

نقش میانجی اعتماد بین فردی در رابطه مدیریت منافقانه با تمایل کارکنان به سوت زنی

سحر صدرائی^۱، احمد ودادی^۲

^۱ دکتری مدیریت دولتی، مدرس دانشگاه فنی حرفه ای شریعتی تهران (نویسنده مسئول)

^۲ دکتری مدیریت دولتی، دانشیار، و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی

چکیده

بررسی‌ها نشان می‌دهند علی‌رغم آنکه عدم افشاگری کارکنان در برابر مشاهده تخلفات، مشکلات زیادی در سازمان‌ها ایجاد کرده‌اند، این رفتارها و تأثیری که سبک مدیریت می‌تواند بر آن‌ها داشته باشد، کمتر مورد تحقیق واقع شده است. بر این اساس، تحقیق حاضر اثری که سبک مدیریت منافقانه می‌تواند بر تمایل کارکنان به سوت زنی از طریق اعتماد کارکنان به مدیران داشته باشند را مورد توجه قرار داده است. نمونه آماری تحقیق شامل ۲۸۵ نفر از کارکنان دفاتر آژانس‌های مسافرتی مرکز شهر تهران بوده که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده‌اند. برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از پرسشنامه محقق ساخته مدیریت منافقانه شیرازی و همکاران (۱۳۹۹)، پرسشنامه استاندارد سوت زنی پارک و همکاران (۲۰۰۸) و پرسشنامه اعتماد سازمانی ربانی و همکاران (۱۳۹۴) استفاده شده است. پایایی پرسشنامه‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ، برای مدیریت منافقانه ۰/۸۷، اعتماد کارکنان به مدیر ۰/۹۶؛ و سوت زنی ۰/۹۴ تایید شد. همچنین با انجام آزمون‌های مربوطه و تحلیل عاملی تاییدی، روایی مورد نظر نیز تایید گردید. تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از آزمون همبستگی (جهت آزمون فرضیات)، روش معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تاییدی و با استفاده از نرم افزار spss و lisrel در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد که سبک مدیریت منافقانه از طریق اعتماد کارکنان به مدیران به صورت معناداری بر تمایل کارکنان به سوت زنی تأثیر می‌گذارد. رابطه معنادار و معکوس میان مدیریت منافقانه و تمایل کارکنان به سوت زنی تایید گردید. و رابطه معنادار و معکوس میان مدیریت منافقانه و اعتماد کارکنان به مدیران نیز تایید گردید. همچنین رابطه معنادار و مستقیم میان اعتماد کارکنان به مدیران با تمایل کارکنان به سوت زنی نیز تایید گردید.

واژه‌های کلیدی: مدیریت منافقانه، سوت زنی، اعتماد بین فردی، آژانس‌های مسافرتی

۱. مقدمه

امروزه، خطاکاری سازمانی، نتایج منفی قابل توجهی در سازمان ها به جای گذاشته و هزینه ها را در سازمان ها افزایش داده و ایمنی، بهداشت و سلامت کارمندان، مشتریان و سرمایه گذاران و جامعه را به خطر انداخته است [۱]. تحقیقات انجام شده نشان می دهد بسیاری از کارکنان در سازمان های خود شاهد رفتارهای غیر اخلاقی هستند و این رفتارها به روحیه سازمانی و شهرت و اعتبار سازمان ها آسیب وارد کرده است [۲]. افشاگری تخلفات و سوت زنی، عموماً به عنوان افشای فعالیت های غیر قانونی، غیر اخلاقی و غیر مشروع صورت پذیرفته در سازمان، توسط اعضای فعلی یا سابق سازمان به افراد یا سازمان هایی که قادرند چنین فعالیت هایی را تحت تاثیر قرار دهند، تعریف شده است [۳]. هشداردهی و سوت زنی و افشای تخلفات می تواند یک منبع مهم اطلاعات برای شناسایی خطاکاری در سازمان باشد [۴]. با این حال، برخی از کارکنانی که تخلفات سازمانی را مشاهده می کنند، به دلیل در معرض خطر بودن اقدامات تلافی جویانه متخلفین و هزینه های هشداردهی شامل تنزل رتبه و محرومیت های اجتماعی تمایل به سکوت دارند [۵].

گردشگری، صنعتی کلیدی در هر جامعه قلمداد می شود که توجه برنامه ریزان را جلب می کند. زیرا در بسیاری از بخش های جامعه از جمله بخش های اقتصادی، فرهنگی و زیست محیطی تاثیر می گذارد [۶]. پژوهشگران بر این نظرند که در سال های اخیر، صنعت گردشگری در اقتصاد جهانی اهمیت فراوانی یافته است [۷]. در حقیقت، بخش های گوناگون صنعت گردشگری پویا و پیچیده و به یکدیگر وابسته اند و با بحران های بسیاری روبه رو هستند که باید با دقت مدیریت و اداره شوند [۸]. این صنعت نقش مهمی در رفاه اجتماعی و اقتصادی جوامع میزبان ایفا می کند؛ از این رو، هر یک از مقاصد گردشگری باید تلاش کنند تا سهم خود را از این صنعت و درآمد آن افزایش دهند [۹]. یکی از ویژگی های اقتصادی گردشگری، تسلط موسسات کوچک و متوسط در این صنعت است. از جمله این موسسات کوچک، آژانس های مسافرتی است [۱۰]. آژانس های مسافرتی نقش مهمی در جلب توجه گردشگران به مقاصد گردشگری دارند [۱۱].

شایان ذکر است که آژانس های مسافرتی نیز به عنوان سازمانی مهم و حیاتی در جامعه، از قاعده سوت زنی و افشا در زمینه تخلفات انجام یافته داخل سازمان، مستثنی نیستند. آن ها با گروه های متفاوت دولتی و خصوصی در داخل کشور و همچنین سازمان های مرتبط در خارج از کشور، و نیز با مشتریان و کارکنان در ارتباط می باشد، و از همین رو، پرداختن به مسائل درون سازمانی آن اهمیت ویژه ای می یابد. همچنین، به لحاظ قرار داشتن در صنعت گردشگری، نقش بی بدیلی در تعیین معاملات اقتصادی ایفا می کند و بنابراین افشای تخلفات مشاهده شده از جانب کارکنان در چنین سازمانی به طور مستقیم در برون داد این سیستم بسیار موثر خواهد بود. زیرا پیامدهای هرگونه عدم تمایل کارکنان به سوت زنی و افشای تخلفات، بر اقتصاد کل کشور خواهد بود.

در سال های اخیر، در کل دنیا، رفتارهای غیر حرفه ای و ناکارآمد، گاهی به رسوایی های مالی و شکست های تجاری با اهمیتی منجر شده است. به همین دلیل بسیاری از افراد، کارکنانی را که به خاطر قصور در کشف و گزارش اشتباه یا تقلب هایی که منجر به این شکست ها شده است، مورد انتقاد و سرزنش قرار داده اند و اعتبار سازمان، خدشه دار شده است [۱۲]. افزون بر این، هشداردهی فرایند تصمیم گیری پیچیده ای است که تحت تاثیر اثر متقابل متغیرهای افراد، سازمان و موقعیت قرار می گیرد. در شرایط خاص، تمایل کارکنان نسبت به هشداردهی نسبت به دیگر شرایط متفاوت است [۱]. و تحقیقات چندی در زمینه عوامل موثر بر عدم تمایل کارکنان به افشاگری تخلفات و سوت زنی آنان وجود دارد. در این میان سبک های رهبری مختلف در سازمان ها می توانند نقش موثری در تمایل یا عدم تمایل کارکنان به سوت زنی داشته باشند [۱۳]. از این رو سبک مدیریت صحیح در محیط کار موجب مشروعیت اقدامات مدیریتی شده، انسجام و تعادل فرهنگ سازمانی را تقویت می کند، و با پیروی بیشتر از استانداردها، موجب بهبود رفتار کارکنان خواهد شد [۱۴]. و این در حالی است که در میان سبک های مدیریتی، شاهد سبکی از مدیریت به نام مدیریت منافقانه و در نتیجه رفتارهای منافقانه مدیران می باشیم [۱۵]. که در مقابل رفتار صادقانه رهبران قرار دارد و شامل رفتار مزورانه، ریاکار و منافقانه می باشد [۱۶]. مدیر ریاکار در

این سبک مدیریتی، کسی است که بین رفتارها و اعمال وی با اعتقاداتی که ابراز داشته، سنخیتی وجود ندارد [۱۷]. باستون و همکارانش آن را به عنوان تظاهر به اخلاقی بودن بدون پرداخت هزینه تعریف نمودند [۱۸].

شناخت و درک این سبک مدیریتی؛ به مطالعه و شناخت نقش آن در تاثیرگذاری مثبت یا منفی اش بر بهبود رفتارهای شغلی و سازمانی نیاز دارد. در واقع از آنجا که اثر بخشی سبک های رهبری بر افشای تخلفات؛ در برخی تحقیقات پیشین مورد تایید قرار گرفته است [۱۳]، از این رو این مساله مطرح می شود که آیا مدیریت منافقانه نیز می تواند امکان پیش بینی تمایل یا عدم تمایل کارکنان به سوت زنی را فراهم آورد. از سوی دیگر این سوال مطرح می شود که چه متغیرهایی می توانند واریانس بین رفتارهای منافقانه مدیران و رفتارهای کارکنان را تبیین کنند. با طرح این سوال، می توان گفت خلا متغیر میانجی در تبیین اثرات غیر مستقیم مدیریت منافقانه بر تمایل کارکنان به سوت زنی به عنوان یک رفتار سازمانی، دغدغه برخی از اندیشمندان این عرصه است. در جستجوی شناسایی متغیرهای میانجی در تبیین ارتباط احتمالی بین مدیریت منافقانه و تمایل کارکنان به سوت زنی، به نظر می رسد، اعتماد بین فردی میان مدیران و کارکنان بتواند نقش تعیین کننده ای داشته باشد. اعتماد، باور ما به این امر است که دیگران همان کاری را انجام می دهند که ما از آن ها انتظار داریم، بدون اینکه آن ها تحت نظارت باشند. به طور خلاصه اعتماد به معنی اعتقاداتی است که افراد در مورد رفتار آینده گروه مقابل دارند. اعتمادی که بین کارکنان و مدیران، وجود دارد، موجب بهبود به اشتراک گذاری دانش، رضایت شغلی، رفتارهای شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی و بهبود عملکرد شغلی و همچنین کاهش گرایش های نامطلوب از قبیل ترک شغلی، رفتارهای تدافعی، رفتارهای نظارتی و .. می شود.

با توجه به آنچه بیان شد، پیامد عدم هشداردهی خطاکاری ها، آسیب بالقوه ای است که در کل، متوجه سازمان ها خواهد شد، همان طور که موسسه آرتوداندرسون را به ورطه نابودی کشاند [۵]. از این رو هدفی که در این پژوهش مد نظر می باشد، ((بررسی رابطه بین مدیریت منافقانه و تمایل کارکنان به سوت زنی، با در نظر گرفتن نقش میانجی اعتماد کارکنان به مدیران، در آژانس های مسافرتی)) است و این سوال مطرح می شود که بین رفتارهای منافقانه مدیران (مدیریت منافقانه) و تمایل کارکنان به سوت زنی؛ با میانجی گری اعتماد کارکنان به مدیران چه رابطه ای وجود دارد؟ در راستای پاسخگویی به سوال تحقیق، ابتدا مبانی نظری و سابقه پژوهش، مرور و سپس فرضیات تحقیق بر اساس مدل مفهومی پژوهش ارائه می شود.

۲. پیشینه پژوهش

۱-۲. پیشینه نظری

۱-۲-۱. سوت زنی^۲

سوت زنی و هشداردهی از روش های مورد استفاده توسط نیروهای پلیس گشتی انگلستان در باخبر کردن دیگر همکاران خود از وجود افراد خلاف کار گرفته شده است. آنان برپایه یک سنت قدیمی، هنگام مواجهه با یک فرد خلاف کار در شهر، همزمان با تعقیب وی، در سوت همراهشان می دمیدند تا از این طریق با اطلاع به سایر همکاران خود، با همکاری یکدیگر، فرد خلاف کار را دستگیر کنند [۱۹].

