

Designing a Model of Organizational Charlatan Behavior in Government Organizations Using Interpretive Structural Equations

Ali Shariat Nejad 

Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran

Seydhe NasimMousavi 

PhD in Human Resource Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran

Anis Moayed 

PhD in Human Resource Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran

Mohammad Ramezanifar 

Master's student, Public Administration, Organizational Behavior Management, Boroujerd Azad University

Abstract

Organizational charlatan behavior, as a destructive phenomenon in professional environments, is a deceptive and self-deprecating behavior in which employees exaggerate their knowledge and competencies in order to gain organizational benefits and maintain their position without having actual performance. Given the vital importance of government environments, this study aimed to design a structural model and explain the hierarchical relationships of factors affecting charlatan behavior in Iranian government organizations. The statistical population of the study included 20 senior managers and human resource managers of government organizations who were selected through purposive sampling. Qualitative data were extracted through interviews and the interpretive structural equation modeling (ISM) method was used to model causal relationships between four levels of components (including contexts, intervening factors, behavioral dimensions, and outcomes). The results of the ISM analysis showed that factors such as dramatic commitment and role-playing, and "false claims and self-promotion" are rooted at high levels and play a central role in the continuation of this behavior. This comprehensive structural model fills the existing

Original Research

Accepted:

Received:

eISSN: 2476-5988

ISSN: 2251-8037

methodological gap and provides a documented framework for human resource managers to develop preventive and counterproductive strategies based on the root causes.

Keywords: charlatanism, charlatan behavior, human resource management of government organizations

1. Introduction

Organizations want to receive feedback about their employees to identify and address obstacles to achieving organizational goals. Organizations conduct performance appraisals to achieve this goal. While organizations conduct performance appraisals to maintain organizational control, reward or punish employees, employees may also want to evaluate their performance in terms of personal growth, job satisfaction, and contribution to the organization.

2. Literature Review

Ergun (2021) conducted a study titled The Effect of Fungal Management Behavior on Charlatanism and Organizational Loneliness. The results of the study showed that the results showed that the results showed that the mushroom type management positively affects both variables; therefore, school administrators should avoid mushroom type management behavior so as not to lead their teachers towards charlatanism or loneliness. Berk & Van Binsbergen (2017) conducted a study titled Regulations on Charlatanism in Highly Specialized Occupations. The results of the study showed that we model a market in which there is a skill with low supply and high demand and the presence of charlatans (experts who sell a service that they are not able to provide) is an equilibrium outcome. We use this model to evaluate the existing standards and disclosure requirements that exist in these markets. We show that reducing the number of quacks through regulation reduces consumer surplus. Although both standards and disclosure requirements drive quacks out of the market, consumers are worse off because of reduced competition among producers. On the other hand, producers clearly benefit from these regulations, suggesting that the regulation we observe in these markets is likely driven by producers' interests. Using these insights, we examine the factors that account for cross-sectional variation in quack rates across occupations. Occupations with weak trade groups, skills in wider supply, shorter training periods, and fewer information signals about professional competence are more likely to be home to quacks.

3. Methodology

The present study is a combined study with a quantitative and qualitative approach. In terms of purpose, this research is applied and of a descriptive-survey type. The statistical population includes senior managers and human resources managers in government organizations. This statistical population was selected due to the relevance of the research topic, namely the charlatan behavior of human resources, to the theoretical knowledge and practical experience of these managers. Thus, using the purposive sampling method and based on the principle of theoretical adequacy, 20 senior managers and human resources managers of government organizations were selected so that they could provide relevant and sufficient answers to the questions and interviews. The data collection tool in the qualitative part was a semi-structured interview, some parts of which were conducted in person and other parts by telephone, and the duration of each interview was between thirty and forty minutes. In these interviews, the points mentioned by the experts were recorded. Also, the data collection tool in the qualitative section had content and theoretical validity and inter-rater reliability, which indicates the confirmation of the validity and reliability of the questionnaires. In this way, a questionnaire in the form of a 14x14 matrix was provided to the experts in person and by email, and they were asked to respond to it based on the interpretive structural equation algorithm. Indices were determined to evaluate the validity and reliability of the data collection tools. Also, the validity and reliability of the quantitative tools in this study were confirmed using the content validity and test-retest methods. Subsequently, the content analysis method, coding, and Maxqda software were used to analyze the qualitative data, and the descriptive structural modeling method and Matlab software were used in the quantitative section.

4. Results

Compared to other studies, the findings of this study are consistent with the results of Ahmadi et al. (2021), who emphasized in their meta-synthesis the role of organizational factors, including weak supervisory systems and ineffective leadership, as the main antecedents of deviant behaviors. Also, the present findings are consistent with the results of Applebaum et al. (2007), who pointed out the direct relationship between the organization's ethical culture and the occurrence of deviant behaviors in the workplace. On the other hand, the study by Anjoum and Parvaz (2013), which

compared destructive work behaviors, shows that the levels and types of these behaviors are influenced by organizational status and environmental pressures, which is fully consistent with the "severe organizational pressure" component in the present model.

5. Discussion

In the complex and competitive landscape of contemporary organizations, the phenomenon of charlatan behavior has emerged as one of the major and costly challenges in human resource management. This phenomenon not only affects organizational efficiency, but can also lead to the destruction of social capital, weakening employee morale, and ultimately reducing the overall performance of the organization. In today's work environments, faced with increasing competitive pressures and organizational expectations, some employees resort to charlatan behavior as a strategic solution to maintain their job position and achieve organizational benefits.

6. Conclusion

The present study was conducted with the aim of designing a model for charlatan behavior and includes qualitative and quantitative findings. In the qualitative part, the components of charlatan behavior were identified, and in the quantitative part, the model of charlatan behavior in human resources was presented. The findings of the study show that charlatan behavior can be analyzed and categorized at four levels. At the first level, the contexts for the formation of this behavior were identified as weak supervisory systems, lack of individual competence, ineffective leadership, severe organizational pressure, and organizational distrust. At the second level, intervening factors included the lack of a meritocracy system, organizational opportunism, and avoidance of transparent feedback. The third level includes the behavioral dimensions of this phenomenon, which include intentional deception and perception manipulation, false claims and self-promotion, and dramatic commitment and role-playing. Finally, at the fourth level, the final consequences of this behavior were identified as reduced organizational performance, weakened employee morale, and destruction of social capital.

طراحی مدل رفتارشارلاتانی سازمانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از معادلات ساختاری تفسیری

دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان،
خرم‌آباد، ایران (نویسنده مسئول)

علی شریعت‌نژاد*  id

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه
لرستان، خرم‌آباد، ایران

سیده نسیم موسوی  id

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه
لرستان، خرم‌آباد، ایران

انیس موید  id

دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی گرایش مدیریت رفتار سازمانی،
دانشگاه آزاد واحد بروجرد

محمد رمضانی فر  id

چکیده

رفتار شارلاتانی سازمانی، به‌عنوان پدیده‌ای مخرب در محیط‌های حرفه‌ای، عبارت است از رفتارهای فریبکارانه و خودنمایانه‌ای که در آن کارمندان دانش و شایستگی‌های خود را اغراق‌آمیز جلوه داده تا بدون داشتن عملکرد واقعی، به کسب منافع سازمانی و حفظ موقعیت پردازند. با توجه به اهمیت حیاتی محیط‌های دولتی، این پژوهش با هدف طراحی مدل ساختاری و تبیین روابط سلسله‌مراتبی عوامل مؤثر بر رفتار شارلاتانی در سازمان‌های دولتی ایران انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۰ نفر از مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی بوده که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. داده‌های کیفی از طریق مصاحبه استخراج و برای مدل‌سازی روابط علی میان چهار سطح مؤلفه (شامل بسترها، عوامل مداخله‌گر، ابعاد رفتاری و پیامدها)، از روش معادلات ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شده است. نتایج تحلیل ISM نشان داد که عوامل نظیر تعهد نمایشی و نقش بازی و «ادعای کاذب و خودتبلیغی در سطوح بالایی ریشه داشته و نقش محوری در تداوم این رفتار دارند. این مدل ساختاری جامع، شکاف روش‌شناختی موجود را پر کرده و

چارچوبی مستند برای مدیران منابع انسانی جهت تدوین راهبردهای پیشگیرانه و مقابله‌ای مبتنی بر عوامل ریشه‌ای ارائه می‌دهد.

کلیدواژه‌ها: شارلاتانی، رفتار شارلاتانی، مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی

آماده انتشار

مقدمه

سازمان‌ها مایلند درباره کارکنان خود بازخورد دریافت کنند تا از موانع پیش روی دستیابی به اهداف سازمانی مطلع شده و آن‌ها را برطرف سازند. سازمان‌ها برای دستیابی به این هدف، ارزیابی عملکرد انجام می‌دهند. در حالی که سازمان‌ها برای حفظ کنترل سازمانی، اعطای پاداش یا مجازات به کارکنان، ارزیابی عملکرد انجام می‌دهند، کارکنان ممکن است خواهان ارزیابی کار خود از نظر رشد شخصی، رضایت شغلی و مشارکت در سازمان باشند (Najafi & et al, 2011). گاهی اوقات، در حین انجام این ارزیابی‌ها، کارکنان ممکن است بخواهند مدیران سازمان را با ویژگی‌هایی که در خود ندارند فریب دهند، یعنی به نوعی شارلاتانیسم (فریب کاری) انجام دهند. در لغت‌نامه ترکی استانبولی، "شارلاتان" به عنوان "فردی که با بزرگ‌نمایی دانش و ویژگی‌های خود یا کالاهایش، طرف مقابل را فریب داده و کلاهبرداری می‌کند" تعریف شده است. همان‌طور که از تعریف کلمه شارلاتانیسم درک می‌شود، کارمندی که شارلاتانیسم انجام می‌دهد، دانش و ویژگی‌های خود را بیش از آنچه واقعاً دارد بزرگ‌نمایی کرده و به این ترتیب مدیر خود را فریب می‌دهد. تعریف شارلاتان می‌تواند مفاهیمی مانند "چاووش صدا"¹ (تبلیغ‌کننده)، چاپلوسی، تأثیرگذاری و فریب کاری را تداعی کند. تلاش شارلاتان برای برجسته کردن ویژگی‌های خوب خود می‌تواند مفهوم "چاووش صدا" را تداعی کند. از آنجایی که در لغت‌نامه ترکی استانبولی "چاووش صدا" به عنوان "فردی که یک رویداد یا خبری را با صدای بلند به محیط اعلام می‌کند" بیان شده است، این واژه به‌طور کامل معنای ستایش و ویژگی‌های خود را پوشش نمی‌دهد. به همین دلیل، استفاده از کلمه چاووش صدا به جای کلمه "شارلاتان" ترجیح داده نشده است (Ergun, 2021).

رفتارشارلاتانی سازمانی یکی از پدیده‌های نوو چالش‌برانگیز است که در حوزه رفتار سازمانی است که در سال‌های اخیر مورد توجه پژوهشگران مدیریت و روان‌شناسی سازمانی قرار گرفته است. این نوع رفتار که به مجموعه‌ای از رفتارهای فریبکارانه، ظاهراخلاقی و فرصت‌طلبانه در محیط کار اشاره دارد، رفتارهایی که در ظاهر و تعهد و صداقت را نشان می‌دهند اما در واقع

¹. Mountebank

برای دستیابی به منافع شخصی، موقعیت یا حفظ قدرت به کار می‌رود (Bolino & et al, 2016).

