

## بررسی تأثیر خودشیفتگی مدیران بر سکوت سازمانی معلمان با نقش میانجی ریاکاری سازمانی

مینا عیدوزهی<sup>۱</sup>، ناصر ناستی زدایی<sup>۲\*</sup>

Received: 03/11/2019

Accepted: 30/04/2020

صفحات: ۳۴۳-۳۲۳

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۸/۱۲

پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۲/۱۱

### چکیده

روش پژوهش توصیفی-همبستگی بود. ۲۵۵ دبیر متوسطه دوم شهر زاهدان به شیوه نمونه‌گیری تصادفی- طبقه‌ای (بر حسب جنسیت) از طریق سه پرسشنامه خودشیفتگی، ریاکاری سازمانی و سکوت سازمانی مورد مطالعه قرار گرفتند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزارهای اس پی اس و لیزرل استفاده شد. بر اساس یافته‌ها اثر مستقیم خودشیفتگی مدیران بر سکوت سازمانی، اثر مستقیم خودشیفتگی مدیران بر ریاکاری سازمانی و اثر مستقیم ریاکاری سازمانی بر سکوت سازمانی معنادار بود. همچنین اثر غیرمستقیم خودشیفتگی مدیران بر سکوت سازمانی با میانجی‌گری ریاکاری سازمانی، معنادار بود. بنابراین می‌توان نتیجه‌گیری کرد که خودشیفتگی مدیران هم به طور مستقیم و هم به طور مستقیم و از طریق متغیر میانجی ریاکاری سازمانی با سکوت سازمانی معلمان رابطه مثبت و معنادار دارد.

**کلید واژه‌ها:** خودشیفتگی، سکوت سازمانی، سکوت مطیع، سکوت تدافعی، ریاکاری سازمانی.

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

۲- دانشیار مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

Email: n\_nastie1354@ped.usb.ac.ir

\* نویسنده مسئول:

## مقدمه

اخیراً محققان سازمانی در مطالعات مربوط به بهره‌وری نیروی انسانی به یکی از عارضه‌های زندگی سازمانی، یعنی ابعاد منفی تعاملات اجتماعی و روابط میان فردی اشاره کرده‌اند که شامل سکوت سازمانی است. با وجودی که در شرایط کنونی سازمان‌ها به کارکنانی فعال، پاسخ‌گو و مسئولیت‌پذیر نیازمند هستند که دانش خود را با دیگران به اشتراک گذاشته و از بیان ایده‌ها و نظرات خود ترس و هراسی نداشته باشند اما بسیاری از کارکنان براین باورند که سازمان‌ها از مجراها و محیط‌های باز ارتباطی و تسهیم اطلاعات و ارائه خلاقیت و نوآوری در محیط کار حمایت نمی‌کنند و آن‌ها را وادار به سکوت می‌کند. سکوت سازمانی را به عنوان یک قاعده کلی جمعی از کارکنانی که آگاهانه، دانش، عقاید، افکار، ایده‌ها و تجارب خود را با مدیریت در مورد مسائل مربوط به کارشان و یا بهبود محیط کاری خود به اشتراک نمی‌گذارند، تعریف می‌کنند (Karaca, 2013). اما باید یادآوری کرد که سکوت فقط در سطح فردی رخ نمی‌دهد بلکه می‌تواند در سطح تیم و سازمان نیز رخ دهد. (Brinsfield, 2009) بیان می‌کند که سکوت در سطح فردی آغاز می‌گردد و به گونه‌ای واگیر به افراد دیگر تیم نیز سرایت می‌کند به طوری که سایر اعضای تیم هم دیگر هیچ گونه تمایلی برای صحبت کردن ندارند. اگر چه سکوت سازمانی به طور کلی به عدم ابزار ایده‌ها، اطلاعات و نظرات کارکنان به طور عمدی اطلاق می‌گردد اما با توجه به انگیزه‌هایی که در کارمند برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت خواهد بود (Knoll & Van dick, 2012). البته این نکته حائز اهمیت است که سکوت تنها به معنی صحبت نکردن نیست، بلکه می‌تواند به معنای عدم نوشتار، نگرش منفی و عدم گوش دادن هم باشد. در واقع کارکنان زمانی که فکر کنند بقیه مخالف افکار آن‌ها هستند سکوت را ترجیح می‌دهند (Deniz, Noyan & Gulen Ertosun, 2013).

سکوت سازمانی محصول نیروهای درون سازمان و نیروهای ناشی از مدیریت است که به طور سیستماتیک سکوت را تقویت می‌کند. ترس مدیران از بازخوردهای منفی و مجموعه‌ای از عقاید ضمنی در مورد کارکنان موجب ایجاد ساختارها، سیاست‌ها و رفتارهای مدیریتی خاص می‌شود. تمام این مسائل به نوبه خود منجر به توسعه جو سکوت می‌شود که به وسیله احساس مشترک کارکنان تقویت می‌گردد (Harlos, 2016). هر چه جو سکوت در سازمان‌ها حاکم شود، فرصت‌های ارتباطی در سازمان برای کارکنان کم گردد و نیز نگرش مدیریت عالی در جهت تشویق رفتارهای سکوت‌آمیز باشد این امر باعث خواهد شد که کارکنان در قبال مسایل سازمان، اغلب سکوت کنند و به دنبال آن، نگرش‌های شغلی کارکنان مثل رضایت شغلی و تعهد سازمانی در سطح پایین قرار بگیرد (Enayati, Alipour & Yaghubi, 2019). پیامدهای دیگر سکوت ممکن

است ارتباطات ضعیف، از بین رفتن نوآوری، روحیه پایین، خدمات معیوب و در نتیجه عملکرد سازمانی پایین باشد (Cinar, Karcioğlu & Alioğullar, 2013). از لحاظ اهمیت، از سکوت سازمانی به عنوان یکی از اشکال خطرناک بالقوه برای پیشرفت و دگرگونی سازمانی یاد می‌کنند. در حالی که سکوت در سازمان‌های امروزی گسترده شده، ولی به طور عموم توسط محققان نادیده گرفته می‌شود. حتی زمانی که سکوت تصدیق شده است اغلب محققان با بی‌توجهی از کنار آن می‌گذرند (Pinder & Harlos, 2001). چگونگی شکستن جو سکوت و ایجاد فضای آزادی که کارکنان را به صحبت کردن تشویق کند، چالش‌های بزرگی هستند که مدیران با آن‌ها مواجهند (Beheshtifar, Borhani & Moghadam, 2012). لذا آگاهی از این پدیده و شناسایی زمینه‌ها و علل بروز آن و پیامدهای ناشی از آن، به منظور پیشگیری و یا مقابله با آن‌ها ضروری است.

