

## Research Paper

# The Effect of Machiavellianism on Interpersonal Trust: The Mediating Role of Hypocritical Behavior(Case Study of Female Teachers Working in Girls' High Schools in Ilam)

Mohammad Reza Ardalan <sup>1\*</sup>, Ardeshir Shiri <sup>2</sup>, Farzaneh Soltangholi<sup>3</sup>, Ghodrattollah Rahimi<sup>4</sup>

1- Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Human Sciences, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

2- Associate, Department of Management, Faculty of Literature and Human Sciences, Ilam University, Ilam, Iran.

3- Ph.D. Student of Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature & Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

3- M. A. in Business Administration. Payame Noor University of Kermanshah, Iran.

Received:2020/05/17

Revised: 2020/08/22

Accepted:2020/09/05

Use your device to scan and read the article online



DOI:

10.30495/jzv.2022.24939.3240

### Keywords:

Machiavellianism, Hypocritical Behaviors in Interpersonal Communications, Reduced Interpersonal Trust, Female Teachers.

### Abstract

**Introduction:** The aim of the study was to investigate the role of Machiavellianism in reducing interpersonal trust by mediating hypocritical behaviors in interpersonal communication. The research population was all female teachers of Ilam city, which was selected by simple random sampling method and based on Cochran's formula of a sample with a volume of 221 people.

**Methods:** The research method is quantitative, descriptive and correlational studies and especially structural equation modeling. Khald Sharafi and Shiri Behavioral Behavior Machinery Questionnaire (2015), Haddavi Nejad Interpersonal Behavioral Communication Questionnaire (2011) Questionnaire and Interpersonal Trust Builder Questionnaire were used. To determine the reliability and validity of the instrument, Cranbach's alpha coefficient and confirmatory factor analysis were used. For data analysis, the confirmation path analysis technique was used using lisrel software.

**Findings:** The results showed: Machiavellian variable has a direct negative effect (-0.42), a negative direct effect (-0.92) and a total negative effect (-0.512) and is significant on the interpersonal confidence variable at the level of 0.05. . The variable of hypocritical behaviors has a negative direct effect (-0.25) and is significant on the interpersonal trust variable at the level of 0.05. Machiavellian variables with indirect path coefficient due to hypocritical behaviors (-0.92) and T-value (3.29) have an indirect, negative and significant effect on interpersonal trust at the level of 0.05.

**Citation:** Ardalan , M.R., Shiri, A., Soltangholi, F., Rahimi, Gh. The Effect of Machiavellianism on Interpersonal Trust: The Mediating Role of Hypocritical Behavior(Case Study of Female Teachers Working in Girls' High Schools in Ilam): Quarterly Journal of Women and Society. 2022; 13 (51): 1-20.

\***Corresponding Author:** Mohammad Reza Ardalan

**Address:** Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Human Sciences, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

**Tell:** 09123757141

**Email:** mr.ardalan@basu.ac.ir

**Extended Abstract  
Introduction**

The work environment is made up of different people with different backgrounds. Therefore, different behaviors are also shown by individuals. These behaviors can be in line with or outside the norms and principles of the organization(1). Sometimes some members of the organization prioritize their interests by performing behaviors and ignore the interests of the organization. Such behaviors are referred to as political behavior(2). Hypocritical behavior in interpersonal communication is one of the types of political behavior. Sometimes people in the organization have a double standard in relation to others and try to show their attitude in harmony with the attitude of others, contrary to their real attitude, in order to look good to them. The prevalence of such behaviors leads to the formation of hypocritical behaviors in the organization(3). It seems that the history and roots of such behaviors are in Machiavelli school(4). There are various types of hypocrisy that lead to undesirable consequences of organizational behavior. One of the most important consequences is the decrease of interpersonal trust in the organization(5). Therefore, it is necessary to study the role of Machiavellianism in reducing interpersonal trust by mediating hypocritical behaviors in interpersonal communication in employees because it provides information according to which the organization will be able to make

appropriate decisions and implement desirable strategies to improve productivity and improve Take action on human resource performance. Therefore, it can be said that the main issue of the present study is whether the variable of hypocritical behaviors in interpersonal communication is able to mediate Machiavellianism by reducing interpersonal trust in the organization or not?

**Methods**

The present study is quantitative research of the type of applied studies and in terms of data collection and analysis; the method used is descriptive and correlational studies and especially structural equation modeling. The statistical population of this study was all 520 female high school teachers in Ilam, from which the statistical sample of 221 people was determined using Cochran's formula with alpha 0.05. The random sampling method was simple. SPSS software was used for data analysis and lisrel software was used to test the theoretical model of the research. The research instruments were Khaled Sharafi and Shiri [2015] Machiavellian Behavior Questionnaire, HadaviNejad Questionnaire of Hypocritical Behaviors in Interpersonal Communication [2011] and the researcher-made Interpersonal Trust Questionnaire. Cronbach's alpha test and confirmatory factor analysis were used to determine the reliability and validity of the tools.

**Findings**

**Table 1.  
Descriptive indicators and correlation matrices of research variables.**

Variable	Mean	Skewness	Kurtosis	1	2	3
Machiavellianism	1/91	0/564	0/817	-		
Hypocritical behaviors	1/87	0/611	0/789	*0/447	-	
Interpersonal trust	3/26	0/413	0/667	*0/329	*0/253	-

Significance level: 0/05

Based on the results of descriptive analysis of data, the mean of Machiavellian variables is 1.91, standard deviation is 0.640, skewness is

0.564 kurtosis is 0.817, and the mean of hypocritical behaviors in interpersonal communication is 1.87, standard deviation is

0.840, skewness is 0.611, kurtosis is 0.789. 0 and the mean of interpersonal trust variable is

3.26, standard deviation is 0.787, skewness is 0.413 and kurtosis is 0.667.

**Table 2.**  
**Testing research hypotheses**

Hypothesis	independent variable	Mediator variable	dependent variable	Path Analysis	T	Result
1	Machiavellianism	-	interpersonal trust	-0/42	4/84	confirm
1	hypocritical behaviors	-	interpersonal trust	-0/25	4/14	confirm
2	Machiavellianism	-	hypocritical behaviors	0/37	5/28	confirm
3	Machiavellianism	hypocritical behaviors	interpersonal trust	-0/092	- 3/29	confirm

According to the results of structural equation analysis, we can say: The results of the first hypothesis indicate the direct, negative and significant effect of Machiavellian variable on interpersonal trust -0.42 with a value of T (-4.84) at the alpha level of 0.05. Therefore, it can be said that increasing Machiavellianism in women leads to a decrease in interpersonal trust among them, and this is harmful and unpleasant for the organization, and efforts should be made to control and eliminate the features of Machiavellianism in women so that interpersonal trust between them can be increased.

The results of the second hypothesis show a direct, negative and significant effect of the variable of hypocritical behaviors on interpersonal trust of -0.25 with a value of T (-4.14) at the alpha level of 0.05. Therefore, it can be said that increasing hypocritical behaviors in women leads to a decrease in interpersonal trust between them, and this is a dangerous thing for the organization and its performance, so that over time the organization deviates from its original path and mission and invades employees. Hypocrites will achieve their personal goals, so efforts should be made to identify and correct women with hypocritical behaviors in order to strengthen interpersonal trust in the staff of the organization.

The results of the third hypothesis show a direct, negative and significant effect of Machiavellian variable on hypocritical behaviors of -0.37 with a value of T (-5.28) at the alpha level of 0.05. Therefore, it can be said that women's Machiavellianism will be like a ready ground for the formation of hypocritical behaviors, so women should be cleansed of

these unpleasant characteristics of Machiavellianism; Because the seeds of hypocritical behavior in the field of Machiavellian behavior will grow rapidly and will gradually dominate the entire organization, which will result in reduced organizational performance and the organization will move towards trauma.

### Discussion

The results showed Machiavellian variable has a direct negative effect (-0.42), a negative direct effect (-0.92) and a total negative effect (-0.512) and is significant on the interpersonal confidence variable at the level of 0.05. The variable of hypocritical behaviors has a negative direct effect (-0.25) and is significant on the interpersonal trust variable at the level of 0.05. Machiavellian variables with indirect path coefficient due to hypocritical behaviors (-0.92) and T-value (3.29) have an indirect, negative and significant effect on interpersonal trust at the level of 0.05.

### Conclusion

The results showed that Machiavellian variable has a direct negative effect, indirect negative effect and a total negative and significant effect on interpersonal trust variable. Also, the variable of hypocritical behaviors had a direct negative and significant effect on the variable of interpersonal trust. Explaining this finding, we can say that Machiavellian people

always tend to the sources of power and in order to achieve their goals, they tend to get closer to the center of power of the organization. In this regard, the surest and safest way to get a share of the power in the hands of the rulers is to show hypocritical behavior. Another finding of the study was that the Machiavellian variable has an indirect, negative and significant effect on interpersonal trust due to hypocritical behaviors. Explaining this, it can be said that in situations where hypocritical behavior is high, interpersonal trust is greatly reduced because people become aware of each other's dishonesty. It gets to the point where people are afraid of each other and other employees cannot trust each other, when People encounter hypocrites who try to get rid of them as soon as possible and are reluctant to interact with them. Gradually, this loss of trust covers all levels of the organization so that no one is safe even from their closest friend or colleague, and the situation becomes such that people are afraid of their own shadow and run away. According to the research results, the following suggestions are presented:

- Improving the social environment may be the best way to prevent it, and the atmosphere should be such that people express their views and opinions without fear and reluctance, and make sure that they are not blamed or punished for their honesty.
- Reviving the spirit of the law in the body of the organization is another solution that can prevent the

emergence and spread of hypocritical behaviors in the organization.

- As much as possible, in the process of selecting employees, people with a high Machiavellian degree should be avoided.
- Creating managers and officials to ethical behaviors and showing it in practice in the organization.

### **Ethical Considerations**

#### **Compliance with ethical guidelines**

All participants in the study participated in the study by filling out a consent form, and the researchers assured them that the results of the research were confidential.

#### **Funding**

All financial resources and costs for research and publication of the article have been paid by the authors and no financial support has been received.

#### **Authors' contributions**

The present article is the result of the study and efforts of all authors

#### **Conflicts of interest**

The authors declare no conflict of interest.

## مقاله پژوهشی

تأثیر رفتار ماکیاولی بر اعتماد بین فردی: نقش میانجی رفتار منافقانه  
(مورد مطالعه دبیران زن شاغل در دبیرستان های دخترانه شهر ایلام)محمد رضا اردلان<sup>۱\*</sup>، اردشیر شیری<sup>۲</sup>، فرزانه سلطان‌قلی<sup>۳</sup>، قدرت اله رحیمی<sup>۴</sup>

۱- دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

۲- دانشیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.

۳- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

۴- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی (گرایش بازاریابی)، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه پیام نور مرکز کرمانشاه، ایران.

## چکیده

**هدف:** هدف پژوهش، بررسی نقش رفتار ماکیاولی در کاهش اعتماد بین فردی با میانجی‌گری رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی بود. جامعه پژوهش کلیه دبیران زن شهر ایلام بودند که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و بر مبنای فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۲۲۱ نفر انتخاب شد.

**روش:** روش پژوهش کمی، توصیفی و از نوع مطالعات همبستگی و خاصاً مدل‌یابی معادلات ساختاری است. از پرسشنامه رفتار ماکیاولی گری خلد شرفی و شیری (۱۳۹۴)، پرسشنامه رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی هادوی نژاد (۱۳۹۰) و پرسشنامه محقق ساخته اعتماد بین فردی استفاده شد. جهت تعیین پایایی و روایی ابزار، از ضریب آلفای کرانباخ و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. جهت تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل مسیر تأییدی با استفاده از نرم افزار Lisrel استفاده شد.

