

توسعه فردی و تحول سازمانی

ارائه الگوی تملق سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر اصفهان

مهدی سنگی زاده^۱، اکبر اعتباریان خوراسگانی^۲، سحر فائق^۳

شیوه استناددهی: سنگی زاده، مهدی، اعتباریان

خوراسگانی، اکبر، و فائق، سحر. (۱۴۰۶). ارائه الگوی تملق

سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر اصفهان. توسعه فردی و

تحول سازمانی، ۱۵(۱)، ۲۲-۱.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

۲. استاد تمام مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

۳. استادیار جامعه‌شناسی فرهنگی، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: s.faeghi@iau.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ فروردین ۱۴۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۳۰ تیر ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۲۸ تیر ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۲۱ تیر ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۲۷ فروردین ۱۴۰۵

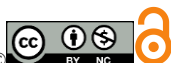
پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل شکل‌دهنده، ابعاد، راهبردها و پیامدهای تملق سازمانی و ارائه الگوی زمینه‌مند برای تبیین این پدیده در سازمان‌های دولتی شهر اصفهان انجام شد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی-توسعه‌ای و از نظر ماهیت، توصیفی-اکتشافی بود و با رویکرد کیفی و روش نظریه داده‌بنیاد انجام شد. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۵ نفر از مدیران، سرپرستان و کارشناسان ارشد سازمان‌های دولتی شهر اصفهان بودند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته ۴۵ تا ۶۰ دقیقه‌ای گردآوری شد و نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. تحلیل داده‌ها با استفاده از مقایسه مستمر و طی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی، براساس الگوی پارادایمی اشتراوس و کوربین، انجام گرفت. برای افزایش اعتبار یافته‌ها، بازبینی مکرر کدها، مقایسه مستمر داده‌ها و ارزیابی پایایی بین کدگذاران به کار گرفته شد. تحلیل داده‌ها به شناسایی شش مقوله اصلی منجر شد. منفعت‌طلبی و فرصت‌طلبی، ضعف مهارت و توانمندی و فقدان امنیت شغلی به عنوان شرایط علی شناسایی شدند. پدیده محوری شامل رفتارهای متظاهرانه، خودشیفرینی و تملق کلامی، رفتاری و دیجیتال بود. فرهنگ سمی سازمانی و زمینه‌های اجتماعی-تاریخی، شرایط زمینه‌ای را تشکیل دادند؛ درحالی‌که سبک رهبری خودکامه، ویژگی‌های شخصیتی، ضعف شایسته‌سالاری، عدم شفافیت و رابطه‌گرایی از شرایط مداخله‌گر بودند. راهبردهای مواجهه با این پدیده در سه دسته دفاعی، انطباقی-سبقت و انفعالی قرار گرفتند. پیامدهای تملق سازمانی نیز شامل تخریب سرمایه اجتماعی و اعتماد، کاهش انگیزه و بهره‌وری و فرسایش اخلاقی و عدالت سازمانی بود. تملق سازمانی پدیده‌ای چندسطحی و وابسته به تعامل عوامل فردی، مدیریتی، ساختاری و فرهنگی است؛ بنابراین، کاهش آن مستلزم تقویت شایسته‌سالاری، شفافیت، امنیت روانی، ارزیابی عینی عملکرد، رهبری اخلاق‌مدار و سازوکارهای بازخورد ناسناس و ۳۶۰ درجه است.

کلیدواژگان: تملق سازمانی، خودشیفرینی، نظریه داده‌بنیاد، سازمان‌های دولتی، عدالت سازمانی

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت

دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)

صورت گرفته است.



Personal Development and Organizational Transformation

Developing a Model of Organizational Flattery in Government Organizations in Isfahan

Mahdi Sangaki Zadeh¹, Akbar Etebarian Khorasgani², Sahar Faeghi^{3*}

1. PhD Student of Public Administration, Department of Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran
2. Full Professor of Public Administration, Department of Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran
3. Assistant Professor of Cultural Sociology, Department of Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran

*Corresponding Author's Email: s.faeghi@iau.ac.ir

How to cite: Sangaki Zadeh, M., Etebarian Khorasgani, A., & Faeghi, S. (2027). Developing a Model of Organizational Flattery in Government Organizations in Isfahan. *Personal Development and Organizational Transformation*, 5(1), 1-22.

Abstract

This study aimed to identify the antecedents, dimensions, strategies, and consequences of organizational flattery and to develop a context-specific model explaining this phenomenon in government organizations in Isfahan. This applied-developmental and descriptive-exploratory study employed a qualitative grounded theory design. The participants were 15 managers, supervisors, and senior experts from government organizations in Isfahan, selected through purposive and snowball sampling. Data were collected through in-depth, semi-structured interviews lasting approximately 45–60 minutes, and sampling continued until theoretical saturation was achieved. The interviews were recorded with participants' consent, transcribed verbatim, and analyzed through constant comparison. Open, axial, and selective coding procedures were conducted based on the Strauss and Corbin paradigmatic model. The credibility and dependability of the findings were enhanced through repeated code review, continuous comparison of concepts and categories, assessment of conceptual coherence, and intercoder reliability procedures. The analysis generated six major categories. The causal conditions included self-interest and opportunism, limited professional competence and practical skills, and job insecurity. The central phenomenon consisted of ostentatious ingratiation manifested through verbal praise, flattering behavior, impression management, body language, and digital flattery. Contextual conditions comprised a toxic organizational culture and sociohistorical environments supportive of flattery. Intervening conditions included authoritarian and Machiavellian leadership, employees' need for approval and low self-confidence, weak meritocracy, information opacity, favoritism, and informal power relations. Organizational actors adopted defensive, adaptive-survival, and passive strategies, including hypocrisy, informal networking, image management, strategic silence, and conformity. The major consequences were erosion of social capital and interpersonal trust, reduced motivation and productivity, normalization of unethical conduct, exclusion of competent employees, and deterioration of organizational justice. Organizational flattery is a multilevel phenomenon produced by the interaction of individual vulnerabilities, leadership practices, structural deficiencies, and cultural norms. Its effective management requires transparent promotion criteria, merit-based performance evaluation, ethical and participative leadership, psychological safety, free information flow, anonymous feedback systems, and 360-degree managerial assessment.

Keywords: *Organizational flattery, Ingratiation, Grounded theory, Government organizations, Organizational justice*

Submit Date: 16 April 2026

Revise Date: 12 July 2026

Accept Date: 19 July 2026

Initial Publish: 21 July 2026

Final Publish: 21 March 2027



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

سازمان‌ها صرفاً مجموعه‌ای از ساختارهای رسمی، آیین‌نامه‌ها، شرح وظایف و روابط از پیش تعیین‌شده نیستند، بلکه عرصه‌ای پویا از تعاملات انسانی، مناسبات قدرت، ادراکات متقابل و راهبردهای رفتاری‌اند که می‌توانند کیفیت تصمیم‌گیری، عدالت، اعتماد و بهره‌وری را تحت تأثیر قرار دهند. در کنار رفتارهای رسمی و آشکار، بخش مهمی از حیات سازمانی تحت تأثیر رفتارهای غیررسمی و گاه پنهانی شکل می‌گیرد که کارکنان و مدیران برای حفظ موقعیت، دستیابی به منابع، اثرگذاری بر دیگران یا کاهش مخاطرات شغلی از آن‌ها استفاده می‌کنند. یکی از مهم‌ترین و درعین‌حال پیچیده‌ترین این رفتارها، تملق سازمانی است. تملق در ظاهر ممکن است به شکل تعریف، تحسین، تأیید یا ابراز همراهی ظاهر شود، اما در سطحی عمیق‌تر می‌تواند ابزاری برای مدیریت برداشت دیگران، کسب حمایت صاحبان قدرت و دستیابی به مزایای فردی باشد. از این‌رو، تملق را نمی‌توان صرفاً رفتاری ارتباطی یا عبارتی احترام‌آمیز دانست، بلکه باید آن را پدیده‌ای چندبعدی در پیوند با قدرت، حقیقت‌گویی، منافع فردی و نظم اجتماعی تحلیل کرد. در نظریه اجتماعی، تملق اغلب در برابر حقیقت‌گویی قرار می‌گیرد؛ زیرا فرد متملق به جای بازتاب واقعیت، سخن یا رفتاری را ارائه می‌کند که با تمایلات و انتظارات فرد قدرتمند سازگار است (Diken, 2025).

تمایز میان تحسین صادقانه و تملق، یکی از مسائل اساسی در شناخت این پدیده است. تحسین صادقانه معمولاً بر ارزیابی واقعی یک عملکرد، ویژگی یا دستاورد استوار است و می‌تواند نقش مثبتی در تقویت انگیزش، عزت‌نفس و روابط میان‌فردی ایفا کند. در مقابل، تملق غالباً شامل مبالغه، پنهان‌سازی نیت واقعی یا بیان ارزیابی‌هایی است که بیش از آنکه منعکس‌کننده واقعیت باشند، برای ایجاد احساس مطلوب در مخاطب طراحی شده‌اند. با این حال، تشخیص مرز میان این دو همیشه آسان نیست؛ زیرا حتی تملق نیز ممکن است برای دریافت‌کننده احساس لذت، ارزشمندی یا تأیید اجتماعی ایجاد کند. بررسی‌های مرتبط با لذت ناشی از تملق نشان می‌دهد که افراد ممکن است هم‌زمان از شنیدن سخنان ستایش‌آمیز لذت ببرند و نسبت به صداقت گوینده نیز بدگمان باشند؛ بنابراین، دریافت تملق با نوعی «تفسیر مثبتی بر سوءظن» همراه است که در آن مخاطب می‌کوشد میان محتوای مثبت پیام و نیت احتمالی گوینده تمایز ایجاد کند (Graf, 2023). همچنین، پژوهش‌های عصب‌شناختی و روان‌شناختی نشان داده‌اند که ستایش صادقانه و تملق هر دو می‌توانند از ارزش پاداش‌دهندگی برخوردار باشند، هرچند میزان اثرگذاری آن‌ها به ویژگی‌هایی مانند نیاز فرد به ستایش و جست‌وجوی تأیید وابسته است (Fujiwara et al., 2023).

تملق از منظر زبان‌شناختی و کاربردشناختی نیز رفتاری هدفمند است که معنای آن تنها از محتوای ظاهری کلمات حاصل نمی‌شود، بلکه به موقعیت ارتباطی، رابطه قدرت، نیت گوینده و برداشت مخاطب وابسته است. فرد متملق ممکن است از تعابیر مبالغه‌آمیز، مقایسه‌های مطلوب، تأیید بی‌قیدوشرط، برجسته‌سازی ویژگی‌های مثبت و نادیده‌گرفتن کاستی‌ها استفاده کند. این رفتار می‌تواند به صورت مستقیم، مانند مدح و ستایش آشکار، یا غیرمستقیم، مانند موافقت نمایی، تقلید از نگرش‌های مدیر و تأکید بر شباهت‌ها، بروز یابد. تحلیل‌های کاربردشناختی نشان می‌دهند که تملق نوعی کنش گفتاری است که علاوه بر انتقال پیام، برای ایجاد اثر معین بر مخاطب به کار می‌رود و می‌تواند در قالب راهبردهای زبانی مختلف، از احترام ظاهری تا چرب‌زبانی و خودکوچک‌بینی نمایی، شکل گیرد (Shanshool, 2024). در ارتباطات تجاری و سازمانی نیز تملق از طریق انتخاب واژگان خاص، عبارات ستایش‌گرانه و الگوهای گفتاری متناسب با جایگاه مخاطب بازتولید می‌شود و در بسیاری از موارد، کارکرد آن تسهیل نفوذ، کاهش مقاومت و جلب همکاری فرد مقابل است (Hasanzadeh & Shakeebae, 2023).