از عوامل تأثیرگذار بر سکوت سازمانی می‌تواند خودشیفتگی مدیران باشد. مدیران، عامل کلیدی در جهت ارتقای عملکرد هر سازمان به شمار می‌آیند و تصمیماتی که آنان اتخاذ می‌کنند، در شکست یا موفقیت سازمانشان تأثیرگذار است. لذا، رفتارهای مدیران که بر گرفته از خصوصیات شخصیتی آنان است در محیط سازمانی بر سیر تحول، پویایی و شکوفایی سازمان نقش اساسی را دارد. یکی از ویژگی‌های شخصیتی که در بین برخی از مدیران بروز می‌کند، پدیده خودشیفتگی است. مفهوم خودشیفتگی اشاره به نیاز افراد برای شهرت، تحسین و بزرگ جلوه دادن خود در نزد دیگران دارد (Pincus et al., 2009). در روان‌شناسی بالینی عمومی و روان‌پزشکی، خودشیفتگی به عنوان یک اختلال شخصیتی تعریف شده است که در این تعریف خودشیفتگی یک ویژگی غیرقابل انعطاف و ثابت است و شامل اغراق، خودبینی و میل به مورد تحسین واقع شدن است (Rijsenbilt & Commandeur, 2013). خودشیفتگی دارای نشانه‌هایی چون قدرت طلبی، خودنمایی، برتری جویی، غرور، استثمارطلبی، محق بودن و خودکفایی به خود است (Campbell & Campbell, 2009). مدیران خودشیفته در مجموعه‌ای از ابعاد همچون هوش، خلاقیت، شایستگی و قدرت رهبری، امتیاز بالایی (بسیار بالاتر از حد معقول) به خود می‌دهند. آنان، نیاز شدیدی به تصدیق دیگران از برتری خود دارند و اگرچه خودشان خود را تحسین می‌کنند اما مشتاق تحسین دیگران هستند. مدیرانی با خودشیفتگی بالا ممکن است اقداماتی که از دید مردم غیرممکن به نظر رسیده و یا احتمال موفقیت آن‌ها نمی‌رود را به صورت خوش‌بینانه در نظر گرفته و به منظور جلب توجه دیگران این اقدامات جسورانه را انجام دهند (Chen, 2010).

مدیران خودشیفته با دریافت پاداش بیشتر به دنبال حفظ موقعیت خود در سازمان هستند (O'Reilly, Doerr, Caldwell & Chatman, 2014). همچنین، خود را به عنوان مردان برتر

می‌دانند که قوانین معمول برای آن‌ها صدق نمی‌کند (Norberg, 2009). این اعتقاد می‌تواند احتمال انجام فعالیت‌های غیر اخلاقی را بیشتر کرده و توجیهی برای فعالیت‌های آنان باشد (Zyglidopoulo, Fleming & Rothenberg, 2009). علیرغم نتایج بالقوه منفی رهبری خودشیفته، شواهدی دال بر اثرات مثبت آن نیز وجود دارد. مطالعات نشان می‌دهد که مدیران خودشیفته با اعتماد به نفس بالاتر در موقعیت‌های بحرانی و آشوب نسبت به مدیران ترسو موفق‌ترند (Frino, Lim, Mollica, & Palumbo, 2015). مدیران خودشیفته منبعی از خلاقیت هستند و از ایده‌های نوآورانه حمایت می‌کنند (Goncalo et al., 2010). چنین مدیرانی دارای عزت نفس و سلامت روانی بالاتری هستند (Paunonen, et al., 2006). با وجودی که پرورش و انتخاب مدیران و رهبران شایسته جزء مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌های پیشرو در عصر حاضر است (Caers et al., 2009) اما گرایش به احساس خودبزرگی در میان افراد خودشیفته سبب می‌شود مدیریت حرفه‌ای آسیب‌پذیر گردد. لذا شناسایی ویژگی‌های رفتاری مدیران و کنترل آن‌ها جهت نیل به اهداف سازمانی حائز اهمیت است. به این ترتیب تأثیر شخصیت بر رفتار مدیران از یک سو، تأثیر رفتار مدیران بر رفتارهای سازمانی مانند سکوت و ریاکاری سازمانی از سویی دیگر، اهمیت این موضوع را آشکار می‌سازد که ویژگی‌های شخصیتی مدیران باید مورد مطالعه قرار گیرد.

از پیامدهای سبک‌های رهبری غیر اخلاقی، ریاکاری سازمانی است. ریاکاری نوعی دروغ است که بر پایه آن، فرد می‌خواهد خود را نزد دیگران موجه جلوه دهد (Gilby, 1979). به عبارت دیگر فرد ریاکار درصدد است تا بر خلاف واقع، خوب و جذاب بنماید. بر این اساس ریاکاری، رفتارهای جعلی و فریبکارانه است که اولاً به نگرش ناهمگون با نگرش واقعی فرد اشاره دارد؛ دوم این که هدف آن جلب نظر مثبت و نفوذ در دیگران است (Ralston, 1985). ریاکاری سازمانی داشتن ادعای تقوا و فضیلت و آرمان‌گرایی در سازمان برای رسیدن به اهداف شخصی خود است (Phillippe & Koehler, 2015). به تعبیر دیگر ریاکاری به معنی گفتن یک چیز و انجام دادن چیز دیگر است (Barden, Rucker, & Petty, 2005). ریاکاری اخلاقی می‌تواند به عنوان نوع خاصی از فریب در نظر گرفته شود که هدفش ظاهرسازی اخلاقی است و می‌تواند رفتاری قابل سرزنش و مجازات باشد. به عبارت دیگر فرد به صورت آگاهانه و هدفمند، فریب‌کارانه عمل می‌کند. فرد نگرش خاصی را برخلاف نگرش واقعی، برای جذاب جلوه کردن نزد دیگران و نفوذ در آن‌ها وانمود می‌کند (Powell & Smith, 2013). ریاکاری، مفهومی ضدارزشی است و برجسبی تلقی می‌شود که ما به دیگران می‌زنیم و به ندرت آن را برای خودمان در نظر

می‌گیریم (Burrell Nickell & Roberts, 2014). ریاکاری پدیده‌ای عام و جهانی است و نوعی بیماری است که از این رو مدیران ارشد سازمان‌ها، بیش و پیش از هر چیز برای نجات سازمانشان، نه به راهبرد و منابع مالی و بازاریابی، بلکه باید به مقابله با شیوع این بیماری توجه کنند.

در سازمان آموزش و پرورش که رسالتش تعلیم و تربیت نیروی انسانی است، مسأله مهمی چون سکوت سازمانی به هیچ وجه قابل اغماض و چشم‌پوشی نیست زیرا در این عرصه نقش و جایگاه کلیدی معلمان در کیفیت و چگونگی پیشبرد اهداف به خوبی از پیش تعریف شده است و اهمیت شکستن این دیوار نامرئی در مدرسه به منظور دستیابی به تعالی سازمانی اجتناب‌ناپذیر است (ShafieeSarvestani, Mohammadi & KHalili, 2017). با این وجود مدارس شاهد انواع سکوت سازمانی هستند. بعد اول شامل سکوت موافق است. در این بعد، معلم به این دلیل که فکر می‌کند نمی‌تواند با حرف زدن تغییری ایجاد کند، تسلیم و مطیع شرایط می‌شود و سکوت می‌کند؛ با این امید که روزی شرایط بهتر شود. بعد دوم سکوت تدافعی است که نشان دهنده نوعی از رفتارهای سکوت است که معلم برای محافظت از خود ایجاد می‌کند و به خاطر اجتناب از پیامدهای منفی بیان و برای دفاع از خود ساکت می‌ماند. بعد سوم سکوت رابطه‌ای است که در آن معلم به نفع همکاران خود و برای ملاحظه حال آن‌ها ساکت می‌ماند و از خیلی مسائل چشم‌پوشی می‌کند. بعد چهارم سکوت کاسب گرایانه است. در این بعد، معلم به نفع خود از شرایط استفاده می‌کند و سکوت را تداوم می‌بخشد که با نشانگان پوشش دادن و پنهان کردن مشکلات و حتی ممانعت از بیان دیگران برای جلوگیری از افزایش حجم و سختی کارها، توجه به اهمیت آمار و نمره بالاتر به عنوان فرصتی برای برگزاری کلاس‌های تقویتی و اصطلاحاً تبدیل شدن به معلم کاسب و سکوت در برابر مشکلات، سکوت برای دستیابی به امتیاز فردی از قبیل دریافت سمت، تقدیرنامه، امتیاز ارزشیابی همراه است (Kourdfirouzjaie, Zynabadi, Arasteh & Abdollahi, 2017). پژوهشگر به عنوان معلم سال‌هاست که در سازمان آموزش و پرورش به عنوان معلم فعالیت می‌کند و دریافته است که بسیاری از مدارس شاهد خودداری معلمان از ارائه ایده‌ها و نظرات خود درباره‌ی مشکلات سازمانی هستند. در مدارس فضا و جوی به وجود آمده است که اغلب موجب می‌شود در معلمان این احساس به وجود آید که نظرات و عقاید آن‌ها با ارزش نبوده و مانع از صحبت آنان می‌شود. در بسیاری از مدارس جو سکوت حاکم است، نگرش مدیر مدرسه در جهت حمایت از رفتارهای سکوت معلمان است و در مدرسه فرصت‌های ارتباطی برای معلمان بسیار کم می‌باشد که پیامد آن این می‌شود که معلمان در برابر اغلب مسائل مدرسه سکوت کنند. ماهیت کار معلم باید بر بیان و روشن‌گری مبتنی باشد نه بر خاموشی و سکوت سازمانی؛ در نتیجه باید جوی وجود داشته باشد که با ایجاد فضای تفاهم و ارتباط مؤثر، سکوت

