

Analysis and Fuzzy Cognitive Mapping of the Impact of Managers' Corrupt Behaviors on the Formation and Expansion of Organizational Charlatan Culture(Case Study: A Government Organization)

Ali Omidi¹

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received 24 June 2026

Received in revised form 3

August 2026

Accepted 9 September 2026

Published online 22

September 2026

Keywords:

Managers' Corrupt

Behaviors; Organizational

Charlatan Culture;

Organizational

Transparency; Meritocracy;

Fuzzy Cognitive Mapping

(FCM).

ABSTRACT

Purpose: Managerial corruption threatens organizational integrity and can shift organizational culture away from professional and ethical values. Organizational charlatan culture, reflected in deception, exaggerated capabilities, and personal gain through unrealistic displays, may emerge from corruption. This study aimed to develop a fuzzy cognitive map of corrupt behaviors' effects on organizational charlatan culture and identify causal relationships among these variables.

Method: This applied study used a mixed-methods approach with an exploratory survey design. Semi-structured interviews with 20 management scholars and human resource managers were conducted. Content validity was confirmed through CVR (0.78) and CVI (0.85), while coding reliability was established using Cohen's Kappa (0.81). Participants completed a pairwise comparison questionnaire based on Fuzzy Cognitive Mapping, with test-retest reliability of 0.83.

Findings: Weak transparency and monitoring systems were strongest drivers, followed by ineffective appointment systems and pathological leadership styles. Organizational inefficiency and decline were the main consequences, followed by reduced service quality, customer loss, and diminished legitimacy and public trust.

Conclusion: Strengthening monitoring, meritocracy, ethical leadership, and transparency within organizations can limit managerial corruption and prevent charlatan culture.

Cite this article: Omidi, Ali (2026). Analysis and Fuzzy Cognitive Mapping of the Impact of Managers' Corrupt Behaviors on the Formation and Expansion of Organizational Charlatan Culture(Case Study: A Government Organization), Journal of HRM Future Studies.

DOI: 10.22034/jhrmfs.2026.137945.1006

Publisher: Faculty of Management, Kharazmi University, <https://www.mgmt.khu.ac.ir>



1. Corresponding Author , PhD in Public Administration, Organizational Behavior, Tehran University of Medical Sciences and Health Services, Tehran, Iran

Corresponding author: Full name of the corresponding author: Ali Omidi

E-mail: a-omidi@farabi.tums.ac.ir Corresponding author email

Analysis and Fuzzy Cognitive Mapping of the Impact of Managers' Corrupt Behaviors on the Formation and Expansion of Organizational Charlatan Culture(Case Study: A Government Organization)

Extended ABSTRACT

Background and Objective:

In the complex and competitive landscape of contemporary organizations, the role of managers in shaping employee values, norms, and behavioral patterns has become a central focus of scholarly inquiry. Managers are not only responsible for resource allocation and strategic decisions but also serve as critical behavioral models who significantly influence the creation and perpetuation of organizational culture. Within this context, corrupt managerial behaviors—such as abuse of power, rent-seeking, discrimination, information concealment, and violation of ethical principles—can gradually institutionalize new informal norms within an organization. This process creates fertile ground for the emergence of deviant behavioral patterns and ultimately leads to the development of what this study defines as "organizational charlatan culture." This cultural phenomenon is characterized by symbolic deception, the pretense of competence, and the attainment of success devoid of genuine capabilities. It thrives in environments where monitoring, transparency, and accountability mechanisms are weak, and success is achieved through display, influence, and perception management rather than merit. The primary objective of this research is to address a significant gap in the existing literature by systematically investigating the causal mechanisms through which corrupt managerial behaviors contribute to the formation and proliferation of an organizational charlatan culture. While extensive research has examined the consequences of unethical leadership, employee deviance, and organizational corruption, the complex and reciprocal relationships between the specific components of managerial corruption and the dimensions of a charlatan culture have not been systematically modeled. Thus, this study seeks to answer the core question: Through what specific relationships and mechanisms do corrupt managerial behaviors influence the formation and spread of charlatan culture in organizations, and what are the most influential factors in this causal network? To accomplish this, the research employs a fuzzy cognitive mapping (FCM) approach to not only identify key factors but also to explain the intensity and direction of the causal relationships among them. The theoretical underpinnings of this investigation are rooted in a multi-faceted framework, integrating the theories of organizational corruption, Bandura's social learning theory, the normalization of corruption, Schein's organizational culture, and organizational hypocrisy to provide a holistic and robust explanatory model.

Methodology:

The present study adopts a mixed-methods approach, incorporating both qualitative and quantitative phases to achieve its objective. The research philosophy is deductive-inductive, and the study is applied in nature with an exploratory data collection method. The statistical population consisted of 20 senior managers and human resource directors who were selected through purposive sampling based on the principle of theoretical saturation. Data saturation was confirmed after 20 interviews, as no new codes emerged, and three additional interviews corroborated this finding. In the qualitative phase, data were gathered via semi-structured interviews and analyzed using content analysis with MAXQDA software. To ensure the trustworthiness of the qualitative findings, a series of rigorous measures were implemented. Credibility was enhanced through member checking and data triangulation. Transferability was promoted by providing a detailed description of the research context and the characteristics of the statistical population. Dependability was established through meticulous documentation of the data collection and analysis process and peer review. Finally, confirmability was achieved by recording evidence, employing independent coding by two researchers, and comparing the results, which confirmed a Cohen's Kappa coefficient of 0.82 and an inter-coder agreement percentage of 87%. Intra-coder reliability was also confirmed with a coefficient of 0.84. In the quantitative phase, a pairwise comparison questionnaire based on the FCM method was developed. The content validity of this questionnaire was confirmed by experts, with CVR and CVI values of 0.76 and 0.88, respectively. The reliability of the questionnaire was evaluated using the test-retest method, yielding a coefficient of 0.83, indicating favorable instrument stability. The FCM methodology was executed through a systematic six-stage process: (1) identifying the effective factors and consequences based on the qualitative findings; (2) designing and distributing the questionnaire to quantify the relationships among these factors; (3) converting the linguistic terms from the questionnaire into triangular fuzzy numbers based on a five-point Likert scale; (4) defuzzifying the fuzzy decision matrix using the fuzzy mean method; (5) calculating the influence power, dependence power, and centrality index for each component; and (6) transferring the data to Gephi software to model and visualize the causal network. This systematic approach allowed for the construction of a comprehensive model that clarifies the cause-and-effect relationships within the complex phenomenon of corruption and charlatan culture.

Findings:

The qualitative analysis led to the identification of 10 key causal factors (e.g., Weakness of the Transparency and Monitoring System, Inefficient Appointment System, Toxic Leadership Style) and 10 significant consequences (e.g., Organizational Inefficiency and Decline, Spread of Charlatanism, Reduced Quality of Services). The quantitative analysis, via FCM, subsequently prioritized these components. The most influential factor identified was "Weakness of the Transparency and Monitoring System," which achieved the highest centrality index (12.27) and influence power (6.09), underscoring its pivotal role in fostering

managerial corruption and the spread of charlatan culture. Other critical contributing factors included the "Inefficient Appointment System," "Toxic Leadership Style," and "Unfair Distribution of Resources." The analysis of consequences revealed that "Organizational Inefficiency and Decline" was the most significant outcome, possessing the highest centrality index (12.05) and influence power (6.51). This was closely followed by "Reduced Quality of Services and Customer Exit," "Destruction of Legitimacy and Public Trust," and, importantly, the "Spread of Charlatanism" itself, which was identified as a critical consequence, highlighting a reinforcing cycle where corruption breeds charlatanism, which in turn provides an environment for more corruption. The causal network visualized in Gephi graphically depicted these relationships, showing that the components with higher centrality are represented by larger nodes, thereby visually confirming the prominence of factors like weak transparency and monitoring and their consequences like organizational decline.

Conclusion:

This research provides robust empirical evidence that corrupt managerial behaviors are a primary driver for the formation and proliferation of a charlatan culture in organizations. The study concludes that a weak system of transparency and monitoring is the most critical factor enabling managerial corruption, creating an environment where unethical behaviors can flourish without consequence. This finding aligns with agency theory and studies on good governance, which identify poor oversight as a root cause of organizational corruption. The results strongly support the theoretical framework, demonstrating that corrupt behaviors spread through social learning and are normalized over time, eventually becoming embedded in the organization's deep-seated assumptions, as posited by Schein's cultural model. This normalization process ultimately creates the hypocrisy gap described by Brunsson, where the organization's stated values diverge from actual practices, leading to the dominance of charlatanism—a culture where performance is displayed rather than achieved. The study's findings have critical implications for theory and practice. Theoretically, it provides a novel contribution by offering a systematic causal model of how managerial corruption transforms into a broad cultural phenomenon, a dynamic that has been underexplored in previous research. By introducing "organizational charlatan culture" as a central outcome and utilizing FCM, the study moves beyond simple linear relationships to uncover the complex, reinforcing feedback loops within the system. Practically, the research suggests that combating this phenomenon requires a multi-pronged strategy focused on strengthening governance and transparency. Key recommendations include: overhauling the appointment system to ensure meritocracy; promoting ethical leadership; implementing robust monitoring and whistleblower protection; and fostering a culture of transparency and social capital. The study, however, is not without limitations, including the potential for generalizability issues to other sectors and the possibility of participant bias. Future research is encouraged to explore the role of mediating variables such as organizational trust and justice, and to apply system dynamics modeling to further understand the temporal dynamics of this destructive organizational cycle. Ultimately, this study offers a comprehensive model for understanding and confronting the corrosive effects of corrupt leadership on organizational culture and performance.

Keywords: *Managers' Corrupt Behaviors; Organizational Charlatan Culture; Organizational Transparency; Meritocracy; Fuzzy Cognitive Mapping (FCM).*

تحلیل و نگاشت فازی تأثیر رفتارهای فاسد مدیران؛ بر شکل گیری و گسترش فرهنگ شارلاتانی در سازمان (مورد مطالعه؛ یک سازمان دولتی)

| علی امیدي^۱ |

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۳/۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۵/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۱۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۶/۳۱

کلیدواژه‌ها:

رفتارهای فاسد مدیران،

فرهنگ شارلاتانی سازمانی،

شفافیت سازمانی،

شیاسته سالاری، نگاشت

شناختی فازی

چکیده

هدف: رفتارهای فاسد مدیران، سلامت سازمانی و فرهنگ اخلاقی را تهدید می کند. فرهنگ شارلاتانی سازمانی، بر ظاهرسازی، فریب، بزرگنمایی توانمندی ها و کسب منافع از نمایش های غیرواقعی، می تواند پیامد فساد مدیریتی باشد. هدف، تحلیل و نگاشت شناختی فازی تأثیر رفتارهای فاسد مدیران بر شکل گیری فرهنگ شارلاتانی و شناسایی روابط علی عوامل و پیامدها است.

روش: پژوهش کاربردی و ترکیبی (کیفی-کمی) با رویکرد اکتشافی است. داده های کیفی از مصاحبه با ۲۰ استاد مدیریت و مدیران منابع انسانی گردآوری شد. روایی محتوایی با $CVR=0.78$ و $CVI=0.85$ تأیید و پایایی کدگذاری با کاپای کوهن ۰.۸۱، احراز شد. کاپای کوهن بر اساس واحد کد اولیه و در سطح تطابق دو کدگذار مستقل بر هر کد محاسبه شد. سپس، پرسش نامه مقایسه های زوجی بر نگاشت شناختی فازی تکمیل و پایایی بازآزمون ۰.۸۳، گزارش شد. این پژوهش، مبنای استنباط روابط علی، روابط علی ادراک شده و مبتنی بر قضاوت خبرگان است.

یافته ها: ضعف نظام شفافیت و نظارت، مهم ترین عامل اثرگذار بر رفتارهای فاسد مدیران و گسترش فرهنگ شارلاتانی سازمانی شناخته شد. پس از آن، نظام ناکارآمد انتصابات و سبک رهبری بیمارگونه در رتبه های بعدی اثرگذاری قرار گرفتند. در میان پیامدها، ناکارآمدی و افول سازمانی مهم ترین پیامد بود و کاهش کیفیت خدمات و خروج مشتریان، تخریب مشروعیت و کاهش اعتماد عمومی در رتبه های بعدی قرار گرفتند.

استناد: امیدي، علی (۱۴۰۵). تحلیل و نگاشت فازی تأثیر رفتارهای فاسد مدیران؛ بر شکل گیری و گسترش فرهنگ شارلاتانی در سازمان (مورد مطالعه؛ یک سازمان دولتی). فصلنامه آینده

پژوهی مدیریت منابع انسانی.

DOI: 10.22034/jhrmfs.2026.137945.1006

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، <https://www.mgmt.khu.ac.ir>

© نویسندگان.

۱. نویسنده مسئول، دکتری مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران، تهران، ایران

۲. [E-mail: a-omidi@farabi.tums.ac.ir](mailto:a-omidi@farabi.tums.ac.ir)

مقدمه

در محیط پیچیده و رقابتی سازمان‌های امروزی، نقش مدیران در شکل‌دهی ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای رفتاری کارکنان، بیش از هر زمان دیگری توجه پژوهشگران را به خود جلب کرده است. مدیران نه تنها مسئول هدایت منابع و تصمیم‌گیری‌های راهبردی هستند، بلکه به عنوان الگوهای رفتاری، نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد و بازتولید فرهنگ سازمانی ایفا می‌کنند (هوآنگ و له^۱، ۲۰۲۵). در این میان، رفتارهای فاسد مدیران شامل سوءاستفاده از قدرت، رانت‌جویی، تبعیض، پنهان‌کاری اطلاعات و نقض اصول اخلاقی می‌تواند به تدریج هنجارهای غیررسمی جدیدی را در سازمان نهادینه کند و زمینه شکل‌گیری الگوهای رفتاری انحرافی را فراهم آورد (الجنیدی، آگوستین و الجانبی^۲، ۲۰۲۵). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که رهبری غیراخلاقی نه تنها به بروز رفتارهای غیراخلاقی در میان کارکنان منجر می‌شود، بلکه می‌تواند سازوکارهای مشروعیت‌بخشی به فساد و تخلف را در سازمان تقویت کند (حسن، کائور، موچیری، اوگبونایا و دیر^۳، ۲۰۲۳؛ میچل، ریورا و تروینو، ۲۰۲۳).

اخیراً بیشتر تحقیقات به پدیده‌هایی معطوف شده است که در آن‌ها افراد و گروه‌ها به جای خلق ارزش واقعی، از طریق ظاهرسازی، بزرگ‌نمایی دستاوردها، مدیریت برداشت‌ها و ارائه تصویری غیرواقعی از عملکرد خود به کسب منابع، قدرت و اعتبار سازمانی می‌پردازند. این پدیده که در این تحقیق با عنوان فرهنگ شارلاتانی سازمانی به آن پرداخته ایم، نوعی الگوی فرهنگی مبتنی بر فریب نمادین، تظاهر به شایستگی و کسب موفقیت بدون برخورداری از قابلیت‌های واقعی است (امیدی، ۱۴۰۴).

واژه «شارلاتان» برگرفته از ریشه فرانسوی چارلتان^۴ به معنای فردی است که با ادعاهای کاذب و بزرگ‌نمایی، دیگران را فریب می‌دهد تا از این طریق منافع مادی یا اجتماعی کسب کند. در ادبیات رفتار سازمانی، نخستین تلاش نظام‌مند برای مفهوم‌سازی این پدیده توسط پارنل و سینگر^۵ (۲۰۰۱) صورت گرفت که مقیاس شارلاتانی سازمانی (OCS) را در دو بُعد مدیریت انتظارات و حفظ تصویر توسعه دادند. این مقیاس، شارلاتانیسم را نه به عنوان یک ویژگی شخصیتی صرف، بلکه به عنوان مجموعه‌ای از رفتارهای هدفمند برای عملکرد کاذب مفهوم‌سازی^۶ می‌کند؛ یعنی ارائه تصویری از خود که با واقعیت توانمندی‌ها و دستاوردها فاصله دارد. پژوهش‌های کیفی بعدی، چهار بُعد اصلی برای این سازه شناسایی کرده‌اند: ایجاد اعتماد کاذب، تحریف آگاهانه واقعیت، فریب متقاعدکننده و حفظ تصویر مثبت کاذب.