رفتار شارلاتانی به عنوان یک پدیده سازمانی فزاینده، برای توجه تحقیقاتی هم از سوی دانشگاهیان و هم از سوی متخصصان آماده است. در محیط کار بسیار رقابتی امروز، برخی از کارکنان احتمالاً تمام تلاش خود را می‌کنند، حتی اگر به قیمت دیگران باشد، تا به خواسته‌های خود برسند شغل خود را حفظ کنند. بخش زیادی از ادبیات تحقیقات رفتاری از مطالعات غربی نشأت گرفته است و اخیراً تعداد زیادی از آسیا بیرون می‌آید و مقدار بسیار ناچیزی از آفریقا. در حالی که مطالعات قبلی برخی ارتباطات بین تعهد سازمانی و اعتماد به مدیریت را نشان داده‌اند، در بازبینی پیشینه، مطالعه‌ای یافت نشد که رفتار شارلاتانی را به عنوان پیامد بالقوه هر یک از متغیرهای بررسی شده در پژوهش حاضر مورد آزمون قرار داده باشد. با این حال، با توجه به اینکه اعتماد به مدیریت سازه‌ای مثبت و رفتار شارلاتانی سازه‌ای منفی تلقی می‌شود، انتظار می‌رود این دو رابطه‌ای معکوس با یکدیگر داشته باشند. افزون بر این، پیش‌بینی می‌شود کارکنانی که رفتارهای کاری سازنده‌تری همچون تعهد سازمانی و عملکرد شغلی از خود نشان می‌دهند، از سطوح بالاتری از اعتماد به مدیریت و ادراک مطلوب‌تری از حمایت سرپرست برخوردار باشند. (Gbadamosi, 2006). قیاس شارلاتانیسم سازمانی، رفتارهایی را اندازه‌گیری می‌کند که با سطوح عملکرد ادراک شده فرد در ارتباط است، نه عملکرد واقعی او. مقیاس شارلاتانیسم سازمانی می‌تواند با فراهم کردن یک ارزیابی کلی از این گرایش‌ها در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی، مفید واقع شود. اگرچه شارلاتانیسم سازمانی با چاپلوسی (یا تعارف) و مدیریت تأثیرگذاری مرتبط است، اما مترادف آن‌ها نیست. در مدیریت تأثیرگذاری، فرد تلاش می‌کند تا برداشت‌های مثبتی در ذهن مدیران در مورد خود ایجاد کند. آن‌ها سعی می‌کنند مدیر را متقاعد کنند که عملکرد خوبی دارند (Bolino et al, 2016). شارلاتان‌های سازمانی تلاش می‌کنند به مدیران نشان دهند که عملکرد ضعیفی ندارند. این افراد رفتارهایی را از خود نشان می‌دهند که خود را به شیوه‌های مختلف معرفی کنند تا عملکردشان فاش نشود. این افراد می‌توانند حتی بهترین مدیران محل کار را نیز فریب دهند. آن‌ها با وجود ناکارآمدی، می‌توانند به موقعیت‌های

بالا تری در سلسله مراتب دست یابند. این امر در میان همکارانی که می‌توانند حقایق را ببینند، موجب سرخوردگی می‌شود. مدیریت تأثیر گذاری وجود دارد و به وجود خود ادامه خواهد داد. وظیفه مدیران این است که فرآیند را درک کنند، علائم هشدار دهنده را شناسایی کرده و تأثیرات آن را کنترل نمایند (Ergun, 2021).

علی‌رغم اهمیت روزافزون این پدیده، شکاف دانشی پیرامون رفتار شارلاتانی، به‌ویژه در چارچوب سازمانی دولت، به‌وضوح مشهود و قابل توجه است. در حالی که ادبیات موجود عمدتاً ریشه در مطالعات غربی دارد و مقدار بسیار ناچیزی از آفریقا منتشر شده است، نیاز مبرمی به تحقیقات عمیق و بنیادین برای استخراج مولفه‌های مؤثر بر این رفتار در بستر خاص سازمان‌های دولتی ایران احساس می‌شود. این کمبود اساسی، انجام پژوهشی را که به‌طور خاص بر داده‌های کیفی حاصل از تجربه زیسته کنشگران فعال در این حوزه متمرکز شود، اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. همچنین، انتظار می‌رود با توجه به ماهیت منفی رفتار شارلاتانی و مثبت متغیرهایی مانند تعهد علی‌رغم ظهور ادبیات ارزشمندی در باب رفتار شارلاتانی، به‌ویژه در پژوهش‌های داخلی که به شناسایی مولفه‌های آن در بخش دولتی پرداخته‌اند (مانند Abarari Romenjan & et al, 2024, 2025)، در حالی که پژوهش‌های پیشین موفق به شناسایی دقیق مولفه‌ها (مانند رهبری ناکارآمد، ضعف نظارتی و فرصت‌طلبی سازمانی) شده‌اند (جدول ۵ فایل)، اما عموماً فاقد چارچوبی برای تبیین روابط علی و معلولی و سلسله مراتبی میان این مؤلفه‌ها بوده‌اند. اکثر مطالعات به صورت مجزا به بررسی اثرات متغیرها پرداخته‌اند، اما پژوهشی که با استفاده از روش‌هایی مانند مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)، ساختار درونی و میزان نفوذ هر یک از عوامل مؤثر بر رفتار شارلاتانی را به صورت سیستمی تحلیل کند، کمتر دیده شده است. بخش قابل توجهی از مطالعات بر محیط‌های غربی یا صرفاً بخش خصوصی متمرکز بوده‌اند. نیاز به تحقیقات بنیادین و کیفی مبتنی بر تجربه زیسته مدیران و منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران برای استخراج دقیق مولفه‌های بومی و ساختاری این پدیده، احساس می‌شود. پژوهش‌های موجود (مانند تأکید بر نقش رهبری اصیل در کاهش رفتار شارلاتانی) راهکارهای مقابله‌ای را معرفی کرده‌اند،

اما ضرورت دارد که با ارائه یک مدل ساختاری (نظیر ماتریس روابط درونی متغیرها)، مدیران دولتی دقیقاً بدانند کدام عوامل ریشه کدام عوامل نتیجه هستند تا راهبردهای پیشگیرانه خود را به صورت هدفمندتر (مانند تقویت سیستم نظارتی یا استقرار شایسته‌سالاری) متمرکز سازند (همسو با یافته‌های Ahmadi Alvar & et al(2021) در تأکید بر ضعف نظارتی).

نوآوری این پژوهش در تلفیق روش‌شناسی‌های نوین با تمرکز بر ساختار سازمانی دولتی نهفته است. این مطالعه با بهره‌گیری از روش کیفی تحلیل محتوا برای شناسایی عوامل و سپس به کارگیری روش کمی معادلات ساختاری تفسیری (ISM)، مدل جامعی را برای ساختار علی و معلولی رفتار شارلاتانی ارائه می‌دهد. این رویکرد دوگانه امکان مدل‌سازی روابط پیچیده میان بسترهای شکل‌گیری، عوامل مداخله‌گر، ابعاد رفتاری و پیامدهای نهایی را فراهم می‌آورد که پیش از این به ندرت در تحقیقات داخلی مورد بررسی قرار گرفته است. بر این اساس، مسئله اصلی پژوهش حاضر عبارت است از: طراحی مدل رفتار شارلاتانی سازمانی در سازمان‌های دولتی با شناسایی و تحلیل روابط ساختاری بین ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار بر آن، به منظور ارائه راهکارهایی برای پیشگیری و کاهش این پدیده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رفتار شارلاتانی

سازهای که برای اولین بار زمانی معرفی شد که Parnell & Singer (2001) مقیاس شارلاتان سازمانی را برای پاسخ به این پرسش توسعه دادند: «یک بنگاه چگونه شارلاتان‌های سازمانی را شناسایی می‌کند؟ آن‌ها اصطلاح «شارلاتان سازمانی» را ابداع کردند تا به آن دسته از «افرادی اطلاق شود که به بهای عملکرد واقعی خود، به دنبال بهبود عملکرد درک‌شده‌شان هستند. Fox (1996) پیش‌تر شارلاتانیسم را به عنوان «ادعای برخی از اهل فن مبنی بر داشتن دانش و مهارت بیشتر از آنچه واقعاً دارند» توصیف کرده بود. پژوهش‌ها بیشتر در زمینه عملکرد کاذب از اصطلاح مترادف «اجراکننده کاذب برای اشاره به «شارلاتان سازمانی» استفاده کرده‌اند. از اصطلاح جدیدتر استفاده می‌شود. نکته اساسی این است که این نوع

کارمند ناکارآمد، خود را عمداً به گونه‌ای نشان می‌دهد که گویی برای انجام نقش شغلی خود شایستگی بیشتری نسبت به توانایی واقعی‌اش دارد؛ و اغلب درگیر فریب کاری‌هایی (مانند اجتناب از وظایف) می‌شود که به‌طور بالقوه می‌تواند به سازمان و همچنین به سلامت همکاران آن اجراکننده کاذب آسیب برساند (Dunnion et al,2024).

این که شارلاتان خود را بهتر از آنچه هست نشان می‌دهد، می‌تواند منجر به ارتباط دادن این رفتار با فریب کاری شود. به گفته (Gocmen, 2013)، تفاوت کلمه شارلاتان با کلاهبردار در این است که شارلاتان با حوزه علم مرتبط است، در حالی که کلاهبردار بیشتر در امور مالی و پولی به کار می‌رود. با این حال، هنگامی که با یک رویکرد منطقی ساده به معنای کلی نگاه کنیم، می‌توان گفت اگرچه کلمات شارلاتان و فریب کاری به هم نزدیک بوده و یکی از مفاهیم کلیدی آن‌ها بی‌اعتمادی است (Bazarkaya,2018). اما ارزیابی شارلاتانیسم به‌عنوان ادعاهای کارمندان مبنی بر داشتن دانش و مهارت بیش از آنچه واقعاً دارند (Fox,1996). برای استفاده در سازمان مناسب‌تر است.

