

# شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای ریاکارانه در شرکت‌های دولتی ایران و ارائه راهکارهای مبتنی بر متون اسلامی: موردکاوی شرکت پالایش گاز پارسین

رضا اشکرف<sup>۱</sup> علی‌نقی امیری<sup>۲\*</sup>

۱. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

۲. استاد، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۶/۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۲/۲۵)

## چکیده

در این نوشتار نتایج بررسی عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای ریاکارانه در شرکت‌های دولتی ایران ارائه و راهکارهای مبتنی بر متون اسلامی با رویکرد فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی ارائه شده است. روش تحقیق مقاله از نوع توصیفی-پیمایشی و انتخاب خبرگان به صورت نمونه‌گیری قضاوتی است. بر اساس یافته‌های این پژوهش، خبرگان، در مجموع، چهارده عامل را در بروز رفتارهای ریاکارانه مؤثر تشخیص داده‌اند. بر مبنای نتایج فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، عوامل فردی، نسبت به عوامل سازمانی، تأثیر بیشتری در بروز رفتارهای ریاکارانه در سازمان دارد. ضمن اینکه در کل سیستم، «ماکیاولیسم بالا» دارای بیشترین تأثیر بوده است و «قانون‌گریزی مدیران» و «جو سکوت سازمانی» دارای کمترین تأثیر بر بروز چنین رفتارهایی در سازمان بوده‌اند. در خصوص راهکارهای مبتنی بر آیات و روایات و متون اسلامی نیز اولویت‌بندی انجام گرفته است که به‌ترتیب اولویت عبارت‌اند از: بهره‌گیری از سیستم گزینش و ترفیع نیروی انسانی مبتنی بر شایسته‌سالاری؛ ترویج فرهنگ نقادی و نقدپذیری و پرهیز از تکلف و ثناگویی مبتنی بر امر به معروف و نهی از منکر؛ بهره‌گیری از نظام ارزیابی عملکرد مطلوب مبتنی بر پرهیز از پاداش و تنبیه ناروا؛ و مبارزه با ثناگویی و برخورد قاطع و قهرآمیز با ریاکاران و چاپلوسان.

## کلیدواژه‌ها

چاپلوسی، خودشیرینی، رفتار ریاکارانه، فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، نفاق سازمانی.

\*نویسنده مسئول، رایانامه: anamiri@ut.ac.ir

## بیان مسئله

در جامعه، بیشتر افراد هنجارهای اجتماعی بر مبنای انصاف را ترویج می‌کنند و از اینکه منصف به نظر برسند فایده کسب می‌کنند. والدین کودکانشان را به سخاوتمندی تشویق می‌کنند؛ سیاستمداران بر تعهد به خدمت به دیگران و مدیران بر مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها تأکید می‌ورزند. با وجود این، رفتار واقعی ممکن است جنبه دیگری از ذات بشری را به نمایش بگذارد. (Rustichin and Villeval, 2014: 10)

موفقیت سازمان‌های امروزی بستگی زیادی به کارمندانشان دارد؛ کارمندانی که با شیوه کارکردن خود تأثیر بسزایی در عملکرد و خروجی سازمان دارند. در این میان، برخی رفتارهای کارمندان توجه زیادی را به خود جلب کرده است (طبرسا و معینی کربکندی، ۱۳۹۳: ۱۵۸). بعضی از اعضای سازمان، با اجرای برخی رفتارها، منافع خود را بر منافع سازمان مقدم می‌دارند؛ به این رفتارها رفتارهای سیاسی در سازمان گفته می‌شود (Kacmar and Baron, 1999: 3). بر اساس متون مرتبط، رفتار سیاسی در سازمان‌ها چنین تعریف شده است: رفتاری که به طور رسمی اجازه داده نمی‌شود یا به طور گسترده در سازمان پذیرفته نمی‌شود و به معنای تلاش برای حداکثر کردن نفع شخصی به هزینه سازمان یا اعضای آن است. (Ferris and King, 1991: 60) این رفتارهای سیاسی در رشته مدیریت، به منزله راهبردهای سیاسی، تاکتیک‌های نفوذ، تاکتیک‌های سیاسی، و مانور سیاسی مشخص می‌شوند. به برخی رفتارهای سیاسی نام‌های خاصی داده می‌شود، مانند مدیریت برداشت (تصویرپردازی)، چاپلوسی، و ارجاع (عباس‌پور و همکاران، ۱۳۹۲: ۳). یکی از انواع این رفتارها، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان است: گاه اعضای سازمان در دست کم دو موقعیت ارتباطی بین‌فردی با دیگر ذی‌نفعان سازمان متفاوت و گاهی متناقض رفتار می‌کنند؛ به نحوی که فقط یکی از آن رفتارها با نگرش واقعی ایشان سازگار است یا هیچ‌یک از آن‌ها با نگرش واقعی‌شان تطبیق ندارد (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۶). یکی دیگر از خطرهایی که مدیران سازمان‌ها با آن مواجه‌اند چاپلوسی افراد فرصت طلب است. تملق و چاپلوسی ستایش ریاکارانه است (نصر اصفهانی، ۱۳۸۹: ۹۶).

بنابراین، با توجه به نزدیکی رفتارهای منافقانه در سازمان و چاپلوسی و تملق، به منزله تاکتیک‌های رفتار سیاسی در سازمان‌ها، در این مقاله با تجمیع این دو عنوان، در قالب

«رفتارهای ریاکارانه» به دنبال شناسایی عوامل مؤثر در شکل‌گیری این گونه رفتارها و ارائه راهکارهای مبتنی بر متون اسلامی هستیم.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این بخش به تعریف و بیان مبانی نظری و پیشینه پژوهش در خصوص رفتارهای ریاکارانه به تفکیک تملق و چاپلوسی و ریاکاری و نفاق، از منظر صاحب‌نظران علوم رفتاری و سازمان، می‌پردازیم.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش ریاکاری و نفاق

صاحب‌نظران علوم رفتاری و سازمان تعاریف متعددی در مورد ریاکاری و نفاق ارائه داده‌اند که به‌طور خلاصه عبارت‌اند از:

- نفاق نوعی دروغ است که بر پایه آن فرد نگرشی خاص را وانمود می‌کند تا نزد دیگران قدسی یا موجه جلوه کند. (Gilby, 1979: 1752)
- نفاق رفتاری جعلی و فریبکارانه است که اولاً به نگرشی ناهمگون با نگرش واقعی فرد اشاره می‌کند؛ ثانیاً، هدف از انجام‌دادن آن جلب‌نظر مثبت و نفوذ در مخاطب است. دقت در این دو ویژگی نشان می‌دهد که نفاق برابر نهاد خودشیرینی است. خودشیرینی عبارت است از آن دسته رفتارهای راهبردی که افراد برای نفوذ غیرمجاز و نامشروع در دیگران از طریق جذاب جلوه‌دادن ویژگی‌های شخصی خود نزد آن‌ها استفاده می‌کنند (Jones, 1964: 11).
- ریاکاری معمولاً در روان‌شناسی اجتماعی به صورت «گفتن چیزی و عمل کردن به نحوی دیگر» تعریف می‌شود. در تحقیقات، دو گونه از ریاکاری بررسی شده است: ریاکاری اخلاقی و ریاکاری فردی. ریاکاری اخلاقی یک حالت دقیق و نافذ از خودخواهی است که افراد عمل اخلاقی را در ظاهر نشان می‌دهند، باین حال، وقتی موقعیتی نصیبشان می‌شود عمل اخلاقی را کنار می‌گذارند. (Focella, et. al., 2016: 90)
- یاکاری اخلاقی می‌تواند به‌عنوان نوعی از فریب با نیت «اخلاقی به نظر رسیدن» مورد توجه قرار گیرد. (Lönnqvist, et al., 2015: 144)