**یافته‌ها:** متغیر ماکیاولیسم دارای اثر مستقیم منفی (-۰/۴۲)، اثر غیر مستقیم منفی (-۰/۰۹۲) و اثر کل منفی (-۰/۵۱۲) و معنادار بر متغیر اعتماد بین فردی در سطح ۰/۰۵ می‌باشد. متغیر رفتارهای منافقانه دارای اثر مستقیم منفی (-۰/۲۵) و معنادار بر متغیر اعتماد بین فردی در سطح ۰/۰۵ می‌باشد. متغیر ماکیاولیسم با ضریب مسیر غیر مستقیم بواسطه رفتارهای منافقانه (-۰/۰۹۲) و مقدار تی (-۳/۲۹) دارای اثر غیرمستقیم، منفی و معنادار بر اعتماد بین فردی در سطح ۰/۰۵ می‌باشند.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۲۸

تاریخ داوری: ۱۳۹۹/۰۶/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۱۵

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



DOI:

10.30495/jzv.2022.24939.3240

## واژه‌های کلیدی:

ماکیالیسم، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی، کاهش اعتماد بین فردی، دبیران زن

\* نویسنده مسئول: محمدرضا اردلان

نشانی: دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

تلفن: ۰۹۱۲۳۷۵۷۱۴۱

پست الکترونیکی: mr.ardalan@basu.ac.ir

## مقدمه

اعتماد به عنوان چسب اجتماعی تعریف شده که اعضای سازمان را به یکدیگر متصل می‌کند و با القای همکاری واحساسات مثبت برای پیشرفت و عملکرد موفقیت آمیز تیم‌ها حیاتی است. اعتماد یک معیار و شاخص اثربخشی سازمان است (۱). اعتماد مهمترین متغیری است که در رفتار بین فردی اثر دارد زیرا دقت و کارایی ارتباطات به شدت تحت تأثیر آن است (۲)؛ به علاوه در واکنش روزمره انسان امری حیاتی است و می‌تواند بر تعامل ما با دیگران چه با تعامل خوب و چه بد، و همچنین با دوستان و دشمن تأثیر بگذارد و دارای سه حوزه است که اعتماد بین فردی یکی از آنهاست. اعتماد بین فردی عبارت است از تصویری که یک شخص نسبت به دیگران دارد که آنها، کاری را انجام نمی‌دهد که به منافع او آسیب برساند (۶). در تعریفی دیگر اعتماد بین فردی، به اعتماد کارکنان به دیگر افراد در سازمان مانند سرپرستان و همکاران اطلاق می‌شود و دارای دو بعد است؛ اعتماد افقی که به اعتماد بین کارکنان اطلاق می‌شود و اعتماد عمودی که به اعتماد بین کارکنان و مدیرانشان بر می‌گردد. اعتماد به همکار به تمایل فرد برای پذیرش فعالیت‌ها و رفتارهای همکار هم مرتبه خود اشاره دارد. اعتماد در سازمان نقش مهمی در ارتباطات و گفتن، تسهیل تشریک مساعی و افزایش پیوستگی گروهی دارد (۴). این موضوع برای تقویت روابط موفق، کاهش احتمال خطر و عدم اطمینان مهم است. در سازمانهایی که در آن اعتماد حاکم است می‌توان فضای باز، کارکنان مسئول، بهره‌وری و تعهد به سازمان، فرهنگ سازش، کارگروهی، رضایت شغلی بالا و مشارکت در تصمیم‌گیری را مشاهده کرد. شکسته شدن اعتماد مانع رشد شناختی و عاطفی - اجتماعی خواهد شد و بی‌اعتمادی، شایعه‌پراکنی، تضاد و کم‌کاری را در پی خواهد داشت (۱). عوامل مختلفی بر شکسته شدن اعتماد بین فردی در سازمان نقش دارند که از مهمترین آنها می‌توان به رفتارهای منافقانه و ماکیاولی گری به عنوان زمینه‌ای برای بروز رفتار منافقانه در سازمان اشاره کرد.

محیط کار متشکل از افراد گوناگون با پس‌زمینه‌های مختلف است که موجب می‌شود رفتارهای متفاوتی نیز توسط افراد نشان داده شود. هر یک از این رفتارها بر اشخاص دیگر در درون سازمان و بیرون سازمان تأثیر می‌گذارد. این رفتارها می‌تواند بر اساس هنجارها و اصول سازمانی یا خارج از آن باشد؛ به همین دلیل، آن دسته از رفتارهای داوطلبانه توسط کارکنان که ناقض اصول و هنجارهای مهم سازمانی، سیاست‌ها یا قوانین و مقررات سازمان است، به عنوان رفتار انحرافی در محل کار شناخته می‌شود. برخی از اعضای سازمان گاهی اوقات با انجام رفتارهایی منافع خود را در اولویت قرار داده و منافع سازمان را نادیده می‌گیرند و به اینگونه

رفتارها، رفتار سیاسی اطلاق می‌شود (۷). در واقع رفتار سیاسی جزء لاینفک زندگی سازمانی است؛ این گونه رفتارها محیط کار مخرب و تفرقه افکنی را ایجاد خواهند کرد که آثار منفی فزاینده‌ای بر سازمان دارد. بوچانن (۲۰۰۸) معتقد است اهمیت مطالعه رفتار سیاسی با توجه به نسبی بودن رفتارهای سیاسی و محیط دوگانه، کاربرد فزاینده‌ی این مفهوم در محیط کار، نبود درک صحیح از رفتارهای سیاسی و همچنین نیاز به رعایت اصول و الزامات اخلاقی در به کارگیری اینگونه رفتارها افزایش یافته است (۳).

رفتار سیاسی به رفتارهای قابل مشاهده فرد گفته می‌شود در حالی که اهداف خود را دنبال می‌کند. در رشته مدیریت، رفتارهای سیاسی به مانور سیاسی، راهبردهای سیاسی و تاکتیک‌های سیاسی مشخص می‌شوند. به برخی از رفتارهای سیاسی عناوینی چون چاپلوسی، مدیریت برداشت و غیره گفته می‌شود. این رفتار ماهیتی منفعت طلبانه دارد؛ به نظر می‌رسد ریشه و سابقه اینگونه رفتارها در مکتب ماکیاولی است. ماکیاولی معتقد است که هر تاکتیک مؤثری صرف نظر از اخلاقیات آن، قابل قبول است (۳). کریستی و گایس در سال ۱۹۷۰ بین رفتار اجتماعی بعضی از افراد و راهبردهای سیاسی ماکیاولی شباهت‌هایی در مطالعات خود مشاهده کردند. کریستی و گایس افراد با سطح بالای ماکیاولی را افرادی حيله گر، غیراخلاقی و متقلب توصیف کردند. هودسن، هود و مکینز (۲۰۰۹) این افراد را درسه دسته قرار دادند؛ استفاده از استراتژی‌های فریبکارانه و کنترل غیرمنصفانه در برخورد با دیگران، غیر قابل اعتماد و تنبیل دانستن دیگران و عدم اعتقاد به اخلاق مطابق قاعده و آیین. بررسی مطالعات مختلف نشان دهنده آن است که بین ابعاد ماکیاولی از قبیل عدم اعتماد به دیگران، تمایل به کنترل، تمایل به جایگاه یا مقام و نفوذ غیر اخلاقی و رفتار غیراخلاقی رابطه مثبت وجود دارد و در واقع رفتار ماکیاولیسم منجر به بروز رفتار غیر اخلاقی در سازمان می‌شود (۷). ماکیاولیسم معمولاً با جنسیت، سن، قومیت و ترتیب تولد در ارتباط است (۵). بررسی پژوهش‌های مختلف نشان دهنده آن است که مردان در مقایسه با زنان نمرات بالاتری را در معیارهای خود - گزارشی ماکیاولیسم - کسب می‌کنند (۸). زنان با گرایش ماکیاولی بالا در موقعیت‌های اجتماعی مختلف احساس راحتی یا اعتماد به نفس کمتری می‌کنند؛ همچنین شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد هم‌بسته‌های ماکیاولیسم تا حدودی خاص جنسیت هستند. (۹) به عنوان مثال، ماکیاولیسم با استراتژی‌های مدیریت هیجان مرتبط با اضطراب (تمایلات مربوط به اجتناب) در زنان و فرصت‌طلبی (تمایلات مربوط به رویکرد) در مردان در ارتباط است (۸). چنین نتایجی ممکن است نشان دهند که ویژگی‌های ماکیاولی (به عنوان مثال، قاطعیت) زمانی که توسط مردان نمایش

تعریف اعتماد می‌توان گفت اعتماد انتظاری است که فردی از فرد دیگر دارد که براساس توافق مشترک عمل نماید. بنابراین حدی از مخاطره در هر سطحی از اعتماد وجود دارد که ممکن است فرد مورد اعتماد براساس توافق مشترک عمل ننماید (۱۴). اعتماد، تمایل به اعتماد به صلاحیت طرف دیگر و این باور است که طرف دیگر از نقاط ضعف به نفع خود بهره‌برداری نخواهد کرد. در محیط کسب و کار امروز که ابهام، عدم قطعیت و وابستگی متقابل بالا است، اعتماد به احتمال زیاد توانایی اعضای تیم برای آسیب‌پذیر بودن در برابر اقدامات طرف دیگر و اعتماد به تیم‌ها برای به اشتراک گذاری اطلاعات و هم‌کاری بیشتر را افزایش می‌دهد. وقتی اعتماد در تیم بالا باشد، اعضای تیم به احتمال زیاد با یکدیگر هماهنگ می‌شوند و به طور موثر با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند (۱۵). به عنوان یک ساختار ارتباطی اصلی، اعتماد اغلب بر حسب ریسک درک شده یک فرد از آسیب‌پذیری در یک ارتباط مفهوم‌سازی می‌شود؛ بنابراین اعتماد به عنوان تمایل یک طرف برای آسیب‌پذیر بودن در برابر اقدامات طرف دیگر تصور می‌شود. اعتماد بین فردی فضای عاطفی مورد نیاز برای خلاقیت را افزایش می‌دهد. اعتماد بین فردی یک فضای باز را تسهیل می‌کند که در آن کارمندان با اعتماد به نفس و ایده‌های جدید نوآورانه کار کنند. اعتماد، کارکنان را به هم‌کاری و حمایت از ایده‌های یکدیگر از طریق عمل متقابل و به اشتراک گذاری دانش تشویق می‌کند (۱۶). اعتماد را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد:

اعتماد بین فردی (گروهی): این نوع از اعتماد، بیانگر انتظارات و توقعاتی است که می‌تواند فردی از دیگر افراد شناخته شده و خاص داشته باشد؛ به عبارتی اعتماد بین فردی میزان اعتماد به نفس فرد و تمایل به عمل براساس کلمات، اقدامات و تصمیمات فرد دیگر است (۱۶).

اعتماد سیستمی: در این سطح از اعتماد عملکرد نظام‌های اجتماعی مورد ارزیابی و پیش‌بینی قرار می‌گیرد، مثال آن اعتماد سازمانی است.

اعتماد عمومی: این نوع اعتماد بیانگر توقعاتی است که افراد به طور عام از دیگر افراد دارند و گروه یا فرد خاصی مد نظر نیست. همان‌گونه که مشخص است در اعتماد بین فردی، افراد همدیگر را می‌شناسند و در ارتباطات روزانه‌ی کاری با یکدیگر دائم ارتباط دارند. بین کارکنان و سرپرستان می‌تواند اعتماد وجود داشته باشد. ضمناً باید گفت اعتماد بین مدیریت ارشد و کارکنان ماهیتاً بین فردی نیست، اما به صورت سازمان یافته روابط ساختاری، قوانین و نقش‌های سازمانی دیده می‌شود. بر خلاف اعتماد به مدیران ارشد که اغلب غیرشخصی است، اعتماد به همکاران و سرپرستی جزو اشکال دوطرفه و بین فردی اعتماد است.

داده می‌شوند، از نظر اجتماعی بهتر مورد پذیرش قرار می‌گیرند و بنابراین پاداش بیشتری دریافت می‌کنند تا زمانی که توسط زنان نمایش داده شوند یا در پاسخ به اهداف تطبیقی مختلف در مردان و زنان توسعه یابند (۱۰).

