

## نقش نظام ارزیابی عملکرد در بروز پدیده ریاکاری سازمانی: اثر تعدیل کنندگی جو سازمانی

عباسعلی رستگار\*، حسین شول\*\*

وحید شرفی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۰/۱۸

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۳/۲۹

### چکیده

باتوجه به رایج شدن پدیده غیراخلاقی ریاکاری کارکنان در سازمان‌های دولتی، این پژوهش با هدف بررسی نقش نظام ارزیابی عملکرد اثربخش در بروز این پدیده، در شرکت پتروشیمی استان ایلام انجام شد. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات تحقیق، توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان شرکت پتروشیمی استان ایلام است که تعداد آنها ۶۰۰ نفر هستند. باتوجه به جدول مورگان تعداد ۲۳۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری در این تحقیق نمونه‌گیری تصادفی ساده و ابزار گردآوری اطلاعات نیز پرسشنامه است. در نهایت نتیجه‌ای که از تجزیه و تحلیل داده‌ها به دست آمد، این بود که نظام ارزیابی عملکرد اثربخش بر ریاکاری سازمانی، تأثیر مستقیم و منفی دارد، درحقیقت هرچه نظام ارزیابی، اثربخش‌تر باشد ریاکاری در سازمان کمتر می‌شود و جو حاکم بر سازمان، جو همکارانه یا نوآورانه، نیز این اثر را تعدیل می‌کند، به این صورت که جو همکارانه و نوآورانه تأثیر مثبت بر رابطه نظام ارزیابی عملکرد و ریاکاری دارد و اثر آن را شدت می‌بخشد، اینگونه که باعث افزایش تأثیر نظام ارزیابی عملکرد بر ریاکاری سازمانی و در نتیجه کاهش بیشتر ریاکاری می‌شود.

**کلیدواژه:** ریاکاری؛ ارزیابی عملکرد؛ جو سازمانی

\*. دانشیار دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، ایران

\*\* . دانشجوی دکتری، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، ایران (نویسنده مسئول)

hossein.shool@semnan.ac.ir

\*\*\*. دانشجوی دکتری، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، ایران

## مقدمه

اعتماد، پدیده‌ای بسیار مهم در روابط بین افراد است که می‌تواند بر روابط و عملکرد افراد در سازمان‌ها تأثیرگذار بوده (نادی و همکاران، ۲۰۰۹: ۲۶) و تنش میان آنها را از بین ببرد (مانجی و اورتلپ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۱۹۹). درحقیقت از بین رفتن اعتماد، عاملی تأثیرگذار در عملکرد کارکنان سازمان است (دریکس و فرتین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۶۱۵) و از طرفی، صداقت و روراستی یکی از ابعاد مهم اعتماد است، چنانچه افراد با یکدیگر با صداقت رفتار کنند اعتماد میان آنها افزایش و در نتیجه عملکرد آنها تحت تأثیر قرار می‌گیرد (تن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰: ۲۵۳)، بنابراین به تبع، ریاکاری و دورویی که نقطه مقابل صداقت است می‌تواند باعث از بین رفتن اعتماد و در نتیجه کاهش عملکرد شود. متأسفانه این پدیده ریاکاری بین کارکنان سازمان‌های ما، به‌ویژه سازمان‌های دولتی بسیار به چشم می‌خورد. البته ناگفته نماند این عدم صداقت و ریاکاری کم‌وبیش در همه جای دنیا و بین مردم رایج بوده و هست و روزبه‌روز هم بدتر می‌شود، ولی در کشور ما متأسفانه به‌ویژه اخیراً، این پدیده در پایین‌ترین سطوح جامعه هم رخنه کرده است<sup>۴</sup>. باتوجه‌به اسلامی بودن کشور ما و ارجح نهادن به مسائل دینی و اعتقادی، بسیاری از افراد ممکن است خود را به ظواهر دینی بیارایند تا بتوانند از حقوق شهروندی و مزایای اجتماعی و اقتصادی که ممکن است در نتیجه این آراستگی به ظواهر دینی نصیب آنها شود برخوردار شوند. به‌طوری‌که حتی در برخی از سازمان‌ها افرادی دیده می‌شوند که هیچ اعتقادی به مسائل دینی ندارند اما برای حفظ ظاهر در صف اول نماز جماعت می‌ایستند و ظاهر انسان‌های متدین را به خود می‌گیرند. در واقع در سازمان‌ها همواره عده‌ای افراد کم‌کار و غیرمتعهد وجود دارند که از تلاش واقعی برای سازمان و کوشش حقیقی برای دستیابی به اهداف آن دریغ می‌کنند، لیکن 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 اینگونه رفتارها مسیر شغلی خود را به‌منظور دستیابی به پست‌های بالاتر هموار و کوتاه سازند. اینگونه افراد

1. Monji & Ortlepp

2. Dirks & Ferrin

3. Tan

4. <http://hamshahrionline.ir/details/26043>; <http://fa.shafaqna.com/news/387517>; <http://fararu.com/fa/news/136776>

همواره تلاش می‌کنند با ظاهرسازی، خوش‌خدمتی و تملق و چاپلوسی، کارهای کم‌ارزش و معمولی خود را در نظر مدیران، بزرگ و ارزشمند جلوه دهند. عوامل متعددی می‌تواند در شکل‌گیری این پدیده در جامعه و به‌ویژه سازمان‌های دولتی مؤثر باشند که در مقاله حاضر، بر آن شدیم تا در یابیم نظام ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و همچنین جو حاکم بر آنها در این باره چه نقشی می‌تواند داشته باشند.

## ریاکاری<sup>۱</sup>

ریاکاری سازمانی عبارت است از داشتن ادعای تقوا و فضیلت و آرمان‌گرایی در سازمان برای رسیدن به اهداف شخصی خود یا یک رفتار داوطلبانه که فرد براساس ارزش‌های اعلام شده سازمان عمل می‌کند نه براساس انتظارات و ارزش‌های شخصی (فیلیپ و کوهرلر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵: ۱۵). یا به تعبیر دیگر ریاکاری به معنی گفتن یک چیز و انجام دادن چیز دیگر است (باردن، راکر و پتی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۱۴۶۸). لامرز<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۰) ریاکاری را حفظ هنجارهای اخلاقی در نزد عموم و برای دیگران، اما نقض آنها به‌طور شخصی و در محافل خصوصی می‌دانند. مثلاً کسی که علناً به رژیم غذایی و ورزش متعهد است ولی در زندگی شخصی اصلاً به رژیم و ورزش پایبند نیست، فردی ریاکار است (باردن، راکر و پتی، ۲۰۰۵: ۱۴۶۸). در تعریفی دیگر می‌توان گفت ریاکاری اخلاقی می‌تواند به‌عنوان نوع خاصی از فریب در نظر گرفته شود که هدفش ظاهرسازی اخلاقی است و می‌تواند رفتاری قابل سرزنش و مجازات باشد (پاوول و اسمیت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳: ۴۱۵). در واقع فرد ضمن ارتباط با دیگران، به‌صورت آگاهانه و هدف‌مند، فریب کارانه عمل می‌کند. به‌عبارت دیگر فرد نگرش خاصی را برخلاف نگرش واقعی، برای جذاب جلوه کردن نزد دیگران و نفوذ در آنها وانمود می‌کند (پاوول و اسمیت، ۲۰۱۳: ۴۱۵). یک‌سری از تحقیقات بسیار تأثیرگذار انجام شد و نشان داد که اغلب، برانگیزاننده‌بودن رفتار اخلاقی به‌خاطر تمایل به خود اخلاق نیست، بلکه

1. hypocrisy  
2. Phillippe and Koehler  
3. Barden, Rucker, & Petty  
4. Lammers  
5. Powell & Smith,

