌تر انطباق دارد (فقیهی و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۴). برخی مدیران دولتی از قدرت شخصی و تخصصی بی‌بهره‌اند، افق فکری محدودی داشته و با آمریت؛ یعنی استفاده از زور و جبر و تنبیه، کارکنان زیرمجموعه خود را اداره می‌کنند. این مدیران به دلیل ضعف در تخصص، چاره‌ای جز نفوذ در کارکنان و وادار کردن‌شان به انجام دستورالعمل‌ها ندارند. آنان با رواج چاپلوسی و سایر آفات اخلاقی، محیطی را شکل می‌دهند که منزلت‌ها و نقش‌ها آن‌گونه که شایسته افراد لایق است، توزیع نشود و با ندانم‌کاری‌های خود بودجه، امکانات و منابع سازمانی را هدر می‌دهند. مدیران ماکیاولی گرا کهن‌الگوی رفتاری مرسوم‌ی ایجاد می‌کنند که چه‌بسا این هنجار رفتاری را از مدیران سابق به ارث برده باشند. شاید بتوان اذعان نمود که بعضاً ناتوانی نظام بوروکراسی اداری در پرورش مدیران شایسته، افرادی مستأصل را ارتقا می‌دهد که این مدیران خود الگوی رفتاری زیردستان خواهند بود، این سیر تطور تا جایی پیش می‌رود که اخلاق این مدیران تبدیل به نظام ارزشی مرجح شده و دیگران باید از این الگوی رفتاری، تبعیت کنند. در نتیجه، مدیران سازمان‌های دولتی را به سمت سازمان‌های ناآرام پیش می‌برند و موجب عدم ثبات شغلی، پایین‌بودن انگیزه افراد (رواج افسردگی و خمودگی)، مشارکت ضعیف، اختلافات زیاد، تخصص‌گرایی پایین، فرهنگ سازمانی دورو، عدم رعایت ارزش‌های والای انسانی همچون عزت‌نفس و راستگویی، فساد بالای اداری و قانون‌گریزی می‌شوند (فقیهی و همکاران، ۱۳۸۹: ۶). چنین است که اعتماد اجتماعی از بین رفته و ناامنی در سازمان و به تبع آن در جامعه حاکم می‌شود و مدیریت ماکیاولیستی سازمان را به تزویر و ریا و دزدی و اختلاس می‌کشاند (خلفازاده، ۱۳۸۴). سازمان‌های دولتی (نظیر سازمان‌های دولتی استان ایلام) نیز به‌عنوان نهادهای دولتی و سیاسی با تغییرات دولت‌ها، تغییرات گسترده‌ای را در بدنه مدیریتی خود مشاهده می‌کنند و برخی از این مدیران انتخابی، گاهی فاقد تخصص لازم می‌باشند. وجود این مدیران که عمدتاً شایستگی لازم را برای تصدی پست‌های مدیریتی ندارند، موجب بروز رفتارهای سیاسی چون نفاق سازمانی، زیرآب‌زنی، چاپلوسی، شایعه‌پراکنی، خودشیرینی و نظایر آن می‌شود که این امر سازمان را به سمت ناآرامی که پیشتر گفته شد، سوق می‌دهد.

کژکارکردی‌های اخلاقی مدیران در سازمان‌های دولتی، تبعات منفی بیشتری در جامعه از منظر کاهش اعتماد عمومی خواهد داشت (غفاری و مقیمی، ۱۳۹۵: ۳۶). کارکنان در سازمان‌های دولتی زمانی احساس تعلق و هویت دارند که با عشق کار کنند. این میسر نمی‌شود مگر اینکه محیطی که آنها در آن فعالیت می‌کنند عاری از تزویر و ریا باشد و جو متخلق به اخلاق کاری، حکمفرما بوده باشد. اگر محیط سازمانی تبلور لبه‌های تاریک رفتاری نظیر نفاق، چاپلوسی، شایعه‌پراکنی و نظایر آن باشد، اشتیاق به فعالیت عاشقانه و رفتار محبت‌آمیز بین افراد کاهش یافته و فرهنگ سازمانی نامطلوبی نرج می‌گیرد. بنابراین، با توجه به اهمیت این مؤلفه‌ها در سازمان، بررسی آنها حائز اهمیت فراوانی است و سؤال اصلی این پژوهش را این گونه شکل داده است که آیا رفتار ماکیاولی مدیران از طریق مدیریت تصویرپردازی از خود تأثیری در شکل‌گیری سازمان دورو (فرهنگ نفاق سازمانی) دارد؟

## ادبیات نظری

سازمان دورو (نفاق سازمانی)<sup>۱</sup>، حاصل شکل‌گیری فرهنگ نامطلوب در سازمان‌ها است. «دورویی» آن است که انسان ظاهرش را به گونه‌ای وانمود کند که خلاف باطنش باشد، مثلاً در ظاهر نشان می‌دهد که به کسی محبت دارد، اما درحقیقت خلاف آن باشد، این حالت را نفاق عملی<sup>۲</sup> نیز می‌نامند. نفاق، نوعی دروغ است که بر پایه آن، فرد نگرشی خاص را وانمود می‌کند تا نزد دیگران خوب یا موجه جلوه کند. بر این اساس، نفاق، رفتاری جعلی و فریبکارانه است که اولاً بر نگرشی ناهمگون با نگرش واقعی فرد دلالت دارد، دوم اینکه هدف از انجام دادن آن، جلب نظر مثبت و نفوذ در مخاطب است (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹: ۸۴). طبق تعریف، نفاق نوعی دروغ است که بر پایه آن، فرد نگرشی خاص را وانمود می‌کند تا نزد دیگران قدسی یا موجه جلوه کند (گیلبی<sup>۳</sup>، ۱۹۷۹). سازمان دورو، تزلزل رفتاری خواهد داشت و اگر این آثارشی رفتاری درمان نشود، شخصیت سازمان را شکل می‌دهد. سازمان دورو دیگر تنها برای کارکنان خود مخاطره

1. Organizational Hypocrisy  
2. Practical Hypocrisy  
3. Gilby

اخلاقی ایجاد نمی‌کند، بلکه با تظاهر رفتاری‌ای که جزء ملکات نفسانی سازمان شده است با مشتریان، ذی‌نفعان، جامعه، رقبا و غیره نیز صادقانه رفتار نمی‌کند و نمی‌توان رفتار این سازمان‌ها را پیش‌بینی نمود. در یک تقسیم‌بندی چهارگانه، پدیده سازمان دورو را به چهارگونه مجزا تقسیم کرده‌اند: ۱. دورویی روان‌شناختی<sup>۱</sup>؛ نوع خاصی از ناهمگونی شناختی است که در آن بین گفتار درونی فرد نزد عموم و برخی از رفتارهای او در گذشته ناسازگاری وجود دارد. ۲. دورویی سازمانی درونی<sup>۲</sup>؛ گاه در سازمان بین آنچه توسط اعضا در لفظ ادعا می‌شود و آنچه در عمل به کار گرفته می‌شود، فاصله بسیاری وجود دارد. بنابراین، شاهد آن هستیم که مدیر و اعضای سازمان، باورها، ارزش‌ها و اصولی را مطرح می‌کنند که در عمل با رفتارشان انطباق ندارد. آنها به این ناسازگاری، نفاق سازمانی ادارک شده می‌گویند. ۳. رفتارهای منافقانه<sup>۳</sup> در ارتباطات بین فردی در سازمان؛ گاه عضوی از اعضای سازمان در دست کم دو موقعیت ارتباطی بین فردی با دیگر ذی‌نفعان سازمان، رفتارهای متفاوت و گاه متناقضی درباره یک موضوع نگرشی واحد بروز می‌دهد که حداکثر یکی از آنها با نگرش واقعی او سازگار است (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۲) و ۴. خودشیرینی<sup>۴</sup>؛ گاه انسان‌ها ضمن ارتباطات بین فردی خود با دیگران، به صورت آگاهانه، ارادی و هدفمند، فریب کارانه عملی کنند؛ این فریب کاری می‌تواند قالب‌های گوناگونی به خود بگیرد که از جمله آنها بروز رفتار یا وانمود کردن نگرشی خاص برخلاف نگرش واقعی برای جذاب جلوه کردن نزد دیگران و نفوذ در آنهاست. این گونه رفتارها را در اصطلاح خودشیرینی می‌نامند (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹: ۸۲).

## ماکیاول‌گرایی

ماکیاولیسم، نظریه‌ای سیاسی است که با نام نیکولو ماکیاول، سیاست‌مدار و متفکر ایتالیایی (۱۴۶۹-۱۵۲۷) معروف شده است (اطمینان و حلبی، ۱۳۸۶: ۲۳). ماکیاولیسم، به معنای به کار بردن هر روشی (فارغ از قید اخلاقی بودن آن) برای رسیدن به هدف است و براساس دو دیدگاه عمده:

1. Psychological Hypocrisy
2. Internal Organizational Hypocrisy
3. Hypocritical behavior
4. Ingratiation

«هدف، وسیله را توجیه می‌کند» و «صحبت کردن، مطابق میل مردم»، استوار است (فرقان‌دوست حقیقی و همکاران، ۱۳۹۳: ۴۳). یکی از متغیرهایی که بر رفتار و ارتباطات بین فردی انسان‌ها اثر شگرف می‌گذارد، میزانی از نفوذ و سلطه است که او بر طرف مقابل خود در یک ارتباط دارد و آن طرف را به انجام خواسته‌های خود وادار می‌کند. افراد با ویژگی ماکیاولی بالا، بیشتر به سلطه و نفوذ بر دیگران، توفیق در رقابت و متقاعد کردن دیگران تمایل دارند و کم‌تر متقاعد می‌شوند (زین و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۷ و کنعانی کاشانی، ۱۳۹۵). آنها به وظیفه‌ای که برایشان مطرح است، به شدت گرایش دارند و می‌خواهند بدان، جامعه عمل ببوشانند (سردزوسکا و تانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲: ۳۵). ماکیاول‌گرایان در جهت نفوذ در نگرش‌های دیگران و در واداشتن افراد دیگر به کنش یا عمل موفق‌ترند (ایگان و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵: ۱۷۸). به‌طور کلی، دروغ‌گویی و گرایش به نیرنگ، فریب‌کاری، کنترل اوضاع به نفع خود، جاه‌طلبی، جعل شخصیت واقعی، تفرقه‌افکنی، تخریب شخصیت افراد، به‌بردگی گرفتن (استثمار) دیگران، احترام به افراد صاحب ثروت، قدرت و شهرت، تحمیق دیگران، نقش‌بازی کردن و مطابق میل دیگران رفتار کردن به‌منظور نیل به هدف از جمله ویژگی‌های افراد با شخصیت ماکیاولیسیم است (فرهنگی، ۱۳۸۸ و جاج و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). این نوع از رهبران کم‌تر متمایل به دنبال کردن روش‌ها و یا اطاعت از استانداردهای اخلاقی و معنوی هستند (شیری و دیگران، ۱۳۹۴: ۱۰۲ و سیندی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱: ۱۶).

### مدیریت تصویرپردازی از خود

مدیریت تصویرپردازی از خود (IM) توسط اغلب پژوهشگران رفتاری در جهت منافع خود معرفی شده است. این ایده برای اولین بار توسط گافمن<sup>۶</sup> (۱۹۵۲) مطرح شد. به‌زعم او، افراد برای شکل‌بخشی به هویت خود، تأثیرات موردنظر خود بر دیگران را مدیریت می‌کنند. به‌عبارت‌دیگر، مدیریت تصویرپردازی از خود، تلاش برای تحریک و کنترل اثرات و ارزیابی‌ها و پاسخ‌های

1. Zin et al
2. Sardzoska & Tang
3. Egan et al
4. Judge et al
5. Sindy
6. Goffman

دیگران به حضور و رفتار ماست (گوال<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۳۸). مدیریت تصویرپردازی رفتارهایی را شامل می‌شود که بخشی از شرح شغلی فرد نیستند و کارکنان از آن برای ایجاد، حفظ یا محافظت از تصویری که دیگران از آنها دارند، استفاده می‌کنند و بدین طریق، می‌توانند اهداف و برنامه‌های خود را برای رسیدن به موفقیت تعیین کرده و نتایج مطلوب را حداکثر و نتایج نامطلوب را حداقل کنند (بولینو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۲۶۶ و طبرسا و معینی کربکنندی، ۱۳۹۳: ۱۵۸). مدیریت تصویرپردازی از خود، همیشه یک رفتار گمراه‌کننده نیست، بلکه فرد از آن استفاده می‌کند تا اطلاعات مهم را به‌طور دقیق منتقل کند و یا از کج‌فهمی جلوگیری کند. در واقع، فرد از مدیریت تصویرپردازی استفاده می‌کند تا پیغامی را که می‌خواهد منتقل کند یا باورها، ارزش‌ها و نگرش‌های گیرندگان پیغام را هماهنگ کند تا آنها به نتیجه دلخواه هدایت شوند (رضائیان، ۱۳۸۴: ۵۵). یکی از طبقه‌بندی‌هایی که بسیار کاربرد دارد و طیف گسترده‌ای از تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی را دربرمی‌گیرد، طبقه‌بندی‌ای است که توسط جونز و پیتمن<sup>۳</sup> (۱۹۸۲) صورت گرفته است. این تاکتیک‌ها عبارتند از: تاکتیک‌های خودشیرینی، تاکتیک‌های خودارتقائی<sup>۴</sup>، تاکتیک نمونه‌جلوه‌دادن خود<sup>۵</sup>، تاکتیک حامی‌سازی<sup>۶</sup> و تاکتیک ارباب<sup>۷</sup> (طبرسا و معینی کربکنندی، ۱۳۹۳).

## پیشینه پژوهش

هادوی‌نژاد و بهارلویی (۱۳۹۴)، در مقاله‌ای به بررسی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان: پیشایندها و پیامدهای سازمانی پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که سه متغیر جو سکوت، ارتباطات بین‌فردی سیاسی و ضعف قانونی - نظارتی، پیشایندهای رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمانند و دو متغیر سکوت سازمانی و زوال اعتماد بین‌فردی، پیامدهای آن

1. Gwal
2. Bolino et al
3. Jones & Pitman
4. Self- promotion
5. Exemplification
6. Supplication
7. Intimidation

محسوب می‌شوند. ونگ و چینگ چانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، به بررسی نقش میانجی‌گری مدیریت تصویرپردازی در رابطه بین صفات شخصیتی و مبادله رهبر- پیرو پرداختند و نتایج نشان داد که ویژگی‌های شخصی، تأثیر قابل توجهی بر مبادله رهبر و اعضای هیئت مدیره دارند. همچنین رفتار مدیریت تصویرپردازی (تأثیر) نقش میانجی بین ویژگی‌های شخصی و مبادله رهبر- عضو دارد. اولیویرا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، در مقاله‌ای با عنوان مدیریت تصویرپردازی و خودپنداره به این نتیجه دست یافتند که پیامدهای سازمانی بر پذیرش راهبرد مدیریت تصویرپردازی، تأثیر نمی‌گذارد. لی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، با یک بررسی فراتحلیل از تاکتیک‌های نفوذ به این نتیجه دست یافتند که رابطه مثبت بین نتایج و قضاوت منطقی، انگیزش الهام‌بخش، تعریف، همکاری، انگیزش، مشاوره و رابطه منفی بین فشار و نتایج است. دیانتی دیلمی و رضاپور پرورش (۱۳۹۳)، به بررسی رابطه بین اخلاق شرکتی، مسئولیت اجتماعی و ماکیاولیسم با فرار مالیاتی پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که بین میزان اعتقاد مدیران مالی به اخلاق شرکتی و پذیرش مسئولیت اجتماعی و میزان مخالفت آنها با برنامه‌های فرار مالیاتی، رابطه معنی‌دار وجود ندارد. همچنین، بین میزان گرایش ماکیاولیستی مدیران مالی و میزان اعتقاد آنها به اخلاق شرکتی و مسئولیت اجتماعی، رابطه منفی وجود دارد. هادوی نژاد و عبادی (۱۳۹۳)، در پژوهشی به بررسی نفاق مدیریت ارشد و مقاومت کارکنان در برابر تغییر: 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. یزدی و ماستامیل<sup>۴</sup> (۲۰۱۴)، به بررسی رابطه ماکیاولیسم و خودشیفتگی و توانمندسازی روان‌شناختی پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که خودشیفتگی رابطه مثبتی با توانمندسازی روان‌شناختی دارد؛ اما رابطه بین ماکیاولیسم و توانمندسازی روان‌شناختی معنی‌دار نیست.