یک شارلاتان در حالی که در حضور دیگران عملکرد خوبی از خود نشان می‌دهد، هم‌زمان تلاش می‌کند تا توسط دیگران ارزیابی خوبی دریافت کند (Abraham & Berline,2015). کارمند با شارلاتانیسم، به دنبال راه‌هایی برای بهره‌مندی آسان‌تر از حمایت‌های سازمانی مانند ترفیع و پاداش است. برای جلوگیری از اندازه‌گیری اشتباه عملکرد کارمند، می‌توان از بازخورد چندگانه یا ارزیابی تیمی استفاده کرد (Tak,2003). در حالی که تداوم و تعهد عاطفی و تعهدات شغلی جزو عوامل تعیین‌کننده رفتار شارلاتانیسم هستند، یافته‌ها نشان داده‌اند که رفتار شارلاتانیسم با تعهد عاطفی، تعهد سازمانی، خودارزیابی، اعتماد به مدیریت، مشارکت کارکنان، وضوح هدف و بازخورد رابطه منفی دارد (Gbadamosi,2006). ممکن است گفته شود که یک شارلاتان برای این که شغل خود را از دست ندهد، برای نشان دادن این که از نظر عاطفی به سازمان خود متعهد است، و اینکه برخلاف تعهدات کتبی و شفاهی خود عمل نمی‌کند، دست به شارلاتانیسم می‌زند. در پژوهش دیگری نیز این نتایج به دست آمد که هویت اخلاقی بر شرم تأثیر مثبت می‌گذارد، اما رفتار شارلاتانیسم سازمانی نتوانست به‌طور معناداری بر شرم تأثیر بگذارد (Abraham & Berline,2015). می‌توان گفت یک

کارمند شارلاتان سازمانی، حمایت‌های سازمانی را که شایسته کارمندی است که شغل خود را مطابق با شایستگی‌هایش انجام می‌دهد، تصاحب کرده و به نوعی موجب بی‌عدالتی سازمانی می‌شود. می‌توان گفت این تیپ از کارکنان، احساس شرم ناشی از دریافت پاداش یا ترفیعی را که حق دیگران است، به حاشیه می‌رانند (Ergun, 2021).

به معنای گسترده‌تر، شارلاتانیسم به نمایندگی نادرست عمدی از تخصص فردی اطلاق می‌شود، که معمولاً با قصد فریب دادن دیگران همراه است. در بافت محدودتر، این اصطلاح اغلب برای افرادی مانند پزشکان فاقد مجوز به کار می‌رود که به دروغ ادعای صلاحیت حرفه‌ای در حوزه پزشکی را دارند. اینزابل استنرگز، فیلسوف و شیمی‌دان بلژیکی، اشاره می‌کند که تفاوت اصلی بین یک شارلاتان و یک پزشک این است که اولی از در نظر گرفتن یا حتی نادیده گرفتن پیامدهای اعمال خود سر باز می‌زند. شارلاتان نسبت به یک پزشک اعتماد به نفس بیشتری دارد و دارو یا تکنیک‌های شفابخشی خود را غیرقابل پرسش ارائه می‌دهد، با وجود این که این روش‌ها قابل مقایسه با دارونما هستند. با این حال، هنگام استفاده از این توصیف باید احتیاط کرد، زیرا صدا زدن کسی به عنوان شارلاتان ممکن است به عنوان نوعی افترا تلقی شود که می‌تواند بر شهرت و شغل افراد تأثیر بگذارد. شارلاتان‌ها در ادبیات نیز حضور دارند (Auzane, 2025).

بررسی‌های انجام شده در مطالعات سازمانی نشان می‌دهند که شارلاتان‌ها ترجیح می‌دهند به جای اشتغال در پست‌های کم‌درآمد، در سازمان‌هایی مشغول به کار شوند که به آن‌ها قدرت، اعتبار و نفوذ بیشتری اعطا کند. جامعه‌شناسی نیز شیوع شارلاتانیسم را با ساختار کلی جامعه، از جمله محیط فرهنگی و اقتصادی آن، مرتبط می‌داند. افراد شارلاتان، منافع عمومی را کاملاً با منافع فردی خود جایگزین می‌کنند؛ کسب قدرت، ثروت و اعتبار محرک بنیادین آن‌هاست و ملاحظات اخلاق کسب و کار برای‌شان بی‌اهمیت است. بنابراین، می‌توان استنباط کرد که شخصیت شارلاتان با رفتار عوام‌فریب برای نیل به مقاصد شخصی هم‌خوانی کامل دارد (Maleki & Nikoomram, 2023).

تئوری‌های مختلف رفتار شارلاتانی در سازمان

رفتار شارلاتانی سازمانی را می‌توان با اتکا به چندین چارچوب نظری توضیح داد. مهم‌ترین این نظریه‌ها عبارتند از: تئوری خودمحوری^۱ و منفعت شخصی^۲، تئوری مطلوبیت اجتماعی^۳، تئوری خودترفعی^۴ و مدیریت تأثیر^۵، تئوری فضای اخلاقی^۶، تئوری مبادله رهبر-عضو^۷، و تئوری‌های مقایسه اجتماعی^۸ و برابری^۹. هر یک از این تئوری‌ها بر جنبه خاصی از این رفتار و علل ریشه‌ای آن تمرکز دارند. به‌طور خاص، تئوری مطلوبیت اجتماعی بر این فرض استوار است که افراد در تلاش برای حفظ یک تصویر یا وجهه مثبت در نزد دیگران هستند و این امر ممکن است آن‌ها را به سمت هر نوع اقدامی حتی خود فریبی سوق دهد (Abarari Romenjan & et al, 2024).

تئوری مطلوبیت اجتماعی به تمایل به ارائه خود و بافت اجتماعی خود به شیوه‌ای که مطلوب از نظر اجتماعی تلقی شود، اما لزوماً بازتاب کاملی از واقعیت فرد نباشد، اشاره دارد. در پژوهش، این تئوری نشان‌دهنده عدم تطابق بین ساخت واقعی شرکت‌کنندگان از واقعیت و ارائه آن به واقعیت به پژوهشگران است. پژوهشگران تمایزی بین پاسخ‌دهی مطلوبیت اجتماعی به عنوان یک صفت شخصیتی (خودپنداره مثبت، اما صادقانه) ابزاشده و پاسخ‌دهی مطلوبیت اجتماعی به عنوان یک سبک پاسخ‌دهی تمایل به مدیریت تأثیرگذاری با تغییر دادن نحوه درک دیگران از واقعیت فرد قائل شده‌اند (Bergen & Lanonte, 2019).

تئوری خودترفعی و منفعت شخصی بر کسب سود فردی و منفعت‌طلبی افراد تأکید دارد، همچنین منفعت‌طلبی شخصی را به عنوان «جستجوی دستاوردها در حوزه‌های دارای ارزش اجتماعی، شامل کالاهای مادی، جایگاه اجتماعی، و موفقیت تحصیلی یا شغلی» تعریف کردند (Elias, 2021).

1. Egoism

2. Self-Interest

3. Social Desirability

4. Self-promotion

5. Impression Management

6. Ethical Climate

7. Leader-Member Exchange Theory

8. Social Comparison Theory

9. Equity Theory

همچنین تعریف خودترفعی در بازار کار و جامعه همه جاگیر است. با ظهور رسانه‌های اجتماعی، خودترفعی با میلیون‌ها فرد در سراسر جهان که فعالانه انتخاب می‌کنند رفتارهای جامعه‌پسند و دستاوردهای خود را برای دیگران آشکار سازند، به اوج جدیدی رسیده است (Mavisakalyan et al, 2025).

حتی اگر این امر مستلزم دروغگویی و فریب دیگران باشد. در مقابل، تئوری مدیریت برداشت بر استفاده افراطی از تکنیک‌های تأثیرگذاری برای تحت تأثیر قرار دادن مخاطب متمرکز است، که در آن نقش آفرینی در تعاملات جایگزین تأکید بر واقعیت می‌شود. نظریه مدیریت تأثیر یک بستر غنی از چارچوب‌ها و اصولی را فراهم می‌کند که برای بهبود اثربخشی سازمانی و هدایت رهبران در عبور از محیط‌های تجاری پیچیده طراحی شده‌اند. با توجه به اینکه سازمان‌ها با رقابت فزاینده و تغییرات سریع روبرو هستند، درک و به کارگیری نظریه‌های کلیدی مدیریت می‌تواند به افزایش کارایی، سازگاری با چالش‌های جدید و رهبری موفق کمک کند (Payam, 2024).

تئوری خودترفعی نیز بر برجسته ساختن و نمایش جنبه‌های مثبت فرد، به جای پوشاندن جنبه‌های منفی، تمرکز دارد. علاوه بر این، تئوری فضای اخلاقی بر نقش محیط و فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری رفتارها تأکید می‌کند، و تئوری مبادله رهبر-عضو بر این موضوع دلالت دارد که رفتارهای مدیران مستقیماً بر اعمال پیروان و زیردستان تأثیر می‌گذارد (Abarari Romenjan & et al, 2024).

همچنین تئوری رهبری تبادل رهبر-عضو در اصل به عنوان جانشینی برای سبک رهبری متوسط قابل تصور بود. در این رویکرد سبک رهبری به صورت متوسطی از انتظارات زیردست از رفتارهای رهبر عملیاتی شده است (منتخب یگانه و همکاران، ۱۳۹۵). یکی از نظریه‌های رهبری، نظریه تبادل رهبر-عضو است. نظریه یک رابطه دوتایی از رهبری رابطه‌ای است. رهبر نسبت به برخی از اعضای سازمان نگرشی فراگیرتر و ارتباطی تر نسبت به سایر اعضا نشان می‌دهد. بنابراین، رهبران با برخی از زیردستان خود روابطی با کیفیت بالاتر، مبتنی بر اعتماد، علاقه و احترام برقرار می‌کنند. نظریه تبادل رهبر-عضو رابطه بین رهبران و پیروان را توصیف می‌کند و این که چگونه آن‌ها بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و به یکدیگر وابسته

هستند. مفهوم اساسی در نظریه تبادل رهبر- عضو این است که رابطه تبادل بین رهبر و پیرو بر نتایج عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد، که برای تمایز بین مبادلات رهبر-پیرو با کیفیت بالا و پایین، از اصطلاحات گروه درون و گروه برون استفاده می‌شود. مبادله رهبر-پیرو با کیفیت بالا (گروه درون) نشان‌دهنده یک رابطه گسترده بین رهبر و پیرو و مذاکره بر سر مسئولیت‌های نقشی است که در قرارداد استخدامی بین رهبر و پیروان ثبت نشده است. یک رابطه تبادل رهبر- عضو با کیفیت بالا با تبادل منابع اطلاعاتی از رهبران به زیردستان، حمایت، اعتماد متقابل، پاداش و تلاش معقول مشخص می‌شود. در حالی که، رابطه تبادل رهبر- عضو با کیفیت پایین با فقدان روابط با کیفیت خوب بین مافوق و عضو سازمان مشخص می‌شود (Setiawan, 2020). و در نهایت تئوری مقایسه اجتماعی و برابری برانجام مقایسه و درک تبعیض و بی‌عدالتی در سازمان به‌عنوان عوامل اصلی شکل‌دهنده این رفتار اشاره و تأکید می‌کنند (Abarari Romenjan & et al, 2024). به‌طور کلی تئوری مقایسه اجتماعی بر این اصل استوار است که افراد روابط اجتماعی بر این انتظار برقرار و ادامه می‌دهند که چنین روابطی متقابلاً سودمند باشد مشروط بر ارزیابی آن‌ها از هزینه‌ها و مزایای خاص آن رابطه باشد (Tripp, 2023).