معلمان شکسته شود و امکان بیشتری برای خروج از بی‌تفاوتی سازمانی وجود آید. سکوت معلمان یکی از چالش‌ها و مشکلات احتمالی مدارس قلمداد می‌شود که مطالعه و بررسی علل آن می‌تواند زمینه مشارکت فعال معلمان را در فرایندهای سازمانی به همراه داشته باشد و آنان را از بی‌تفاوتی نسبت به مدرسه خارج سازد. پژوهشگر همچنین دریافته است سکوت سازمانی معلمان می‌تواند متأثر از شخصیت خودشیفته مدیر مدرسه باشد. مدیران خودشیفته در مدرسه دارای نشانه‌هایی چون قدرت‌طلبی، خودنمایی، برتری‌جویی، غرور، استثمارطلبی، محق بودن و خودکفایی به خود هستند. آنان، نیاز شدیدی به تصدیق معلمان از برتری خود دارند و اگرچه خودشان خود را تحسین می‌کنند اما مشتاق تحسین معلمان هستند. به نظر می‌رسد یکی از عکس‌العمل‌های معلمان در مقابل مدیران خودشیفته بروز رفتارهای ریاکارانه است، یعنی معلم بنا به موقعیت به گونه‌های متفاوتی عمل می‌کند تا بتواند منافع خود را تأمین کند یا به عبارتی ممکن است دست به عملی بزند که عمل آن با نگرش واقعی آن فرق دارد و بیشتر برای نفوذ در مدیر و سایر معلمان استفاده می‌شود. در مدارس همواره معلمانی وجود دارند که از تلاش واقعی برای مدرسه و کوشش حقیقی برای دستیابی به اهداف آن دریغ می‌کنند، لیکن سعی آن‌ها بر این است که چهره متعهد، کوشا و تلاش‌گری از خود در ذهن مدیر مدرسه به جای گذارند و همچنین بتوانند با استفاده از این گونه رفتارها مسیر شغلی خود را به منظور دستیابی به پست‌های بالاتر هموار و کوتاه سازند. این گونه معلمان همواره تلاش می‌کنند با ریاکاری و ظاهرسازی، خوش خدمتی و تملق و چاپلوسی، کارهای کم ارزش و معمولی خود را در نظر مدیر مدرسه بزرگ و ارزشمند جلوه دهند. با توجه به مطالب فوق این پژوهش به دنبال بررسی رابطه بین خودشیفتگی مدیران و سکوت سازمانی با میانجی‌گری ریاکاری سازمانی می‌باشد.

## مبانی نظری

### خودشیفتگی

خودشیفتگی ریشه در واژه یونانی نارسیسیس (پسری که با دیدن تصویرش در آب، شیفته خودش شد و غرق شد) دارد. Havelock Ellis اولین کسی بود که افسانه نارسیسیس را در روان‌شناسی بالینی مطرح و از واژه نارسیسیس استفاده کرد. بعد از وی، فروید برای اولین بار از واژه خودشیفته در کارهایش استفاده کرد و سه شکل خودشیفتگی را توصیف کرد: خودشیفتگی اولیه، خودشیفتگی ثانویه و خودشیفتگی نرمال. خودشیفتگی اولیه، اشاره به حالت طبیعی کودک دارد که تمام انرژی‌های غریزی را در جهت خود هدایت می‌کند و به تدریج این انرژی‌های غریزی به انرژی

که در جهت دیگران است، تبدیل می‌شود. در خودشیفتگی ثانویه غرایز از دنیای خارج فاصله گرفته و دوباره به خود هدایت می‌شود و ممکن است در بیماری‌هایی همچون اسکیزوفرنی رخ دهد. تکامل یافته‌ترین شکل خودشیفتگی، خودشیفتگی نرمال است که انرژی غریزی در جهت دیگران هدایت می‌شود (Gholipor et al., 2009).

دو تئوری که نقش مهمی در تبیین خود شیفتگی دارند تئوری خود شیفتگی آسیب شناختی کرنبرگ و تئوری روان‌شناسی خود کوهت می‌باشند. کرنبرگ معتقد است افراد با شخصیت‌های خودشیفته به استثنای ستایشی که از دیگران یا از خیالات خود دریافت می‌کنند، لذت کمی را در زندگی تجربه می‌کنند وقتی این توجهات به تدریج کم می‌شود، آن‌ها احساس ناراحتی و بی‌تابی می‌کنند. آن‌ها گرایش به ایده‌آل کردن افرادی که خواست آن‌ها را برآورده کرده و آن‌ها را تأیید می‌کنند، دارند و به تحقیر دیگر افراد می‌پردازند. در رویکرد روان‌شناسی خود کوهت، خودشیفتگی یک رویه نرمال در توسعه شخصیت است و ایجاد و توسعه خود، تغییر شکل خودشیفتگی است. کوهت فرض می‌کند که اختلالات خود از قبیل شخصیت خودشیفته از ناتوانی مزمن یا لحظه‌ای در همدلی والدین ناشی می‌شود. بنابراین، یک فرد با ضعف در خود به دنبال تکیه بر منابع بیرونی همچون افراد دیگر خواهد بود (Foster, Reidy, Misra, 2017) (Sedeighi, 2017). (2011) and Goff بیان می‌کنند خودشیفتگی به عنوان یک ساختار شخصیتی است که دارای علائمی چون نفوذ خواسته‌های شخصی، پاسخ خواهی از دیگران و تعصب پردازش شناختی شناخته شده است و اشاره به تلاش افراد برای شهرت، تحسین و بزرگ جلوه دادن خود در نظر دیگران دارد. خود محور بودن، بی‌نهایت به انتقاد حساس بودن، فقدان همدلی با دیگران، خیال پردازی، بزرگ‌نمایی و خودنمایی، تصور دارا بودن قدرت و موفقیت نامحدود، استفاده از دیگران در جهت پیشرفت و ارتقای خود و همچنین برآوردن امیال شخصی از ویژگی‌های افراد خودشیفته شمرده می‌شود (McHoskey, 1995). اکثر مواقع مدیران خودشیفته به دنبال دستیابی به دستاوردهای بزرگ در سازمان هستند. آنان به سمت و سوی اجرای اقدامات جسورانه راهبردی عملیاتی و انجام کسب و کارهای مخاطره‌آمیز سوق پیدا کرده‌اند. طبیعتاً خودشیفتگی مدیران را به انجام اقداماتی سوق می‌دهد که از عرف سرباز زده در پی توجه ستایش دیگران بروند و این اقدامات عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار خواهد داد (Olsen & Stekelberg, 2015).