به خاطر تمایل به ظاهر شدن اخلاق در چشم دیگران است (باستون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۴۶)؛ به عبارت دیگر اغلب افراد اخلاق مدارانه رفتار می کنند تا نشان دهند که آنها اخلاقی هستند، نه به خاطر اینکه آنها واقعاً اخلاق مدار باشند (به عنوان مثال: دنا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۷؛ شالوی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۱؛ ژانگ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). همچنین باستون (۲۰۱۴) در بررسی های اخیر از کار خود و دیگران در مورد انگیزه اخلاقی و ریاکاری اخلاقی نشان داد که «واضح و روشن نیست انگیزه اخلاقی واقعی تا چه اندازه در ایجاد رفتار اخلاقی نقش دارد». برخی از نویسندگان اندیشمندان تحقیقاتی را در مورد ریاکاری افراد و علل بروز آن انجام داده اند که در زیر به برخی از آنها اشاره می شود. باستون (۲۰۱۴) نشان داد دلیل اینکه افراد اغلب نمی توانند عمل اخلاقی انجام دهند، فقدان انگیزه های اخلاقی حقیقی است. همچنین در تحقیقات دیگری نشان داده شده است که ریاکاری اخلاقی در محیط هایی رایج است که گروه ها یا افراد ریاکار ابزارهای تلافی جویانه ندارند (لانکیوست<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۴۱). لانکیوست و همکاران (۲۰۱۵) در یک بررسی و تحقیق نشان دادند که رشد و افزایش ریاکاری بین افراد می تواند به علت جلوگیری از تنبیه و مجازات باشد. در بررسی دیگر مشخص شد دلیل اینکه افراد دست به رفتار خودشیرینی<sup>۶</sup> و یا ریاکاری می زنند این است که این رفتار بر موفقیت مسیر شغلی، افزایش حقوق، انتصاب ها و ... تأثیر می گذارد (وستفال و استرن<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶) همچنین ممکن است به دلیل همکاری (بندیرا و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹: ۱۰۴۹) یا به خاطر رقابت (داوچر<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱)، جاذبه بین فردی (بیرن<sup>۱۰</sup> و همکاران ۱۹۹۶: ۲۲۱)، تسهیل در ارتباطات (مکفرسون<sup>۱۱</sup> و همکاران ۲۰۰۱: ۴۱۸)، ادراک کارکنان از کنش های مدیریت، فرهنگ و پاداش (فیلیپ و کوهلر، ۲۰۰۵: ۱۵)، رفتارهای رهبر یا مدیر (چا و

1. Batson
2. Dana
3. Shalvi
4. Zhong
5. Lönnqvist
6. Ingratiation
7. Westphal and Stern
8. Bandiera et al
9. Dutcher
10. Byrne
11. McPherson

ادمانسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۶۱)، چنین پدیده‌ای بروز کند. والدو (۱۹۷۷) نیز در توجیه علت بروز این پدیده، ریاکاری را تجلی هم‌جوشی دموکراسی و بوروکراسی می‌داند (هادوی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۸). به‌طور کلی چنین رفتارهای غیراخلاقی می‌تواند به‌علت ویژگی‌های فردی یا زمینه‌های سازمانی باشد (دکریمر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱: ۲؛ پیلوتا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۱۷). نظام ارزیابی عملکرد و همچنین جو حاکم بر سازمان از عوامل مهم سازمانی هستند و چنانچه ملاحظه شد، کمتر به این دو مقوله پرداخته شده است. بنابراین تصمیم بر آن شد تا ارتباط آنها با ریاکاری کارکنان سازمان مورد بررسی قرار گیرد.

## نظام ارزیابی عملکرد

سازمان‌های موفق باید از ابزارهای مدیریتی مانند ارزیابی‌های عملکرد برای بهبود عملکرد سازمانی و اثربخشی استفاده کنند (رابین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). درحقیقت، نظام ارزیابی عملکرد یکی از بهترین راه‌های ارتقای عملکرد سازمانی است (کواکیو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۵: ۶۲). طبق نظر انجمن مدیریت منابع انسانی<sup>۶</sup> (۲۰۱۰)، سه نوع ارزیابی عملکرد وجود دارد که عبارتند از: ارزیابی صفات، رفتار و نتایج. در ارزیابی صفات، ویژگی‌های فیزیکی و روانی فرد شناسایی می‌شود. ارزیابی رفتاری عبارت است از اندازه‌گیری آنچه افراد در محل کار انجام می‌دهند و ارزیابی نتایج عبارت است از اندازه‌گیری نتایج یا پیامدهای واقعی رفتارهای کاری. ارزیابی عملکرد می‌تواند ساختاریافته یا بدون ساختار و همچنین عینی یا ذهنی باشد. ارزیابی‌های ساختاریافته در دوره‌های زمانی مشخصی انجام می‌شوند اما ارزیابی بدون ساختار دوره‌های زمانی خاصی ندارد. ارزیابی عینی مبتنی بر حقایق است اما ارزیابی ذهنی مبتنی بر ادراک مدیران است (کواکیو و همکاران، ۲۰۱۵: ۶۲).

ارزیابی عملکرد سه کارکرد یا وظیفه دارد:

۱. ارائه بازخور مناسب به‌منظور حمایت از توسعه کارکنان

1. Cha & Edmondson
2. DeCremer
3. Pillutla
4. Rubin
5. Kwaku
6. Society for Human Resource Management (SHRM)

۲. ارائه اطلاعات مفید به سرپرستان

۳. ارائه خدمت به منظور اصلاح یا تغییر رفتار برای تولید بیشتر و اثربخشی بیشتر سازمان (لاو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۲۱)

در حالی که ادبیات اخیر اهمیت عدالت در ارزیابی عملکرد را در سازمان‌های با عملکرد بالا تأیید می‌کند اما قابلیت اطمینان و اعتبار هنوز هم به‌عنوان یک مشکل عمده در نظام‌های ارزیابی عملکرد باقی مانده است (کواکیو و همکاران، ۲۰۱۵: ۶۳)، در واقع یکی از چالش‌های اصلی مدیریت منابع انسانی ایجاد یک نظام ارزیابی عادلانه و مؤثر است (جیمز<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵: ۲۱۸)، زیرا پذیرش یا رد نظام ارزیابی عملکرد بستگی دارد به عادلانه بودن آن (کیم و رویبنتی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۳۳۳)؛ بنابراین مدیران باید بر انصاف و عدالت درک شده از ارزیابی عملکرد به‌عنوان ابزاری برای بهبود سازمان‌هایشان تمرکز کنند (چاو و سی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳: ۲۳۱؛ کراتس و برون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳: ۳۹۹؛ شولیهین و پایک<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳: ۳۲). کراپانزانو<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۰۱) ادعا می‌کنند که کیفیت نظام ارزیابی نه تنها به عوامل ساختاری بلکه به عوامل شناختی و روانی نیز بستگی دارد. بیشتر از هر چیز دیگری، روابط بین فردی میان ارزیاب و ارزیابی‌شونده یکی از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های نظام ارزیابی عملکرد موفق است (کیم و رویبنتی، ۲۰۱۱: ۳۳۳). ارزیابی عملکرد نباید تحت تأثیر احساسات ارزیاب قرار گیرد، به این دلیل که بعضی وقت‌ها ارزیاب‌ها آگاهانه یا ناآگاهانه در برابر ارزیابی‌شونده متعصب می‌شوند (کواکیو و همکاران، ۲۰۱۵: ۶۴). طرفداران نظام ارزیابی عملکرد از سودمندی آن دفاع می‌کنند. آنها ادعا می‌کنند که مدیران می‌توانند بر اثرات منفی ارزیابی عملکرد از طریق مشارکت کارکنان و بازخورد در فرایند ارزیابی عملکرد، غلبه کنند (رابرتس، ۲۰۰۳: ۹۲). اما در عین حال برخی از محققان در مطالعات خود فرایند ارزیابی عملکرد را مورد انتقاد قرار داده‌اند و بر این باورند که طراحی یک نظام ارزیابی عملکرد عادلانه و دقیق سخت