- ریاکاری- «ادعای استانداردهای اخلاقی داشتن یا معتقدبودن به چیزی که رفتار شخصی با آن همخوانی ندارد»- هنگامی رخ می‌دهد که افراد از عمل کردن به آنچه در مورد آن موعظه می‌کنند سر باز می‌زنند، هنگامی که استانداردهای اخلاقی پایین‌تری برای خود نسبت به دیگران در نظر می‌گیرند، هنگامی که آن‌ها جوری حرف می‌زنند و جور دیگر عمل می‌کنند، یا زمانی که آن‌ها تصویر غلطی از اخلاقیات می‌سازند. (Gilbert and Jones, 1986: 590; Efron and Miller, 2015: 17)
- یاکاری اخلاقی عبارت است از مدیریت تصویرپردازی یا دیگرفریبی عامدانه، به‌منظور ارائه تصویری (تأثیری) که نشان دهد یک فرد بیش از چیزی که رفتارش ایجاب می‌کند اخلاقی است. (Lönnqvist, et al., 2014: 53)

از آنجا که رفتارهای فریب‌کارانه بسیار پیچیده است، اغلب، ضمن یک ارتباط واحد، ردپایی از خود بر جای نمی‌گذارند. از این رو، نفاق رفتاری پوشیده است؛ زیرا کسی از نیت فرد عامل آگاه نیست. به تعبیر اِلبام و هیوز، برای مدیر بسیار دشوار است که معنای واقعی رفتار زیردستان خود را بفهمد؛ زیرا نیت حقیقی کسی که خودشیرینی می‌کند دقیقاً قابل درک نیست. تنها نشانه ناسازگاری بین نگرش واقعی و رفتار فرد بروز دست‌کم یک رفتار دیگر از اوست که به‌رغم اختصاص به همان موضوع نگرشی با رفتار یادشده ناسازگار است و البته این ناسازگاری به سبب تغییر نگرش نیست؛ در چنین صورتی اگر یکی از رفتارها فراتر از هنجار در سازمان ادراک شود، از نوع خودشیرینی تلقی خواهد شد. به هیچ یک از اعضای سازمان نمی‌توان برچسب نفاق زد، مگر اینکه نفاق وی ادراک شده باشد و این در صورتی است که از او رفتار منافقانه بروز کرده باشد؛ یعنی رفتاری که بر اساس آن عضو سازمان، بدون اینکه نگرشش تغییر کرده باشد، رفتارهای ناهمگونی در قبال یک موضوع نگرشی از خود بروز دهد؛ به نحوی که دست‌کم یکی از آن‌ها فراتر از هنجار سازمانی ادراک شده باشد؛ در چنین صورتی رفتار ادراک شده خودشیرینی یا نفاق و مجموعه این منظومه رفتاری پدیده رفتار منافقانه است. به این ترتیب، فرق رفتار منافقانه و نفاق در ظهور و خفاست؛ به این معنی که نفاق پنهان و رفتار منافقانه آشکار است. (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۷-۱۸). افراد هنگامی به عنوان ریاکار

و منافع سرزنش می‌شوند که از عمل کردن به آن ارزش‌های اخلاقی که راجع به آن موعظه می‌کنند طفره می‌روند. (Effron, et al., 2015: 147)

ریاکاری و نفاق دارای پیامدهایی است: هم در بُعد فردی و هم در بُعد اجتماعی و سازمانی. عمل کردن در راستایی که مخالف عقاید و ایده‌آل‌های هر شخصی است نتایج روان‌شناسانه قدرتمندی ایجاد خواهد کرد. به طور خاص، وقتی که افکار و اعمال افراد در تعارض با هم باشند، ناسازگاری شناختی و حالت بیزاری ناشی از فشار و ناراحتی روانی را تجربه خواهند کرد. (McConnell and Brown, 2010: 361) به عنوان ریاکار و منافع محسوب شدن نه تنها به طرز زنده‌ای در قضاوت مردم تأثیرگذار است، بلکه در میزان تنبیهی که آن‌ها برای فرد منافع در نظر می‌گیرند نیز تأثیر می‌گذارد. همچنین، می‌تواند وجهه خوب آن‌ها را کدر کند و حتی از میزان کارآمدی آن‌ها به عنوان رهبر بکاهد. ریاکاری درک‌شده (ادراکی) رهبران می‌تواند رضایت، اعتماد، و تمایل به پیروی زیردستان را سست کند. (Effron and Miller, 2015: 30)

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش تملق و چاپلوسی

یکی از رفتارهای سیاسی در سازمان‌ها تملق و چاپلوسی است که افراد از آن برای رسیدن به اهداف خود استفاده می‌کنند. (Kenny et al., 2014: 186) به طور کلی، همه افراد دوست دارند مطلوب جلوه کنند و دیگران هم از رفتارهای مطلوب آن‌ها مطلع شوند. اما تعریف و تمجید بیجا و بیش از اندازه رفتاری ناپسند تلقی می‌شود. (Akiteng, 2007: 1) سازمان‌ها، به عنوان بخشی از زندگی اجتماعی ما، از وجود این نوع رفتار مستثنا نیستند. از آنجا که به کار رفتن چنین رفتارهایی در هر سازمانی محتمل است، درک و آگاهی از این نوع رفتارها برای مدیران جهت کنترل و مدیریت آن‌ها در سازمان و جلوگیری از بروز اثرهای منفی‌شان کاملاً ضروری است. به صورت خلاصه، تعاریف زیر در مورد تملق و چاپلوسی را صاحب‌نظران علوم رفتاری و مدیریت ارائه کرده‌اند:

- تملق یک سری رفتارهای استراتژیک است که به صورت نامشروع برای نفوذ بر یک فرد خاص با توجه به ویژگی‌ها و جذابیت‌های شخصی طراحی شده است. این تاکتیک رفتارهایی مانند تعریف و تمجید، تحسین یا لطف به همکاران و افراد مافوق را دربر می‌گیرد. (Linden and Mitchell, 1988: 576)

- چاپلوسی ستایش ریاکارانه است. ستایش مشروع تشویق‌کننده است و باعث تقویت روحیه افراد می‌شود؛ در حالی که ستایش بیجا افراد را دچار اغفال می‌کند. (Boxx, 2007: 2)
- تعریف و تمجید و تملق و چاپلوسی هر دو تأییدکننده رفتارند. در تعریف و تمجید صمیمیت و در چاپلوسی عدم صمیمیت نهفته است. یکی تراوش قلب است و دیگری تراوش زبان، یکی واقعی و دیگری غیر واقعی است (نصراصفهانی، ۱۳۸۹: ۹۹).