پیشینه پژوهش

Abarari Romenjan & et al (2025) در پژوهشی تحت عنوان مفهوم‌پردازی رفتارشارلاتانی در سازمان: اثر رهبری اصیل درک‌شده و هویت اخلاقی کارکنان در بخش دولتی پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن است که عامل تأییدی همه ۲۴ درون مایه اصلی رفتارشارلاتانی مورد تأیید قرار گرفت. شاخص برازش تطبیقی برای مدل پژوهش ۰,۹۸۲ برآورد شد که نشان از برازش مطلوب مدل دارد. نتایج بخش کمی نشان داد که رهبری اصیل بر رفتارشارلاتانی تأثیر منفی و معناداری دارد. هویت اخلاقی کارکنان نیز تأثیر رهبری اصیل بر رفتارشارلاتانی را تعدیل می‌نماید. این پژوهش با توجه به زمینه محور بودن آن سبب شد زوایا و مفاهیم جدیدی برای رفتارشارلاتانی در بخش دولتی شناسایی گردد. (Abarari Romenjan & et al (2024) در پژوهشی تحت عنوان

شناسایی مولفه‌های رفتارشارلاتانی دربخش دولتی (مطالعه پدیدارشناسی) پرداختند. نتایج حاصل ازپژوهش حاکی از آن است که با توجه به زمینه محوری بودن آن سبب شد زوایا و مفاهیم جدیدی برای رفتارشارلاتانی دربخش دولتی شناسایی گردد. شناسایی دقیق این مولفه‌ها به مدیران دولتی کمک می‌کند تا ضمن درک جامع ماهیت این رفتار و نحوه شکل‌گیری آن بتوانند در راستای پیشگیری و کاهش پیامدهای این رفتار در محیط‌های دولتی گام مؤثری بردارند.

Ergun (2021) در پژوهشی تحت عنوان تأثیر رفتار مدیریت قارچی بر شارلاتانیسم و تنهایی سازمانی پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که نتایج نشان داد که مدیریت نوع قارچ به‌طور مثبتی بر هر دو متغیر اثر می‌گذارد؛ بنابراین، مدیران مدارس باید از رفتار مدیریت نوع قارچ اجتناب کنند تا معلمان خود را به سمت شارلاتانیسم یا تنهایی سوق ندهند. Berk & Van Binsbergen (2017) در پژوهشی تحت عنوان مقررات مربوط به شارلاتانی در مشاغل بسیار تخصصی پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که ما بازاری را مدل‌سازی می‌کنیم که در آن یک مهارت با عرضه کم و تقاضای بالا وجود دارد و حضور شارلاتان‌ها (متخصصانی که خدمتی را می‌فروشند که قادر به ارائه آن نیستند) یک نتیجه تعادلی است. ما از این مدل برای ارزیابی استانداردهای موجود و الزامات افشاگری (افشای اطلاعات) که در این بازارها وجود دارد، استفاده می‌کنیم. ما نشان می‌دهیم که کاهش تعداد شارلاتان از طریق مقررات، مازاد مصرف‌کننده را کاهش می‌دهد. اگرچه هم استانداردها و هم الزامات افشاگری شارلاتان را از بازار بیرون می‌رانند، اما مصرف‌کنندگان به دلیل کاهش رقابت در میان تولیدکنندگان، وضعیت بدتری پیدا می‌کنند. از طرف دیگر، تولیدکنندگان به وضوح از این مقررات منتفع می‌شوند، که این امر نشان می‌دهد مقرراتی که ما در این بازارها مشاهده می‌کنیم، احتمالاً ناشی از منافع تولیدکنندگان است. با استفاده از این بینش‌ها، عواملی را که باعث تنوع عرضی در میزان شارلاتان در میان حرفه‌ها می‌شود، بررسی می‌کنیم. حرفه‌هایی که دارای گروه‌های صنفی ضعیف، مهارت‌هایی با عرضه گسترده‌تر، دوره‌های آموزشی کوتاه‌تر، و سیگنال‌های کم اطلاعات‌تر در مورد مهارت حرفه‌ای هستند، به احتمال بیشتری محل حضور شارلاتان خواهند بود.

Abraham & Berline (2015) در پژوهشی تحت عنوان بررسی رفتارشارلاتانی سازمانی و هویت اخلاقی به عنوان پیش‌بینی‌کننده‌ای شرم (اهمیت برای آموزش) پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که رفتارشارلاتانی سازمانی قادر به پیش‌بینی شرم نیست. اما هویت اخلاقی می‌تواند آن را پیش‌بینی کند.

پژوهش حاضر از حیث هدف، روش‌شناسی و خروجی با مطالعات پیشین (از جمله Abarari Romenjan & et al. 2025) دارای تمایز بنیادین است. در حالی که پژوهش‌های پیشین با رویکرد پدیدارشناسی به مفهوم‌پردازی و شناسایی مؤلفه‌های رفتار شارلاتانی پرداخته یا با مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) به دنبال تأثیرسنجی متغیرهایی مانند رهبری اصیل بوده‌اند، این پژوهش با هدف طراحی مدل ساختاری این پدیده انجام می‌شود. وجه تمایز اصلی در کاربری مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) نهفته است که برخلاف روش‌های تأییدی، به دنبال کشف روابط سیستمی و سطح‌بندی مؤلفه‌هاست. خروجی این پژوهش، ارائه مدلی سلسله‌مراتبی از تعامل مؤلفه‌هاست که به مدیران امکان می‌دهد به جای برخورد مقطعی، مداخلاتی ریشه‌ای و سیستماتیک برای پیشگیری از رفتار شارلاتانی طراحی نمایند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، یک مطالعه تلفیقی با رویکرد کمی - کیفی است. از نظر هدف، این پژوهش کاربردی و از نوع توصیفی-پیمایشی محسوب می‌شود. جامعه آماری شامل مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی است. انتخاب این جامعه آماری به دلیل ارتباط موضوع پژوهش، یعنی رفتار شارلاتانی منابع انسانی، با دانش نظری و تجربه عملی این مدیران صورت گرفته است. به این ترتیب، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل کفایت نظری، ۲۰ نفر از مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی انتخاب شدند تا بتوانند به پرسش‌ها و مصاحبه‌ها پاسخ‌های مرتبط و کافی ارائه دهند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته بود که بخش‌هایی از آن به صورت حضوری و بخش‌هایی دیگر به صورت تلفنی انجام شد و مدت زمان هر مصاحبه بین

سی تا چهل دقیقه بود. در این مصاحبه‌ها، نکات مورد اشاره خبرگان ثبت شد. هم‌چنین، ابزار جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی، روش محتوایی و روایی نظری و پایایی درون‌کدگذاری میان‌گذر را دارا بود که نشان‌دهنده تایید اعتبار و پایایی پرسش‌نامه‌ها است. به این صورت که پرسش‌نامه‌ای به صورت ماتریس 14×14 ، به صورت حضوری و ایمیلی در اختیار خبرگان قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد بر اساس الگوریتم معادلات ساختاری تفسیری، به آن پاسخ دهند. برای ارزیابی روایی و پایایی ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها، شاخص‌هایی تعیین شد. هم‌چنین، روایی و پایایی ابزارهای کمی در این مطالعه با استفاده از روش اعتبار محتوا و آزمون بازآزمون تایید گردید. در ادامه، برای تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل محتوا، کدگذاری و نرم‌افزار Maxqda بهره‌گیری شد، و در بخش کمی نیز از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری و نرم‌افزار Matlab استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های جمعیت‌شناختی

در این پژوهش، یافته‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه در جدول (۳) زیر نشان داده شده است.

جدول شماره (۱)، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی	مدیران	فراوانی
مرد	۱۶	۵-۱۰	۹	کارشناسی	۵	ارشد	۷
زن	۴	۱۱-۱۵	۸	کارشناسی ارشد	۱۰	منابع انسانی	۱۳
		بیشتر از ۱۵	۳	دکتر	۵		

یافته‌های بخش کیفی

در این پژوهش و در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه با خبرگان داده‌های مورد نظر که مشتمل بر ۱۴ مؤلفه هستند، شناسایی شدند. این عوامل با استفاده از روش کدگذاری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار Maxqda مورد شناسایی قرار گرفت. در خصوص نحوه کدگذاری و استخراج داده‌های کیفی لازم به ذکر است که با توجه به ماهیت سؤالات و نحوه پاسخگویی خبرگان که عیناً واژگان و عبارات مورد اشاره ایشان به صورت مؤلفه‌های مرتبط با رفتار شارلاتانی سازمانی بود، از روش کدگذاری زنده استفاده شد که شرح کامل عوامل شناسایی شده به صورت جدول (۲) زیر است.

جدول (۲)، عوامل مؤثر در شکل‌گیری مدل رفتار شارلاتانی سازمانی

مقولات	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
بسترهای شکل‌گیری رفتار شارلاتانی سازمانی	ضعف سیستم نظارتی	نظارت صوری و غیراثربخش، خلأ پاسخگویی ساختاری، ضعف کنترل‌های پیشگیرانه	نبود شاخص‌های ارزیابی دقیق، گزارش‌دهی نمایشی، پایش مقطعی عملکرد، تعارض منافع ناظران، فقدان ضمانت اجرایی، بی‌تفاوتی نسبت به تخلفات، امکان دور زدن مقررات، نبود سیستم هشدار زودهنگام
	فقدان صلاحیت فردی	ناتوانی حرفه‌ای، ضعف شایستگی مدیریتی، کمبود بلوغ اخلاقی	فقدان دانش تخصصی، ضعف مهارت تصمیم‌گیری، ناآشنایی با فرآیندهای سازمانی، ناتوانی در حل مسئله، ضعف خودکنترلی، خودآگاهی پایین، وابستگی به نفوذ دیگران، مسئولیت‌گریزی
	رهبری ناکارآمد	فقدان جهت‌گیری راهبردی، ضعف الهام‌بخشی، مدیریت تعارض ناکارآمد	نبود چشم‌انداز روشن، تصمیم‌های هیجانی، بی‌ثباتی در سیاست‌ها، تبعیض رفتاری، عدم حمایت از کارکنان، ضعف ارتباطات سازمانی، پاسخگو نبودن، اولویت منافع شخصی