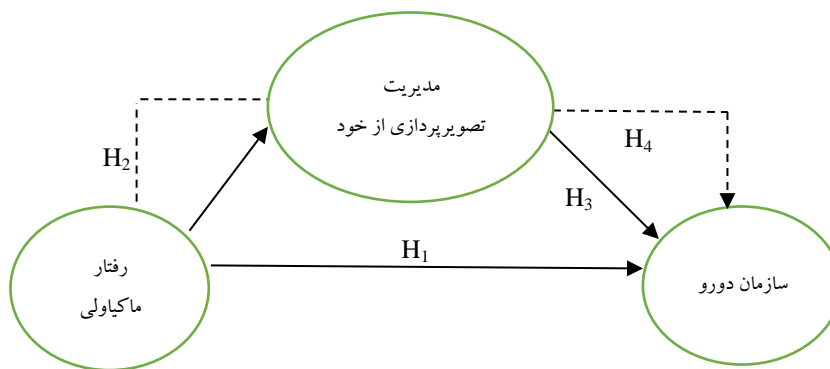
مطالعه پیشینه پژوهش جهت تحلیل شکاف نظری نشان داد که پژوهش‌های گذشته معطوف به بررسی یک تا دو متغیر از مجموع متغیرهای پژوهش‌های حاضر است. نگاه غالب این تحقیقات،

---

1. Weng & Ching Chang  
2. Oliveira & et al  
3. Lee et al  
4. Yazdi & Mustamil



بررسی روابط دوسویه حاصل از تأثیرگذاری یکی از این متغیرها بر یک جنبه کارکردی سازمان است؛ مثلاً تأثیر ماکیاولیسم بر اخلاق سازمانی و یا رفتار منافقانه بر ارتباطات سازمانی بوده است. این پژوهش به‌طور هم‌زمان چند متغیر را به‌عنوان مؤلفه‌های سوءرفتاری در سازمان مورد توجه قرار داده که وجود هم‌زمان این مؤلفه‌ها می‌تواند به هم‌افزایی کژکاری‌های رفتاری در سازمان‌ها کمک نماید. هدف این پژوهش، بررسی تأثیر اخلاق ماکیاولی مدیران (به‌عنوان یک مؤلفه منفی از رفتار سازمانی مدیران) بر شکل‌گیری سازمان دورو (نفاق سازمانی) (به‌عنوان عارضه منفی متأثر از وجود اخلاق ماکیاولی مدیران) در سازمان است. در این میان، متغیر مدیریت تصویرپردازی از خود توسط مدیران که باعث می‌شود تصاویر غیرواقعی از آنچه هستند را از خود ارائه دهند، به‌مثابه کاتالیزورهایی (متغیر میانجی) در جهت تسریع این تأثیر و تأثرات عمل می‌کنند. همان‌طور که در بیان مسئله هم اشاره شده است، بروز و ظهور رفتار سیاسی و سوءرفتارهای سازمانی در سازمان‌های دولتی بیشتر است ولی کم‌تر در پژوهش‌های گذشته مورد توجه قرار گرفته است. شکل (۱)، مدل مفهومی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد که در آن، رفتار ماکیاولی مدیران به‌عنوان متغیر پیش‌بین، سازمان دورو به‌عنوان متغیر ملاک و مدیریت تصویرپردازی از خود به‌کار گرفته شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

بر مبنای روابط پیش‌بینی شده در الگوی مفهومی پژوهش، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر مطرح شده‌اند:

فرضیه ۱. رفتار ماکیاولی مدیران تأثیر مستقیمی بر شکل‌گیری سازمان دورو (نفاق سازمانی) دارد.

فرضیه ۲. رفتار ماکیاولی مدیران تأثیر مستقیمی بر مدیریت تصویرپردازی از خود توسط مدیران دارد.

فرضیه ۳. مدیریت تصویرپردازی از خود تأثیر مستقیمی بر شکل‌گیری سازمان دورو (نفاق سازمانی) دارد.

فرضیه ۴. مدیریت تصویرپردازی از خود، نقش میانجی در ارتباط بین رفتار ماکیاولی مدیران و شکل‌گیری سازمان دورو (نفاق سازمانی) دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی به‌شمار می‌رود که به صورت پیمایشی اجرا شده است. جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه مدیران شاغل در سازمان‌های دولتی استان ایلام است که تعداد آنها ۲۱۰ نفر می‌باشند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، تصادفی از نوع خوشه‌ای است. به این صورت که براساس قانون خدمات کشوری، کلیه ادارات دولتی را در چهار خوشه فرهنگی - اجتماعی، زیربنایی، خدماتی و اقتصادی خوشه‌بندی کردیم. سپس از هر خوشه چند اداره کل تعیین و نمونه‌ها از بین مدیران، معاونین و مشاوران این ادارات انتخاب شده‌اند. حجم نمونه آماری براساس جدول مورگان ۱۳۲ نفر برآورد شد. به‌منظور اطمینان بیشتر به نتایج و بالابودن درصد بازگشت پرسشنامه‌ها، تعداد ۱۴۰ عدد پرسشنامه بین نمونه پژوهش توزیع شد. به‌منظور سنجش متغیر اخلاق ماکیاولی مدیران از پرسشنامه داهلینگ، ویتاکر و لوی<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۱۶ گویه است و چهار مؤلفه بی‌اخلاقی (سؤالات ۱ تا ۵)، تمایل به پایگاه‌داشتن (سؤالات ۶ تا ۸)، تمایل به کنترل‌داشتن (سؤالات ۹ تا ۱۱) و عدم اعتماد به دیگران (سؤالات ۱۲ تا ۱۶) را مورد سنجش قرار

1. Dahling, Whitaker & Levy

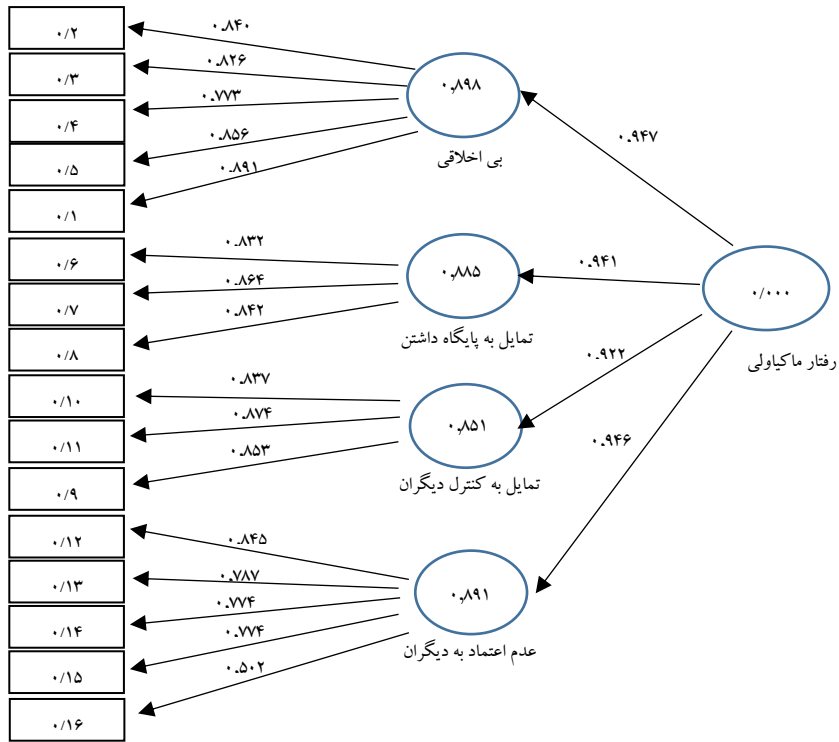
می‌دهد. به‌منظور سنجش متغیر نفاق سازمانی از پرسشنامه هادوی نژاد و همکاران (۱۳۸۹) استفاده شده است. این پرسشنامه شامل ۱۲ گویه است و سه مؤلفه نفاق سازمانی (سؤالات ۱۷ تا ۱۹)، نفاق روان‌شناختی مدیریت ارشد (سؤالات ۲۰ تا ۲۲) و رفتار منافقانه مدیریت ارشد در ارتباطات بین‌فردی (سؤالات ۲۳ تا ۲۸) را مورد سنجش قرار می‌دهد. برای سنجش متغیر مدیریت تصویرپردازی از خود از پرسشنامه استاندارد ۲۲ سؤالی بولینو و ترنلی (۱۹۹۹) استفاده شده که پنج مؤلفه خود ارتقائی (سؤالات ۶۵ تا ۶۸)، خودشیرینی (سؤالات ۶۹ تا ۷۲)، نمونه جلوه دادن خود (سؤالات ۷۳ تا ۷۶)، ارباب (سؤالات ۷۷ تا ۸۱) و حامی سازی (سؤالات ۸۲ تا ۸۶) را مورد سنجش قرار می‌دهد. همان‌طور که ذکر شده است، تمامی شاخص‌ها و مؤلفه‌های سنجش متغیرهای این پژوهش از مبانی نظری ذکر شده گذشته اقتباس شده است. در ادامه، پرسشنامه در اختیار چند نفر از صاحب‌نظران قرار گرفت و روایی محتوایی آن تأیید شد. ضمناً ابزار پژوهش از روایی سازه نیز برخوردار است که با تحلیل عاملی تأییدی نیز این روایی تأیید شده است.