چنین فرهنگی معمولاً در محیط‌هایی رشد می‌کند که سازوکارهای نظارت، شفافیت و پاسخگویی تضعیف شده و موفقیت بیش از آنکه مبتنی بر شایستگی باشد، بر پایه نمایش، نفوذ و دستکاری ادراکات شکل گرفته است. مطالعات جدید نشان داده‌اند که رهبری جعلی و رفتارهای فریبکارانه مدیران می‌تواند به تخریب تدریجی ساختارهای سازمانی و ایجاد فضای مبتنی بر عدم اصالت، بی‌اعتمادی و انحراف فرهنگی منجر شود (بینکوفسکا و توورک^۷، ۲۰۲۵). از دیدگاه تئوری، نظریه یادگیری اجتماعی بیان می‌کند که کارکنان رفتارهای مدیران را مشاهده کرده و به عنوان الگوهای مشروع رفتاری بازتولید می‌کنند (فاضل‌المسعودی، واحدی و سیدولیلو، ۲۰۲۲). بنابراین هنگامی که مدیران رفتارهای فاسد را بدون پیامدهای منفی تجربه می‌کنند، این رفتارها به تدریج به هنجارهای پذیرفته‌شده سازمانی

1 Hoang, Le

2 Al-Jundi, Augustine, & Al-Janabi

3 Hassan, Mitchell

4 charlatan

5 Parnell and Singer

6 False Performance

7 Bieńkowska & Tworek

تبدیل می‌شوند. در چنین شرایطی، کارکنان نیز برای دستیابی به منافع سازمانی یا فردی، به استفاده از راهبردهای فریبکارانه، پنهان‌سازی واقعیت‌ها و ارائه تصویری غیرواقعی از عملکرد خود ترغیب می‌شوند (فاضل‌المسعودی، واحدی و سیدولیلو، ۲۰۲۲).

در خصوص اهمیت و ضرورت انجام این پژوهش می‌توان گفت که، فساد مدیریتی یکی از جدی‌ترین تهدیدهای پایداری سازمانی در قرن بیست‌ویکم محسوب می‌شود. هزینه‌های ناشی از فساد صرفاً محدود به خسارات مالی نیست، بلکه اعتماد سازمانی، سرمایه اجتماعی، مشروعیت نهادی و انگیزش کارکنان را نیز تضعیف می‌کند. پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که فساد سازمانی غالباً در خلأهای نظارتی، ضعف پاسخگویی و نارسایی‌های فرهنگی ریشه دارد و از طریق سازوکارهای اجتماعی در سراسر سازمان گسترش می‌یابد (احمد، نجاتی، فار-وارتون و بنتلی، ۲۰۲۴). با وجود گسترش مطالعات مربوط به فساد سازمانی و رهبری غیراخلاقی، هنوز پژوهش‌های اندکی به بررسی نحوه تبدیل رفتارهای فاسد مدیران به الگوهای فرهنگی فراگیر و نهادینه‌شده پرداخته‌اند. به‌ویژه مفهوم فرهنگ شارلاتانی سازمانی به‌عنوان نتیجه نهایی فرایند عادی‌سازی فساد، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این خلأ دانشی ضرورت انجام پژوهش حاضر را دوجندان می‌سازد؛ زیرا شناخت سازوکارهای اثرگذاری فساد مدیریتی بر شکل‌گیری چنین فرهنگی می‌تواند مبنای طراحی سیاست‌های پیشگیرانه و اصلاحی در سازمان‌ها قرار گیرد. مطالعات حوزه رهبری و فساد سازمانی نشان می‌دهند که رفتارهای غیراخلاقی مدیران صرفاً پیامدهای فردی یا مقطعی ندارند، بلکه قادرند ساختارهای فرهنگی سازمان را نیز دگرگون کنند. هنگامی که کارکنان مشاهده می‌کنند ارتقای شغلی، دسترسی به منابع و کسب اعتبار سازمانی نه بر اساس شایستگی بلکه بر پایه روابط غیررسمی، رانت، ظاهرسازی و نمایش‌های فریبنده صورت می‌گیرد، به‌تدریج ارزش‌های حرفه‌ای جای خود را به الگوهای رفتاری فرصت‌طلبانه می‌دهند. در این وضعیت، فرهنگ سازمانی از بستری برای خلق ارزش و یادگیری جمعی به محیطی برای نمایش موفقیت‌های غیرواقعی و پنهان‌سازی ناکارآمدی‌ها تبدیل می‌شود.

خلأ نظری، روش‌شناختی و زمینه‌ای پژوهش حاضر به‌طور هم‌زمان قابل تبیین است: هیچ پژوهشی تاکنون «رفتارهای فاسد مدیران» را به‌عنوان متغیر پیشاینده و «فرهنگ شارلاتانی سازمانی» را به‌عنوان پیامد جمعی و نهادینه‌شده در یک مدل علی واحد قرار نداده و مسیرهای انتقال از فساد مدیریتی به فرهنگ شارلاتانی و عوامل کلیدی آن ناشناخته مانده است. از سوی دیگر، مطالعات موجود درباره شارلاتانیسم سازمانی عمدتاً از روش‌های مقطعی کمی یا کیفی صرف بهره گرفته‌اند و هیچ مطالعه‌ای از روش نگاشت شناختی فازی (FCM) که قادر به هم‌زمان‌سنجی «جهت» و «شدت» روابط علی ادراکی باشد، استفاده نکرده است. همچنین در بستر سازمان‌های دولتی ایران، نحوه تعامل پیشایندهایی نظیر ضعف نظارت، نظام ناکارآمد انتصابات و سبک رهبری بیمارگونه در شکل‌دهی به فرهنگ شارلاتانی، تاکنون به‌صورت تجربی و نظام‌مند بررسی نشده است. بر این اساس، پژوهش حاضر نخستین تلاش برای قرار دادن «رفتارهای فاسد مدیران» و «فرهنگ شارلاتانی سازمانی» در یک شبکه علی واحد با استفاده از FCM است و با شناسایی عوامل کلیدی و اولویت‌های مداخله، خلأ نظری، روش‌شناختی و زمینه‌ای فوق را پوشش می‌دهد.

براین اساس سوال اصلی این پژوهش؛ رفتارهای فاسد مدیران از طریق چه روابط و سازوکارهایی بر شکل‌گیری و گسترش فرهنگ شارلاتانی در سازمان تأثیر می‌گذارند و مهم‌ترین عوامل اثرگذار در این شبکه علی کدام‌اند؟ می‌باشد.

1 Wang, Zhang, Su & Zhu

2 Muurlink, Seo, Vassallo, Thomsen., Hincapié, Villar & Alam

مبانی نظری پژوهش و پیشینه پژوهش

نظریه‌های مرتبط با رفتارهای فاسد مدیران

نظریه فساد سازمانی^۱

در ادبیات سازمانی، آنچه با عنوان «نظریه فساد سازمانی» به کار می‌رود، در واقع مجموعه‌ای از چارچوب‌های نظری متمایز است که هر یک از منطری متفاوت به تبیین فساد می‌پردازند. در این پژوهش، مبنای نظری اصلی، نظریه عادی‌سازی فساد اشفورت و آناند (۲۰۰۳) است که فساد را نه به عنوان انحراف فردی، بلکه به عنوان فرایندی سازمانی و جمعی مفهوم‌سازی می‌کند. بر اساس این نظریه، فساد از طریق سه سازوکار به هم پیوسته نهادینه می‌شود: ۱. نهادینه‌سازی، که طی آن تصمیم یا عمل فاسد اولیه در ساختارها و رویه‌های سازمان جای می‌گیرد و به امری روزمره تبدیل می‌شود؛ ۲. عقلانی‌سازی، که طی آن ایدئولوژی‌های خودخواهانه برای توجیه و حتی ارزش‌مند جلوه دادن فساد شکل می‌گیرد؛ و ۳. اجتماعی‌سازی، که طی آن اعضای جدید سازمان به تدریج به پذیرش فساد به عنوان امری مجاز یا مطلوب سوق داده می‌شوند. این سه سازوکار متقابلاً یکدیگر را تقویت می‌کنند و توضیح می‌دهند که چگونه افراد اخلاقاً سالم می‌توانند بدون تجربه تعارض، به طور معمول در فساد مشارکت کنند و چگونه فساد با وجود تغییر بازیگران اولیه تداوم می‌یابد. (اوسادا و ساپوترا، ۲۰۲۵). در کنار این چارچوب محوری، از دیدگاه سازمانی فساد نیز به عنوان مبنای مکمل استفاده می‌شود. این دیدگاه چهار بُعد به هم پیوسته را شامل می‌شود: محیط سازمانی، رفتار سازمانی، پیامدهای سازمانی و معماری سازمانی. از این منظر، محیط‌های نهادی مبهم، ناعادلانه و پیچیده و همچنین محیط‌های وظیفه‌ای با نظارت تنظیمی ضعیف، محرک‌های اصلی رفتارهای فاسد هستند. این دیدگاه انواع رفتارهای فاسد را در چهار مقوله طبقه‌بندی می‌کند: سوءعملکرد سیستمی، رویه‌ای، مقوله‌ای و ساختاری. (مورلینک، سئو، واسالو، تامسن، هینکاپیه، و یار و عالم، ۲۰۲۵). مبنای نظری حاضر، برخلاف رویکردهای سنتی که فساد را صرفاً به ویژگی‌های فردی فرو می‌کاهند، بر نقش عوامل ساختاری، فرهنگی، مدیریتی و نهادی تأکید دارد و فساد را پدیده‌ای چندسطحی و بازتولیدشونده می‌داند که از طریق شبکه‌های اجتماعی و روابط قدرت در سازمان نهادینه می‌شود.

یکی از مفاهیم کلیدی در نظریه فساد سازمانی، فساد سیستمی است. فساد سیستمی به وضعیتی اشاره دارد که در آن رفتارهای فاسد به صورت گسترده در سازمان نفوذ کرده و به بخشی از رویه‌های روزمره تبدیل می‌شوند. در این وضعیت، افراد برای بقا، پیشرفت شغلی یا دستیابی به منابع، ناگزیر به تبعیت از هنجارهای غیررسمی فاسد می‌شوند. بنابراین، فساد دیگر یک رفتار استثنایی تلقی نمی‌شود، بلکه به یک الگوی رفتاری پذیرفته‌شده و حتی مورد انتظار در سازمان تبدیل می‌گردد (پینتو، لیانا و پیل، ۲۰۰۸). در ارتباط با پژوهش حاضر، نظریه فساد سازمانی چارچوبی مناسب برای تبیین نقش رفتارهای فاسد مدیران در شکل‌گیری فرهنگ شارلاتانی سازمانی فراهم می‌کند. هنگامی که مدیران از طریق سوءاستفاده از قدرت، دستکاری اطلاعات، نمایش موفقیت‌های غیرواقعی و ایجاد شبکه‌های رانتی به کسب اعتبار و منافع دست می‌یابند، این رفتارها به کارکنان منتقل شده و به تدریج هنجارهای فرهنگی جدیدی را شکل می‌دهند. در نتیجه، ارزش‌هایی مانند شایسته‌سالاری، صداقت و مسئولیت‌پذیری تضعیف شده و جای خود را به ظاهرسازی، فرصت‌طلبی، فریب سازمانی و بزرگ‌نمایی دستاوردها می‌دهند. از این منظر، فرهنگ

¹ Organizational Corruption Theory

^۲ Usada, A., & Saputra

³ Ashforth, Gioia, Robinson & Treviño

^۴ Pinto, J., Leana, C. R., & Pil

شارلاتانی سازمانی را می‌توان یکی از پیامدهای فرهنگی فساد سازمانی دانست که در اثر تداوم و نهادینه شدن رفتارهای فاسد مدیران شکل می‌گیرد.

همچنین این نظریه بیان می‌کند که فساد سازمانی تنها یک نتیجه نیست، بلکه خود به عاملی برای بازتولید فساد تبدیل می‌شود. به بیان دیگر، هرچه رفتارهای فاسد بیشتر در ساختار و فرهنگ سازمان نهادینه شوند، احتمال گسترش رفتارهای شارلاتان‌مآبانه و فریبکارانه نیز افزایش می‌یابد. بنابراین، مقابله با فرهنگ شارلاتانی مستلزم کنترل ریشه‌های فساد مدیریتی، تقویت شفافیت، افزایش پاسخگویی و استقرار نظام‌های مؤثر نظارتی در سازمان است.

نظریه یادگیری اجتماعی بندورا^۱

نظریه یادگیری اجتماعی توسط بندورا (۱۹۷۷) مطرح شد و بیان می‌کند که بخش عمده‌ای از رفتارهای انسانی از طریق مشاهده، الگوبرداری و تقلید از رفتار دیگران آموخته می‌شود (رزق‌جو، ۲۰۲۵). بر اساس این نظریه، افراد تنها از طریق تجربه مستقیم یاد نمی‌گیرند، بلکه رفتارها، نگرش‌ها و ارزش‌های افراد مرجع را مشاهده کرده و در صورت مشاهده پیامدهای مثبت یا عدم وجود تنبیه، آن رفتارها را تکرار می‌کنند (کوتروباس و گالاناکیس، ۲۰۲۲). در محیط‌های سازمانی، مدیران به‌عنوان مهم‌ترین الگوهای رفتاری شناخته می‌شوند و کارکنان از طریق مشاهده عملکرد و تصمیمات آنان، هنجارهای رفتاری خود را شکل می‌دهند. بنابراین، زمانی که مدیران رفتارهای فاسد، سوءاستفاده از قدرت، رانت‌جویی یا پنهان‌کاری را بدون تحمل پیامدهای منفی انجام می‌دهند، کارکنان نیز این رفتارها را مشروع تلقی کرده و به تقلید از آن‌ها می‌پردازند. از این منظر، گسترش فرهنگ شارلاتانی سازمانی می‌تواند نتیجه فرایند یادگیری اجتماعی و الگوبرداری از مدیران فاسد باشد (ویبوو، وانگید و فردوس، ۲۰۲۵).

نظریه ریاکاری سازمانی^۲

نظریه ریاکاری سازمانی توسط برونسون^۵ (۱۹۸۹) مطرح شد و به شکاف میان گفتار، تصمیمات و اقدامات واقعی سازمان اشاره دارد. بر اساس این نظریه، سازمان‌ها برای کسب مشروعیت و حفظ تصویر مطلوب خود نزد ذی‌نفعان، اغلب ارزش‌ها، اهداف و تعهداتی را مطرح می‌کنند که در عمل به آن‌ها پایبند نیستند (چارنکا، باکستر و اورورک، ۲۰۲۵). در چنین شرایطی، نوعی دوگانگی میان «آنچه سازمان می‌گوید» و «آنچه سازمان انجام می‌دهد» شکل می‌گیرد. این شکاف به تدریج به بخشی از فرهنگ سازمانی تبدیل شده و رفتارهای مبتنی بر ظاهرسازی، نمایش موفقیت، پنهان‌سازی ناکارآمدی‌ها و ارائه تصویری غیرواقعی از عملکرد را تقویت می‌کند (نسرین، وربین و فیکو، ۲۰۲۵). از این رو، مفهوم فرهنگ شارلاتانی سازمانی با ریاکاری سازمانی ارتباط نزدیکی دارد؛ زیرا هر دو بر تظاهر به شایستگی و فاصله میان واقعیت و نمایش ظاهری تأکید دارند. هنگامی که مدیران فاسد از طریق دستکاری اطلاعات و نمایش موفقیت‌های غیرواقعی به کسب اعتبار می‌پردازند، زمینه توسعه فرهنگ شارلاتانی در سازمان فراهم می‌شود.

نظریه عادی‌سازی فساد^۸

^۱ Social Learning Theory

^۲ Koutroubas, V., & Galanakis

^۳ Wibowo, S., Wangid, M. N., & Firdaus

^۴ Organizational Hypocrisy

^۵ Brunsson

^۶ Czarnecka, Baxter & O'Rourke

^۷ Nasreen, Werbin & Ficco

^۸ Normalization of Corruption

نظریه عادی‌سازی فساد بیان می‌کند که رفتارهای فاسد در سازمان‌ها معمولاً به‌صورت ناگهانی و گسترده ظهور نمی‌کنند، بلکه در یک فرایند تدریجی به رفتارهایی عادی، پذیرفته‌شده و حتی مورد انتظار تبدیل می‌شوند (رودریگز^۱، ۲۰۲۵). این نظریه که ریشه در مطالعات اشفورت و آناند^۲ (۲۰۰۳) دارد، توضیح می‌دهد که افراد در محیط‌های سازمانی از طریق فرایندهایی مانند توجیه اخلاقی، عقلانی‌سازی رفتار، تقلید از دیگران و فشارهای گروهی، فساد را به‌عنوان بخشی از رویه‌های عادی سازمان می‌پذیرند (هارتانتو، رایاهو، مائموناه و هرناواتی^۳، ۲۰۲۵). در چنین شرایطی، رفتارهایی که در ابتدا غیراخلاقی و غیرقابل قبول تلقی می‌شدند، به‌مرور مشروعیت پیدا می‌کنند و به هنجارهای سازمانی تبدیل می‌شوند. این فرایند می‌تواند زمینه‌ساز ظهور فرهنگ شارلاتانی سازمانی باشد؛ زیرا کارکنان می‌آموزند که موفقیت نه از طریق شایستگی واقعی، بلکه از طریق ظاهرسازی، پنهان‌کاری، اغراق در دستاوردها و بهره‌برداری از روابط غیررسمی حاصل می‌شود (ابراری رومنجان، رحیم‌نیا، ملک‌زاده، کفاش‌پور، ۲۰۲۵). بنابراین، عادی‌سازی فساد یکی از مهم‌ترین سازوکارهای شکل‌گیری و گسترش فرهنگ شارلاتانی در سازمان محسوب می‌شود.