**جدول ۱. عوامل مؤثر بر رفتارهای ریاکارانه در سازمان در مرور ادبیات پژوهش**

| عوامل مؤثر بر رفتارهای ریاکارانه   | محقق/رسال                            |
|--|--------------------------------------|
| مدیریت تصویرپردازی: خودشیرینی، سعایت<br>نیت نفع‌طلبانه مستتر فرد: حفظ و ارتقای مقام، جلب منافع مادی<br>ویژگی‌های فعال سالوسانه فرد: خودپایشی، یادگیری رفتارهای غیرکارکردی سیاسی<br>چاپلوس‌پروری مدیریتی<br>فرهنگ سوت و سکوت سیاسی  | هادوی‌نژاد و<br>امیرخانلو (۱۳۹۲)     |
| عوامل فردی: ماکیاوول‌گرایی، خودپایشی، کانون کنترل درونی<br>عوامل شغلی: استقلال، بازخورد، تنوع مهارت، تعامل با مدیریت<br>عوامل سازمانی: تمرکز، رسمیت، عدالت رویه‌ای، مشارکت در تصمیم‌گیری<br>عوامل فردی: مرکز کنترل درونی، وضعیت (جایگاه فرد در سلسله‌مراتب سازمانی)،<br>توفیق‌طلبی بالا، ریسک‌پذیری بالا<br>عوامل ساختاری (زمینه‌ای): تعرض و ابهام در اهداف، ابهام در نقش، نحوه مدیریت منابع<br>کمیاب سازمانی  | فانی و همکاران (۱۳۹۳)                |
| مؤلفه‌های فردی: ماکیاولیسم، ادراک بالای سیاست سازمانی، ادراک بی‌عدالتی، یادگیری<br>اجتماعی رفتارهای منافقانه، هوش عاطفی بالا، خودپایشی، و مرکز کنترل درونی<br>مؤلفه‌های مدیریتی: قانون‌گریزی، رهبری مبتنی بر مبادله رهبر با اعضا، سیاست‌پیشگی<br>مدیران، عملکرد شغلی ضعیف مدیران، ماکیاولیسم بالا<br>مؤلفه‌های سازمانی: ارتباطات بین‌فردی مبتنی بر مبادله سیاسی، روابط غیررسمی قوی،<br>ضعف قانون‌سالاری، نظام ضعیف ارزیابی عملکرد، جو سکوت، هنجار مرادوات ضمنی<br>تمایل به برقراری ارتباط بهتر با دیگران، ناامنی، جذاب و ماهر نشان‌دادن خود، پیشرفت در<br>سازمان | هادوی‌نژاد و<br>همکاران (۱۳۹۲)       |
| ویژگی‌های شخصیتی: ماکیاولیسم، مرکز کنترل درونی، منحصر‌بودن وظیفه کاری فرد در<br>سازمان<br>ویژگی‌های وضعیتی: سبک رهبری و تصمیم‌گیری، ابهام در وظیفه، کمبود منابع<br>نیاز به موفقیت (توفیق‌طلبی بالا)  | نصراصفهانی (۱۳۸۹)                    |
| عوامل فردی: عزت نفس، نیاز به قدرت، مشارکت شغلی، کمروبی<br>عوامل موقعیتی: ابهام نقش، رابطه رهبر-عضو<br>عوامل موقعیتی: سبک رهبری و تصمیم‌گیری، ابهام نقش، کمبود منابع  | رالستون <sup>۱</sup> (۱۹۸۵)          |
|  | آریه و همکاران <sup>۲</sup> (۱۹۹۳)   |
|  | کاسمار و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۰۴) |
|  | کنی و همکاران (۲۰۱۴)                 |

1. Ralston
2. Aryee et al.
3. Kacmar et al.

### رفتارهای ریاکارانه (ریا، نفاق، و تملق) در متون اسلامی

از آنجا که هدف از این مقاله شناسایی عوامل مؤثر در رفتارهای ریاکارانه و ارائه راهکارهای مبتنی بر متون اسلامی است، برای جلوگیری از تطویل بیش از اندازه مطالب در جدول ۱ به صورت خلاصه به عواملی که در پیشینه پژوهش به عنوان عوامل مؤثر در این نوع رفتارها بیان شده می‌پردازیم.

هدف از این بخش مرور آیات و روایات اسلامی به منظور درک راهکارهایی برای جلوگیری از رفتارهای ریاکارانه در سازمان و مدیریت است. بنابراین، قصد نداریم تا به تفصیل در خصوص ریا، نفاق، چاپلوسی، و پیامدهای هر یک از آنها از نگاه اسلامی بحث کنیم، بلکه فقط به بیان آیات و احادیثی خواهیم پرداخت که به نحوی راهکاری برای چنین رفتارهایی در اجتماع و سازمان ارائه می‌دهند.

- گرچه ترغیب خدمت‌گزاران راستین لازم و تکریم متصدیان امین و متعهد سودمند است، توقع نابجا و انتظار بی‌مورد از کسی که کاری انجام نداده و دوست‌دار تشویق و ستایش است مایه عذاب وی خواهد بود. «لَا تَحْسَبَنَّ الَّذِينَ يَفْرَحُونَ بِمَا آتَوْا وَيُجِبُونَ أَنْ يُحْمَدُوا بِمَا لَمْ يَفْعَلُوا فَلَا تَحْسَبَنَّهُمْ بِمَفَازَةٍ مِنَ الْعَذَابِ وَلَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ»: مپندارید کسانی که به آنچه کرده‌اند خوشحال‌اند و دوست دارند که در برابر کارهای نکرده ستایش شوند و از عذاب الهی رهایی یابند، بلکه برای آنان عذابی است دردناک (آل عمران: ۱۸۸) (قربانی چوبقلو و صادقی عمروآبادی، ۱۳۹۰: ۳۴).
- یکی دیگر از مهم‌ترین مسائل مطرح در مدیریت در اسلام انتخاب افراد شایسته برای سپردن کارها به آنان است. چنان‌که در آیه ۱۲۴ سوره «بقره» مطرح شده است که خداوند حضرت ابراهیم را پس از آزمایش‌های بسیار به مقام امامت و پیشوایی مردم منصوب کرد. در یک نظام کارا، تفویض مسئولیت، پس از شناخت افراد و آزمودن توانایی آنها صورت می‌پذیرد (مشتاق، ۱۳۸۵: ۳۱). در نامه ۵۳ نهج‌البلاغه، حضرت علی(ع) خطاب به مالک می‌فرماید: «پس در کارهای کارگزارانت دقت کن و آنان را با آزمایش و امتحان به کار گمار و آنان را به میل خود و از روی استبداد رأی (بدون مشورت) به کار نگمار؛ زیرا استبداد و پیروی از میل خود شاخه‌ای از شاخه‌های ستم و خیانت است و از میان آنان افرادی را که باتجربه‌تر،

پاک‌تر، و پیشگام‌تر در اسلام‌اند برگزین» و در جایی دیگر از نامه می‌فرماید: «سپس (از میان اینان) افرادی را که در گفتنِ حق از همه صریح‌تر و در مساعدت و همراهی نسبت به آنچه خداوند برای اولیایش دوست نمی‌دارد به تو کمتر کمک می‌کند مقدم دار، خواه موافق میل تو باشند یا نه. به اهل ورع و صدق و راستی پیوند و آنان را طوری تربیت کن که ستایش بی‌حد از تو نکنند و تو را نسبت به اعمال نادرستی که انجام نداده‌ای تمجید ننمایند. زیرا مدح و ستایش بیش از حد عجب و خودپسندی به‌بار می‌آورد و انسان را به کبر و غرور نزدیک می‌سازد (دشتی، ۱۳۷۹: ۵۷۱).