سوت زنی ابزاری برای این است که گروه، سازمان یا جامعه، استانداردهای اخلاقی خودش را ترویج و تقویت کند. این امر یک مکانیسم مهم برای جلوگیری و کشف خطاکاری در بخش دولتی یا خصوصی است [۲۰]. ساز و کارهای حاکمیت شرکتی

۱. Investigating the relationship between hypocritically management and staff willing to whistleblowing with the meditating role of staff trust to managers

۲. Whistleblowing

در شرکت هایی که رویه هایی در خصوص هشداردهی دارند، از شرکت های فاقد این رویه ها موثرتر است [۲۱]. زیرا هر دو آن ها به دنبال ارتقاء اثربخشی سازمانی، مسئولیت اجتماعی شرکت ها و توانمندسازی کارکنان هستند [۲۲]. آیین بیان می کند هشداردهی و سوت زنی، عمل داوطلبانه ای است که براساس آن، کارکنان رفتارهای غیراخلاقی ای که دیگرکارکنان سازمان مرتکب آن شده اند را صرف نظر از استانداردها و الزامات قانونی موجود، به هر نهادی (داخلی یا خارجی) که توانایی اصلاح چنین خطاکاری هایی را دارند، گزارش می دهند [۵]. از دیدگاه سازمانی، سوت زنی و هشداردهی، عملی است که طی آن، یکی از کارکنان فعلی یا گذشته، عملی غیرقانونی، خلاف اخلاق و ضوابط سازمان به اطلاع مراجع ذی صلاح گزارش می کند. اقدام به هشداردهی خود متشکل از پنج جزء اصلی شامل این موارد است: ۱) خصوصیات و ویژگی های هشداردهنده، ۲) خصوصیات و ویژگی های گیرنده گزارش، ۳) ویژگی های تخلف یا رفتاری که نسبت به آن هشدار داده می شود، ۴) ویژگی ها و خصوصیات فرد متخلف؛ و ۵) ویژگی های سازمانی که در آن هشداردهی و سوت زنی صورت می گیرد [۳].

هشداردهندگان می توانند خطاکاری های سازمانی را به مقامات داخلی و خارجی مسئول، گزارش نمایند [۲۳]. شخص گزارش گیرنده در سوت زنی داخلی، ممکن است یک مدیر عملیاتی یا مدیر میانی و یا مدیر عالی، و یا هر شخص مسئول در داخل سازمان باشد. هشداردهی خارجی نیز اشاره به افشای یک مورد خلاف در سازمان به مراجع ذی صلاح بیرونی دارد که این مراجع از یک سازمان نظارت کننده (دیوان محاسبات کشور، سازمان حسابرسی، سازمان بازرسی کل کشور و نظایر آن ها) گرفته تا رسانه ها و جراید را دربر می گیرد [۲۴]. علاوه بر این، سوت زنی و هشداردهی ممکن است به دو صورت رسمی و غیررسمی انجام شود، سوت زنی و هشداردهی رسمی هنگامی است که افراد گزارش را با ذکر مشخصات و آدرس خود ارائه می کنند و در سوت زنی و هشداردهی غیررسمی، افراد به صورت ناشناس مبادرت به ارائه گزارش می کنند [۲۳].

اهمیت قائل شدن به هشداردهندگان و سوت زنان، باعث می شود که آنان در این خصوص، نگرانی های خود را گزارش کنند و خدمات بزرگی را به جامعه و سایر دی نفعان ارائه دهند و کلید کمک به بازرسان نهادهای نظارتی در باز کردن طرح های پیچیده قلب و تخلف باشند [۱]. قانون ساربینز آکسلی (۲۰۰۲) مقرراتی را برای حمایت از هشداردهندگان و همچنین مقرراتی را برای شرکت ها جهت ایجاد یک سیستم هشداردهی داخلی تعیین نموده است. قانون دادفرانک (۲۰۱۰) نیز مشوق هایی را برای هشداردهی در شرکت ها تصویب کرده است [۱]. در ایران نیز طرح حمایت از افشاکنندگان فساد، در مجلس مطرح شده است. و براساس قانون سلامت اداری، کارکنان سازمان ها موظف هستند در صورت مشاهده هرگونه فساد، مراتب را به مراجع نظارتی یا قضایی ذی صلاح اعلام نمایند و در صورت عدم گزارش، مجازاتی پیش بینی شده و همچنین حمایت هایی از سوت زنان و هشداردهندگان شامل جلوگیری از برخورد تبعیض آمیز و عدم افشای هویت در نظر گرفته شده است [۲۵].

۲-۱-۱-۱. انواع سوت زنی

براساس پژوهش آمس و همکاران (۲۰۱۵)، افشاگری در سه شکل قابل انجام است: داخلی یا خارجی، بی نام یا با نام، رسمی و غیر رسمی. افشاگری داخلی به کارکنانی اشاره می کند که سوء رفتارها در محیط کار را کشف می کنند و از کانال های داخلی استفاده می کنند [۲۶] و خطاکاری ها را به سرپرست های خود گزارش می دهند. در مقابل، افشاگران خارجی به گزارش خطاها به عناصری خارج از سازمان اشاره می کنند. افرادی که افشاگری خارجی انجام می دهند، از راه داخلی قبلا استفاده کرده اند و هنگامی که احساس کنند سازمان دیگر تحمل ناسازگاری آنان را ندارد، افشاگری خارجی می کنند [۲۷]. افشاگری خارجی چالشی بین مدیر و افشا کننده به وجود می آورد [۲۸]. هنگامی که افشاگران ترسی از آشکار کردن هویت خود نداشته باشند، افشاگری بی نام انجام می دهند. اگرچه افشاگری رسمی به معنای گزارش فعالیت از راه پروتکل های سازمانی رسمی یا کانال های ارتباطی است، افشاگری غیر رسمی به لو دادن به همکاران نزدیک درباره خطاها اشاره می کند [۲۹].

۲-۱-۲. رفتارهای منافقانه

رفتارهای منافقانه، فریب و استانداردهای اخلاقی عناصر لازم در توصیف ریاکاری می باشد و ریاکاری بستگی به حضور مشترک آن ها دارد؛ اما این توصیف با ابهام روبه رو است [۳۰]. معنای خاص نفاق که به وسیله منافع شخصی برانگیخته می شود چیست؟ باید آن را به سادگی به عنوان پیگیری منافع شخصی و نه منافع دیگران تلقی کرد. در واقع به این معنا که شخص منافق خواسته های خود را بالاتر از دیگران قرار می دهد. از آنجا که منافع شخصی یک محرک انسانی است که همه جا حضور دارد، مفهوم نفاق به این شیوه منجر می شود که ما همگی منافق هستیم؛ بنابراین این سوال باید به طور خاص مطرح شود به این شکل که در پیگیری منافع شخصی منافق چه چیزی منحصر به فرد است؟ اگر لذت تمایلات فردی تنها انگیزه آن است چرا در ریاکاری، دورویی ضروری است؟ چرا منافق در قانع کردن به ظاهر اخلاقی تر از آنچه که هست می باشد؟ شناخت این پویایی به درک بهتر این پدیده و تمایزش با جامعه ستیزی می شود. خواسته جامعه ستیز برای بالا کشیدن خود از طریق بهره برداری از دیگران است. چنین افرادی همدلی کمتری دارند [۳۱]. نفاق مفهوم پیچیده چند وجهی است و عناصر مورد نیاز برای پاسخ به یک عمل ریاکارانه به صورت گسترده توسط فلاسفه مورد بحث قرار گرفته است. رهبران و مدیران سازمان نقش بسیار مهمی در رفتار سازمانی دارند؛ زیرا رهبران رابط بین اهداف سازمان و بهره وری کارکنان می باشند و این رهبران هستند که رفتار کارکنان را با اهداف سازمان همسو می کنند [۳۲]. فرم های رهبری غیراخلاقی به عنوان رهبری منافقانه توصیف شده است. در اصطلاح مدیریت، رهبران غیراخلاقی به عنوان رهبرانی با هیجانات سوء استفاده گرانه و گاهی اوقات خشونت آمیز توصیف شده است. نفاق اغلب در روانشناسی اجتماعی به عنوان ناسازگاری بین قول و عمل فرد تعریف شده است. درواقع گفتن چیزی و عمل کردن به گونه ای دیگر به نوعی رعایت و حفظ هنجارهای اخلاقی در ارتباط با دیگران اما نقض آن ها به صورت پوشیده است [۳۳].

۲-۱-۲-۱. مدیریت منافقانه^۳

برخلاف سایر رذایل و ضعف های اخلاقی که عمدتاً از جانب افرادی صورت می گیرد که چندان اخلاق گرا نیستند، آن هایی که دارای استانداردهای اخلاقی و رفتاری بالاتری هستند یا مدعی آن می باشند، بیشتر احتمال دارد در دام نفاق گرفتار شوند. درواقع، هرچه استانداردهای رفتاری و اخلاقی بالاتر باشد، احتمال بروز رفتارهای منافقانه افزایش می یابد. افرادی که استانداردهای اخلاقی بالایی ندارند، شاید انسان های بدی باشند، اما کمتر دارای رفتار منافقانه هستند [۳۴]. همچنین، در جوامع و یا سازمان هایی که تاکید زیادی بر استانداردهای اخلاقی و رفتاری وجود دارد، می توان شاهد این نوع رفتارها در سطوح مختلف فردی، مدیریتی و سازمانی که مدعی اخلاق گرایی هستند، بود [۳۵]. در سطح مدیریت، رفتار منافقانه می تواند در بلندمدت آثار جدی و جبران ناپذیری را در سازمان برجای گذاشته، باعث ترویج دورویی و بی صداقتی شده، پایبندی به ارزش ها و اصول اخلاقی را مختل نموده و رفتار تصنعی و دروغ را در سراسر سازمان گسترش دهد [۳۶]. نفاق پدیده ای چند بعدی بوده و تعریف آن مستلزم شناسایی مولفه های آن است. در تبیین این سازه، کریپ و کوتون (۱۹۹۴)، چهار مولفه را برای نفاق شناسایی نمودند:

تناقض^۴ باستون و همکارانش از تناقض بین رفتار افراد و آنچه که به عنوان اصول اخلاقی یاد می کنند؛ باردن و همکارانش، از تناقض بین آنچه فرد می گوید و آنچه انجام می دهد؛ و والدیسولو و دستینو از تناقض بین آنچه فرد برای خود و آنچه که برای دیگران عادلانه می پندارد؛ به عنوان مصادیق تناقض یاد می کنند [۳۶].

تظاهر(ریا): به تلاش آشکار و ضمنی فرد در نزد دیگران برای برجسته ساختن یک ویژگی و با توانمندی مثبت که از آن برخوردار نیست و مخفی نمودن یک ویژگی منفی که از آن برخوردار است، اشاره دارد. به عبارت دیگر، فرد متظاهر در برابر دیگران، سعی در پررنگ ساختن ویژگی‌های مثبت نداشته خود و کمرنگ نمودن ویژگی‌های منفی داشته خود، دارد. به عنوان نمونه، در حالی که ممکن است مدیری از نظر سیاسی، لیبرال باشد، در نزد افرادی که از نظر سیاسی محافظه کار هستند، خود را موافق با آن‌ها نشان می‌دهد؛ در حالی که هیچ اعتقادی به آن‌ها ندارد[۳۷].

سرزنش: به معنای مورد انتقاد قراردادن دیگران برای خطاهایی است که خود فرد انتقاد کننده به شکلی دیگر و حادثه از آن برخوردار است[۳۸].