### یافته‌های پژوهش

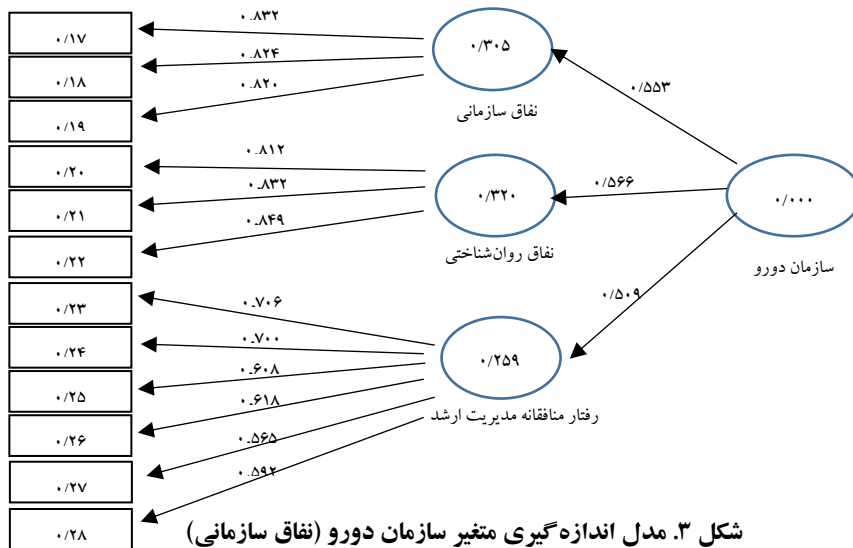
برای بررسی روابط فرض شده میان متغیرهای موجود در مدل مفهومی، از مدل‌سازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart-PLS استفاده شد. مدل‌سازی معادلات ساختاری در دو مرحله تحلیل و تفسیر می‌شود؛ ابتدا مدل اندازه‌گیری و پس از آن مدل ساختاری. منظور از بررسی مدل اندازه‌گیری، بررسی وزن‌ها و بارهای متغیرهای مکنون و منظور از بررسی مدل ساختاری بررسی ضرایب مسیر بین متغیرهای مکنون است.

### الف) مدل‌های اندازه‌گیری

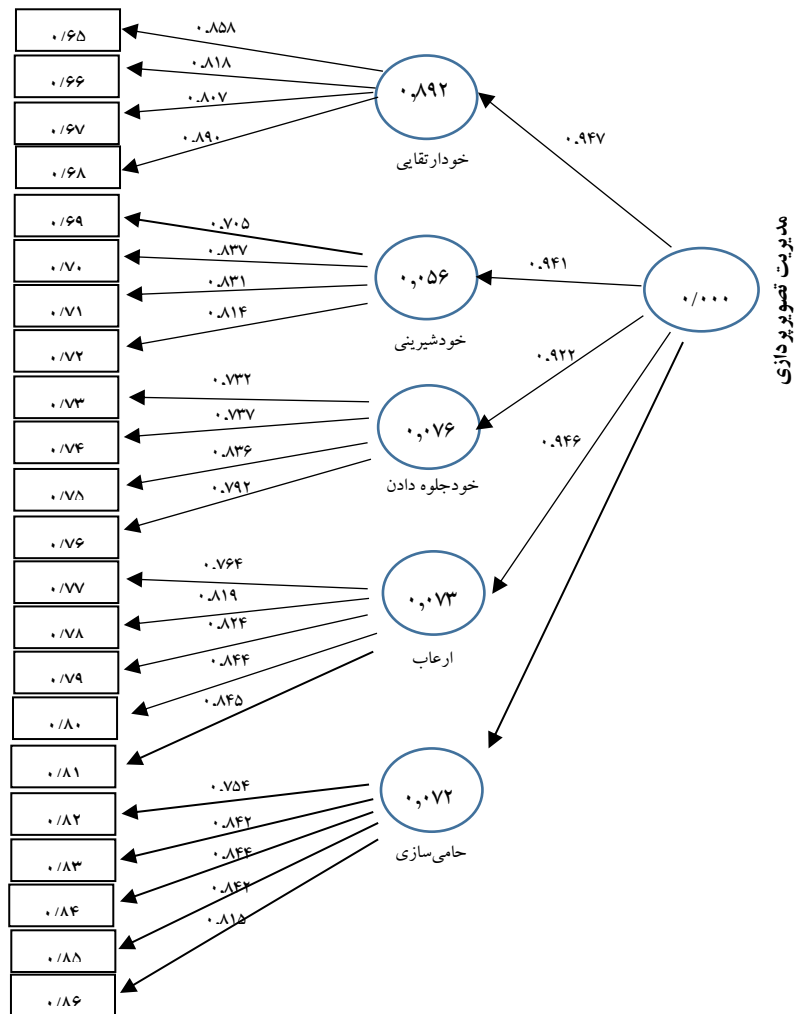
در این مرحله ارزیابی می‌شود که آیا مفاهیم نظری به‌درستی توسط متغیرهای مشاهده‌شده (سؤالات تحقیق) اندازه‌گیری شده‌اند یا خیر؟ بدین منظور، روایی و پایایی آنها بررسی می‌شود. برای بررسی پایایی از شاخص‌های متغیرهای مکنون و سازگاری درونی و برای بررسی روایی از روش بررسی روایی همگرا استفاده شده است. ارزش هر یک از بارهای عاملی شاخص‌های متغیر مکنون مربوطه، باید بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۵ باشد. مقدار ضریب آلفای کرونباخ نیز باید بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۷ باشد. در قالب اشکال زیر، مدل‌های اندازه‌گیری سه متغیر اصلی پژوهش ارائه می‌شود.



شکل ۲. مدل اندازه‌گیری متغیر رفتار ماکیاوولی مدیران



شکل ۳. مدل اندازه‌گیری متغیر سازمان دورو (نفاق سازمانی)



شکل ۴. مدل اندازه گیری متغیر مدیریت تصویرپردازی از خود

سنجش این مدل‌ها شامل پایایی مرکب برای ارزیابی سازگاری درونی، پایایی هر معرف و میانگین واریانس استخراج شده برای ارزیابی روایی همگراست. در ادامه در جدول (۱) به معیارهای ارزیابی مدل‌های اندازه گیری انعکاسی فوق پرداخته می‌شود.

جدول ۱. خلاصه نتایج مدل اندازه‌گیری

متغیر اصلی	متغیر مکنون	معرف‌ها	بارهای عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا (AVE)
اخلاق ماکیاولی مدیران	بی اخلاقی	q1	۰/۸۹۱	۰/۸۹۳	۰/۹۲۲	۰/۷۰۲
		q2	۰/۸۴۰			
		q3	۰/۸۲۶			
		q4	۰/۷۷۳			
		q5	۰/۸۵۶			
	تمایل به پایگاه داشتن	q6	۰/۸۳۲	۰/۸۰۲	۰/۸۸۳	۰/۷۱۶
		q7	۰/۸۶۴			
		q8	۰/۸۴۲			
	تمایل به کنترل کردن	q9	۰/۸۵۳	۰/۸۲۶	۰/۸۹۱	۰/۷۳۱
		q10	۰/۸۳۷			
		q11	۰/۸۷۴			
	عدم اعتماد به دیگران	q12	۰/۸۴۵	۰/۷۹۴	۰/۸۵۹	۰/۵۵۷
		q13	۰/۷۸۷			
		q14	۰/۷۷۴			
		q15	۰/۷۷۴			
		q16	۰/۵۰۲			
سازمان دوررو (نفاق سازمانی)	نفاق سازمانی	q17	۰/۸۳۲	۰/۷۶۷	۰/۸۶۵	۰/۶۸۱
		q18	۰/۸۲۴			
		q19	۰/۸۲۰			
	نفاق روان شناختی	q20	۰/۸۱۲	۰/۷۷۷	۰/۸۷۰	۰/۶۹۱
		q21	۰/۸۳۲			
		q22	۰/۸۴۹			
	رفتار منافقانه مدیریت ارشد در ارتباطات بین فردی	q23	۰/۷۰۶	۰/۷۴۵	۰/۸۰۰	۰/۵۰۱
		q24	۰/۷۰۰			
		q25	۰/۶۰۸			
		q26	۰/۶۱۸			
q27		۰/۵۶۵				
q28		۰/۵۹۲				