با وجود آنکه تملق ممکن است رفتاری فردی به نظر برسد، ریشه‌ها و صورت‌های بروز آن به شدت تحت تأثیر زمینه‌های تاریخی و فرهنگی قرار دارد. در بسیاری از جوامع، تملق در مناسبات درباری، سیاسی و اداری به عنوان ابزاری برای نزدیکی به قدرت، حفظ امنیت و دستیابی به

امتیازها مورد استفاده قرار گرفته است. مطالعات تاریخی نشان داده‌اند که تملق در تعاملات اجتماعی می‌تواند ماهیتی آیینی پیدا کند؛ به این معنا که افراد نه لزوماً به دلیل باور واقعی به محتوای ستایش، بلکه برای رعایت انتظارات اجتماعی، تثبیت سلسله‌مراتب یا حفظ هماهنگی ظاهری به آن متوسل می‌شوند (Liu et al., 2025). در گفتمان سیاسی نیز تملق آیینی می‌تواند در بازتولید اقتدار نقش داشته باشد؛ زیرا ستایش مکرر رهبران، آنان را در جایگاهی نمادین و فراتر از نقد قرار می‌دهد و فاصله میان حاکم و دیگران را افزایش می‌دهد (Danziger, 2021). بنابراین، تملق را می‌توان رفتاری دانست که در برخی ساختارها از سطح انتخاب فردی فراتر رفته و به جزئی از نظم ارتباطی و فرهنگی تبدیل می‌شود.

بررسی تاریخی فرهنگ تملق و چاپلوسی در ایران نیز نشان می‌دهد که این رفتار با ساختارهای متمرکز قدرت، مناسبات درباری، ناامنی موقعیت‌ها و وابستگی دستیابی به منابع به اراده صاحبان قدرت ارتباط داشته است. گزارش‌های تاریخی مربوط به دوره‌های مختلف نشان می‌دهند که در بسترهایی که نقد صریح مخاطره‌آمیز بوده و پیشرفت اجتماعی بیش از شایستگی به نزدیکی با قدرت وابسته بوده است، تملق به‌عنوان راهبردی برای بقا، کسب حمایت و ارتقای جایگاه رواج یافته است (Zanganeh et al., 2024). چنین پیشینه‌ای می‌تواند در قالب الگوهای فرهنگی، باورهای ضمنی و عادت‌های ارتباطی به سازمان‌های معاصر نیز منتقل شود. به‌عبارت دیگر، اگرچه سازمان‌های جدید بر قوانین، شایستگی‌ها و نظام‌های رسمی ارزیابی استوارند، بازمانده‌های فرهنگی روابط شخصی، تکریم بی‌چون‌وچرا و پرهیز از مخالفت با مافوق می‌توانند همچنان بر رفتار کارکنان و مدیران اثرگذار باشند.

تملق همچنین با فرایند تقلید و همانندسازی ارتباط دارد. افراد و گروه‌ها ممکن است برای کسب مشروعیت یا نشان‌دادن وفاداری، گفتار، رفتار و ترجیحات افراد یا واحدهای قدرتمند را بازآفرینی کنند. در برخی شرایط، تقلید از یک الگوی مسلط نه‌تنها به معنای پذیرش واقعی آن، بلکه نشانه‌ای از تلاش برای نزدیک‌شدن به منبع قدرت و بهره‌مندی از مزایای آن است. بررسی تقلید ملی‌گرایانه در جریان بحران کووید-۱۹ نشان داده است که مفهوم «صادقانه‌ترین شکل تملق» می‌تواند در سطحی فراتر از روابط فردی نیز معنا یابد و گروه‌ها یا حکومت‌ها از طریق تقلید از سیاست‌ها و الگوهای مورد تحسین، در پی کسب اعتبار یا مشروعیت برآیند (Givens & Mistur, 2021). در سازمان‌ها نیز کارکنان ممکن است با تقلید از سبک گفتار، نگرش، پوشش، علایق یا مواضع مدیران، شباهت نمادینی ایجاد کنند که هدف آن تقویت احساس نزدیکی و عضویت در حلقه قدرت است.

از منظر روان‌شناختی، رفتار تملق‌آمیز می‌تواند از نیاز به تأیید، عزت‌نفس پایین، اضطراب موقعیتی، ترس از طردشدن و تمایل به دریافت پاداش ناشی شود. افرادی که ارزشمندی خود را به ارزیابی دیگران وابسته می‌دانند، ممکن است بیش از دیگران برای کسب تأیید افراد قدرتمند تلاش کنند. در محیط‌های رقابتی و نامطمئن، این رفتار می‌تواند به سازوکاری برای کاهش اضطراب و تضمین حمایت تبدیل شود. یافته‌های مربوط به تعامل انسان با عامل‌های مجازی نیز نشان می‌دهند که واکنش افراد به تملق به سطح عزت‌نفس و نوع شخصی‌سازی پیام وابسته است؛ به‌گونه‌ای که تملق حتی هنگامی که از سوی یک عامل غیرانسانی ارائه می‌شود، می‌تواند نگرش و رفتار مخاطب را تغییر دهد (Li et al., 2023). این یافته اهمیت سازوکارهای روان‌شناختی تملق را نشان می‌دهد و بیانگر آن است که افراد تنها به منبع پیام توجه نمی‌کنند، بلکه نیازهای عاطفی، برداشت از خود و میزان تناسب پیام با هویتشان نیز در پذیرش تملق نقش دارد.

گسترش ارتباطات دیجیتال، شکل‌های جدیدی از تملق را نیز به وجود آورده است. در گذشته، تملق عمدتاً از طریق تعاملات حضوری، سخنان ستایش‌آمیز یا رفتارهای نمایشی بروز می‌یافت، اما امروزه واکنش‌های مثبت در شبکه‌های اجتماعی سازمانی، پیام‌های مبالغه‌آمیز، بازنشر

سخنان مدیران، استفاده هدفمند از ایموژی‌ها و اعلام حمایت عمومی نیز می‌توانند در زمره تملق دیجیتال قرار گیرند. پژوهش درباره اینفلوئنسرهای مجازی نشان داده است که تملق می‌تواند رفتارهای اجتماعی مطلوب را افزایش دهد و مخاطبان را به کنش‌های مثبت ترغیب کند؛ بنابراین، تملق همیشه پیامدی کاملاً منفی ندارد و در برخی موقعیت‌ها ممکن است نقش اقناعی یا انگیزشی ایفا کند (Quach et al., 2024). بااین‌حال، در محیط سازمانی، زمانی که این نوع پیام‌ها با هدف کسب امتیاز، نمایش وفاداری یا حذف رقبا ارائه شوند، می‌توانند فضای ارتباطی را از صداقت دور کرده و مرز میان تعامل حرفه‌ای و مدیریت سیاسی تصویر را مخدوش کنند.

یکی از پیچیدگی‌های اصلی تملق، ماهیت دوگانه پیامدهای آن است. تملق ممکن است در کوتاه‌مدت رابطه میان فرد و مدیر را بهبود دهد، برداشت مثبتی ایجاد کند یا دسترسی به منابع و فرصت‌ها را افزایش دهد. بااین‌حال، اثربخشی آن به نحوه بیان، بافت رابطه و برداشت مخاطب وابسته است. حتی تعریف‌هایی که ظاهراً مثبت‌اند، در صورتی که با مقایسه‌ای منفی یا اشاره‌ای ضمنی به ضعف فرد همراه باشند، ممکن است احساس ناخوشایند ایجاد کنند. پژوهش درباره تعریف‌های دوپهلوی یا معکوس نشان داده است که مقایسه‌های منفی می‌توانند اثر مثبت تملق را تضعیف کرده و پیام تحسین را به تجربه‌ای تهدیدکننده یا تحقیرآمیز تبدیل کنند (Sezer, 2020). ازاین‌رو، تملق صرفاً تابع نیت گوینده نیست، بلکه تفسیر مخاطب و کیفیت طراحی پیام نیز در پیامد آن نقش تعیین‌کننده دارد.

در روابط سازمانی، تملق اغلب در چارچوب مدیریت برداشت و رفتارهای جلب رضایت بررسی می‌شود. کارکنان ممکن است از طریق موافقت با مدیر، تأکید بر ویژگی‌های مثبت او، ارائه خدمات‌های شخصی یا هماهنگ‌سازی دیدگاه‌های خود با مواضع مافوق، تلاش کنند کیفیت رابطه تبادلی خود با مدیر را ارتقا دهند. بااین‌حال، رابطه میان تملق، کیفیت تبادل رهبر-عضو و رفتارهای انحرافی پیچیده است. یافته‌ها نشان می‌دهند که اثر تملق بر رفتار کارکنان صرفاً به خود عمل تملق وابسته نیست، بلکه کیفیت رابطه فرد با مدیر می‌تواند مسیر و پیامد این رفتار را تغییر دهد (Saydina & Fitriastuti, 2025). اگر مدیر تملق را به‌عنوان نشانه وفاداری تفسیر کند، ممکن است منابع، اطلاعات و فرصت‌های بیشتری در اختیار فرد متملق قرار دهد؛ اما اگر آن را رفتاری غیرصادقانه یا فرصت‌طلبانه بداند، اعتماد و اعتبار فرد کاهش خواهد یافت.

پیامدهای تملق تنها به رابطه میان متملق و مدیر محدود نمی‌شود، بلکه مشاهده آن توسط سایر کارکنان نیز می‌تواند واکنش‌های منفی ایجاد کند. هنگامی که کارکنان احساس کنند فردی از طریق چاپلوسی، نه شایستگی، به منابع یا حمایت مدیر دست می‌یابد، ممکن است عدالت رویه‌ای و توزیعی را زیر سؤال ببرند. در چنین شرایطی، فرد متملق می‌تواند با طرد اجتماعی، کاهش همکاری و محدودشدن روابط غیررسمی از سوی همکاران مواجه شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مشاهده رفتارهای جلب رضایت می‌تواند کارکنان را به طرد همکار متملق سوق دهد، به‌ویژه زمانی که آن رفتار غیراخلاقی، غیرصادقانه یا تهدیدی برای عدالت و موقعیت دیگران ارزیابی شود (Cheng et al., 2024). بنابراین، هرچند تملق ممکن است رابطه عمودی فرد با مدیر را تقویت کند، احتمال دارد روابط افقی او با همکاران را تضعیف کرده و انسجام گروهی را کاهش دهد.