1. Law  
2. James  
3. Kim & Rubianty  
4. Cho & Sai  
5. Krats & Brown  
6. Sholihin & Pike  
7. Cropanzano

است، زیرا ارزیابی عملکرد با قضاوت ذهنی انسان گره خورده است (کیم و رایبیتی، ۲۰۱۱: ۳۳۲). دمی‌نگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) ارزیابی عملکرد را به‌عنوان یکی از عوامل مخرب سازمان‌ها توصیف می‌کند؛ زیرا از نظر او بسیار ناعادلانه است به افرادی که در یک گروه هستند، انگ متفاوت بودن زده شود. کوک<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) نیز از ارزیابی عملکرد انتقاد کرده و بیان می‌کند که این روند ممکن است مغرضانه باشد و ارزیاب تحت تأثیر عوامل دیگری غیر از معیارهای رتبه‌بندی نوشته‌شده و قابل قبول باشد. تحقیقات انجام‌شده توسط فریمن<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) نشان داد که یک شکاف عمیق بین نظریه و عمل با توجه به زمان صرف‌شده در مصاحبه ارزیابی عملکرد وجود دارد. آنها بیان کردند اگرچه دستورالعمل ارزیابی عمل کرد نشان می‌دهد که به کارمند باید زمان و فرصت بیشتری برای صحبت داد، اما این سرپرست است که بیشتر صحبت می‌کند. به‌طور کلی ارزیابی عملکرد بر عوامل متعددی تأثیرگذار است؛ مثلاً یک پایه و اساس برای تصمیمات اداری است، مانند ارتقای کارمند، اخراج، انتقال و تخصیص پاداش‌های مالی، توسعه و تحقیقات پرسنلی و همچنین یک فرصت منحصر به فرد برای کارکنان و سرپرستان برای برقراری ارتباط به‌صورت رودررو به‌منظور تعیین اهداف و مسیر کلی سازمان فراهم می‌کند (کواکیو و همکاران، ۲۰۱۵: ۶۲). پژوهش‌های قبلی تأثیر انصاف ادراک‌شده از ارزیابی‌های عملکرد را بر انگیزه درونی (کیم و رویبیتی، ۲۰۱۱: ۳۳۳). تعهد سازمانی (صالح<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۲۳)، مقبولیت ارزیابی عملکرد (مالی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹: ۳) مورد بررسی قرار داده‌اند. طبق نظر وال<sup>۶</sup> (۲۰۰۷)، رابطه روشن و قوی بین عملکرد سازمانی و توجه به مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد. یک نظام ارزیابی عملکرد خوب، می‌تواند به سازمان کمک کند که افراد با عملکرد عالی و زیر متوسط را تشخیص دهد. نهادهایی که کارکنان سخت‌کوش و بهره‌ور را شناسایی می‌کنند و بر این اساس به آنها پاداش می‌دهند، محیط مناسبی را برای رشد فرد و سازمان ایجاد می‌کنند و در مقابل، یک نظام ارزیابی ضعیف می‌تواند باعث ایجاد اضطراب و کاهش روحیه کارکنان شود. برخی از منتقدان ادعا

1. Deming  
2. Cook  
3. Frimann  
4. Salleh  
5. Maley  
6. Waal

می‌کنند که ارزیابی عملکرد دقت اندازه‌گیری را برای عملکرد کاری یک کارمند دولتی تضمین نمی‌کند و این ممکن است به عواقب ناخواسته‌ای مانند تحمیل رقابت‌های غیرضروری و تضعیف همکاری در میان کارکنان دولتی منجر شود (مالوینی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۳۰). طبق گفته لی<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) ارزیابی عملکرد سوءظن را افزایش می‌دهد و تلخی میان کارکنان را تحریک می‌کند و به‌طور کلی نظام‌های ارزیابی، سازوکارهای قهری برای استخراج بهره‌وری از کارکنان در یک سازمان است. مطالعات و پژوهش‌هایی نیز در مورد رابطه بین ریاکاری یا خودشیرینی و نظام ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها انجام شده، اما این پژوهش‌ها به نتایج متفاوت و گاه متناقضی منجر شده است، به‌عبارت‌دیگر در این تحقیقات از آنجا که مدیران هنگام ارزیابی عملکرد کارکنان از نیت آنها برای خودشیرینی واقف نیستند، برخی رفتار آنها را از نوع خودشیرینی و برخی دیگر حقیقی ادراک کرده‌اند و در نتیجه رابطه یادشده به‌روشنی بررسی نشده است (هادوی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۸). با توجه به این تناقض‌گویی‌های محققان مختلف در مورد ارزیابی عملکرد این پرسش به ذهن می‌رسد که اگر نظام ارزیابی اثربخش و موفق باشد می‌تواند باعث کاهش پدیده غیراخلاقی ریاکاری کارکنان در سازمان‌ها شود؟ و براساس این سؤال اولین فرضیه پژوهش به‌صورت زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ۱. نظام ارزیابی عملکرد بر ریاکاری سازمانی اثر دارد.

### جوسازمانی<sup>۳</sup>

جو سازمانی عمدتاً در مورد نگرش و رفتار است و متشکل از درک افراد در مورد سازمان بوده که می‌توان با ارزیابی این ادراک و توصیف کارکنان از ویژگی‌های درونی سازمان، جو سازمانی را سنجید (دیکسون<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۴: ۳۵۵). ادبیات موجود، جو سازمانی را به نتایج و پیامدهای مختلفی ارتباط داده است. برای مثال به افزایش تعهد، موفقیت سازمان و عملکرد بهتر

1. Mulvaney  
2. Lee  
3. Organizational climate  
4. Dickson



(ویلند<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۴۴۱)، مسئولیت، درستکاری و انسجام (لین و چینج، ۲۰۰۹: ۴۳۳). همچنین تحقیقات نشان داده است که جو سازمانی عاملی تأثیرگذار بر رفتار اعضای سازمان است (اوزکنت، لژیوننت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۱۴۸۶). از نظر لیو و جاو<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) جو سازمانی از دو بعد همکارانه<sup>۴</sup> و نوآورانه<sup>۵</sup> تشکیل شده است. یک جو نوآورانه تعامل اجتماعی را بین اعضای سازمان بالا می‌برد (هوگل<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۳: ۷۴۵). وجود جو همکارانه در سازمان به وجود آورنده دلیلی برای تمایل بیشتر اعضای آن سازمان به کارکردن با یکدیگر به صورت گروهی در جهت رشد و ارتقای یکدیگر است (جانز<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳: ۳۵۶). جو همکارانه تأثیر بیشتری بر رفتار شهروندی در سازمان‌های کوچک دارد و افراد درگیر در فعالیت‌های همکارانه می‌توانند به همکاران در انجام بهتر تکالیف کمک کنند و آنها را به تلاش بیشتر برانگیزند (نیل و هزکس<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱). با توجه به اینکه جو سازمانی می‌تواند مثبت و یا منفی باشد و بسته به مثبت یا منفی بودن تأثیر متفاوتی بر رفتار کارکنان داشته باشد، بنابراین می‌تواند باعث کاهش و یا افزایش رفتارهای منفی شود. لذا فرضیه دوم به صورت زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ۲. اثر نظام ارزیابی عملکرد بر ریاکاری سازمانی توسط جو سازمانی تعدیل می‌شود.

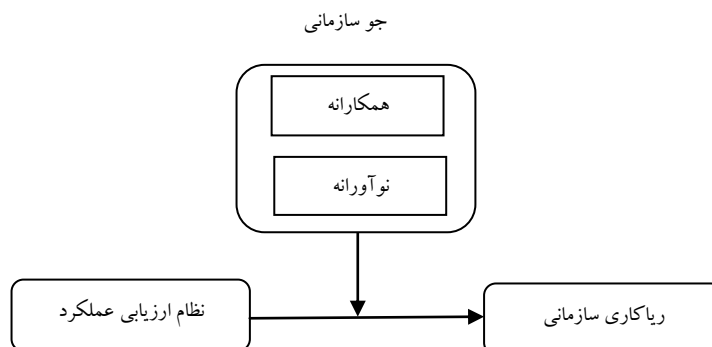
فرضیه ۲-۱. اثر نظام ارزیابی عملکرد به وسیله جو نوآورانه تعدیل و باعث کاهش بیشتر ریاکاری می‌شود.