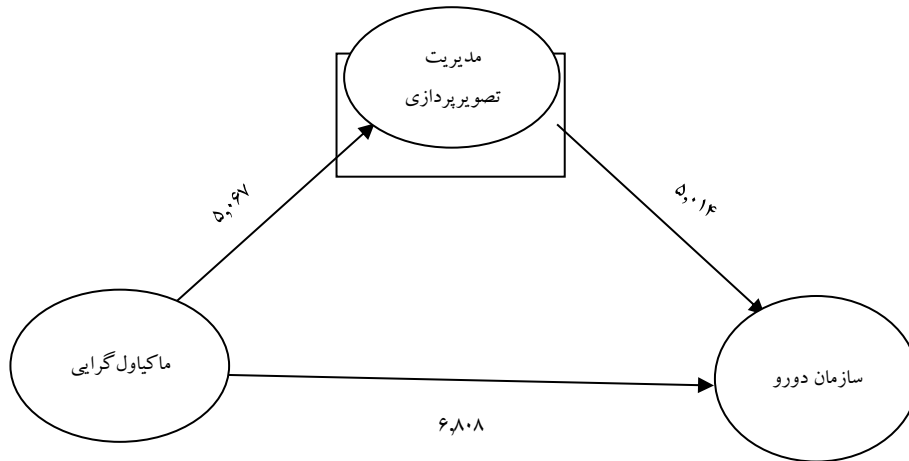
(ادامه) جدول ۱. خلاصه نتایج مدل اندازه‌گیری

متغیر اصلی	متغیر مکنون	معرف‌ها	بارهای عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا (AVE)
مدیریت تصویرپردازی از خود	خودارتقائی	q65	۰/۸۵۸	۰/۸۶۴	۰/۸۰۸	۰/۷۱۲
		q66	۰/۸۱۸			
		q67	۰/۸۰۷			
		q68	۰/۸۹۰			
	خودشیرینی	q69	۰/۷۰۵	۰/۸۱۶	۰/۸۷۵	۰/۶۳۸
		q70	۰/۸۳۷			
		q71	۰/۸۳۱			
	نمونه جلوه دادن خود	q72	۰/۸۱۴	۰/۷۱۸	۰/۸۰۴	۰/۵۱۲
		q73	۰/۷۳۲			
		q74	۰/۷۳۷			
		q75	۰/۸۳۶			
	ارباب	q76	۰/۵۲۲	۰/۸۷۹	۰/۹۱۱	۰/۶۷۲
		q77	۰/۷۶۴			
		q78	۰/۸۱۹			
		q79	۰/۸۲۴			
		q80	۰/۸۴۴			
حامی سازی	q81	۰/۸۴۵	۰/۸۷۲	۰/۸۹۸	۰/۶۱۸	
	q82	۰/۷۵۴				
	q83	۰/۸۴۲				
	q84	۰/۸۴۴				
		q85	۰/۸۴۲			
		q86	۰/۸۱۶			

همان‌طور که در جدول (۱) مشاهده می‌شود، کلیه شاخص‌های برازش مدل به‌خوبی برآورده شده‌اند. با توجه به اینکه بارهای عاملی معنی‌دار هستند (مقادیر بالای ۰,۵) و همچنین میانگین واریانس استخراج شده بزرگتر از ۰,۵ است و پایایی ترکیبی نیز از میانگین واریانس استخراج شده بزرگتر است، لذا می‌توان نتیجه گرفت که روایی افتراقی برقرار است.

## ب) مدل ساختاری

مدل ساختاری این پژوهش در قالب شکل زیر ارائه می‌شود:



شکل ۵. مدل ساختاری پژوهش

نتایج بررسی فرضیه‌ها در قالب جدول (۳) گزارش شده است

جدول ۳. بررسی نتایج فرضیه‌های تحقیق

نتیجه فرضیه	مقادیر معناداری	مقادیر t	فرضیه‌ها		
تأیید	۰/۰۰۰	۶/۸۰۸	←	اخلاق ماکیاولی	سازمان دورو (نفاق سازمانی)
تأیید	۰/۰۰۰	۵/۰۶۷	←	اخلاق ماکیاولی	مدیریت تصویرپردازی از خود
تأیید	۰/۰۰۰	۵/۵۱۴	←	مدیریت تصویرپردازی از خود	سازمان دورو (نفاق سازمانی)
تأیید	۰/۰۰۰	۵/۵۶۴	نقش میانجی مدیریت تصویرپردازی		



همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، مقادیر  $t$  محاسبه شده، بزرگتر از ۱,۹۶ بوده و همچنین مقادیر معنیداری نیز کوچکتر از مقدار خطا (۰/۰۵) می‌باشند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، فرضه‌های این پژوهش تأیید می‌شوند. همان‌طور که در شکل شماره ۶ مشاهده می‌شود، مسیر مستقیم متغیر مستقل اخلاق ماکیاولی مدیران به متغیر وابسته (نفاق سازمانی) معنی‌دار شده است ( $t=۶/۸۰۸$ )، بنابراین، شرط اولیه برای بررسی متغیر میانجی برقرار است. تأثیر اخلاق ماکیاولی مدیران بر مدیریت تصویرپردازی از خود ( $t=۵/۰۶۷$ )، معنی‌دار شده است. تأثیر متغیر مدیریت تصویرپردازی از خود نیز بر نفاق سازمانی ( $t=۵/۵۱۴$ )، معنی‌دار شده است. با استفاده از آزمون سوبل<sup>۱</sup> ( $t=۴/۶۶۴$ ) می‌توان نتیجه گرفت که متغیر مدیریت تصویرپردازی از خود، رابطه بین متغیر مستقل و وابسته اخلاق ماکیاولی مدیران و نفاق سازمانی را به صورت جزئی میانجی‌گری می‌کنند.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی میزان تأثیر اخلاق ماکیاولی مدیران بر شکل‌گیری فرهنگ سازمان دورو با توجه به نقش متغیر میانجی مدیریت تصویرپردازی از خود در سازمان‌های دولتی بود. نتایج نهایی پژوهش، نشان داد که روابط بین کلیه متغیرهای مدل معنی‌دار است. همچنین مدل برازش مناسبی داشته است. نتایج فرضیه اول نشان داده است که اخلاق ماکیاولی مدیران به ایجاد بستر سازمان دورو کمک می‌کند. نتایج پژوهش حاضر در این فرضیه با پژوهش‌های هادوی‌نژاد و همکاران (۱۳۸۹)، شریعت و نادری (۱۳۹۰)، دهقانیان و نیکوبخت (۱۳۹۰)، معزز و همکاران (۱۳۹۲)، فرقان‌دوست و همکاران (۱۳۹۳)، مسعودی و ساداتی‌زاده (۱۳۹۴)، یوسفی و پیری (۱۳۹۵)، جونز و پاولوس (۲۰۰۹)، کسلر و همکاران (۲۰۱۰)، ایرنا و همکاران (۲۰۱۴)، پاناگیوتیز و همکاران (۲۰۱۵) و کیازاد و همکاران (۲۰۱۷) مشابهت داشته که

۱ در فرمول سوبل مقادیر قرار گرفته‌اند.  $Z\text{-Value} = \frac{a+b}{\sqrt{(b^2+s_a^2)+(a^2+s_b^2)+(s_a^2+s_b^2)}}$  مقادیر  $a$ ،  $b$ ،  $s_a$ ،  $s_b$  به ترتیب (۵,۰۶)، (۵,۰۱۴)، (۰,۶۵) و (۰,۸۶) بوده است.