### سکوت سازمانی

شناخت و درک سکوت سازمانی نیازمند آشنایی با پژوهش‌هایی است که تاکنون بر روی پدیده سکوت و صدا در سازمان‌ها انجام گرفته است. شایان ذکر است سه موج تحقیقاتی در

رابطه با صدا و سکوت در سازمان‌ها صورت گرفته است: موج نخست، از دهه ۱۹۷۰ تا اواسط دهه ۱۹۸۰، در این دهه تمرکز پژوهش‌ها بر مفهوم صدا بود؛ موج دوم، از اواسط دهه ۱۹۸۰ تا سال ۲۰۰۰، تمرکز پژوهش‌ها بر رفتار بیان آزادانه نظرات بود. در این موج توجه کمی به رفتار سکوت انجام گرفت، موج کنونی، از سال ۲۰۰۰ تاکنون، که در آن توجه اصلی بر مفهوم سکوت است (Greenberg & Edwards, 2009). سکوت از مسائل مهم رفتار سازمانی است که در نبود رابطه عادلانه اجتماعی به وجود می‌آید (Acaray & Akturan, 2015). سکوت سازمانی به عنوان پدیده‌ای اجتماعی است که کارکنان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند (Deniz et al., 2013). سکوت سازمانی، نوعی اقدام آگاهانه است که طی آن کارکنان انتخاب می‌کنند که اطلاعات، باورها، افکار، ایده‌ها و تجربه‌های مرتبط یا کار یا محیط کاری را به اشتراک نگذارند. سکوت پدیده‌ای است که در آن کارکنان از ارائه اطلاعات عقاید و دغدغه‌های خود در رابطه با مسائل و مشکلات بالقوه کاری خودداری می‌کنند (Brinsfield, Edwards & Greenberg, 2009). تحقیقات نشان می‌دهد سکوت سازمانی می‌تواند پیامد سه عامل مدیریتی (نظیر بازخورد منفی دائمی از طرف مدیر به کارکنان، بدگمانی و سوءظن به مدیریت)، سازمانی (نظیر رویه‌های تصمیم‌گیری، بی‌عدالتی در پرداخت، تصمیم‌گیری متمرکز) و فردی (نظیر ترس از صحبت به دلیل از دست دادن شغل) باشد (Samereh Shojaiea, Zaree Matin & Baranic, 2011).

صاحب نظران از سه نوع سکوت مطیع، تدافعی و نوع دوستانه نام می‌برند. الف) سکوت مطیع: به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوط بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می‌گردد. از ویژگی‌های رفتاری افراد دارای این نوع سکوت می‌توان مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود را نام برد. افراد با داشتن این نوع سکوت، تسلیم وضعیت فعلی شده و هیچ تمایلی برای تلاش در جهت صحبت کردن، مشارکت یا کوشش در جهت تغییر وضعیت موجود ندارند. ب) سکوت تدافعی: انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. در واقع گاهی ممکن است افراد به دلیل انگیزه خود حفاظتی به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوط بپردازند. سکوت تدافعی، رفتاری تعمدی و غیرمنفعلاانه است که به منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی به کار می‌رود. سکوت تدافعی شبیه حالتی است که افراد از انتشار خبرهای بد به دلیل آشفته شدن افراد یا ایجاد پیامدهای منفی برای شخص خبررسان احتراز می‌ورزند. ج) سکوت نوع دوستانه: این نوع سکوت مبتنی بر هنجار رفتار شهروندی سازمانی است و عبارت است از امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان و بر اساس انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک مساعی



و همکاری. سکوت نوع دوستانه، تعمدی و غیر منفعلانه است که اساساً بر دیگران تمرکز و تأکید دارد (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003).

### ریاکاری سازمانی

ریاکاری در روان‌شناسی اجتماعی به صورت گفتن چیزی و عمل کردن به نحوی دیگر تعریف می‌شود (Eshgarf & Amiri, 2018). ریاکاری اخلاقی می‌تواند به عنوان نوعی فریب با نیت اخلاقی به نظر رسیدن مورد توجه قرار گیرد (Lönnqvist et al., 2015). ریاکاری هنگامی رخ می‌دهد که افراد از عمل کردن به آن چه در مورد آن موعظه می‌کنند امتناع می‌کنند، 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 اخلاقیت می‌سازند (Effron & Miller, 2015). ریاکاری در سازمان را می‌توان به سه نوع ریاکاری سازمانی (ناسازگاری ادراک شده بین قول گذشته و عمل کنونی مدیریت ارشد سازمان)، ریاکاری روانشناختی (تناقض ادراک شده میان گفتار کنونی فرد نزد عموم و فعل یا افعال وی در گذشته) و رفتارهای ریاکارانه در ارتباطات بین فردی (رفتارهای ناهمگون فرد درباره یک موضوع نگرشی واحد که دست کم یکی از آن‌ها از نوع خودشیرینی ادراک می‌شود، با هدف خوب جلوه کردن نزد دیگران برای نفوذ در ایشان) تقسیم بندی کرد. ریاکاری در سه سطح فردی، رفتاری و سازمانی دیده می‌شود و به طور کلی در اشکالی مانند مدیریت تصویرپردازی (خودشیرینی، تملق، چاپلوسی)، نیت نفع طلبانه پنهان فرد (حفظ مقام، ارتقای مقام و جلب منافع مادی، کسب منابع بیشتر)، چاپلوس پروری مدیریتی و فرهنگ آوا و سکوت سیاسی پدیدار می‌شود (Hadavinejad & Amirkhanloue, 2016). ریاکاری سازمانی بیشتر با فرهنگ سلسله مراتبی که در آن رابطه رئیس- مرئوس مطرح است، همخوانی دارد و نمونه بارز آن را می‌توان در سازمان‌های نظامی و نهادهای سیاسی مشاهده کرد (Burrell Nickell & Roberts, 2014). عواملی نظیر فقدان انگیزه‌های اخلاقی، نداشتن ابزارهای تلافی جویانه، ترس از تنبیه و مجازات، خودشیرینی، همکاری، رقابت، جاذبه بین فردی، تسهیل ارتباطات، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری در بروز ریاکاری سازمانی نقش دارند (Rastgar, Shool & Sharafi, 2017). ریاکاری سازمانی دارای پیامدهای فردی و اجتماعی است. وقتی که افکار و اعمال فرد در تعارض با هم باشند، ناسازگاری شناختی و حالت بی‌زاری ناشی از فشار و ناراحتی روانی را تجربه خواهند کرد. به عنوان ریاکار و منافق محسوب شدن نه تنها به طرز زنده‌ای در قضاوت مردم تأثیرگذار است، بلکه در میزان تنبیهی که آن‌ها برای فرد ریاکار در نظر می‌گیرند نیز تأثیر می‌گذارد. همچنین، می‌تواند وجهه

خوب آن‌ها را کدر کند و حتی از میزان و تمایل به بیروی زیردستان را سست کند (McConnell & Brown, 2010).