رفتار سیاسی انواع مختلفی دارد. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی، یکی از انواع رفتارهای سیاسی است. گاهی افراد سازمان در ارتباط با دیگران رفتار دوگانه‌ای دارند و تلاش می‌کنند برخلاف نگرش واقعی‌شان، نگرش خود را هماهنگ با نگرش دیگران نشان دهند تا نزد آنها خوب جلوه کنند. رواج چنین رفتارهایی باعث شکل‌گیری رفتارهای منافقانه در سازمان می‌شود (۱۱). رفتار منافقانه هزینه‌های خود را به دنبال دارد. آگاهی از این مسئله که شخص در حال انجام یک عمل غیر اخلاقی است خودپنداره‌ی فرد را خراب می‌کند. به عبارت دیگر در هنگام انجام یک رفتار منافقانه افراد از نوعی تحلیل هزینه-فایده در ذهن خود استفاده می‌کنند. در اصل اگر چه ممکن است رفتار منافقانه نوعی رضایت شغلی برای منافقان در پی داشته باشد اما ممکن است هزینه‌هایی هم برای آنان در بر داشته باشد. اعضای سازمان ممکن است دیگر به فرد منافق اعتماد نکنند یا در پاسخ منافقانه رفتار کنند. علاوه بر این رفتار منافقانه درک شده ممکن است اثرات مثبت اعمال خوب شخص را از بین ببرد (۱۲). اگر رفتارهای منافقانه در سازمان آشکار شوند ارتباطات بین فردی دستخوش بی‌اعتمادی خواهند شد. افرادی که نفاق آنها توسط دیگران درک شده باشد به ناهمگونی و نادرستی بین کنمان حقیقت و نگرش‌های اظهارشده متهم می‌شوند. از دست و زبان چنین افرادی نمی‌توان در امان بود زیرا در موقعیت‌های مختلف متلون‌اند و معلوم نمی‌شود که آیا تخصص و مهارتی را که مدعی داشتن آنند واقعیت دارد یا نه؛ این‌گونه است که رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان آستن زوال اعتماد بین فردی است (۱۳).

با توجه به مطالب ذکر شده باید گفت بسیاری از محققان در خصوص علل و پیامدهای نفاق سازمانی مقالات و پژوهش‌های مختلفی را ارائه نموده‌اند اما همه متغیرهای این پژوهش را به صورت یکجا در نظر نگرفته‌اند، بنابراین با توجه به این متغیرها و خلاً پژوهش‌های موجود، بررسی آنها حائز اهمیت است و مسئله اصلی پژوهش حاضر پاسخ به این سؤال است که آیا متغیر رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی قادر به میانجی‌گری ماکیاولیسم با کاهش اعتماد بین فردی در سازمان است یا خیر؟

## ملاحظات نظری

اعتماد مهمترین متغیری است که تحت تأثیر رفتار منافقانه قرار دارد. اعتماد یک عنصر کلیدی موفقیت سازمان است. در

ویژگی نشان می دهد نفاق معادل خودشیرینی است. خودشیرینی آن دسته از رفتارهایی است که افراد برای نفوذ نامشروع و غیرمجاز در دیگران سعی می کنند خود را جذاب جلوه دهند (۲۴). به عبارتی خودشیرینی تلاش در جهت کسب منافع فردی با سوء استفاده از دیگران است (۲۵)؛ بنابراین از مصادیق رفتارهای سیاسی محسوب می شود.

رفتارهای منافقانه در سازمان از تقاطع نظری ارتباطات فریبکارانه و ناسازگاری شناختی خودشیرینی شکل می گیرد. براساس پدیده ناسازگاری شناختی، گاهی رفتار فرد با نگرش وی متفاوت است؛ به عبارت دیگر ناسازگاری شناختی نوعی تنش است که از تعارض دو یا چند نگرش ناسازگار به وجود می آید و ممکن است به تعرض و تفاوت نگرش با رفتار فرد منجر شود. بنابراین سطح تحلیل این پدیده در روانشناسی اجتماعی، سطح فرد است که در آن تلاش می شود تا راهبردهایی برای خلاصی افراد از آزردهی روانشناختی این پدیده نگرشی توصیه شود (۲۶).

## انواع نفاق در سازمان

هادوی نژاد نفاق را به چهار نوع تقسیم نموده است:

### ۱. نفاق از دیدگاه روانشناسی اجتماعی

روانشناسان اجتماعی این پدیده را در سطح فرد تحلیل می کنند. از دیدگاه آنان نفاق در واقع نوعی از ناهماهنگی شناختی است که در آن بین گفتار فرد که نزد دیگران معرف نگرش اوست و بعضی از رفتارهای گذشته او ناسازگاری و ناهماهنگی وجود و آزردهی و کشمکش درونی فرد در نتیجه نفاق به دلیل به خاطر آوردن همان رفتارهای ناهماهنگ و ناهمگون گذشته با اظهارات کنونی فرد نزد عموم است؛ بنابراین روانشناسان اجتماعی در تعریف نفاق ناهماهنگی، رفتارها را در نظر دارند و در نتیجه نفاق را تقریباً برابر رفتار منافقانه تعریف می کنند (۱۳).

### ۲. نفاق سازمانی درونی

به عقیده شان و آرگریس گاه در سازمان ها بین گفتار و رفتار، فاصله بسیاری وجود دارد؛ از این رو می بینیم مدیر و افراد سازمان از ارزش ها، اصول و باورهایی دم می زنند که در عمل با رفتارشان همخوانی ندارد، شان و آرگریس به این ناهمگونی نفاق سازمانی ادراک شده می گویند (۲۷). پژوهش ها عموماً ناسازگاری و ناهماهنگی بین قول و فعل مدیران سطوح بالای سازمان را نمود نفاق سازمانی برشمرده اند. برخی بین نفاق بیرونی و درونی تمایز قائل شده اند. در تبیین آن می توان گفت نفاق سازمانی بیرونی زمانی رخ می دهد که در عمل بین رسالت ادعا

اعتماد، امنیت روانی را افزایش می دهد و در محیطی که از نظر روانی ایمن است، احتمال کمتری وجود دارد که کارکنان احساسات منفی مرتبط با شکست را تجربه کنند (۱۷). کارکنانی که از نظر روانی ناامن هستند، تمایل کمتری به ریسک کردن دارند تا مبادا تنبیه شوند و یا از نظر پاداش، ترفیع و یا خدماتی که از مدیریت دریافت می کنند، محروم شوند. هنگامی که افراد اعتماد ندارند (هم مبتنی بر احساس و هم مبتنی بر شناخت)، تمایل به سکوت و یا استفاده از دارایی های شناختی ارزشمند در حین تلاش برای ایجاد حس از محیط و یا اینکه چگونه باید واکنش نشان دهند، دارند؛ بنابراین محیط های مشکوک از باز بودن و عمومی بودن جلوگیری می کنند و می توانند منابع شناختی لازم را برای یادگیری در حین کار و از طریق کار تخلیه کنند (۱۵).

واقعیت این است که تمامی روابطی که براساس اعتماد برقرار می شوند به طور بالقوه آسیب پذیرند و در هر اوضاع و احوالی امکان از بین رفتن اعتماد وجود دارد (۱۸). زمانی که حداقل یکی از ابعاد اعتماد آسیب ببیند رابطه مخدوش می شود، این ابعاد عبارتند از سازگاری، صداقت، گشودگی، شایستگی و وفاداری (۱۹). صداقت مهمترین بعد اعتماد است (۲۰). در صورتی که رفتارهای منافقانه آشکار شوند ارتباطات دستخوش بی اعتمادی خواهند شد. فردی که توسط دیگران نفاقش درک شود، به ناهمگونی، کتمان حقیقت و نادرستی بین نگرش هایش متهم می شود ضمن اینکه نمی توان از دست و زبان چنین فردی در امان بود زیرا در شرایط ارتباطی گوناگون رنگ های مختلفی به خود می گیرد و معلوم نیست که آیا فرد واقعاً آنچه را که مدعی آن است دارد یا نه. بنابراین رفتارهای منافقانه موجب کاهش و در نهایت از بین رفتن اعتماد بین فردی در سازمان می شوند (۱۱).

در روانشناسی اجتماعی اغلب نفاق به « ناسازگاری بین حرف و عمل فرد » تعریف شده است. رفتار ریاکارانه، گفتن چیزی به گونه ای و عمل کردن به گونه ای دیگر است که در ظاهر هنجارها اخلاقی در ارتباط با دیگران رعایت می شوند اما در پنهان نقض می شوند (۲۱). نفاق از جمله مفاهیم ضد ارزشی است که نشان دهنده نگرش و چالش در یک جامعه با سازمانی است که تلاش دارد آزادی شخص را با رفاه اجتماعی همسو نماید و معمولاً به عنوان برجستگی تلقی می شود که ما به دیگران می زنیم و به ندرت آن را برای خودمان در نظر می گیریم (۲۲). نفاق گونه ای از دروغ است که بر اساس آن، فرد نزد دیگران نگرش خاصی را وانمود می کند تا در نظر آنان موجه و قدسی جلوه کند (۲۳)؛ به عبارت دیگر فرد منافق تلاش می کند تا برخلاف واقع خوب و جذاب بنماید. براین اساس نفاق رفتاری فریبکارانه و جعلی است که اولاً به ناهمگونی بین نگرش های فرد اشاره می کند و ثانیاً هدف از انجام آن نفوذ در مخاطب و جلب نظر اوست. تعمق در این دو



سازمان قابل درک باشد، آن وقت با پدیده رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان روبرو خواهیم بود. نیکولو ماکیاوولی در قرن شانزده میلادی واژه ماکیاولیسم را برای توصیف ویژگی‌های شخصیتی منفی بکار برد. این ویژگی شخصیتی مشتمل بر فریبکاری و نفاق می‌باشد. ماکیاولیسم یک ویژگی شخصیتی است که تمایل فرد به "عدم اعتماد به دیگران، مشارکت در دستکاری اخلاقی، جستجوی کنترل بر دیگران و جستجوی موقعیت برای خود" را نشان می‌دهد. تظاهرات اصلی مرکز ماکیاولیسم بر تمایل یک فرد به دستکاری و به دست آوردن کنترل بر دیگران استوار است، که با "تمایل آن‌ها به استفاده از تاکتیک‌های دستکاری و عمل دوستانه و تایید یک دیدگاه بدبینانه و غیرقابل اعتماد از طبیعت انسان" سازگار است (۲۹).

این نوع ویژگی شخصیتی بر دو اصل عمده استوار است: هدف، وسیله را توجیه می‌کند. ۲. صحبت کردن مطابق میل مردم (۳۰). ویژگی‌های ماکیاول گری بیانگر تمایل فرد جهت اعمال نفوذ غیر اخلاقی بر دیگران، عدم اعتماد به دیگران و تلاش برای کنترل آنها و تمایل به کسب مقام یا جایگاه است (۳۱). دورویی از ویژگی‌های اصلی شخصیت ماکیاولی است. شخصیت‌های ماکیاولی دچار دوگانگی رفتاری اند، به گونه ای حرف می‌زنند و به گونه دیگری عمل می‌کنند. در ظاهر خود را یک جور نشان می‌دهند و در نهان جور دیگری عمل می‌کنند. خود را افرادی خیرخواه، دموکراتیک و مثبت نشان می‌دهند اما در نهان، خلاف آن را عمل می‌کنند؛ به عبارتی از پشت خنجر می‌زنند (۳۰). همچنین افرادی که سطح ماکیاولیستی آنان در حد بالایی است ممکن است رفتارهای سوداگر، منحرف و پرخاشگرانه ای برای رسیدن به اهداف سازمانی و فردی و کم توجهی به رفاه دیگران را از خود نشان دهند. این افراد به اخلاقیات توجهی ندارند و معمولاً به عنوان افرادی غیر اخلاقی شناخته می‌شوند (۳۲). افراد با ویژگی ماکیاولی بالا به منظور دستیابی به اهداف شخصی از هنجارهای اخلاقی چشم می‌پوشند. عقاید ده گانه ماکیاولی:

۱. همیشه در پی سود خویش باش
۲. جز خویشتن هیچ کس را محترم مشمار
۳. بدی کن اما چنان وانمود کن که نیکی می‌کنی
۴. حریص باش و آنچه را می‌توانی تصاحب کن
۵. خسیس باش
۶. عاقل و درنده خو باش
۷. چون فرصت بدست آوری دیگران را بفریب
۸. دشمنانت را بکش و اگر فرصت بدست آوری دوستانت را نیز هم.
۹. در رفتار با مردم به زور توسل جوی نه به مهربانی

شده سازمان و محیط بیرونی آن به گونه ای ناهمگونی وجود داشته باشد.