به تأثیر ماکیاولی‌گرایی مدیران در ایجاد فرهنگ سوء رفتاری نظیر نفاق سازمانی اشاره کرده‌اند. شاید تبیین چرایی تأثیر ماکیاول‌گرایی مدیران بر ایجاد فرهنگ سازمانی نفاق‌آبانه (سازمان دورو) در سازمان‌های دولتی این باشد که مدیرانی که گرایش بالایی به رفتار ماکیاولیستی دارند، با ایجاد جوی مملو از چالپلوسی، خودشیرینی و نظایر آن رفتارهای مزورانه‌ای را در سازمان می‌پراکنند. فرهنگ سازمانی، سفره‌ای است که توسط مدیران آن سازمان پهن می‌شود؛ براساس این حدیث گوهر بار از معصوم که می‌فرماید: «الناس علی دین ملوکهم<sup>۱</sup>»، می‌توان گفت که «صورت ظاهری رفتار کارکنان در سازمان، سیرت مدیران آنهاست». پس هرچه مدیران در سازمان ظاهر و باطن خوب و شایسته‌ای داشته باشند، این امر به کل سازمان تسری پیدا می‌کند و چنانچه بالعکس، مدیران رفتار مطلوبی نداشته باشند، متعاقباً فرهنگ سازمانی نامتبعی ایجاد می‌شود که یکی از بارزترین پیامدهای رفتاری آن، سازمان دورو است. در فرضیه دوم به تأثیر مثبت و معنادار رفتار ماکیاولی مدیران بر مدیریت تصویرپردازی هدفمند مدیران از خود در کارکنان پرداختیم. این نتیجه با پژوهش رولین و همکاران (۲۰۱۷)، دیمان (۲۰۱۷)، جیسوال و بال (۲۰۱۴)، هوگو و همکاران (۲۰۱۳)، سامسون (۲۰۱۲)، یاماگوچی (۲۰۰۹)، تاکر (۱۹۹۵) و دیپهر و همکاران (۱۹۸۹) مشابهت دارد. مدیرانی که رفتار ماکیاولی دارند، به شدت تمایل دارند، تصویری از خود نشان دهند که دیگران دوست داشته باشند. به عبارتی، آن‌طوری خودشان را جلوه می‌دهند که فرد مقابل می‌پسندد و در واقع آن جنبه پنهانی شخصیت و تمایلات نفسانی و حقیقی خودشان را مخفی می‌کنند. محققان به این نتیجه رسیده‌اند که مدیرانی که رفتار ماکیاولی دارند، در نفوذ در دیگران و انتخاب تاکتیک مناسب برای رسوخ در افراد به جهت همراه کردن آنها با اهداف خودشان، حرفه‌ای هستند. مدیرانی که رفتار ماکیاولی بالایی دارند، دائماً در تلاش هستند تا در دیگران نفوذ کنند. این نفوذ در دیگران با تاکتیک‌های متنوعی همراه است: گاهی با تطمیع، گاهی با تزویر، گاهی با ایجاد ارباب و غیره، سعی دارند که افراد را با خود هم‌راستا کنند تا به بهترین شکل به مقاصد و اهداف مشخص خود نائل آیند. در سازمان‌های دولتی ایران به سبب وجود

۱. این حدیث از پیامبر اکرم (صلی‌الله‌تعالی‌علیه‌وسلم‌وآله‌وسالوات‌وسلام‌علیهم‌الجمیع) نقل شده است (کشف الغمه، جلد ۲: ۲۱). سخن مشابهی نیز از امیرالمؤمنین (ع) با این مضمون آمده است: «الناس بأمرائهم أشبه منهم بأبائهم» یعنی مردم به حاکمانشان بیشتر شبیه‌اند تا پدرانشان.

فضایی سیاسی تر، نسبت به سازمان‌های بخش خصوصی، رفتار سیاسی مدیران، نمود عینی‌تری دارد. این امر سبب ایجاد فرهنگ نفاق، دورویی و تزویر در سازمان می‌شود و سایر کارکنان هم از این رفتارها الگوبرداری می‌کنند. نتایج پژوهش‌های رولین و همکاران (۲۰۱۷)، لویز و فلچر، (۲۰۰۴)، هوگو و همکاران (۲۰۱۳) و هادوی‌نژاد و همکاران (۱۳۸۹) مبین این ادعاست. چرایی به‌وجود آمدن رفتارهایی که باعث می‌شود، فرد تلاش نماید که خود را موجه نشان دهد و یا برای حفظ منافع یا زیاده‌خواهی در دیگران نفوذ کند در افراد مختلف متفاوت است. یک عده از کارکنان در سازمان‌های دولتی هستند که به دلیل ضعف عملکردی خود، دائماً به فکر شبکه‌سازی ارتباطی بوده و از هر ابزاری برای موجه‌نشان‌دادن خود استفاده می‌کنند. این ابزار گاهی رسمی است؛ مثل سندسازی و گزارش کارهای مضاعف و گاهی هم به صورت غیرمعارف صورت می‌پذیرد مثل چاپلوسی و تملق که ابزارهای تصویرپردازی هستند. متأسفانه پژوهش‌ها نشان داده است که این افراد گاه‌گاهاً رشد سازمانی بسیار زیادی نسبت به دیگر کارکنان (حتی با عملکرد بهتر) دارند. مشاهده این بی‌عدالتی‌ها در سازمان سبب می‌شود که به کارکنان دیگر این حس القا شود که برای رشد و پیشرفت و یا حتی حفظ موقعیت، باید به این رفتارهای مزورانه اقدام کنند و کم‌کم کل سازمان دچار دورویی خواهد شد. اگر در همان وهله اول تمام سازمان و کارکنان در مقابل رفتار چندگانه کارکنان ماکیاوولی مقاومت کرده و واکنش نشان دهند، دیگر آنها احساس امنیت نکرده و رفتار خود را تغییر می‌دهند.

همچنین نتایج فرضیه سوم نشان داد که مدیریت تصویرپردازی از خود بر ایجاد سازمان دورو، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. هادوی‌نژاد و همکاران (۱۳۸۹)، جاجا (۲۰۱۶)، گال (۲۰۱۵)، آبه‌اوانسا و گاتری (۲۰۱۵)، جیوال و بال (۲۰۱۴)، کلوزه و دانیلز (۲۰۱۳) و سایرین نیز به نتایج مشابهی رسیده‌اند. هرچند در ادبیات مطالعه مدیریت رفتار سازمانی، بحث مدیریت تصویرپردازی از خود یکی از تاکتیک‌های نفوذ در افراد است و در کشورهای غربی از آن به‌عنوان ابزار تأثیرگذاری در دیگران یاد می‌شود، این ابزار در کشورهای اسلامی بالأخص ایران، یکی از رذائل اخلاقی شمرده می‌شود و باید از آن به‌مثابه رفتار منافقانه، ریاکارانه و چندرویی نام برد. یکی دیگر از فرضیه‌های این پژوهش نشان از تأثیرگذاری مدیریت تصویرپردازی از خود بر انتخاب تاکتیک نفوذ فرد در دیگران است. بوردیج و رولین (۲۰۱۷)، لویز و فلچر (۲۰۰۴) و هوگو و همکاران

(۲۰۱۳) همگی معتقدند، وجود مدیریت تصویرپردازی از خود در افراد به انتخاب تاکتیک خاص این فرد در رخنه و نفوذ کردن در فکر و ذهن دیگران تأثیرگذار است. لاجرم افرادی که مدیریت تصویرپردازی مثبت و خوشایند از خود در ذهن دیگران دارند، تاکتیک‌های اقناعی خاصی برای خود برمی‌گزینند که بتوانند راحت‌تر در دیگران نفوذ کنند. باتوجه به تأثیر رفتار ماکیاولی مدیران بر سازمان دورو، پیشنهاد می‌شود که در انتخاب، انتصاب و ارتقای افراد به سمت مدیریتی در سازمان‌های دولتی ایران، یک بررسی دقیق از شخصیت افراد با استفاده از آزمون‌های استاندارد سنجش ویژگی‌های شخصیتی (جهت سنجش میزان برخورداری مدیر از ویژگی‌های ماکیاولیستی) و مصاحبه‌های تخصصی توسط کانون ارزیابی در سازمان‌های دولتی انجام پذیرد. لازمه این کار ایجاد کانون ارزیابی<sup>۱</sup> (AC) در سازمان‌های دولتی جهت جذب، ارتقا و انتصاب افراد در رده‌های مدیریتی است.

میل به مدیریت تصویرپردازی در مدیران، ناشی از وجود خوی ماکیاولی در آنها و رفتارهای دورو یا حتی چندسوئی رفتاری در سازمان است. در سازمان‌های دولتی ایران وجود چنین مدیرانی باعث می‌شود، با تغییر موازنه قدرت و جابه‌جایی قدرت حزبی در مدیریت سازمانی، چهره این مدیران تغییر نموده و چهره‌ای موجه از خود نشان دهند که مورد پذیرش قدرت حاکم باشد. در این میان، مدیران ماکیاولیست برای حفظ قدرت و جایگاه خود هر کاری می‌کنند؛ چون معتقدند «هدف وسیله را توجیه می‌کند»<sup>۲</sup> و با همه چیز (حتی مراودات عادی سازمانی) ابزاری بر خود می‌کنند. مدیران ماکیاول‌گرا تمایل دارند همواره خود را به کسانی که در حفظ قدرت و حتی ارتقای آنها اثربخش هستند، نزدیک می‌کنند و با تاکتیک‌های مختلف در آنها نفوذ نموده و خود را موجه نشان می‌دهند. این رفتار، باعث ایجاد جو نفاق و دورویی در کل سازمان می‌شود و کارکنانی ظاهرنا، چاپلوس و متملق را پرورش می‌دهد. یکی از دلایل ظهور و بروز مدیریت تصویرپردازی از خود، ضعف در توانمندی مدیران و ادراک از مشروعیت خود است. زمانی که، مدیر یک سازمان دولتی در ایران متوجه ضعف توانمندی خود می‌شود و می‌داند که علت تصدی

1. Assessment Center

۲. این جمله معروف آقای نیکولو ماکیاولی در کتاب «شهریار» است.