نظریه فرهنگ سازمانی شاین^۴

نظریه فرهنگ سازمانی شاین یکی از شناخته‌شده‌ترین و تأثیرگذارترین نظریه‌ها در حوزه مطالعات فرهنگ سازمانی است. شاین فرهنگ سازمانی را الگویی از مفروضات بنیادین مشترک تعریف می‌کند که اعضای یک سازمان در فرآیند سازگاری با محیط بیرونی و انسجام داخلی آن را آموخته‌اند و این مفروضات به‌عنوان شیوه صحیح ادراک، تفکر و رفتار به اعضای جدید منتقل می‌شود (شاین^۵، ۲۰۲۱). بر اساس این دیدگاه، فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و الگوهای رفتاری است که در طول زمان شکل گرفته و رفتار افراد را در سازمان هدایت می‌کند.

شاین معتقد است که فرهنگ سازمانی در سه سطح قابل بررسی است. سطح نخست، مصنوعات و نمادها^۶ است که شامل رفتارهای قابل مشاهده، ساختارها، زبان، مراسم و نمادهای سازمانی می‌شود. سطح دوم، ارزش‌های اظهارشده^۷ است که شامل اهداف، راهبردها، فلسفه‌ها و ارزش‌هایی است که سازمان به‌صورت رسمی از آن‌ها حمایت می‌کند. سطح سوم و عمیق‌ترین سطح، مفروضات بنیادین^۸ است که باورهای ناخودآگاه، بدیهی و ریشه‌داری را در بر می‌گیرد که رفتار اعضای سازمان را شکل می‌دهد. شاین تأکید می‌کند که برای درک واقعی فرهنگ سازمانی باید فراتر از نمادها و ارزش‌های رسمی رفت و مفروضات بنیادین حاکم بر رفتار افراد را شناسایی کرد (هوغان و کویت^۹، ۲۰۱۴).

در چارچوب پژوهش حاضر، رفتارهای فاسد مدیران می‌تواند به‌تدریج مفروضات بنیادین سازمان را تحت تأثیر قرار دهد و موجبات جایگزینی ارزش‌های اخلاقی و حرفه‌ای با ارزش‌های جدید را فراهم آورد. هنگامی که مدیران به‌طور مستمر رفتارهایی نظیر رانت‌جویی، سوءاستفاده از قدرت، تبعیض و پنهان‌کاری را به نمایش می‌گذارند، این رفتارها به مرور زمان به هنجارهای پذیرفته‌شده سازمان تبدیل می‌شوند. در چنین شرایطی، کارکنان درمی‌یابند که موفقیت

^۱ Rodrigues

^۲ Ashforth & Anand

^۳ Hartanto, Rahayu, Maemunah & Hernawati

^۴ Schein's Organizational Culture Theory

^۵ Schein

^۶ Artifacts

^۷ Espoused Values

^۸ Basic Underlying Assumptions

^۹ Hogan & Coote

سازمانی بیش از آنکه مبتنی بر شایستگی، تخصص و عملکرد واقعی باشد، بر پایه ظاهرسازی، نفوذ، بزرگ‌نمایی دستاوردها و مدیریت برداشتها استوار است. این فرایند می‌تواند زمینه شکل‌گیری و گسترش فرهنگ شارلاتانی سازمانی را فراهم سازد؛ فرهنگی که در آن نمایش موفقیت جایگزین موفقیت واقعی شده و فاصله میان واقعیت و تصویر ارائه‌شده از عملکرد سازمان افزایش می‌یابد.

از دیدگاه شاین، مدیران مهم‌ترین نقش را در ایجاد، حفظ و تغییر فرهنگ سازمانی ایفا می‌کنند. بنابراین، فساد مدیریتی نه تنها یک رفتار فردی بلکه عاملی فرهنگی محسوب می‌شود که می‌تواند از طریق تأثیرگذاری بر مفروضات بنیادین سازمان، به بازتولید و نهادینه‌شدن الگوهای رفتاری فریبکارانه و فرصت‌طلبانه منجر شود. به همین دلیل، نظریه فرهنگ سازمانی شاین چارچوبی مناسب برای تبیین چگونگی تبدیل رفتارهای فاسد مدیران به فرهنگ شارلاتانی سازمانی فراهم می‌آورد.

چارچوب نظری پژوهش

پژوهش حاضر با عنوان «تحلیل و نگاشت فازی تأثیر رفتارهای فاسد مدیران بر شکل‌گیری و گسترش فرهنگ شارلاتانی در سازمان» بر این فرض استوار است که رفتارهای فاسد مدیران می‌توانند از طریق سازوکارهای فرهنگی، شناختی و اجتماعی، زمینه شکل‌گیری و نهادینه‌شدن فرهنگ شارلاتانی را در سازمان فراهم سازند. برای تبیین این فرایند، چارچوب نظری پژوهش بر تلفیق پنج نظریه شامل نظریه فساد سازمانی، نظریه یادگیری اجتماعی بندورا، نظریه عادی‌سازی فساد، نظریه فرهنگ سازمانی شاین و نظریه ریاکاری سازمانی که در بالا مفصل به آنها پرداخته شد استوار شده است.

نقطه آغاز این چارچوب نظری، نظریه فساد سازمانی است. این نظریه بیان می‌کند که فساد صرفاً محصول انحرافات فردی نیست، بلکه تحت تأثیر عوامل ساختاری، مدیریتی و فرهنگی شکل می‌گیرد و به‌مرور در سازمان نهادینه می‌شود (اشفورث، جویا، رابینسون و ترویو، ۲۰۰۸). بر اساس این دیدگاه، رفتارهایی نظیر سوءاستفاده از قدرت، رانت‌جویی، خویشاوندسالاری، تبعیض، پنهان‌کاری اطلاعات و دستکاری فرآیندهای سازمانی از مهم‌ترین مصادیق فساد مدیریتی هستند که می‌توانند ساختارهای رسمی و غیررسمی سازمان را تحت تأثیر قرار دهند. در این پژوهش، رفتارهای فاسد مدیران به‌عنوان متغیر محرک و منشأ اصلی تغییرات فرهنگی در نظر گرفته می‌شوند.

در مرحله بعد، نظریه یادگیری اجتماعی بندورا سازوکار انتقال رفتارهای فاسد به سایر اعضای سازمان را تبیین می‌کند. مطابق این نظریه، افراد از طریق مشاهده رفتار الگوهای مهم اجتماعی، به‌ویژه مدیران، رفتارهای خود را شکل می‌دهند (بندورا، ۱۹۷۷). هنگامی که کارکنان مشاهده می‌کنند مدیران از طریق رفتارهای فاسد به منابع، قدرت یا موقعیت‌های سازمانی دست می‌یابند و در عین حال با پیامدهای منفی مواجه نمی‌شوند، احتمال تقلید و بازتولید این رفتارها افزایش می‌یابد. بنابراین، فساد مدیریتی از سطح فردی فراتر رفته و به الگوهای رفتاری رایج در سازمان تبدیل می‌شود.

با گسترش این الگوهای رفتاری، نظریه عادی‌سازی فساد وارد عمل می‌شود. این نظریه توضیح می‌دهد که رفتارهای فاسد در یک فرایند تدریجی، از حالت استثنایی خارج شده و به هنجارهای پذیرفته‌شده سازمانی تبدیل می‌شوند (اشفورث و آناند، ۲۰۰۳). در این مرحله، کارکنان از طریق توجیه اخلاقی، عقلانی‌سازی رفتارها و فشارهای اجتماعی، فساد را امری طبیعی و بخشی از رویه‌های روزمره سازمان تلقی می‌کنند. در نتیجه، ارزش‌های

¹ Ashforth, Gioia, Robinson & Treviño

² Bandura

³ Ashforth & Anand

مبتنی بر صداقت، شفافیت و شایسته‌سالاری تضعیف شده و زمینه برای گسترش رفتارهای فرصت‌طلبانه و فریبکارانه فراهم می‌شود.

فرایند نهادینه‌شدن این رفتارها از طریق نظریه فرهنگ سازمانی شاین قابل تبیین است. شاین معتقد است که فرهنگ سازمانی از مجموعه‌ای از مفروضات بنیادین، ارزش‌ها و نمادهای مشترک تشکیل شده است که رفتار اعضای سازمان را هدایت می‌کند (شاین، ۲۰۲۱). زمانی که فساد مدیریتی به‌طور مستمر در سازمان مشاهده شود و به‌عنوان شیوه موفقیت تلقی گردد، به تدریج در سطح مفروضات بنیادین سازمان نفوذ کرده و ارزش‌های جدیدی را شکل می‌دهد. در این وضعیت، معیارهای موفقیت از شایستگی و عملکرد واقعی به سمت ظاهرسازی، نفوذ، روابط غیررسمی و نمایش موفقیت سوق پیدا می‌کند.

در نهایت، نظریه ریاکاری سازمانی پیامد فرهنگی این فرایند را توضیح می‌دهد. بر اساس این نظریه، میان ارزش‌های اعلام‌شده سازمان و رفتارهای واقعی آن شکاف ایجاد می‌شود (برونسون ۱، ۱۹۸۹). سازمان در ظاهر بر اصولی مانند شفافیت، عدالت، اخلاق‌مداری و شایسته‌سالاری تأکید می‌کند، اما در عمل رفتارهایی متفاوت را پاداش می‌دهد. این دوگانگی موجب شکل‌گیری فرهنگی می‌شود که در آن نمایش موفقیت، بزرگ‌نمایی دستاوردها، پنهان‌سازی ضعف‌ها و مدیریت برداشت‌ها جایگزین عملکرد واقعی می‌شود. چنین وضعیتی همان چیزی است که در پژوهش حاضر از آن با عنوان فرهنگ شارلاتانی سازمانی یاد می‌شود.

بر این اساس، چارچوب نظری پژوهش نشان می‌دهد که رفتارهای فاسد مدیران از طریق یادگیری اجتماعی در میان کارکنان گسترش یافته، سپس در فرآیند عادی‌سازی فساد به هنجارهای سازمانی تبدیل می‌شوند، در لایه‌های عمیق فرهنگ سازمانی نفوذ می‌کنند و در نهایت با ایجاد شکاف میان گفتار و عمل سازمان، به شکل‌گیری و گسترش فرهنگ شارلاتانی سازمانی منجر می‌شوند.

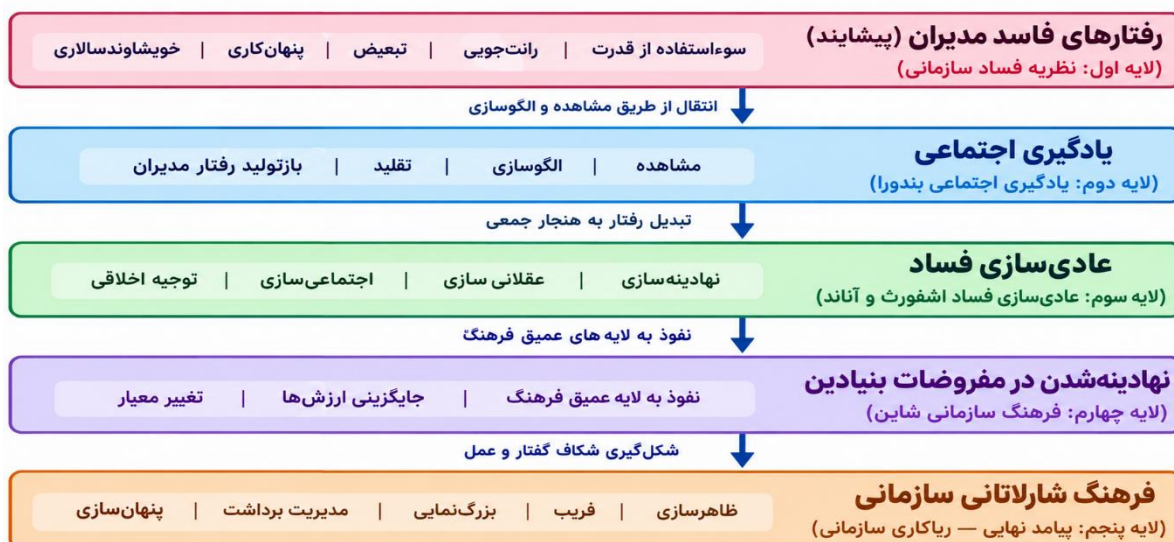
قابل ذکر است که چارچوب نظری پژوهش حاضر بر پایه مقایسه و تلفیق یافته‌های مطالعات پیشین و نظریه‌های مرجع بنا شده است. جدول زیر، مقایسه مستقیم مطالعات کلیدی را نشان می‌دهد و مشخص می‌کند هر مطالعه چه سازه‌ها، چه روابطی و با چه روشی را بررسی کرده و پژوهش حاضر چه خلأ مشخصی را پوشش می‌دهد، که در جدول ۱ نمایش داده شده است.

جدول ۱. مقایسه نظام‌مند مطالعات پیشین بر اساس سازه‌ها، روابط، روش و خلأ باقی‌مانده

مطالعه	سازه‌های بررسی‌شده	رابطه بررسی‌شده	روش	یافته اصلی	محدودیت/خلأ باقی‌مانده
گرچی‌پور (۱۴۰۴)	ویژگی‌های رفتاری مدیران فسادزا	ویژگی‌های فردی ← فساد	کیفی اسنادی	چهار مؤلفه: فرافکنی، نقض حدود، اعتبارسازی جعلی، عبرت‌ناپذیری	عدم بررسی پیامد فرهنگی و جمعی فساد
خداری و همکاران (۱۳۹۵)	عوامل اجتماعی، فرهنگ سازمانی، نظارت	عوامل اجتماعی ← فساد اداری	پیمایشی	ضعف فرهنگ سازمانی و روابط خویشاوندی مؤثرند	عدم مدل‌سازی علی و عدم توجه به شارلاتانیسم
همتی نودوست و غلامی (۱۳۹۷)	رهبری اخلاقی، عزت نفس، رفتار انحرافی	رهبری اخلاقی ← رفتار انحرافی	توصیفی-همبستگی	رهبری اخلاقی رفتار انحرافی را کاهش می‌دهد	عدم بررسی نقش فساد مدیریتی در شکل‌دهی فرهنگ

درویش و عظیمی (۱۳۹۵)	شفافیت، اعتماد، فساد اداری	شفافیت ← فساد	پیمایشی	شفافیت فساد را کاهش می دهد	عدم بررسی سازوکارهای فرهنگی انتقال فساد
باسعد و همکاران (۲۰۲۳)	رهبری استثمارگر، گسست اخلاقی، رفتار غیراخلاقی	رهبری استثمارگر ← رفتار غیراخلاقی	کمی	گسست اخلاقی نقش میانجی دارد	عدم توجه به پیامد جمعی و فرهنگ شارلاتانی
پارک و همکاران (۲۰۲۳)	رهبری اخلاقی، رفتار غیراخلاقی حامی سازمان	رهبری ← نگرش اخلاقی	کمی	سبک رهبری رفتار انحرافی را کنترل می کند	عدم مدل سازی روابط چندلایه علی
بواتنگ و همکاران (۲۰۲۱)	فرهنگ، حاکمیت شرکتی، فساد	فرهنگ و حکمرانی ← فساد	بین المللی کمی	فرهنگ و حکمرانی فساد را کنترل می کنند	عدم تمرکز بر شارلاتانیسم سازمانی
اشفورت و آناند (۲۰۰۳)	عادی سازی فساد	فساد ← نهادینه شدن	نظری	سه سازوکار: نهادینه سازی، عقلانی سازی، اجتماعی سازی	عدم کاربرد در بستر سازمان دولتی ایران
بندورا (۱۹۷۷)	یادگیری اجتماعی	مشاهده ← تقلید رفتار	نظری	رفتار از طریق مشاهده الگوها منتقل می شود	عدم تبیین تبدیل رفتار به فرهنگ
شاین (۲۰۲۱)	فرهنگ سازمانی	مفروضات بنیادین ← رفتار	نظری	فرهنگ در سه لایه شکل می گیرد	عدم تبیین نقش فساد مدیریتی در تغییر مفروضات

بر اساس چارچوب نظری پژوهش مدل مفهومی در شکل ۱ آورده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (استخراج شده از مبانی نظری پژوهش حاضر)

این چارچوب نظری برای طراحی مدل نگاشت شناختی فازی نیز بسیار مناسب است؛ زیرا هر یک از عناصر فوق می‌توانند به‌عنوان گره‌های مفهومی در نقشه فازی تعریف شده و روابط علی میان آن‌ها توسط خبرگان تعیین شود. در نتیجه، مدل پژوهش از نظر نظری و روش‌شناختی انسجام بالایی خواهد داشت.