فرضیه ۲-۲. اثر نظام ارزیابی عملکرد به وسیله جو همکارانه تعدیل و باعث کاهش بیشتر ریاکاری می‌شود.

## مدل مفهومی پژوهش

باتوجه به ادبیات پژوهش، مدل مفهومی پژوهش در شکل (۱) ارائه شده است

1. Weyland
2. ÖzkanT & LajunenT
3. Jaw & Liu
4. Cooperative
5. Innovative
6. Hoegl
7. Janz
8. Neal & Hesketh



شکل ۱. مدل مفهومی

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف: کاربردی؛ از نظر راهبرد: پیمایشی؛ از نظر شیوه پژوهش: کمی، از نظر افق زمانی: تک‌مقطعی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده: پرسشنامه است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان شرکت پتروشیمی استان ایلام و تعداد آن‌ها ۶۰۰ نفر است. با توجه به جدول مورگان تعداد ۲۳۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری در این تحقیق نمونه‌گیری تصادفی ساده است. ابزار گردآوری اطلاعات نیز پرسشنامه است که اطلاعات مربوط به پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق در جدول (۱) آمده است.

جدول ۱. اطلاعات پرسشنامه تحقیق

متغیرها	ابعاد	تعداد گویه‌ها	منبع پرسش‌نامه
ریاکاری سازمانی	-----	۴۱	هادوی و همکاران، ۱۳۹۳
اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد	-----	۲۰	لاری <sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴
جو سازمانی	همکارانه	۴	جاو و لیو، ۲۰۰۳
	نوآورانه	۴	

1. Larry

## روایی و پایایی پرسشنامه

برای ارزیابی روایی و بومی‌سازی پرسشنامه‌ها از دیدگاه ۱۰ نفر از خبرگان استفاده شده است. این ارزیابی بر روایی محتوایی شاخص‌های ارائه‌شده برای سنجش ابعاد موردنظر در طرح تحقیق تمرکز داشت. برای پایایی پرسشنامه نیز از آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۲) آمده است:

جدول ۲. ضریب پایایی متغیرهای تحقیق

متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ
ریاکاری سازمانی	۰/۸۱
نظام ارزیابی عملکرد	۰/۸۴
جو سازمانی همکارانه	۰/۸۰
جو سازمانی نوآورانه	۰/۸۶

همان‌طور که مشاهده می‌شود ضرایب آلفای کرونباخ همه متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۷۰ هستند که نشانگر تأیید پایایی بالای پرسشنامه است.

## یافته‌های توصیفی

وضعیت متغیرهای جمعیت‌شناختی در جدول (۳) انعکاس یافته است.

جدول ۳. متغیرهای جمعیت‌شناختی تحقیق

تحصیلات			جنسیت	
ارشد و بالاتر	کارشناسی	تا کاردانی	زن	مرد
٪۳۵	٪۵۴	٪۱۱	٪۱۳	٪۸۷
سابقه خدمت			سن	
بالاتر از ۲۰	۱۰ تا ۲۰	کمتر از ۱۰	۳۵ تا ۴۵	کمتر از ۳۵
٪۲۳	٪۶۳	٪۱۴	٪۴۹	٪۲۶

مطابق جدول (۳)، بیشتر پاسخگویان مرد بوده، اکثراً دارای مدرک تحصیلی لیسانس می‌باشند، سن بیشتر افراد نمونه بین ۳۵ تا ۴۵ سال بوده و اکثریت آنها دارای سابقه خدمتی بین ۱۰ تا ۲۰ سال بوده‌اند.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش کمترین توان دوم جزئی (PLS) با استفاده از نرم‌افزار Visual PLS استفاده شده است. قبل از ورود به مدل ساختاری تحقیق و بررسی فرضیه‌های تحقیق، مدل اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق تشریح می‌شود. مدل اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق در جدول‌های (۴) و (۵) گزارش شده است.

جدول ۴. مدل اندازه‌گیری متغیر ریاکاری

متغیر	سؤالات	بار عاملی	سؤالات	بار عاملی	AVE	C.R
ریاکاری سازمانی	سؤال ۱	۰/۸۵	سؤال ۲۲	۰/۷۴	۰/۷۱	۰/۹۲
	سؤال ۲	۰/۸۴	سؤال ۲۳	۰/۸۰		
	سؤال ۳	۰/۷۹	سؤال ۲۴	۰/۷۶		
	سؤال ۴	۰/۷۷	سؤال ۲۵	۰/۸۴		
	سؤال ۵	۰/۸۱	سؤال ۲۶	۰/۸۹		
	سؤال ۶	۰/۸۱	سؤال ۲۷	۰/۸۲		
	سؤال ۷	۰/۸۶	سؤال ۲۸	۰/۹۰		
	سؤال ۸	۰/۸۵	سؤال ۲۹	۰/۸۴		
	سؤال ۹	۰/۸۲	سؤال ۳۰	۰/۷۸		
	سؤال ۱۰	۰/۸۸	سؤال ۳۱	۰/۷۵		
	سؤال ۱۱	۰/۷۴	سؤال ۳۲	۰/۸۳		
	سؤال ۱۲	۰/۸۵	سؤال ۳۳	۰/۸۱		
	سؤال ۱۳	۰/۸۲	سؤال ۳۴	۰/۸۷		
	سؤال ۱۴	۰/۷۹	سؤال ۳۵	۰/۸۲		
	سؤال ۱۵	۰/۸۳	سؤال ۳۶	۰/۷۳		
	سؤال ۱۶	۰/۸۲	سؤال ۳۷	۰/۷۹		
	سؤال ۱۷	۰/۸۰	سؤال ۳۸	۰/۸۶		
	سؤال ۱۸	۰/۸۰	سؤال ۳۹	۰/۸۰		
	سؤال ۱۹	۰/۷۷	سؤال ۴۰	۰/۸۷		
	سؤال ۲۰	۰/۸۵	سؤال ۴۱	۰/۸۶		
	سؤال ۲۱	۰/۸۷				

باتوجه به اینکه همه بارهای عاملی متغیر ریاکاری سازمانی بزرگ‌تر از ۰/۵۰ شده‌اند و AVE نیز بزرگ‌تر از ۰/۵۰ شده است، لذا روایی همگرایی این متغیر تأیید می‌شود. همچنین باتوجه به اینکه C.R بزرگ‌تر از ۰/۷۰ شده است لذا سؤالات متغیر ریاکاری دارای پایایی سازه و سازگاری درونی می‌باشند.