تملق سازمانی با نظام شایسته‌سالاری نیز ارتباطی اساسی دارد. در سازمانی که ارزیابی عملکرد، ارتقا، انتصاب و توزیع منابع بر معیارهای شفاف و قابل سنجش استوار باشد، فرصت بهره‌گیری از تملق برای پیشرفت محدودتر می‌شود. در مقابل، زمانی که تصمیم‌ها تحت تأثیر روابط شخصی، برداشت‌های ذهنی و ترجیحات مدیران اتخاذ شوند، کارکنان ممکن است تملق را جایگزینی مؤثر برای توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای بدانند. بررسی نقش میانجی تملق سازمانی در رابطه میان مدیریت منابع انسانی و شایسته‌سالاری نشان می‌دهد که این پدیده می‌تواند کیفیت

اجرای رویه‌های منابع انسانی و ادراک کارکنان از شایسته‌سالاری را تحت تأثیر قرار دهد (Aram, 2025). از این رو، گسترش تملق را می‌توان نشانه‌ای از اختلال در نظام ارزیابی، ضعف پاسخ‌گویی مدیریتی و ناکارآمدی سازوکارهای رسمی پیشرفت شغلی دانست. ویژگی‌های رهبران و نحوه واکنش آنان به ستایش نیز در شکل‌گیری یا مهار تملق نقش تعیین‌کننده دارد. مدیرانی که نیاز زیادی به تأیید دارند، مخالفت را تهدید تلقی می‌کنند یا خود را برتر از نقد می‌دانند، بیش از دیگران مستعد ایجاد حلقه‌ای از کارکنان تأییدکننده‌اند. در چنین محیطی، اطلاعات ناخوشایند حذف می‌شود، نقد سازنده کاهش می‌یابد و تصمیم‌گیری بر مبنای تصویر تحریف‌شده‌ای از واقعیت صورت می‌گیرد. تحلیل پیوند میان تملق، خودبزرگ‌بینی و تصمیم‌گیری سیاسی نشان می‌دهد که پذیرش بی‌رویه ستایش می‌تواند در سطوح بالای قدرت نیز خطرناک باشد؛ زیرا رهبر را از بازخوردهای اصلاحی دور کرده و احتمال تصمیم‌های تکانشی یا پرمخاطره را افزایش می‌دهد (Youvan, 2025). این مسئله در سازمان‌های دولتی اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا پیامد تصمیم‌های مدیران تنها متوجه کارکنان نیست و می‌تواند بر کیفیت خدمات عمومی، اعتماد شهروندان و استفاده از منابع عمومی اثر بگذارد.

ساختارهای سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک سازمان‌های دولتی می‌توانند زمینه مساعدی برای تملق فراهم سازند. فاصله قدرت زیاد، تمرکز تصمیم‌گیری، ابهام در معیارهای انتصاب، امنیت ناکافی در بیان دیدگاه مخالف و وابستگی منابع به نظر مدیر، انگیزه کارکنان برای جلب رضایت مافوق را افزایش می‌دهد. در چنین سازمان‌هایی، تملق ممکن است به تدریج از یک رفتار فردی به هنجاری جمعی تبدیل شود؛ به گونه‌ای که کارکنان سکوت، همراهی نمایشی و تأیید بی‌چون‌وچرا را شرط بقا یا پیشرفت تلقی کنند. پیامد این فرایند، تضعیف حقیقت‌گویی، کاهش یادگیری سازمانی، حذف بازخوردهای انتقادی و افزایش احتمال خطاهای مدیریتی است. هنگامی که مدیران تنها اخبار مطلوب را دریافت کنند، مسائل واقعی سازمان پنهان باقی می‌ماند و تصمیم‌ها بر مبنای اطلاعات ناقص یا تحریف‌شده اتخاذ می‌شود. تداوم تملق همچنین می‌تواند آثار گسترده‌ای بر سلامت اخلاقی سازمان داشته باشد. مشاهده پاداش گرفتن افراد متملق، این پیام را به کارکنان منتقل می‌کند که موفقیت بیش از عملکرد و شایستگی به توانایی ایجاد رابطه با صاحبان قدرت وابسته است. این برداشت می‌تواند انگیزه کارکنان توانمند را کاهش دهد، احساس بی‌عدالتی را افزایش دهد و آنان را به سکوت، کناره‌گیری یا رفتارهای مقابله‌ای سوق دهد. در سطح گروهی، تملق موجب شکل‌گیری ائتلاف‌های غیررسمی، رقابت ناسالم، برچسب‌زنی و بی‌اعتمادی می‌شود. در سطح سازمانی نیز می‌تواند سرمایه اجتماعی، انسجام، مسئولیت‌پذیری و مشروعیت تصمیم‌ها را فرسایش دهد. بنابراین، تملق نه فقط مسئله‌ای اخلاقی یا ارتباطی، بلکه چالشی مرتبط با مدیریت منابع انسانی، حکمرانی سازمانی و کیفیت عملکرد نهادهای عمومی است.

با وجود گسترش مطالعات درباره ابعاد زبانی، تاریخی، روان‌شناختی و ارتباطی تملق، بخش قابل‌توجهی از پژوهش‌های موجود بر پیامدهای منفرد، روابط دوتایی میان مدیر و کارمند، تعاملات دیجیتال یا نمونه‌های تاریخی متمرکز بوده‌اند. در نتیجه، هنوز چارچوبی بومی و یکپارچه که بتواند شرایط علی، زمینه‌های فرهنگی و ساختاری، عوامل مداخله‌گر، راهبردهای کنشگران و پیامدهای تملق را در سازمان‌های دولتی ایران به صورت هم‌زمان تبیین کند، به اندازه کافی توسعه نیافته است. افزون بر این، تفاوت‌های فرهنگی، ساختار اداری، شیوه‌های انتصاب، الگوهای اقتدار و مناسبات غیررسمی سبب می‌شود که الگوهای برگرفته از سایر کشورها یا بخش‌های خصوصی لزوماً برای تبیین تملق در سازمان‌های دولتی ایران کافی نباشند. استفاده از رویکردی اکتشافی و داده‌بنیاد می‌تواند امکان کشف مفاهیم و روابطی را فراهم کند که از تجربه زیسته مدیران و کارکنان این سازمان‌ها برخاسته‌اند و در الگوهای از پیش تعیین‌شده کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند.

شناخت الگویی جامع از تملق سازمانی می‌تواند علاوه بر توسعه ادبیات رفتار سازمانی، پیامدهای کاربردی مهمی برای سیاست‌گذاری منابع انسانی داشته باشد. شناسایی زمینه‌های بروز تملق به مدیران کمک می‌کند معیارهای ارتقا و ارزیابی را شفاف‌تر سازند، امکان بیان دیدگاه مخالف را تقویت کنند، از تمرکز بیش‌ازحد قدرت بکاهند و میان تحسین صادقانه و رفتارهای فرصت‌طلبانه تمایز قائل شوند. همچنین، درک راهبردهای دفاعی، انطباقی و انفعالی کارکنان می‌تواند مبنایی برای طراحی آموزش‌های اخلاق حرفه‌ای، سازوکارهای بازخورد ناشناس، ارزیابی ۳۶۰ درجه و نظام‌های شایسته‌محور باشد. توجه به پیامدهای فردی، بین‌فردی و سازمانی تملق نیز می‌تواند سازمان‌های دولتی را در حفظ اعتماد، انگیزش، عدالت و سرمایه اجتماعی یاری دهد.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر ارائه الگویی زمینه‌مند از تملق سازمانی از طریق شناسایی شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای آن در سازمان‌های دولتی شهر اصفهان بود.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی-توسعه‌ای و از لحاظ ماهیت، توصیفی-اکتشافی است. این پژوهش از نوع پژوهش‌های کیفی است که با بهره‌گیری از رویکرد نظریه داده‌بنیاد (گراندد تئوری) به منظور دستیابی به الگویی مفهومی از پدیده «تملق سازمانی در سازمان‌های دولتی» انجام گرفته است. این رویکرد به پژوهشگر امکان می‌دهد تا در شرایطی که دانش نظری درباره پدیده محدود است و امکان تدوین فرضیه وجود ندارد، نظریه‌ای را مستقیماً از دل داده‌ها استخراج نماید. در نظریه داده‌بنیاد، مفاهیم و مقوله‌ها از داده‌هایی حاصل می‌شوند که به صورت منظم و مستمر در فرایند پژوهش گردآوری و تحلیل می‌گردند. در این چارچوب، تأکید اصلی بر نحوه تعامل کارکنان و مدیران با پدیده تملق سازمانی در محیط‌های کاری است. پژوهشگر با استفاده از مجموعه‌ای از داده‌های گردآوری شده از طریق بررسی‌های میدانی، مشاهدات و مصاحبه‌های عمیق، مفاهیم و مقوله‌های مرتبط را شناسایی کرده و در نهایت به ترسیم الگوی پارادایمی پدیده می‌پردازد.

ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با پرسش‌های باز پاسخ بوده است. در جریان مصاحبه‌ها، از مشارکت‌کنندگان درباره تجربیات، برداشت‌ها و ادراکشان از پدیده تملق سازمانی، همچنین درباره عوامل مؤثر بر بروز آن، موقعیت‌های شکل‌گیری و پیامدهای آن پرسش‌هایی مطرح شد. به منظور غنای بیشتر داده‌ها و دستیابی به مقوله‌های عمیق‌تر، پرسش‌های تکمیلی نیز در خلال مصاحبه‌ها طرح گردید. با توجه به حضور مستقیم پژوهشگر در میدان پژوهش و مشاهده تعاملات و رفتارهای بین‌فردی کارکنان، در مرحله نخست یادداشت‌هایی درباره چگونگی بروز تملق سازمانی و علل و عوامل شکل‌دهنده آن ثبت گردید. پژوهشگر در طول مصاحبه‌ها تلاش نمود تا با ارائه توضیحات لازم، درک مشترک و صحیحی از موضوع پژوهش میان خود و مصاحبه‌شوندگان ایجاد نماید. هر مصاحبه به‌طور میانگین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه به طول انجامید. برای افزایش دقت در تحلیل داده‌ها، تمامی مصاحبه‌ها با کسب رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس به صورت کامل پیاده‌سازی، مرور و یادداشت‌برداری از مشاهدات و مفاهیم کلیدی انجام گردید.

جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارکنان، سرپرستان و مدیران سازمان‌های دولتی شهر اصفهان می‌باشد که به دلیل آشنایی نسبی آن‌ها در تمامی رده‌های شغلی با مقوله تملق سازمانی، همگی شایستگی و شرایط لازم برای ورود به مصاحبه را دارا بودند. در این پژوهش، معیارهای اصلی انتخاب مشارکت‌کنندگان شامل داشتن سابقه کاری بیش از ۱۰ سال در سازمان‌های دولتی به‌منظور اطمینان از تجربه کافی در مواجهه با موقعیت‌های کاری و اخلاقی، آشنایی عمیق با فرایندها و روابط سازمانی و درک مناسبات سازمانی در سطوح مختلف و نیز درک و شناخت نسبی از مفاهیم رفتاری و اخلاقی سازمانی، به‌ویژه موقعیت‌های زمینه‌ساز بروز تملق سازمانی بود.