### ۳. خودشیرینی

ادوارد جونز (۱۹۶۴) نخستین فردی بود که خودشیرینی را به صورت نظریه مطرح نمود. به اعتقاد او، خودشیرینی به آن دسته از رفتارهایی گفته می‌شود که افراد برای نفوذ نامشروع و غیرمجاز در دیگران به وسیله جذاب جلوه دادن خصوصیات خود نزد آنان و به نفع خود به نمایش می‌گذارند (۱۳). خودشیرینی یکی از راهبردهای نفوذ است و نفوذ می‌تواند در ارتباطات از بالا به پایین، از پایین به بالا و یا مورب صورت گیرد. در اغلب پژوهشهای مربوط به خودشیرینی، توجه به ارتباطات از پایین به بالا بوده است به نحوی که از آن گاه به «دستبوسی» مدیر تعبیر کرده اند در حالی که در رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی به همه جهات ارتباطی توجه می‌شود (۱۱).

### ۴. رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان

در برخی از اوقات بعضی از اعضای سازمان در حداقل دو موقعیت ارتباطی با دیگران رفتارهای متناقض و متفاوتی از خود در مورد یک موضوع واحد ارائه می‌دهند که ممکن است در نهایت یکی از آن‌ها با نگرش واقعی فرد هماهنگ و سازگار باشد. به شیوع این گونه رفتارها در سازمان «رفتارهای منافقانه در ارتباطات میان فردی در سازمان» گفته می‌شود (۱۳). با توجه به اینکه که هیچ فردی به خودی خود از به نیت دیگران آگاهی ندارد (۲۸).

نفاق رفتاری پوشیده و مخفی از دیگران است که جز خود فرد کسی از آن آگاهی ندارد اما برخی شواهد موجب می‌شود تا نفاق وی آشکار شود؛ از جمله این شواهد، وجود رفتارهای ناسازگار در مورد یک موضوع از جانب فرد است به شرط آنکه اولاً مدارکی مبنی بر وجود تغییر در نگرش فرد موجود نباشد و ثانیاً حداقل یکی از این رفتارهای فراتر از هنجار و اصول درک شود. این دوگانگی رفتاری سبب می‌شود تا ارتباط برقرارکنندگان، نفاق فرد را درک نمایند. به این رفتارها، رفتار منافقانه می‌گویند. شرط دوم باعث می‌شود تا رفتارهای منافقانه از رفتارهای هماهنگ با هنجار متمایز شود زیرا ممکن است رفتاری که فرد برخلاف نگرش واقعی اش از خود نشان می‌دهد برای مصون ماندن از عواقب منفی هنجارشکنی برخلاف رفتارهای منافقانه باشد (۲۸).

ارتباطات میان فردی زمینه ظهور رفتارهای منافقانه است، زیرا چنین رفتاری در تعامل با دیگران تحقق می‌یابد. اگر ارتباطات میان فردی در سازمان مورد توجه باشد و چنین ارتباطاتی به رفتارهای منافقانه آلوده شده باشد و شیوع آن در

۱۰. چگونه برنده شدن در یک رقابت مهم نیست مهم برنده بودن است (۲۹).

ساختار ماکیاولیسم افراد را با شخصیت‌های دستکاری گر، سرد و حسابگر توصیف می‌کند که فاقد سطح بالایی از نگرانی برای استانداردهای اخلاقی هستند. ماکیاولی‌های بالا مستعد این هستند که دیگران را ضعیف، ترسو و به راحتی دستکاری شده ببینند. ماکیاولی‌های بزرگ را دارای جذابیت سطحی توصیف می‌کنند، تمایل به دروغ سنجی، دستکاری و نیرنگ، سطح پایین احساس گناه و ندامت دارند؛ به علاوه گرایش به انکار مسوولیت در قبال اعمال خود دارند. چنین مشخصه‌هایی به وضوح نشان می‌دهند که ماکیاولی‌های بالا باید به احتمال زیاد در رفتار غیراخلاقی در سراسر جهان مشارکت کنند. در واقع، تحقیقات قبلی نشان می‌دهند که ماکیاولی‌های بالا تمایل به رفتار غیراخلاقی در میان انواع زمینه‌های کسب‌وکار دارند (۳۳).

### دلیل پدید آمدن شخصیت ماکیاولیستی

از علل پدید آمدن شخصیت ماکیاولی، محیط اجتماعی فرد است. عموماً در محیط‌های استبدادی که در آن افراد به گول خوردن، توسری خوردن و تن دادن به خواسته‌های دیگران عادت کرده‌اند و منفعل بودن در برابر وضع موجود در آنان نهادینه شده و همچنین محیط‌های نا امنی که افراد از طریق صداقت به اهداف خود نمی‌رسند و کارهای غیر اخلاقی اساس هر چیزی است مستعد پرورش شخصیت‌های ماکیاولی است و رواج رفتارهای ماکیاولی در این محیط‌ها به صورت یک فرهنگ عمومی در می‌آید. این گونه شخصیت‌ها در واقع جزو بیماران جامعه هستند و به دلیل اینکه افرادی ویروسی‌اند و می‌توانند ویژگی‌های خود را به دیگران انتقال دهند، یک زنگ خطر به شمار می‌روند. برخی از مطالعات نشان دهنده آن است که ویژگی‌های ماکیاولی آموختنی است. بچه‌ها از پدر و مادر خود آن را می‌آموزند و با انجام آن به شیوه‌ای غیر عمدی و نامحسوس از سوی والدینشان پاداش داده می‌شوند. در مراحل بعدی بچه‌ها آن را از همسالان یا رسانه‌های جمعی می‌آموزند (۳۰). پژوهش‌ها نشان دهنده آن است که ویژگی ماکیاولی با جنسیت رابطه دارد به این شکل که ویژگی‌های ماکیاولی در مردان بیشتر از زنان است. همچنین فورد و ریچاردسون (۱۹۹۴) در بررسی خود از پژوهش‌هایی که اخلاق کسب‌وکار را مورد مطالعه قرار دادند، گزارش کردند که ۷ مطالعه از ۱۴ مطالعه در مورد تفاوت‌های جنسیتی نشان دادند که زنان در حداقل برخی از موقعیت‌ها بیشتر از مردان رفتار اخلاقی دارند. روگروکینگ (۱۹۹۲) دریافتند که جنسیت یک عامل مهم در تعیین رفتار اخلاقی است و زنان در درک خود از موقعیت‌های اخلاقی کسب‌وکار، اخلاقی‌تر از مردان هستند.

تحقیقات در مورد مسائل اخلاقی نشان داده‌است که زنان تمایل دارند اقدامات غیراخلاقی را بهتر بشناسند و هنگامی که با تخلفاتی مانند نفوذهای حريم خصوصی و تخلفات مالکیت معنوی مواجه می‌شوند، رفتار اخلاقی بیشتری دارند (۳۱). گیلیگان (۱۹۸۲) معتقد است که زنان و مردان تفاوت‌های قابل توجهی در مهارت‌های استدلال اخلاقی دارند. براساس رویکرد جامعه‌پذیری جنسیتی، زنان و مردان مهارت‌های استدلال اخلاقی متفاوتی دارند که بر نگرش‌ها و تعاملات تجاری آن‌ها با مردم تاثیر می‌گذارد. نتایج پژوهش‌ها زنان را نسبت به مردان اخلاقی‌تر گزارش می‌کنند. با توجه به رویکرد جامعه‌پذیری جنسیتی، مردان به احتمال زیاد در رفتار غیراخلاقی مشارکت می‌کنند، زیرا آن‌ها بر روی موفقیت رقابتی تمرکز خواهند کرد و به احتمال زیاد قوانین را برای رسیدن به موفقیت می‌شکنند؛ در مقابل، زنان وظیفه‌گراتر هستند و بیشتر بر انجام کار بدون شکستن قوانین تمرکز می‌کنند (۳۲). معمولاً در سازمان عده‌ای از افراد با شخصیت ماکیاولی حضور دارند که برای رسیدن به اهدافشان از هیچ ابزاری حتی سوء استفاده از دیگران فروگذار نمی‌کنند. این افراد در همه بخش‌های سازمان وجود دارند و بسیاری از آنها مناصب مدیریتی را در سازمان تجربه کرده‌اند. در میان مجموعه اعضای سازمان، عده‌ای با شخصیت «ماکیاولی» حضور دارند که برای رسیدن به قدرت بیشتر - برپایه آموزه هدف وسیله را توجیه می‌کند - از بکارگیری هیچ ابزاری، حتی دستاویز قراردادن دیگران، به مقتضای حال و مجال دریغ نمی‌کنند. این افراد در همه قسمت‌های ساختار منابع انسانی سازمان یافت می‌شوند و بسیاری از آنها سمت‌های مدیریتی را در سازمان تجربه کرده‌اند. ماکیاولیست‌ها برای رسیدن به قدرت حاضرند همه کار بکنند، طرح دوستی بریزند، به رفاقتشان پشت پا بزنند، آفتابی بشوند، مهتابی بشوند، تعریف و تمجید بکنند، آبرو بریزند یا دشمنی کنند .... همه این‌ها فقط برای برای رسیدن به قدرت بیشتر است. بسته به اینکه بالفعل کانون قدرت کجاست، یا بالقوه همان قدرت بفرزاز چه فرد یا گروهی می‌چرخد، ماکیاولیست‌ها در پی اغتنام فرصت‌های به دست آمده برای جلب قدرت مضاعف‌اند (۳۳).

می‌توان گفت از لحاظ نظری مطالعه رفتارهای منافقانه نوبنیاد است. هرچند فرایند این پدیده رفتاری در پژوهشی مبتنی بر راهبرد نظریه داده بنیاد کاوش شده است. نفاق انواع گوناگونی دارد که خود زمینه ساز پیامدهای نامطلوب رفتار سازمانی است از مهمترین پیامدها، کاهش اعتماد بین فردی در سازمان است (۱۳). با توجه به مطالب ذکر شده و عدم پذیرش ویژگی‌های ماکیاولیستی از سوی جامعه به ویژه در زنان می‌توان به اهمیت ماکیاولیسم به عنوان زمینه‌ای برای بروز رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی و نقشی که در کاهش اعتماد بین فردی در

خودشیفتگی مدیران بر رفتارهای ماکیاولی گری اثر مستقیم و معنادار دارد. همچنین خود شیفتگی بر رفتار منافقانه رابطه مستقیم و معنادار داشت. رفتار ماکیاولی گری بر رفتار منافقانه دارای اثر مستقیم و معنادار بود و در نهایت میانجیگری رفتار ماکیاولی گری در ارتباط بین خودشیفتگی مدیران و رفتار منافقانه مدیران تأیید شد (۳). حکیمی (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان رفتارهای منافقانه و کج روی سازمانی؛ تبیین نقش میانجی اعتماد بین فردی و سکوت سازمانی، به این نتیجه رسید که رفتارهای منافقانه بر بروز کج روی های سازمانی اثر مستقیم دارند و موجب کاهش اعتماد بین فردی در سازمان می‌شوند (۳۷). در پژوهش دیگری اشگرف و امیری (۲۰۱۸) به شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای ریاکارانه در شرکت های دولتی ایران و ارائه راهکارهای مبتنی بر متون اسلامی پرداختند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که عوامل فردی نسبت به عوامل سازمانی تأثیر بیشتری در بروز رفتارهای ریاکارانه در سازمان دارد ضمن اینکه ماکیاولیسم بالا در کل سیستم دارای بیشترین تأثیر بود (۳۸). هادوی نژاد و بهارلویی (۲۰۱۵) در پژوهش خود به بررسی پیشایندها و پیامدهای رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان پرداختند و نشان دادند که متغیر سکوت سازمانی و متغیر کاهش اعتماد بین فردی، مهمترین پیامدهای رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان است (۱۱).