این جایگاه فرایندهای سیاسی و حزبی بوده است، تمام تلاش خود را خواهد داشت تا تصویری موجه از خود نشان دهد و برای این کار ممکن است که از هر چیزی به‌عنوان ابزار استفاده کند. این مدیران در مقابل افراد بالادست خود از تاکتیک خودشیرینی و در مقابل افراد زیردست از تاکتیک دورویی درونی استفاده می‌نمایند. به اعتقاد نویسنده یکی از قابلیت‌های بالای برخی مدیران در دستگاه‌های دولتی ایران که باعث ایجاد رفتار ماکیاولی و مدیریت تصویرپردازی از خود در سازمان می‌شود، برخورداری زیاد آنها از هوش عاطفی و سیاسی است. این مدیران اگر هوش سازمانی بالایی هم می‌داشتند، چنین رفتارهایی در سازمان به‌شدت کاهش می‌یافت.

با توجه به نتایج فرضیه اول پیشنهاد می‌شود، مدیران دستگاه‌های اجرایی در فضایی غیرسیاسی و با استفاده از فرایندهای عقلایی انتخاب شوند؛ زیرا وجود فضای غبارآلود سیاسی، به ظهور مدیران ماکیاولی منجر شده و پیامدی جز سازمان دورو ندارد. در راستای، نتیجه فرضیه دوم پیشنهاد می‌شود، جهت جلوگیری از رفتارهای سوء در سازمان‌های دولتی نظیر ماکیاول‌گرایی، خودشیفتگی، خودشیرینی و غیره، نظارت بیشتری بر اعمال مدیران توسط نهادهای بالادستی‌شان صورت پذیرد. این نظارت‌ها می‌تواند به‌صورت مستمر و یا حتی تصادفی باشد، تا با مراجعه به کارکنان سازمان و مشاهده و بررسی اسناد و مدارک موجود، به میزان انحراف‌های رفتاری کارکنان که ممکن است ناشی از انحرافات رفتاری مدیران باشد، پی ببرند. مبنای اساسی رفتار ماکیاولی، نفوذ در رفتار دیگران است که باید با آموزش به کارکنان، تاکتیک‌های نفوذ را به آنها معرفی نمود تا ضمن شناسایی رفتارهای درست، از استفاده این تاکتیک‌ها پرهیز نمایند. پیشنهاد مبتنی بر نتیجه فرضیه سوم این است که با ایجاد یک سازوکار رسمی، تمامی ارتقا و انتصاب‌ها براساس نظام شایستگی و در بستر طبقه‌بندی مشاغل (گریدینگ شغلی) انجام پذیرد تا از این طریق، افراد به خود اجازه رفتار غیرهنجاری ندهند و به هر طریقی نخواهند که برای حفظ منافع یا ارتقای سازمانی خود، در دیگران نفوذ کنند.

## منابع

- اطمینان، خدیجه و حلبی، علی اصغر (۱۳۸۶). ماکیاولیسم و مشابهت‌های مندرج در کلیه‌ودمنه و مرزبان نامه با آن. *پیک نور*، سال هفتم، شماره اول.
- حبیبی، رؤیا و ساکی، محمدرضا (۱۳۹۱). مدیریت تصویر از خود و عدالت سازمانی: بازیگران موفق یا مدیران موفق. *فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی*، سال چهارم، شماره دوم.
- خلفازاده، اسماعیل (۱۳۸۴). *دولت احمدی‌نژاد و احتمال کارآمدی*. تهران: انتشارات مهرند، چاپ اول، تهران.
- دهقانیان، جواد و نیکوبخت، ناصر (۱۳۹۰). نقد اخلاق‌گرایی در کلیه‌ودمنه با نیم‌نگاهی به اخلاق ماکیاولی. *فصلنامه نقد ادبی*، سال چهارم، شماره ۱۴. ۱۵۹-۱۳۳.
- دیانتی دیلمی، زهرا و رضاپور پرورش، رؤیا (۱۳۹۳). رابطه بین اخلاق شرکتی، مسئولیت اجتماعی و ماکیاولیسم با فرار مالیاتی. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، سال نهم، شماره ۴، ۱-۱۲.
- رضائیان، علی (۱۳۸۴). *انتظار عدالت و عدالت در سازمان*، تهران: انتشارات سمت.
- شریعت، فرشاد و نادری باب‌اناری، مهدی (۱۳۹۰). جدال اخلاق و سیاست در اندیشه خواجه نصیرالدین طوسی و نیکولو ماکیاولی. *پژوهشنامه علوم سیاسی*، سال هفتم، شماره ۱، ۸۷-۱۱۶.
- شریفی، سیدمهدی و نرگسیان، عباس (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین مدیریت تأثیر با پیامدهای رفتاری آن در بین مدیران و کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه تهران. *مجله تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، دوره ۴۷، شماره ۱، ۹۷-۱۱۲.
- شیری، اردشیر؛ خلدشرفی، صبریه؛ دهقانی، مهدی و یاسینی، علی (۱۳۹۴). بررسی ارتباط بین خودشیفتگی مدیران و رفتارهای منافقانه با نقش میانجی‌گری رفتار ماکیاولی‌گرایانه مدیران در سازمان‌های دولتی شهر کرمانشاه. *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، سال سوم، شماره ۱۱، ۹۷-۱۱۴.
- طبرسا، غلامعلی و معینی کربکندی، منصوره (۱۳۹۳). بررسی رابطه مدیریت تصویرپردازی و فرسودگی شغلی. *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال ۲۳، شماره ۷۶، ۱۵۷-۱۸۶.
- غفاری، رحمان و رستم‌نیا، یحیی (۱۳۹۶). اینرسی سازمانی و تنبلی اجتماعی: کژکارکردی‌های فرهنگ سازمانی بوروکراتیک. *فصلنامه مدیریت دولتی*، دوره ۹، شماره ۲، ۳۰۷-۳۳۲.
- غفاری، رحمان و مقیمی، سیدمحمد (۱۳۹۵). اخلاق در دولت: آگزیماتیزه کردن اخلاق در سازمان‌های دولتی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، دوره ۳، شماره ۳۳، ۳۵-۵۹.

فرقان دوست حقیقی، کامبیز؛ بنی مهد، بهمن و ولی لری، مهدی (۱۳۹۳). بررسی تطبیقی ماکیاولیسم میان حسابداران، حسابرسان، پزشکان و مهندسان. پژوهش‌های حسابداری مالی و حسابرسی، سال ۶، شماره ۲۲، ۴۱-۵۳.

فرهنگی، علی اکبر (۱۳۸۸). ارتباطات انسانی، تهران: نشر رسا.  
فقیهی، ابوالحسن؛ واعظی، رضا و آغاز، عسل (۱۳۸۹). تأملی بر تعامل بوروکراسی و فرهنگ در ایران. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال پنجم، شماره ۱۹، ۱-۳۱.  
کنعانی کاشانی، علی (۱۳۹۵). ارائه الگوی مناسب در بررسی روابط بین عاقلانه به پول، ماکیاولیسم و رفتار غیراخلاقی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت ارتباطات الکترونیک). دومین کنفرانس بین‌المللی رویکردهای نوین در علوم انسانی، ایران، تهران، تیر ۹۵.  
مسعودی، جهانگیر و ساداتی زاده، سیدسجاد (۱۳۹۴). رابطه اخلاق و سیاست. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال دهم، شماره ۳، ۲۸-۱۹.

معزز، الهه؛ حسینی، داود؛ نیکونستی، محمد و خیری، حامد (۱۳۹۲). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با ماکیاولیسم. یازدهمین همایش ملی مدیریت و حسابداری ایران، دانشگاه علامه طباطبایی.  
هادوی نژاد، مصطفی و عبادی، فاطمه (۱۳۹۳). نفاق مدیریت ارشد و مقاومت کارکنان در برابر تغییر: تبیین نقش میانجی اعتماد به مدیریت ارشد سازمان. پژوهشنامه مدیریت تحول، سال ششم، شماره ۱۲، ۵۰-۷۱.