نمونه‌گیری به روش هدفمند (قضاوتی) و با بهره‌گیری از تکنیک گلوله‌برفی انجام شده است. در مرحله نخست، افرادی که به تشخیص پژوهشگر دارای دانش، تجربه و آگاهی کافی درباره پدیده تملق سازمانی در محیط‌های کاری بودند، به‌عنوان مصاحبه‌شوندگان اولیه انتخاب و سپس از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا افرادی را که دارای اطلاعات و تجربیات مرتبط با هدف پژوهش هستند معرفی کنند. این فرایند تا زمانی ادامه یافت که پاسخ‌ها به سمت کدهای یکسانی گرایش پیدا کرده و مقوله جدیدی از داده‌ها استخراج نگردید (اشباع نظری). در مجموع، پس از انجام ۱۵ مصاحبه، اشباع نظری حاصل گردید. شایان ذکر است که مصاحبه‌شوندگان از رده‌های شغلی مختلف انتخاب شدند تا تنوع دیدگاه‌ها و تجربیات نسبت به پدیده تملق سازمانی افزایش یابد.

ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی پژوهش، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق بوده است. محوریت طرح سؤالات در مصاحبه‌ها براساس ارکان شش‌گانه نظریه داده‌بنیاد (عوامل علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) تنظیم گردید. همچنین به‌منظور تبیین بهتر موضوع و درک دقیق‌تر مضامین، توضیحات لازم برای مصاحبه‌شوندگان پیش از طرح سؤالات ارائه شد. بخش سؤالات عمومی با هدف گردآوری اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان شامل متغیرهایی نظیر جنسیت، وضعیت تأهل، میزان تحصیلات، سن، سابقه کار و جایگاه سازمانی بود. سؤالات اختصاصی نیز با هدف سنجش ابعاد مختلف پدیده مورد مطالعه طراحی گردید. این بخش شامل سؤالاتی بود که در راستای کشف شرایط علی مؤثر بر بروز تملق سازمانی، تبیین پدیده محوری، شناسایی شرایط زمینه‌ای، بررسی عوامل مداخله‌گر، کشف راهبردهای مرتبط با تملق سازمانی و در نهایت، پیامدهای ناشی از آن تنظیم شد. در جدول (۱) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان ارائه شده است:

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

ردیف	سابقه کار	مدرک تحصیلی	سمت شغلی	سازمان دولتی
۱	۲۲	کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی	مدیر برنامه‌ریزی و کنترل تولید	پالایشگاه اصفهان
۲	۲۰	کارشناسی ارشد مهندسی شیمی	مدیر بهره‌برداری	پالایشگاه اصفهان
۳	۲۵	کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی	معاون سرمایه‌گذاری	شهرداری اصفهان
۴	۱۸	کارشناسی ارشد شهرسازی	مدیر برنامه‌ریزی شهری	شهرداری اصفهان
۵	۲۱	کارشناسی ارشد مدیریت مالی	مدیر امور مالی	بانک ملی
۶	۱۹	کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی	رئیس شعبه	بانک ملی
۷	۲۴	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	رئیس اداره منابع انسانی	سازمان تأمین اجتماعی
۸	۲۳	کارشناسی ارشد مدیریت درمان	مدیر درمان	سازمان تأمین اجتماعی
۹	۱۵	کارشناسی ارشد حسابداری	مدیر حسابداری	سازمان تأمین اجتماعی
۱۰	۱۶	کارشناسی ارشد حقوق عمومی	معاون امور اسناد	سازمان ثبت احوال
۱۱	۱۷	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	رئیس اداره ثبت	سازمان ثبت احوال
۱۲	۱۴	کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی	مدیر برنامه‌ریزی	شهرداری اصفهان
۱۳	۱۳	کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی	معاون اداری و مالی	شهرداری اصفهان
۱۴	۱۲	کارشناسی ارشد مدیریت مالی	کارشناس ارشد بودجه	سازمان امور مالیاتی
۱۵	۲۰	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	مدیر منابع انسانی	سازمان امور مالیاتی

همچنین در پژوهش حاضر، برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها، از روش تحلیل محتوای کیفی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد (گراندد تئوری) استفاده شده است. در مرحله کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها به صورت خطبه‌خط بررسی شد و واحدهای معنایی موجود در داده‌ها استخراج گردید. در این مرحله، نخستین مفاهیم از دل داده‌ها شناسایی شده و هر بخش از متن براساس معنای نهفته در آن با یک کد اولیه

مشخص شد. این کدها در چندین دور مقایسه مداوم براساس شباهت محتوایی، نوع کنش و زمینه وقوع، تجمیع شده و به مفاهیم اولیه تبدیل گردیدند. در مرحله کدگذاری محوری، مفاهیم و کدهای مشابه یا مرتبط با یکدیگر تلفیق شدند و در قالب مقوله‌هایی با سطح انتزاع بالاتر سامان یافتند. مفاهیم حاصل براساس روابط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیامدی تحلیل شدند و مفاهیمی که ماهیت مشترک داشتند، در قالب مقوله‌های فرعی و سپس مقوله‌های اصلی سازمان‌دهی شدند. این فرآیند موجب شد حجم قابل‌توجهی از داده‌ها غربال شده و ساختاری منسجم‌تر از روابط میان مفاهیم شکل گیرد. در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله محوری پژوهش تعیین شد و سایر مقوله‌ها براساس ارتباط مفهومی با آن سازمان‌دهی و یکپارچه گردیدند. با تمرکز بر پدیده محوری و استفاده از الگوی پارادایمی اشتراوس و کربین، ارتباط میان مقوله‌ها در قالب یک مدل مفهومی یکپارچه ترسیم شد. بدین ترتیب، چارچوب نظری نهایی پژوهش شکل گرفت و روایت منسجمی از پدیده مورد مطالعه ارائه شد. در تأیید مضامین استخراج‌شده، نقل‌قول‌های منتخب مصاحبه‌شوندگان در بخش یافته‌های پژوهش ارائه خواهد شد. برای اطمینان از اعتبار مدل استخراج شده، در این پژوهش از رویکرد تحلیل مقایسه‌ای مستمر بهره گرفته شد. در این شیوه، پژوهشگر در رفت‌وبرگشت مداوم میان مراحل گوناگون تحلیل و با بازنگری مکرر کدها و مقایسات متوالی، پیوسته درستی و سازگاری اجزای مدل را ارزیابی کرده است. این فرآیند امکان بررسی دقیق‌تر روابط میان مفاهیم و اصلاح تدریجی ساختار مفهومی را فراهم ساخت تا در نهایت مدلی به دست آید که از نظر انسجام، غنای مفهومی و قابلیت تبیین در سطح مطلوبی قرار دارد. در جدول (۲) به نمونه‌هایی از نقل قول‌های مشارکت کنندگان و مقوله‌های به دست آمده اشاره گردیده است:

جدول ۲. نمونه‌ای از نقل قول‌های مشارکت کنندگان

ردیف	متن مصاحبه	کدگذاری باز	مقوله
۱	یکی از معاونان سازمان ما همیشه در جلسات از مدیرکل تعریف می‌کند، حتی برای کارهای عادی. فکر می‌کنم این کار را برای این انجام می‌دهد که در ترفیعات بعدی حتماً مد نظر باشد	تعریف و تمجید اغراق‌آمیز از مدیر حتی برای کارهای عادی	چرب‌زبانی و مدیحه‌سرایی ساختگی
۲	مدیران ما معمولاً افرادی را ترفیع می‌دهند که بیشتر از همه تعریفشان را می‌کنند، حتی اگر عملکرد خوبی نداشته باشند. این باعث شده که خیلی‌ها فقط به فکر چرب‌زبانی باشند.	ترفع بدون تشریفات	ارزیابی‌های کور و غیرعادلانه
۳	هر کسی که بخواهد در این سازمان جلو برود، باید اول از همه چاپلوسی را یاد بگیرد. اینجا کسی که کاربلد است اما چاپلوس نیست، هیچ وقت دیده نمی‌شود.	وجود فرهنگ تاریخی تملق	فرهنگ تأیید و تکریم بی‌چون‌وچرا
۴	بعضی از مدیران میانی در برابر تملق‌های اطرافیان، سکوت می‌کنند و هیچ واکنشی نشان نمی‌دهند. آن‌ها ترجیح می‌دهند که نه تأیید کنند و نه رد، تا در آینده به مشکل نخورند.	تمایل به سکوت	سکوت استراتژیک

یافته‌ها

در فرایند تحلیل داده‌ها، کدگذاری در سه مرحله و بر اساس منطق مقایسه مستمر انجام شد. در مرحله کدگذاری باز، واحدهای معنایی استخراج و به کدهای اولیه تبدیل شدند. این کدها در چندین دور مقایسه، بر اساس شباهت محتوایی، نوع کنش و زمینه وقوع، تجمیع و به مفاهیم اولیه تبدیل گردیدند. در مرحله کدگذاری محوری، مفاهیم بر اساس روابط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیامدی تحلیل و در قالب مقوله‌های فرعی و اصلی سازمان‌دهی شدند. در مرحله کدگذاری انتخابی، با تمرکز بر پدیده محوری و استفاده از الگوی پارادایمی اشتراوس و کربین، ارتباط

Personal Development and Organizational Transformation

میان مقوله‌ها در قالب یک مدل مفهومی یکپارچه ترسیم شد. بر اساس کدگذاری انجام‌شده، شش مقوله اصلی مطابق با مدل داده‌بنیاد شناسایی شد که جزئیات آن‌ها در جداول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. مقوله‌های اصلی تملق سازمانی بر اساس الگوی داده بنیاد

ردیف	کدهای محوری	کدهای انتخابی	دسته پارادایمی
۱	سوداگری در موقعیتهای کاری	منفعت طلبی و فرصت طلبی	دسته پارادایمی علی
۲	شکار فرصتهای ناب		
۳	ناکارآمدی در تخصص و دانش	ضعف مهارت و توانمندی	
۴	فقر مهارتهای کاربردی		
۵	بی پناهی در سایه ابهام شغلی	فقدان امنیت شغلی	
۶	هراس از حذف شدن در ساختار		
۷	خودآرایی و نمایش بیش از توان	رفتارهای متظاهرانه و خودشیرینی	پدیده محوری
۸	چرب زبانی و مدیحه سرایی ساختگی		
۹	ژستهای چاپلوسانه و زبان پیکری	تملق نوین (دیجیتال و کلامی)	
۱۰	تملق در آیینہ کلیک و ایموجی		
۱۱	سایه اندازی مدیر بر فضای کار	سبک رهبری و ویژگی مدیر	شرایط مداخله گر
۱۲	استبداد خاموش و حصار قدرت		
۱۳	روشهای مبتنی بر ایجاد ترس توسط مدیران		
۱۴	رفتارهای ماکیاولیستی مدیران (خودمداری مدیران)		
۱۵	نیاز فرد به تأیید دیگران	ویژگیهای شخصیتی	
۱۶	اعتماد به نفس ضعیف		
۱۷	احساس عدم امنیت روانی		
۱۸	ارزیابیهای کور و غیرعادلانه	ضعف در شایسته سالاری	
۱۹	توسعه نامتوازن فرصتهای شغلی		
۲۰	دفع کارکنان منتقد توسط مدیران		
۲۱	محرمانه سازی اطلاعات	عدم شفافیت	
۲۲	ممانعت از گردش آزاد اطلاعات		
۲۳	بازیگران پشت صحنه (روابط غیررسمی)	رابطه گرایی و پارتی بازی	
۲۴	ائتلافهای پنهان قدرت		
۲۵	همزیستی تملق و پارتی بازی		
۲۶	ساختارهای اجتماعی آکنده از توطئه	فرهنگ سمی	زمینه ای
۲۷	فرهنگ زیرآب زنی و دسیسه گری		
۲۸	فرهنگ اقتدارگرایی در سازمان		
۲۹	فرهنگ کوتوله پروری		
۳۰	فرهنگ تأیید و تکریم بی چون و چرا		
۳۱	جامعه تملق پرور		
۳۲	فرهنگ بله قربان گویی		
۳۳	رفتارهای اتهام زنی		
۳۴	باورهای خرافی جامعه	زمینه های اجتماعی-تاریخی	
۳۵	قدرت اقتصادی افراد		
۳۶	بستر اجتماعی تملق پرور		
۳۷	ریشه های تاریخی تملق		
۳۸	ضعف در قانونمداری جامعه		
۳۹	ضعف اعتماد عمومی		