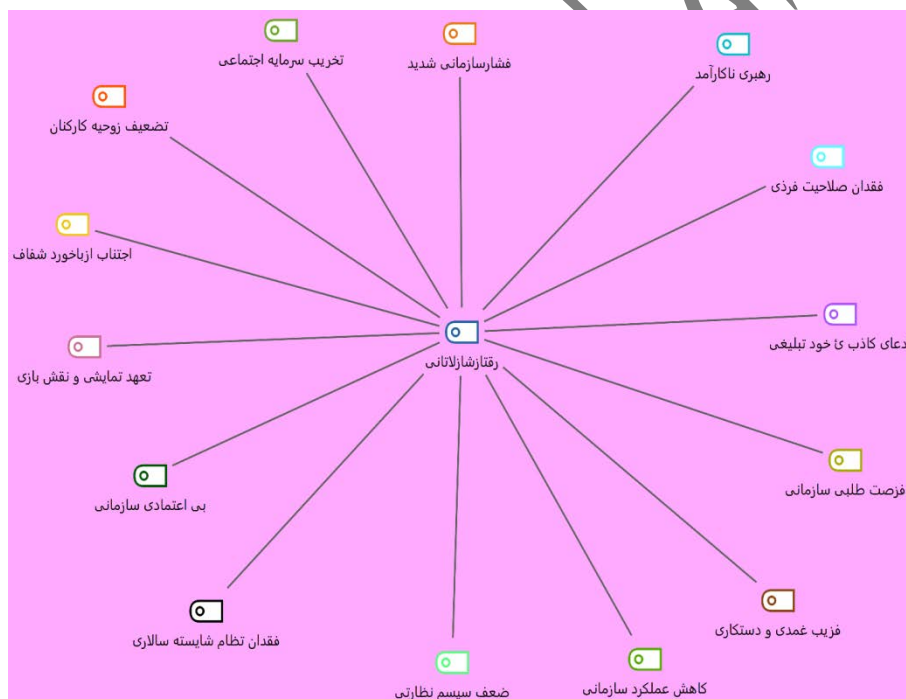
عوامل مداخله‌جو و همبسته در رفتار شارلاتانی سازمانی	فشار سازمانی	اهداف غیرواقع‌بینانه، تهدید به جابه‌جایی، رقابت ناسالم داخلی، ارزیابی تنبیهی، حجم کار فرساینده، استرس شغلی پایدار، انتظارات متناقض مدیریتی، الزام به ارائه گزارش‌های صورتی
	شدید	فشار عملکردی افراطی، ناامنی شغلی مزمن، فرهنگ نتیجه‌گرایی غیرمتعادل
	فقدان نظام	ارتقای افراد کم‌صلاحیت، نفوذ روابط غیررسمی، حذف نیروهای توانمند، اولویت وفاداری بر شایستگی، نبود معیار شفاف ارتقاء، تصمیم‌گیری سلیقه‌ای، چرخه بسته مدیریتی، نادیده گرفتن ارزیابی حرفه‌ای
	شایسته سالاری	
عوامل مداخله‌جو و همبسته در رفتار شارلاتانی سازمانی	فرصت طلبی	مصادره دستاورد دیگران، استفاده شخصی از منابع، تغییر موضع ابزاری، نزدیکی تاکتیکی به قدرت، حذف غیررسمی رقبا، بهره‌گیری از اطلاعات محرمانه، سکوت استراتژیک، همسویی ظاهری با مدیریت
	سازمانی	منفعت طلبی فردی، سوءاستفاده از موقعیت، بهره‌برداری از خلأهای ساختاری
	اجتناب از بازخورد شفاف	ارائه گزارش گزینشی، حذف اطلاعات منفی، تحریف شاخص‌های عملکرد، مقاومت در برابر ارزیابی بیرونی، کنترل جریان اطلاعات، پاسخ‌های مبهم، تغییر موضوع در جلسات، سرکوب نقد سازنده
	پنهان‌سازی عملکرد واقعی، گریز از ارزیابی صریح، مدیریت ادراک	
ابعاد رفتار شارلاتانی سازمانی	فریب عمدی و دستکاری	جعل آمار، وعده‌های غیرواقعی، روایت‌سازی انحرافی، بزرگ‌نمایی موفقیت‌ها، کوچک‌نمایی شکست‌ها، پنهان‌سازی خطاها، تغییر معنای
	تحریف آگاهانه واقعیت، دستکاری داده‌ها، مهندسی ادراک سازمانی	

شاخص‌ها، هدایت افکار عمومی			
داخلی			
نسبت دادن موفقیت تیم به خود، انتشار دستاورد تأیید نشده، اغراق در سوابق، استفاده نمایشی از عناوین، برجسته‌سازی نقش شخصی، کم‌رنگ کردن نقش دیگران، تولید تصویر قهرمانانه، تبلیغ رسانه‌ای گزینشی	نسبت دادن موفقیت تیم به خود، انتشار دستاورد تأیید نشده، اغراق در سوابق، استفاده نمایشی از عناوین، برجسته‌سازی نقش شخصی، کم‌رنگ کردن نقش دیگران، تولید تصویر قهرمانانه، تبلیغ رسانه‌ای گزینشی	ادعای کاذب و خودتبلیغی	خودبزرگ‌بینی حرفه‌ای، نمایش موفقیت ساختگی، برندسازی فردی اغراق‌آمیز
حمایت لفظی بدون اقدام، حضور نمایشی در برنامه‌ها، همسویی ظاهری با ارزش‌ها، تغییر رفتار در حضور مدیران ارشد، شعارگرایی اخلاقی، پنهان‌سازی نارضایتی، رفتار دوگانه رسمی و غیررسمی، تمایل به دیده‌شدن	حمایت لفظی بدون اقدام، حضور نمایشی در برنامه‌ها، همسویی ظاهری با ارزش‌ها، تغییر رفتار در حضور مدیران ارشد، شعارگرایی اخلاقی، پنهان‌سازی نارضایتی، رفتار دوگانه رسمی و غیررسمی، تمایل به دیده‌شدن	تعهد نمایشی و نقش بازی	تظاهر به وفاداری، ایفای نقش اخلاقی صوری، دوگانگی گفتار و رفتار
بی‌انگیزگی عمومی، کاهش مشارکت داوطلبانه، افت کیفیت عملکرد، افزایش تعارضات، احساس بی‌عدالتی، تمایل به ترک خدمت، سکوت سازمانی، کاهش همکاری تیمی	بی‌انگیزگی عمومی، کاهش مشارکت داوطلبانه، افت کیفیت عملکرد، افزایش تعارضات، احساس بی‌عدالتی، تمایل به ترک خدمت، سکوت سازمانی، کاهش همکاری تیمی	تضعیف روحیه کارکنان	فرسودگی انگیزشی، کاهش تعلق سازمانی، گسترش بدبینی
بی‌اعتمادی بین واحدها، شکل‌گیری گروه‌های مخرب، رقابت ناسالم، انزوای نیروهای توانمند، کاهش تبادل دانش، تعارضات پنهان، قطع ارتباطات بین‌بخشی، کاهش همدلی سازمانی	بی‌اعتمادی بین واحدها، شکل‌گیری گروه‌های مخرب، رقابت ناسالم، انزوای نیروهای توانمند، کاهش تبادل دانش، تعارضات پنهان، قطع ارتباطات بین‌بخشی، کاهش همدلی سازمانی	تخریب سرمایه اجتماعی	فروپاشی اعتماد شبکه‌ای، تضعیف همکاری جمعی، کاهش انسجام سازمانی

پیامدهای شکل-گیری رفتار شارلاتانی سازمانی

انکار مسئولیت، مقصر سازی	مدهای رفتار
دیگران، مظلوم‌نمایی تاکتیکی،	شارلاتان
تغییر روایت در بحران،	سازمانی
بزرگ‌نمایی دستاورد کوچک،	شارلاتانیسم تدافعی،
ائتلاف مقطعی با قدرت، تطبیق	شارلاتانیسم تهاجمی،
چهره با مخاطب، بهره‌برداری از	شارلاتانیسم اقتضایی
ابهام ساختاری	

پس از شناسایی عوامل موثر بر رفتار شارلاتانی سازمانی، نمودار Maxqda رسم می‌شود.



نمودار شکل ۱. خروجی مکس کیودی ای

یافته‌های بخش کمی

ماتریس روابط درونی متغیرها (SSIM)

O	V	O													اجتناب از باز خورد شفاف
O	V														فشار سازمانی شدید
O															تعهد نمایشی و نقش بازی
															بی‌اعتمادی سازمانی

بدست آوردن ماتریس دستیابی

پس از تشکیل ماتریس SSIM، در مرحله بعد نوبت به به دست آوردن ماتریس دستیابی اولیه می‌شود. به منظور این کار، می‌بایست نمادهای پر شده در ماتریس SSIM با استفاده از قاعده ISM که به شرح زیر می‌باشد، صفر و یک شوند:

- اگر نماد خانه (i,j) معادل V باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه معادل ۱ و ارزش خانه قرینه صفر می‌باشد.
- اگر نماد خانه (i,j) معادل A باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه معادل صفر و ارزش خانه قرینه ۱ می‌باشد.
- اگر نماد خانه (i,j) معادل X باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه ۱ خواهد بود.
- اگر نماد خانه (i,j) معادل O باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه صفر خواهد بود.

جدول (۵)، ماتریس دستیابی اولیه

۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	فریب عمدی و دستکاری
۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	فقدان نظام شایسته سالاری
۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	ضعف سیستم نظارتی
۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	کاهش عملکرد سازمانی
۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	فرصت طلبی سازمانی
۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	تضعیف روحیه کارکنان
۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	فقدان صلاحیت فردی
۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	ادعای کاذب و خودتبلیغی
۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	رهبری ناکارآمد
۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	تخریب سرمایه اجتماعی

۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	اجتناب از بازخورد شفاف
۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	فشار سازمانی شدید
۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	تعهد نمایی و نقش بازی
۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	بی اعتمادی سازمانی

سازگار کردن ماتریس دستیابی

بعد از به دست آمدن ماتریس اولیه، باید سازگاری درونی آن نیز برقرار شود. یعنی اگر عامل A منجر به عامل B شود و عامل B هم منجر به عامل C شود، در نتیجه عامل A باید منجر به عامل C شود. در این پژوهش، برای سازگار کردن ماتریس از نرم افزار Malab استفاده شد که نتایج در جدول شماره (۶) نشان داده شده است.

جدول (۶). ماتریس دستیابی سازگاری شده

قدرت نفوذ	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۴	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	فریب عمدی و دستکاری
۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	فقدان نظام شایسته سالاری
۸	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	ضعف سیستم نظارتی
۶	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	کاهش عملکرد سازمانی
۶	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	فرصت طلبی سازمانی
۶	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	تضعیف روحیه کارکنان
۶	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	فقدان صلاحیت فردی
۱۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	ادعای کاذب و خود تبلیغی
۸	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	رهبری ناکارآمد
۶	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	تخریب سرمایه اجتماعی
۷	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	اجتناب از بازخورد شفاف
۸	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	فشار سازمانی شدید
۱۳	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	تعهد نمایی و نقش بازی
۶	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	بی اعتمادی سازمانی
	۱	۱۱	۴	۷	۴	۵	۱۱	۳	۴	۱	۴	۷	۹	۵	وابستگی