پیشینه پژوهش

قبل از اینکه پژوهش‌های قبلی را بیان کنیم، تفکیک مفهومی شارلاتانی ضروری است. شارلاتانیسم در برابر مدیریت برداشت: مدیر برداشت‌کننده بهترین وجه توانمندی واقعی خود را نمایش می‌دهد؛ شارلاتان اما ناتوانی خود را پنهان می‌کند و عملکرد کاذب ارائه می‌دهد.

شارلاتانیسم در برابر رفتار ضدتولیدی: رفتار ضدتولیدی با انگیزه آسیب به سازمان یا دیگران انجام می‌شود؛ شارلاتانیسم با انگیزه خودحفاظتی و کسب منافع، و آسیب سازمانی پیامد جانبی آن است.

شارلاتانیسم در برابر رهبری جعلی: رهبری جعلی به سطح مدیران محدود است؛ شارلاتانیسم در همه سطوح سازمانی بروز می‌کند.

رفتارهای فاسد مدیران در برابر فساد مدیریتی: در این پژوهش، رفتارهای فاسد مدیران به‌عنوان مجموعه کنش‌های قابل مشاهده و مشخص (سوءاستفاده از قدرت، رانت‌جویی، تبعیض و پنهان‌کاری) به‌کار می‌رود، در حالی که «فساد مدیریتی» به‌عنوان مفهوم عام‌تر و شامل زمینه‌ها و پیامدهای سیستمی آن به‌کار می‌رود.

فرهنگ شارلاتانی در برابر رفتار شارلاتانی: رفتار شارلاتانی کنش فردی است؛ فرهنگ شارلاتانی وضعیتی است که در آن این رفتارها به‌هنگار جمعی و منطق پاداش‌دهی سازمان تبدیل شده‌اند.

گرچی‌پور (۱۴۰۴) در پژوهشی با عنوان «تحلیل ویژگی‌های رفتاری مدیران فسادزا (مطالعه کیفی نامه‌های امام علی (ع) به معاویه در نهج‌البلاغه)» به بررسی ویژگی‌های رفتاری مدیران مفسد و فسادزا پرداخت. این پژوهش با رویکرد کیفی و روش اسنادی انجام شد و داده‌های آن از تحلیل نامه‌های امام علی (ع) به معاویه در کتاب نهج‌البلاغه استخراج گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان ۵۳ ویژگی رفتاری شناسایی شده، چهار مؤلفه اصلی شامل فرافکنی در رفتار، نقض حدود در رفتار، اعتبارسازی جعلی و عبرت‌ناپذیری به‌عنوان مهم‌ترین ویژگی‌های مدیران فسادزا قابل شناسایی هستند. نتایج همچنین بیانگر آن بود که مدیران دارای این ویژگی‌ها، بیش از سایرین در معرض نادیده‌گرفتن اصول اخلاقی و حرفه‌ای، سوءاستفاده از موقعیت‌های مدیریتی و بهره‌برداری از منابع سازمانی برای منافع شخصی قرار دارند. پژوهش تأکید می‌کند که پیشگیری از فساد سازمانی مستلزم توجه هم‌زمان به نظام‌های نظارتی، شفافیت سازمانی و ارزیابی مستمر ویژگی‌های رفتاری مدیران است.

خدری، محمدزاده اقدم و مومنی ماسوله (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «عوامل اجتماعی مؤثر بر فساد اداری در سازمان‌های دولتی شهرستان سنندج» به بررسی نقش عوامل اجتماعی در بروز فساد اداری پرداختند. این پژوهش با روش پیمایشی در میان کارکنان و مدیران سازمان‌های دولتی شهرستان سنندج انجام شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که بین متغیرهای تحصیلات، باورها و ارزش‌های دینی، ضعف فرهنگ سازمانی، روابط خویشاوندی و کیفیت زندگی کاری با فساد اداری رابطه معنادار وجود دارد. همچنین نظارت و کنترل اجتماعی با فساد اداری رابطه معکوس داشت. نتایج تحلیل رگرسیون چندمتغیره نشان داد که ۳۷ درصد از تغییرات فساد اداری توسط متغیرهای مورد بررسی تبیین می‌شود. پژوهشگران نتیجه گرفتند که ضعف فرهنگ سازمانی، روابط خویشاوندی، کاهش پایبندی به ارزش‌های اخلاقی و فقدان نظام‌های نظارتی کارآمد از مهم‌ترین زمینه‌های گسترش فساد اداری در سازمان‌ها هستند و تقویت پاسخگویی، ارتقای کیفیت زندگی کاری و توسعه سازوکارهای نظارتی می‌تواند در کاهش فساد سازمانی مؤثر باشد.

همتی نودوست گیلانی و غلامی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتارهای انحرافی کارکنان با نقش واسطه‌ای عزت نفس» به بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی کارکنان پرداختند. این پژوهش با روش توصیفی-همبستگی در میان کارکنان شعب اداره تأمین اجتماعی شهر شیراز انجام شد و داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد و مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی به صورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق متغیر عزت نفس بر رفتارهای انحرافی کارکنان تأثیر دارد. همچنین نتایج بیانگر آن بود که افزایش سطح رهبری اخلاقی موجب کاهش رفتارهای انحرافی کارکنان و افزایش عزت نفس آنان می‌شود و عزت نفس نیز به نوبه خود نقش مؤثری در کاهش رفتارهای انحرافی ایفا می‌کند. پژوهشگران نتیجه گرفتند که تقویت ارزش‌های اخلاقی در رفتار مدیران می‌تواند از بروز رفتارهای انحرافی و غیراخلاقی کارکنان جلوگیری کرده و زمینه ارتقای سلامت و اثربخشی سازمانی را فراهم سازد.

درویش و عظیمی زاجکانی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر شفافیت سازمانی بر کاهش فساد اداری با میانجی‌گری اعتماد سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان بیمارستان پانزده خرداد ورامین)» به بررسی نقش شفافیت سازمانی در کاهش فساد اداری پرداختند. این پژوهش با روش توصیفی - پیمایشی انجام شد و جامعه آماری آن را پزشکان و پرستاران بیمارستان پانزده خرداد ورامین تشکیل دادند. داده‌ها از طریق پرسشنامه گردآوری و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار LISREL تحلیل شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد که شفافیت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر اعتماد سازمانی دارد و همچنین به طور مستقیم موجب کاهش فساد اداری می‌شود. با این حال، نتایج بیانگر آن بود که اعتماد سازمانی نقش معناداری در کاهش فساد اداری ایفا نمی‌کند و اثر میانجی آن مورد تأیید قرار نگرفت. پژوهشگران نتیجه گرفتند که استقرار نظام‌های شفاف، دسترسی آزاد به اطلاعات و پاسخگویی مدیران می‌تواند به عنوان یکی از مهم‌ترین راهکارهای پیشگیری و کنترل فساد اداری در سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد.

باسعاد، باجبا و باسahal، ۲۰۲۳ در مطالعه «تأثیر رهبری استثمارگر بر رفتارهای غیراخلاقی حامی سازمان» دریافتند که گسست اخلاقی نقش میانجی در رابطه میان رهبری استثمارگر و رفتارهای غیراخلاقی کارکنان دارد. پارک، ژو، کوون و بانگ، ۲۰۲۳ در پژوهش «رهبری اخلاقی و رفتارهای غیراخلاقی حامی سازمان» نشان دادند که سبک رهبری نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری نگرش‌های اخلاقی یا غیراخلاقی کارکنان دارد و می‌تواند رفتارهای انحرافی را کنترل یا تشدید کند.

بواتنگ، وانگ، نتیم و گلاستر، ۲۰۲۱ در مطالعه‌ای بین‌المللی درباره فرهنگ، حاکمیت شرکتی و فساد نشان دادند که ویژگی‌های فرهنگی و کیفیت نظام‌های حکمرانی نقش مهمی در کنترل یا گسترش فساد سازمانی دارند.

پارنل و سینگر (۲۰۰۱) در پژوهشی با عنوان شارلاتانیسم سازمانی: مسئله‌ای در مدیریت عملکرد با ارائه مقیاس شارلاتانی سازمانی (OCS)، این پدیده را به عنوان «تمایل به تأکید بر عملکرد ادراک‌شده به بهای عملکرد واقعی» تعریف کردند. آن‌ها نشان دادند افراد شارلاتان از نظر ارزیابی عینی عملکرد ضعیف‌تر، اما از نظر ارزیابی ذهنی مدیران بالاتر ارزیابی می‌شوند. این پژوهش، مبنای عملیاتی‌سازی مفهوم شارلاتانیسم در پژوهش حاضر است.

دانین و همکاران ۱ (۲۰۲۴) در مطالعه کیفی بر روی ۵۱ کارمند بخش عمومی، سه راهبرد اصلی رفتار شارلاتانی را شناسایی کردند: نسبت دادن دستاوردهای دیگران به خود، تفویض بیش از حد به منظور پنهان‌سازی ناتوانی، و فرافکنی مسئولیت به دیگران. آن‌ها دریافتند که این رفتارها در محیط‌های عمومی مسری هستند و به سرعت در سازمان گسترش می‌یابند. این یافته، سازوکار انتقال فرهنگی مورد نظر پژوهش حاضر را مستند می‌کند.

مرور نظام‌مند مطالعات پیشین نشان می‌دهد که پژوهش‌های موجود در چهار دسته قابل طبقه‌بندی هستند:

دسته اول مطالعات فساد سازمانی: خدری و همکاران (۱۳۹۵)، گرجی‌پور (۲۰۲۵) و احمد و همکاران (۲۰۲۴) بر عوامل و پیامدهای فساد متمرکز شده‌اند، اما هیچ‌یک به پیامد فرهنگی نهایی فساد نپرداخته‌اند.

دسته دوم مطالعات رهبری غیراخلاقی: همتی نودوست و غلامی (۱۳۹۷)، پارک و همکاران (۲۰۲۳) و باسعاد و همکاران (۲۰۲۳) تأثیر سبک رهبری بر رفتارهای انحرافی را بررسی کرده‌اند، اما سازوکار تبدیل این رفتارها به فرهنگ سازمانی را مدل‌سازی نکرده‌اند.

دسته سوم مطالعات شفافیت و کنترل فساد: درویش و عظیمی (۱۳۹۵) و بواتنگ و همکاران (۲۰۲۱) نقش شفافیت و حکمرانی را در کاهش فساد نشان داده‌اند، اما به نقش فساد مدیریتی در شکل‌دهی فرهنگ شارلاتانی نپرداخته‌اند. دسته چهارم مطالعات شارلاتانیسم سازمانی: پارنل و سینگر (۲۰۰۱)، دانین و همکاران (۲۰۲۴) رفتار شارلاتانی را مفهوم‌سازی کرده‌اند، اما هیچ‌یک «فرهنگ شارلاتانی» را به‌عنوان پیامد نهادینه‌شده فساد مدیریتی مدل‌سازی نکرده‌اند. قابل ذکر است که فرهنگ شارلاتانی سازمانی به‌عنوان سازه‌ای که در تلاقی دو حوزه «فساد مدیریتی» و «شارلاتانیسم سازمانی» قرار می‌گیرد، تاکنون به‌صورت نظام‌مند مفهوم‌سازی و مدل‌سازی نشده است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به‌صورت ترکیبی و با رویکرد کیفی و کمی انجام شده و از نظر فلسفه پژوهش، از نوع قیاسی-استقرایی است. این مطالعه کاربردی با شیوه گردآوری داده‌های اکتشافی انجام شد و جامعه آماری آن شامل ۲۰ نفر از مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی بود که با نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری انتخاب شدند. معیارهای ورود خبرگان:

مدیران ارشد: دارا بودن حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریتی در سطح معاونت یا بالاتر، داشتن مسئولیت مستقیم در تصمیم‌گیری‌های راهبردی، منابع انسانی یا نظارتی سازمان، و آشنایی عملی با فرایندهای سازمانی و رفتارهای مدیریتی. متخصصان منابع انسانی: دارا بودن حداقل ۷ سال سابقه تخصصی در حوزه منابع انسانی، آشنایی با نظام‌های ارزیابی عملکرد، انتصابات و شایسته‌سالاری، و تجربه مستقیم در تحلیل رفتارهای سازمانی.

معیار مشترک: داشتن تجربه مرتبط با موضوع فساد مدیریتی و فرهنگ سازمانی، تمایل به مشارکت در پژوهش و توانایی ارائه دیدگاه‌های تحلیلی در مصاحبه و تکمیل پرسش‌نامه.

معیارهای خروج خبرگان: عدم تکمیل کامل مصاحبه یا پرسش‌نامه، ارائه پاسخ‌های متناقض یا ناپایدار، فقدان تجربه مرتبط در حوزه منابع انسانی، و عدم همکاری کافی در مراحل مختلف پژوهش.

نمونه پژوهش: نمونه پژوهش شامل ۲۰ نفر از مدیران ارشد و متخصصان منابع انسانی بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند و بر پایه اصل اشباع نظری انتخاب شدند. توزیع نمونه به‌صورت ۱۲ نفر مدیر ارشد (شامل معاونان، مدیران کل و رؤسای ادارات) و ۸ نفر متخصص منابع انسانی (شامل کارشناسان ارشد و مسئولان توسعه منابع انسانی) بود. میانگین سابقه مدیریتی یا تخصصی نمونه، ۱۴/۵ سال بود. بر اساس نظر گلیرز و اشتراوس (۱۹۶۷) و ساندرز و همکاران (۲۰۱۸)، اشباع نظری معمولاً در مطالعات مبتنی بر مصاحبه‌های عمیق با تعداد محدودی از خبرگان حاصل می‌شود. پس از ۲۰ مصاحبه، هیچ‌کدام جدیدی به دست نیامد و سه مصاحبه اضافی نیز این موضوع را تأیید کرد.

صلاحیت خبرگان برای موضوع فرهنگ شارلاتانی: خبرگان انتخابی به دلیل قرار گرفتن در موقعیت‌های مدیریتی و تخصصی، به‌طور مستقیم با پدیده‌های رفتار شارلاتانی، مدیریت برداشت، پنهان‌کاری اطلاعات و شیوه‌های ارزیابی عملکرد مواجه بوده‌اند. مدیران ارشد به‌واسطه مسئولیت نظارتی و تصمیم‌گیری، اشراف کامل بر الگوهای رفتاری مدیران و کارکنان دارند؛ متخصصان منابع انسانی نیز به‌واسطه نقش خود در فرایندهای انتصاب، ارزیابی و توسعه، آگاهی عمیقی از معیارهای واقعی موفقیت در سازمان و شکاف میان گفتار و عمل سازمانی دارند.

جامعه هدف پژوهش شامل مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی سازمان دولتی مورد مطالعه است که به دلیل موقعیت سازمانی، تجربه مدیریتی و اشراف بر فرایندهای تصمیم‌گیری، رفتارهای سازمانی و فرهنگ حاکم بر سازمان، به‌عنوان آگاهان کلیدی این حوزه شناخته می‌شوند. نمونه خبرگان پژوهش شامل ۲۰ نفر از مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی است که با روش نمونه‌گیری هدفمند و بر پایه اصل اشباع نظری انتخاب شدند. معیارهای ورود به نمونه عبارت بود از: دارا بودن حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریتی یا فعالیت تخصصی در حوزه منابع انسانی، آشنایی کافی با فرایندهای سازمانی و رفتارهای مدیریتی، تجربه مرتبط با موضوع فساد مدیریتی و فرهنگ سازمانی، تمایل به مشارکت در پژوهش و توانایی ارائه دیدگاه‌های تحلیلی در مصاحبه و تکمیل پرسش‌نامه. معیارهای خروج نیز شامل عدم تکمیل کامل مصاحبه یا پرسش‌نامه، ارائه پاسخ‌های متناقض یا ناپایدار، فقدان تجربه مرتبط در حوزه منابع انسانی و عدم همکاری کافی در مراحل مختلف پژوهش بود. فرایند انتخاب خبرگان تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و پس از ۲۰ مصاحبه، عدم تولید کد جدید تأیید شد.