توسعه فردی و تحول سازمانی

۴۱	نقاب تقوا و ریا به مثابه سپر	راهبردهای دفاعی	راهبردها
۴۲	نفاق رفتاری-فکری به عنوان ابزار دفاعی		
۴۳	رفتارهای دوگانه تحت فشارهای اجتماعی	راهبردهای انطباقی-بقا	
۴۴	شبکه سازی غیررسمی		
۴۵	مدیریت تصویر		
۴۶	سکوت استراتژیک	راهبردهای انفعالی	
۴۷	همرنگ جماعت گرایی		
۴۸	برچسب زنی اجتماعی و انگ متملق	تخریب سرمایه اجتماعی و اعتماد	پیامدها
۴۹	گسست پیوندهای اعتماد درون‌سازمانی		
۵۰	ترویج بدبینی		
۵۱	ترویج دشمنی و تضاد		
۵۲	خاموشی شوق پیشرفت	کاهش انگیزه و بهره وری	
۵۳	ریزش بازدهی و کارایی فردی		
۵۴	جایگزینی انگیزه چابک‌سازی به جای انگیزه های کار		
۵۵	تخریب امنیت اخلاقی	فرسایش اخلاقی و عدالت سازمانی	
۵۶	عادی شدن بی عدالتی در سایه ریاکاری		
۵۷	ترویج رفتارهای غیراخلاقی در سازمان		
۵۸	محروم سازی کارکنان شایسته از منافع سازمانی		

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی تملق سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر اصفهان انجام شد. یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها در چارچوب الگوی پارادایمی نظریه داده‌بنیاد نشان داد که تملق سازمانی پدیده‌ای منفرد، ساده و صرفاً ناشی از ویژگی‌های شخصی کارکنان نیست، بلکه از تعامل پیچیده شرایط علی، بسترهای فرهنگی و ساختاری، عوامل مداخله‌گر و راهبردهای رفتاری کنشگران سازمانی شکل می‌گیرد. در الگوی استخراج‌شده، منفعت‌طلبی و فرصت‌طلبی، ضعف مهارت و توانمندی و فقدان امنیت شغلی به‌عنوان شرایط علی؛ رفتارهای متظاهرانه، خودشیروینی و شکل‌های کلامی، رفتاری و دیجیتال تملق به‌عنوان پدیده محوری؛ فرهنگ سمی و زمینه‌های اجتماعی - تاریخی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای؛ سبک رهبری و ویژگی‌های مدیر، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، ضعف شایسته‌سالاری، عدم شفافیت و رابطه‌گرایی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر؛ و راهبردهای دفاعی، انطباقی - بقا و انفعالی به‌عنوان شیوه‌های مواجهه با این پدیده شناسایی شدند. پیامدهای حاصل نیز در سه محور تخریب سرمایه اجتماعی و اعتماد، کاهش انگیزه و بهره‌وری و فرسایش اخلاقی و عدالت سازمانی قرار گرفتند.

نخستین یافته پژوهش نشان داد که منفعت‌طلبی و فرصت‌طلبی از مهم‌ترین شرایط علی شکل‌گیری تملق سازمانی هستند. بر این اساس، برخی کارکنان هنگامی به رفتارهای تملق‌آمیز روی می‌آورند که تصور کنند تعریف و تمجید از مدیر، موافقت بی‌قیدوشرط با او یا نمایش وفاداری می‌تواند آنان را به منابع، ارتقا، امنیت یا جایگاه بالاتری برساند. در چنین وضعیتی، تملق به یک راهبرد حساب‌شده برای مدیریت برداشت مدیر و دستیابی به منافع شخصی تبدیل می‌شود. این نتیجه با دیدگاهی همسو است که تملق را نه صرفاً نوعی سخن ستایش‌آمیز، بلکه کنشی اجتماعی در پیوند با قدرت، منفعت و فاصله‌گرفتن از حقیقت‌گویی می‌داند. در این رویکرد، فرد متملق به‌جای بازنمایی صادقانه واقعیت، سخنی را بیان می‌کند که با انتظارات فرد قدرتمند سازگار باشد و احتمال دریافت پاداش را افزایش دهد (Diken, 2025). همچنین، یافته‌های مربوط به ارتباط میان تملق، کیفیت رابطه رهبر - عضو و رفتارهای انحرافی نشان می‌دهد که کارکنان ممکن است از رفتارهای جلب رضایت

برای بهبود رابطه خود با مدیر استفاده کنند و پیامدهای این رفتار نیز به چگونگی تفسیر آن در رابطه متقابل وابسته باشد (Saydina & Fitriastuti, 2025).

ضعف در تخصص، دانش و مهارت‌های کاربردی نیز به‌عنوان یکی دیگر از شرایط علی تملق سازمانی شناسایی شد. هنگامی که کارکنان توان رقابت حرفه‌ای، ارائه عملکرد برجسته یا کسب اعتبار از طریق شایستگی‌های واقعی را ندارند، ممکن است برای جبران این کمبود به چرب‌زبانی، تعریف اغراق‌آمیز و نمایش وفاداری متوسل شوند. در چنین شرایطی، تملق نقش جایگزین شایستگی را پیدا می‌کند و به ابزاری برای پوشاندن ضعف عملکرد تبدیل می‌شود. این یافته با پژوهشی که تملق را در ارتباطات تجاری به‌عنوان مجموعه‌ای از انتخاب‌های زبانی و ارتباطی برای اثرگذاری بر مخاطب بررسی کرده است، همخوانی دارد؛ زیرا نشان می‌دهد افراد می‌توانند از عبارات ستایش‌آمیز و الگوهای گفتاری هدفمند برای نفوذ بر تصمیم‌های دیگران استفاده کنند (Hasanzadeh & Shakeebae, 2023). از منظر کاربرشناختی نیز تملق یک کنش گفتاری هدفمند است که فرد از طریق آن می‌کوشد واکنشی مطلوب در مخاطب ایجاد کند؛ بنابراین، محتوای ستایش‌آمیز آن لزوماً بیانگر ارزیابی واقعی نیست و می‌تواند در خدمت هدفی ابزاری قرار گیرد (Shanshool, 2024).

فقدان امنیت شغلی و هراس از حذف‌شدن از ساختار سازمانی، سومین شرط علی مهم در الگوی پژوهش بود. کارکنانی که موقعیت خود را ناپایدار ارزیابی می‌کنند یا احساس می‌کنند ابقای آنان به نظر شخصی مدیر وابسته است، ممکن است تملق را راهبردی برای کاهش خطر، حفظ جایگاه و جلوگیری از طرد سازمانی بدانند. در این وضعیت، رفتار متملقانه الزاماً از تمایل درونی به ستایش مدیر ناشی نمی‌شود، بلکه می‌تواند پاسخی دفاعی به ناامنی، ابهام و توزیع نامتوازن قدرت باشد. این نتیجه نشان می‌دهد که تملق گاهی انتخابی آزادانه برای کسب منفعت است و گاهی واکنشی اجباری یا شبه‌اجباری به شرایطی است که در آن حقیقت‌گویی، نقد مدیر یا استقلال رفتاری با هزینه همراه است. تحلیل‌های نظری درباره تملق نیز نشان داده‌اند که این پدیده در ساختارهای نابرابر قدرت گسترش می‌یابد؛ زیرا افراد برای محافظت از خود، گفتار مطلوب صاحبان قدرت را جایگزین بیان حقیقت می‌کنند (Diken, 2025). بررسی تملق آیینی در گفتمان سیاسی نیز مؤید آن است که تکرار ستایش می‌تواند به سازوکاری برای تثبیت سلسله‌مراتب و مدیریت رابطه با فرد قدرتمند تبدیل شود (Danziger, 2021).

یافته دیگر پژوهش به پدیده محوری، یعنی رفتارهای متظاهرانه و خودشیرویی، مربوط بود. این رفتارها در سه شکل اصلی کلامی، رفتاری و دیجیتال بروز می‌یافتند. تملق کلامی شامل تعریف و تمجید اغراق‌آمیز، مدیحه‌سرایی ساختگی و تأیید بی‌چون‌وچرای سخنان مدیر بود. تملق رفتاری نیز از طریق ژست‌های چاپلوسانه، هماهنگ‌کردن رفتار و زبان بدن با مدیر و نمایش بیش‌ازحد تعهد و وفاداری آشکار می‌شد. این نتیجه با تحلیل‌های کاربرشناختی تملق همسو است که نشان می‌دهند تملق می‌تواند با استفاده از راهبردهای مستقیم و غیرمستقیم زبانی، برجسته‌سازی ویژگی‌های مثبت مخاطب و نادیده‌گرفتن نقاط ضعف او تحقق یابد (Shanshool, 2024). در عین حال، یافته‌ها تأیید می‌کنند که معنا و اثر تملق تنها به محتوای مثبت سخن وابسته نیست، بلکه نیت ادراک‌شده گوینده نیز اهمیت دارد. مخاطبان ممکن است از شنیدن ستایش لذت ببرند، اما هم‌زمان درباره صداقت آن تردید داشته باشند و پیام را با نوعی سوءظن تفسیر کنند (Graf, 2023).

تفکیک میان تحسین صادقانه و تملق ساختگی در تبیین نتایج پژوهش اهمیت زیادی دارد. هرگونه تعریف از مدیر را نمی‌توان تملق تلقی کرد؛ زیرا تحسین مبتنی بر عملکرد واقعی می‌تواند موجب تقویت انگیزش و روابط مثبت شود. آنچه تملق را از تحسین متمایز می‌کند، وجود مبالغه، نیت ابزاری، عدم تناسب پیام با واقعیت و انتظار دریافت منفعت است. پژوهش‌های مرتبط با ارزش پاداش‌دهندگی ستایش نشان داده‌اند که تحسین صادقانه و تملق هر دو می‌توانند برای دریافت‌کننده خوشایند باشند، اما واکنش به آن‌ها تحت تأثیر میزان نیاز فرد به ستایش و تأیید

قرار دارد (Fujiwara et al., 2023). افزون بر این، حتی تعریف ظاهراً مثبت نیز ممکن است در صورت همراه شدن با مقایسه منفی، پیام ضمنی تحقیرآمیزی ایجاد کند و اثر مطلوب خود را از دست بدهد (Sezer, 2020). بنابراین، واکنش مدیران به تملق تابع محتوای تعریف، بافت بیان آن، رابطه قبلی با گوینده و میزان آگاهی آنان از انگیزه پنهان کارکنان است.