تعیین سطح و اولویت‌بندی متغیرها

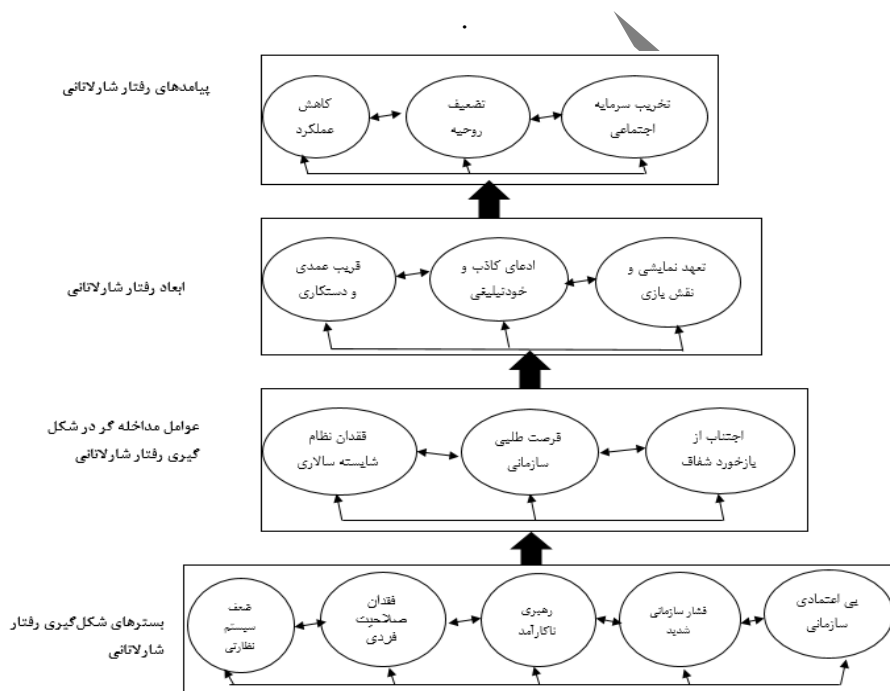
پس از تعیین این دو مجموعه برای هر متغیر، مجموعه مشترک نیز تعیین می‌گردد. در مرحله سطح‌بندی، متغیرهایی که مجموعه خروجی (Reachability Set) و مجموعه مشترک (Intersection Set) آن‌ها کاملاً با یکدیگر برابر باشند، در بالاترین سطح از سلسله‌مراتب مدل ISM قرار می‌گیرند. به منظور تعیین اجزای سطح بعدی سیستم، متغیرهای سطح‌بندی شده از جدول حذف شده و جدول جدیدی با استفاده از متغیرهای باقیمانده تشکیل می‌شود. این فرایند تا زمانی که سطح تمامی متغیرها مشخص گردد، ادامه می‌یابد. نتایج سطح‌بندی متغیرها در جدول شماره (۷) ارائه شده است.

جدول (۷). تعیین سطوح متغیرها (جدول تلفیق تناوب اول تا چهارم)

مؤلفه	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
ضعف سیستم نظارتی	1,3,5,7,8,9,11,12,13	3,7,8,9,11,13	3,7,8,9,11,13	سطح اول
فقدان صلاحیت فردی	1,3,5,7,8,9,11,12,13	3,7,8,9,11,13	3,7,8,9,11,13	سطح اول
رهبری ناکارآمد	1,3,5,7,8,9,11,12,13	1,9,11,12	1,9,11,12	سطح اول
فشار سازمانی شدید	1,3,5,7,8,9,11,12,13	1,9,11,12	1,9,11,12	سطح اول
بی‌اعتمادی سازمانی	1,3,5,7,8,9,11,12,13	1,9,11,12	1,9,11,12	سطح اول
فقدان نظام شایسته سالاری	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13	سطح دوم
فرصت‌طلبی سازمانی	1,3,5,7,8,9,11,12,13	5,8,11	5,8,11	سطح دوم
اجتناب از بازخورد شفاف	1,3,5,7,8,9,11,12,13	5,8,11	5,8,11	سطح دوم
فریب‌عمدی و دستکاری	1,5,8,11,12	1,8,9,11,12	1,8,11,12	سطح سوم
ادعای کاذب و خودتبلیغی	1,3,5,7,8,9,11,12,13	1,5,8,9,11,12	1,5,8,9,11,12	سطح سوم
تعهد‌نمایشی و نقش‌بازی	1,3,5,7,8,9,11,12,13	3,7,8,9,11,13	3,7,8,9,11,13	سطح سوم
کاهش عملکرد سازمانی	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13	1,2,3,4,5,6,7,8,9	1,2,3,4,5,6,7,8,9	سطح چهارم
تضعیف روحیه کارکنان	1,2,3,4,5,6,7,8,9	10,11,12,13	10,11,12,13	سطح چهارم
تخریب سرمایه اجتماعی	10,11,12,13	1,2,3,4,5,6,7,8,9	1,2,3,4,5,6,7,8,9	سطح چهارم

ترسیم مدل

بعد از آن که سطح بندی انجام شد و تعیین روابط مشخص شد، می توان مدل نهایی آن را با توجه به ماتریس دستیابی سازگار شده ترسیم کرد. به همین منظور ابتدا متغیرها برحسب سطح از بالا به پایین مرتب می شوند. در پژوهش حاضر در چهار سطح مؤلفه های مرتبط با رفتار شارلاتانی سازمانی دسته بندی شدند



نمودار شماره (۲)، مدل نهایی پژوهش

تجزیه و تحلیل MICMAC

در این تحلیل، متغیرها بر اساس دو معیار (قدرت نفوذ) و (قدرت وابستگی) در چهار دسته بندی قرار می گیرند:

- دسته اول: متغیرهای خودمختار.** این متغیرها هم قدرت نفوذ و هم قدرت وابستگی پایینی دارند و ارتباطات ضعیفی با سیستم برقرار می کنند.

- [illegible]

																	۱		
۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰			
وابسته										خودمختار									
میزان وابستگی																			

نمودار شماره (۳)، تحلیل Micmac

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدلی برای رفتار شارلاتانی انجام شده و شامل یافته‌های کیفی و کمی است. در بخش کیفی عوامل موثر رفتار شارلاتانی شناسایی شدند و در بخش کمی، مدل رفتار شارلاتانی منابع انسانی ارائه گردید. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که رفتار شارلاتانی در چهار سطح قابل تحلیل و دسته بندی است. در سطح اول، بسترهای شکلگیری این رفتار شامل ضعف سیستم نظارتی، فقدان صلاحیت فردی، رهبری ناکارآمد، فشار سازمانی شدید و بیاعتمادی سازمانی شناسایی شدند. در سطح دوم، عوامل مداخله گر شامل فقدان نظام شایسته سالاری، فرصت طلبی سازمانی و اجتناب از بازخورد شفاف قرار دارند. سطح سوم، ابعاد رفتاری این پدیده را شامل می‌شود که عبارتند از فریب عمدی و دستکاری ادراک، ادعای کاذب و خودتبیغی، و تعهد نمایی و نقش بازی. در نهایت، در سطح چهارم، پیامدهای نهایی این رفتار شامل کاهش عملکرد سازمانی، تضعیف روحیه کارکنان و تخریب سرمایه اجتماعی شناسایی شدند. پدیده رفتار شارلاتان سازمانی را نمی‌توان صرفاً به سطح کنش‌های فردی یا انحرافات اخلاقی تقلیل داد، زیرا آنچه در بطن این رفتار شکل می‌گیرد حاصل برهم کنش پیچیده‌ای از زمینه‌های ساختاری، ضعف‌های مدیریتی، فشارهای سازمانی و سازوکارهای ادراکی است که به تدریج امکان بروز و تثبیت چنین الگوهایی را فراهم می‌آورد. تحلیل مولفه‌های شناسایی شده نشان می‌دهد که رفتار شارلاتان سازمانی بیش از آنکه یک انحراف مقطعی باشد، به صورت یک الگوی تکرارشونده و سازگار با بسترهای ناکارآمد سازمانی بازتولید می‌شود و در شرایط خاص

حتی می‌تواند به یک هنجار پنهان تبدیل گردد. در سطح علی، ضعف سیستم نظارتی، فقدان صلاحیت فردی و رهبری ناکارآمد بستری فراهم می‌کنند که در آن پاسخگویی تضعیف شده و معیارهای ارزیابی عملکرد از معنا تهی می‌شوند. زمانی که سازوکارهای نظارتی صوری، فاقد ضمانت اجرایی و متأثر از تعارض منافع باشند، هزینه ارتکاب رفتارهای فریبکارانه کاهش یافته و فضای ابهام برای کنشگران فرصت طلب گسترش می‌یابد. همزمان، فقدان شایستگی‌های حرفه‌ای و اخلاقی در برخی مدیران سبب می‌شود که به جای مدیریت مبتنی بر شفافیت و تخصص، راهبردهای نمایشی، اغراق آمیز و دستکاری گرانه به عنوان ابزار بقا و پیشرفت مورد استفاده قرار گیرد. در چنین شرایطی، رهبری به جای ایفای نقش هدایت گر و الهام بخش، به عاملی برای بازتولید بی‌اعتمادی و بی‌ثباتی تبدیل می‌شود. در سطح زمینه‌ای، فشار سازمانی شدید، ناامنی شغلی و فرهنگ نتیجه‌گرایی افراطی موجب می‌شوند که افراد برای حفظ موقعیت خود به رفتارهای نمایشی و فریبکارانه متوسل شوند. زمانی که اهداف غیرواقع‌بینانه، ارزیابی‌های تنبیهی و رقابت‌های ناسالم در ساختار سازمان نهادینه می‌شود، انگیزه برای ارائه تصویر مطلوب جایگزین تلاش برای بهبود واقعی عملکرد می‌گردد. در این فضا، موفقیت نه بر اساس شایستگی بلکه بر مبنای توانایی در مدیریت ادراک دیگران سنجیده می‌شود و همین امر به تدریج رفتار شارلاتان سازمانی را به یک استراتژی عقلانی تبدیل می‌کند. فقدان نظام شایسته‌سالاری و گسترش بی‌اعتمادی سازمانی نیز نقش تشدیدکننده‌ای در این چرخه ایفا می‌کنند. زمانی که ارتقا و انتصاب بر پایه روابط غیررسمی و وفاداری شخصی صورت گیرد، پیام روشنی به اعضای سازمان ارسال می‌شود مبنی بر اینکه تخصص و صداقت معیار اصلی پیشرفت نیست. این ادراک، سرمایه روانی کارکنان را تضعیف کرده و زمینه را برای گسترش فرصت‌طلبی سازمانی فراهم می‌کند. در چنین بستری، افراد می‌آموزند که برای بقا باید به نمایش تعهد، خودتبلیغی و تحریف واقعیت متوسل شوند و این رفتارها به مرور زمان به بخشی از فرهنگ پنهان سازمان بدل می‌گردد. در سطح کنشی، فریب عمدی و دستکاری، ادعای کاذب و خودتبلیغی، و تعهد نمایشی و نقش‌بازی نموده‌های عینی رفتار شارلاتان سازمانی محسوب می‌شوند. این الگوها نه تنها بر پایه تحریف آگاهانه اطلاعات شکل می‌گیرند بلکه با مهندسی ادراک، روایت‌سازی