زارع، علیزاده و سپهری (۲۰۱۸) در پژوهش خود به بررسی رابطه رهبری قلدربانانه و رفتار منافقانه؛ نقش جو سکوت ادراک شده و اعتماد بین فردی پرداختند و نتایج پژوهش آنان نشان داد اعتماد بین فردی بر بروز رفتارهای منافقانه تأثیر منفی و معنادار دارد (۳۹). کرمی و یوسفی (۲۰۱۴) در پژوهش خود به بررسی ارتباط اعتماد بین فردی و رفتارهای سیاسی با سبک های حل تعارض در میان کارکنان ادارات کل تربیت بدنی پرداختند و نشان دادند بین اعتماد بین فردی و رفتارهای سیاسی ارتباط منفی و معنادار وجود دارد (۴۰). هادوی نژاد و همکاران (۲۰۱۳) طی پژوهشی به بررسی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان پرداختند. پژوهش آنان نشان داد ماکیاولیسم یکی از مهمترین دلایل ظهور رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان است. همچنین تکثیر رفتارهای منافقانه، سکوت سازمانی و کاهش اعتماد بین فردی، پیامدهای رفتار منافقانه در سازمان است و از این میان مهمترین پیامد کاهش اعتماد بین فردی است (۱۱). هادوی نژاد و همکاران (۲۰۱۰) در مطالعه خود به بررسی فرایند رفتارهای منافقانه با استفاده از نظریه داده بنیاد پرداختند و پژوهش آنان نشان داد که نخستین و مهمترین پیامد رفتارهای منافقانه در سازمان، کاهش اعتماد بین فردی در سازمان است (۱۳).

سازمان دارد به عنوان مسئله ای درخور توجه در مطالعات مدیریت و سازمان توجه کرد. سازمان هایی نسبت به سنجش روابط بین مقولات فوق، اقدام نموده اند ولی تاکنون یک بررسی جامع و ساختاری در باره ی روابط مقولات فوق ارائه نگردیده است. در میان مقولات ذکر شده می‌توان یک ساختار نظری قائل شد، سپس به بررسی و آزمون ساختار نظری اقدام کرد. با توجه به بررسی های انجام شده در باب اهمیت، تقدم و تاخر مقولات یاد شده در مطالعات سازمانی، متغیر ماکیاولیسم به عنوان متغیر مستقل، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی به عنوان متغیر میانجی و در نهایت متغیر اعتماد بین فردی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته می‌شود. بررسی نقش ماکیاولیسم در کاهش اعتماد بین فردی با میانجی گری رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در کارکنان ضرورت دارد زیرا موجب فراهم آوردن اطلاعاتی می‌شود که طبق آنها سازمان خواهد توانست با اتخاذ تصمیمات مناسب و اجرای راهکارهای مطلوب در راستای ارتقای بهره وری و بهبود عملکرد منابع انسانی گام بردارد.

### پیشینه پژوهش

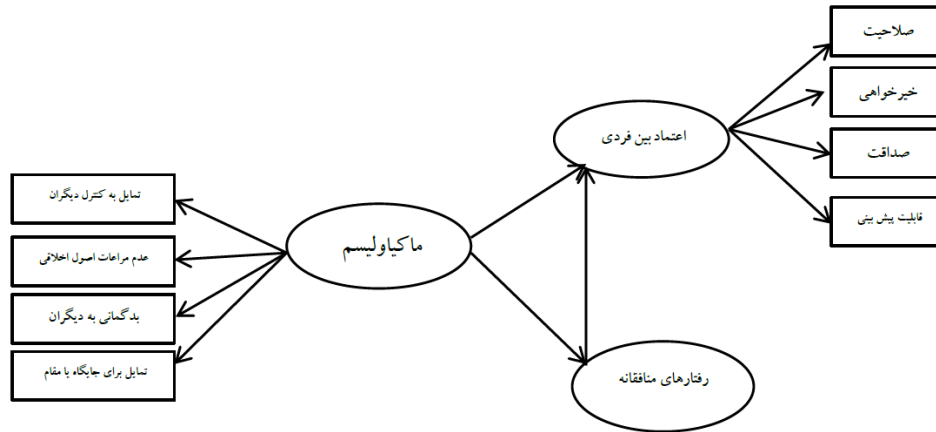
مورفی (۲۰۱۲) در پژوهشی به این نتیجه رسید که تمایل به گزارش های متقلبانه در افراد دارای ویژگی های ماکیاولیستی بالاتر، بیشتر است و همچنین افراد دارای درجه ماکیاولیستی بالا که اقدام به گزارش های متقلبانه می‌کنند کمتر احساس گناه می‌کنند (۳۴). هارگیس (۲۰۰۶) در پژوهش خود نشان داد که تمایل به دروغ گویی، پرداخت رشوه و بازیچه قرار دادن دیگران در افراد با درجه ماکیاولیستی بالا بیشتر از افرادی است که درجه ماکیاولیستی کمتری دارند (۳۵). غفاری، احمدی و رستم نیا (۲۰۱۹) به بررسی سازمان دورو، ثمره فرهنگ سازمانی نامطلوب؛ کهن الگوی رفتاری مدیران ماکیاولی و تصویر پردازی هدفمند از خود پرداختند و نتایج پژوهش آنان نشان داد که اخلاق ماکیاولی گری مدیران موجب نفاق سازمانی می‌شود (۳۶).

قنبری (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی نقش ماکیاولیسم در بروز مدیریت سود و گزارشگری متقلبانه پرداخت و نشان داد بین گزارشگری متقلبانه و ویژگی های ماکیاولیستی رابطه معنادار وجود دارد؛ به این شکل که هرچه قدر میزان ویژگی های ماکیاولیستی فرد بالاتر باشد گرایش بیشتری به گزارشگری متقلبانه دارد. همچنین بین مدیریت سود و ویژگی های ماکیاولیستی رابطه معناداری وجود دارد و با افزایش میزان ماکیاولی گری در افراد گرایش به مدیریت سود بیشتر می‌شود (۳۰). خلد شرفی (۲۰۱۶) در پژوهش خود به بررسی رابطه رفتارهای منافقانه و خودشیفتگی مدیران مدارس با میانجی گری رفتار ماکیاولی گری پرداخت. نتایج پژوهش وی نشان داد

## مدل مفهومی

مبانی نظری مدل متغیر ماکیاولیسم در چهار بعد (تمایل به کنترل دیگران، صلاحیت، خیرخواهی، صداقت، قابلیت پیش بینی) و متغیر رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی به عنوان مبانی نظری مدل انتخاب گردیدند.

تمایل برای جایگاه یا مقام)، متغیر اعتماد بین فردی در چهار بعد (صلاحیت، خیرخواهی، صداقت، قابلیت پیش بینی) و متغیر رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی به عنوان مبانی نظری مدل انتخاب گردیدند.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

بررسی اعتبار و برازش کل مدل با توجه به شاخص های برازش (۴۱).

براساس این طرح ماکیاولیسم به عنوان متغیر مستقل، رفتارهای منافقانه در ارتباطات فردی به عنوان متغیر میانجی و اعتماد بین فردی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شد و جامعه آماری این پژوهش کلیه دبیران زن مقطع متوسطه شهر ایلام به تعداد ۵۲۰ نفر بودند، در راستای برآورد حجم نمونه پژوهش از فرمول کوکران با آلفای ۰/۰۵ استفاده شد لذا حجم نمونه آماری ۲۲۱ نفر تعیین گردید، با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده ۲۲۱ نفر به عنوان اعضای نمونه انتخاب و مورد بررسی قرار گرفتند. برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزارهای SPSS و برای آزمون مدل نظری پژوهش از نرم افزار lisrel استفاده گردید. از شاخص های آمار توصیفی (میانگین، شاخص های مرکزی و پراکندگی) و از آمار استنباطی (برای بررسی نرمال بودن چند متغیر از ضریب کشیدگی استاندارد شده و همچنین ضریب همبستگی پیرسون) برای تحلیل داده ها استفاده شد.

## ابزار پژوهش

جهت گردآوری داده ها از سه پرسشنامه به شرح ذیل استفاده شد:

پرسشنامه شانزده سوالی رفتار ماکیاولی گری (۳) در چهار بعد بعد (تمایل به کنترل بر روی دیگران؛ عدم مراعات اصول اخلاقی؛ بدگمانی به دیگران و تمایل برای جایگاه یا مقام) در طیف پنج درجه ای، پرسشنامه هفت سوالی رفتارهای منافقانه در ارتباطات

## فرضیات پژوهش

۱. ماکیاولیسم و رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی اثر منفی، مستقیم و معنادار بر اعتماد بین فردی دارند.
۲. ماکیاولیسم اثر مثبت، مستقیم و معنادار بر رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی دارد.
۳. ماکیاولیسم بواسطه رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی اثر غیر مستقیم منفی و معنادار بر اعتماد بین فردی دارد.

## روش و ابزار پژوهش

از آنجا که مدل یابی معادلات ساختاری یک تکنیک آماری قوی جهت آزمون یک نظریه، چارچوب نظری یا مدل مفهومی در باب روابط بین مجموعه از متغیرهای مکنون با جهت گیری های مستقیم یا میانجی گری یک یا چند متغیر مکنون در روابط بین چند متغیر و یا روابط متغیرهای مکنون با متغیرهای مشاهده پذیر یا هردو حالت مذکور است (۴۱). روش پژوهش حاضر کمی و از نوع مطالعات همبستگی و خاصاً مدل یابی معادلات ساختاری است.

دلایل استفاده از روش معادلات ساختاری به شرح زیر است: انجام معادلات رگرسیون به صورت همزمان که منجر به کاهش خطا در برآورد ضرایب مسیر یا رگرسیونی می شود. بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم و آزمودن متغیرهای میانجی گر

پرسشنامه اعتماد بین فردی: مقدار خن دو (۴۲/۸۷)، درجه آزادی (۲۳)، نسبت خن دو بر درجه آزادی (۱/۸۶)، RMSEA(0.029)، CFI(0.95)، GFI(0.92) و AGFI(0.90) بودند. بنابراین با توجه به نتایج مدل های اندازه گیری ابزارها؛ می توان گفت، ابزارهای پژوهش دارای برازش مناسب و قابل قبول (روایی) هستند. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از تکنیک های آماری توزیع فراوانی، میانگین، انحراف معیار، ماتریس همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر تأییدی بوسیله نرم افزار LISREL استفاده شد.

### یافته های پژوهش

توصیف نمونه: دبیران مورد نظر در این پژوهش دبیران زن بودند که در مقطع متوسطه مشغول به تدریس می باشند. بررسی نتایج توصیفی پژوهش نشان می دهد ۶۹ درصد اعضای نمونه دارای تحصیلات لیسانس و ۳۱ درصد دارای تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر هستند. ۱۸ درصد اعضای نمونه دارای سابقه خدمت کمتر از ۱۰ سال، ۴۷ درصد دارای سابقه ۱۱ تا ۱۵ سال و ۳۵ درصد دارای سابقه خدمت بیش از ۱۵ سال هستند.

بین فردی در سازمان (۲۲). در طیف هفت درجه ای و پرسشنامه نه سوالی محقق ساخته اعتماد بین فردی در چهار بعد (صلاحیت؛ خیرخواهی؛ صداقت و قابلیت پیش بینی) در طیف پنج درجه ای استفاده شد. جهت تعیین پایایی ابزار پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شد، لذا ابزار مدنظر بر روی ۳۰ پاسخگو که بصورت تصادفی انتخاب شده بودند اجرا و سپس ضرایب پایایی محاسبه شد.