• وجود روحیه انتقاد و نصیحت در یک مجموعه نشان‌دهنده سلامت مجموعه و مدیریت صحیح است (مشتاق، ۱۳۸۵: ۳۹). اگر در جامعه‌ای حق نصیحت و انتقاد آزاد باشد، روابط اجتماعی و مناسبات سیاسی از سلامت بیشتری برخوردار خواهد بود (دسترنج، ۱۳۸۹: ۱۸۱). بر همین اساس است که حضرت علی(ع) در خطبه ۲۱۶ نهج‌البلاغه می‌فرماید: «من واجب حقوق الله علی العباد النصیحه بمبلغ جهدهم والتعاون علی اقامه الحق بینهم»: از جمله حقوق واجب خدا بر بندگان اندرز دادن و یاری به یکدیگر برای اجرای حق بین خودشان به اندازه توانایی‌شان است. در بخشی دیگر از همین خطبه حضرت علی(ع) می‌فرماید: «از گفتن سخن حق و یا مشورت عدالت‌آمیز خودداری نکنید؛ زیرا من خویشتن را بالاتر از آن نمی‌دانم که اشتباه نکنم و از آن در کارهایم ایمن نیستم مگر اینکه خداوند مرا حفظ کند. شنیدن حق را برای من سنگین نپندارید و نمی‌خواهم مرا بزرگ انگارید؛ زیرا کسی که شنیدن حق برای او سنگین باشد یا نشان دادن عدالت برای او دشوار باشد عمل به حق و عدالت برای او دشوارتر است» (دشتی، ۱۳۷۹: ۴۴۳). در همین راستا، آن حضرت، در نامه ۵۳ و خطاب به مالک بیان می‌کند که «پرهیز از خودپسندی و تکیه بر چیزی که تو را به خودپسندی وامی‌دارد و پرهیز کن از آنکه ثناخوانی بیش از حد را دوست داشته باشی؛ زیرا که این حالت مطمئن‌ترین فرصت برای شیطان است که نیکی نیکوکاران را از بین ببرد» (دشتی، ۱۳۷۹: ۵۶۹).

• سیره و روش پیامبر(ص) در برخورد با گروه منافقان حائز اهمیت است. نبی مکرم اسلام(ص) در مرحله اول با تکیه بر اصل امر به معروف و نهی از منکر سعی نمود تا کسانی



را که هنوز نفاق در وجودشان ریشه ندوانیده بود، با منطق و استدلال و روشنگری، به مسیر حقیقت رهنمون سازد. در این راستا، می‌توان آیه ۶۳ سوره «نساء» را به عنوان شاهد مطرح ساخت: «أُولَئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنْفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا»: آن‌ها کسانی هستند که خدا آنچه را در دل دارند می‌داند. از (مجازات) آنان صرف‌نظر کن و آن‌ها را اندرز ده و با بیانی رسا نتایج اعمالشان را به آن‌ها گوشزد نما! در مرحله بعد پیامبر(ص) به افشاگری و برملا ساختن ماهیت خائنانه آن‌ها پرداخت. آخرین شیوه برخورد با حزب نفاق مبارزه قهرآمیز و سرکوب قاطع آنان بود. (زمانی محجوب، ۱۳۹۰: ۱۳-۱۴). در این راستا، می‌توان آیه ۹ سوره «تحریم» را به عنوان مثال ذکر کرد: «يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ جَاهِدِ الْكُفَّارَ وَالْمُنَافِقِينَ وَاعْلِظْ عَلَيْهِمْ وَمَا أُوهُمُ جَهَنَّمَ وَبِئْسَ الْمَصِيرُ»: ای پیامبر، با کفار و منافقین پیکار کن و بر آنان سخت بگیر! جایگاهشان جهنم است و بدفرجامی است! نکته‌ای که در اینجا مطرح می‌شود این است که باید بین درجات مختلف نفاق تمایز قائل شد. این موضوع خود بحث مفصلی را می‌طلبد؛ اما چنان‌که امام خمینی در کتاب چهل حدیث و ذیل حدیثی از امام صادق(ع) بیان می‌کنند که «نفاق عملی آن است که ظاهرش را طوری نمایش دهد که باطن قلب و سریره‌اش به خلاف آن باشد. مثلاً در ملاقات با هر کس از او مدح و اظهار محبت و چاپلوسی کند، اما در غیابش به تکذیب و غیبتش پردازد. این نوع و مرتبه از نفاق، که غالب در امور اخلاقی و اجتماعی صورت می‌گیرد، در علم اخلاق از آن به ریا یاد می‌شود و صاحب آن منافق به مفهوم مصطلح و رایج در قرآن نیست» (خمینی، ۱۳۷۱: ۴۰). با این حال، آنچه خبرگان حاضر در تحقیق طی مصاحبه‌های باز مطرح کرده‌اند این است که می‌توان شیوه برخورد پیامبر(ص) را با منافقان در مرتبه‌ای پایین‌تر برای ریاکاران و منافقان سازمانی نیز به کار گرفت. به عبارت بهتر، می‌توان از سه گام نصیحت و ارشاد، برملا ساختن چهره ریاکاران، و برخورد قاطع و شدید در راستای جلوگیری از رفتارهای ریاکارانه در سازمان و مدیریت آن بهره برد.

### روش تحقیق

روش تحقیق در این مقاله از نوع توصیفی-پیمایشی و بر مبنای تکنیک فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی است. برای اولین بار، توماس ال ساعتی در سال ۱۹۸۰، فرایند تحلیل

سلسله‌مراتبی را به عنوان یکی از جامع‌ترین سیستم‌های طراحی شده برای تصمیم‌گیری چندمعیاره مطرح کرد (قدسی‌پور، ۱۳۹۰: ۵). مراحل فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی به اختصار عبارت‌اند از:

۱. **ساختن سلسله‌مراتب:** اولین گام در فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی ایجاد یک نمایش گرافیکی از مسئله است که در آن اهداف، معیارها، و گزینه‌ها نشان داده شود.
۲. **محاسبه وزن:** در فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، عناصر هر سطح نسبت به عنصر مربوطه خود در سطح بالاتر به صورت زوجی مقایسه و وزن آن‌ها محاسبه می‌شود. این وزن‌ها را وزن نسبی می‌نامیم. سپس، با تلفیق وزن‌های نسبی، وزن نهایی هر گزینه مشخص می‌شود که آن را وزن مطلق می‌نامیم. این قضاوت‌ها را آقای ساعتی به مقادیر کمی بین ۱ تا ۹ تبدیل کرده‌اند (جدول ۲). خبرگان تحقیق حاضر نیز پرسش‌نامه‌ای را که حاوی مقایسه‌های زوجی بین عوامل مؤثر بر رفتارهای ریاکارانه و همچنین راهکارهای مبتنی بر متون اسلامی است دریافت کرده‌اند.
۳. **محاسبه میزان ناسازگاری:** یکی از مزایای فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی کنترل سازگاری تصمیم است. به عبارت دیگر، می‌توان میزان سازگاری تصمیم را محاسبه کرد و نسبت به خوب و بد بودن یا قابل قبول و مردود بودن آن قضاوت کرد (قدسی‌پور، ۱۳۹۰: ۱۲-۱۳).