بر اساس نظر گلیزر و اشتراوس^۱ (۱۹۶۷) و همچنین ساندروز و همکاران (۲۰۱۸)، اشباع نظری معمولاً در مطالعات مبتنی بر مصاحبه‌های عمیق با تعداد محدودی از خبرگان حاصل می‌شود. پس از ۲۰ مصاحبه، هیچ کد جدیدی به دست نیامد. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری و با استفاده از تحلیل محتوا در نرم‌افزار MAXQDA کدگذاری شدند. برای بررسی روایی محتوایی، شاخص‌های CVI برابر ۰٫۸۵ و CVR برابر ۰٫۷۸ به دست آمد که نشان‌دهنده کفایت محتوایی ابزار است. برای پایایی کدگذاری، از دو کدگذار مستقل استفاده شد و ضریب کاپای کوهن برابر ۰٫۸۱ و درصد توافق میان کدگذاران ۸۷ درصد محاسبه گردید که نشان‌دهنده پایایی مناسب است. واحد محاسبه کاپای کوهن در این پژوهش، کدهای اولیه استخراج‌شده از مصاحبه‌ها بود و تطابق دو کدگذار مستقل بر هر کد اولیه سنجیده شد.

به منظور تأمین معیارهای اعتمادپذیری کیفی، اقدامات متعددی انجام شد، اعتبارپذیری^۲ از طریق بازبینی مشارکت‌کنندگان و مقایسه داده‌ها با منابع مختلف (مثلث‌سازی) افزایش یافت. قابلیت تعمیم^۳ با ارائه توصیف دقیق زمینه پژوهش و ویژگی‌های جامعه آماری تقویت شد تا امکان تعمیم یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه فراهم گردد. پایایی^۴ با مستندسازی دقیق فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و بازبینی هم‌تایان تأمین شد. نهایتاً، قابلیت تأیید^۵ با ثبت شواهد و کدگذاری مستقل توسط دو محقق و مقایسه نتایج حاصل شد تا اطمینان از بی‌طرفی و پایایی داده‌ها حاصل شود. پایایی درون کدگذار نیز با ضریب ۰٫۸۴ تأیید شد. در بخش کمی، داده‌ها از طریق پرسش‌نامه مقایسه زوجی مبتنی بر روش نقشه شناختی فازی گردآوری شدند. روایی محتوایی این پرسش‌نامه بر اساس نظر خبرگان تأیید شد و شاخص‌های CVI = 0.85 و CVR = 0.78 برای آن محاسبه شد. پایایی ابزار با روش بازآزمون مورد ارزیابی قرار گرفت و ضریب بازآزمون ۰/۸۳ گزارش شد که بیانگر ثبات مطلوب پرسش‌نامه است. معیارهای خروج خبرگان شامل عدم تکمیل کامل مصاحبه یا پرسش‌نامه، پاسخ‌های متناقض یا ناپایدار، فقدان تجربه مرتبط در حوزه منابع انسانی و نداشتن همکاری کافی در مراحل پژوهش بود. فرایند انتخاب خبرگان تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و پس از ۲۰ مصاحبه، عدم تولید کد جدید تأیید شد. روش نقشه شناختی فازی برای تحلیل روابط علی میان متغیرها به کار گرفته شد و مراحل شش‌گانه آن شامل شناسایی مفاهیم، استخراج روابط، تعیین وزن‌ها، تشکیل ماتریس، تحلیل پویایی و ارائه نگاشت نهایی اجرا گردید.

¹ Glaser & Strauss

²² Credibility

³ Transferability

⁴ Dependability

⁵ Confirmability

لازم به ذکر است که روابط علی در این پژوهش، ماهیتی ادراکی و مبتنی بر قضاوت خبرگان دارد و نگاشت شناختی فازی به‌عنوان ابزاری برای بازنمایی ساختار ذهنی خبرگان به‌کار رفته است، نه برای اثبات علیت تجربی. شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای رفتارهای فاسد مدیران؛ بر شکل‌گیری فرهنگ شارلاتانی سازمانی؛ در این مرحله، با استفاده از تحلیل محتوا، عوامل مؤثر و پیامدهای این پدیده در سازمان‌ها استخراج شدند. تدوین و توزیع پرسش‌نامه: در این مرحله، پرسش‌نامه‌ای مبتنی بر ماتریس مقایسات زوجی طراحی شده و پاسخ‌دهندگان با استفاده از طیف ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم) به این مؤلفه‌ها مقیاس دادند. تبدیل عبارات کلامی استخراج‌شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی: از آنجاکه داده‌های حاصل از پرسش‌نامه به‌صورت عبارات کلامی بودند، این عبارات به اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت تبدیل شدند تا نتایج تحلیل به‌صورت ساده‌تری قابل‌درک باشد.

جدول شماره ۲. اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۱، ۱، ۰/۷۵)	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

مرحله چهارم: انجام فازی‌زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی؛ در این مرحله، به‌منظور تجزیه و تحلیل دقیق‌تر، اعداد فازی مثلثی که در مراحل قبل به‌دست آمده بودند، به اعداد قطعی تبدیل شدند. برای انجام این تبدیل، از روش میانگین فازی استفاده گردید. به این صورت که با اعمال روابط (۱) و (۲)، عملیات فازی‌زدایی انجام شد و نهایتاً ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل گردید. این فرایند کمک می‌کند تا داده‌های فازی به نتایج قطعی و قابل‌تفسیر برای تحلیل‌های بعدی تبدیل شوند، به‌طوری‌که امکان بررسی روابط و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها با دقت بیشتر فراهم می‌آید.

$$(1) \quad A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_l^{(i)} \cdot a_m^{(i)} \cdot a_u^{(i)})}{n}$$

$$(2) \quad W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4}$$

مرحله پنجم: مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مؤلفه‌ها پس از انجام فرایند فازی‌زدایی و به‌دست آوردن ماتریس تصمیم دیفازی‌شده، در این مرحله توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری برای هر یک از مؤلفه‌ها محاسبه شدند. این محاسبات با استفاده از فرمول‌های (۳)، (۴) و (۵) انجام شد.

- توان تأثیرگذاری: معیاری است که نشان می‌دهد هر مؤلفه تا چه حد می‌تواند بر سایر مؤلفه‌ها تأثیر بگذارد.
 - ظرفیت تأثیرپذیری: معیاری است که بیانگر توان پذیرش تأثیر هر مؤلفه از سایر مؤلفه‌ها است.
 - شاخص محوری: ترکیبی از توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری است که نشان می‌دهد هر مؤلفه در ساختار کلی تحقیق چه جایگاه و اهمیت محوری دارد.
- با انجام این محاسبات، می‌توان اولویت‌ها و روابط بین مؤلفه‌ها را درک کرده و تحلیل‌های دقیق‌تری در خصوص اثرات و ارتباطات آن‌ها انجام داد.

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik} \quad (3)$$

$$In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki} \quad (۴)$$

$$Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)} \quad (۵)$$

مرحله ششم: تحلیل داده‌ها و طراحی مدل روابط علی

پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر یک از عوامل، داده‌ها به دقت تحلیل شدند و در نهایت شاخص برتری برای هر عامل تعیین گردید. این تحلیل‌ها به منظور شناسایی اهمیت نسبی و ارتباطات بین مؤلفه‌ها انجام شد. پس از این مرحله، داده‌های به دست آمده به نرم افزار "گفی (Gephi)" منتقل شدند. این نرم افزار که ابزاری برای تحلیل شبکه‌ها است، برای مدل سازی روابط علی میان متغیرها استفاده گردید. با استفاده از "گفی"، مدل روابط علی ترسیم شد که نشان دهنده روابط متقابل و علت و معلولی بین عوامل مختلف بود. این مدل به طور دقیق تری روابط پیچیده میان مؤلفه‌ها را آشکار کرده و کمک می کند تا درک بهتری از اثرات و تأثیرات متقابل آن‌ها در سازمان‌ها به دست آید.

سؤالات مصاحبه در جدول شماره ۳ ذکر شده است.

جدول شماره ۳. سؤالات مصاحبه

ردیف	سؤالات
۱	مهم ترین رفتارهای فاسد مدیران در سازمان را چه می دانید؟
۲	این رفتارها چگونه بر فرهنگ و رفتار کارکنان تأثیر می گذارند؟
۳	چه عواملی موجب شکل گیری و گسترش فرهنگ شارلاتانی در سازمان می شوند؟
۴	رفتارهای فاسد مدیران از چه مسیرهایی فرهنگ شارلاتانی را تقویت می کنند؟
۵	مهم ترین پیامدهای فرهنگ شارلاتانی در سازمان چیست؟
۶	روابط تأثیرگذاری میان رفتارهای فاسد مدیران و مؤلفه های فرهنگ شارلاتانی را چگونه ارزیابی می کنید؟

یافته های پژوهش

ویژگی های جمعیت شناختی

ویژگی های جمعیت شناختی شرکت کنندگان در این پژوهش به صورت جدول ۴ ارائه شده است.

جدول شماره ۴. ویژگی های جمعیت شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سن	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	سابقه کار	فراوانی
مرد	۱۶	۳۰ تا ۴۰ سال	۹	کارشناسی	۵	کمتر از ۱۰ سال	۶
زن	۴	۴۱ تا ۵۰ سال	۸	کارشناسی ارشد	۱۰	۱۱ تا ۲۰ سال	۷
		۵۱ سال به بالا	۳	دکترا	۵	بیشتر از ۲۱ سال	۷

یافته های بخش کیفی

در نخستین گام، به منظور شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای رفتارهای فاسد مدیران، مصاحبه هایی با خبرگان برگزار شد. پس از انجام مصاحبه با ۲۰ نفر، متون حاصل به نرم افزار مکس کیودی ای منتقل گردید و فرایند تحلیل و کدگذاری داده های کیفی آغاز شد که شرح کامل سؤالات مصاحبه به صورت جدول ۵ است.

جدول شماره ۵. نمونه ای از مصاحبه انجام شده

ردیف	سؤالات	پاسخ نمونه	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
۱	مهم‌ترین رفتارهای فاسد مدیران در سازمان چیست؟	سوءاستفاده از قدرت، پارتی بازی، تبعیض و عدم شفافیت در تصمیم‌گیری	سوءاستفاده از قدرت؛ پارتی‌بازی؛ تبعیض	رفتارهای فاسد مدیران	فساد مدیریتی
۲	این رفتارها چگونه بر کارکنان تأثیر می‌گذارند؟	کاهش اعتماد، افزایش بی‌انگیزگی و تقلید رفتارهای غیر اخلاقی	کاهش اعتماد؛ بی‌انگیزگی؛ تقلید رفتار	تأثیر بر فرهنگ و رفتار کارکنان	گسترش فرهنگ ناسالم
۳	چه عواملی موجب گسترش فرهنگ شارلاتانی می‌شوند؟	ضعف نظارت، نبود شایسته‌سالاری و رواج روابط غیررسمی	ضعف نظارت؛ نبود شایسته‌سالاری؛ روابط غیررسمی	عوامل زمینه ساز فرهنگی و ساختاری	فرهنگ شارلاتانی سازمانی
۴	رفتارهای فاسد از چه مسیرهایی فرهنگ شارلاتانی را تقویت می‌کنند؟	از طریق الگوبرداری کارکنان و عادی‌سازی رفتارهای غیر اخلاقی	الگوبرداری؛ عادی‌سازی رفتار	یادگیری اجتماعی و عادی‌سازی	نهادینه شدن رفتار فاسد
۵	مهم‌ترین پیامدهای فرهنگ شارلاتانی چیست؟	افزایش بی‌اعتمادی، کاهش بهره‌وری و تخریب سرمایه اجتماعی	بی‌اعتمادی؛ کاهش بهره‌وری؛ تخریب سرمایه اجتماعی	پیامدهای سازمانی	تضعیف عملکرد سازمان
۶	روابط تأثیرگذاری میان رفتارهای فاسد و فرهنگ شارلاتانی چگونه است؟	رفتار مدیران مستقیماً بر شکل‌گیری الگوهای رفتاری کارکنان اثر دارد	اثر مستقیم رفتار مدیران	رابطه علی	مدل علی فساد سازمانی

پس از بررسی دقیق تمامی مصاحبه‌ها و استخراج کدها، ۲۰ کد کلیدی که شامل عوامل مؤثر و پیامدهای رفتارهای فاسد مدیران؛ بر شکل‌گیری فرهنگ شارلاتانی سازمانی بودند، شناسایی و انتخاب شدند که کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی در جدول‌های ۶ و ۷ در زیر آورده شده است.

جدول شماره ۶. پیشایندهای رفتارهای فاسد مدیران؛ بر شکل‌گیری فرهنگ شارلاتانی سازمانی

	فرازی از نمونه مصاحبه	کدگذاری باز (کدهای اولیه)	کدگذاری محوری (زی‌رمقوله‌ها)	کدگذاری انتخابی (مقوله اصلی)
M1	تا وقتی سامانه‌های نظارتی کارآمد نباشند و دسترسی به اطلاعات برای همگان میسر نباشد، مدیران به راحتی می‌توانند مرتکب فساد شوند.	فقدان سازوکارهای نظارت مؤثر؛ نبود نظام ارزیابی شفاف؛ عدم دسترسی به اطلاعات	ضعف نظام شفافیت و نظارت	عوامل ساختاری- نهادی
M2	متأسفانه بسیاری از مدیران نه بر اساس توانمندی، که بر اساس روابط سیاسی و پارتی‌بازی انتخاب می‌شوند؛ این خود سرآغاز فساد است.	بی‌توجهی به شایسته‌سالاری؛ انتصابات	نظام ناکارآمد انتصابات	عوامل ساختاری- نهادی

		غیر تخصصی؛ نفوذ روابط سیاسی		
M3	در سازمان ما، فساد به یک عرف تبدیل شده و کسی جرأت افشا ندارد؛ همه سکوت کرده اند.	ترس از افشاگری؛ عادی سازی فساد؛ بی تفاوتی جمعی	فرهنگ اغماض و سکوت سازمانی	عوامل فرهنگی- اجتماعی
M4	وقتی اعتماد از سازمان رخت بریندد، هر کسی به فکر منفعت شخصی خود است و فساد گسترش می یابد.	بی اعتمادی نهادی؛ گسست پیوندهای اجتماعی؛ فردگرایی افراطی	ضعف سرمایه اجتماعی و اعتماد	عوامل فرهنگی- اجتماعی
M5	برخی مدیران ذاتاً قدرت طلب و خودکامه هستند؛ این ویژگی ها آن ها را به سمت سوءاستفاده از قدرت سوق می دهد.	خودکامگی؛ خودشیفتگی؛ قدرت طلبی افراطی	ویژگی های شخصیتی فسادآمیز	عوامل فردی و روانشناختی
M6	بسیاری از مدیران برای حفظ کرسی خود یا ثروت اندوزی، به هر رفتاری تن می دهند.	سودجویی اقتصادی؛ ارتقای سریع از طریق نامشروع؛ حفظ موقعیت	انگیزه های منفعت طلبانه	عوامل فردی و روانشناختی
M7	وقتی محیط بیرون سازمان آشفته و فشار اقتصادی زیاد باشد، مدیران احساس می کنند برای بقا باید دست به هر کاری بزنند.	بحران های اقتصادی؛ رقابت ناسالم؛ فشارهای سیاسی	فشارها و نابسامانی های محیطی	عوامل محلی (برون سازمانی)
M8	قوانین خوبی داریم اما اجرا نمی شوند؛ متأسفانه مدیران مفسد به ندرت مجازات می شوند.	عدم اجرای مؤثر قوانین؛ مصونیت مدیران؛ قوانین بازدارنده ضعیف	خلأ قانونی و مجازات زدایی	عوامل محلی (برون سازمانی)
M9	رهبری سمی و مستبد، خود الگویی برای رفتارهای فاسد در کل سازمان می شود.	رهبری مستبدانه؛ رهبری سمی؛ بی توجهی به اخلاق	سبک رهبری بیمارگونه	عوامل مدیریتی- سازمانی
M10	زمانی که منابع به طور ناعادلانه توزیع شود، زمینه برای رانت خواری و فساد گسترده فراهم می آید.	تبعیض در تخصیص بودجه؛ امتیازات ویژه؛ بی عدالتی سازمانی	توزیع ناعادلانه منابع	عوامل مدیریتی- سازمانی

جدول شماره ۷. پسایندهای رفتارهای فاسد مدیران؛ بر شکل گیری فرهنگ شارلاتانی سازمانی

فرازی از نمونه مصاحبه	کدگذاری باز (کدهای اولیه)	کدگذاری محوری (زیرمقوله ها)	کدگذاری انتخابی (مقوله اصلی)
M11	وقتی مدیران فاسد شایستگان را کنار می زنند، سازمان رو به زوال می رود و نابسامانی حاکم می شود.	حذف شایستگان؛ رشد نابسامانی های سازمانی؛ کاهش بهره وری	پیامدهای سازمانی- ساختاری
M12	فساد مدیران، بوروکراسی را به سیستمی بیمار و کند تبدیل می کند که خود مولد فساد است.	افزایش قوانین زائد؛ کاهش سرعت پاسخ گویی؛ فساد سیستماتیک	پیامدهای سازمانی- ساختاری