جهت تعیین پایایی ابزار پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شد، مقادیر آلفای پرسشنامه ها عبارتند از ماکیاولیسم (۰/۹۵)، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی (۰/۹۲) و اعتماد بین فردی (۰/۹۴) لذا ابزار از ویژگی پایایی مناسب برخوردار است. جهت تعیین روایی ابزار از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی ۱ استفاده شد. شاخص های برازش برای پرسشنامه ماکیاولیسم: مقدار خن دو (۳۹/۰۲)، درجه آزادی (۲۰)، نسبت خن دو بر درجه آزادی (۱/۹۵)، RMSEA(0.038)، CFI(0.95)، GFI(0.93) و AGFI(0.91). شاخص های برازش برای پرسشنامه رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی: مقدار خن دو (۳۴/۱۱)، درجه آزادی (۱۸)، نسبت خن دو بر درجه آزادی (۱/۸۹)، RMSEA(0.035)، CFI(0.94)، GFI(0.91) و AGFI(0.90) و شاخص های برازش برای

جدول ۲ - شاخص های توصیفی و ماتریس همبستگی متغیر های پژوهش

متغیر	میانگین	چولگی	کشدگی	۱	۲	۳
ماکیاولیسم	۱/۹۱	۰/۵۶۴	۰/۸۱۷	-		
رفتارهای منافقانه	۱/۸۷	۰/۶۱۱	۰/۷۸۹	*۰/۴۴۷	-	
اعتماد بین فردی	۳/۲۶	۰/۴۱۳	۰/۶۶۷	*-۰/۳۲۹	*-۰/۲۵۳	-

\*معنادار در سطح ۰/۰۵

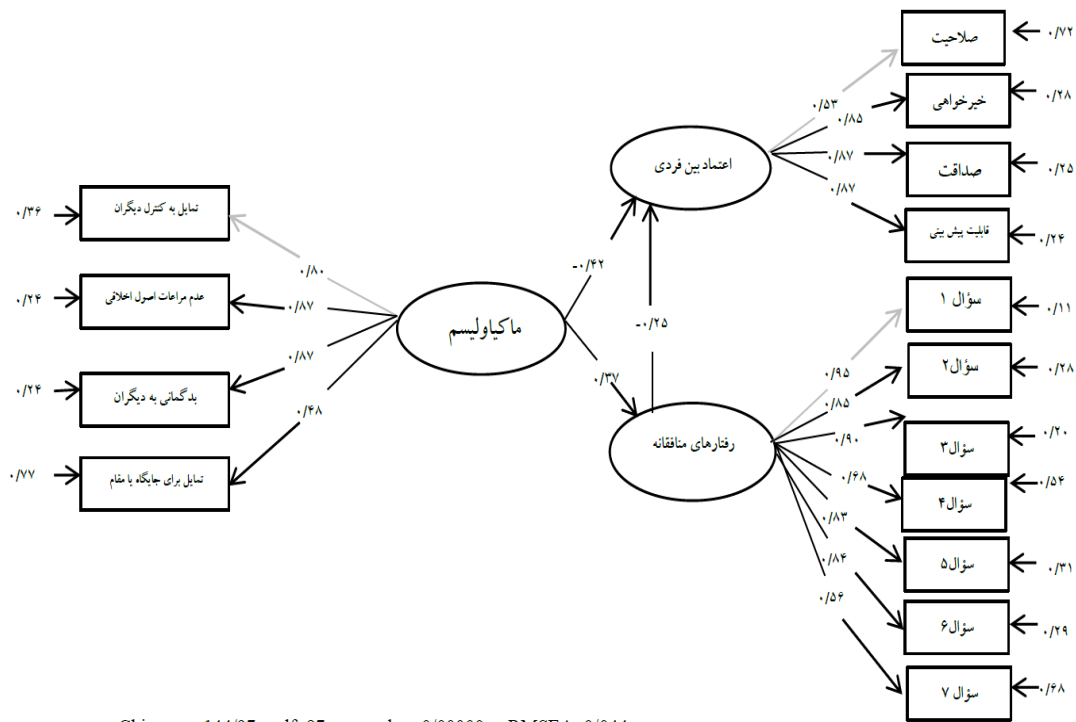
با توجه به نتایج حاصل از تحلیل ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش می توان گفت متغیرهای ماکیاولیسم (۰/۳۲۹-) و رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی (۰/۲۵۳-) دارای رابطه منفی و معنادار با متغیر اعتماد بین فردی در سطح ۰/۰۵ می باشند. متغیر ماکیاولیسم دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی (۰/۴۴۷) در سطح ۰/۰۵ می باشد.

بر اساس نتایج تحلیل توصیفی داده ها میانگین متغیر ماکیاولیسم ۱/۹۱، انحراف استاندارد ۰/۶۴۰، چولگی ۰/۵۶۴، کشیدگی ۰/۸۱۷، همچنین میانگین متغیر رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی ۱/۸۷، انحراف استاندارد ۰/۸۴۰، چولگی ۰/۶۱۱، کشیدگی ۰/۷۸۹ و میانگین متغیر اعتماد بین فردی ۳/۲۶، انحراف استاندارد ۰/۷۸۷، چولگی ۰/۴۱۳ و کشیدگی ۰/۶۶۷ می باشد.

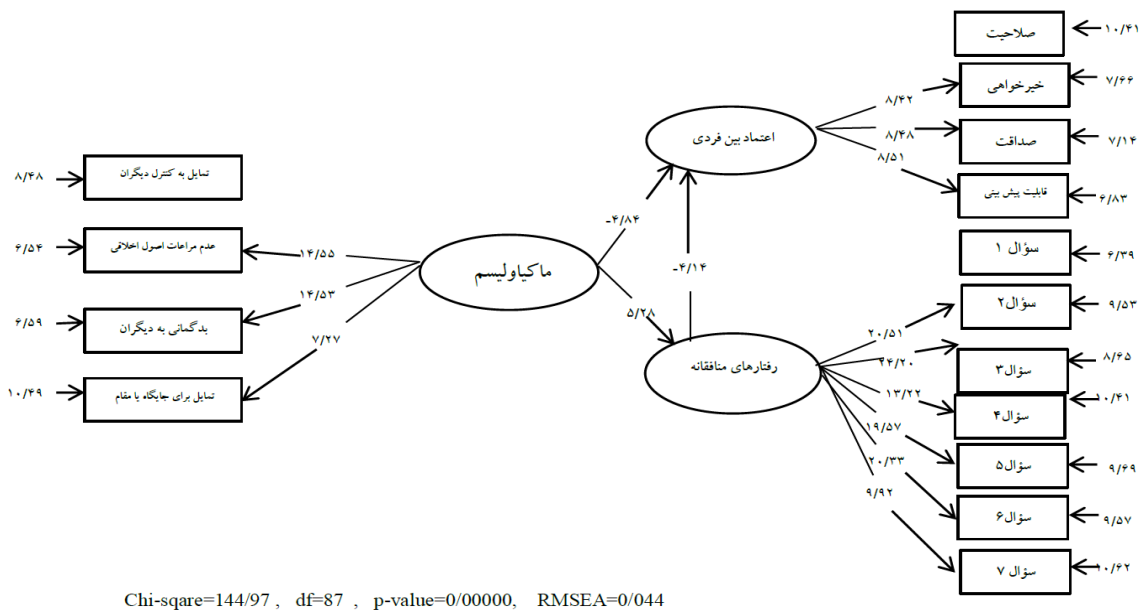
توجه به حجم زیاد نتایج و محدودیت صفحات مقاله تنها به ارائه نتایج برازش مدل های اندازه گیری هر ابزار اقدام شد.

۱. با توجه به تکنیک تحلیل عاملی تأییدی توسط نرم افزار لیزرل، مقادیر استاندارد نشده، استاندارد شده، تی و برازش کلی مدل محاسبه گردید، لذا با

آزمون فرضیات پژوهش



شکل ۲- مدل تجربی با ضرایب استاندارد شده



شکل ۳- مدل تجربی با مقادیر شاخص T

جدول ۲- آزمون فرضیات پژوهش

فرضیه	مستقل	میانجی	وابسته	مسیر	T	نتیجه
۱	ماکیاولیسم	-	اعتماد بین فردی	-۰/۴۲	-۴/۸۴	تایید
۱	رفتارهای منافقانه	-	اعتماد بین فردی	-۰/۲۵	-۴/۱۴	تایید
۲	ماکیاولیسم	-	رفتارهای منافقانه	۰/۳۷	۵/۲۸	تایید
۳	ماکیاولیسم	رفتارهای منافقانه	اعتماد بین فردی	-۰/۰۹۲	-۳/۲۹	تایید

سیاست گرایی کارکنان و عدم احساس امنیت شغلی و موقعیت شغلی فرد خواهد شد و این یعنی یک بحران بسیار مضر و ناخوشایند برای سازمان، پس باید ابتدا زمین سازمان را از رفتارهای ماکیاولیسم پاک کرد، تا بذر رفتارهای منافقانه توان رشد و نفس کشیدن نیابد و اعتماد بین فردی از بین نرود. همچنین متغیر ماکیاولیسم بواسطه رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی قادر به تبیین ۳۶٪ واریانس متغیر اعتماد بین فردی می‌باشند. مقدار واریانس تبیین شده متغیر اعتماد بین فردی با توجه به مقدار تی آن (۹/۴۶) در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد. ماکیاولیسم موجب افزایش رفتارهای منافقانه در سازمان می‌شود و افزایش رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی موجب کاهش اعتماد بین فردی می‌شود.

شاخص‌های برازش مدل ساختاری عبارتند از مقدار خی دو (۱۴۴/۹۷)، درجه آزادی (۸۷)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۶۶)، (RMSEA(0.044)، (CFI(0.98)، (GFI(0.95) و (AGFI(0.93) با توجه به نتایج حاصل از شاخص‌های برازندگی در مدل تحلیل مسیر تأییدی پژوهش می‌توان گفت نسبت خی دو بر درجه آزادی، بیانگر برازش مناسب مدل مفهومی با مدل تجربی است. مقدار شاخص RMSEA در دامنه ملاک قابل قبول قرار دارد. مقادیر شاخص‌های CFI، GFI، AGFI نیز نشانگر برازش مناسب مدل ساختاری می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت مدل ساختاری پژوهش دارای برازش مناسب و قابل قبول می‌باشد.

### بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش ماکیاولیسم در کاهش اعتماد بین فردی با میانجی گری رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی بود. نتایج نشان داد که متغیر ماکیاولیسم دارای اثر مستقیم منفی (-۰/۴۲)، اثر غیر مستقیم منفی (-۰/۰۹۲) و اثر کل منفی (-۰/۵۱۲) و معنادار بر متغیر اعتماد بین فردی در سطح ۰/۰۵ می‌باشد. متغیر رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی دارای اثر مستقیم منفی (-۰/۲۵) و معنادار بر متغیر اعتماد بین فردی در سطح ۰/۰۵ می‌باشد. متغیر ماکیاولیسم با ضریب مسیر غیر مستقیم بواسطه رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری می‌توان گفت که نتایج فرضیه اول بیانگر اثر مستقیم، منفی و معنادار متغیر ماکیاولیسم بر اعتماد بین فردی به مقدار -۰/۴۲ با مقدار تی (-۴/۸۴) در سطح آلفای ۰/۰۵ است؛ بنابراین افزایش ماکیاولیسم در زنان منجر به کاهش اعتماد بین فردی در بین آنان می‌شود و این امری مضر و ناخوشایند برای سازمان است و باید تلاش شود ویژگی‌های ماکیاولیسم گرایی در زنان کنترل و حذف شوند تا بتوان اعتماد بین فردی در بین آنان را افزایش داد.

نتایج فرضیه دوم بیانگر اثر مستقیم، منفی و معنادار متغیر رفتارهای منافقانه بر اعتماد بین فردی به مقدار -۰/۲۵ با مقدار تی (-۴/۱۴) در سطح آلفای ۰/۰۵ است؛ بنابراین افزایش رفتارهای منافقانه در زنان منجر به کاهش اعتماد بین فردی در بین آنان می‌شود و این امری خطرناک برای سازمان و عملکرد آن است طوری که به مرور زمان سازمان از مسیر اصلی و رسالت خود منحرف گشته، زمین تاخت و تازهای کارکنان منافع جهت رسیدن به اهداف شخصی خود خواهد شد پس باید تلاش شود زنان با رفتارهای منافقانه شناسایی و مورد اصلاح قرار گیرند تا بتوان در کارکنان سازمان اعتماد بین فردی را تقویت نمود.

نتایج فرضیه سوم بیانگر اثر مستقیم، منفی و معنادار متغیر ماکیاولیسم بر رفتارهای منافقانه به مقدار -۰/۳۷ با مقدار تی (-۵/۲۸) در سطح آلفای ۰/۰۵ است؛ از اینرو ماکیاولیسم گرایی زنان همچون زمینی آماده جهت شکل گیری رفتارهای منافقانه خواهد بود، لذا باید محیط کار زنان را از این خصلت‌های ناپسند ماکیاولیسم پاک سازی نمود زیرا بذر رفتارهای منافقانه در زمین رفتارهای ماکیاولیسم سریع رشد خواهد کرد و سرتاسر سازمان را به مرور تحت سلطه خود در خواهد آورد که نتیجه آن کاهش عملکرد سازمان خواهد بود و سازمان به سمت تروما زدگی حرکت خواهد نمود.