شناسایی تملق دیجیتال یکی از ابعاد قابل توجه الگوی به دست آمده بود. این شکل از تملق از طریق ارسال پیام‌های مبالغه‌آمیز، تأیید مکرر دیدگاه‌های مدیر در گروه‌های مجازی، استفاده هدفمند از ایموجی‌ها، بازنشر سخنان مدیر و نمایش حمایت عمومی از او صورت می‌گیرد. گسترش رسانه‌های دیجیتال، امکان تملق را از تعامل خصوصی و چهره‌به‌چهره به فضایی عمومی و قابل مشاهده برای سایر کارکنان منتقل کرده است. این نتیجه با یافته‌های مربوط به اثرگذاری تملق توسط اینفلوئنسرهای مجازی همخوان است؛ زیرا نشان می‌دهد پیام‌های تملق‌آمیز در محیط دیجیتال نیز می‌توانند نگرش و رفتار مخاطبان را تحت تأثیر قرار دهند (Quach et al., 2024). پژوهش درباره عامل‌های مجازی نیز نشان داده است که حتی تملق ارائه شده از سوی یک عامل غیرانسانی می‌تواند بر ارزیابی افراد اثر بگذارد و این اثر با عزت نفس و میزان شخصی سازی پیام تغییر کند (Li et al., 2023). در نتیجه، تملق دیجیتال را باید صورت جدیدی از مدیریت تصویر دانست که علاوه بر مدیر، همکاران و سایر اعضای سازمان را نیز مخاطب قرار می‌دهد.

در بخش شرایط زمینه‌ای، فرهنگ سمی سازمانی یکی از مهم‌ترین بسترهای گسترش تملق شناسایی شد. فرهنگ زیرآب‌زنی، دسیسه‌گری، اقتدارگرایی، کوتوله‌پروری، تأیید بی‌چون و چرا و بله‌قربان‌گویی موجب می‌شوند تملق از رفتاری استثنایی به هنجاری پذیرفته شده تبدیل شود. در چنین فرهنگی، کارکنان می‌آموزند که نقد صادقانه پرهزینه و همراهی نمایشی پاداش‌آور است. این یافته با مطالعه تاریخی تملق در تعاملات چینی همسو است که تملق را رفتاری آیینی و وابسته به هنجارهای اجتماعی و سلسله‌مراتبی معرفی می‌کند (Liu et al., 2025). همچنین، بررسی تملق آیینی در گفتمان سیاسی نشان می‌دهد که ستایش سازمان‌یافته می‌تواند فاصله قدرت را افزایش دهد و صاحبان قدرت را از نقد و بازخورد واقع‌بینانه دور کند (Danziger, 2021). بر این مبنا، فرهنگ سازمانی نه تنها احتمال تملق را افزایش می‌دهد، بلکه تعیین می‌کند این رفتار تا چه اندازه عادی، مشروع و سودمند تلقی شود.

زمینه‌های اجتماعی - تاریخی نیز در تداوم تملق سازمانی مؤثر شناخته شدند. ریشه‌های تاریخی چاپلوسی، ضعف قانون‌مداری، وابستگی منابع به افراد و غلبه روابط شخصی می‌توانند به بازتولید رفتارهای تملق‌آمیز در سازمان‌های معاصر منجر شوند. این نتیجه با مطالعه تحول فرهنگ تملق و چاپلوسی در ایران همخوانی دارد؛ پژوهشی که نشان داده است تمرکز قدرت، مناسبات درباری و وابستگی منزلت و منابع به صاحبان قدرت، در دوره‌های تاریخی مختلف زمینه استفاده از تملق را فراهم کرده‌اند (Zanganeh et al., 2024). همچنین، مفهوم تقلید به عنوان «صادقانه‌ترین شکل تملق» نشان می‌دهد که افراد و گروه‌ها گاهی برای کسب مشروعیت و نزدیکی نمادین به قدرت، رفتارها و الگوهای طرف قدرتمند را بازتولید می‌کنند (Givens & Mistur, 2021). در محیط سازمانی نیز تقلید از لحن، مواضع، علایق و حتی سبک ظاهری مدیر می‌تواند صورت غیرمستقیمی از تملق باشد.

در میان شرایط مداخله‌گر، سبک رهبری و ویژگی‌های مدیر جایگاهی اساسی داشت. مدیران خودکامه، خودمحور و ماکیاویستی که از مخالفت استقبال نمی‌کنند و به تأیید مستمر نیاز دارند، ناخواسته یا آگاهانه فضای مساعدی برای تملق ایجاد می‌کنند. سایه‌اندازی مدیر بر محیط کار و استفاده از ترس سبب می‌شود کارکنان برای حفظ امنیت خود، اطلاعات نامطلوب را پنهان کرده و دیدگاه‌های مطلوب مدیر را تکرار کنند. این نتیجه با تحلیل رابطه میان تملق، خودبزرگ‌بینی و تصمیم‌گیری در سطوح قدرت همسو است؛ زیرا پذیرش ستایش افراطی می‌تواند رهبر را

از واقعیت، هشدارها و بازخورد اصلاحی دور سازد (Youvan, 2025). در چنین شرایطی، تملق فقط یک رفتار غیراخلاقی کارکنان نیست، بلکه محصول سبک مدیریتی است که وفاداری نمایشی را بر شایستگی، نقد و استقلال حرفه‌ای ترجیح می‌دهد.

نیاز به تأیید دیگران، اعتماد به نفس پایین و احساس ناامنی روانی نیز از عوامل مداخله‌گر فردی بودند. کارکنانی که ارزشمندی خود را وابسته به پذیرش مدیر می‌دانند، ممکن است بیشتر از دیگران به ستایش و موافقت نمایشی روی آورند. از سوی دیگر، مدیرانی که نیاز شدیدی به تحسین دارند نیز احتمال بیشتری دارد که رفتارهای متملقانه را تقویت کنند. این یافته با نتایج مطالعاتی همسو است که نشان داده‌اند ویژگی‌های فردی، از جمله عزت نفس و نیاز به ستایش، چگونگی دریافت و اثرگذاری تملق را تغییر می‌دهند (Fujiwara et al., 2023; Li et al., 2023). بنابراین، تملق از تعامل ویژگی‌های روان‌شناختی گوینده و مخاطب حاصل می‌شود و نمی‌توان آن را صرفاً به شخصیت کارکنان یا مدیران نسبت داد.

ضعف شایسته‌سالاری، ارزیابی‌های غیرعادلانه، توزیع نامتوازن فرصت‌های شغلی و حذف کارکنان منتقد، از دیگر شرایط مداخله‌گر مهم بودند. هنگامی که معیارهای ارتقا مبهم باشند و کارکنان مشاهده کنند افراد متملق سریع‌تر از کارکنان شایسته پیشرفت می‌کنند، انگیزه استفاده از تملق افزایش می‌یابد. این یافته با پژوهش مربوط به نقش میانجی تملق در رابطه میان مدیریت منابع انسانی و شایسته‌سالاری هماهنگ است و نشان می‌دهد گسترش تملق می‌تواند اجرای رویه‌های شایسته‌محور را مختل کند و ادراک عدالت را کاهش دهد (Aram, 2025). همچنین، پژوهش درباره واکنش کارکنان به همکاران متملق نشان داده است که مشاهده کسب منفعت از طریق تملق می‌تواند به طرد اجتماعی فرد متملق منجر شود (Cheng et al., 2024). بنابراین، تملق ممکن است رابطه عمودی فرد با مدیر را تقویت کند، اما هم‌زمان روابط افقی، همکاری و انسجام گروهی را تضعیف نماید.

یافته‌های مربوط به راهبردها نشان داد که کارکنان و مدیران در مواجهه با تملق از راهبردهای دفاعی، انطباقی - بقا و انفعالی استفاده می‌کنند. راهبردهای دفاعی شامل نمایش ریاکارانه تعهد و استفاده از نقاب‌های ارزشی بود؛ راهبردهای انطباقی از طریق شبکه‌سازی غیررسمی و مدیریت تصویر صورت می‌گرفت؛ و راهبردهای انفعالی با سکوت استراتژیک و همرنگی با جماعت همراه بود. این راهبردها بیانگر آن‌اند که کارکنان در ساختارهای ناامن، لزوماً به صورت مستقیم با تملق مقابله نمی‌کنند، بلکه می‌کوشند با حداقل هزینه، موقعیت خود را حفظ کنند. چنین رفتاری با دیدگاهی همخوان است که تملق را شکلی از سازگاری با ساختار قدرت و جایگزینی سخن مطلوب به جای حقیقت‌گویی می‌داند (Diken, 2025). با این حال، تداوم این راهبردها می‌تواند سکوت سازمانی را تثبیت کرده و امکان اصلاح ساختارهای ناسالم را کاهش دهد. در نهایت، نتایج نشان داد که تملق سازمانی به تخریب سرمایه اجتماعی، تضعیف اعتماد، کاهش انگیزه و بهره‌وری و فرسایش اخلاق و عدالت منجر می‌شود. پاداش گرفتن کارکنان متملق این پیام را منتقل می‌کند که ارتباط با قدرت مهم‌تر از عملکرد واقعی است؛ در نتیجه، کارکنان شایسته احساس محرومیت و بی‌عدالتی کرده و انگیزه آنان برای پیشرفت کاهش می‌یابد. همسو با این یافته، مشاهده تملق می‌تواند موجب بی‌زاری و طرد همکار متملق شود و روابط همکاری را تضعیف کند (Cheng et al., 2024). همچنین، رابطه میان تملق، کیفیت تبادل رهبر - عضو و رفتارهای انحرافی نشان می‌دهد که تملق در صورت ادغام شدن با روابط ناعادلانه می‌تواند پیامدهایی فراتر از رابطه فرد و مدیر داشته باشد (Saydina & Fitriastuti, 2025). در مجموع، الگوی پژوهش نشان می‌دهد که هرچند تملق ممکن است برای فرد در کوتاه‌مدت منفععی به همراه داشته باشد، در بلندمدت کیفیت تصمیم‌گیری، اعتماد، شایسته‌سالاری و سلامت اخلاقی کل سازمان را تهدید می‌کند.