هادوی نژاد، مصطفی و امیرخانلو، مریم (۱۳۹۵). پرده برداری از نفاق در سازمان بابه کارگیری پدیدارنگاری، فهمی از دریافت‌های متکثر. مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۴، شماره ۱، ۲۴۹-۲۷۸.  
هادوی نژاد، مصطفی و بهارلویی، الهه (۱۳۹۴). رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان: پیشایندها و پیامدهای سازمانی. فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۷، شماره ۲، ۳۹۳-۴۱۲.  
هادوی نژاد، مصطفی؛ دانایی فرد، حسن؛ آذر، عادل و خائف‌الهی، احمدعلی (۱۳۹۲). رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان. چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۱۳، ۱۵-۴۰.  
هادوی نژاد، مصطفی؛ دانایی فرد، حسن؛ آذر، عادل و خائف‌الهی، احمدعلی (۱۳۸۹). کاوش فرایند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان با استفاده از نظریه داده‌بنیاد. اندیشه مدیریت راهبردی، سال چهارم، شماره اول، ۸۱-۱۳۰.  
یوسفی، رحیم و پیری، فائزه (۱۳۹۵). ویژگی‌های روان‌سنجی نسخه فارسی پرسشنامه دوجین کثیف. مجله روان‌پزشکی و روان‌شناسی بالینی ایران، سال بیست‌ودوم، شماره ۱، ۶۷-۶۷.

- Abhayawansa, S. & Guthrie, J. (2012). Intellectual capital information and stock recommendations: impression management?. **Journal of Intellectual Capital**, 13(3), 398-415.
- Bolino, M., Klotz, A. C. & Daniels, D. (2013). The impact of impression management over time. **Journal of Managerial Psychology**, 29(3), 266-284.
- Campbell, W.K., Hoffman, B.J., Campbell, S.M. & Marchisio, G. (2011). Narcissism in Organizational Contexts. **Human Resource Management Review**, 21(4), 268-284.
- Cindy, L. (2011). **The Influence of Machiavellian Leadership on Employee's Work Behavior**, Hill Publisher, New York.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G. & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. **Journal of Management**, 39(3), 219-257.
- Dhiman, A. (2017). Effect of Employee's Upward Influence Tactics on Managerial Decision Making. **Indian Institute of Management Calcutta**, The Thesis of Master.
- Dreher, G. F., Dougherty, T. W. & Whitely, W. (1989). Influence Tactics and Salary Attainment, **Sex Roles Journal**, 20(9/10), 535-550.
- Egan, V., Hughes, N. & Palmer, E. J. (2015). Moral disengagement, the dark triad and unethical consumer attitudes. **Personality and Individual Differences**, 76(3), 128-137.
- Gilby T. (1979). Hypocrisy. In P. K. Meagher, T. C. O'Brien & S. C. M.Aherne (Eds.). **Encyclopedic Dictionary of Religion 1752**. Washington, D. C.:corpus publications.
- Gregory, C., Petty, B. & Hill, P. (2012). Work Ethic Characteristics: Perceived work ethics of supervisors and workers. **Journal of Industrial Teacher Education**, 42(2), 1210-1228.
- Gwal, R. (2015). Tactics of Impression Management: Relative Success on Workplace Relationship. **The International Journal of Indian Psychology**, 2(2), 37-44.
- Hugo, R. A. & Chien-Cheng, CH. & Mei-Mei, L. (2013). The Effect of Applicant Impression Management Tactics on Hiring Recommendations: Cognitive and Affective Processes. **Applied Psychology Journal**. 63(4). 698-724.
- Irna, I. M. & et al. (2014). Assessing the correlation of Machiavellian beliefs, spiritual intelligence and life satisfaction of Iran's national team athletes. **Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences**, 2(3), 88-93.
- Jaja, A. (2016). Impression Management Metaphors: An Agenda for the 21st Century African Industrial Managers. **Management Research News**, 26(12), 73 - 94.
- Jaiswal, P. & Bha, K. T. (2014). Behavioral Flexibility: The Use of Upward Impression Management Tactics by Subordinates for Good Performance Rating from Leader and Impact of Organizational & Leader's Machiavellianism, **Global Journal of Flexible Systems Management**, 15(4), 313-326.
- Jones, E. E. & Pittman, T. S. (1982). Toward A General Theory Of Strategic Self-Presentation. In J. Suls (Ed.). **Psychological Perspectives On The Self**, 1 (2), 231-262.
- Jones, D. & Paulhus, D.L. (2009). Machiavellianism. In M. R. Leary, & R.H. Hoyle (Eds.). **Individual Differences in Social Behavior**, New York: Guilford, 93-108.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F. & Kosalka, T. (2009). The Bright and Dark Sides of Leader Traits: A Review and Theoretical Extension of the Leader Trait Paradigm. **The Leadership Quarterly**, 11(3), 855-877.
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C. & Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E. & Penney, L. M. (2010). Re-examining Machiavelli: A three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace. **Journal of Applied Social Psychology**, 40, 1868-1896.
- Klotz, M. & Daniels, D. (2014). The impact of impression management over time. **Journal of Managerial Psychology**, 29(3), 266 - 284.
- Lee, S., Soojung, H., Minyoung, Ch., Seckyoung, L. K. & Seokwha, Y. (2016). How do I get my way? A meta-analytic review of research on influence tactics. **The Leadership**



- Quarterly**, 1(2), 1-19.
- Lopes, J. & Fletcher, C. (2004). Fairness of Impression Management in Employment Interviews. **Social Behavior and Personality**, 32(8), 747-768.
- Mirzaaghazadeh, M., Farzan, F., Amirnejad, S. & Hosseinzadeh, M. (2014). Assessing the correlation of Machiavellian beliefs, spiritual intelligence and life satisfaction of Iran's national team athletes. **Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences**, 2(3), 88-93.
- O'Boyle Jr, E.H., Forsyth, D.R., Banks, G.C. & McDaniel, M.A. (2012). A Meta-Analysis of the Dark Triad and Work Behavior: A Social Exchange Perspective. **Journal of Applied Psychology**, 97(3), 557-579.
- Oliveira, J., Graça, A. & Fátima, B. (2016). Impression management and self-presentation dissimulation in Portuguese chairman's statements. **Corporate Communications: An International Journal**, 2(3), 388-408.
- Panagiotis, G., Eugenia, P. & Theodora, K. (2015). The Detrimental Effect of Machiavellian Leadership on Employees' Emotional Exhaustion: Organizational Cynicism as a Mediator. **Europe's Journal of Psychology**, 11(4), 619-631.
- Roulin, N., Bangerter, A. & Levashina, J. (2017). Interviewers' perceptions of impression management in employment interviews. **Journal of Managerial Psychology**, 29(2), 141-163.
- Sampson, S. (2012). influence tactics and leader effectiveness. Master of Business Thesis. **Queensland University of Technology**.
- Sardžoska, E. G. & Tang, T. L. P. (2012). Work-related behavioral intentions in Macedonia: Coping strategies, work environment, love of money, job satisfaction, and demographic variables. **Journal of Business Ethics**, 108(3), 73-391.
- Steizel, S. & Gilabert, E. (2013). Upward influence tactics through technology-mediated communication tools. **Computer in Human Behavior**, 8(3), 462-472.
- Thacker, R. (1995). Gender, Influence Tactics and Job Characteristic. **Sex Roles Journal**, 32(9/10), 617-638.
- Weng, L-C. & Ching Chang, w. (2015). Does impression management really help? A multilevel testing of the mediation role of impression management between personality traits and leader-member exchange. **Asia Pacific Management Review**, 20 (2), 2-10.
- Yazdi, A.M. & Mustamil, N.M. (2014). Do Narcissists and High Machs More Empowered? Assessing the Relationship between Machiavellianism and Narcissism, and Psychological Empowerment. **International Journal of Business and Management**, 9(7), 78-91.
- Yamaguchi, I. (2009). Influences of organizational communication tactics on trust with procedural justice effects: A cross-cultural study between Japanese and American workers. **International Journal of Intercultural Relations**. 33(2). 21-31.
- Zin, S. M., Ahmad, N., Ngah, N. E., Ismail, R., Abdullah, I. H. T. & Ibrahim, N. (2011). Effects of Machiavellianism on ingratiation in organizational settings. **Canadian Social Science**, 7(2), 183-190.