نتایج فرضیه چهارم بیانگر اثر غیرمستقیم، منفی و معنادار متغیر ماکیاولیسم بر اعتماد بین فردی با میانجی گری رفتارهای منافقانه به مقدار -۰/۰۹۲ با مقدار تی (-۳/۲۹) در سطح آلفای ۰/۰۵ است. لذا می‌توان گفت زمین آماده ماکیاولیسم گرایی سبب رشد سریع و قدرتمند رفتارهای منافقانه خواهد بود و حاصل یک زمین مسموم و پر از رفتار منافقانه، کاهش اعتماد بین فردی،

(۰۹۲/۰-) و مقدار تی (-۳/۲۹) دارای اثر غیرمستقیم، منفی و معنادار بر متغیر اعتماد بین فردی در سطح ۰/۰۵ می باشد. نسبت خی دو بر درجه آزادی با توجه به ملاک مد نظر بیانگر برازش مناسب مدل مفهومی با مدل تجربی است. مقدار شاخص RMSEA در دامنه ملاک قابل قبول قرار دارد و این امر نیز گویای مقدار خطای قابل قبول می باشد. مقادیر شاخص های AGFI, GFI, CFI نیز با توجه به ملاک مدنظر مطلوب ارزیابی می گردند و نشانگر برازش مناسب مدل ساختاری می باشد. نتایج پژوهش (۳۶)، (۳۸)، (۳۰)، (۳)، (۳۵)، (۳۴)، (۱۱) و (۱۳) بیانگر نقش ماکیاولیسم در بروز رفتار منافقانه است. ماکیاولیسم نوعی فرایند نفوذ اجتماعی با استفاده از قدرت، رفتار خودنمایانه و سیاست است، اشخاص دارای ویژگی های ماکیاولیستی بالا از تاکتیک هایی چون فریب و دورویی در روابط بین فردی استفاده می کنند. آنها برای رسیدن به اهدافشان از هر وسیله ای حتی به قیمت آسیب رساندن به منافع دیگران استفاده می کنند. ماکیاولی ها همیشه در پی غیبت شمردن فرصت های بدست آمده اند، هر جا که قدرت را احساس کنند نمی تواند آن را نادیده بگیرند و مدام به این سو و آن سو گرایش دارند. حتی اگر تصور کنند کسی ممکن است در آینده به قدرت برسد بی کار نمی نشینند و به هر شکلی که شده می خواهند به اهدافشان برسند. ماکیاولیست ها برای رسیدن به قدرت بیشتر با اعتقاد به اینکه هدف وسیله را توجیه می کند، همواره به سوی منبع قدرت کشش دارند؛ ایشان نه تنها به حال بلکه برای کسب قدرتی ماندگار و پایدار به اوضاع آینده نیز توجه معنادار دارند. آنها تمایل دارند تا نزد کسانی که شانس جلب و کسب قدرت فرمانرانی در سازمان را دارند خوب و موجه جلوه کنند تا به این وسیله آنها نیز از سهم قدرت منتفع شوند (۱۳).

افراد با ویژگی های ماکیاولی گری بالا بیشتر بر سلطه و نفوذ بر دیگران، توفیق در رقابت و متقاعد کردن دیگران تمایل دارند و کمتر متقاعد می شوند (۴۲). آنها به وظیفه ای که برایشان مطرح است به شدت گرایش دارند و می خواهند بدان جامه عمل بپوشانند. ماکیاولی گرایان در زمینه نفوذ در نگرش های دیگران و در واداشتن افراد دیگر به کنش یا عمل موفق ترند (۴۳). افراد ماکیاولی ممکن است با ویژگی هایی همچون رفتارهای فریبکارانه، اعمال کنترل بر دیگران، خودکامگی، منفعت طلبی، بهره کشی، بدبینی، سردی عاطفی و بی پروایی همراه باشند. افراد دارای ویژگی ماکیاولی بالا، درگیری احساسی کمتری با مردم و موقعیت ها دارند و این به معنای آن است که این دسته از افراد به احساسات، حقوق و نیازهای دیگران اهمیت کمتری می دهند. اینگونه رفتارها در سازمان محیط کاری تفرقه افکن است و آثار مخربی ایجاد می کند که نتایج منفی فزاینده ای برای سازمان

دارد (۴۴). به طور کلی دروغ گویی و گرایش به نیرنگ، فریب کاری، کنترل اوضاع به نفع خود، جاه طلبی، جعل شخصیت واقعی، تفرقه افکنی، تخریب شخصیت افراد، به بردگی کشاندن (استثمار) دیگران، احترام به افراد صاحب ثروت، قدرت و شهرت، تحمیق دیگران، نقش بازی کردن و مطابق میل دیگران رفتار کردن به منظور نیل به هدف از ویژگی های افراد با شخصیت ماکیاولی می باشد (۳۶).

ماکیاولیست ها سازگاری کمتری در ویژگی های شخصیتی دارند. سازگاری کمتر، بدگمانی، نفاق، گستاخی، شک و نفوذ در رفتار را می رساند که با رفتارهای ماکیاولی متناسب اند. در سازمان هایی که تفکرات ماکیاولیستی یعنی کسب قدرت به هر وسیله ای حاکم باشد، منفعت طلبی شخصی نهادینه می شود و انتظار می رود که کارکنان و مدیران سازمان رفتارهای منافقانه بیشتری از خود بروز دهند (۳). پژوهش ها نشان دهنده آن است که اگرچه عناصر اصلی ماکیاولیسم (سطوح پایین صداقت، انصاف، عفت و پرهیز از شادی، و سطح کاهش یافته توافق) در هر دو جنس مشابه هستند، اما رابطه بین ماکیاولیسم و تنظیم هیجان بین مردان و زنان متفاوت است. به طور خاص، زنان با سطوح بالاتری از ماکیاولیسم تمایل به افزایش سطوح بی ثباتی عاطفی دارند، در حالی که جهان بینی ماکیاولی در سطح کمتری از حساسیت در میان مردان آشکار می شود. این ویژگی که از لحاظ عاطفی کم تر پایدار یا آسیب پذیرتر از زنان در ماکیاولیسم است، همچنین در همبستگی منفی بین عزت نفس اجتماعی و ماکیاولیسم در میان زنان به نمایش گذاشته می شود. به طور خاص، این یافته نشان می دهد که زنان با گرایش ماکیاولی بالا در موقعیت های اجتماعی مختلف احساس راحتی یا اعتماد به نفس کمتری می کنند؛ از سوی دیگر، همبستگی منفی ماکیاولی با حساسیت در میان مردان نشان دهنده کاهش سطح دل بستگی عاطفی و حساسیت تاکیدی است که می تواند به فاصله احساسی و تصمیم گیری عقلانی کمک کند (۸).

گرایش ماکیاولیست ها همواره به سوی منابع قدرت است و برای رسیدن به اهدافشان تمایل دارند تا خود را به مرکز قدرت سازمان نزدیک سازند. در همین راستا مطمئن ترین و ایمن ترین راهکار برای اخذ سهمی از قدرتی که در دست حاکمان است بروز رفتار منافقانه است؛ به بیانی دیگران قدرت طلبان تمایل دارند که خود را به مدیران سازمان نزدیک کنند و به گونه ای رفتار کنند که مدیران خوششان آید زیرا راه میان بُر برای رسیدن به قدرت همین است (۱۳). از دیگر نکاتی که در رابطه با رفتار ماکیاولیستی باید به آن توجه نمود این است که رفتار ماکیاولی آموختنی است، می تواند به دیگر افراد سرایت کند و در نتیجه از این طریق به شیوع رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی



اهتمام پایین رهبران برای نظارت بر رفتارهای منافقانه به تدریج زمینه افزایش بی اعتمادی را در بین کارکنان سازمان افزایش می دهد و موجب می شود که اعضای سازمان به کسی که رفتار منافقانه دارد اعتماد نداشته باشند و تکرار این چنین رفتارهایی موجب نادیده انگاشتن آثار مثبت کارهای پیشین چنین فردی نزد دیگران می شود؛ بنابراین سازمان ها و مدیران در ابتدا باید زمینه ایجاد چنین رفتارهایی را از بین ببرند و در صورت مشاهده این رفتارها آنها را به دقت مورد بررسی قرار دهند و با مقابله و کنترل از توسعه آنها جلوگیری نمایند.

با توجه به مطالب گفته شده در نهایت راهکارهای زیر جهت پیشگیری و یا کاهش رفتارهای منافقانه به مسئولین سازمان ها پیشنهاد می شود:

سالم سازی محیط اجتماعی شاید بهترین راه پیشگیری باشد و باید فضا به گونه ای باشد که افراد بدون ترس و بدون توسل به دروغ، نظر و عقایدشان را بیان کنند و اطمینان داشته باشند که بابت صداقتشان سرزنش و تنبیه نمی شوند. احیای روح قانون در کالبد سازمان راه حل دیگری است که می تواند مانع پیدایش و شیوع رفتارهای منافقانه در سازمان گردد. تا حد امکان در فرایند گزینش کارکنان باید از جذب افراد با درجه ماکیاولیستی بالا پرهیز نمود. تخلیق مدیران و مسئولین به رفتارهای اخلاقی و نشان دادن آن در عمل در سازمان.

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

این پژوهش حاصل مطالعه و تلاش تمامی نویسندگان است. تمام نکات اخلاقی شامل رازداری، در اولویت بودن سلامت روان شناختی شرکت کنندگان، امانت داری، دقت در استناددهی، قدردانی از دیگران، رعایت ارزش های اخلاقی در گردآوری داده ها، رعایت حریم خصوصی شرکت کنندگان توسط پژوهشگران مدنظر قرار گرفته است.

### حامی مالی

تمام منابع مالی و هزینه پژوهش و انتشار مقاله تماماً بر عهده نویسندگان بوده و هیچ گونه حمایت مالی دریافت نشده است.

### مشارکت نویسندگان

مقاله حاصل مطالعه و تلاش کلیه نویسندگان می باشد.

### تعارض منافع

نویسندگان هیچ تضاد منافع را اعلام ننموده اند.

سازمان دامن زند که به نوبه خود تبعات منفی بسیاری برای افراد و سازمان در پی خواهد داشت. نتایج پژوهش (۱۳) بیانگر آن است که نخستین کسانی که در سازمان رفتارهای منافقانه نشان می دهند افرادی هستند که گرایش ماکیاولیستی بالایی در سازمان دارند. تمایلات ماکیاولیستی در زنان به نسبت مردان تبعات منفی بیشتری برای آن در سازمان در پی دارد که از جمله آنها می توان به اثرات سوء ماکیاولیسم بر اعتماد نفس و عزت نفس در میان کارکنان زن اشاره کرد.