گزینشی و برجسته‌سازی دستاوردهای اغراق‌آمیز تقویت می‌شوند. افراد در این وضعیت می‌کوشند فاصله میان عملکرد واقعی و تصویر ارائه‌شده را از طریق مدیریت نمادین پر کنند و با خلق یک هویت حرفه‌ای ساختگی، مشروعیت خود را تثبیت نمایند. تکرار چنین کنش‌هایی به تدریج مرز میان واقعیت و نمایش را کمرنگ ساخته و سازمان را در معرض خطاهای راهبردی قرار می‌دهد. پیامدهای این پدیده در دو سطح فردی و سازمانی قابل مشاهده است. تضعیف روحیه کارکنان، کاهش انگیزش، گسترش سکوت سازمانی و افزایش تمایل به ترک خدمت از پیامدهای مستقیم گسترش رفتارهای شارلاتانی هستند. زمانی که کارکنان شاهد تقدم نمایش بر عملکرد واقعی باشند، احساس بی‌عدالتی و بی‌معنایی در آنان تقویت می‌شود و سرمایه عاطفی سازمان تحلیل می‌رود. در سطح کلان‌تر، تخریب سرمایه اجتماعی، فروپاشی شبکه‌های اعتماد و کاهش همکاری بین‌بخشی، ظرفیت یادگیری و نوآوری سازمان را محدود می‌سازد و امکان دستیابی به مزیت رقابتی پایدار را کاهش می‌دهد. مدهای رفتار شارلاتان سازمانی نیز نشان می‌دهند که این پدیده می‌تواند در قالب‌های متفاوتی بروز یابد؛ گاه به صورت تدافعی و با هدف فرار از مسئولیت، گاه به شکل تهاجمی و با مقصرسازی دیگران، و گاه به صورت اقتضایی و متناسب با شرایط قدرت. این انعطاف‌پذیری رفتاری موجب می‌شود که شناسایی و کنترل آن پیچیده‌تر شود، زیرا کنشگران قادرند چهره خود را متناسب با موقعیت تغییر دهند و در لایه‌های رسمی سازمان تصویری قابل قبول ارائه کنند. برآیند کلی تحلیل نشان می‌دهد که رفتار شارلاتان سازمانی محصول هم‌افزایی ضعف‌های ساختاری، ناکارآمدی مدیریتی و فشارهای فرهنگی است و مقابله با آن نیازمند مداخله‌ای چندسطحی و نظام‌مند خواهد بود. تقویت سازوکارهای نظارتی واقعی، استقرار نظام شایسته‌سالاری، توسعه رهبری اخلاق‌محور و ایجاد بسترهای بازخورد شفاف می‌تواند هزینه‌های رفتارهای فریبکارانه را افزایش داده و جذابیت آن را کاهش دهد. همزمان، توجه به عدالت سازمانی، امنیت روانی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری می‌تواند سرمایه اجتماعی را بازسازی کرده و انگیزه برای عملکرد اصیل را تقویت کند. از منظر نظری، نتایج این تحلیل نشان می‌دهد که رفتار شارلاتان سازمانی را باید به عنوان یک پدیده چندبعدی و پویا در نظر گرفت که در تعامل میان ساختار و عاملیت شکل می‌گیرد و

تنها با اصلاح فرد یا صرفاً با تدوین مقررات جدید مهار نخواهد شد. رویکرد سیستمی که به همبستگی میان زمینه‌های علی، شرایط مداخله‌گر، کنش‌ها و پیامدها توجه کند، چارچوبی کارآمد برای فهم و مدیریت این پدیده فراهم می‌آورد. چنین نگاهی می‌تواند مسیر پژوهش‌های آتی را به سمت سنجش تجربی مدل‌های علی، طراحی ابزارهای ارزیابی معتبر و توسعه مداخلات پیشگیرانه هدایت کند و زمینه ارتقای سلامت سازمانی را در سطوح مختلف فراهم سازد. در مقایسه با سایر پژوهش‌ها، یافته‌های این پژوهش با نتایج Ahmadi (2021) همسو است که در فراترکیب خود بر نقش عوامل سازمانی از جمله ضعف سیستم نظارتی و رهبری ناکارآمد به عنوان پیشایندهای اصلی رفتارهای انحرافی تأکید کردند. همچنین، یافته‌های حاضر با نتایج Appilaum & et al (2007) هم‌خوانی دارد که بر رابطه مستقیم بین فرهنگ اخلاقی سازمان و بروز رفتارهای انحرافی در محیط کار اشاره داشتند. از سوی دیگر، پژوهش Anjum & Parvaz (2013) که به مقایسه رفتارهای مخرب کاری پرداخته، نشان می‌دهد که سطوح و انواع این رفتارها تحت تأثیر موقعیت سازمانی و فشارهای محیطی است که این یافته با مولفه "فشار سازمانی شدید" در مدل حاضر هم‌خوانی کامل دارد. در بستر داخلی نیز یافته‌های این پژوهش با نتایج Abarari Romenjan & et al (2024) همسو است که در پژوهش خود به شناسایی دقیق مولفه‌های رفتار شارلاتانی در بخش دولتی پرداختند. همچنین، با نتایج Abarari Romenjan & et al (2025) هم‌خوانی دارد که در مطالعه خود به تأثیر منفی و معنادار رهبری اصیل بر رفتار شارلاتانی اشاره کردند.

پژوهش حاضر با وجود تلاش برای ارائه تبیینی جامع از رفتار شارلاتان سازمانی، با محدودیت‌هایی همراه بوده است که در تفسیر نتایج باید مورد توجه قرار گیرد. نخست آنکه ماهیت کیفی و مبتنی بر ادراک مشارکت‌کنندگان، امکان تعمیم نتایج به تمامی سازمان‌ها را محدود می‌سازد، زیرا برداشت افراد از پدیده‌های فریبکارانه ممکن است تحت تأثیر تجربه شخصی، جایگاه سازمانی و حساسیت اخلاقی آنان قرار گرفته باشد. دوم آنکه به دلیل حساسیت موضوع، برخی مشارکت‌کنندگان احتمالاً در بیان کامل تجربه‌های خود احتیاط کرده‌اند و این امر می‌تواند به نوعی خودسانسوری یا تعدیل در روایت‌ها منجر شده باشد.

همچنین تمرکز پژوهش بر یک بستر سازمانی یا جغرافیایی خاص، امکان مقایسه بین بخشی و بین فرهنگی را کاهش داده است. محدودیت زمانی و دسترسی به اسناد رسمی نیز مانع از تحلیل عمیق تر برخی مصادیق عینی رفتار شارلاتان سازمانی گردید. با این حال تلاش شده است از طریق تنوع نمونه ها و بازبینی مستمر کدگذاری ها، اعتبار و قابلیت اعتماد یافته ها تقویت شود. با توجه به ماهیت چندبعدی رفتار شارلاتان سازمانی، پیشنهاد می شود پژوهش های آتی با بهره گیری از رویکردهای ترکیبی، به سنجش تجربی مدل مفهومی استخراج شده بپردازند و روابط علی میان متغیرهای ساختاری، مدیریتی و فرهنگی را به صورت کمی آزمون کنند. طراحی و اعتباریابی ابزار سنجش استاندارد برای اندازه گیری ابعاد این پدیده می تواند گامی مهم در توسعه ادبیات موضوع باشد. همچنین انجام مطالعات تطبیقی در سازمان های دولتی و خصوصی یا در بسترهای فرهنگی متفاوت، امکان شناسایی الگوهای مشترک و متمایز رفتار شارلاتانی را فراهم خواهد ساخت. پیشنهاد می شود نقش متغیرهای میانجی همچون عدالت سازمانی، امنیت روانی و رهبری اخلاقی در تعدیل یا تشدید این پدیده بررسی گردد. مطالعات طولی نیز می توانند چگونگی شکل گیری، تثبیت یا افول رفتار شارلاتان سازمانی را در گذر زمان تحلیل کنند و تصویری پویا از چرخه بازتولید آن ارائه دهند.

براساس نتایج پژوهش، تعدادی از راهکارهای کلیدی که می تواند در این حوزه دنبال شود ارائه می گردد:

- همان گونه که یافته های پژوهش نشان می دهد، بسترهای شکل گیری رفتار شارلاتانی شامل پنج مولفه ضعف سیستم نظارتی، فقدان صلاحیت فردی، رهبری ناکارآمد، فشار سازمانی شدید و بی اعتمادی سازمانی است. این بسترها در واقع محیطی را فراهم می کنند که در آن رفتارهای شارلاتانی می تواند رشد و گسترش یابد. لذا پیشنهاد می گردد برای مقابله با این بسترها، سامانه نظارتی هوشمندی طراحی شود که به صورت مستمر و خودکار، عملکرد واقعی کارکنان را رصد کرده و هرگونه اختلاف بین ادعا و عمل را شناسایی کند. همچنین ضروری است نظام گزینش و انتصاب مدیران براساس شایستگی های واقعی و سوابق مستند عملکردی بازنگری شود. اجرای برنامه های آموزشی اجباری برای ارتقای مهارت های فنی و

تخصصی کارکنان و نیز استقرار سیستم مدیریت عملکرد مبتنی بر شاخص‌های عینی و کمی در دستور کار قرار گیرد. ایجاد سامانه شفاف اطلاع‌رسانی و گزارش‌دهی عمومی عملکرد واحدهای مختلف سازمانی و همچنین طراحی نظام کاهش فشارهای سازمانی از طریق تنظیم اهداف واقع‌بینانه و قابل دستیابی از دیگر راهکارهای اساسی در این سطح می‌باشد.

با توجه به شناسایی عوامل مداخله‌گر شامل فقدان نظام شایسته‌سالاری، فرصت‌طلبی سازمانی و اجتناب از بازخورد شفاف، این عوامل به عنوان تقویت‌کننده‌های رفتار شارلاتانی عمل می‌کنند. این عوامل موجب می‌شوند تا رفتارهای شارلاتانی تقویت شده و در سازمان نهادینه شوند. لذا پیشنهاد می‌گردد سازوکار شایسته‌سالاری الکترونیکی با قابلیت ردیابی کامل فرآیند تصمیم‌گیری در انتصاب‌ها استقرار یابد. ایجاد بانک اطلاعاتی یکپارچه از عملکرد و توانمندی‌های کارکنان که امکان راستی‌آزمایی ادعاها را فراهم کند، ضروری است. طراحی سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه با مشارکت کلیه ذی‌نفعان داخلی و خارجی و نیز اجرای برنامه نظارت هم‌تایان بر عملکرد یکدیگر می‌تواند زمینه سوءاستفاده را کاهش دهد. استقرار کمیته‌های ارزیابی مستقل با اختیارات کافی برای بررسی ادعاهای مطرح شده و نیز اجرای دوره‌های آموزشی مهارت‌های ارائه بازخورد سازنده برای کلیه مدیران از دیگر راهکارهای مؤثر در این سطح می‌باشد.

همان‌گونه که یافته‌ها نشان می‌دهد، ابعاد رفتاری پدیده شامل فریب عملی، ادعای کاذب و تعهد نمایشی است. این ابعاد در واقع نمود عینی و قابل مشاهده رفتار شارلاتانی در محیط کار هستند. برای مقابله با این موارد، پیشنهاد می‌گردد سامانه ارزیابی عملکرد مبتنی بر شواهد عینی و قابل سنجش طراحی شود. استقرار واحد بازرسی ویژه با دسترسی به کلیه اطلاعات سازمانی برای بررسی ادعاهای مبالغه‌آمیز ضروری است. اجرای سیستم ارزشیابی مستمر رفتارهای سازمانی با مشارکت مستقیم همکاران و نیز طراحی سازوکار ثبت و پیگیری شایعات سازمانی می‌تواند اثر بازدارندگی داشته باشد. ایجاد سامانه گزارش‌دهی محرمانه تخلفات و نیز اجرای برنامه‌های فرهنگ‌سازی مستمر برای ترویج صداقت سازمانی از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی و توزیع محتوای مرتبط از دیگر راهکارهای پیشنهادی در این سطح می‌باشد.