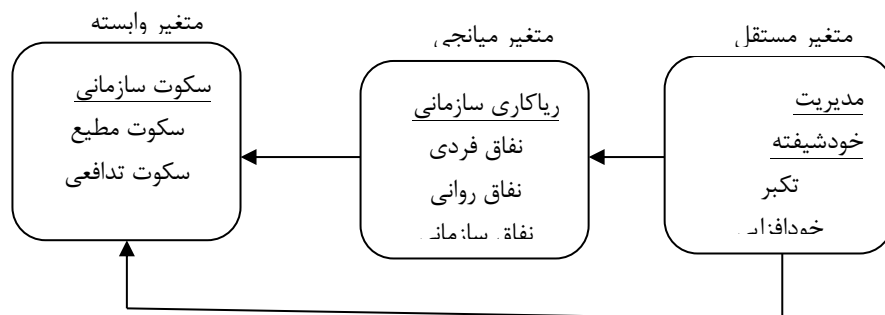
### پیشینه پژوهش

در پژوهشی دریافتند (Bayati, Solymani and Ahmadi (2019) که متغیر اینرسی سازمانی به طور مستقیم اثر معناداری بر ریاکاری سازمانی، سایش اجتماعی و کم کاری کارکنان دارد. (Ghaffari and Rostamniya (2019) دریافتند تأثیر اخلاق ماکیاوولی مدیران بر نفاق سازمانی، با توجه به نقش متغیر میانجی روش‌های نفوذ و مدیریت تصویرپردازی معنادار است. (Hosseini, Yari Gholi and Yarmohammadzadeh (2018) دریافتند جوّ اخلاقی سازمان می‌تواند نقش میانجی در رابطه عدالت سازمانی با سکوت و بی‌تفاوتی سازمانی داشته باشد. (Shiri, Yasini and Hoseini (2019) دریافتند فرهنگ سازمانی بر کاهش نفاق در سازمان تأثیرگذار و شایعه سازمانی نیز به عنوان متغیر میانجی این رابطه را تقویت می‌کند. (Bazrafshan, Bazrafshan and Salehi (2018) دریافتند که بین خودشیفتگی مدیران با معیارهای کیفیت گزارش‌گری مالی رابطه وجود دارد. (ShafieeSarvestani et al. (2017) دریافتند که سکوت سازمانی غالب معلمان سکوت نوع دوستانه است. (Namazi et al. (2017) دریافتند که بیشترین تأثیر خودشیفتگی مدیران روی استراتژی تدافعی و کمترین تأثیر آن روی استراتژی تحلیل‌گرایانه است. (Kourdfirouzjaie et al. (2017) دریافتند که رفتار سکوت معلم شامل ۱۸ نشانگر در پنج بعد سکوت موافق، سکوت تدافعی، سکوت رابطه‌ای، سکوت کاسب‌گرایانه و آوای خاموش است. (Aryani Ghizghapan et al. (2017) دریافتند که سکوت سازمانی از طریق بی‌تفاوتی سازمانی بر اهمال کاری سازمانی تأثیر دارد. (Sedeighi (2017) دریافت که خودشیفتگی مدیران با سکوت سازمانی کارکنان رابطه دارد. (Wang et al., (2018) دریافتند پیش‌داوری‌های منفی و نحوه تعامل رهبر-عضو رابطه‌ی خودشیفتگی مدیران با سکوت سازمانی کارکنان را تعدیل می‌کند. (Olsen & Stekelberg (2015) دریافتند در بیشتر حالات مدیران خودشیفته در پی دستیابی به دستاوردهای بزرگ در شرکت هستند. (Chen (2010) دریافت مدیران خودشیفته در مجموعه‌ای از ابعاد همچون هوش، خلاقیت، شایستگی و قدرت رهبری امتیاز بالایی (بسیار بالاتر از حد معقول) به خود می‌دهند. (Dutcher (2011) دریافت که دلیل این که افراد دست به رفتار خودشیرونی و یا ریاکاری می‌زنند این است که این رفتار بر موفقیت مسیر شغلی، افزایش حقوق، انتصاب‌ها و... تأثیر می‌گذارد.

### فرضیات پژوهش

- ۱- خودشیفتگی مدیران مدارس بر سکوت سازمانی معلمان اثر مثبت و معناداری دارد.
- ۲- خودشیفتگی مدیران مدارس بر ریاکاری سازمانی معلمان اثر مثبت و معناداری دارد.
- ۳- ریاکاری سازمانی بر سکوت سازمانی معلمان اثر مثبت و معناداری دارد.
- ۴- خودشیفتگی مدیران مدارس بر سکوت سازمانی معلمان با میانجی‌گری ریاکاری سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد.

### مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش پژوهشی توصیفی-همبستگی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش کلیه دبیران متوسطه دوم شهر زاهدان در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ به حجم ۷۵۶ نفر (۲۶۲ مرد و ۴۹۴ زن) بود. به شیوه نمونه‌گیری تصادفی- طبقه‌ای متناسب با حجم (بر حسب درصد جنسیت دبیران) و بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۲۵۵ دبیر (۸۸ مرد و ۱۶۷ زن) مورد مطالعه قرار گرفتند. برای جمع‌آوری اطلاعات از سه پرسشنامه شخصیت خودشیفته، ریاکاری سازمانی و سکوت سازمانی استفاده شد:

الف) پرسشنامه شخصیت خودشیفته: این پرسشنامه توسط Ghoreyshi Rad (2015) اعتباریابی شده است که نهایتاً اعتبار پرسشنامه در قالب ۲۷ گویه و سه مؤلفه‌ی تکبر (۱۲ گویه)، خودافزایی (۱۱ گویه) و نفوذ (۴ گویه) به تأیید رسید. پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت از خیلی کم تا خیلی زیاد تنظیم شده است و نمره‌گذاری آن از ۱=خیلی کم تا ۵=خیلی زیاد می‌باشد. حداقل و حداکثر نمره در این پرسشنامه به ترتیب ۲۷ و ۱۳۵ می‌باشد. هر چه نمره به ۱۳۵ نزدیکتر باشد نشانه خودشیفتگی بیشتر فرد می‌باشد و بر عکس. ب) پرسشنامه ریاکاری سازمانی: این پرسشنامه اقتباسی از مطالعه ریاکاری سازمانی (Hadavinejad et al. (2010 است.

پرسشنامه دارای ۹ گویه و سه خرده مقیاس روابط ریاکارانه (۳ گویه)، ریاکاری روانشناختی (۳ گویه) و ریاکاری سازمانی (۳ گویه) است. پرسشنامه بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم شده است و نمره‌گذاری آن از ۱ = کاملاً مخالفم تا ۵ = کاملاً موافقم می‌باشد. حداقل و حداکثر نمره در این پرسشنامه به ترتیب ۹ و ۴۵ می‌باشد. هرچه نمره به ۴۵ نزدیکتر باشد نشانه ریاکاری سازمانی بیشتر می‌باشد و برعکس. ج) پرسشنامه سکوت سازمانی (Van Dyne et al., 2003): پرسشنامه در قالب ۱۰ گویه و ۲ مؤلفه‌ی سکوت مطیع (۵ گویه) و سکوت تدافعی (۵ گویه) به بررسی سکوت سازمانی می‌پردازد. پرسشنامه بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم شده است و نمره‌گذاری آن از ۱ = کاملاً مخالفم تا ۵ = کاملاً موافقم می‌باشد. حداقل و حداکثر نمره در این پرسشنامه به ترتیب ۱۰ و ۵۰ می‌باشد. هرچه نمره به ۵۰ نزدیکتر باشد نشانه سکوت بالاتر در سازمان است و برعکس.

مقدار ضریب پایایی با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، برای پرسشنامه‌های خودشیفتگی ۰/۹۵۸، ریاکاری سازمانی ۰/۹۰۸ و سکوت سازمانی ۰/۹۲۱ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری) با کمک نرم‌افزار SPSS21 و لیزرل استفاده شد.

## یافته‌ها

در جدول ۱، شاخص‌های توصیفی متغیرها شامل میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی ارائه شده است.