خودخشنودی: بیانگر حالتی است که افراد با بسنده نمودن به ظواهر ارزش‌ها و اعتقادات و یا امور جزئی، خود را اقناع نموده و از پرداختن به امور ریشه‌ای و مهم که هزینه‌های زیادی دارد طفره می‌روند. منافق می‌خواهد با پرداختن به امور صوری و جزئی به خود بقبولاند همان چیزی است که ادعای آن را دارد. برخلاف حالت ریا که فرد به منظور جلب نظر دیگران تظاهر به اخلاقی و ارزشی بودن می‌کند، فرد در فرایند خودخشنودی، حاضر نیست هزینه‌های واقعی این ادعا را بپردازد و صرفاً به تظاهر بسنده می‌کند[۳۸].

۲-۱-۳. اعتماد^۸

اعتماد، یکی از مفاهیم اساسی است که به طور گسترده درباره آن صحبت می‌شود، برای سازمان‌ها حیاتی است و به راحتی توسط افراد، درک و فهمیده می‌شود؛ در عین حال، تعریف و تشریح سازه آن با ابهامات زیادی مواجه است. اعتماد همانند مردابی مفهومی است که با وجود نوشته‌های فراوان در مورد اعتماد و مفاهیم مرتبط با آن، تعریفی رسمی درباره آن وجود ندارد. تعاریف متعدد موجود از این مفهوم، تصدیق کننده این مدعا است[۳۹]. همچنین، لوییس(۲۰۰۷) در تشریح مفهوم اعتماد بیان می‌کند که در حقیقت؛ اعتماد، باور ما به این امر است که دیگران همان کاری را انجام می‌دهند که ما از آن‌ها انتظار داریم، بدون اینکه آن‌ها تحت نظارت باشند[۴۰]. روسو، اعتماد را حالتی روانی می‌داند که براساس آن، فرد تمایل دارد تا آسیب‌پذیری در مقابل دیگری را بپذیرد و بر مبنای انتظارات مثبت از رفتار دیگری عمل کند[۴۱]. گرچه اعتماد به طور روزمره در ادبیات محاوره‌ای استفاده می‌شود، اما در ادبیات سازمانی نیز تعاریفی دارد؛ اعتماد در سازمان به جوی دلالت دارد که در آن کارکنان به تصمیمات و سیاست‌های مدیران ارشد اطمینان دارند و مدیریت از تعهد، کارداتی و تلاش کارکنان مطمئن است[۴۲]. اعتماد سازمانی به عنوان احساس اطمینان کارکنان به سودمندی و ثبات رفتار و اظهارات سازمان هنگام مواجهه با شرایط ناپایدار و مخاطره‌آمیز تعریف می‌شود[۴۳]. اعتماد سازمانی، سازه‌ای است که احساس اطمینان و حمایت یک فرد از مدیرش را شرح می‌دهد، به طور کلی اعتماد سازمانی سطحی از شایستگی یا اطمینان است که یک فرد نسبت به شایستگی دیگران برای انجام یک کار، طبق شیوه‌ای اخلاقی، بی طرفانه و از روی میل و رغبت دارد[۴۴]. اعتماد به عنوان برجسته اجتماعی تعریف شده که اعضای سازمان را به یکدیگر متصل می‌کند و با القای همکاری و احساسات مثبت

۴. Inconsistency

۵. pretense

۶. blame

۷. complacency

۸. Trust

برای پیشرفت و عملکرد موفقیت آمیز تیم ها حیاتی است [۴۵]. این تعاریف نشان می دهند، اعتماد پدیده ای پویا است و به کنش متقابل کنشگران مختلفی وابسته است که ممکن است بر ایجاد یک مدل برای اعتماد تاثیر بگذارند [۴۶].

الون و همکارانش در یکی از جامع ترین تقسیم بندی ها، اعتماد سازمانی را به دو نوع اعتماد بین شخصی (ارتباطی) و غیرشخصی (نهادی یا موسسه ای) تفکیک کردند. این تقسیم بندی مشابه طبقه بندی گری رودر (۲۰۰۳) است. اعتماد شخصی به دو بعد شکسته می شود: اعتماد افقی که به اعتماد بین کارکنان مربوط می شود و اعتماد عمودی که به اعتماد بین کارکنان و مدیرانشان برمی گردد. نوع غیرشخصی اعتماد سازمانی، اعتماد نهادی نام دارد که می تواند به اعتماد اعضا، به راهبرد و چشم انداز سازمان، شایستگی تجاری و فناوری آن، ساختارها و فرایندهای منصفانه و سیاست های منابع انسانی در سازمان اشاره کند [۴۶]. به عبارت دیگر، در حالی که اعتماد میان فردی بین اعضای سازمانی وجود دارد، اعتماد نهادی بیانگر اعتماد بین اعضای سازمان و خود سازمان است

۲-۱-۳-۱. اعتماد کارکنان به مدیران سازمان

در همه سازمان ها، ارتباط مبتنی بر اعتماد میان کارکنان و مدیران ضروری است و فقدان اعتماد می تواند بر بهره وری سازمانی اثرات منفی داشته باشد، تا جایی که میزتال اظهار می دارد که اعتماد عنصری است که برای ایجاد روابط مداوم و حفظ همکاری ها ضروری است و در هر نوع مبادله ای حتی در تعاملات معمولی روزانه و به عنوان یک عنصر حیاتی به شمار می آید. مدیریت بر مبنای اعتماد، تکنیکی است که انسان ها در روابط خود، آن را به کار می گیرند تا به نتایج مطلوب فردی و سازمانی دست یابند. اعتماد، درجه حساسیت یک طرف نسبت به رفتار طرف مقابل است مبتنی بر این انتظار که او عملکرد خاصی را که برای طرف اول اهمیت دارد را انجام می دهد، بدون اینکه از قدرت نظارت یا کنترل خود استفاده نماید [۴۷].

براساس مدل شورمن برای اینکه اعتماد به فرد دیگری به وجود آید، اعتماد کننده و اعتماد شونده باید دارای ویژگیهای متقابلی باشند. به عبارتی از یک سود، اعتماد کننده باید گرایش به اعتماد داشته باشد و از سوی دیگر، اعتماد شونده باید دارای ویژگی هایی باشد که اعتماد طرف خود را برانگیزد. در این الگو، درک از قابل اعتماد بودن شخص اعتماد شونده از درک سه خصوصیت: توانایی، خیرخواهی^{۱۰} و درستی^{۱۱} تشکیل شده است [۴۹]. مدل مایر (۱۹۹۵) نیز مشخصات اعتماد کننده و اعتماد شونده را شامل توانایی و خیرخواهی و درستی می داند. توانایی به ترکیبی از مهارت ها، شایستگی ها و خصوصیات اشاره دارد که به فرد، فرصتی می دهد تا در محدوده ای خاص، تاثیرگذار باشد. خیرخواهی از باوری نشأت می گیرد که اعتماد شونده قصد کمک به اعتماد کننده را دارد درستی برپایه رفتار اعتماد شونده است و زمانی شکل می گیرد که اعتماد کننده متوجه می شود فرد مورد نظر، مجموعه ای از قواعدی را تعریف کرده که برای او قابل قبول است. وقتی اعتماد کننده به این باور برسد که این قواعد قابل قبول نیست، به این نتیجه می رسد که اعتماد شونده صادق نبوده است. کارمندان قبل از تسهیم اطلاعات، درستی و خیرخواهی سرپرستان خود را ارزیابی می کنند تا مطمئن شوند که این تسهیم اطلاعات به نفع آن ها خواهد بود و باعث تنبیه آن ها نخواهد شد [۴۷].

۹. Ability

۱۰. Benevolence

۱۱. Integrity

۲-۲. پیشینه تجربی

با وجود انجام تحقیقاتی حول متغیرهای تحقیق به صورت پراکنده، لیکن، طبق تحقیقات محقق، تاکنون پژوهشی، مطابق با عنوان (رابطه مدیریت منافقانه و تمایل کارکنان به سوت زنی با توجه به نقش میانجی اعتماد به مدیران)؛ در داخل و خارج کشور انجام نشده است. از این رو این عنوان، خود، نوآوری پژوهش به حساب می آید. همچنین، اکثر تحقیقات انجام یافته حول موضوع سوت زنی، در محیطهای مالی انجام گردیده و این در حالی است که واقعیت تخلف، حوزه های مختلفی را دربر می گیرد؛ که در تحقیق حاضر، سوت زنی در آژانس های مسافرتی می باشد. لذا با توجه به محدودیت پژوهش در حوزه متغیرها، ناگزیر، از موضوعات نزدیک به این حوزه ها، استفاده شده است.

جدول ۱. پیشینه تحقیقات

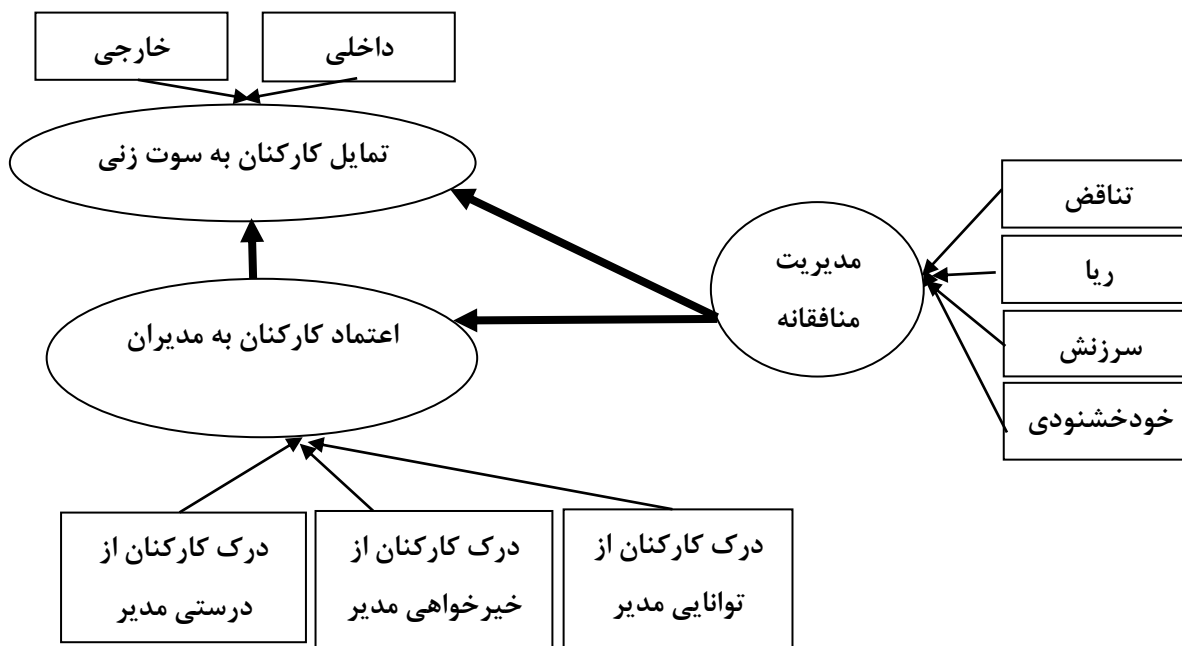
| پژوهشگر (سال تحقیق) | عنوان تحقیق سازمان مورد مطالعه | نتایج |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| اردشیر شیری و همکاران (۱۳۹۴) [۵۰] | رفتارهای منافقانه مدیران (سازمان های دولتی) | ارتباط بین خودشیفتگی مدیران و رفتارهای منافقانه با نقش میانجی رفتار ماکیاولی گرای مدیران تایید گردید. |
| مصطفی هادوی نژاد و همکاران (۱۳۹۴) [۵۱] | رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان (سازمان های دولتی) | دو متغیر سکوت سازمانی و زوال اعتماد بین فردی پیامدهای رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی محسوب شدند. |
| امین زارع و همکاران (۱۳۹۷) [۵۲] | رابطه رهبری قلدرمآبانه و رفتار منافقانه: نقش جو سکوت ادراک شده و اعتماد بین فردی (ارگان های نظامی) | رهبری قلدرمآبانه به صورت غیرمستقیم و با توجه به نقش میانجی اعتماد بین فردی، بر بروز رفتارهای منافقانه تاثیر دارد. |
| ایمان حکیمی (۱۳۹۸) [۵۳] | رفتارهای منافقانه و کجروی سازمانی؛ تبیین نقش میانجی اعتماد بین فردی و سکوت سازمانی (سازمان های دولتی) | رفتارهای منافقانه با کاهش اعتماد بین فردی، زمینه ساز سکوت سازمانی بوده و به واسطه آن، ظهور و افزایش کجروی های سازمانی کارکنان را همراه دارد. |
| اکبر حسن پور و همکاران (۱۳۹۹) [۵۴] | اثر سبک رهبری بر اعتماد در روابط پیرو-پیرو | از بین ۱۱ سبک رهبری شناسایی شده و اثرگذار بر اعتماد به رهبر، بیشترین اندازه اثر مربوط به رهبری توانمند ساز می باشد. همچنین اعتماد به رهبر، به واسطه نقش میانجی خود در رابطه با سبک رهبری، از اهمیت برخوردار است. |
| علی شیرازی و همکاران (۱۳۹۹) [۱۵] | بررسی نقش میانجی جو اخلاقی در اثر رهبری اصیل و مدیریت منافقانه بر رفتارهای ضد شهروندی سازمانی (اداره آموزش و پرورش) | سبک رهبری منافقانه می تواند بر فضای اخلاقی سازمان اثر معناداری بر جای گذارد. |
| سنور شهبابی و همکاران (۱۴۰۰) [۵۵] | تاثیر عدالت، اعتماد و تعهد سازمانی حسابرسان مستقل بر افشاگری تخلفات حسابرسی (موسسات حسابرسی) | اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی، تاثیر مثبت و معناداری بر افشاگری تخلفات دارد. |
| محمدرضا اردلان و | تاثیر رفتار ماکیاولی بر اعتماد بین | متغیر رفتارهای منافقانه دارای اثر مستقیم منفی و |

| | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| همکاران (۱۴۰۱) [۵۶] | فردی؛ نقش میانجی رفتار منافقانه (دبیرستان ها) | معنادار بر متغیر اعتماد بین فردی می باشد. |
| مریم عزیزیان و همکاران (۱۴۰۱) [۵۷] | تاثیر جهت گیری اخلاقی، هویت حرفه ای و اعتماد سرپرست بر قصد افشاگری حسابرسی با توجه به نقش تعدیلگر ترس از تلافی (مؤسسات حسابرسی) | اعتماد سرپرست بر قصد افشاگری حسابرسی، تاثیر مثبت و معنادار دارد و ترس از تلافی می تواند این تاثیر را، تعدیل نماید. |
| بینیکوئ و همکاران (۲۰۰۸) [۵۸] | اعتماد سازمانی، سکوت سازمانی، و تمایل به سوت زنی در سازمان ها | اعتماد بین رهبر و کارکنان موجب می شود کارکنان در صورت مشاهده تخلف؛ بدون واکنش، تمایل به سوت زنی داشته باشند. |
| حسان و همکاران (۲۰۱۱) [۵۹] | رابطه بین رهبری اصیل و اعتماد و اشتیاق شغلی | رهبری اصیل، منجر به افزایش اعتماد شده و به دل بستگی شغلی کارکنان کمک می کند. |
| نیکولاتو و همکاران (۲۰۱۱) [۶۰] | نقش سکوت سازمانی بر نگرش کارکنان | رفتارهای منافقانه بر اعتماد بین فردی تاثیر می گذارد. |
| ساحر و همکاران (۲۰۱۳) [۶۱] | آیا سبک رهبری منجر به تعهد و اعتماد سازمانی می شود؟ | سبک رهبری پدرسالارانه بر اعتماد سازی سازمانی تاثیر منفی دارد. |
| سیفرت و همکاران (۲۰۱۴) [۶۲] | رابطه بین اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی و سوت زنی | اعتماد سازمانی موجب می شود اتهامات و ریسک پذیری کارکنان در افشای خطاکاری های سازمانی افزایش یابد. |
| پنگ و همکاران (۲۰۱۹) [۶۳] | چگونه و چه زمانی، رفتار رهبران بر آوای کارکنان تاثیر می گذارد؟ | سبک رهبری منافقانه می تواند بر فضای اخلاقی سازمان اثر معناداری بر جای گذارد. |

۲-۳. چارچوب مفهومی و مدل مفهومی

آژانس های مسافرتی، همانند دیگر سازمان ها به منظور تحقق اهداف والای خود نیازمند جلوگیری از خطاها و انحرافات درون سازمانی هستند. در واقع، افشاگری روش مهمی برای جلوگیری و شناسایی فساد و هدر رفتن منابع و قلب هاست و می تواند ساز و کار برای کشف و کنترل اعمال خلاف در سازمان باشد [۶۴]. این موضوع در هر سازمانی دارای اهمیت است. آژانس های مسافرتی نیز در تعامل مستقیم با مشتریان خود می باشند، و به عنوان یکی از ارکان مهم اقتصادی کشور محسوب می شوند. در این سازمان نیز، افشای هر گونه تخلف، منجر به پیشگیری بیشتر گردیده و عدم افشای تخلف نیز منجر به عواقب زیانبار خود در داخل و خارج سازمان خواهد شد.

با توجه به اهمیت و نقش سوت زنی در سازمان ها، در این پژوهش سعی بر آن است که نقش میانجی اعتماد کارکنان به مدیران، در تاثیر مدیریت منافقانه بر تمایل کارکنان به سوت زنی (تمایل به سوت زنی بابت تخلفی که توسط بعضی کارکنان صورت می گیرد و بعضی از دیگر کارکنان متوجه این تخلف می شوند)؛ در آژانس های مسافرتی مورد بررسی قرار گیرد. بر همین اساس راهبردهای مدیریت منافقانه بر اساس مدل کریسپ و کوتون (۱۹۹۴) [۳۸]؛ در قالب چهار مولفه: تناقض، ریا، سرزنش و خودخشنودی؛ همچنین، سوت زنی بر اساس پژوهش آمس و همکاران (۲۰۱۵) [۶۵] در قالب دو مولفه داخلی و خارجی؛ و مفهوم اعتماد به مدیران هم بر مبنای مدل شورمن (۲۰۰۷) [۴۹]؛ در قالب سه مولفه: درک کارکنان از توانایی مدیر، درک کارکنان از خیرخواهی مدیر، و درک کارکنان از درستی مدیر؛ مورد بررسی قرار گرفته و بدین ترتیب، مدل مفهومی، به صورت شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته)

و بر اساس مدل مفهومی ارائه شده فرضیات اصلی تحقیق به شرح زیر می باشد:

۱. بین مدیریت منافقانه؛ و اعتماد کارکنان به مدیران، رابطه معناداری وجود دارد.
۲. بین مدیریت منافقانه؛ و تمایل کارکنان به سوت زنی، رابطه معناداری وجود دارد.
۳. بین اعتماد کارکنان به مدیران؛ و تمایل کارکنان به سوت زنی، رابطه معناداری وجود دارد.

۲-۳-۱. تعریف مفهومی متغیرهای تحقیق

در این تحقیق، متغیر مدیریت منافقانه به عنوان متغیر مستقل، متغیر اعتماد کارکنان به مدیران به عنوان متغیر میانجی؛ و متغیر سوت زنی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

مدیریت منافقانه: هرچه استانداردهای رفتاری و اخلاقی بالاتر باشد، احتمال بروز رفتارهای منافقانه افزایش می یابد [۳۴]. همچنین، در جوامع و یا سازمان هایی که تاکید زیادی بر استانداردهای اخلاقی و رفتاری وجود دارد، می توان شاهد این نوع رفتارها در سطوح مختلف فردی، مدیریتی و سازمانی که مدعی اخلاق گرایی هستند، بود [۳۵]. در سطح مدیریت، رفتار منافقانه می تواند در بلندمدت آثار جدی و جبران ناپذیری را در سازمان برجای گذاشته، باعث ترویج دورویی و بی صداقتی شده، پایبندی به ارزش ها و اصول اخلاقی را مختل نموده و رفتار تصنعی و دروغ را در سراسر سازمان گسترش دهد [۳۶]. در این پژوهش، مدیریت منافقانه، سبکی از مدیریت غیر اخلاقی مدیران را بیان می دارد؛ که شامل دورویی و عدم تطابق رفتار با گفتار مدیران می باشد.

اعتماد مدیران به کارکنان: الون و همکارانش در یکی از جامع ترین تقسیم بندی ها، اعتماد سازمانی را به دو نوع اعتماد بین شخصی (ارتباطی) و غیرشخصی (نهادی یا موسسه ای) تفکیک کردند. این تقسیم بندی مشابه طبقه بندی گری رودر (۲۰۰۳) است. اعتماد شخصی به دو بعد شکسته می شود: اعتماد افقی که به اعتماد بین کارکنان مربوط می شود و اعتماد عمودی که به اعتماد بین کارکنان و مدیرانشان برمی گردد. در همه سازمان ها، ارتباط مبتنی بر اعتماد میان کارکنان و مدیران ضروری است و فقدان اعتماد می تواند بر بهره وری سازمانی اثرات منفی داشته باشد [۴۶].

سوت زنی: سوت زنی ابزاری برای این است که گروه، سازمان یا جامعه، استانداردهای اخلاقی خودش را ترویج و تقویت کند. این امر یک مکانیسم مهم برای جلوگیری و کشف خطاکاری در بخش دولتی یا خصوصی است [۲۰]. در این پژوهش منظور از تمایل کارکنان به سوت زنی، زمانی است که تعدادی از کارکنان تخلفی را انجام می دهند و این در حالی است که بعضی از دیگر کارکنان، متوجه این تخلف می شوند؛ و در این باره تحقیق می شود که کارکنانی که تخلف را مشاهده می کنند، تمایلی به افشای آن دارند یا خیر.

۳. روش شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی، از نظر اجرا، توصیفی همبستگی، از نظر رویکرد، کمی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان دفاتر آژانس های مسافرتی مرکز شهر تهران، به تعداد ۱۵۲۵ نفر می باشند، که با توجه به محاسبات فرمول کوکران، به تعداد نمونه ۳۰۶ نفر تقلیل یافت. همچنین، روش نمونه گیری به صورت تصادفی طبقه ای انجام یافت. و از بین ۳۰۶ پرسشنامه توزیع شده، تعداد ۲۸۵ پرسشنامه تکمیل شده، عودت گردید. برای گردآوری داده ها در این پژوهش، از دو روش کتابخانه ای و میدانی استفاده شد. بدین ترتیب که به منظور جمع آوری پیشینه و مبانی نظری پژوهش، از روش کتابخانه ای با مراجعه به کتاب ها، پایان نامه ها، نشریات و کتابخانه های دانشگاه و مراکز اطلاعات رسانی و برای گردآوری داده های کمی، به روش میدانی و از پرسشنامه ای حاوی ۴۰ سوال، به شرح ذیل استفاده گردید:

جهت سنجش مدیریت منافقانه، پرسشنامه محقق ساخته شیرازی و محمدی (۱۳۹۹) [۱۵]؛ در چارچوب مولفه های رفتار منافقانه کریسپ و کوتون (۱۹۹۴)، [۳۸]؛ طراحی گردید و شامل ۹ سوال در قالب چهار خرده مقیاس: تناقض، ریا، سرزنش، و خودخشنودی طراحی شد.

پرسشنامه اعتماد سازمانی (ربانی، ۱۳۹۴) [۶۶]؛ شامل ۲۴ سوال در قالب خرده مقیاس های: درک کارکنان از توانایی مدیر، درک کارکنان از خیرخواهی مدیر، و درک کارکنان از درستی مدیر طراحی گردید. و نیز از پرسشنامه استاندارد پارک و همکاران (۲۰۰۸) [۲۹]، شامل ۷ سوال در قالب مولفه های افشاگری داخلی و افشاگری خارجی، طراحی گردید.

جهت پایایی پرسشنامه ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ، برای مدیریت منافقانه ۰/۸۷، اعتماد کارکنان به مدیر ۰/۹۶، و سوت زنی ۰/۹۴ برآورد شد که در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار بوده و حاکی از پایایی بالای ابزار اندازه گیری است.