این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بود. ماهیت کیفی و زمینه‌مند مطالعه سبب می‌شود یافته‌ها بیش از هر چیز بازتاب تجربه‌ها و ادراکات مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی شهر اصفهان باشند و تعمیم مستقیم آن‌ها به سازمان‌های خصوصی، شهرهای دیگر یا ساختارهای اداری متفاوت با احتیاط صورت گیرد. حساسیت اخلاقی و سازمانی موضوع تملق نیز ممکن است برخی مشارکت‌کنندگان را به خودسانسوری، ارائه پاسخ‌های محافظه‌کارانه یا تعدیل تجربه‌های واقعی سوق داده باشد. همچنین، داده‌ها عمدتاً از طریق مصاحبه گردآوری شدند و امکان مشاهده مستقیم رفتارهای تملق‌آمیز در موقعیت‌های واقعی سازمانی محدود بود. تفاوت جایگاه سازمانی، سابقه کار و میزان دسترسی مشارکت‌کنندگان به فرایندهای تصمیم‌گیری نیز احتمالاً بر نوع ادراک و روایت آنان اثر گذاشته است.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، الگوی استخراج‌شده با استفاده از روش‌های کمی و نمونه‌های بزرگ‌تر آزمون شود و ابزار استاندارد برای سنجش ابعاد تملق سازمانی تدوین و اعتبارسنجی گردد. انجام مطالعات تطبیقی میان سازمان‌های دولتی و خصوصی، سازمان‌های متمرکز و غیرمتمرکز و همچنین شهرها و فرهنگ‌های سازمانی متفاوت می‌تواند به شناسایی عوامل مشترک و زمینه‌ویژه کمک کند. استفاده از طرح‌های آمیخته، مشاهده میدانی، تحلیل شبکه روابط غیررسمی، بررسی مکاتبات و تعاملات دیجیتال و مطالعه طولی تغییرات تملق نیز پیشنهاد می‌شود. همچنین، بررسی نقش متغیرهایی مانند فاصله قدرت، امنیت روانی، سکوت سازمانی، شخصیت مدیر، عدالت ادراک‌شده و کیفیت تبادل رهبر - عضو می‌تواند قدرت تبیینی الگوی حاضر را افزایش دهد.

پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی معیارهای انتصاب، ارتقا، پاداش و ارزیابی عملکرد را به صورت شفاف، قابل اندازه‌گیری و مبتنی بر شایستگی تدوین و منتشر کنند. آموزش مدیران برای تشخیص تفاوت میان بازخورد صادقانه و تملق، توسعه مهارت نقدپذیری، کاهش تمرکز قدرت و ایجاد سازوکارهای بازخورد ناشناس و ارزیابی ۳۶۰ درجه می‌تواند زمینه پذیرش تملق را محدود کند. ایجاد کانال‌های امن گزارش‌دهی، حمایت از کارکنان منتقد، گردش آزاد اطلاعات و پاسخ‌گو کردن مدیران در برابر تصمیم‌های منابع انسانی نیز ضروری است. افزون بر این، برگزاری کارگاه‌های اخلاق حرفه‌ای، گفت‌وگوی سازمانی و تحلیل موقعیت‌های واقعی تملق می‌تواند آگاهی کارکنان را افزایش دهد و فرهنگ سازمان را از تأیید بی‌چون‌وچرا به سوی صداقت، شایسته‌سالاری و مشارکت سازنده هدایت کند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Organizations are not merely formal systems composed of regulations, job descriptions, hierarchical positions, and standardized procedures. They are also social arenas in which employees and managers continually interpret power relations, manage impressions, pursue resources, protect their

positions, and respond to explicit and implicit expectations. Within these interactions, informal behaviors can significantly influence organizational decisions, employee advancement, access to information, perceptions of justice, and the overall quality of workplace relationships. Organizational flattery is one such behavior. Although it may superficially resemble praise, respect, or interpersonal support, organizational flattery generally involves exaggerated approval, artificial admiration, strategic agreement, or performative loyalty intended to create a favorable impression and secure personal benefits.

A central theoretical issue in understanding flattery concerns its relationship with truth-telling. Genuine praise is normally grounded in an authentic evaluation of a person's qualities or accomplishments, whereas flattery may involve concealing criticism, exaggerating positive attributes, or expressing agreement that does not reflect the speaker's actual judgment. From a social-theoretical perspective, flattery becomes especially consequential when individuals replace truthful expression with statements that conform to the desires of powerful actors. Under such conditions, flattery is not simply a linguistic practice but a mechanism through which power is maintained and uncomfortable realities are excluded from organizational discourse (Diken, 2025). Leaders surrounded by constant approval may consequently receive distorted information, lose access to corrective feedback, and develop unrealistic perceptions of their own competence or organizational performance.

The distinction between sincere praise and instrumental flattery is nevertheless difficult to establish because both can produce positive emotional responses. Praise and flattery may carry reward value, particularly for individuals with a strong need for approval or praise-seeking tendencies (Fujiwara et al., 2023). A recipient may enjoy an admiring message while simultaneously questioning the speaker's sincerity. This tension has been described as a relationship between the pleasure of praise and a hermeneutics of suspicion, whereby individuals interpret flattering messages by considering both their favorable content and the possible hidden motives of the speaker (Graf, 2023). Furthermore, compliments do not always generate positive consequences. Compliments containing implicit negative comparisons may undermine the intended praise and produce embarrassment, discomfort, or perceived insult (Sezer, 2020). Thus, the consequences of flattery depend not only on the speaker's intentions but also on message construction, relational history, organizational context, and the recipient's interpretation.

From a pragmatic perspective, flattery can be regarded as a purposeful communicative act designed to influence an audience. It may be expressed through exaggerated compliments, unconditional agreement, self-deprecating statements, strategic politeness, or selective emphasis on the recipient's positive characteristics (Shanshool, 2024). Within business communication, speakers may employ specialized expressions, favorable wording, and culturally recognizable forms of praise to reduce resistance, gain cooperation, or improve their position in an interaction (Hasanzadeh & Shakeebae, 2023). In organizational environments, these linguistic behaviors may be accompanied by nonverbal manifestations, including imitative gestures, excessive attentiveness, performative enthusiasm, and visible displays of loyalty.

Flattery is also historically and culturally embedded. Research on historical Chinese interaction indicates that flattery can assume a ritual character and function as a socially expected means of maintaining hierarchy, relational harmony, and deference to authority (Liu et al., 2025). Similarly, ritualized flattery in political discourse can symbolically elevate leaders, reinforce distance between rulers and followers, and normalize repeated public approval (Danziger, 2021). These observations suggest that flattery cannot always be explained as an isolated personal decision. In some contexts,

it becomes an institutionalized pattern of interaction that individuals reproduce because it is perceived as necessary, expected, or advantageous.

The historical development of flattery in Iran likewise demonstrates its association with centralized authority, court relations, occupational insecurity, and dependence on powerful individuals for access to resources. Historical accounts from the Safavid period to the early Pahlavi era indicate that sycophancy could serve as a strategy for protection, upward mobility, and proximity to political authority, particularly where open criticism was dangerous and status depended on personal favor (Zanganeh et al., 2024). Although contemporary government organizations operate through formal regulations, remnants of these relational patterns may persist in implicit expectations, deference to superiors, avoidance of disagreement, and the prioritization of personal connections over transparent standards.

Imitation may constitute another indirect form of flattery. Individuals or groups can reproduce the language, preferences, policies, or symbolic practices of powerful actors to signal loyalty and gain legitimacy. The concept of imitation as the “sincerest form of flattery” has been used to explain how political actors emulate successful or prestigious models during periods of crisis (Givens & Mistur, 2021). In organizations, comparable behavior may involve imitating a manager’s vocabulary, attitudes, appearance, preferences, or decision-making style. Such similarity may be authentic, but it can also be deliberately constructed to create psychological closeness and improve access to the managerial inner circle.

Digital communication has expanded the settings in which flattery occurs. Organizational messaging applications, internal social networks, and online groups allow employees to display agreement publicly through comments, reactions, emojis, repeated endorsement, and the redistribution of managerial messages. Research on virtual influencers indicates that flattering communication can influence attitudes and encourage prosocial behavior even when delivered through digital or nonhuman agents (Quach et al., 2024). Similarly, studies of flattering virtual agents show that individuals’ reactions depend partly on self-esteem and the target of message customization (Li et al., 2023). These findings imply that digital flattery can affect recipients despite their awareness that the message may be strategically generated. In workplaces, digital records additionally make flattery visible to colleagues, turning a vertical interaction with a manager into a public performance of loyalty. Organizational flattery has particularly complex implications for leader–member relationships. Employees may use agreement, admiration, personal favors, and impression management to improve the quality of their exchange with supervisors. The effect of ingratiation, however, depends on the broader relationship in which it occurs. Research examining leader–member exchange and workplace deviance suggests that the consequences of ingratiation cannot be understood independently of relational quality and managerial interpretation (Saydina & Fitriastuti, 2025). A supervisor may interpret flattering behavior as loyalty and provide the employee with greater access to resources, information, or career opportunities. Alternatively, the same behavior may be perceived as manipulative and reduce trust in the employee.

Flattery also affects employees who merely observe it. When colleagues believe that an employee receives favorable treatment through ingratiation rather than competence, they may perceive a violation of procedural or distributive justice. Observed ingratiation can consequently evoke disdain, social exclusion, and reduced willingness to cooperate with the flattering colleague (Cheng et al., 2024). Flattery may therefore strengthen an employee’s vertical relationship with a manager while damaging horizontal relationships with coworkers. Over time, such dynamics can contribute to

interpersonal distrust, informal conflict, weakened team cohesion, and the formation of competing political coalitions.

The relationship between flattery and meritocracy is especially significant in public organizations. When promotion, appointment, performance evaluation, and resource allocation are governed by transparent and measurable standards, the instrumental value of flattery is limited. Conversely, when managerial discretion is extensive and advancement depends on subjective impressions, employees may regard ingratiation as a more effective route to success than professional development. Evidence concerning the mediating role of organizational flattery in the relationship between human resource management and meritocracy suggests that flattery can interfere with merit-based practices and shape how organizational members perceive the fairness of human resource decisions ([Aram, 2025](#)).

Leadership characteristics may either encourage or constrain this behavior. Managers with a strong need for admiration, intolerance of criticism, authoritarian tendencies, or exaggerated self-confidence may surround themselves with affirming employees and marginalize dissenting voices. Analyses of the relationship between flattery, ego, and high-level political decision-making emphasize that excessive responsiveness to praise may isolate leaders from corrective information and increase the risk of poorly informed or impulsive decisions ([Youvan, 2025](#)). This concern is especially important in government organizations because managerial decisions influence not only employees but also the use of public resources, service quality, institutional legitimacy, and citizens' trust.

Despite growing scholarship on the linguistic, psychological, historical, relational, and digital dimensions of flattery, an integrated context-specific framework for explaining organizational flattery in Iranian government organizations remains underdeveloped. Existing studies often address individual outcomes, dyadic leader–employee relationships, historical manifestations, or isolated communication practices. They do not fully explain how personal motives, leadership styles, structural deficiencies, cultural conditions, employee strategies, and organizational consequences interact within one coherent process. Therefore, the present study aimed to develop a grounded and context-sensitive model of organizational flattery by identifying its causal conditions, central manifestations, contextual and intervening conditions, behavioral strategies, and consequences in government organizations in Isfahan.

Materials and Methods

This study was applied-developmental in purpose and descriptive-exploratory in nature. A qualitative grounded theory design was employed to generate a conceptual model directly from the experiences and interpretations of organizational actors. The study population consisted of employees, supervisors, managers, and senior experts working in government organizations in Isfahan. Participants were required to have more than 10 years of work experience, substantial familiarity with administrative relationships and decision-making processes, and sufficient experience of behavioral and ethical issues in government workplaces.