جدول ۱. میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

متغیر	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
خودشیفتگی مدیران	۲۷	۱۳۵	۷۴/۳۱	۲۱/۹۵	۰/۲۳۴	-۰/۳۷۹
ریاکاری سازمانی	۹	۴۵	۲۴/۷۲	۷/۷۳	۰/۳۴۱	-۰/۱۷۱
سکوت سازمانی	۱۰	۴۸	۲۴/۶۵	۸/۲۲	۰/۳۶۱	-۰/۱۹۴

در مدل‌یابی علی، توزیع متغیرها باید نرمال باشد. در این حالت مقدار چولگی و کشیدگی متغیرها باید بین ۲+ و ۲- باشد. با توجه به یافته‌های جدول ۱ قدر مطلق چولگی و کشیدگی تمام متغیرها متناسب با استاندارد مورد نظر می‌باشد. بنابراین پیش‌فرض مدل‌یابی علی یعنی

نرمال بودن تک متغیری برقرار است. فرض رابطه بین متغیرهای پژوهش از طریق آزمون ضریب همبستگی پیرسون بررسی شد که مقدار ضریب همبستگی خودشیفتگی مدیران با ریاکاری سازمانی و سکوت سازمانی به ترتیب ۰/۴۰۷ و ۰/۳۹۸ و مقدار ضریب همبستگی بین ریاکاری سازمانی و سکوت سازمانی ۰/۳۳۱ به دست آمد که مثبت و معنادار بودند ( $p < 0.001$ ). همچنین قبل از بررسی فرضیات پژوهش به برازش مدل پرداخته شد. بر اساس یافته‌های جدول ۲ نتایج برازش مدل، مطابق با استانداردهای تعیین شده، مناسب بوده است.

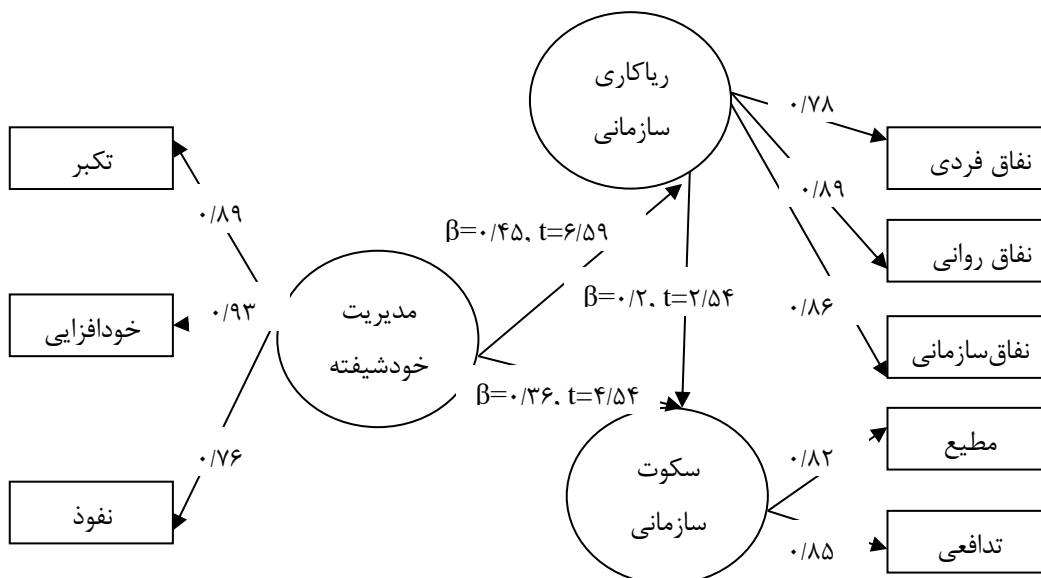
جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل نظری پژوهش

ریشه میانگین مربعیات خطای برآورد (RMSEA)	شاخص برازش تطبیقی (CFI)	ریشه میانگین مربعیات باقی مانده (RMR)	نیکوئی برازش (GFI)	مقدار مطلوب
کمتر از ۰/۰۸	بزرگتر از ۰/۹	کمتر از ۰/۰۵	بزرگتر از ۰/۹	
۰/۰۷۶	۰/۹۹	۰/۰۳۳	۰/۹۷	مقدار به دست آمده

در شکل ۱ کلیه روابط متغیرهای پنهان و بارهای عاملی هر یک از گویه‌ها نشان داده شده

است.

$$\chi^2 = 36.65; df = 17; \chi^2/df = 2.155; CFI = 0.99; IFI = 0.99; RMR = 0.033; GFI = 0.97, RMSEA = .076$$



نرد:

شکل ۲. مدل برازش شده تحقیق

با توجه به مدل به دست

فرضیه اول: خودشیفتگی مدیران مدارس بر سکوت سازمانی معلمان اثر مثبت و معنادار دارد. بر اساس یافته‌ها مقدار ضریب  $\beta$  خودشیفتگی مدیران مدارس بر سکوت سازمانی معلمان  $0/36$  می‌باشد. با توجه به این که مقدار  $T$  به دست آمده که برابر با  $4/54$  می‌باشد و از مقدار استاندارد  $1/96$  بزرگتر است فرضیه پژوهش تأیید می‌شود.

فرضیه دوم: خودشیفتگی مدیران مدارس بر ریاکاری سازمانی معلمان اثر مثبت و معنادار دارد. بر اساس یافته‌ها مقدار ضریب  $\beta$  خودشیفتگی مدیران مدارس بر ریاکاری سازمانی معلمان  $0/45$  می‌باشد. با توجه به این که مقدار  $T$  به دست آمده که برابر با  $6/59$  می‌باشد و از مقدار استاندارد  $1/96$  بزرگتر است فرضیه پژوهش تأیید می‌شود.

فرضیه سوم: ریاکاری سازمانی بر سکوت سازمانی معلمان اثر مثبت و معنادار دارد. بر اساس یافته‌ها مقدار ضریب  $\beta$  ریاکاری سازمانی بر سکوت سازمانی معلمان  $0/2$  می‌باشد. با توجه به این که مقدار  $T$  به دست آمده که برابر با  $2/54$  می‌باشد و از مقدار استاندارد  $1/96$  بزرگتر است فرضیه پژوهش تأیید می‌شود.

فرضیه چهارم: خودشیفتگی مدیران مدارس بر سکوت سازمانی معلمان با میانجی‌گری ریاکاری سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد. بر اساس یافته‌ها مقدار ضریب  $\beta$  خودشیفتگی مدیران مدارس بر سکوت سازمانی معلمان با میانجی‌گری ریاکاری سازمانی  $0/09$  می‌باشد. با توجه به تأیید فرضیه‌های دوم و سوم این فرضیه پژوهش نیز تأیید می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر خودشیفتگی مدیران بر سکوت سازمانی معلمان با نقش میانجی ریاکاری سازمانی انجام گرفت. یافته اول نشان داد خودشیفتگی مدیران بر سکوت سازمانی معلمان اثر مثبت و معناداری دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که مدیران خودشیفته به دلیلی داشتن تکبر و غرور، پیشنهادات و اظهارنظر معلمان را مدنظر قرار نداده و در نتیجه معلمان وادار به سکوت می‌شوند. در واقع یکی از دلایل مدیریتی که موج ایجاد سکوت در سازمان می‌شود، بازخورد منفی و همیشگی از جانب سرپرستان و مدیران به کارکنان است. در این راستا Morrison and Miliken (2000) معتقدند زمانی که کارمندی پیشنهادی درباره یک مسأله سازمانی به سرپرست خود می‌دهد، از جانب وی عکس‌العمل منفی دریافت می‌کند. این امر موجب شده تا فرد سکوت کردن را ترجیح دهد که در طول زمان منجر به سکوت سازمانی می‌شود. Bagheri, Zarei & Nik Aeen, (2012) دریافتند وقتی مدیران با راه‌حل‌های ارائه شده توسط کارکنان به

شیوه منفی برخورد می‌کنند آن‌ها را به سکوت سازمانی وادار می‌کنند. در مطالعات Sedeighi (2017)، Wang et al., (2018) رابطه خودشیفتگی مدیران با سکوت سازمانی کارکنان نیز به تأیید رسیده است. یافته دوم نشان داد خودشیفتگی مدیران بر ریاکاری سازمانی معلمان اثر مثبت و معناداری دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که وقتی معلمان پی می‌برند که مدیران خودشیفته علاقه شدیدی به تحسین و تأیید دیگران دارند از این رو به خاطر خودشیرینی، نیت نفع طلبانه پنهان از قبیل حفظ مقام، ارتقای مقام و جلب منافع مادی، دست به رفتارهای ریاکارانه می‌زنند. Naso (2007) عنوان می‌کند که نفاق از آسیب‌شناسی خودشیفتگی با تشکیلات فرامان<sup>۱</sup> مفهوم‌سازی شده است. در واقع روانشناسان مشاهده چنین رفتاری را به عنوان بازتابی از ضعف فرامن و خودشیفتگی پاتولوژیک می‌دانند. Rangell (1976-1980) نفاق را به عنوان ویژگی‌ای می‌بیند که توسط صفات خودشیفتگی برانگیخته می‌شود که ارزش‌های اخلاقی را تضعیف می‌کند و با سوءاستفاده از قدرت برای تسهیل در دستیابی به آرزوها تعیین هویت می‌کند. در مطالعات Naso (2007)، Shiri, Khold Sharafi, Dehghani & Yasini (2015) رابطه خودشیفتگی مدیران با ریاکاری در سازمان‌ها نیز به تأیید رسیده است.