تحلیل داده های پژوهش با استفاده از آزمون همبستگی (جهت آزمون فرضیات)، روش معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تاییدی و با استفاده از نرم افزار spss و lisrel در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام شد. در سطح آماری توصیفی از شاخص های آماری نظیر فراوانی، درصد میانگین، انحراف معیار، ضریب چولگی و کشیدگی و در سطح استنباطی متناسب با فرضیه های پژوهش از آزمون های ضریب همبستگی و مدل معادلات ساختاری، و شاخص های RMSR، AGFI، GFI استفاده شد.

۴. یافته های پژوهش

بر اساس یافته ها، بیشتر افراد گروه نمونه، زن؛ سابقه خدمتی اکثر افراد ۱۱ تا ۲۰ سال و سن اکثر افراد ۳۱ تا ۴۰ سال و مدرک تحصیلی اکثر افراد فوق لیسانس بوده است.

جدول ۲. تحلیل توصیفی نمونه ها

| متغیر | سطوح | فراوانی | درصد |
|-------------|--------------------|---------|------|
| جنسیت | زن | ۱۵۳ | ۵۴ |
| | مرد | ۱۳۲ | ۴۶ |
| سن | ۲۰-۳۰ | ۱۰۰ | ۳۵ |
| | ۳۱-۴۰ | ۱۴۵ | ۵۱ |
| | بالا تر از ۴۰ | ۴۰ | ۱۴ |
| سابقه خدمت | ۰-۱۰ | ۱۰۰ | ۳۵ |
| | ۱۱-۲۰ | ۱۵۰ | ۵۳ |
| | ۲۱-۳۰ | ۳۵ | ۱۲ |
| مدرک تحصیلی | پایین تر از لیسانس | ۱۰ | ۴ |
| | لیسانس | ۹۵ | ۳۱ |
| | فوق لیسانس | ۱۵۵ | ۵۵ |
| | دکتری | ۲۵ | ۱۰ |

۴-۱. آزمون شدت همبستگی

در جدول ۳، همبستگی اسپیرمن بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است. همان گونه که مشاهده می شود، بین تمام متغیرهای پژوهش، همبستگی مثبت و معنادار در سطح اطمینان ۹۵٪ وجود دارد و در خطای ۰/۰۵ معنادار است.

جدول ۳. همبستگی بین متغیرهای پژوهش

| متغیر | مدیریت منافقانه | اعتماد کارکنان به مدیران | تمایل کارکنان به سوت زنی |
|-----------------------------|--------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| مدیریت منافقانه | ۱ | ۰/۶۲۸ | ۰/۶۸۲ |
| اعتماد کارکنان به مدیران | - | ۱ | ۰/۶۹۷ |
| تمایل کارکنان به سوت زنی | - | - | ۱ |

۲-۴. تحلیل عاملی تائیدی (روایی سازه) متغیرهای پژوهش

در تحلیل عاملی تائیدی، پژوهشگر به دنبال دریافت این مطلب است که آیا سوال های پژوهش، قابلیت سنجش متغیر مورد نظر را دارا هستند؛ از سویی، با توجه به اینکه متغیرهای پژوهش حاضر دارای ابعادی هستند که برای هر یک از ابعاد، سوال هایی طراحی شده، لازم است تحلیل عاملی تائیدی دو مرتبه اول و دوم صورت پذیرد [۶۷]. با توجه به اینکه دو متغیر از سه متغیر پژوهش دارای بعد می باشند، برای روایی آن از تحلیل عاملی تائیدی مرتبه اول و دوم استفاده شده است.

جدول ۴. تحلیل عاملی تائیدی مرتبه اول و دوم متغیرهای پژوهش

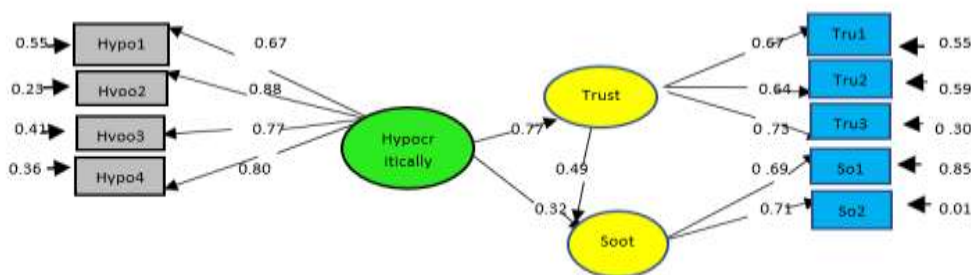
| متغیر | ابعاد | ضریب استاندارد | عدد معناداری | سوال ها | ضریب استاندارد | عدد معناداری |
|--------------------------|------------------------------|----------------|--------------|---------|----------------|--------------|
| تمایل به سوت زنی | داخلی | ۰/۷۶ | ۱۱/۶۴ | ۱ | ۰/۷۴ | - |
| | | | | ۲ | ۰/۸۰ | ۱۴/۶۱ |
| | | | | ۳ | ۰/۷۳ | ۱۳/۴۰ |
| | | | | ۴ | ۰/۸۲ | ۱۵/۰۷ |
| | خارجی | ۰/۵۶ | ۷/۲۳ | ۵ | ۰/۸۲ | ۱۵/۰۵ |
| | | | | ۶ | ۰/۵۱ | - |
| | | | | ۷ | ۰/۵۳ | ۷/۶۰ |
| اعتماد کارکنان به مدیران | درک کارکنان از توانایی مدیر | ۰/۷۵ | ۱۱/۲۴ | ۸ | ۰/۵۲ | ۷/۴۵ |
| | | | | ۹ | ۰/۵۱ | ۷/۳۹ |
| | | | | ۱۰ | ۰/۷۸ | ۹/۴۰ |
| | | | | ۱۱ | ۰/۸۲ | ۹/۵۹ |
| | | | | ۱۲ | ۰/۶۹ | ۸/۸۵ |
| | | | | ۱۳ | ۰/۸۲ | ۹/۶۰ |
| | | | | ۱۴ | ۰/۷۳ | - |
| | | | | ۱۵ | ۰/۸۴ | ۱۴/۶۲ |
| | درک کارکنان از خیرخواهی مدیر | ۰/۵۱ | ۵/۶۸ | ۱۶ | ۰/۷۴ | ۱۳/۰۱ |
| | | | | ۱۷ | ۰/۶۷ | ۱۱/۸۸ |
| | | | | ۱۸ | ۰/۶۶ | ۱۱/۷۵ |
| | | | | ۱۹ | ۰/۵۸ | - |
| | | | | ۲۰ | ۰/۵۷ | ۶/۸۰ |
| | | | | ۲۱ | ۰/۵۷ | ۷/۶۴ |
| | | | | ۲۲ | ۰/۵۱ | ۷/۱۷ |
| | | | | ۲۳ | ۰/۸۸ | ۹/۲۹ |
| | درک کارکنان از درستی مدیر | ۰/۷۷ | ۱۲/۰۸ | ۲۴ | ۰/۸۹ | ۹/۳۳ |
| | | | | ۲۵ | ۰/۸۴ | ۹/۱۷ |
| | | | | ۲۶ | ۰/۷۶ | - |
| | | | | ۲۷ | ۰/۸۱ | ۱۵/۳۷ |
| | | | | ۲۸ | ۰/۷۹ | ۱۴/۹۰ |
| | | | | ۲۹ | ۰/۷۵ | ۱۴/۱۳ |
| | | | | ۳۰ | ۰/۶۷ | ۱۲/۴۸ |
| | | | | ۳۱ | ۰/۷۸ | - |

| | | | | | | |
|-------|------|----|-------|------|-----------|-----------------|
| ۱۵/۷۳ | ۰/۸۴ | ۳۲ | ۱۱/۱۲ | ۰/۷۰ | تناقض | مدیریت منافقانه |
| ۱۵/۳۲ | ۰/۸۱ | ۳۳ | | | | |
| - | ۰/۷۱ | ۳۴ | | | | |
| ۱۲/۴۴ | ۰/۷۰ | ۳۵ | ۷/۹۱ | ۰/۵۱ | ریا | |
| ۱۳/۵۲ | ۰/۷۷ | ۳۶ | | | | |
| ۱۳/۲۵ | ۰/۷۵ | ۳۷ | ۷/۷۶ | ۰/۷۱ | سرزنش | |
| ۱۴/۳۴ | ۰/۸۲ | ۳۸ | | | | |
| ۱۴/۲۹ | ۰/۸۱ | ۳۹ | ۶/۵۶ | ۰/۵۴ | خودخشنودی | |
| - | ۰/۸۱ | ۴۰ | | | | |

همان طور که در جدول ۴ نشان داده شده است، تمامی بارهای عاملی مربوط به متغیرهای پژوهش از ۰/۵ بیشتر می باشد که این نشان می دهد ابزار سنجش از روایی لازم برخوردار می باشد.

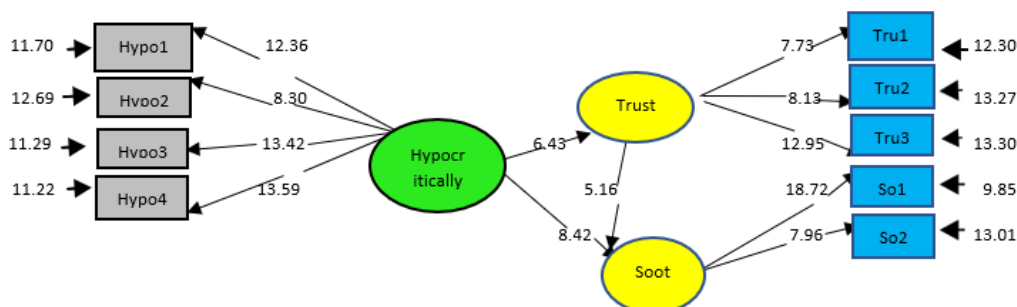
۳-۴. آزمون فرضیات پژوهش

برای بررسی فرضیات پژوهش از نرم افزار LISREL استفاده شده است. در جدول ۵ شاخص های نیکویی برازش مدل در حالت ضرایب معناداری آورده شده است. همان طور که مشاهده می شود مدل مربوطه از برازش خوبی برخوردار است. همچنین در نمودار ۱، مدل در حالت استاندارد و در نمودار ۲ مدل تخمین زده شده در حالت ضرایب معناداری نشان داده شده است. که در حالت معناداری؛ در صورتیکه مقدار T-Value از ۱/۹۶ بیشتر و یا کمتر از ۱/۹۶- کمتر باشد، فرضیه های صفر، رد و فرضیه های یک تائید می گردد. که به همین صورت نیز می باشد.



Chi -Square = 211.34, df = 74, P- value = 0.00000, RMSEA = 0.029

نمودار ۱. مدل تخمین زده شده در حالت استاندارد



Chi-Square = 211.34, df = 74, P-value = 0.00000, RMSEA = 0.029

نمودار ۲. مدل تخمین زده شده در حالت معنی داری

جدول ۵. شاخص های نیکویی برازش برای مقادیر سمت راست و چپ مدل

| ردیف | معیارهای برازش مدل | شاخص | بعد | حد مطلوب | نتیجه |
|------|----------------------------|---------------------|-------|----------|-----------|
| ۱ | کای دو نسبی | $\frac{\chi^2}{df}$ | ۲/۸۵ | $3 >$ | قابل قبول |
| ۲ | ریشه میانگین مجزورات تقریب | RMSEA | ۰/۰۲۹ | $0/1 >$ | برازش خوب |
| ۳ | ریشه مجذور مانده ها | PMR | ۰/۰۶۲ | حدود صفر | قابل قبول |
| ۴ | شاخص برازش هنجار شده | NFI | ۰/۹۰ | $> 0/90$ | بسیار خوب |
| ۵ | شاخص نرم برازندگی | NNFI | ۰/۹۰ | حدود یک | بسیار خوب |
| ۶ | شاخص برازش تطبیقی | CFI | ۰/۹۱ | $> 0/90$ | بسیار خوب |
| ۷ | شاخص برازش نسبی | RFI | ۰/۹۲ | $> 0/90$ | بسیار خوب |
| ۸ | شاخص برازش اضافی | IFI | ۰/۹۱ | $> 0/90$ | بسیار خوب |
| ۹ | شاخص برازندگی | GFI | ۰/۹۴ | $> 0/90$ | بسیار خوب |
| ۱۰ | برازندگی تعدیل یافته | AGFI | ۰/۹۲ | $> 0/90$ | بسیار خوب |

همچنین شاخص های CR و AVE برای مدل محاسبه گردید که مقادیر محاسبه شده در جدول ۷ آورده شده است.