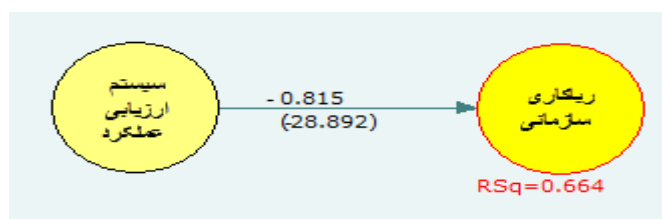
جدول ۵. مدل اندازه‌گیری متغیرهای سیستم ارزیابی عملکرد و جو سازمانی

متغیر	سؤالات	بار عاملی	سؤالات	بار عاملی	AVE	C.R
نظام ارزیابی عملکرد	سؤال ۱	۰/۷۸	سؤال ۱۱	۰/۸۸	۰/۶۹	۰/۹۰
	سؤال ۲	۰/۸۷	سؤال ۱۲	۰/۸۶		
	سؤال ۳	۰/۸۴	سؤال ۱۳	۰/۸۵		
	سؤال ۴	۰/۸۹	سؤال ۱۴	۰/۸۵		
	سؤال ۵	۰/۷۳	سؤال ۱۵	۰/۸۲		
	سؤال ۶	۰/۸۷	سؤال ۱۶	۰/۸۹		
	سؤال ۷	۰/۷۹	سؤال ۱۷	۰/۸۵		
	سؤال ۸	۰/۸۶	سؤال ۱۸	۰/۸۰		
	سؤال ۹	۰/۸۸	سؤال ۱۹	۰/۷۸		
	سؤال ۱۰	۰/۷۵	سؤال ۲۰	۰/۷۶		
جو سازمانی	سؤال ۱	۰/۸۳	سؤال ۵	۰/۸۶	۰/۷۰	۰/۹۱
	سؤال ۲	۰/۸۸	سؤال ۶	۰/۸۱		
	سؤال ۳	۰/۸۰	سؤال ۷	۰/۸۴		
	سؤال ۴	۰/۸۲	سؤال ۸	۰/۸۹		

باتوجه به اینکه همه بارهای عاملی متغیرهای نظام ارزیابی عملکرد و جو سازمانی بزرگ‌تر از ۰/۵۰ شده‌اند و AVE نیز بزرگ‌تر از ۰/۵۰ شده است، لذا روایی همگرایی این متغیرها تأیید می‌شود. همچنین باتوجه به اینکه C.R هر دو متغیر بزرگ‌تر از ۰/۷۰ شده‌اند، لذا سؤالات متغیرهای نظام ارزیابی عملکرد و جو سازمانی دارای پایایی سازه و سازگاری درونی می‌باشند.

## بررسی فرضیه‌های تحقیق

**فرضیه اول:** نظام ارزیابی عملکرد اثربخش بر ریاکاری سازمانی میان کارکنان شرکت پتروشیمی ایلام تأثیر معنی‌داری دارد. مدل اجرایی شده حاصل از این فرضیه در شکل (۲) نشان داده شده است.



شکل ۲. مدل اجرایی شده حاصل از فرضیه اول

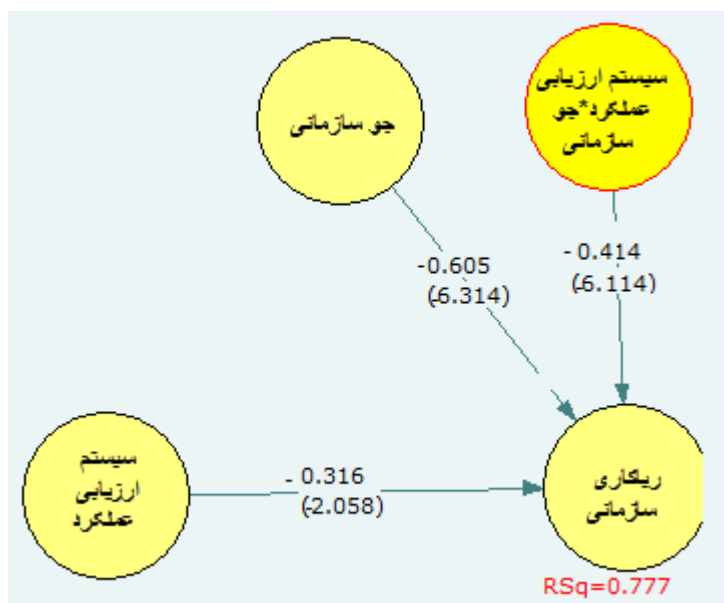
باتوجه به شکل (۲)، نتایج حاصل از تحلیل فرضیه فوق در جدول (۶) انعکاس یافته است.

جدول ۶. بررسی فرضیه اول تحقیق

نتیجه فرضیه	آماره t	ضریب مسیر فرضیه اصلی	فرضیه اول تحقیق
تأیید	-۲۸/۸۹۲	-۰/۸۱۵	نظام ارزیابی عملکرد ← ریاکاری سازمانی

همان‌طور که مشاهده می‌شود، باتوجه به اینکه عدد معنی‌داری کوچک‌تر از ۱/۹۶ - شده است و همچنین ضریب مسیر نیز منفی است، پس می‌توان گفت که نظام ارزیابی عملکرد بر ریاکاری سازمانی در شرکت پتروشیمی استان ایلام تأثیر مستقیم، منفی و معنی‌داری دارند. یعنی نظام ارزیابی عملکرد اثربخش باعث پایین آمدن ریاکاری سازمانی می‌شود.

**فرضیه دوم:** اثر نظام ارزیابی عملکرد بر ریاکاری سازمانی توسط جو سازمانی تعدیل می‌شود. مدل اجرایی شده حاصل از این فرضیه در شکل (۳) نشان داده شده است.



شکل ۳. مدل اجرایی شده حاصل از فرضیه دوم

باتوجه به شکل (۳)، نتایج حاصل از تحلیل فرضیه فوق در جدول (۷) انعکاس یافته است.

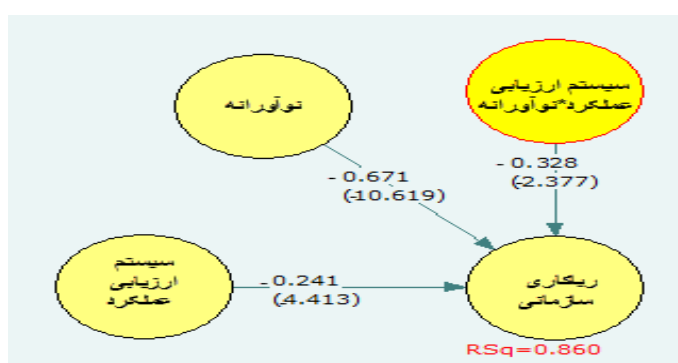
جدول ۷. بررسی فرضیه دوم

بدون تأثیر متغیر تعدیل‌گر		
مقدار t	ضریب مسیر	
-۲/۰۵۸	-۰/۳۱۶	نظام ارزیابی عملکرد ← ریاکاری سازمانی
با تأثیر متغیر تعدیل‌گر		
-۲/۱۱۴	-۰/۲۱۴	نظام ارزیابی عملکرد ← ریاکاری سازمانی

جدول فوق، تأثیر گذاری نظام ارزیابی عملکرد بر ریاکاری سازمانی را قبل و بعد از تأثیر متغیر تعدیل‌گر (جو سازمانی) نشان می‌دهد که وجود آن بر رابطه نظام ارزیابی عملکرد و ریاکاری سازمانی باعث کمتر شدن تأثیر نظام ارزیابی عملکرد بر ریاکاری سازمانی شده است و چون عدد

معنی داری آن برابر با ۲/۱۱۴- و کوچک تر از ۱/۹۶- شده است. در نتیجه فرضیه نقش تعدیل گری جو سازمانی در رابطه بین نظام ارزیابی عملکرد و ریاکاری سازمانی تأیید می شود.

**فرضیه فرعی اول** (بررسی نقش تعدیل گر متغیر جو نوآورانه در تأثیرگذاری نظام ارزیابی عملکرد بر ریاکاری سازمانی): اثر نظام ارزیابی عملکرد به وسیله جو نوآورانه تعدیل و باعث کاهش بیشتر ریاکاری می شود. مدل اجرایی شده حاصل از این فرضیه در شکل (۴) نشان داده شده است.



شکل ۴. مدل اجرایی شده حاصل از فرضیه سوم

باتوجه به شکل (۴)، نتایج حاصل از تحلیل فرضیه فوق در جدول (۸) انعکاس یافته است.