M13	مدیران فاسد با رفتار خود به کارکنان یاد می‌دهند که موفقیت از مسیر فریب و روابط به دست می‌آید، نه شایستگی.	رشد شارلاتان‌ها؛ تقویت فرصت‌طلبی؛ نهادینه شدن فریبکاری	گسترش فرهنگ شارلاتانیسم	پیامدهای فرهنگی-رفتاری
M14	فساد، اخلاق را از سازمان می‌زداید و سرمایه اجتماعی را یکباره نابود می‌کند.	بی‌اعتمادی گسترده؛ افول ارزش‌های اخلاقی؛ از هم‌گسیختگی همبستگی	کاهش سرمایه اجتماعی و اخلاقی سازمانی	پیامدهای فرهنگی-رفتاری
M15	کار در فضای مملو از فساد و بی‌عدالتی، باعث فرسودگی روحی و روانی کارکنان می‌شود.	اضطراب مزمن؛ دلزدگی شغلی؛ افزایش تمایل به ترک خدمت	افزایش استرس و فرسودگی شغلی	پیامدهای روانشناختی (کارکنان)
M16	بسیاری از کارکنان در چنین فضایی مجبور به دوگانگی رفتاری می‌شوند؛ آنچه نشان می‌دهند با آنچه واقعاً هستند متفاوت است.	خودتحقیری؛ کاهش عزت نفس؛ بروز رفتارهای دوگانه (ریاکاری)	شکل‌گیری سندرم فریب و دوگانگی رفتاری	پیامدهای روانشناختی (کارکنان)
M17	فساد باعث می‌شود منابع سازمان به جای رسیدن به اهداف، تلف و هدر شود.	کاهش بازدهی؛ افزایش هزینه‌های پنهان؛ ضعف در تحقق اهداف	اتلاف منابع و کاهش بهره‌وری	پیامدهای اقتصادی و عملکردی
M18	کیفیت خدمات به شدت کاهش می‌یابد و سازمان در بلندمدت مشتریان و اعتبار خود را از دست می‌دهد.	کاهش رضایت ارباب رجوع؛ افت کیفیت؛ تخریب برند سازمانی	کاهش کیفیت خدمات و خروج مشتریان	پیامدهای اقتصادی و عملکردی
M19	سازمان فاسد نزد مردم و سایر نهادها اعتبار خود را از دست می‌دهد و این بزرگترین خسارت است.	کاهش اعتماد ذی‌نفعان؛ افزایش بدبینی اجتماعی؛ تخریب وجهه سازمان	تخریب مشروعیت و اعتماد عمومی	پیامدهای راهبردی و اعتباری
M20	فساد مدیران، سازمان را به موجودی رکودزده و ناتوان در تغییر تبدیل می‌کند و نهایتاً زمینه‌های افول آن را فراهم می‌آورد.	ناتوانی در تغییر؛ رکود سازمانی؛ زمینه‌سازی برای سقوط	ناکارآمدی و افول سازمانی	پیامدهای راهبردی و اعتباری

جدول شماره ۸. عوامل مؤثر و پیامدهای رفتارهای فاسد مدیران؛ بر شکل‌گیری فرهنگ شارلاتانی سازمانی

کد	عوامل مؤثر	کد	پیامدها
w1	ضعف نظام شفافیت و نظارت	w11	ناکارآمدی و افول سازمانی
w2	نظام ناکارآمد انتصابات	w12	کاهش کیفیت خدمات و خروج مشتریان
w3	فرهنگ اغماض و سکوت سازمانی	w13	تخریب مشروعیت و اعتماد عمومی
w4	ضعف سرمایه اجتماعی و اعتماد	w14	گسترش فرهنگ شارلاتانیسم
w5	ویژگی‌های شخصیتی فسادآمیز	w15	اتلاف منابع و کاهش بهره‌وری
w6	انگیزه‌های منفعت‌طلبانه	w16	کاهش سرمایه اجتماعی و اخلاقی سازمانی
w7	فشارها و نابسامانی‌های محیطی	w17	تضعیف نظام شایسته‌سالاری
w8	خلأ قانونی و مجازات‌زدایی	w18	شکل‌گیری بوروکراسی بیمار
w9	سبک رهبری بیمارگونه	w19	افزایش استرس و فرسودگی شغلی
w10	توزیع ناعادلانه منابع	w20	شکل‌گیری سندرم فریب و دوگانگی رفتاری

در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه تحقیق بر پایه یافته‌های مرحله کیفی طراحی و در اختیار اعضای نمونه قرار گرفت. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، برای تحلیل‌پذیر کردن عبارات کلامی، این عبارات با استفاده از اعداد فازی مثلثی متناظر با طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت به اعداد فازی تبدیل شدند و ماتریس تصمیم فازی تشکیل گردید. از آنجاکه داده‌های فازی به دلیل ماهیت مبهم خود به راحتی قابل تحلیل نیستند، فرایند فازی‌زدایی با بهره‌گیری از روش میانگین فازی (مطابق با روابط ۱ و ۲) و با استفاده از نرم‌افزار Excel انجام شد.

در نتیجه فازی‌زدایی، دو ماتریس $[10 \times 10]$ به دست آمد که یکی مربوط به عوامل مؤثر و دیگری مربوط به رفتارهای فاسد مدیران؛ بر شکل‌گیری فرهنگ شارلاتانی سازمانی است. این ماتریس‌ها که به عنوان ماتریس‌های روابط شناخته می‌شوند، در جدول‌های ۹ و ۱۰ ارائه شده‌اند. سطرها و ستون‌های هر ماتریس نمایانگر عوامل و پیامدهای شناسایی شده در ارتباط با شکل‌گیری رفتارهای فاسد مدیران هستند. لازم به ذکر است که از آنجا که در مقایسات زوجی، اولویت هر عامل نسبت به خودش مقدار ثابتی دارد، عناصر روی قطر اصلی ماتریس دارای مقدار ثابت بوده و در تحلیل نهایی لحاظ نمی‌شوند.

جدول شماره ۹. ماتریس تصمیم فازی عوامل مؤثر

W10	W9	W8	W7	W6	W5	W4	W3	W2	W1	
0.3	0.49	0.67	0.51	0.5	0.73	0.41	0.25	0.68		W1
0.32	0.3	0.26	0.22	0.31	0.44	0.53	0.49		0.37	W2
0.35	0.54	0.79	0.51	0.31	0.52	0.51		0.53	0.64	W3
0.42	0.54	0.31	0.39	0.33	0.3		0.32	0.39	0.52	W4
0.45	0.54	0.5	0.56	0.41		0.41	0.49	0.51	0.33	W5
0.52	0.32	0.45	0.42		0.49	0.55	0.32	0.46	0.54	W6
0.28	0.51	0.79		0.21	0.37	0.55	0.4	0.51	0.45	W7
0.25	0.39		0.3	0.29	0.35	0.46	0.47	0.34	0.54	W8
0.35		0.5	0.78	0.33	0.35	0.24	0.52	0.53	0.5	W9
	0.42	0.33	0.37	0.31	0.32	0.48	0.42	0.34	0.37	W10

جدول شماره ۱۰. ماتریس تصمیم فازی پیامدها

W20	W19	W18	W17	W16	W15	W14	W13	W12	W11	
0.22	0.74	0.39	0.51	0.39	0.32	0.63	0.58	0.6		W11
0.34	0.35	0.46	0.32	0.37	0.44	0.31	0.16		0.45	W12
0.29	0.42	0.41	0.27	0.42	0.37	0.41		0.45	0.47	W13
0.27	0.49	0.41	0.32	0.37	0.54		0.31	0.6	0.47	W14
0.59	0.37	0.46	0.34	0.39		0.34	0.48	0.4	0.27	W15
0.39	0.49	0.56	0.54		0.32	0.26	0.36	0.47	0.42	W16
0.37	0.44	0.44		0.35	0.44	0.53	0.65	0.47	0.42	W17
0.39	0.25		0.39	0.27	0.44	0.34	0.41	0.4	0.4	W18
0.37		0.66	0.51	0.54	0.29	0.51	0.55	0.43	0.62	W19
	0.52	0.39	0.58	0.44	0.51	0.39	0.41	0.3	0.4	W20

پس از ترسیم ماتریس روابط، محاسبه سه شاخص کلیدی شامل ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای هر یک از مؤلفه‌ها انجام شد. این شاخص‌ها باهدف سنجش موقعیت و اهمیت هر متغیر در ساختار روابط بین عوامل و پیامدهای رفتارهای فاسد مدیران؛ بر شکل‌گیری فرهنگ شارلاتانی سازمانی محاسبه شدند.

ظرفیت تأثیرپذیری^۱:

این شاخص از مجموع مقادیر ستون مربوط به هر گره در ماتریس روابط محاسبه می‌شود و نشان‌دهنده میزان تأثیرپذیری هر مؤلفه از سایر مؤلفه‌های موجود در شبکه است. هرچه مقدار این شاخص بیشتر باشد، آن مؤلفه وابستگی بیشتری به سایر عوامل داشته و بیشتر تحت تأثیر تغییرات آن‌ها قرار می‌گیرد. بر اساس نتایج پژوهش، در میان عوامل مؤثر، نظام ناکارآمد انتصابات و ضعف نظام شفافیت و نظارت بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری را دارا هستند. همچنین در میان پیامدها، افزایش استرس و فرسودگی شغلی و تضعیف نظام شایسته‌سالاری بیشترین میزان تأثیرپذیری را از سایر متغیرهای شبکه نشان می‌دهند. این یافته بیانگر آن است که این مؤلفه‌ها بیش از سایر متغیرها از تغییرات و تعاملات موجود در ساختار علی پژوهش تأثیر می‌پذیرند.

توان تأثیرگذاری^۲:

این شاخص از مجموع مقادیر سطر مربوط به هر گره محاسبه شده و نشان‌دهنده میزان تأثیرگذاری هر عامل بر سایر عوامل شبکه است. بر اساس یافته‌های پژوهش، ضعف نظام شفافیت و نظارت به‌عنوان اثرگذارترین عامل در شکل‌گیری رفتارهای فاسد مدیران و گسترش فرهنگ شارلاتانی سازمانی شناسایی شد. همچنین ناکارآمدی و افول سازمانی به‌عنوان اثرگذارترین پیامد این رفتارها شناخته شد که بیانگر نقش محوری آن در زنجیره پیامدهای ناشی از فساد مدیریتی است.

شاخص مرکزی^۳:

شاخص مرکزی از مجموع دو شاخص ظرفیت تأثیرپذیری و توان تأثیرگذاری به‌دست می‌آید و میزان اهمیت و جایگاه هر مؤلفه را در شبکه روابط علی نشان می‌دهد. هرچه مقدار این شاخص بیشتر باشد، نقش آن متغیر در ساختار کلی سیستم پررنگ‌تر و تأثیرگذارتر خواهد بود. بر اساس نتایج پژوهش، ضعف نظام شفافیت و نظارت با بالاترین شاخص مرکزی، به‌عنوان مهم‌ترین عامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتارهای فاسد مدیران و گسترش فرهنگ شارلاتانی سازمانی شناخته شد. همچنین ناکارآمدی و افول سازمانی با بیشترین شاخص مرکزی، مهم‌ترین پیامد این پدیده محسوب می‌شود.

پس از محاسبه شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی، برای هر یک از متغیرها شاخص‌های آماری تکمیلی به‌منظور ارزیابی دقت و پایداری نتایج محاسبه شد. همچنین تحلیل حساسیت برای بررسی میزان تأثیر تغییرات احتمالی وزن روابط بر ساختار شبکه انجام گرفت. نتایج این تحلیل نشان داد که ضعف نظام شفافیت و نظارت به‌عنوان مهم‌ترین عامل و ناکارآمدی و افول سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین پیامد، در سناریوهای مختلف همچنان جایگاه محوری خود را حفظ می‌کنند. تمامی متغیرهای پژوهش بر اساس این سه شاخص ارزیابی شده و نتایج نهایی در جدول شماره ۱۱ ارائه شده است.

جدول شماره ۱۱. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

شاخص مرکزی	توان تأثیرگذاری	ظرفیت تأثیرپذیری	عوامل	
عوامل مؤثر بر رفتارهای فاسد مدیران؛ بر شکل‌گیری فرهنگ شارلاتانی سازمانی				
۸/۸۰	۴/۵۴	۴/۲۶	ضعف نظام شفافیت و نظارت	W1
۷/۷۴	۳/۲۵	۴/۴۹	فشارها و نابسامانی‌های محیطی	W2
۸/۵۷	۴/۷۱	۳/۸۶	نظام ناکارآمد انتصابات	W3

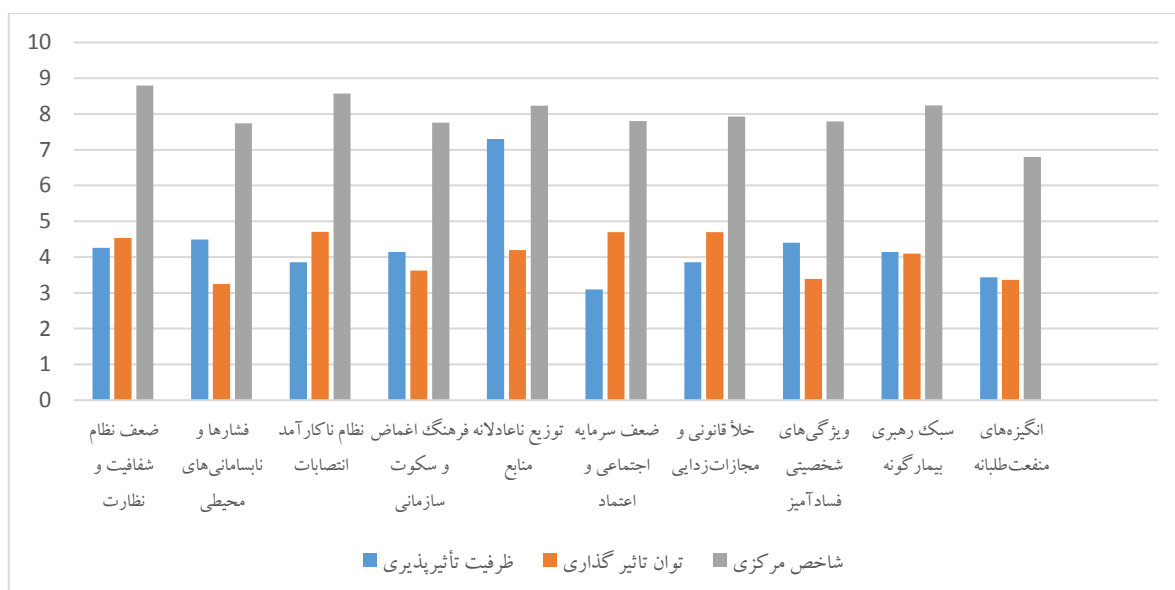
^۱ Indegree

^۲ Outdegree

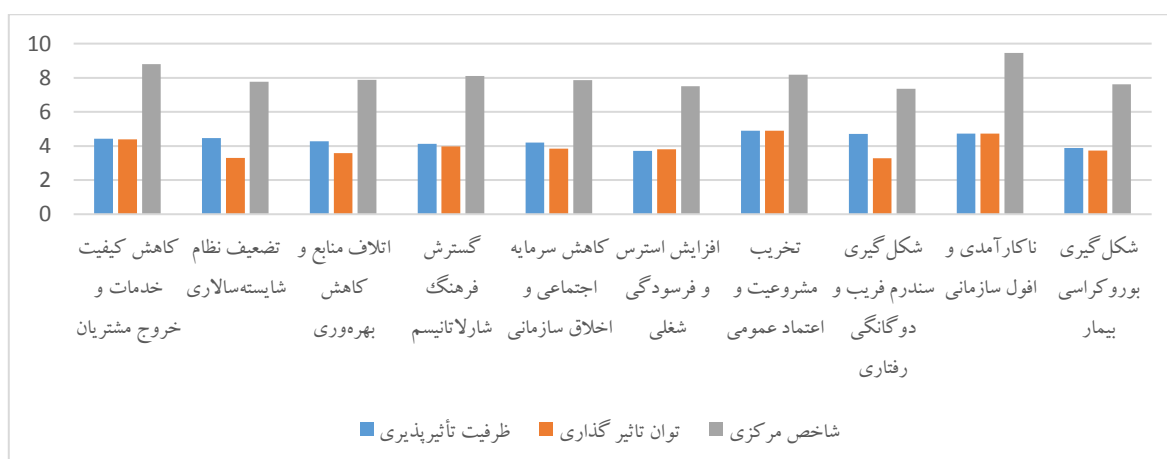
^۳ Centrality

۷/۷۶	۳/۶۲	۴/۱۴	فرهنگ اغماض و سکوت سازمانی	W4
۸/۲۳	۴/۲۰	۷/۰۳	توزیع ناعادلانه منابع	W5
۷/۰۸	۴/۰۷	۳/۰۱	ضعف سرمایه اجتماعی و اعتماد	W6
۷/۹۳	۴/۰۷	۳/۸۶	خلأ قانونی و مجازات زدایی	W7
۷/۷۹	۳/۳۹	۴/۴۰	ویژگی های شخصیتی فسادآمیز	W8
۸/۲۴	۴/۱۰	۴/۱۴	سبک رهبری بیمارگونه	W9
۶/۸۰	۳/۳۶	۳/۴۴	انگیزه های منفعت طلبانه	W10
شاخص مرکزی	توان تأثیرگذاری	ظرفیت تأثیرپذیری	عوامل	
پیامدهای رفتارهای فاسد مدیران؛ بر شکل گیری فرهنگ شارلاتانی سازمانی				
۸/۸۰	۴/۳۸	۴/۴۲	کاهش کیفیت خدمات و خروج مشتریان	W11
۷/۷۶	۳/۳۰	۴/۴۶	تضعیف نظام شایسته سالاری	W12
۷/۸۷	۳/۵۹	۴/۲۸	اتلاف منابع و کاهش بهره‌وری	W13
۸/۱۱	۳/۹۸	۴/۱۳	گسترش فرهنگ شارلاتانیسم	W14
۷/۸۶	۳/۸۴	۴/۰۲	کاهش سرمایه اجتماعی و اخلاق سازمانی	W15
۷/۵۱	۳/۸۰	۳/۷۱	افزایش استرس و فرسودگی شغلی	W16
۸/۱۸	۴/۰۹	۴/۰۹	تخریب مشروعیت و اعتماد عمومی	W17
۷/۳۶	۳/۲۹	۴/۰۷	شکل گیری سندرم فریب و دوگانگی رفتاری	W18
۹/۴۶	۴/۷۳	۴/۷۳	ناکارآمدی و افول سازمانی	W19
۷/۶۱	۳/۷۳	۳/۸۸	شکل گیری بوروکراسی بیمار	W20