نتایج پژوهش (۳۷)، (۳۹)، (۱۱)، (۴۰)، (۱۳) و (۱۱) بیانگر نقش رفتار منافقانه در کاهش اعتماد بین فردی در سازمان است. اعتماد مهمترین متغیری است که تحت تأثیر رفتارهای منافقانه در سازمان قرار می گیرد. اعتماد انتظاری است که فردی از فرد دیگر دارد که براساس توافق مشترک عمل نماید. بنابراین حدی از مخاطره در هر سطحی از اعتماد وجود دارد که ممکن است فرد مورد اعتماد براساس توافق مشترک عمل ننماید. برای ارتقای اثربخشی، کارآمدی و موفقیت شغلی کارکنان و در راستای نیل به موفقیت کلی سازمان باید سطح بالایی از اعتماد بین کارکنان سازمان باید وجود داشته باشد (۳۷). کاهش اعتماد بین فردی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی، سکوت سازمانی و در نهایت اثربخش و کارایی سازمان مؤثر است (۱۳). رفتار منافقانه هرچند ممکن است برای صاحبان این رفتار نوعی رضایت شغلی به همراه داشته باشد اما خالی از هزینه نخواهد بود. اعضای سازمان ممکن است به فرد مورد نظر اعتماد نکنند و یا رفتاری منافقانه از خود بروز دهند؛ به علاوه تکرار این رفتار ممکن است موجب نادیده انگاشتن آثار مثبت کارهای چنین فردی نزد دیگران شود (۳۷). در شرایطی که رفتار منافقانه زیاد باشد اعتماد بین فردی به شدت کاهش می یابد زیرا افراد از بی صداقتی هم دیگر مطلع می شوند، کار به جایی می رسد که افراد از یکدیگر می ترسند و کارکنان دیگر نمی توانند به هم اعتماد کنند. وقتی افراد با اشخاص منافق روبرو می شوند سعی کنند به هر شکل ممکن زودتر از دستشان خلاص شوند و تمایل چندانی به تعامل با آنان ندارند. به تدریج این کاهش اعتماد تمام سطوح سازمان را در بر می گیرد به گونه ای که هیچ کس حتی از نزدیکترین دوست یا همکار خود در امان نمی باشد، و وضع طوری می شود که افراد از سایه خودشان نیز می ترسند و فرار می کنند (۱۳). بی اعتمادی ممکن است تمایل و تلاش کارکنان برای مشارکت مثبت در سازمان را تضعیف می نماید. کاهش اعتماد بین فردی، تعادل روانی و هیجانی کارکنان را دستخوش تغییر می کند و از این طریق با اختلال در سیستم تصمیم گیری آنها زمینه را برای بروز کجروی های سازمانی فراهم می کند (۳۷). نبود ساز و کارهای نظارتی در سازمان و

## References

1. Dehnavi F, Ahmadi SAA. The Explanation of Components And Measuring Of Interpersonal Trust: In Social Security Organization. *Organ Behav Stud Q* [Internet]. 2014;2(3):21-4. Available from: [http://obs.sinaweb.net/article\\_12066.html](http://obs.sinaweb.net/article_12066.html)
2. Salam SC. Foster Trust through Competence and Integrity. In: *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behaviour* [Internet]. Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd; 2017. p. 285-99. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781405164047.ch19>
3. Shiri A, Sharafi SK, Dehghani M, Yasini A. Examining the Relationship between Managers' Narcissism and Hypocrisy Behaviors With the Moderator Role of Managers' Machiavellian Behavior in Governmental Organizations of Kermanshah City. *Q J Public Adm* [Internet]. 2014;3(11):97-114. Available from: [https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article\\_2074.html](https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_2074.html)
4. ebrahiminasab reza, motaghi hossein, ghezelayagh M. Investigating the Mediating Role of Interpersonal Trust in Relation between Self-Efficiency and Workplace Friendship. *Organ Behav Stud Q* [Internet]. 2019;8(3):153-80. Available from: [http://obs.sinaweb.net/article\\_37252.html](http://obs.sinaweb.net/article_37252.html)
5. Ricks J, Fraedrich J. The paradox of Machiavellianism: Machiavellianism may make for productive sales but poor management reviews. Vol. 20, *Journal of Business Ethics*. 1999. p. 197-205.
6. Pranata A, Yanuar T, Syah R, Anindita R. Interpersonal Trust Impact on Moderate Customer Satisfaction by Product Quality and Brand Image. *J Multidiscip Acad*. 2020;4(1).
7. Greenbaum RL, Hill A, Mawritz MB, Quade MJ. Employee Machiavellianism to Unethical Behavior: The Role of Abusive Supervision as a Trait Activator. *J Manage*. 2017;43(2):585-609.
8. Czibor A, Szabo ZP, Jones DN, Zsido AN, Paal T, Szijjarto L, et al. Male and female face of Machiavellianism: Opportunism or anxiety? *Pers Individ Dif*. 2017;117:221-9.
9. Szabó E, Jones DN. Gender differences moderate Machiavellianism and impulsivity: Implications for Dark Triad research. *Pers Individ Dif*. 2019;141:160-5.
10. Lease SH. Assertive behavior: A double-edged sword for women at work? *Clin Psychol Sci Pract* [Internet]. 2018 Mar;25(1). Available from: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1111/cpsp.12226>
11. Mostafa Hadavinejad;, Elaheh Baharlouii. Hypocritical behaviors in interpersonal communications in organization: organizational antecedents and consequences. *J Public Adm* [Internet]. 2015;7(2):393-412. Available from: <https://www.sid.ir/en/Journal/ViewPaper.aspx?ID=577387>
12. Hadadian Z, Navidi H, Digehsara KS, Sabet FZ. Hypocritical Behavior and Organization Size: A Game-theory Approach. *Mediterr J Soc Sci* [Internet]. 2015;7(1):159. Available from: <https://www.richtmann.org/journal/index.php/mjss/article/view/8656>
13. Hadavinejad M, Danaeifard H, Azar A, Khaef Elahi A. Exploring the Process of "Hypocritical Behaviors in Interpersonal Communication in the Workplace" Using Grounded Theory. *Strateg Manag Thought* [Internet]. 2010;4(1):81-130. Available from: [https://smt.journals.isu.ac.ir/article\\_138.html](https://smt.journals.isu.ac.ir/article_138.html)
14. Currall SC, Inkpen AC. A multilevel approach to trust in joint ventures. *J Int Bus Stud* [Internet]. 2002;33(3):479-95. Available from: <https://econpapers.repec.org/RePEc:pal:jintbs:v:33:y:2002:i:3:p:479-495>
15. Afsar B, Badir Y, Khan MM. Person-job fit, person-organization fit and innovative work behavior: The mediating role of innovation trust. *J High Technol Manag Res*. 2015;26(2):105-16.
16. Afsar B, Al-Ghazali BM, Cheema S, Javed F. Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and interpersonal trust. *Eur J Innov Manag*. 2020;24(4):1082-109.
17. Holtz BC. Trust Primacy: A Model of the Reciprocal Relations Between Trust and Perceived Justice. *J Manage*. 2013;39(7):1891-923.
18. Johnson-George C, Swap WC. Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *J Pers Soc Psychol*. 1982;43(6).
19. Schindler PL, Thomas CC. The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace. *Psychol Rep* [Internet]. 1993 Oct 1;73(2):563-73. Available from:

- <http://journals.sagepub.com/doi/10.2466/pr0.1993.73.2.563>
20. Tan HH, Tan CSF. Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genet Soc Gen Psychol Monogr.* 2000;126(2):241–60.
  21. Lammers J, Stapel DA, Galinsky AD. Power increases hypocrisy: Moralizing in reasoning, immorality in behavior. *Psychol Sci.* 2010 May;21(5):737–44.
  22. Shiri A, Yassini A, Hosseini AS. Investigating the effect of organizational culture on hypocrisy in the organization with the mediating role of spreading rumors in the layers of the organization. *Q J Manag Gov Organ* [Internet]. 2019;7(4):214-243. In Persian. Available from: [http://obs.sinaweb.net/article\\_34646.html](http://obs.sinaweb.net/article_34646.html)
  23. Moberg DO. Holy Masquerade: Hypocrisy in Religion. *Rev Relig Res* [Internet]. 1987 Sep;29(1):3. Available from: <https://www.jstor.org/stable/3511949?origin=rossref>
  24. Jones EE. *Ingratiation.* East Norwalk, CT, US: Appleton-Century-Crofts; 1964.
  25. Ralston DA. Employee Ingratiation: The Role of Management. *Acad Manag Rev.* 1985;10(3):477–87.
  26. SADEQI ARANI Z, Namian, F. A Meta-analysis of the Drivers and Barriers of Hypocritical Behavior in the Organizations: An Investigation of the Iranian Organizations. *J Islam Manag* [Internet]. 2020;28(1 #r001354):125–48. Available from: <https://www.sid.ir/en/Journal/ViewPaper.aspx?ID=816292>
  27. Lundberg CC, Argyris C, Schon DA. *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness.* Vol. 20, Administrative Science Quarterly. Oxford, England: Jossey-Bass; 1975. 306 p.
  28. Deutsch M, Gerard HB. A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *J Abnorm Soc Psychol.* 1955;51(3).
  29. Chandler JA, Petrenko O V., Hill AD, Hayes N. CEO Machiavellianism and Strategic Alliances in Family Firms. *Fam Bus Rev* [Internet]. 2021 Mar 15;34(1):93–115. Available from: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0894486520938890>
  30. Ghanbari S. The Role of Machiavellianism in the Incidence of Fraudulent Financial Reporting and Earnings Management in Financial and Credit Institutions Samen Al-Hujaj. Institute of Higher Education Parandak; 2017.
  31. Dahling JJ, Whitaker BG, Levy PE. The development and validation of a new Machiavellianism Scale. *J Manage* [Internet]. 2009 Mar 5;35(2):219–57. Available from: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206308318618>
  32. Valentine S, Fleischman G. The Impact of Self-Esteem, Machiavellianism, and Social Capital on Attorneys' Traditional Gender Outlook. *J Bus Ethics.* 2003;43(4):323–35.
  33. Shafer WE, Wang Z. Machiavellianism, social norms, and taxpayer compliance. *Bus Ethics* [Internet]. 2018 Jan;27(1):42–55. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/beer.12166>
  34. Murphy PR. Attitude, Machiavellianism and the rationalization of misreporting. *Accounting, Organ Soc* [Internet]. 2012 May;37(4):242–59. Available from: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0361368212000414>
  35. Hargis MB. A pxs perspective on perceptions of corporate transgressions: The influence of personality and account giving. [Internet]. Vol. 67, Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering. 2006. p. 2865. Available from: <http://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&PAGE=reference&D=psyc5&NEWS=N&AN=2006-99022-195>
  36. Ghaffari R, Ahmadi M, Rostamniya Y. Hypocrite Organization the Fruit of an Undesirable Organizational Culture: the behavioral Archetype of Machiavellian Managers and their Impression Management. *Organ Behav Stud Q* [Internet]. 2019;7(4):139–64. Available from: [http://obs.sinaweb.net/article\\_34651.html](http://obs.sinaweb.net/article_34651.html)
  37. hakimi iman. Hypocritical Behaviors and Organizational Deviance: Explaining the Mediating Role of Interpersonal Trust and Organizational Silence. *Organ Behav Stud Q* [Internet]. 2019;8(3):181–206. Available from: [http://obs.sinaweb.net/article\\_37253.html](http://obs.sinaweb.net/article_37253.html)
  38. Eshgarf R. Identification and ranking the effective factors affected hypocritical behaviors in State-owned companies and provide solutions based on Islamic texts: case study Parsian Gas Refinery Co . *Organ Cult Manag* [Internet]. 2018;16(48):305–25. Available

from:

<https://www.magiran.com/paper/1898309>

39. zare amin, alizadeh hossein, sepehry saeid.

Relationship between bully leadership and hypocritical behavior: the role of perceived climate of silence and interpersonal trust.

Transform Manag J [Internet]. 2018;10(2):149–78. Available from:

[https://tmj.um.ac.ir/article\\_29564.html](https://tmj.um.ac.ir/article_29564.html)

40. Karami F, Yusefi B. Relationship between

Interpersonal Trust & Political Behaviors with Conflict Resolution Style among

Employees of Chosen Physical Education. Sport Manag Stud [Internet]. 2014;5(21):195–

218. Available from:

[https://smrj.ssrc.ac.ir/article\\_247.html](https://smrj.ssrc.ac.ir/article_247.html)

41. Abdolmaleki, J; Rashidi Z. Lisrel in simple language. Tehran Sociologists Publications; 2012.

42. Zin SM, Ahmad N, Ngah NE, Ismail R, Ibrahim N, Abdullah IHT. Effects of

Machiavellianism on Ingratiation in Organizational Settings. Can Soc Sci. 2011;7(2):183–90.

43. Egan V, Hughes N, Palmer EJ. Moral disengagement, the dark triad, and unethical consumer attitudes. Pers Individ Dif [Internet]. 2015 Apr;76:123–8. Available from:

<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S019188691400703X>

44. Dehghani Soltani M, Mesbahi M, Mirzasadeghi N. Studying The Effect of Toxic Leadership on Organizational Trauma: The

Intermediating Role of Hypocrisy and Machiavellian Behaviors. J Hum Resour

Manag [Internet]. 2020;10(3):159–84. Available

from:

<https://www.sid.ir/en/Journal/ViewPaper.aspx?ID=770375>