جدول ۲. مقادیر ترجیحات برای مقایسه‌های زوجی

| مقدار عددی | ترجیحات (قضاوت شفاهی)                           |
|------------|---|
| ۹          | کاملاً مرجح یا کاملاً مهم‌تر یا کاملاً مطلوب‌تر |
| ۷          | ترجیح یا اهمیت یا مطلوبیت خیلی قوی              |
| ۵          | ترجیح یا اهمیت یا مطلوبیت قوی                   |
| ۳          | کمی مرجح یا کمی مهم‌تر یا کمی مطلوب‌تر          |
| ۱          | ترجیح یا اهمیت یا مطلوبیت یکسان                 |
| ۸، ۶، ۴، ۲ | ترجیحات بین فواصل فوق                           |

ذکر این نکته لازم است که همه مراحل فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی به‌کاررفته در این مقاله به وسیله نرم‌افزار Expert Choice انجام یافته است. خبرگان مقاله حاضر، برخلاف آنچه در پیمایش‌های کمی معمول است، بر مبنای نمونه‌گیری احتمالی، انتخاب نمی‌شوند؛ زیرا روش تحقیق سازوکاری برای تصمیم‌گیری گروهی است و نیاز به متخصصان واجد شرایطی دارد که درک و دانش عمیقی از موضوع پژوهش داشته باشند (مشایخی، ۱۳۸۴:

۲۰۱). لذا، از روش نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی برای انتخاب خبرگان استفاده شده است. بر این مبنا، خبرگان منتخب عبارت‌اند از:

- پنج نفر از مدیران شرکت پالایش گاز پارسین شامل مدیر عامل، معاونت عملیات، معاونت مهندسی، معاونت پشتیبانی و امور اداری، رئیس امور مالی، و عضو هیئت‌مدیره؛
- پنج نفر از روحانیون دارای مدرک سطح ۴ حوزه و عضو دانشگاه علوم و معارف قرآن قم.

### یافته‌های پژوهش

در مقاله حاضر، پس از مرور ادبیات پژوهش و استخراج عوامل مؤثر در شکل‌گیری رفتارهای ریاکارانه (جدول ۱)، راهکارهای مبتنی بر متون اسلامی نیز تا حد امکان از مقالات و کتب اسلامی استخراج شد و، طی مصاحبه‌های باز با خبرگان، اجماع نهایی انجام پذیرفت. در این میان، عواملی که دارای بیشترین فراوانی در آرای خبرگان بودند به عنوان ورودی‌های فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی برگزیده شدند که در جدول ۳ به صورت خلاصه ارائه شده است.

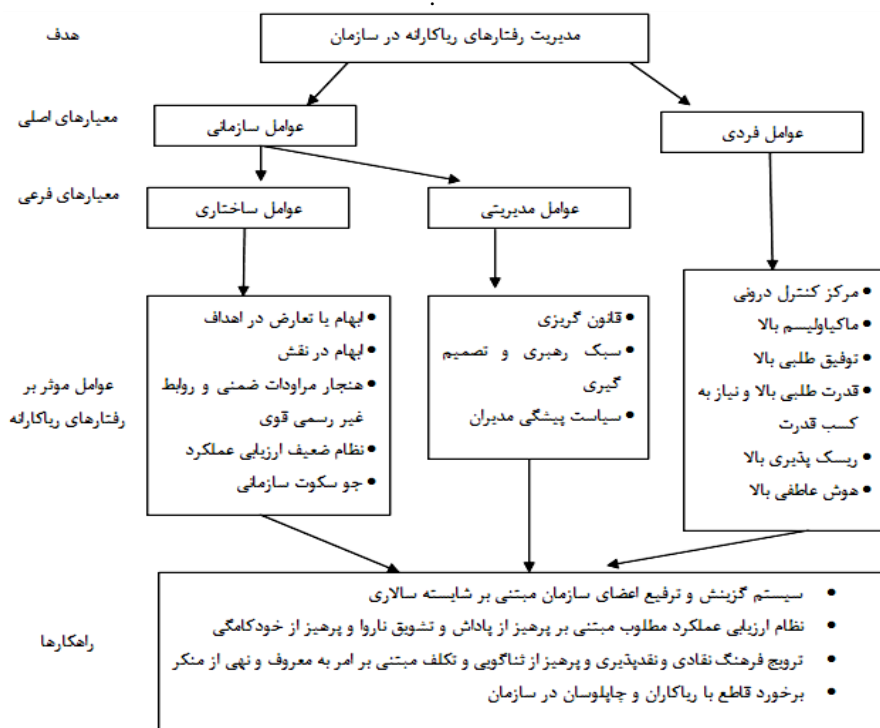
جدول ۳. عوامل مؤثر بر رفتارهای ریاکارانه منتخب خبرگان

| معیارها       | زیرمعیارها    | عوامل مؤثر بر رفتارهای ریاکارانه       |
|---------------|---------------|--|
| عوامل فردی    | -             | مرکز کنترل درونی                       |
|               |               | ماکیاولیسم بالا                        |
|               |               | توفیق‌طلبی بالا                        |
|               |               | قدرت‌طلبی بالا و نیاز به کسب قدرت      |
|               |               | ریسک‌پذیری بالا                        |
|               |               | هوش عاطفی بالا                         |
| عوامل سازمانی | عوامل مدیریتی | قانون‌گریزی                            |
|               |               | سبک رهبری و تصمیم‌گیری                 |
|               | عوامل ساختاری | سیاست‌پیشگی مدیران                     |
|               |               | ابهام یا تعارض در اهداف                |
| عوامل ساختاری | عوامل ساختاری | ابهام در نقش                           |
|               |               | هنجار مرادفات ضمنی و روابط غیررسمی قوی |
|               |               | نظام ضعیف ارزیابی عملکرد               |
|               |               | جو سکوت سازمانی                        |

راهکارهای مبتنی بر آیات و روایات و متون اسلامی که دارای بیشترین فراوانی در نظر خبرگان این پژوهش بوده‌اند عبارت‌اند از:

- سیستم‌گزینش و ترفیع اعضای سازمان مبتنی بر شایسته‌سالاری
- نظام ارزیابی عملکرد مطلوب مبتنی بر پرهیز از پاداش و تشویق ناروا و پرهیز از خودکامگی
- ترویج فرهنگ نقادی و نقدپذیری و پرهیز از ثناگویی و تکلف مبتنی بر امر به معروف و نهی از منکر
- برخورد قاطع با ریاکاران و چاپلوسان در سازمان