جدول ۷. مقادیر CR و AVE محاسبه شده

| ردیف | معیارهای برازش مدل | شاخص | بعد | حد مطلوب | نتیجه |
|------|--------------------|------|------|----------|-----------|
| ۱ | پایای ترکیبی | CR | ۰/۸۴ | $0/7 <$ | قابل قبول |
| ۲ | روایی همگرا | AVR | ۰/۷۶ | $0/5 <$ | قابل قبول |

نتایج مربوط به آزمون مدل سازی معادلات ساختاری و فرضیات پژوهش در جدول ۷ آمده است.

جدول ۷. ضرایب مسیر و مقادیر معنادار مربوط به آن

| فرضیه | مسیر | ضریب مسیر | t | سطح معناداری | نتیجه |
|-------|-----------------------------------------------------|-----------|------|--------------|-------|
| ۱ | مدیریت منافقانه ← اعتماد کارکنان به مدیران | -۰/۷۴ | ۶/۴۳ | ۰/۰۰۰ | تایید |
| ۲ | مدیریت منافقانه ← تمایل کارکنان به سوت زنی | -۰/۸۷ | ۸/۴۲ | ۰/۰۰۰ | تایید |
| ۳ | اعتماد کارکنان به مدیران ← تمایل کارکنان به سوت زنی | +۰/۶۶ | ۵/۱۶ | ۰/۰۰۰ | تایید |

در آزمون فرضیات مورد نظر با استفاده از مدل معادلات ساختاری، اولاً خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته برای آزمون فرضیات است. همچنین نمودار ۱ معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل ساختاری مدیریت منافقانه، اعتماد کارکنان به مدیران؛ و تمایل کارکنان به سوت زنی را نشان می دهد. ضرایب به دست آمده زمانی معنادار می باشند که مقدار آزمون معناداری آن ها از عدد ۱/۹۶ بزرگتر و از عدد ۱/۹۶- کوچکتر باشد. همان طور که مشاهده می شود، ضرایب معناداری مدیریت منافقانه و اعتماد کارکنان به مدیران برابر ۶/۴۳ می باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می دهد اعتماد کارکنان به مدیران، رابطه بین مدیریت منافقانه و تمایل کارکنان به سوت زنی را میانجی گری می کند، ضمن اینکه به دلیل منفی شدن ضریب، رابطه بین مدیریت منافقانه و اعتماد کارکنان به مدیران، معکوس می باشد. ضرایب معناداری میان مدیریت منافقانه و تمایل کارکنان به سوت زنی برابر با ۸/۴۲ می باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می دهد بین مدیریت منافقانه و اعتماد کارکنان به مدیران، رابطه معنی داری وجود دارد. ضمن اینکه به دلیل منفی شدن ضریب، رابطه بین مدیریت منافقانه و تمایل کارکنان به سوت زنی، معکوس می باشد. ضرایب معناداری میان تمایل کارکنان به سوت زنی و اعتماد کارکنان به مدیران برابر با ۵/۱۶ می باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می دهد بین اعتماد کارکنان به مدیران و تمایل کارکنان به سوت زنی رابطه معناداری وجود دارد. ضمن اینکه به دلیل مثبت شدن ضریب، رابطه بین تمایل کارکنان به سوت زنی و اعتماد کارکنان به مدیران، مستقیم می باشد.

۵. نتیجه گیری

هدف از این پژوهش، مطالعه و بررسی رابطه بین مدیریت منافقانه و تمایل کارکنان به سوت زنی با نقش میانجی اعتماد کارکنان به مدیران در آژانس های مسافرتی مرکز شهر تهران است (تمایل به سوت زنی بابت تخلفی که توسط بعضی کارکنان صورت می گیرد و بعضی از دیگر کارکنان نیز متوجه این تخلف می شوند). توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش، می توان چنین بیان کرد که مدیریت منافقانه بر اعتماد کارکنان به مدیران تاثیر گذاشته و اعتماد بین فردی نیز بر تمایل یا عدم تمایل کارکنان به سوت زنی موثر است. این امر احتمالاً به این دلیل می باشد که زمانی که رفتارها و عملکرد مدیران، به ریاکاری، و

نفاق آمیخته گردد؛ و بین قول و عمل آنان، تناقض مشاهده شود، در حقیقت رفتارهای منافقانه مدیران و یا همان مدیریت منافقانه صورت گرفته است. این وجهه غیر اخلاقی در واقع به دلایل منافع شخصی مدیران در بعضی امور صورت گرفته، در حالی که به ظاهر، این گونه نیست. چنین رفتارهایی به تدریج به همه کارکنان اثبات خواهد شد. مدیریت منافقانه غیر اخلاقی در بلند مدت موجب ترویج دورویی و بی صداقتی و رفتارهای تصنعی در سازمان خواهد شد. از سوی دیگر، از آنجا که اعتماد بین فردی زمانی شکل می گیرد که اعتماد کننده به این باور برسد که اعتماد شونده، مجموعه قوانینی دارد که برای اعتماد شونده قابل قبول است؛ پس، زمانی هم که به این باور برسد که این قواعد، قابل قبول نیست، به این نتیجه می رسد که اعتماد شونده صادق نبوده است و اینجاست که همان عدم صداقت با مدیریت منافقانه همپوشانی پیدا کرده است. برخلاف سایر رذایل و ضعف های اخلاقی که عمدتاً از جانب افرادی صورت می گیرد که چندان اخلاق گرا نیستند، لیکن پست ها و سمت هایی که دارای استانداردهای اخلاقی و رفتاری بالاتری هستند یا مدعی آن می باشند، بیشتر احتمال دارد در دام نفاق گرفتار شوند. درواقع، هرچه استانداردهای رفتاری و اخلاقی بالاتر باشد، احتمال بروز رفتارهای منافقانه افزایش می یابد. افرادی که استانداردهای اخلاقی بالایی ندارند، شاید انسان های بدی باشند، اما کمتر دارای رفتار منافقانه هستند [۳۴]. امروزه، ارزش گذاری مسائل اخلاقی، توسط مدیران نباید نادیده گرفته شود. و از آن ها انتظار می رود که در دنیای کسب و کار، جو اخلاقی دارای اعتماد را در روابط ایجاد کنند [۶۸].

در فرضیه اول به بررسی رابطه بین مدیریت منافقانه و اعتماد کارکنان به مدیران پرداخته شد و با توجه به نتایج آماری، ضرایب معناداری میان مدیریت منافقانه و اعتماد کارکنان به مدیران برابر با ۶/۴۳ می باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می دهد بین مدیریت منافقانه و اعتماد کارکنان به مدیران رابطه معناداری وجود دارد که این رابطه با توجه به ضریب مربوطه در جدول ۷، معکوس می باشد. بدین معنا که هر چه نفاق در سبک مدیریتی بیشتر باشد، اعتماد میان کارکنان و مدیران کمتر خواهد بود؛ و با توجه به این نتایج می توان ادعا کرد که این رابطه معکوس، از نظر منطقی و تئوریک نیز مورد تایید است زیرا رفتار منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، مبین آن است که برخی از اعضای سازمان در حداقل دو موقعیت ارتباطی مشابه، رفتاری متفاوت یا متناقض دارند؛ با این حال، فقط یکی از این رفتارها ممکن است با نگرش واقعی صاحب رفتار، سازگار باشد یا گاهی اوقات هیچ یک از این رفتارها با نگرش واقعی وی سازگار نیست. به عبارتی، نفاق، رفتار ناثواب و فریبکارانه ای است که براساس آن فرد تلاش می کند خود را شخصی موجه و خوب نشان دهد [۳۳]. در صورت آشکار شدن رفتارهای دو گانه یا چند گانه متناقض، ارتباطات بین فردی دستخوش عدم اعتماد خواهند شد. مدیری که نفاقش توسط کارکنانش ادراک شده است، به نادرستی، ناهمگونی بین نگرش های اظهار شده و کتمان حقیقت متهم می شود؛ ضمن اینکه نمی توان از دست و زبان چنین مدیرانی در امان بود، زیرا در موقعیت های ارتباطی گوناگون، رنگ جدیدی به خود می گیرد. بدین ترتیب رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، آستن زوال اعتماد میان فردی هستند [۶۹]. نتایج این تحقیق با تحقیق هادوی نژاد (۱۳۹۴)، زارع (۱۳۹۷)، حکیمی (۱۳۹۸)، ونیز اردلان (۱۴۰۱)، همراهی می باشد.

در فرضیه دوم به بررسی رابطه بین مدیریت منافقانه و تمایل کارکنان به سوت زنی پرداخته شد و با توجه به نتایج آماری، ضرایب معناداری میان مدیریت منافقانه و تمایل کارکنان به سوت زنی برابر با ۸/۴۲ می باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می دهد بین مدیریت منافقانه و تمایل کارکنان به سوت زنی رابطه معناداری وجود دارد؛ (تمایل به سوت زنی بابت تخلفی که توسط بعضی کارکنان صورت می گیرد و بعضی از دیگر کارکنان نیز متوجه این تخلف می شوند) که این رابطه با توجه به ضریب مربوطه در جدول ۷، معکوس می باشد. بدین معنا که هر چه نفاق در سبک مدیریتی بیشتر باشد، تمایل کارکنان به سوت زنی در هر دو بعد داخلی و خارجی کمتر خواهد بود. با توجه به این نتایج می توان ادعا کرد که این رابطه معکوس از نظر منطقی و تئوریک نیز مورد تایید است چراکه سبک رهبری بر تمایل کارکنان به افشاگری تخلفات، تاثیر به سزایی دارد. مقبولیت مدیران نیز دارای تاثیر زیادی بر افشاگری تخلف است. مقبولیت بالای مدیران سبب می شود که کارکنان آن ها را افرادی منصف تصور کنند که می توانند با اطمینان خاطر از اینکه هیچگونه خطری، موقعیت یا آینده شغلی آن ها را تهدید نمی کند و از سوی مدیران حمایت می شوند تخلفات سازمانی را گزارش دهند [۷۰]. و بر همین اساس؛ در صورت وجود سبک

رهبری غیر اخلاقی منافقانه مدیران، اعضای سازمان به سبب نیاز به ادامه حضور و تعامل با دیگر اعضای سازمان؛ به واسطه ترس از بیان حقایق در برابر یک مدیر منافق؛ تلاش می کنند تا آنجا که ممکن است از بیان تخلفات هر یک از اعضا در برابر مدیر منافق (افشای داخلی)؛ و حتی افشای خارجی، سکوت کنند و در چنین ارتباطاتی میان اعضای سازمان با مدیر منافق؛ به تدریج شیوع فرهنگ سکوت را نیز در سازمان در پی خواهد داشت [۷۱]. در تعریف افشاگری خارجی گفته می شود که؛ افرادی این کار را انجام می دهند که، قبلا از راه داخلی استفاده کرده اند و هنگامی که احساس کنند سازمان دیگر تحمل ناسازگاری آنان را ندارد، افشاگری خارجی می کنند [۲۷]. و افشاگری خارجی نیز، چالشی بین مدیر و افشا کننده به وجود می آورد [۲۸]. با توجه به نتایج تحقیق، این گونه به نظر می رسد که به دلیل ترس از در چالش قرار گرفتن دوباره با مدیران داخل سازمانی که خودشان سبک منافقانه ای دارند؛ باز هم از افشای تخلفات سرزده توسط بعضی همکارانشان چه به صورت داخلی و چه به صورت خارجی واهمه دارند. نتایج این تحقیق با تحقیق هادوی نژاد (۱۳۹۴) که سکوت سازمانی را پیامدهای رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی بیان نمودند، همخوانی دارد. همچنین، رابطه بین سکوت سازمانی و رفتارهای منافقانه در پژوهشی که حکیمی (۱۳۹۸)، ونیز پنگ (۲۰۱۹)، انجام دادند نیز تایید گردید.