بر اساس نتایج جدول ۱۰ ضعف نظام شفافیت و نظارت با بالاترین توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی، مهم ترین عامل مؤثر بر شکل گیری رفتارهای فاسد مدیران و گسترش فرهنگ شارلاتانی سازمانی شناخته شد. همچنین ناکارآمدی و افول سازمانی بیشترین توان تأثیرگذاری و مرکزیت را در میان پیامدهای این رفتارها به خود اختصاص داده است. این نتایج نشان می دهد که ضعف در نظارت و شفافیت، بستر اصلی بروز فساد مدیریتی را فراهم می کند و در نهایت به کاهش کارایی و اثربخشی سازمان منجر می شود. جایگاه محوری این دو متغیر در نمودارهای ۱ و ۲ قابل مشاهده است.



نمودار ۱. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی عوامل موثر بر رفتارهای فاسد مدیران؛ بر شکل‌گیری فرهنگ شارلاتانی سازمانی



نمودار ۲. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی پیامدهای رفتارهای فاسد مدیران؛ بر شکل‌گیری فرهنگ شارلاتانی سازمانی

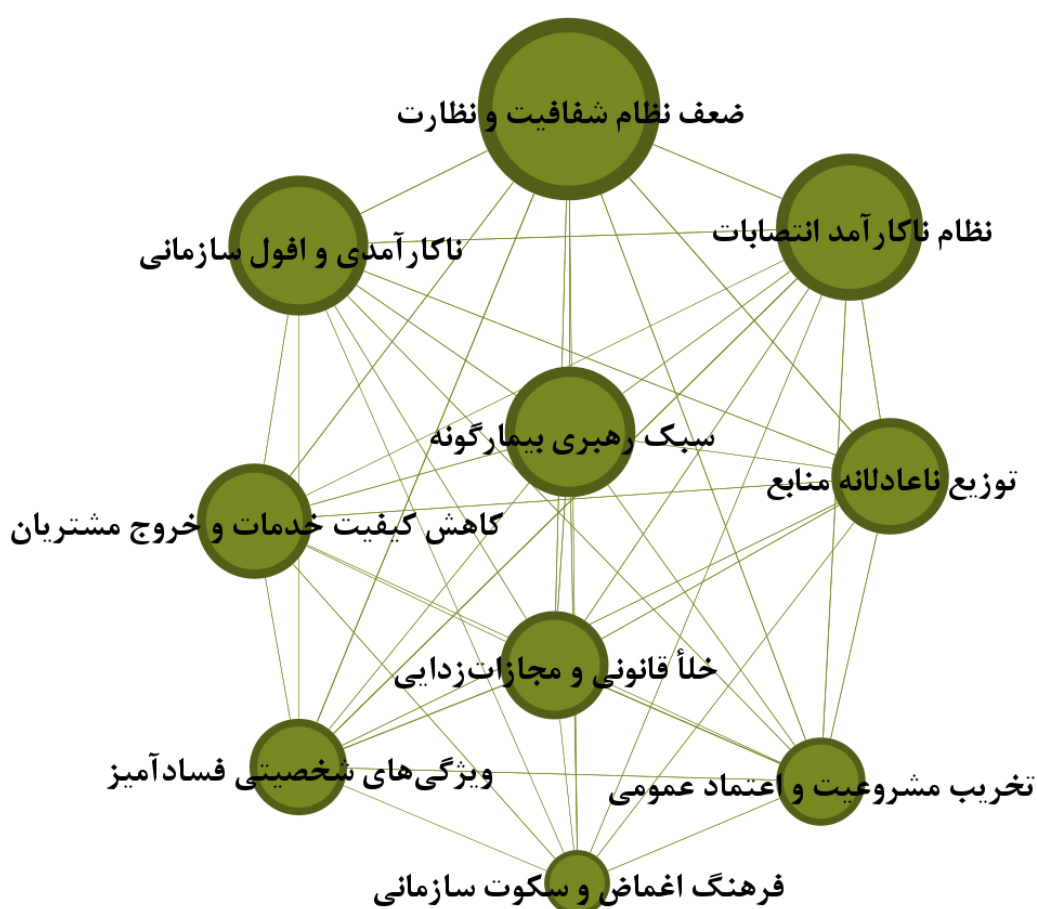
همچنین پس از شناسایی ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای هر یک از متغیرها، مؤلفه‌ها بر اساس ترتیب شاخص‌های مرکزی از بیشترین به کمترین اولویت‌بندی شدند. نتایج این اولویت‌بندی در جدول ۱۲ ارائه شده است.

جدول ۱۲. نتیجه اولویت‌بندی مؤلفه‌ها

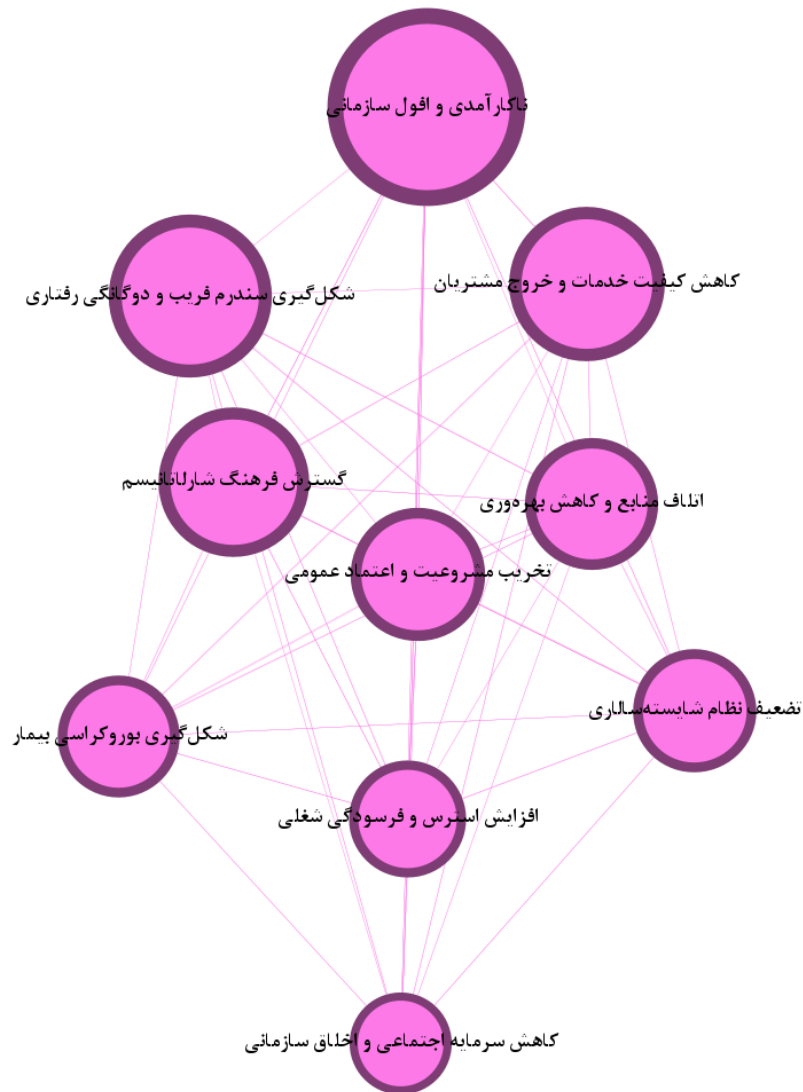
ردیف	مؤلفه‌ها	ردیف	مؤلفه‌ها
۱	ضعف نظام شفافیت و نظارت	۱۱	ناکارآمدی و افول سازمانی
۲	نظام ناکارآمد انتصابات	۱۲	کاهش کیفیت خدمات و خروج مشتریان
۳	سبک رهبری بیمارگونه	۱۳	تخریب مشروعیت و اعتماد عمومی
۴	توزیع ناعادلانه منابع	۱۴	گسترش فرهنگ شارلاتانیسم

۵	خلأ قانونی و مجازات زدایی	۱۵	اتلاف منابع و کاهش بهره‌وری
۶	ویژگی‌های شخصیتی فسادآمیز	۱۶	کاهش سرمایه اجتماعی و اخلاق سازمانی
۷	فرهنگ اغماض و سکوت سازمانی	۱۷	تضعیف نظام شایسته‌سالاری
۸	فشارها و نابسامانی‌های محیطی	۱۸	شکل‌گیری بوروکراسی بیمار
۹	ضعف سرمایه اجتماعی و اعتماد	۱۹	افزایش استرس و فرسودگی شغلی
۱۰	انگیزه‌های منفعت طلبانه	۲۰	شکل‌گیری سندرم فریب و دوگانگی رفتاری

پس از اینکه شاخص‌ها محاسبه شدند، داده‌ها به نرم‌افزار گفی منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.



شکل شماره ۲ نمودار روابط علی عوامل موثر بر رفتارهای فاسد مدیران؛ بر شکل‌گیری فرهنگ شارلاتانی سازمانی



شکل شماره ۳. نمودار روابط علی پیامدهای بر رفتارهای فاسد مدیران؛ بر شکل‌گیری فرهنگ شارلاتانی سازمانی

در نمودار روابط علی که مهم‌ترین عوامل مؤثر و پیامدهای رفتارهای فاسد مدیران در شکل‌گیری فرهنگ شارلاتانی سازمانی را نشان می‌دهد، اندازه دایره‌ها بیانگر میزان اهمیت و مرکزیت هر متغیر در شبکه است. به گونه‌ای که هرچه مقدار شاخص مرکزی یک مؤلفه بیشتر باشد، دایره مربوط به آن بزرگ‌تر نمایش داده می‌شود و برعکس، متغیرهای با اهمیت کمتر با دایره‌های کوچک‌تر مشخص شده‌اند. همان گونه که در نمودار مشاهده می‌شود، از میان عوامل مؤثر، ضعف نظام شفافیت و نظارت و از میان پیامدها، ناکارآمدی و افول سازمانی به عنوان دو مؤلفه محوری و کلیدی شناخته شده‌اند که به دلیل برخورداری از بالاترین شاخص مرکزی، با دایره‌های بزرگ‌تر در شبکه نمایان شده‌اند. سایر متغیرها نیز متناسب با میزان اهمیت و جایگاه خود در ساختار روابط علی، با اندازه‌های متفاوت و به ترتیب اولویت در نمودار نمایش داده شده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که رفتارهای فاسد مدیران یکی از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ساز شکل‌گیری و گسترش فرهنگ شارلاتانی در سازمان‌ها هستند. نتایج بخش کیفی حاکی از آن بود که مجموعه‌ای از عوامل ساختاری، فرهنگی، فردی، محیطی و مدیریتی در بروز رفتارهای فاسد مدیران نقش دارند و این رفتارها از طریق سازوکارهایی

نظیر الگوبرداری کارکنان، عادی سازی تخلف و تضعیف هنجارهای اخلاقی، به تدریج فرهنگ شارلاتانی را در سازمان نهادینه می کنند. این یافته با نظریه یادگیری اجتماعی بندورا همخوانی دارد؛ زیرا کارکنان رفتار مدیران را به عنوان الگوی رفتاری پذیرفته و در طول زمان همان الگوها را بازتولید می کنند.

نتایج تحلیل نگاشت شناختی فازی، بر اساس محاسبات بازبینی شده و اعداد جدول ۱۰، نشان می دهد که در میان عوامل مؤثر، ضعف نظام شفافیت و نظارت در جایگاه نخست قرار دارد. این نتیجه بیان می کند که هرچه سازوکارهای نظارتی، پاسخگویی، شفافیت اطلاعات و کنترل های سازمانی ضعیف تر باشند، فرصت بیشتری برای سوءاستفاده از قدرت، تبعیض، رانت جویی و سایر اشکال فساد مدیریتی فراهم می شود. این یافته با دیدگاه های نظری مرتبط با حکمرانی مطلوب، نظریه نمایندگی و مطالعات حوزه فساد سازمانی همسو است که فقدان نظارت مؤثر را یکی از مهم ترین ریشه های فساد در سازمان ها معرفی می کنند.

پس از آن، فرهنگ اغماض و سکوت بالاترین اثرگذاری را در شبکه دارد و سبک رهبری در رتبه سوم قرار می گیرد. ویژگی های شخصیتی فسادآمیز و نظام ناکارآمد انتصابات در رتبه های بعدی قرار دارند. این نتایج بیانگر آن است که هنگامی که انتصاب مدیران بر پایه روابط و ملاحظات غیرتخصصی صورت گیرد، رهبری سازمان ماهیتی اقتدارگرایانه و غیراخلاقی پیدا کند و فرهنگ سکوت و اغماض بر سازمان حاکم شود، زمینه برای تضعیف شایسته سالاری و گسترش فرهنگ فرصت طلبی و فریبکاری فراهم خواهد شد. از این رو، اصلاح نظام انتصابات، توسعه رهبری اخلاق مدار و شکستن فرهنگ سکوت سازمانی می تواند نقش مهمی در پیشگیری از فساد مدیریتی داشته باشد.

در بخش پیامدها، نتایج پژوهش نشان داد ناکارآمدی و افول سازمانی بالاترین جایگاه را در میان تمام پیامدها دارد. این یافته نشان می دهد که فساد مدیریتی و فرهنگ شارلاتانی، پیش از هر چیز بار روانی و انسانی سنگینی بر کارکنان تحمیل می کند. پس از آن ضعیف نظام شایسته سالاری و گسترش فرهنگ شارلاتانیسم در رتبه های بعدی قرار می گیرند. این نتایج با مطالعات پیشین در حوزه فساد سازمانی همسو است که فساد را یکی از مهم ترین عوامل کاهش عملکرد، فرسودگی نیروی انسانی و سرمایه اجتماعی سازمان ها می دانند.

از دیگر یافته های مهم پژوهش، قرار گرفتن گسترش فرهنگ شارلاتانیسم در میان پیامدهای با اهمیت بالا بود. این موضوع نشان می دهد که فساد مدیریتی نه تنها محصول ضعف های ساختاری و فرهنگی است، بلکه خود به بازتولید و تقویت فرهنگ شارلاتانی در سازمان منجر می شود. به بیان دیگر، میان رفتارهای فاسد مدیران و فرهنگ شارلاتانی نوعی رابطه تقویتی و چرخه ای وجود دارد؛ به گونه ای که فساد، فرهنگ شارلاتانی را گسترش می دهد و فرهنگ شارلاتانی نیز زمینه تداوم و بازتولید فساد را فراهم می کند.