بر این اساس، سلسله‌مراتب فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی به صورتی که در شکل ۱ نشان داده شده ارائه می‌شود

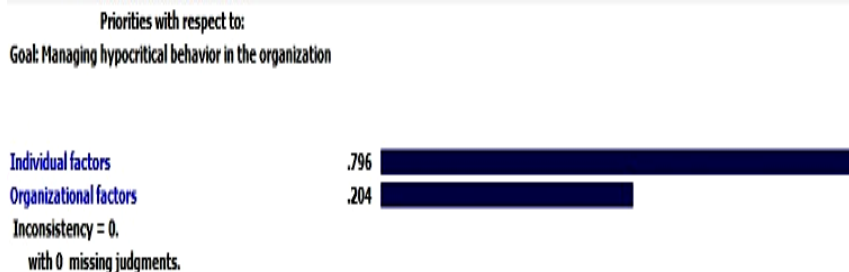


شکل ۱. سلسله‌مراتب عوامل مؤثر بر رفتارهای ریاکارانه

بر مبنای سلسله‌مراتب فوق، هدف، معیارها، و راهکارها (گزینه‌ها) در نرم‌افزار Expert Choice وارد می‌شود و پرسش‌نامهٔ مربوطه برای اخذ آرای خبرگان به منظور رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر رفتارهای ریاکارانه و راهکارهای مدیریت این گونه رفتارها تهیه می‌شود. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، میانگین هندسی امتیازاتی که خبرگان داده‌اند در نرم‌افزار فوق وارد و نتایج اخذ شد؛ نتایج به صورت خلاصه در شکل‌های ۲ تا ۷ نمایش داده شده است.

چنان‌که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، خبرگان عوامل فردی را در بروز رفتارهای ریاکارانه در سازمان، در مقایسه با عوامل سازمانی، بیشتر دخیل می‌دانند. میزان ناسازگاری مقایسهٔ زوجی بیان‌شده برابر با ۰/۰۰ است که نشان‌دهندهٔ دقت قابل قبول این مقایسه است.

چنان‌که در شکل ۳ مشاهده می‌شود، خبرگان عوامل ساختاری را به نسبت عوامل مدیریتی در گروه عوامل سازمانی، در راستای بروز رفتارهای ریاکارانه در سازمان، مؤثرتر پنداشته‌اند. میزان ناسازگاری این مقایسه نیز برابر ۰/۰۰ و در بازهٔ قابل قبول است.



شکل ۲. مقایسهٔ زوجی عوامل فردی با عوامل سازمانی با توجه به هدف سلسله‌مراتب



شکل ۳. مقایسهٔ زوجی عوامل مدیریتی و ساختاری با توجه به عامل سازمانی



شکل ۴. مقایسه زوجی زیرشاخص‌های عامل فردی با توجه به هدف سلسله‌مراتب

با توجه به شکل ۴، خبرگان در گروه عوامل فردی مؤثر در بروز رفتارهای ریاکارانه به‌ترتیب ماکیاویلیسم بالا، قدرت‌طلبی بالا، مرکز کنترل درونی، توفیق‌طلبی بالا، ریسک‌پذیری، و هوش عاطفی بالا را دارای بیشترین تأثیر می‌دانند. میزان ناسازگاری این مقایسه برابر با ۰/۰۲ است که در بازه قابل قبول خواهد بود.

با توجه به شکل ۵، خبرگان در گروه عوامل مدیریتی مؤثر بر بروز رفتارهای ریاکارانه به‌ترتیب سبک رهبری و تصمیم‌گیری، سیاست‌پیشگی مدیران، و قانون‌گریزی را مؤثر می‌دانند. میزان ناسازگاری این مقایسه برابر با ۰/۰۱ و در بازه قابل قبول است.



شکل ۵. مقایسه زوجی زیرشاخص‌های عامل مدیریتی با توجه به هدف سلسله‌مراتب



شکل ۶. مقایسه زوجی زیرشاخص‌های عامل ساختاری با توجه به هدف سلسله‌مراتب

با توجه به شکل ۶، خبرگان در گروه عوامل ساختاری مؤثر بر بروز رفتارهای ریاکارانه، به‌ترتیب، ابهام یا تعارض در اهداف سازمان، سیستم ضعیف ارزیابی عملکرد، هنجار مرادفات ضمنی و روابط غیررسمی قوی، ابهام در نقش و جو سکوت سازمانی را مؤثر می‌دانند. میزان ناسازگاری این مقایسه برابر با ۰/۰۱ و در بازه قابل قبول است. با توجه به وزن نسبی هر یک از عوامل، که در سلسله‌مراتب ذکر شده است، اکنون می‌توان وزن مطلق هر یک را در راستای بروز رفتارهای ریاکارانه در سازمان محاسبه کرد و اولویت‌بندی عوامل را انجام داد. نتایج اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای ریاکارانه در جدول ۴ به صورت خلاصه بیان شده است:

جدول ۴. اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای ریاکارانه در سازمان

| رتبه           | وزن   | وزن   | عوامل مؤثر بر رفتار                    | وزن   | وزن           | وزن   | معیار         |
|----------------|-------|-------|--|-------|---------------|-------|---------------|
| عوامل در سیستم | مطلق  | نسبی  | ریاکارانه                              | نسبی  | زیرمعیار      | نسبی  |               |
| ۳              | ۰/۱۵۷ | ۰/۱۹۷ | مرکز کنترل درونی                       |       |               |       |               |
| ۱              | ۰/۲۶۲ | ۰/۳۲۹ | ماکیولیسم بالا                         |       |               |       |               |
| ۴              | ۰/۰۸۲ | ۰/۱۰۳ | توفیق‌طلبی بالا                        |       |               |       |               |
| ۲              | ۰/۲۲۱ | ۰/۲۷۸ | قدرت‌طلبی و نیاز به کسب قدرت           | -     | -             | ۰/۷۹۶ | عوامل فردی    |
| ۷              | ۰/۰۴۱ | ۰/۰۵۱ | ریسک‌پذیری بالا                        |       |               |       |               |
| ۸              | ۰/۰۳۴ | ۰/۰۴۳ | هوش عاطفی بالا                         |       |               |       |               |
| ۱۳             | ۰/۰۰۸ | ۰/۱۰۵ | قانون‌گریزی مدیران                     |       |               |       |               |
| ۶              | ۰/۰۴۸ | ۰/۵۹۱ | سبک رهبری و تصمیم‌گیری                 | ۰/۳۹۵ | عوامل مدیریتی |       |               |
| ۱۰             | ۰/۰۲۴ | ۰/۳۰۴ | سیاست‌پیشگی مدیران                     |       |               |       |               |
| ۵              | ۰/۰۵۵ | ۰/۴۴۵ | ابهام یا تعارض در اهداف                |       |               |       | عوامل سازمانی |
| ۱۲             | ۰/۰۱۲ | ۰/۰۹۸ | ابهام در نقش                           |       |               | ۰/۲۰۴ |               |
| ۱۱             | ۰/۰۱۹ | ۰/۱۵۲ | هنجار مرادفات ضمنی و روابط غیررسمی قوی | ۰/۶۰۵ | عوامل ساختاری |       |               |
| ۹              | ۰/۰۲۹ | ۰/۲۳۸ | نظام ضعیف ارزیابی عملکرد               |       |               |       |               |
| ۱۳             | ۰/۰۰۸ | ۰/۰۶۶ | جو سکوت سازمانی                        |       |               |       |               |