در فرضیه سوم به بررسی رابطه بین اعتماد کارکنان به مدیران و تمایل کارکنان به سوت زنی پرداخته شد و با توجه به نتایج آماری، ضرایب معناداری میان اعتماد کارکنان به مدیران و تمایل کارکنان به سوت زنی برابر با ۵/۱۶ می باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می دهد بین اعتماد کارکنان به مدیران و تمایل کارکنان به سوت زنی رابطه معناداری وجود دارد؛ (تمایل به سوت زنی بابت تخلفی که توسط بعضی کارکنان صورت می گیرد و بعضی از دیگر کارکنان نیز متوجه این تخلف می شوند) که این رابطه با توجه به ضریب مربوطه در جدول ۷، مستقیم می باشد. بدین معنا که هر چه اعتماد میان کارکنان و مدیران بیشتر باشد، تمایل کارکنان به سوت زنی در هر دو بعد داخلی و خارجی نیز بیشتر خواهد بود با توجه به این نتایج می توان ادعا کرد که این رابطه مستقیم از نظر منطقی و تئوریک نیز مورد تایید است. اعتماد به مدیران به عنوان یک مولفه مهم در تمایل کارکنان به افشاگری تخلفات مشاهده شده در سازمان شناسایی شده است. اعتماد، تصمیم به اطمینان به دیگری است؛ با این انتظار که او بر اساس یک توافق مشترک، عمل خواهد کرد. در هر سطحی از اعتماد، یک میزان معیار از ریسک به عنوان اینکه دیگری ممکن است بر اساس توافق عمل نکند، وجود دارد. اعتماد، اطمینان یک فرد، گروه یا موسسه بر یک وظیفه داوطلبانه پذیرفته شده برای فرد، گروه یا موسسه دیگر، برای شناسایی و حمایت از حقوق و منافع همه کسانی که در یک تلاش مشترک با تبادل اقتصادی، درگیر شده اند، است [۵۷]. نتایج این تحقیق با پژوهش های زارع (۱۳۹۷)، حکیمی (۱۳۹۸)، شهابی (۱۴۰۰)، عزیزیان (۱۴۰۱)، بینیکو (۲۰۰۸)، و سیفرت (۲۰۱۴)، همراستا می باشد.

با احتساب نتایج فرضیات، آنچه مسلم است این است که مدیریت منافقانه موجب کاهش و یا حتی از بین رفتن اعتماد کارکنان به مدیرانشان می شود. از طرفی اگر این مدیران دچار نفاق در رفتار نباشند، نیز با ایجاد اعتماد قوی میان خود و کارکنانشان موجب می شوند که کارکنان به محض دیدن هر گونه تخلف از طرف هر یک از دیگر کارکنان، موارد را به مدیر خود، به راحتی و به دور از ترس، اطلاع می دهند.

از خلال نتایج پژوهش، برای مدیران و رهبران سازمان ها، پیشنهادهای زیر ارائه می شود:

- تقویت کار گروهی در سازمان ها و ایجاد زمینه لازم در مدیران و رهبران سازمان برای جلوگیری از فردگرایی به نحوی که افراد با قرار گرفتن در کنار سایر افراد، در معرض تعهدات کار گروهی قرار گرفته و از فردگرایی که منجر به اتخاذ تصمیمات نادرست در سازمان می شود جلوگیری شود.

- شایسته سالاری مدیران برای سازمان امری حیاتی است چراکه مدیران با ویژگی های منفی چون نفاق باعث دامن زدن به رفتارهایی می شوند که حیات سازمان ها را با خطر مواجه می کنند.

- فراهم کردن زمینه لازم برای گذراندن آموزش هایی در خصوص اخلاق مدیریتی برای مدیران

- در ارزشیابی مدیران سعی شود نظر کارکنان تحت سرپرستی را در خصوص رعایت اخلاق نسبت به زیردستان و ارباب رجوع اخذ شود.

-همچنین، مدیران این سازمان ها باید منابع را عادلانه بین کارکنانشان توزیع کنند.
-ارائه اطلاعات دقیق به کارکنان، برقراری ارتباط باز با مدیریت عالی و پیگیری نظرات کارکنان در زمینه مشکلات کاری، نه تنها اعتماد بین فردی را ارتقا می دهد، بلکه محرک رفتارهای آوایی می شود. این باید فضا به گونه ای باشد که افراد بدون ترس و بدون توسل به دروغ، نظر و عقایدشان را بیان کنند و اطمینان داشته باشند که بابت صداقتشان، سرزنش و تنبیه نمی شوند.

-احیای روح قانون در کالبد سازمان، راه حل دیگری است که می تواند مانع پیدایش و شیوع رفتارهای منافقانه در سازمان گردد.

-مدیران باید به وعده هایی که به کارکنان می دهند، جامه عمل بپوشانند و از دادن وعده های واهی و طرح مطالبی که احتمال می رود در آینده مجبور شوند خلاف آن ها را اجرا کنند، بپرهیزند؛ تا از یک طرف اعتماد کارکنان را از دست ندهند و از طرف دیگر به نفاق سازمانی متهم نشوند.

-می توان صندوق های پستی فیزیکی یا الکترونیکی برای دریافت گزارش تخلفات تعبیه دید و مهم تر از همه، اینکه باید در فواصل زمانی مشخص، گزارش برخورد با بد اخلاقی ها و اصلاح کجروی ها در اختیار کارکنان گذاشته شود تا آنان از مثبت بودن اقدام های افشاگرانه خود مطلع شده و از سویی متخلفان بالقوه نیز از حاشیه امنیت خارج شوند و از ارتکاب به رفتارهای غیر اخلاقی فاصله بگیرند و همچنین رهبران سازمان یک چشم انداز مشترک ایجاد کنند و به عنوان الگو و نقشه راه عمل کنند و نیز با دادن پاداش به کارکنان افشاگر باعث به وجود آمدن انگیزه های درونی قوی شود.

-از آنجایی که در سازمان ها دسترسی به اطلاعات شفاف برای همه افراد امکان پذیر نیست و همچنین فعالیت ها به صورت تخصصی صورت می گیرد، افراد در اکثر مواقع مدرکی برای اثبات صحت ادعای خود ندارند، در نتیجه جرات افشای تخلف را ندارند و سکوت می کنند. بر این اساس پیشنهاد می شود که مدیران در برنامه ها و خط مشی های مربوط به افشاگری تخلف، این موضوع را نیز شرح دهند که افراد در صورت مشاهده هرگونه تخلف، حتی اگر شواهد یا مدارکی هم ندارند، آن را گزارش دهند و سازمان، خود، موشکافانه تخلف را بررسی می کند. با این کار نگرانی فرد افشاگر برای اثبات ادعای خود نیز برطرف خواهد شد، اما این اقدام باید دارای تبصره هایی باشد تا به افزایش بی دلیل گزارش ها منجر نشود.
پیشنهاد به محققین آینده

-به دلیل کمبود پژوهش مستقیم بر در زمینه مدیریت منافقانه و تمایل کارکنان به سوت زنی با توجه به نقش واسطه ای اعتماد کارکنان به مدیران، انجام پژوهش در این زمینه به پژوهش گران توصیه می شود.

-با توجه به اینکه این پژوهش، صرفا در آژانس های مسافرتی صورت گرفته، پیشنهاد می شود این موضوع در سایر سازمان ها (خصوصی و دولتی)، صورت گیرد.

-جامعه آماری و قلمرو مکانی این پژوهش محدود به کارکنان آژانس های مسافرتی مرکز شهر تهران بوده است، این محدودیت از میزان تعمیم پذیری نتایج پژوهش به دیگر سازمان ها می کاهد؛ بنابراین، توصیه می شود پژوهش های مشابهی در جوامع آماری و قلمرو مکانی دیگری نیز انجام شوند.

- با توجه به اینکه در این پژوهش، از پرسشنامه جهت جمع آوری داده ها استفاده گردیده است، پیشنهاد می شود در تحقیقات آتی از سایر ابزار نظیر مصاحبه استفاده شود.

منابع:

۱. Liu, Y., S. Zhao, R. Li, Z., Lulu, and F. Tian. (2018). The relationship between organizational identification and internal whistle-blowing: the joint moderating effects of perceived ethical climate and proactive personality. Review of Managerial Science, 12(1): pp 113-134.

۲. Cheng, J., H. Bai, and X. Yang. (2019). Ethical Leadership and Internal whistleblowing: A mediated moderation model. *J Bus ethics*, 155(1): pp 115-130.
۳. Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of business ethics*, 4(1), pp 1-16.
۴. Loyens, K., & W. Vandekerckhove. (2018). Whistleblowing from an international perspective: A Comparative analysis of institutional arrangements. *Administrative sciences*, 8(3): pp 1-16.
۵. Alleyne, Ph., M. Hudaib. And R. Pike. (2013). Towards a conceptual model of whistle-blowing intentions among external auditors. *The British accounting review* 45(1): pp 10-23.
۶. Korstanje, M. E. (2017). Tourism in the city, towards and integrative agenda on urban tourism. *Journal of Tourism, Heritage & Services marketing*. 3(1): pp 47-48.
۷. Elsetohi, A. M., Hammad, A. A., Nagm, A. E. A., & Elbaz, A. M. (2018). Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors. *Tourism Management*, 65: pp 100-115.
۸. Henderson, J. C. (2003). Communicating in a crisis: flight SQ 006. *Tourism Management*, 24(3): pp 279-287.
۹. Walker, J. R., & Walker, J. T. (2011). *Tourism concepts and practices*. Pearson Education India.
۱۰. Nikraftar, T., & Hosseini, E. (2016). Factors affecting entrepreneurial opportunities recognition in tourism small and medium sized enterprises. *Tourism Review*. 71(1): pp 1-26.
۱۱. Albayrak, T., Karasakal, S., Kocabulut, O., and Dursun, A. (2020). Customer loyalty towards travel agency websites: The role of trust and hedonic value. *Journal of quality assurance in hospitality & tourism*, 21(1): pp 50-77.
۱۲. Copeland, M. K. (2015). The importance of ethics and ethical leadership in the accounting profession, *Research on professional responsibility and ethics in accounting*, 19(1): pp 61-98.
۱۳. شاهعلی زاده، رامین؛ نیکومرام، هاشم؛ حیدرپور، فرزانه؛ رهنمای رودپشتی، فریدون. (۱۴۰۰). بررسی رابطه سبک رهبری مدیران با هشداری (سوت زنی) در موسسات حسابرسی: با تاکید بر نظریه های هوش هیجانی و هویت اجتماعی. فصلنامه علمی دانش حسابداری مالی، دوره ۹، شماره ۱، پیاپی ۳۲، ص ۷۹-۱۱۱.
۱۴. رویایی، رمضانعلی؛ طالب نیا، قدرت اله؛ حساس یگانه، یحیی. (۱۳۹۱). ادراک حسابرسان از رهبری مورد اعتماد و فرهنگ اخلاق محور بر رفتارهای کاهنده کیفیت حسابرسی. فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۷(۲۵)، ص ۲۰-۱.
۱۵. شیرازی، علی؛ محمدی، محمد. (۱۳۹۹). بررسی نقش میانجی جو اخلاقی در اثر رهبری اصیل و مدیریت منافقانه بر رفتارهای ضد شهروندی سازمانی. پژوهش های مدیریت عمومی، سال ۱۳، شماره ۵۰، ص ۲۸۶-۲۵۷.
۱۶. Shareef Younus, T., Ahmmad, R., Radrakarishnan, ... (2019). The relationship between administrative hypocrisy and the organization disorder: Diagnostic approach. *Hexa Tech*, 2(1): pp ۱-۱۰.
۱۷. Zamulinski, B. (2015). Hypocrisy and nature of belief. *Ratio*, 28(2): pp 175-189.
۱۸. Jauering, J., & Valentinov, V.,. (2019). CSR as hypocrisy avoidance: A conceptual framework. *Sustainability accounting, management and policy journal*, 10(1): pp 2-25