با توجه به پیامدهای نهایی شناسایی شده شامل کاهش عملکرد سازمانی، تضعیف روحیه کارکنان و تخریب سرمایه اجتماعی، این پیامدها آثار منفی هستند که رفتار شارلاتانی بر سازمان بر جای می‌گذارد. پیشنهاد می‌گردد سامانه پایش هوشمند شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمانی استقرار یابد. طراحی برنامه انگیزشی مبتنی بر عملکرد واقعی با استفاده از نظام پاداش متناسب با دستاوردهای مستند ضروری است. ایجاد سازوکارهای اعتمادساز در سطح سازمان از طریق شفاف‌سازی فرآیندها و تصمیم‌گیری‌ها و نیز اجرای برنامه ترمیم سرمایه اجتماعی با برگزاری جلسات گفت‌وگوی سازنده بین کارکنان و مدیریت باید در دستور کار قرار گیرد. استقرار سیستم پایش سلامت سازمانی با استفاده از نظرسنجی‌های دوره‌ای و نیز اجرای برنامه‌های تیم‌سازی و اعتمادسازی در بین کارکنان از دیگر راهکارهای اساسی برای کاهش پیامدهای منفی پدیده شارلاتانیسم در سازمان است.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع وجود ندارد.

سپاسگزاری

از کلیه کسانی که در تدوین پژوهش حاضر نویسندگان را یاری نمودند صمیمانه کمال تشکر و قدردانی را داریم.

منابع

ابراهی رومنجان، محرم؛ رحیم نیا، فریبرز؛ ملک‌زاده، غلامرضا و کفاش‌پور، اذر (۱۴۰۳). شناسایی مولفه‌های رفتارشارلاتانی دربخش دولتی (مطالعه پدیدارشناسی)، فصلنامه حکمرانی توسعه، ۳(۵)، ۶۷-۹۹.

doi.10.22111/jipaa.2025.483397.1227

ابراهی رومنجان، محرم؛ رحیم نیا، فریبرز؛ ملک‌زاده، غلامرضا و کفاش‌پور، اذر (۱۴۰۴). مفهوم‌پردازی رفتارشارلاتانی در سازمان: اثر رهبری اصیل درک شده و هویت اخلاقی کارکنان دربخش دولتی، پژوهش‌هایی مدیریت در ایران، ۲۴(۱)، ۴۸-۷۱.

<https://doi.org/10.48311/mri.2025.675>

منتخب یگانه، محمد؛ سلیمی، مجید؛ احمدی مبارکه، علی اصغر (۱۳۹۵). بررسی نقش میانجی تبادل رهبر- عضو در رابطه‌ی مستقیم و غیرمستقیم جواخلاقی با فشار روانی نقش در کارکنان ستادی شرکت ملی نفت ایران، فصلنامه مدیریت منابع انسانی، در صنعت نفت، ۸(۳۰)، ۱۴۶-۱۶۰.

<http://iieshrm.ir/article-1-77-fa.html>

ملکی، دنیا و نیکومرام، هاشم (۱۴۰۲). رابطه میان فریب‌کاری و منفعت‌طلبی در میان حساب‌رسان، شواهدی از حساب‌رسان شاغل دربخش دولتی و خصوصی، دوفصلنامه حسابداری ارزشی و رفتاری، ۸(۱۵)، ۱۲۱-۱۴۳.

<http://aapc.khu.ac.ir/article-1-1144-fa.html>

Abraham, J. & Berline, R. P. N . (2015). An investigation on organizational charlatan behaviour and moral identity as predictors of shame: Importance for education. *Journal of Education and Learning*, 9(2), 135-144.

Anjum, M., A., & Parvez, A. (2013). Counterproductive behavior at work: A comparison of blue collar and white collar workers, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, ISSN 2309-8619, Johar Education Society, Pakistan (JESPK), Lahore, (7), (3), 417-434.

Ahmadi alvar , Z., Feiz , D., & Modarresi, M. (2021). Meta-Synthesis of Antecedents of Deviant Behavior in Iranian Organizations, *Public Administration Perspective (PAP)*, (2), (13), 63-89.

Adeyemo, D. (2011). *Human Resources Management in Local Government. Lecture Material, Department of Political Science and Public Administration. Adekunle Ajasin University, Akungba. Ondo State.*

Auzane, A. (2025). Charlatanism in Latvian Literature of the 1970s, *Colloquia*, 55, 71-84. DOI: <https://doi.org/10.51554/Coll.25.55.05>

Appelbaum, H. Laconi. & Matousek. (2007). "Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impacts and solutions". Corporate governance, *International Journal of Business in Society*, (7),(5),586-598.

[Bolino, M., Long, D., M. & Turnley, W.](#)(2016). Impression Management in Organizations: Critical Questions, Answers, and Areas for Future Research, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 377-406.DOI:[10.1146/annurev-orgpsych-041015-062337](#)

Bazarkaya, O. K. (2018). Şarlatan yolcusu ve göç edebiyatı: Çatışma modeli bağlamında bir okuma.*Goc Dergisi*, 5(2), 175-184.

Berk, J., B., & van Binsbergen, J., H.(2017). Regulation of Charlatans in High –Skill Professions, National Bureau OF Economic Research, 1050 Massachusetts Avenue Cambridge, MA 02138, 1-69.

Bergen, N. & Labonte, R.(2019). Everything Is Perfect, and We Have No Problems”: Detecting and Limiting Social Desirability Bias in Qualitative Research, *Qualitative Health Research*, Vol. 30(5), 783–792. <https://doi.org/10.1177/1049732319889354>

Dunnion, M., F., Gbadamosi, G., & Smythe, J., F.(2024). The Illusion of Competence: A Qualitative Deep Dive into Workplace False Performance, *Behav. Sci.* (14), 985. <https://doi.org/10.3390/bs14110985>

Ergun, H.(2021). The Effect of Mushroom Manager Behavior on Organizational Charlatan and Organizational Loneliness, *Journal of Education and Educational Development*, 8(2), 359-378, 2021 DOI: <http://dx.doi.org/10.22555/joted.v8i2.481>

Ergun, H.(2021). Örgütsel Şarlatanlık Ölçeğinin Türkçe Uyarlama Çalışması, *AJER – Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 93-102, <https://dergipark.org.tr/pub/egitim>

Elias, R.Z.(2021). The Relationship Between Self-Interest vs. Other Interest and Business Students’ Perceptions of Cheating Ethics, *International Journal of Business*, 26(3), 27-37.

Fox, R.E. (1996).Charlatanism, scientism, and psychology’s social contract. *Am. Psychol.* (51), 777–784. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.51.8.777>

Gbadamosi, G.(2006). Predictors and Correlates of Charlatan Behaviour in a Non-Western Context, *Journal of Global Business and Technology*, 2 (1), 23-32. <https://www.researchgate.net>

Gocmen, D. (2013). Bilimsellik ve Şarlatanlık: Onur Hamzaoglu olayı bağlamında bilim kuramı ve bilim etiği üzerine. C. Terzi, E. Baser & E. Yuvayapan (Editor), *Kapitalizmin Kısacasında Doga Toplum ve Bilim, İstanbul: Yordam Kitap*. 90-107. <https://dergipark.org.tr>

Heathfield, SM. (2019). Beyond Hiring and Firing: What is Human Resource Management? Retrieved from. <https://www.thebalancecareers.com,what>

- Mavisakalyan, A., Palmer, M., Salazar, Silvia. (2025). Big-up yourself! The Return to Self-Promotion, GLO Discussion Paper, No. 1561, *Global Labor Organization (GLO)*, Essen.
- Najafi, L., Yadollah Hamidi, Y., Ghiasi, M., Shahhoseini, R. & H. (2011). Performance Evaluation and its Effects on Employees' Job Motivation in Hamedan City Health Centers. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 1761-1765. <https://www.researchgate.net/>
- Nugroho, S. H.(2022). The role of human resources management in organizational perspective, *Global Journal of Engineering and Technology Advances*, 10(03), 012-018. DOI: <https://doi.org/10.30574/gjeta.2022.10.3.0040>
- Ogunyemi, J. O. (2002). Essentials of Public Administration. Shesari Publishing, Ketu, Lagos.
- Osewa, O.,S., & Osewa.,O.,T. (2020). Human Resource Management: Functions, Challenges and the Assessment of the Methods of Enhancing Employees Performances and Preventing Industrial Conflicts to its Bearable Minimum in an Organization. *International Journal of Applied Engineering and Management Letters (IJAEML)*, 4(2), 96- 110. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo>
- Parnell, J.A.; & Singer, M.G.(2001). The organizational charlatan scale developing an instrument to measure false performance.*Journal of Management Development*, 20(5), 441-455.<http://dx.doi.org/10.1108/02621710110395426>
- Payam,H.(2024). Understanding Management Theory: Key Frameeorks For Enhancing Organizational Efficiency, Adapting To Change, and Leading in Todays Dyamic Environment, *Business Studies Journal*, 16(3), 1-3. <https://www.abacademies.org>.
- Setiawan, R.(2020). Leaders' Perspective on Leadermemberexchange: a Conceptual Review, *Sys Rev Pharm; A multifaceted review journal in the field of pharmacy* ,11(12):1558-1563.
- Tak, B . (2003). Performans değerleme sisteminin toplam kalite ilkeleri açısından analizi ve uyumlaştırma önerileri. *Oneri Dergisi*, 5 (19) , 55-65. DOI: 10.14783/maruoneri.682617.
- Tripp, P.(2023). Social Exchange Theory: Supporting Frameworks for Innovation, [*Muma Business Review*](#), 7, 091-105,DOI:[10.28945/5176](https://doi.org/10.28945/5176)
- Vermeir,K.(2023). Charlatan epistemology: As illustrated by a study of wonder-working in the late seventeenth-century DutchRepublic, *Science in Context*, 33 (4), 363-384.?10.1017/S0269889721000193?. ?

منابع فارسی

- Abarari Romenjan, M., Rahimnia, F., Malekzadeh, G., & Kafashpour, A. (2024). Identifying the components of charlatan behavior in the public sector:

A phenomenological study. *Quarterly Journal of Development Governance*. 3(5),67-99.doi.10.22111/jipaa.2025.483397.1227

Abarari Romenjan, M., Rahimnia, F., Malekzadeh, G., & Kafashpour, A. (2025). Conceptualization of charlatan behavior in organizations: The effect of perceived authentic leadership and employees' moral identity in the public sector. *Research in Management in Iran*, 24(1), 48–71. <https://doi.org/10.48311/mri.2025.675>

Mantegh Yeganeh, M., Salimi, M., & Ahmadi Mobarakeh, A. A. (2016). Investigating the mediating role of leader-member exchange (LMX) in the direct and indirect relationship between ethical rewards and role stress among staff of the National Iranian Oil Company. *Human Resource Management in Oil Industry Quarterly*, 8(30), 146–160. <http://iieshrm.ir/article-1-77-fa.html>

Maleki, D., & Nikoomaram, H. (2023). The relationship between deception and opportunism among auditors: Evidence from practicing auditors in the public and private sectors. *Value and Behavioral Accounting Bimonthly*, 8(15), 121–143. <http://aapc.khu.ac.ir/article-1-1144-fa.html>