و در نهایت اولویت‌بندی راهکارهای مبتنی بر متون اسلامی مدیریت رفتارهای ریاکارانه در سازمان از نگاه خبرگان، چنان‌که در شکل ۷ نشان داده شده است، به ترتیب عبارت‌اند از:

- بهره‌گیری از سیستم گزینش و ترفیع نیروی انسانی مبتنی بر شایسته‌سالاری
- ترویج فرهنگ نقادی و نقدپذیری و پرهیز از تکلف و ثناگویی مبتنی بر امر به معروف و نهی از منکر
- بهره‌گیری از نظام ارزیابی عملکرد مطلوب مبتنی بر پرهیز از پاداش و تنبیه ناروا و مبارزه با ثناگویی
- برخورد قاطع و قهرآمیز با ریاکاران و چاپلوسان

Synthesis with respect to:  
Goal: Managing hypocritical behavior in the organization  
Overall Inconsistency = .02

|  |      |  |
|--|------|--|
| Meritocracy-based selection and promotion system                             | .462 |  |
| A favorable appraisal system based on rewards avoid unfair and anti-flattery | .191 |   |
| Promoting a culture of criticism   | .257 |   |
| Encounter decisively with the hypocrites and flatterers                      | .090 |   |

شکل ۷. اولویت‌بندی راهکارهای مبتنی بر متون اسلامی به منظور مدیریت رفتارهای ریاکارانه در سازمان

### بحث و نتیجه‌گیری

چنان‌که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، عوامل فردی، نسبت به عوامل سازمانی، تأثیر بیشتری بر بروز رفتارهای ریاکارانه در سازمان دارد و با مطالعه عباس‌پور و همکاران (۱۳۹۲) همخوانی دارد. در این تحقیق، عوامل سازمانی به دو دسته - عوامل ساختاری و عوامل مدیریتی - تقسیم شد که در این میان و بر اساس نتایج به دست آمده، عوامل ساختاری بیش از عوامل مدیریتی بر بروز رفتارهای ریاکارانه در سازمان می‌تواند تأثیرگذار باشد. این مطلب اهمیت بسیار زیادی دارد؛ زیرا با تغییر مدیریت می‌توان عوامل مدیریتی را با سرعت دستخوش تغییر کرد و از شدت رفتارهای ریاکارانه کاست؛ ولی تغییر ساختار و عوامل ساختاری معمولاً به‌سختی انجام‌پذیر است؛ لذا، برای مدیریت رفتارهای ریاکارانه در این حوزه باید دوچندان تلاش کرد.



در مورد عوامل فردی، چنان‌که در نتایج قابل مشاهده است، ماکیاولیسم بالا از اولویت بسیار زیادی برخوردار است که با مطالعات هادوی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۲)، فانی و همکاران (۱۳۹۳)، رالستون (۱۹۸۵)، و پون (۲۰۰۳) همخوانی دارد. ماکیاول‌گرایی دلالت دارد بر کاربرد تاکتیک‌های حيله‌گرانه و نهانی برای رسیدن به اهداف. اولویت‌بندی سایر عوامل فردی مؤثر بر رفتارهای ریاکارانه به ترتیب عبارت‌اند از: قدرت‌طلبی و نیاز به کسب قدرت؛ مرکز کنترل درونی؛ انگیزه‌های توفیق‌طلبانه؛ ریسک‌پذیری؛ و هوش عاطفی بالا. نکته آنکه در اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای ریاکارانه در سازمان، ماکیاولیسم، قدرت‌طلبی، توفیق‌طلبی، و ریسک‌پذیری بیشترین رتبه‌ها را در بین همه عوامل کسب کرده‌اند که بیان‌کننده میزان اهمیت آن‌ها در شکل‌گیری و بروز چنین رفتارهایی در سازمان است.

در بخش عوامل مدیریتی، به ترتیب سبک رهبری و تصمیم‌گیری، سیاست‌پیشگی، و قانون‌گریزی مدیران در بروز رفتارهای ریاکارانه دارای تأثیر است که با مطالعات هادوی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۲)، رالستون (۱۹۸۵)، و کنی و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد. نکته آنکه سبک رهبری و تصمیم‌گیری در این گروه امتیاز زیادی از نظر خبرگان دریافت کرده است و پس از عوامل فردی ماکیاولیسم، قدرت‌طلبی، توفیق‌طلبی، و ریسک‌پذیری و عامل ساختاری ابهام یا تعارض در اهداف در کل سیستم نیز دارای رتبه ۶ و یکی از مؤثرترین عوامل در کل سلسله‌مراتب در بروز رفتارهای ریاکارانه است. چنان‌که در مطالعه عباسی و همکاران (۱۳۹۳) ذکر شده است، هرچه مدیران بیشتر از سبک رهبری بروکراتیک و آمرانه استفاده کنند، بروز رفتارهای چاپلوسانه و مزورانه در سازمان بیشتر خواهد شد.

در بخش عوامل سازمانی، به ترتیب ابهام یا تعارض در اهداف، نظام ضعیف ارزیابی عملکرد، هنجار مراودات ضمنی و روابط غیررسمی قوی، ابهام در نقش، و جو سکوت سازمانی بیشترین تأثیر را در بروز رفتارهای ریاکارانه در سازمان به خود اختصاص داده‌اند که با مطالعات هادوی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۲)، کاسمار و همکاران (۲۰۰۴)، و کنی و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد.

و در انتها، خبرگان راهکارهای مبتنی بر متون اسلامی و آیات و روایات را برای

مدیریت رفتارهای ریاکارانه در سازمان مقایسه و اولویت‌بندی کردند که به ترتیب عبارت‌اند از: بهره‌گیری از سیستم‌گزینش و ترفیع نیروی انسانی مبتنی بر شایسته‌سالاری؛ ترویج فرهنگ نقادی و نقدپذیری و پرهیز از تکلف و ثناگویی مبتنی بر امر به معروف و نهی از منکر؛ بهره‌گیری از نظام ارزیابی عملکرد مطلوب مبتنی بر پرهیز از پاداش و تنبیه ناروا و مبارزه با ثناگویی و برخورد قاطع و قهرآمیز با ریاکاران و چاپلوسان.