۱۹. Gao, L. & Brink. A. (2017). Whistleblowing studies in accounting research: A review of experimental studies on determinants of whistle-blowing. *Journal of accounting literature*, 38(1): pp 1-13.
۲۰. Anvari, F., M. Wenzel, L. Woodyatt, and S.A. Haslam. (2019). The social psychology of whistle-blowing: An integrated model, *Organizational psychology review* 9(1): pp 41-67.
۲۱. Alabsy, M.S.M., K.N.I.K. Ismail, and S. Chandren. (2019). Corporate governance mechanism, whistle-blowing policy and earnings management practices of firms in Malaysia. *Journal of humanities and social sciences* 13(6): pp 917-922.
۲۲. Latan, H., C.M. Ringle, and C.J.C Jabbour. (2016). Whistleblowing intentions among public accountants in Indonesia: Testing for the moderation effects. *Journal of business ethics*, 152(2): pp ۵۷۳-۵۸۸.
۲۳. Culiberg, B., and K.K. Mihelic. (2017). The evolution of whistle-blowing studies: A critical review and research agenda. *Journal of business ethics*, 146(4): pp 787-803.
۲۴. Nikkar, B., Azadi, k., Banimahd, B., Baghersalimi, S. (2020). Psychological empowerment and whistle-blowing in the auditing profession: A test of psychological safety theory. *Journal of management and accounting and auditing knowledge*, 9(34): pp 47-58.
۲۵. دریایی، مجید؛ نیکومرام، هاشم؛ خان محمدی، محمدحامد. (۱۴۰۰). تاثیر فرهنگ سازمانی بر گزارش خطاکاری سازمانی در حرفه حسابرسی. *پژوهش های حسابداری مالی و حسابرسی*، ۱۲(۴۶)، ص ۵۰-۲۷.
۲۶. Hwang, D. B. K., Chen, Y., Staley, A. B., and Tsai, Y. (2013). A comparative study of the propensity of whistle-blowing: Empirical evidence from China, Taiwan, and the United States. *International journal of accounting and financial reporting*, 3(2): pp 202-224.
۲۷. Lavena, C.F. (2016). Whistle-blowing: Individual and organizational determinants of the decision to report wrongdoing in the federal government. *American review of public administration*, 46(1): pp 113-136.
۲۸. Yeates, J. W. (2012). Whistle-blowing in the veterinary profession. *The veterinary journal*, 191: pp 147-150.
۲۹. Park, H., Blenkinsopp, J., Oktem, M. K., and Omurgonulsen, U. (2008). Cultural orientation and attitudes toward different forms of whistle-blowing: A comparison of South Korea, Turkey and the U.K. *Journal of business ethics*, 82: pp 929-939.
۳۰. Batson, C.D., Thompson, E.R., and Chen, H. (2002). Moral hypocrisy: Addressing some alternatives. *Journal of personality and social psychology*, 88: pp 330-339.
۳۱. Naso, R.C. (2007). Beneath the mask: Hypocrisy and the pathology, 24(1): pp 113-125.
۳۲. Greenbaum, R. L., Hill, A., Mawritz, M. B., and M.J. (2014). Employee Machiavellianism to unethical behavior, the role of abusive supervision as a trait activator. *Journal of management*, ۲(۶): ۳۴-۴۸.
۳۳. Lammers, J., Stapel, D.A., and Galinsky, A.D. (2010). Power increases hypocrisy moralizing in reasoning, immorality in behavior. *Psychology science*, 21(5): pp 737-744.
۳۴. Alicke, M., Gordon, E., and Rose, D.,. (2013). Hypocrisy: What counts? *Philosophical psychology*, 26(5): pp 673-701.

۳۵. Miao, Q., & Zhou, J., (2020). Corporate hypocrisy and counterproductive work-behavior: A moderated mediation model of organizational identification and perceived importance of CSR. *Sustainability*, 12(1847): pp 1-20.
۳۶. Kilicoglu, G. (2017). Consistency or discrepancy? Rethinking schools from organizational hypocrisy to integrity. *Management in education*, 3(13): pp 118-124.
۳۷. Hale, W. J. & D.R. (2015). Asymmetries in perceptions of self and other hypocrisy: Rethinking the meaning and perception of the construct. *European journal of social psychology*, 45(1): pp 88-98.
۳۸. Crisp, R., & Cowton, C. (1994). Hypocrisy and moral seriousness. *American philosophical quarterly*, 31(4): pp 343-348.
۳۹. Ramo, H. (2004). Moments of trust: Temporal and spatial factors of trust in organizations. *Journal of management psychology*. 19(8): pp 760-775.
۴۰. Lewis, D. E. (2007). An investigation into the relationship between product innovation, trust, and diversity. A PhD dissertation, Capella university.
۴۱. Rousseau, D., S. Sitkin, R. Burt, C. (1998). Not so different after all: Across-Discipline view of trust. *Academy of management review*, 23: pp 393-404.
۴۲. Lewicki, R. & Wiethoff. (2000). Trust, Trust development, and Trust repair. In P. Coleman & M. Deutsch (Eds). *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
۴۳. Mathieu, J.E., & D.M. Zajac. (1990). A review and Meta-Analysis of the antecedents, correlates, and consequences organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108: pp 171-194.
۴۴. Nyhan, M. (2000). Leadership, Decision making, and organizational trust, management decision. www.emeraldsight.com/0025-1747.htm.
۴۵. Ikonen, M. (2013). Trust development and dynamic at dyadic level. A narrative approach to studying processes of interpersonal trust in leader follower relationship. *Dissertations in social sciences and business studies*. University of Eastern Finland.
۴۶. Tyler, Tom, R. (2003). Trust within organization. *Personal review*, 48: pp 11-64.
۴۷. Ellonen, R., K. Blomqvist and K. Puumalainen. (2008). The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of innovation management*, 11(2): pp 160-181.
۴۸. Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3): pp 709-734.
۴۹. Schoorman, F. D., Mayer, R. C., and Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future: *Academy of management review*, 32(2): pp 344-354.
۵۰. شیر، اردشیر؛ خلدشرفی، صبریه؛ دهقانی سلطانی، مهدی. (۱۳۹۴). بررسی ارتباط بین خودشیفتگی مدیران و رفتارهای منافقانه با نقش میانجی رفتار ماکیاوولی گری مدیران در سازمان های دولتی شهر کرمانشاه. مدیریت سازمانهای دولتی، ۳(۱۱)، ص ۱۰۸-۱۲۸.
۵۱. هادوی نژاد، مصطفی؛ بهارلویی، الهه. (۱۳۹۴). رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان: پیشایندها و پیامدهای سازمانی. مدیریت دولتی، ۲(۷)، ص ۳۹۳-۴۱۲.
۵۲. زارع، امین؛ علیزاده، حسین؛ سپهری، سعید. (۱۳۹۷). رابطه رهبری قلدرمآبانه و رفتار منافقانه: نقش جو سکوت ادراک شده و اعتماد بین فردی. پژوهش نامه مدیریت تحول، ۱۰(۲۰)، ص ۱۷۸-۱۴۹.
۵۳. حکیمی، ایمان. (۱۳۹۸). رفتارهای منافقانه و کجروی سازمانی: نقش میانجی اعتماد بین فردی و سکوت سازمانی. مطالعات رفتار سازمانی، ۳(۳۱)، ص ۲۰۵-۱۸۱.

۵۴. حسن پور، اکبر؛ وکیلی، یوسف؛ جعفری نیا، سعید. (۱۳۹۹). اثر سبک رهبری بر اعتماد در روابط رهبر-پیرو. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۹ (۹۸)، ص ۱۷۲-۱۳۹.
۵۵. شهابی، سیده سنور؛ رضایی، فرزین. (۱۴۰۰). تاثیر عدالت، اعتماد و تعهد سازمانی حسابرسان مستقل بر افشاگری تخلفات حسابرسی. دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، ۱۰ (۳۹)، ص ۸۸-۷۹.
۵۶. اردلان، محمدرضا؛ بشیری، اردشیر؛ سلطان قلی، فرزانه. (۱۴۰۱). تاثیر رفتار ماکیاولی بر اعتماد بین فردی: نقش میانجی رفتار منافقانه (مورد مطالعه دبیران زن شاغل در دبیرستان های دخترانه شهر ایلام). زن و جامعه، ۱۳ (۵۱)، ص ۲۰-۱.
۵۷. عزیزیان، مریم؛ ساعدی، رحمان. (۱۴۰۱). تاثیر جهت گیری اخلاقی، هویت حرفه ای و اعتماد سرپرست بر قصد افشاگری حسابرس با توجه به نقش تعدیل گر ترس از تلافی. پژوهش های مالی و رفتاری در حسابداری، ۲ (۳)، ص ۱۰۹-۱۳۲.
۵۸. Binikos, E. (2008). Sounds of silence: Organizational trust and decisions to blow the whistle: empirical research. SA Journal of industrial psychology, 34(3): pp 48-59.
۵۹. Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. International journal of human and social science. 6(3)
۶۰. Nikolaou, I., Vakola, M. and Bourantas, D. (2011). The role of silence on employees attitudes the day after a merger. Personnel review, 40(6): pp 723-741.
۶۱. Saher, N., Naz, S., Tasleem, I., Naz, R. (2013). Does paternalistic leadership leader to commitment? Trust in leader as moderator in Pakistani context, Interdisciplinary journal of contemporary research in business, 5(1): pp 443-455.
۶۲. Seifert, D.L., Stammerjohn, W, W., Martin, R.B. (2014). Trust, Organizational Justice, and whistle-blowing: A research note. Behavioral research in accounting, 26(1): pp 157-168.
۶۳. Peng, H., & Wei, F., (2019). How and when does leader behavioral integrity influence employee voice? The roles of team independence climate and corporate ethical values. Journals of business ethics (25 January): pp 1-17.
۶۴. Zakaria, M. (2015). Antecedent factors of whistleblowing in organizations. Procedia economics and finance, 28: 230-234.
۶۵. Ames, D., Seifert, D. L., and Rich, J. (2015). Religious social identity and whistleblowing. Research on professional Responsibility and ethics in accounting, 15: pp 181-207.
۶۶. ربانی، محمدمهدی؛ علوی، سیدبابک. (۱۳۹۴). رابطه بین اعتماد کارکنان به مدیران خود و اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، ۳ (۷)، ص ۴۹-۲۹.
۶۷. حمیدی زاده، محمدرضا؛ یزدانی، ناصر؛ عالم تبریز، اکبر؛ خورشیدی، غلامحسین. (۱۳۹۱). طراحی و اعتبارسنجی مدل تبلیغات الکترونیک. مجله چشم انداز مدیریت بازرگانی، ۱۱ ص ۹۹-۸۱.
۶۸. Crosbie, R. (2008). Who defines ethics in your organization? Journal of industrial and commercial training, 40(4): pp 181-187.
۶۹. هادوی نژاد، مصطفی؛ دانایی فرد، حسن؛ آذر، عادل؛ خائف اللهی، احمدعلی. (۱۳۸۹). کاوش فرایند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان با استفاده از نظریه داده بنیاد. مدیریت راهبردی، ۱ (۴)، ص ۱۳۰-۸۱.
۷۰. وکیلی، یوسف؛ جعفری نیا، سعید؛ حسن پور، اکبر؛ رزم آور، توران. (۱۴۰۱). فراتحلیل پیش آیندهای افشاگری تخلف (سوت زنی) در سازمان. مطالعات مدیریت دولتی ایران، ۳ (۵)، ص ۵۶-۲۵.

۷۱. هادوی نژاد، مصطفی؛ امیرخانلو، مریم. (۱۳۹۵). پرده برداری از نفاق در سازمان با به کارگیری پدیدارنگاری: فهمی از دریافت های متکثر. مدیریت دولتی، ۱(۱۴) ص ۲۷۸-۲۴۹.