در مجموع می توان نتیجه گرفت که شکل گیری فرهنگ شارلاتانی در سازمان ها بیش از هر چیز ریشه در ضعف نظام های نظارتی، شفافیت پایین، فرهنگ سکوت و اغماض، انتصابات غیرشایسته و الگوهای رهبری ناسالم دارد. مقابله با این پدیده مستلزم استقرار نظام های شفاف و پاسخگو، تقویت شایسته سالاری، توسعه فرهنگ اخلاق مدار، حمایت از افشاگری سازمانی و ایجاد سازوکارهای مؤثر کنترل و نظارت است. در غیر این صورت، رفتارهای فاسد مدیران به تدریج به بخشی از فرهنگ سازمانی تبدیل شده و زمینه افول عملکرد، فرسودگی کارکنان، کاهش اعتماد عمومی و گسترش فرهنگ شارلاتانی را فراهم خواهند ساخت.

یافته های پژوهش حاضر با نتایج گرجی پور (۲۰۲۵) همسو است؛ زیرا هر دو پژوهش بر نقش ویژگی های شخصیتی و رفتاری مدیران در شکل گیری فساد سازمانی تأکید دارند. همچنین نتایج با پژوهش های خدیری و همکاران (۱۳۹۵) و درویش و عظیمی زاچکانی (۱۳۹۵) در زمینه اهمیت نظارت، شفافیت و فرهنگ سازمانی در کنترل فساد مطابقت دارد. همسویی با پژوهش همتی نوع دوست گیلانی و غلامی (۱۳۹۷) و مطالعات پارک و همکاران (۲۰۲۳) و باسعاد و همکاران (۲۰۲۳) نیز نشان می دهد که سبک رهبری و رفتار مدیران نقش تعیین کننده ای در شکل گیری رفتارهای

اخلاقی یا غیراخلاقی کارکنان دارند. علاوه بر این، یافته‌ها با نتایج بواتنگ و همکاران (۲۰۲۱) مبنی بر تأثیر کیفیت حکمرانی و عوامل فرهنگی بر گسترش یا کنترل فساد سازمانی سازگار است.

تفاوت اصلی پژوهش حاضر با مطالعات پیشین در بهره‌گیری از نگاشت شناختی فازی (FCM) برای تحلیل هم‌زمان روابط علی میان عوامل مؤثر و پیامدهای رفتارهای فاسد مدیران است؛ در حالی که اغلب پژوهش‌های پیشین به بررسی روابط خطی و مستقیم میان متغیرها پرداخته‌اند. همچنین این پژوهش با معرفی فرهنگ شارلاتانی سازمانی به‌عنوان پیامد محوری فساد مدیریتی، ابعاد کمتر بررسی‌شده‌ای از آثار فساد را مورد تحلیل قرار داده است.

پژوهش حاضر به یک سازمان دولتی محدود بوده و تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر بخش‌ها نیازمند احتیاط است؛ لذا پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های مشابه در سازمان‌های خصوصی و صنایع مختلف انجام شود. همچنین وابستگی روش نگاشت شناختی فازی به داده‌های کیفی و نظرات خبرگان، احتمال سوگیری را افزایش می‌دهد؛ از این‌رو استفاده از روش‌های مکمل مانند دلفی فازی و DEMATEL فازی پیشنهاد می‌گردد. محدود بودن نمونه به ۲۰ نفر از مدیران، عدم پوشش دیدگاه سایر ذی‌نفعان را در پی داشته و گسترش جامعه خبرگان در پژوهش‌های آتی توصیه می‌شود. تمرکز مطالعه بر پیشایندها و پسایندها بدون بررسی کامل متغیرهای میانجی، تعدیل‌گر و عوامل محیطی-فرهنگی، انجام پژوهش‌های جامع‌تر در این زمینه را ضروری می‌سازد. حساسیت موضوع فساد و احتمال پاسخ‌های محافظه‌کارانه، استفاده از روش‌های غیرمستقیم گردآوری داده مانند تحلیل اسناد را پیشنهاد می‌کند. مقطعی بودن پژوهش، انجام مطالعات طولی را برای رصد تحولات فرهنگی ضروری می‌نماید و در نهایت، اعتبارسنجی مدل علی با روش‌های آماری مانند SEM در پژوهش‌های آتی توصیه می‌شود.

پیشنهادهای

باتوجه به نتایج پژوهش، بخشی از راهکارهایی که در زمینه جلوگیری از رفتارهای فاسد مدیران و شکل‌گیری فرهنگ شارلاتانی سازمانی می‌توان دنبال کرد در زیر ارائه می‌شود:

۱. تقویت نظام شفافیت و نظارت سازمانی؛ از آنجا که ضعف نظام شفافیت و نظارت به‌عنوان مهم‌ترین عامل مؤثر شناسایی شد، سازمان‌ها باید سازوکارهای نظارتی خود را بازنگری و تقویت کنند. ایجاد سامانه‌های شفاف گزارش‌دهی، انتشار اطلاعات مرتبط با تصمیمات مدیریتی، اجرای حسابرسی‌های داخلی و خارجی و افزایش پاسخگویی مدیران می‌تواند زمینه بروز فساد و سوءاستفاده از اختیارات را کاهش دهد.
۲. استقرار نظام شایسته‌سالاری در انتصابات و ارتقا؛ با توجه به نقش نظام ناکارآمد انتصابات در گسترش رفتارهای فاسد، ضروری است معیارهای شفاف، تخصصی و مبتنی بر شایستگی برای انتخاب و ارتقای مدیران تدوین و اجرا شود. حذف ملاحظات غیرحرفه‌ای، روابط شخصی و نفوذهای غیررسمی در فرآیندهای انتصاب می‌تواند به ارتقای سلامت اداری و افزایش اعتماد کارکنان کمک کند.
۳. توسعه رهبری اخلاقی و پیشگیری از رهبری بیمارگونه؛ سازمان‌ها باید آموزش‌های مستمر در حوزه اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری و رهبری اخلاق‌مدار را برای مدیران طراحی و اجرا کنند. همچنین ارزیابی دوره‌ای رفتارهای مدیریتی و دریافت بازخورد از کارکنان می‌تواند به شناسایی و اصلاح سبک‌های رهبری ناسالم و فسادزا کمک کند.
۴. مقابله با فرهنگ سکوت سازمانی و ترویج فرهنگ گزارش‌دهی؛ نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ اغماض و سکوت سازمانی یکی از زمینه‌های مهم گسترش فساد است. بنابراین لازم است سازمان‌ها فضایی امن برای بیان انتقادات، گزارش تخلفات و مشارکت کارکنان در اصلاح امور فراهم کنند. حمایت

از گزارش دهندگان تخلف و تضمین محرمانگی اطلاعات آنان می تواند در کاهش فساد نقش مؤثری ایفا کند.

۵. تقویت سرمایه اجتماعی و اعتماد سازمانی؛ با توجه به تأثیر ضعف سرمایه اجتماعی و اعتماد بر شکل گیری رفتارهای فاسد، سازمان ها باید بر توسعه روابط مبتنی بر اعتماد، احترام متقابل، همکاری و عدالت تمرکز کنند. افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها و رعایت انصاف در تعاملات مدیریتی می تواند موجب تقویت سرمایه اجتماعی و کاهش رفتارهای فرصت طلبانه شود.

۶. بازنگری در قوانین و برخورد قاطع با تخلفات؛ وجود خلأهای قانونی و مجازات زدایی از عوامل مهم فساد مدیریتی است. از این رو، سازمان ها باید قوانین و آیین نامه های خود را به روزرسانی کرده و برای تخلفات اداری و مدیریتی ضمانت های اجرایی مشخص و بازدارنده در نظر بگیرند. برخورد عادلانه و بدون تبعیض با متخلفان نیز می تواند نقش مهمی در پیشگیری از تکرار رفتارهای فسادآمیز داشته باشد.

۷. ایجاد عدالت در توزیع منابع و فرصت ها؛ نتایج پژوهش نشان داد که توزیع ناعادلانه منابع از عوامل مؤثر بر فساد مدیریتی است. بنابراین سازمان ها باید در تخصیص منابع، پاداش ها، فرصت های آموزشی و مسیرهای ارتقای شغلی، اصول عدالت و برابری را رعایت کنند تا زمینه شکل گیری نارضایتی، بی اعتمادی و رفتارهای انحرافی کاهش یابد.

۸. پایش مستمر سلامت اداری و فرهنگ سازمانی؛ پیشنهاد می شود سازمان ها به صورت دوره ای شاخص های سلامت اداری، اعتماد سازمانی، فساد اداری، فرهنگ سازمانی و میزان گرایش به رفتارهای شارلاتان گونه را ارزیابی کنند. نتایج این ارزیابی ها می تواند مبنایی برای تدوین برنامه های اصلاحی و پیشگیرانه در جهت ارتقای سلامت و اثربخشی سازمان باشد.

۹. توجه به پیامدهای فساد مدیریتی در برنامه ریزی های سازمانی؛ با توجه به اینکه ناکارآمدی و افول سازمانی مهم ترین پیامد رفتارهای فاسد مدیران شناخته شد، مدیران ارشد باید موضوع پیشگیری از فساد را به عنوان یک اولویت راهبردی در برنامه های توسعه سازمان قرار دهند. سرمایه گذاری در حوزه سلامت اداری نه تنها از گسترش فرهنگ شارلاتانی جلوگیری می کند، بلکه موجب افزایش بهره وری، ارتقای کیفیت خدمات و تقویت مشروعیت و اعتبار سازمان خواهد شد.

اظهاریه قدردانی

نویسندگان این پژوهش مراتب سپاس و قدردانی صمیمانه خود را از تمامی مشارکت کنندگان پژوهش به دلیل همکاری ارزشمند در فرایند گردآوری داده ها، همچنین از داوران محترم ناشناس به خاطر ارائه دیدگاه ها و پیشنهاد های سازنده، و ویراستاران علمی و ادبی نشریه به دلیل راهنمایی ها و حمایت های مؤثر در ارتقای کیفیت این مقاله، ابراز می دارند.

منابع

- ۱- امید، علی. (۱۴۰۴). فهم پدیده ایمپاستر سازمانی ادراک شده مدیران؛ شناسایی عوامل پیشایندی و پسایندی با روش دلفی فازی. مدیریت دولتی تطبیقی، 3(2), 42-65. doi: 10.22098/cpa.2025.17204.1066

- ۲- ابراری رومنجان، محرم، رحیم نیا، ملک زاده، کفاش پور، آذر. (۲۰۲۵). شناسایی مؤلفه‌های رفتار شارلاتانی در بخش دولتی (مطالعه پدیدارشناسی). حکمرانی و توسعه، ۵(۳)، ۶۷-۹۹.
- ۳- درویش، حسن، و عظیمی زاچکانی، فاطمه. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر شفافیت سازمانی بر کاهش فساد اداری با میانجی‌گری اعتماد سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان بیمارستان پانزده خرداد ورامین). مدیریت دولتی، ۸(۱)، ۱۵۳-۱۶۶. <https://doi.org/10.22059/JIPA.2016.57511>
- ۴- خدری بهزاد، محمدزاده اقدم عبدالله، مومنی ماسوله فریده سادات. (۱۳۹۵). (عوامل اجتماعی مؤثر بر فساد اداری در سازمانهای دولتی شهرستان سنندج رفاه اجتماعی ۱۶ (۶۰) ۱۶۷-۱۳۷)
- ۵- رزق جو. (۲۰۲۵). کاربرد نظریه‌های یادگیری در طراحی فعالیت‌های آموزشی اثربخش. تحقیقات راهبردی در تعلیم و آموزش و پرورش، ۴۵، ۱۱۶۱-۱۱۷۴.
- ۶- فاضل‌المسعودی، مراد، واحدی، سیدولیلو، میرمحمود. (۲۰۲۲). بررسی انتقادی نظریه‌های یادگیری از منظر کاربرد آن‌ها در عصر دیجیتال. مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی (موسسه آموزش عالی نگاره)، ۸۴(۵)، ۷۵-۹۰.
- ۷- گرجی پور، حسین. (۱۴۰۴). تحلیل ویژگی‌های رفتاری مدیران فسادزا (مطالعه کیفی نامه‌های امام علی علیه‌السلام به معاویه در نهج البلاغه). مدیریت در دانشگاه اسلامی، 29(59), 82-59. doi: 10.22034/MIU.2025.29.59
- ۸- همتی نودوست گیلانی مهناز، غلامی فاطمه. (۱۳۹۰). رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتارهای انحرافی کارکنان با نقش واسطه‌ای عزت نفس. اخلاق در علوم و فناوری، ۱۳ (۳) ۸۵-۹۱

- 1- Ahmad, R., Nejati, M., Farr-Wharton, B., & Bentley, T. (2024). Impact of leadership on unethical pro-organizational behavior: A systematic literature review and future research directions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 31(3). <https://doi.org/10.1177/15480518241265399>
- 2- Al-Jundi, S. A., Augustine, R., & Al-Janabi, H. A. (2025). The effect of deviant culture on tax evasion through law enforcement and administrative corruption. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 45(13-14), 56-72.
- 3- Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 1-52. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25001-2](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25001-2)
- 4- Ashforth, B. E., Gioia, D. A., Robinson, S. L., & Treviño, L. K. (2008). Re-viewing organizational corruption. *Academy of Management Review*, 33(3), 670-684. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.32465714>
- 5- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.
- 6- Basaad, S., Bajaba, S., & Basahal, A. S. (2023). Uncovering the dark side of leadership: How exploitative leaders fuel unethical pro-organizational behavior through moral disengagement. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2233775. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2233775>
- 7- Bieńkowska, A., & Tworek, K. (2025). Fake leadership influence on organizational destruction in higher education institutions. *PLoS ONE*, 20(4), e0321194. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0321194>
- 8- Boateng, A., Wang, Y., Ntim, C. G., & Glaister, K. W. (2021). National culture, corporate governance and corruption: A cross-country analysis. *International Journal of Finance & Economics*, 26(3), 3852-3874. <https://doi.org/10.1002/ijfe.1991>
- 9- Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*. John Wiley & Sons.
- 10- Czarnecka, B., Baxter, K., & O'Rourke, G. (2025). Educating responsible business leaders: Organizational hypocrisy in British universities' commitment to environmental sustainability education. *Journal of Management Education*. Advance online publication.
- 11- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory*. Aldine.
- 12- Hartanto, R., Rahayu, D., Maemunah, M., & Hernawati, N. (2025). Revealing perceptions of corruption behavior in Indonesian higher education institutions. *Multidisciplinary Science Journal*, 7(8), 2025390-2025390.

- 13- Hassan, S., Kaur, P., Muchiri, M., Ogbonnaya, C., & Dhir, A. (2023). Unethical leadership: Review, synthesis and directions for future research. *Journal of Business Ethics*, 183, 511–550. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05081-6>
- 14- Hoang, T. N., & Le, P. B. (2025). The influence of transformational leadership on knowledge sharing of teachers: The roles of knowledge-centered culture and perceived organizational support. *The Learning Organization*, 32(2), 328–349.
- 15- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- 16- Koutroubas, V., & Galanakis, M. (2022). Bandura's social learning theory and its importance in the organizational psychology context. *Psychology*, 12(6), 315–322.
- 17- Mitchell, M. S., Rivera, G., & Treviño, L. K. (2023). Unethical leadership: A review, analysis, and research agenda. *Personnel Psychology*, 76(2), 547–583. <https://doi.org/10.1111/peps.12574>
- 18- Muurlink, O., Seo, Y., Vassallo, J. P., Thomsen, B., Hincapié, M. A., Villar, D. A., & Alam, Q. (2025). Parasitic enterprises: How entrepreneurial competencies can foster corruption within organizations. *Business & Society*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/00076503261424725>
- 19- Nasreen, T., Werbin, E. M., & Ficco, C. (2025). Dichotomizing salient stakeholders through organizational hypocrisy: Evidence from an Argentinian agro-giant. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 38(2), 298–315.
- 20- Park, J. G., Zhu, W., Kwon, B., & Bang, H. (2023). Ethical leadership and follower unethical pro-organizational behavior: Examining the dual influence mechanisms of affective and continuance commitments. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(22), 4313–4343. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2191209>
- 21- Pinto, J., Leana, C. R., & Pil, F. K. (2008). Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? Two types of organization-level corruption. *Academy of Management Review*, 33(3), 685–709. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.32465726>
- 22- Rodrigues, C. C. C. (2025). The excuses we make: Defining eight corruption rationalization categories. *Regulation & Governance*. Advance online publication.
- 23- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893–1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
- 24- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Wiley.
- 25- Usada, A., & Saputra, R. (2025). Criminal justice vs administrative justice in corruption cases: The urgency of criminal justice reform in Indonesia. *Indonesian Journal of Crime and Criminal Justice*, 1(3), 408–435.
- 26- Wibowo, S., Wangid, M. N., & Firdaus, F. M. (2025). The relevance of Vygotsky's constructivism learning theory with differentiated learning in primary schools. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 19(1), 431–440.