## منابع

۱. خمینی، روح‌الله (۱۳۷۱). شرح چهل حدیث، ج ۳۱، تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (قدس سره).
۲. دسترنج، فاطمه (۱۳۸۹). آسیب‌شناسی اخلاقی از دیدگاه نهج‌البلاغه، فصل‌نامه پژوهش‌های نهج‌البلاغه، ۸ (۳۰): ۱۷۰-۱۸۸.
۳. دشتی، محمد (۱۳۷۹). ترجمه نهج‌البلاغه، ج ۳، قم: مؤسسه فرهنگی و تحقیقاتی امیرالمؤمنین (ع).
۴. زمانی محبوب، حبیب (۱۳۹۰). مدیریت پیامبر اعظم (ص) در برابر فتنه‌های منافقان، حصون، ۳۰: ۶-۱۶.
۵. طبرسا، غلامعلی و معینی کربکندی، منصوره (۱۳۹۳). بررسی رابطه مدیریت تصویرپردازی و فرسودگی شغلی، فصل‌نامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۳ (۷۶): ۱۵۷-۱۸۶.
۶. عباس‌پور، عباس، شیخی‌نژاد، فاطمه و رسته مقدم، آرش (۱۳۹۲). سنتز ادبیات سیاست‌های سازمانی، مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی، ۶ (۲۳): ۱-۲۰.
۷. عباسی، سلیم، صمیمی، محسن، علی‌دوست قهفرخی، ابراهیم، احمدی، آرمان و حاتمی ناغانی، زهرا (۱۳۹۳). بررسی عوامل مؤثر بر تملق کارکنان و ارتباط آن با پیشرفت شغلی در اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۴: ۷۷-۸۸.
۸. فانی، علی‌اصغر، شیخی‌نژاد، فاطمه، دانایی‌فرد، حسن و حسن‌زاده، علیرضا (۱۳۹۳). کنکاشی پیرامون عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتار سیاسی در سازمان، مدیریت دولتی، دوره ۶ (۱): ۱۵۱-۱۷۴.
۹. قدسی‌پور، سیدحسن (۱۳۹۰). فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، ج ۹، تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
۱۰. قربانی چوبقلو، صمد و صادقی عمر و آبادی، بهروز (۱۳۹۰). اثرات اخلاق اسلامی بر فاکتورهای شغلی مبتنی بر مهندسی فرهنگی رفتار شهروندی سازمانی، ماهنامه مهندسی فرهنگی، ۶ (۶۱ و ۶۲): ۲۹-۴۷.

۱۱. مشایخی، علیتقی، فرهنگی، علی اکبر، مؤمنی، منصور و علی دوستی، سیروس (۱۳۸۴). بررسی عوامل کلیدی مؤثر بر کاربرد فناوری اطلاعات در سازمان‌های دولتی ایران: کاربرد روش دلفی، فصل‌نامه مدرس علوم انسانی، ۴۲: ۱۹۱-۲۳۲.
۱۲. مشتاق، زینب (۱۳۸۵). خصوصیات یک مدیر لایق و شایسته از دیدگاه اسلام، توسعه مدیریت، ۷۲: ۲۲-۴۲.
۱۳. نصر اصفهانی، علی (۱۳۸۹). چاپلوسی در سازمان، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۲: ۱۱۴-۹۵.
۱۴. هادوی‌نژاد، مصطفی، دانایی‌فرد، حسن، آذر، عادل و خائف الهی، احمدعلی (۱۳۹۲). رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی سازمان، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۳: ۱۵-۴۰.
۱۵. هادوی‌نژاد، مصطفی و امیرخانلو، مریم (۱۳۹۴). پرده‌برداری از نفاق در سازمان با به‌کارگیری پدیدارنگاری: فهمی از دریافت‌های متکثر، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۴(۱): ۲۷۸-۲۴۹.
16. Akiteng, C. (2007). The art of flattery. Retrieved from: [www.searchwarp.com](http://www.searchwarp.com).
17. Aryee, S., Deborah, Y.A. and Chay, Y.W. (1993). An investigation of ingratiation as a career management strategy: Evidence from Singapore, *International Journal of Human Resource Management*, 4(1): 191-212.
18. Boxx, R. (2007). Avoiding the pitfalls of false flattery. Retrieved from: [www.zanati.Co.za/newsletters](http://www.zanati.Co.za/newsletters).
19. Efron, D.A. and Miller, D.T. (2015). Do as I say, not as I've done: Suffering for a misdeed reduces the hypocrisy of advising others against it, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 131, 16-32.
20. Efron, D.A., Lucas, B.J. and O'Connor, K. (2015). Hypocrisy by association: When organizational membership increases condemnation for wrongdoing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 130: 147-159.
21. Ferris, G.R. and King, T.R. (1991). Politics in human resources decisions: A walk on the dark side, *Organizational Dynamics*, 20(2): 59-71.
22. Focella, E.S., Stone, J., Fernandez, N.C., Cooper, J. and Hogg, M.A. (2016). Vicarious hypocrisy: Bolstering attitudes and taking action after exposure to a hypocritical in group member, *Journal of Experimental Social Psychology*, 62: 89-102.
23. Gilbert, D.T. and Jones, E.E. (1986). Exemplification: The self-presentation of moral character, *Journal of Personality*, 54(3): 593-615.
24. Gilby, T. (Ed.) (1979). *Encyclopedic Dictionary of Religion*. Washington, DC, Corpus Publications.
25. Jones, E.E. (1964). *Ingratiation*, New York, Appleton-Century-Crofts.
26. Kacmar, K.M. and Baron, R.A. (1999). Organizational politics: The state of the field links to related processes, and an agenda for future research. In F. G. R. (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Stamford, CT, JAI Press.

27. Kacmar, K.M., Carlson, D.S. and Bratton, V.K. (2004). Situational and dispositional factors as antecedents of ingratiation behaviors in organizational settings. *Journal of Vocational Behavior*, 65(2): 309-331.
28. Kenny, B., Cristiane, P. and Manuela, A. (2014). The impact of flattery: The role of negative remarks Original Research Article, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(2): 185-191.
29. Linden, R.C. and Mitchell, T.R. (1988). Ingratiation behaviors in organizational settings, *Academy of Management Review*, 13(4): 572-587.
30. Lönnqvist, J-E., Irlenbusch, B. and Walkowitz, G. (2014). Moral hypocrisy: impression management or self-deception?, *Journal of Experimental Social Psychology*, 55: 53-62.
31. Lönnqvist, J-E., Rilke, R.M. and Walkowitz, G. (2015). On why hypocrisy thrives: Reasonable doubt created by moral posturing can deter punishment, *Journal of Experimental Social Psychology*, 59: 139-145.
32. McConnell, A. R., and Brown, C. M. (2010). Dissonance averted: Self-concept organization moderates the effect of hypocrisy on attitude change. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(2), 361-366.
33. Poon, J.M.L. (2003). Situational Antecedents and Outcomes of Organizational Politics Perceptions, *Journal of Managerial Psychology*, 18(2): 138-155.
34. Ralston, D.A. (1985). Employee ingratiation: The role of management. *Academy of Management Review*, 10(3): 477-487.
35. Rustichin, A. and Villeval, M.C. (2014). Moral hypocrisy, power and social preferences, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 107: 10-24.
36. Stone, J. and Fernandez, N.C. (2008). To practice what we preach: The use of hypocrisy and cognitive dissonance to motivate behavior change, *Social and Personality Psychology Compass*, 2(2): 1024-1051.