یافته سوم نشان داد ریاکاری سازمانی بر سکوت سازمانی معلمان اثر مثبت و معناداری دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که ریاکاری، رفتاری جعلی و فریبکارانه است که اولاً بر نگرشی ناهمگون با نگرش واقعی فرد دلالت دارد، دوم این که هدف از انجام دادن آن جلب نظر مثبت و نفوذ در مخاطب است. دقت در این دو ویژگی نشان می‌دهد ریاکاری برابر با خودشیرینی است (Hadavinejad et al., 2010). در این راستا معلمان به خاطر مدیریت تصویرپردازی و خودشیرینی در بسیاری از مواقع به سکوت سازمانی روی می‌آورند. در مطالعات Hadavinejad and Baharlouie, 2015, and Hadavinejad and Amir Khanloue (2016) نیز رابطه ریاکاری سازمانی با سکوت سازمانی به اثبات رسیده است.

یافته چهارم نشان داد خودشیفتگی مدیران بر سکوت سازمانی معلمان با میانجی‌گری ریاکاری سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد. باید گفت که مدیران خودشیفته نیاز شدیدی به تصدیق دیگران در ارتباط با برتری خود دارند و اگرچه خودشان، خود را تحسین می‌کنند اما مشتاق تحسین دیگران به اشکال گوناگون از جمله تصدیق، کف زدن و ستایش هستند (Ames et al., 2006, Wallace & Baumeister, 2002). از این رو کارکنان با انگیزه‌های مدیریت تصویرپردازی و خودشیرینی، نیت نفع طلبانه پنهان فردی (از قبیل حفظ مقام، ارتقای مقام و

<sup>۱</sup> . Super Ego

جلب منافع مادی) ریاکاری سازمانی را در تعاملات سازمانی به نمایش می‌گذارند (Hadavinejad & Amirkhanlou, 2016). ریاکاری سازمانی هم به نوبه خود باعث کاهش اعتماد بین فردی و افزایش سکوت سازمانی می‌شود (Morrison & Miliken, 2000). با توجه به یافته‌های این مطالعه که نشان داد خودشیفتگی مدیران هم به طور مستقیم و هم به طور غیرمستقیم از طریق ریاکاری سازمانی بر سکوت سازمانی معلمان اثر مثبت و معنادار دارد کنترل خودشیفتگی مدیران ضروری به نظر می‌رسد. به این ترتیب، پیشنهاد می‌شود مدیران مدارس با قبول مسئولیت عملکردشان، بروز رفتارهای معقول از خود، عدم اغراق و بزرگ‌نمایی در کارهایی که انجام می‌دهند، داشتن نگرش عدالت محورانه در نسبت دادن پیامدهای مطلوب و نامطلوب به خود و معلمان، عدم استثمار معلمان و ایجاد دوستی و همدلی با معلمان و همچنین با تهیه و تدوین اصول اخلاقی و منشور سازمانی به طور دقیق و شفاف، می‌توانند ضمن کاهش خودشیفتگی خود، ریاکاری سازمانی و به تبع آن سکوت سازمانی معلمان را کاهش دهند. از محدودیت‌های پژوهش این بود که این پژوهش به دلیل جدید بودن، نیازمند تکرار در نمونه‌های مختلف است و همین مورد باعث احتیاط بیشتر در مورد تعمیم‌پذیری یافته‌ها می‌شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های دیگری برای مطالعه در نمونه‌های مختلف صورت گیرد.

## منابع

- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). *The Relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence*. 11th International Strategic Management Conference, Social and Behavioral Sciences.
- Ames, D. A., Rose, P., & Anderson, C. P. (2006). The NPI-16 as a short measure of narcissism. *Journal of Research in Personality*, 40(4), 440–450.
- Aryani Ghizghapan, E., Zahed Bablan, A., Abbaspoor, R., & Moradi, B. (2017). Examining the causal model of teachers' negligence based on organizational silence by organizational indifference mediation. *Research on Educational Leadership and Management*, 3(12), 79–109. (In Persian)
- Bagheri, G., Zarei, R., & Nik Aeen, M. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47–58.
- Barden, J., Rucker, D. D., & Petty, R. E. (2005). Saying one thing and doing another: Examining the impact of event order on hypocrisy judgments of others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(11), 1463–1474.



- Bayati, B., Solymani, M., & Ahmadi, S. (2019). The effect of organizational inertia on organizational hypocrisy with the mediator of Social Undermining and Working low (case study in the Tehran Municipality Sports Organization). *Scientific Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 6(2), 85–99. (In Persian)
- Bazrafshan, V., Bazrafshan, A., & Salehi, M. (2018). Investigating the Influence of Managers' Narcissism on Financial Reporting Quality. *Accounting and Auditing Review*, 25(4), 457–478. (In Persian)
- Beheshtifar, M., Borhani, H. N., & Moghadam, M. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275–282.
- Brinsfield, C. T. (2009). *[Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures and examination of related factors]*. Doctoral thesis, Ohio State University.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). *Voice and Silence in Organizations: historical review and current conceptualizations*. Emerald Group Publishing.
- Burrell Nickell, E., & Roberts, R. W. (2014). Organizational legitimacy, conflict, and hypocrisy: An alternative view of the role of internal auditing. *Critical Perspectives on Accounting*, 25(3), 217–221.
- Caers, R., Du Bois, C., Jegers, M., De Gieter, S., De Cooman, R., & Pepermans, R. (2009). A Micro-Economic Perspective on Manager Selection in Nonprofit Organizations. *European Journal of Operational Research*, 192(1), 173–197.
- Campbell, W. K., & Campbell, S. M. (2009). On The Self-Regulatory Dynamics Created by the Peculiar Benefits and Costs of Narcissism: A Contextual Reinforcement Model and Examination of Leadership. *Self and Identity*, 8(2-3), 214–232.
- Chen, S. (2010). The Role of Ethical Leadership versus Institutional Constraints: A Simulation Study of Financial Misreporting by CEOs. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 33–52.
- Çınar, O., Karcıoğlu, F., & Alioğulları, Z. (2013). The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in the Province of Erzurum, Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99(2013), 314–321.
- Deniz, N., Noyan, A., & Gulen Ertosun, O. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99(2013), 691–700.
- Dutcher, E. G. (2011). *How Does the Social Distance Between an Employee and a Manager Affect Employee Competition for a Reward?* Mimeo, University of Innsbruck.