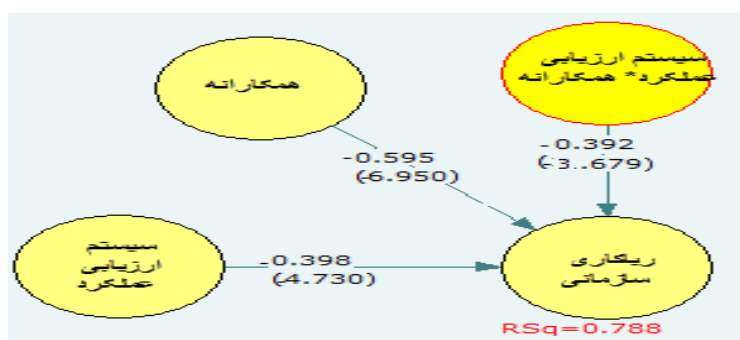
جدول ۸. بررسی فرضیه سوم تحقیق

بدون تأثیر متغیر تعدیل گر		
مقدار t	ضریب مسیر	
-۴/۴۱۳	-۰/۲۴۱	نظام ارزیابی عملکرد ← ریاکاری سازمانی
با تأثیر متغیر تعدیل گر		
-۲/۳۷۷	-۰/۳۲۹	نظام ارزیابی عملکرد ← ریاکاری سازمانی



جدول فوق، تأثیرگذاری نظام ارزیابی عملکرد بر ریاکاری سازمانی را قبل و بعد از تأثیر متغیر تعدیل‌گر (جو نوآورانه) نشان می‌دهد که وجود آن بر رابطه نظام ارزیابی عملکرد و ریاکاری سازمانی باعث کم‌تر شدن تأثیر نظام ارزیابی عملکرد بر ریاکاری سازمانی شده است و چون عدد معنی‌داری آن برابر با ۲/۳۷۷- و کوچک‌تر از ۱/۹۶- شده است، در نتیجه فرضیه نقش تعدیل‌گری جو نوآورانه در رابطه بین نظام ارزیابی عملکرد و ریاکاری سازمانی تأیید می‌شود.

**فرضیه فرعی دوم:** اثر نظام ارزیابی عملکرد به وسیله جو همکارانه تعدیل و باعث کاهش بیشتر ریاکاری می‌شود. مدل اجرایی شده حاصل از این فرضیه در شکل (۵) نشان داده شده است.



شکل ۵. مدل اجرایی شده حاصل از فرضیه چهارم

باتوجه به شکل (۵)، نتایج حاصل از تحلیل فرضیه فوق در جدول (۹) انعکاس یافته است.

جدول ۹. بررسی فرضیه چهارم تحقیق

بدون تأثیر متغیر تعدیل‌گر		
مقدار t	ضریب مسیر	
-۴/۷۳۰	-۰/۳۹۸	نظام ارزیابی عملکرد ← ریاکاری سازمانی
با تأثیر متغیر تعدیل‌گر		
-۶/۶۷۹	-۰/۴۰۵	نظام ارزیابی عملکرد ← ریاکاری سازمانی

جدول فوق، تأثیر گذاری نظام ارزیابی عملکرد بر ریاکاری سازمانی را قبل و بعد از تأثیر متغیر تعدیل گر (جو همکارانه) نشان می دهد. با توجه به اینکه عدد معنی داری آن برابر با ۳/۶۷۹- و کوچک تر از ۱/۹۶- شده است، در نتیجه فرضیه نقش تعدیل گری جو همکارانه در رابطه بین نظام ارزیابی عملکرد و ریاکاری سازمانی تأیید می شود. شاخص های مدل های ساختاری تحقیق در جدول (۱۰) گزارش شده اند.

جدول ۱۰. شاخص های برازش مدل های ساختاری تحقیق

RMSEA	RMR	NFI	AGFI	GFI	
۰/۰۷۵	۰/۰۷	۰/۹۳	۰/۹۸	۰/۹۴	مدل ساختاری ۱
۰/۰۶۹	۰/۰۹	۰/۹۶	۰/۹۵	۰/۹۹	مدل ساختاری ۲
۰/۰۶۴	۰/۱۰	۰/۹۸	۰/۹۷	۰/۹۳	مدل ساختاری ۳
۰/۰۷۷	۰/۰۸	۰/۹۵	۰/۹۰	۰/۹۶	مدل ساختاری ۴

شاخص های NFI، AGFI و GFI در صورتی که بالاتر از ۰/۹۰ شوند حالت مناسب را نشان می دهند. شاخص RMR در صورتی که کمتر از ۰/۱۰ باشد مناسب است و همچنین در صورتی که RMSEA کمتر از ۰/۰۸ شوند، وضعیت مدل ساختاری مناسب است. مطابق جدول (۱۰) همه شاخص های برازش هر ۴ مدل ساختاری در وضعیت مطلوبی قرار دارند.

## بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی این مقاله بررسی نقش نظام ارزیابی عملکرد شرکت پتروشیمی ایلام بر ریاکاری کارکنان آن و اثر تعدیل کنندگی جو حاکم در شرکت بر این پدیده بود. در واقع این پژوهش به دنبال بررسی آن بود که اگر در یک سازمان، نظام ارزیابی عملکرد اثربخش باشد آیا می تواند ریاکاری را میان کارکنان کم کند و جو سازمان چه نقشی در این میان دارد. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که نظام ارزیابی عملکرد بر ریاکاری کارکنان تأثیر دارد، یا به عبارتی اگر نظام

ارزیابی عملکرد مؤثر و اثربخش باشد، ریاکاری را در سازمان کاهش می‌دهد. نتایج به‌دست آمده در این پژوهش تأییدکننده برخی از پژوهش‌ها و نظرات پیشین است. به‌عنوان مثال چنانچه ملاحظه شد (وستفال و استرن، ۲۰۰۶) به این نتیجه رسیده بودند دلیل اینکه افراد دست به رفتار خودشیروینی و یا ریاکاری می‌زنند این است که این رفتار بر موفقیت مسیر شغلی، افزایش حقوق، انتصاب‌ها و ... تأثیر می‌گذارد و یا لائیکویست و همکاران (۲۰۱۵) در یک بررسی و تحقیق نشان دادند که رشد و افزایش ریاکاری بین افراد می‌تواند به‌علت جلوگیری از تنبیه و مجازات باشد و همچنین داوچر (۲۰۱۱)، اشاره کرده بود که افراد به‌خاطر رقابت دست به چنین رفتاری می‌زنند. فیلیپ و کوهلر (۲۰۰۵) پاداش را دلیل این می‌دانستند و برخی دیگر زمینه‌های سازمانی را دخیل می‌دانستند (دکریمر، واندیک، تنرونسل، پیلوتلا و مورناین، ۲۰۱۱؛ کیشگفرت و همکاران، ۲۰۱۰؛ پیلوتا، ۲۰۱۱). خوب مسلماً این مؤید حرف این پژوهش است، در تبیین این یافته چنین می‌توان استنباط کرد؛ اگر نظام ارزیابی اثربخش باشد، موفقیت مسیر شغلی، افزایش حقوق، انتصاب‌ها و همچنین تنبیه و مجازات و پاداش و یا رقابت بین کارکنان در سازمان براساس عملکرد واقعی صورت می‌گیرد و ریاکاری نمی‌تواند در این موارد کارایی داشته باشد. پس در نتیجه این باعث می‌شود کارکنان برای رسیدن به این اهداف کمتر دست به چنین رفتار غیراخلاقی بزنند و بیشتر متکی به عملکرد واقعی خود باشند. نتایج این تحقیق برخلاف نظر منتقدانی همچون (چن و لین، ۲۰۰۴؛ مالوینی و همکاران، ۲۰۰۸) است که می‌گویند ارزیابی عملکرد ممکن است به عواقب ناخواسته‌ای مانند تحمیل رقابت‌های غیرضروری و تضعیف همکاری میان کارکنان دولتی، منجر شود، یا دوینگ (۲۰۰۰) که ارزیابی عملکرد را به‌عنوان یکی از عوامل مخرب سازمان‌ها توصیف می‌کند و همچنین لی (۲۰۰۶) که اظهار می‌کند ارزیابی عملکرد سوءظن را افزایش می‌دهد و تلخی میان کارکنان را تحریک می‌کند. همچنین مشخص شد که جو سازمان رابطه بین نظام ارزیابی و ریاکاری را تعدیل می‌کند که در این مقاله دو بعد از جو سازمانی یعنی بعد همکارانه و نوآورانه در نظر گرفته و مشخص شد که هر دو بعد اثر تعدیل‌کنندگی بر رابطه فوق‌الذکر دارند. به‌طوری‌که اگر جو حاکم بر سازمان همکارانه و یا نوآورانه باشد، اثر نظام ارزیابی اثربخش بر ریاکاری کارکنان را تعدیل و باعث می‌شود ریاکاری افراد کمتر شود. این نتیجه تأییدکننده نتایج تحقیقاتی کسانی است که در تحقیقات خود جو سازمانی را به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده به کار