Participants were selected through purposive sampling followed by snowball sampling. Initial participants were identified based on their knowledge and experience of organizational relationships. They subsequently recommended other information-rich individuals who met the inclusion criteria. Sampling continued until theoretical saturation, defined as the point at which additional interviews no longer produced substantively new concepts or categories. Saturation was achieved after 15 interviews. Participants represented different organizational positions and institutions, including

municipal bodies, banking organizations, social security institutions, civil registration offices, taxation organizations, and a public-sector refinery.

Data were collected through in-depth, semi-structured interviews. Interview questions explored participants' experiences and perceptions of organizational flattery, the conditions under which it emerged, its verbal and behavioral manifestations, the characteristics of individuals and managers involved, organizational responses, and its personal and organizational consequences. Follow-up questions were used to clarify statements and develop emerging concepts. Each interview lasted approximately 45–60 minutes. With participants' consent, interviews were audio-recorded, transcribed verbatim, reviewed, and supplemented with field notes.

Data analysis occurred concurrently with data collection and followed open, axial, and selective coding procedures. During open coding, transcripts were examined line by line to identify meaningful units and assign initial codes. Through constant comparison, conceptually similar codes were grouped into preliminary concepts. During axial coding, relationships among concepts were examined, and related concepts were organized into higher-order categories. During selective coding, the central phenomenon was identified, and all other categories were integrated around it using the paradigmatic components of causal conditions, central phenomenon, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences. Repeated code review, continuous comparison, conceptual refinement, and intercoder agreement procedures were employed to strengthen the credibility and dependability of the analysis.

Findings

The analysis yielded 58 initial concepts, which were consolidated into 18 axial categories and organized within six paradigmatic domains. The six domains were causal conditions, the central phenomenon, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences.

The causal conditions comprised three categories. The first was self-interest and opportunism, reflected in attempts to exploit workplace situations and obtain exceptional opportunities through proximity to managers. The second was limited skills and competence, including inadequate professional knowledge and insufficient practical capabilities. The third was job insecurity, manifested through occupational ambiguity, fear of exclusion, and concern about losing one's position within the organizational structure.

The central phenomenon consisted of ostentatious and ingratiating behaviors. These included exaggerated self-presentation, artificial praise, fabricated admiration, flattering body language, and behavioral displays designed to attract managerial approval. A modern form of flattery was also identified, encompassing verbal and digital practices such as supportive comments, excessive reactions, strategic use of emojis, and public endorsement of managers in online organizational environments.

Contextual conditions included toxic organizational culture and sociohistorical foundations. Toxic culture was characterized by intrigue, denunciation of colleagues, authoritarian norms, development of dependent and professionally weak employees, unquestioned affirmation of managers, and a pervasive "yes-man" mentality. Sociohistorical foundations included deeply rooted traditions of flattery, weak rule orientation, low public trust, the economic power of influential individuals, and social environments in which proximity to authority was considered advantageous.

Five categories were identified as intervening conditions. Leadership style and managerial characteristics included authoritarian leadership, the silent exercise of power, fear-based management, managerial self-centeredness, and Machiavellian conduct. Personality-related conditions included a strong need for approval, low self-confidence, and psychological insecurity.

Weak meritocracy involved unfair evaluations, unequal access to career opportunities, and the exclusion of critical employees. Lack of transparency included restricted information circulation, excessive confidentiality, and hidden decision-making. Relationship orientation and favoritism involved informal networks, covert power coalitions, patronage, and the simultaneous operation of flattery and personal connections.

Participants described three groups of strategies. Defensive strategies included hypocritical displays of morality, the use of religiosity or virtue as a protective mask, and discrepancies between publicly stated values and actual behavior. Adaptive-survival strategies included informal networking, impression management, dual behavior under social pressure, and adjustment to influential groups. Passive strategies consisted of strategic silence, conformity, avoidance of direct opposition, and alignment with the dominant organizational group.

Three principal groups of consequences emerged. The first was the destruction of social capital and trust, including stigmatization of flatterers, deterioration of internal trust, increased cynicism, and interpersonal hostility. The second was reduced motivation and productivity, including diminished enthusiasm for advancement, lower individual efficiency, and the replacement of achievement motivation with incentives to flatter. The third was the erosion of ethics and organizational justice, reflected in the normalization of unfairness, expansion of unethical conduct, deterioration of moral security, and deprivation of competent employees from organizational opportunities and benefits.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that organizational flattery is a multilevel phenomenon resulting from the interaction of individual motives, managerial conduct, structural weaknesses, and cultural traditions. Employees may use flattery intentionally to gain benefits, but they may also adopt it defensively when they perceive their employment, advancement, or acceptance to depend on managerial favor. This distinction is important because it demonstrates that organizational flattery cannot be controlled solely by asking employees to behave more ethically. Its emergence is closely connected to the conditions created by leadership and human resource systems.

The identification of limited competence as a causal condition suggests that flattery can become a substitute for professional capability. Where performance is evaluated objectively, employees must demonstrate knowledge, effort, and measurable results. Where evaluation is subjective, however, individuals may compensate for weak performance through impression management and exaggerated loyalty. Organizational tolerance of this substitution gradually discourages competent employees because they observe that interpersonal maneuvering produces greater rewards than expertise.

Job insecurity intensifies this process by transforming flattery into a survival mechanism. Employees who fear exclusion may withhold criticism and repeat managerial preferences even when they recognize operational problems. This weakens organizational learning because errors, risks, and failures are not communicated accurately. Managers consequently make decisions based on filtered information, while employees learn that silence and approval are safer than professional honesty.

The emergence of digital flattery demonstrates that ingratiation has adapted to changing communication environments. Online organizational groups provide employees with continuous opportunities to display public endorsement. Such behavior is not limited to influencing the manager; it also signals alignment to the wider organization. Digital visibility may intensify competition for managerial attention and normalize exaggerated approval because employees can compare their public reactions with those of colleagues.

Toxic culture and sociohistorical conditions explain why flattery can persist even when formal regulations emphasize merit and equality. Organizational members enter workplaces with culturally learned expectations concerning authority, disagreement, loyalty, and personal connections. When these expectations are reinforced by authoritarian managers and opaque procedures, flattery becomes embedded in daily routines. It is then reproduced not only by individuals who benefit from it but also by employees who conform because resistance appears risky or ineffective.

The identified strategies demonstrate that organizational actors respond to flattery through accommodation more often than direct confrontation. Defensive masks, informal networking, image management, and strategic silence allow individuals to protect themselves, but they also preserve the conditions that make flattery effective. Employees may recognize the dysfunctionality of the environment while simultaneously contributing to its continuation. This cycle is likely to remain intact unless organizations provide safe mechanisms for criticism and ensure that dissent does not result in occupational punishment.

The consequences show that the apparent short-term advantages of flattery are accompanied by substantial collective costs. Preferential treatment of flatterers weakens trust in managers, damages relationships among colleagues, and reduces employees' belief that effort will be fairly rewarded. Competent employees may withdraw psychologically, reduce their performance, remain silent, or seek employment elsewhere. At the organizational level, declining trust and justice can undermine coordination, innovation, accountability, and service quality.

Overall, the grounded model developed in this study indicates that organizational flattery begins with personal interests, capability deficits, and insecurity, but becomes influential only when organizational and cultural conditions reward it. Authoritarian leadership, weak meritocracy, information opacity, and favoritism increase its value as an advancement strategy. Employees then adopt defensive, adaptive, or passive responses, and the resulting system erodes trust, motivation, productivity, ethics, and organizational justice. Effective management of organizational flattery therefore requires structural rather than merely individual intervention. Government organizations need transparent career criteria, merit-based assessment, accountable leadership, protected channels for criticism, equitable access to information, and organizational norms that reward competence and truthful feedback.

References

- Aram, N. (2025). Examining the Mediating Role of Organizational Flattery in the Relationship between Human Resource Management and Meritocracy from the Perspective of School Principals in Nurabad Mamasani. Seventh National Conference on Professional Research in Psychology and Counseling with a Teacher-Perspective Approach, Minab. <https://civilica.com/doc/2366400>
- Cheng, B., Guo, G., Tian, J., & Kong, Y. (2024). I Disdain the Company of Flatterers!: How and When Observed Ingratiation Predicts Employees' Ostracism toward Their Ingratiating Colleagues. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/00187267231170175>
- Danziger, R. (2021). The democratic king: The role of ritualized flattery in political discourse. *Discourse & Society*, 32(6), 645-665. <https://doi.org/10.1177/09579265211023224>
- Diken, B. (2025). Flattery, Truth-telling, and Social Theory. *Theory, Culture & Society*. <https://doi.org/10.1177/02632764251323864>
- Fujiwara, S., Ishibashi, R., Tanabe-Ishibashi, A., & Kawashima, R. (2023). Sincere Praise and Flattery: Reward Value and Association with the Praise-Seeking Trait. *Frontiers in human neuroscience*, 17. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2023.985047>
- Givens, J. W., & Mistur, E. (2021). The sincerest form of flattery: Nationalist emulation during the COVID-19 pandemic. *Journal of Chinese Political Science*, 26, 213-234. <https://doi.org/10.1007/s11366-020-09702-7>
- Graf, C. (2023). The Pleasures of Flattery and the Hermeneutics of Suspicion in Seneca's Natural Questions (4a Praef.). *American Journal of Philology*, 144(1), 109-144. <https://doi.org/10.1353/ajp.2023.a899837>

- Hasanzadeh, S., & Shakeebae, G. (2023). Use of cultlings in business communication: A case of flattery. *Journal of Business, Communication & Technology*, 2(1), 50-63. <https://doi.org/10.56632/bct.2023.2105>
- Li, X., Si, W., & Chan, K. W. (2023). Virtual Agents That Flatter You: Moderating Effects of Self-esteem and Customization Target in E-customization Services. *Psychology and Marketing*, 41(2), 344-363. <https://doi.org/10.1002/mar.21943>
- Liu, F., Zhang, L., House, J., & Kádár, D. Z. (2025). Flattery in historical Chinese interaction: A ritual perspective. *Journal of Pragmatics*, 228, 1-30. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2025.01.001>
- Quach, S., Cheah, I., & Thaichon, P. (2024). The power of flattery: Enhancing prosocial behavior through virtual influencers. *Psychology & Marketing*, 41(7), 1628-1648. <https://doi.org/10.1002/mar.22001>
- Saydina, N. A., & Fitriastuti, T. (2025). It's not the flattery, it's the relationship: Rethinking LMX and workplace deviance through ingratiation. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 10(1), 1-15. <https://doi.org/10.38043/jimb.v10i1.6426>
- Sezer, O. (2020). *Backhanded compliments: How negative comparisons undermine flattery* [Harvard University].
- Shanshool, A. H. (2024). A pragmatic analysis of flattering in some selected literary texts. *International Journal of Linguistics, Literature and Translation*, 7(7), 38-41. <https://doi.org/10.32996/ijllt.2024.7.7.5>
- Youvan, D. C. (2025). Flattery, ego, and the nuclear button: Why Trump's temperament endangers global security. ResearchGate
- Zanganeh, A., Saeidi Nia, H., & Malekzadeh, E. (2024). A comparative study of the evolution of flattery and sycophancy culture in Iran: A case study from the Safavid era to the early Pahlavi period, from the perspective of foreign travelers' accounts. *Cultural Society Research*, 2(15), 154-174. https://socialstudy.ihcs.ac.ir/mobile/article_9402.html