- Effron, D. A., & 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(C), 16–32.
- Enayati, T., Alipour, A., & Yaghubi, A. S. (2019). Relationship between Trust and Silent in Improving the Workplace Ethical Space: the Mediating Role of Organizational Support. *Ethics in science and Technology*, 14(1), 108–116. (In Persian)
- Eshgarf, R., & Amiri, A. (2018). Identifying and Ranking the Factors Affecting Hypocritical Behavior in State-owned Companies and Providing Solutions Based on Islamic Texts (Case Study: Parsian Gas Refinery Company). *Organizational Culture Management*, 16(2), 305–325. (In Persian)
- Foster, J. D., Reidy, D. E., Misra, T. A., & Goff, J. S. (2011). Narcissism and stock market investing: Correlates and consequences of cocksure Investing. *Personality and Individual Differences*, 50(6), 816–821.
- Frino, A., Lim, M. Y., Mollica, V., & Palumbo, R. (2015). *CEO Narcissism and Earnings Management*. Working Paper, <http://ssrn.com/abstract=2539555>.
- Ghaffari, R., & Rostamniya, Y. (2019). Organizational Hypocrisy Derived from Machiavellian Ethics and Influence Tools (Case Study: Ilam Provincial Government). *Organizational culture management*, 17(3), 421–443. (In Persian)
- Gholipor, A., Khanifar, H., & Fakheri Koozeh kanan, S. (2009). Effects of manager's narcissism on organizational disturbance. *Organizational Culture Management*, 6(18), 79–93. (In Persian)
- Ghoreyshi Rad, F. (2015). Validation and Factor Analysis of Persian Version of the Narcissistic Personality Inventory in Non-clinical Population. *Journal of Mazandaran University of Medical Sciences*, 25 (124), 84–93. (In Persian)
- Gilby, T. (1979). *Hypocrisy*, In Meagher, PK., & O'Brien, TC. (Eds.), *Encyclopedic Dictionary of Religion*, Washington, DC: Corpus Publications.
- Goncalo, J. A., Flynn, F. J., & Kim, S. H. (2010). Are Two Narcissists Better Than One? The Link between Narcissism, Perceived Creativity and Creative Performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(11), 1484–1495.
- Greenberg, J., & Edwards, M. S. (2009). Voice and silence in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(8), 779–781.
- Hadavinejad, M., & Amir Khanloue, M. (2016). Hypocrisy in Organization Unveiled Through Phenomenography: An Understanding of Triangulated Understandings. *Organizational Culture Management*, 14(1), 249–278. (In Persian)
- Hadavinejad, M., & Baharlouie, E. (2015). Hypocritical behaviors in interpersonal communications in organization: organizational antecedents and consequences. *Journal of Public Administration*, 7(2), 393–412. (In Persian)
- Hadavinejad, M., Danaeifard, H., Azar, A., & Khaefelahi, A. (2010). Exploring the process of hypocritical behaviors in interpersonal communication in the

- workplace using grounded theory. *Strategic Management Thought*, 4(1), 81–130. (In Persian)
- Harlos, K. (2016). Employee silence in the context of unethical behavior at work: A commentary. *German Journal of Human Resource Management*, 30(3-4): 345–355.
- Hosseinian, N., Yari Gholi, B., & Yarmohammadzadeh, P. (2018). Mediating role of Organizational Ethical Climate in the relationship between Organizational justice, Organizational silence and Indifference. *Managing Education in Organizations*, 7(1), 103–133. (In Persian)
- Karaca, H. (2013). An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: turkish national police case. *European Scientific Journal*, 9(23), 38–50.
- Knoll, M., & Van Dick, R. (2012). Do I here the Whistle? Afirst Attempt to Measure Four of Employee Silence and their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 313(2012), 349–362.
- Kourdfirouzjaie, F., Zynabadi, H., Arasteh, H., & Abdollahi, B. (2017). Symptoms of Teacher Silence at the School: The A Qualitative Study. *Journal of School Management*, 4(2), 69–85. (In Persian)
- Mc Hoskey, J. (1995). Narcissism and Machiavellianism. *Psychological Reports*, 77(3, Pt 1), 755–759.
- McConnell, A. R., & 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.
- Morrison, E. W., & Miliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*. 25(4), 706–725.
- Namazi, M., Dehghani Saad, A., & Ghoohestani, S. (2017). CEO Narcissism and Business Strategy. *Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge*, 6(22), 37–52. (In Persian)
- Naso, R. C. (2007). Beneath the Mask: Hypocrisy and the Pathology of Shame. *Psychoanalytic Psychology*, 24(1), 113–125.
- Norberg, P. (2009). I Don't Care that People Don't Like What I Do – Business Codes Viewed as Invisible or Visible Restrictions. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 211–225.
- Olsen, K. J., & Stekelberg, J. (2015). CEO narcissism and corporate tax sheltering. *The Journal of the American Taxation Association*, 38(1), 1–22.
- O'Reilly, C. A., Doerr, B., Caldwell, D. F., & Chatman, J. A. (2014). Narcissistic CEOs and Executive Compensation. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 218–231.
- Paunonen, S., Lonqvist, J., & Verkasalo, M. (2006). Narcissism and Emergent Leadership in Military Cadets. *The Leadership Quarterly*, 17(5), 475–486.

- Phillippe, T. W. & Koehler, J. W. (2005). A Factor Analytical Study of Perceived Organizational Hypocrisy. *SAM Advanced Management Journal*, 70(2), 13–20.
- Pincus, A. L., Ansell, E. B., Pimentel, C. A., Cain, N. M., Wright, A. G. C., & Levy, K. N. (2009). Initial construction and validation of the pathological narcissism inventory. *Psychological Assessment*, 21(3), 365–379.
- Pinder, C., & Harlos, K. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*; 20(1), 331–369.
- Powell, C. A., & Smith, R. H. (2013). Schadenfreude caused by the exposure of hypocrisy in others. *Self and Identity*, 12(4), 413–431.
- Ralston, D. A. (1985). Employee ingratiation: The Role of Management. *Academy of Management Review*, 10(3), 477–487.
- Rastgar, A., Shool, H., & Sharafi, V. (2017). The Role of the Performance Appraisal System on the Emergence of Organizational Hypocrisy: Organizational Climate as a Moderator. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 6(2), 27-50. (In Persian)
- Rijsenbilt, A., & Commandeur, H. (2013). Narcissus Enters the Courtroom: CEO Narcissism and Fraud. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 413-429.
- Samereh Shojaiea, H., Zaree Matin, B., & Baranic, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30(2011), 1731-1735.
- Sedeighi, R. (2017). The Relationship between Managers' Narcissistic Personality and Employees' Organizational Silence. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 3(2), 65-84. (In Persian)
- ShafieeSarvestani, M., Mohammadi, M., & Khalili, Z. (2017). Relationship between Teachers' Organizational Silence and Their Organizational Memory in Girls High Schools in Shiraz. *Journal of School Management*, 5(1), 1-21. (In Persian)
- Shiri, A., Khold Sharafi, S., Dehghani, M., & Yasini, A. (2015). Examining the relationship between managers' narcissism and hypocrisy behaviors with the moderator role of managers' Machiavellian behavior in governmental organizations of Kermanshah City. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 3(3), 107-128. (In Persian)
- Shiri, A., Yasini, A., & Hoseini, A. (2019). Investigating the Effect of Organizational Culture on Hypocrisy in Organization with the Mediating Role of Organizational Rumor n Organizational Layers. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 7(4), 213-244. (In Persian)
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1360-1391.

- Wallace, H. M., & Baumeister, R. F. (2002). The performance of narcissists rises and falls with perceived opportunity for glory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(5), 819-834.
- Wang, H., Zhang, G., Ding, Z., & Cheng, Z. (2018). How supervisor narcissism contributes to employee silence: Roles of negative anticipations and leader-member exchange. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 46(4), 653-666.
- Zyglidopoulos, S. C., Fleming, P. J., & Rothenberg, S. (2009). Rationalization, Overcompensation and the Escalation of Corruption in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 65-73.