برده‌اند، همچون (اوزکنت، لژیوننت، ۲۰۱۰) که نشان دادند جو سازمانی عاملی تأثیرگذار بر رفتار اعضای سازمان است و یا (نیل و هزکس، ۲۰۰۱) که بیان کرده‌اند جو همکارانه تأثیر بیشتری بر رفتار شهروندی در سازمان‌ها دارد. در تبیین این یافته چنین می‌توان استنباط کرد؛ یکی از عوامل مؤثر در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی، ایجاد جوی پویا و حامی رفتارهای خلاقانه و نوآورانه که نیاز روانی فرد را ارضاء کرده و می‌تواند فرد را در جهت خودشکوفایی که عامل فطری بشری است پیش براند، می‌باشد. بنابراین نوآوری و ابتکار عمل تصویری از یک انسان رشد یافته را نشان می‌دهد که برای انجام یک شغل، آمادگی‌های کامل را از هر جهت داشته باشد. در جو نوآورانه معیارهایی نظیر تعهد، تخصص، مهارت، توانایی، تجربه و دلسوزی ملاک انتخاب و ارتقای افراد در سازمان است. بنابراین می‌تواند کلیه رفتارهای مخرب در سازمان را کاهش دهد. در این جو کارکنان با تمرکز بر خلاقیت و نوآوری از رفتارهای منفی دوری می‌کنند. همچنین نوآوری در سازمان می‌تواند موجب خشنودی شود و این خشنودی مانع بروز رفتارهای انحرافی از جمله ریاکاری شود. هنگامی که در یک سازمان جو همکارانه وجود دارد اعضای آن به کارکردن با یکدیگر به صورت گروهی و رشد و ارتقای یکدیگر تمایل بیشتری دارند. جو همکارانه رفتارهای مدنی را در سازمان تشویق می‌کند، در نتیجه رفتارهای منفی کاهش می‌یابد. همچنین در جو همکارانه به دلیل بیشتر بودن همکاری افراد با یکدیگر کارکنان در سازمان احساس حمایت سازمانی می‌کنند و در نتیجه میزان رفتارهای انحرافی کاهش می‌یابد. به منظور حل هر مشکل و مسئله‌ای در ابتدا باید وجود آن مشکل را پذیرفت، اما متأسفانه چنین پذیرشی در قاموس بسیاری از ما وجود ندارد و فقط به دنبال انکار مشکلات هستیم. چنین روحیه‌ای در سطوح کلان مدیریتی و بسیاری از سازمان‌های دولتی ما نیز وجود دارد و خیلی از مسئولان، در مواجهه با مشکلات، آنها را انکار و تکذیب می‌کنند، از همین رو، ممکن است بحث دورویی و ریا که در این مقاله بررسی شد از جانب بسیاری انکار شود، اما متأسفانه این پدیده به قدری در سطح جامعه ما فراگیر شده است که گویی دردی از هیچ کس دوا نمی‌کند و باید به فکر راه حل بود. به همین دلیل به این موضوع پرداخته شد که شاید قدری بیشتر به این مسئله توجه شود و تا حدی به حل آن کمک شود. بنابراین براساس یافته‌های این پژوهش به منظور کاهش ریاکاری در سازمان پیشنهاد می‌شود، نظام ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها به گونه‌ای اثربخش طراحی شود که اصل عملکرد - پاداش برقرار

باشد و مدیریت، اصل شایسته‌سالاری را مبنای پاداش‌ها و مجازات‌ها قرار دهد. در نتیجه کسی که با تلاش به جایی رسیده است محترم بماند و کسی که از مسیرهای دیگری به اهداف رسیده، منحرف خوانده شود.

همچنین سازمان‌ها باید نسبت به جو سازمان توجهی خاص داشته باشند، زیرا همان‌طور که جو منفی دارای آثار مخرب است، جو مثبت نیز می‌تواند آثار بسیار مطلوبی برای سازمان داشته باشد. بنابراین سازمان می‌تواند با تشویق همکاری و نوآوری در سازمان از آثار مثبت آن بهره‌مند شود. لذا به منظور ایجاد جوی نوآورانه و همکارانه سازمان‌ها باید سعی کنند ساختارشان را به سمت ساختاری اندام‌واره (ارگانیکی) که مناسب خلاقیت و نوآوری است ببرند و سعی بر این دارند که به انعطاف‌پذیری ساختاری دست یابند. یعنی آنها در جهت هرچه بیشتر ارگانیکی کردن عملیات با تأکید قوی بر ارتباطات افقی و گروه‌ها و نیروی کار دارای وظایف متقاطع تلاش کنند. باید در سازمان تجربه کردن را تشویق کنند و هم به موفقیت‌ها و هم به شکست‌ها پاداش دهند. کنترل‌های بیرونی کمتر و تأکید بر نتایج شود. سازمان‌ها بایستی فعالانه آموزش و توسعه دانش اعضای خود را آن‌طور که روزآمد باشد، تشویق کنند. امنیت شغلی در سطح عالی برای کارکنان خود فراهم آورند تا ترس از اخراج به خاطر اشتباه را کاهش دهند. یکی از مهم‌ترین عواملی که باید به آن توجه داشت این است که افراد در زمینه‌های اصلی تحصیلی و شغلی خود به کار گرفته شوند تا بتوانند مؤثرتر باشند. برای افزایش نوآوری و خلاقیت، باید شرایطی را ایجاد کرد که ایده‌پردازان بتوانند با یکدیگر ارتباط داشته و تعامل کنند. باید به افراد اختیار داده شود تا فرد در عین داشتن مسئولیت بتواند انتخاب کند نه آنکه مانند یک ماشین تنها یک عمل‌گر صرف باشد. کارها به صورت تیمی و با مشارکت همه کارکنان صورت گیرد. همچنین برای آنکه افراد یک سازمان را به سمت خلاقیت و نوآوری سوق داد، لازم است که ابتدا خود سازمان از فنون فناوری‌های نو استفاده کند.

## منابع

- هادوی نژاد، مصطفی؛ دانایی فرد، حسن؛ آذر، عادل و خائف الهی، احمدعلی (۱۳۹۲)، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان، **چشم انداز مدیریت دولتی**، شماره ۱۳: ۴۰-۱۵.
- Bandiera, O., Barankai, I. & Rasul, I. (2009). Social connections and incentives in the workplace: evidence from personnel data, **Econometrica** 77(4), 1047-1094.
- Barden, J., Rucker, D. D. & Petty, R. E. (2005). Saying one thing and doing another: Examining the impact of event order on hypocrisy judgments of others, **Personality and Social Psychology Bulletin**, 31, 1463-1474.
- Batson, C. D. (2014). **Are the Principles in his nature, which interest him in the fortune of others, moral?** In H. Putnam, S. Neiman, & J. P. Schloss (Eds.), *Understanding moral sentiments: Darwinian Perspectives?* (pp. 43-58). New Jersey: Transaction Publishers.
- Byrne, D., Clore, G. & Worchel, P. (1966). The effect of economic similarity - dissimilarity on interpersonal attraction, **J. Pers. Soc. Psychol**, 4, 220-224.
- Cha, S. & Edmondson, A. (2006). When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization, **The Leadership Quarterly**, 17, 57-78.
- Cho, Y. J. & Sai, N. (2013). Does organizational justice matter in the federal workplace? **Review of Public Personnel Administration**, 33, 227-251.
- Cook, M. (1995). Performance appraisal and true performance, **Journal of Managerial Psychology**, 10(7), 3-7.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. & Rupp, D. E. (2001). Self-enhancement biases, laboratory experiment, Georg Wilhelm Friedrich Hegel, and the increasingly crowded world of organizational justice, **Journal of Vocational Behavior**, 58, 260-272.
- Dana, J., Weber, R. A. & Kuang, J. X. (2007). Exploiting moral wiggle room: Experiments demonstrating an illusory preference for fairness, **Economic Theory**, 33, 67-80.
- De Cremer, D., Van Dick, R., Tenbrunsel, A., Pillutla, M. & Murnighan, J. K. (2011). Understanding ethical behavior and decision making in management: A behavioral business ethics approach, **British Journal of Management**, 22(1), 1-4.
- Deming, W.E. (2000). **Out of the Crisis**, MIT Centre for Advanced Educational Services, MA.
- Dickson, M.W., Resick, C.J. & Hanges, P.J. (2004). When organizational climate is unambiguous, It is also strong, **Journal of Applied Psychology**, 91(2), 351-364
- Dirks, K. & Ferrin, D. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice, **Journal of Applied Psychology**, 87, 611-28.
- Dutcher, E.G. (2011). **How Does the Social Distance Between an Employee and a Manager Affect Employee Competition for a Reward?** Mimeo. University of Innsbruck
- Frimann, S. (2004). **I sauna med chefen? (u)muligheder I medarbejderudviklings-samtalen, In the sauna with the boss? (Im)possibilities in employee performance appraisals]**, in Jordan, P., Lloyd, C. and Jones, N. (2002), *Staff Management in Library and Information Work*, 4th ed., Ashgate, Aldershot
- Hoegl, M., Parboteeah, K.P. & Munson, C.L. (2003). Team-level antecedents of individuals' knowledge networks, **DECISION SCI**, 34(4), 741-770.

- James, R., Harrington, L. & Ji, H.L. (2015). What Drives Perceived Fairness of Performance Appraisal? Exploring the Effects of Psychological Contract Fulfillment on Employees' Perceived Fairness of Performance Appraisal in U.S. Federal Agencies, **Public Personnel Management**, 44(2), 214– 238.
- Janz, B.D. & Prasarnphanich, P. (2003). Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture, **DECISION SCI**, 34(2), 351–384.
- Jaw, B.S. & Liu, W. (2003). Promoting organizational learning and self-renewal in Taiwanese companies: The role of HRM, **Human Resource Management**, 42(3), 223–241.
- Kim, S. E. & Rubianty, D. (2011). Perceived fairness of performance appraisals in the federal government: Does it matter? **Review of Public Personnel Administration**, 31, 329-348.
- Krats, P. & Brown, T. C. (2013). Unionised employee's reactions to the introduction of a goalbased performance appraisal system, **Human Resource Management Journal**, 23, 396-412.
- Kwaku, A.G. & Sakyi, M.B. (2015). Performance appraisal systems in academic and research libraries in Ghana: a survey, **Library Review**, 64, 58 – 81.
- Lammers, J., Stapel, D.A. & Galinsky, A.D. (2010). Power increases hypocrisy: Moralizing in reasoning, immorality in behavior, **Psychological Science**, 21, 737–744.
- Larry, M., Coutts, F. & Schneider, W. (2004). Police officer performance appraisal systems policing, **An international journal of police strategies & Management**, 27(1), 67-81
- Law, D.R. (2007). Appraising performance appraisals: a critical look at external control techniques, **International Journal of Reality Therapy**, 16(2), 18-25.
- Lee, S. & Hong, J. H. (2011). Does family-friendly policy matter? Testing its impact on turnover and performance. **Public Administration Review**, 71, 870-879.
- Lin, K.J. & Chang, S.H. (2009). A service accountability framework for QoS service management and engineering, **Inf Syst E-Bus Manage**, 7, 429–446.
- Lönnqvist, 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, 139–145.
- Maley, J. F. (2009). The influence of performance appraisal on the psychological contract of the in-patriate manager, **South African Journal of Human Resource Management**, 7, 1-10.
- McPherson, M., Smith-Lovin, L. & Cook, J.M., (2001). Birds of a feather: homophily in social networks, **Annu. Rev. Sociol**, 27, 415-444.
- Monji, L. & Ortlepp, K. (2011). The Relationship between Organizational Trust, Job Satisfaction and Intention to Leave: An Exploratory Study, **Alternation**. 18(1), 192 – 214
- Mulvaney, M.A., McKinney, W.R. & Grodsky, R. (2008). The development of a pay-for-performance appraisal system for public park and recreation agencies: a case study, **Journal of Park and Recreation Administration**, 26(4), 126-156.
- Nadi, M. A. & Moshfeghi, N. (2009). Recognizing perception of teachers from relationships of organizational trust dimensions with continuance & emotional commitment for producing a proper structural equation modeling in Isfahan training & Education, **Quarterly Journal of Educational**, 6, 21-38. (In persian)
- Neal, A. & Hesketh, B. (2001). **Productivity in Organization**. Handbook of industrial work & organizational Psychology. London: Sage Publication.
- Öz, B., Özkan T. & Lajunen T. (2010). An investigation of the relationship between organizational climate and professional drivers driver behaviours, **SAFETY SCI**, 48(10):1484- 1489.

- Phillippe, T.W. & Koehler, J.W. (2005). A Factor Analytical Study of Perceived Organizational Hypocrisy, **SAM Advanced Management Journal**, 70(2), 13-20.
- Pillutla, M. M. (2011). **When good people do wrong: Morality, social identity, and ethical behavior**. In D. De Cremer, R. van Dick, & J. K. Murnighan (Eds.), *Social psychology and organizations*. New York: Routledge.
- Powell, C. A. & Smith, R. H. (2013). Schadenfreude caused by the exposure of hypocrisy in others, **Self and Identity**, 12, 413-431.
- Rubin, E. V. (2011). **Appraising performance appraisal systems in the federal government: A literature review, preliminary findings, and prospects for future research**. Paper presented at the Public Management Research Conference, Syracuse University, NY.
- Roberts, G.E. (2003). Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works, **Public Personnel Management**, 32(1), 89-98.
- Salleh, M., Amin, A., Muda, S. & Halim, M. A. S. A. (2013). Fairness of performance appraisal and organizational commitment, **Asian Social Science**, 9, 121-128.
- Shalvi, S., Dana, J., Handgraaf, M. J. & De Dreu, C. K. (2011). Justified ethicality: Observing desired counterfactuals modifies ethical perceptions and behavior, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 115, 181-190.
- Sholihin, M. & Pike, R. (2013). Investigating the determinants of perceived procedural fairness in performance evaluation, **Journal of Applied Management Accounting Research**, 11, 29-42.
- Society for Human Resource Management (SHRM) (2010), *Resource Curriculum: An Integrated Approach to Human Resource Education*, Society for Human Resource Management, Alexandria, VA.
- Tan, H. & Tan, C. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization, **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**, 126, 241-60.
- Waal, A.D. (2007), **Strategic Performance Management: A Managerial and Behavioural Approach**, Palgrave Macmillan, New York, NY.
- Westphal, J.D. & Stern, I. (2006). The other pathway to the boardroom: interpersonal influence behavior as a substitute for elite credentials and majority status
- Weyland, A. (2011). Engagement and talent management of geny, **Industrial and Commercial Training**, 43(7), 439-445.
- Zhong, C. B., Bohns, V. K. & Gino, F. (2010). Good lamps are the best police: Darkness increases dishonesty and self-interested behavior, **Psychological Science**, 21, 311-314.