

## تملق سازمانی در سازمان‌های دولتی

مهدی پارسائی\*، علی نقی امیری\*\*، حسن زارعی متین\*\*\*

حمیدرضا یزدانی\*\*\*\*، عبدا... توکلی\*\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۰/۱۷

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۲/۲۸

### چکیده

یکی از چالش‌های مهم مدیران سازمانی، توانمندی در زمینه پرهیز از رفتارهای مخرب است؛ رفتارهایی همانند تملق سازمانی که می‌تواند بر نگرش و ادراک نیروی انسانی تأثیر منفی داشته باشند. پژوهش حاضر، به منظور فهم پدیده تملق سازمانی انجام شده است. روش تحقیق به صورت کیفی و مبتنی بر نظریه پردازی داده‌بنیاد است. نمونه‌گیری به روش نمونه‌گیری نظری و با بهره‌مندی از تکنیک‌های هدف‌مند و گلوله برفی انجام شد و بر مبنای آن ۲۰ مصاحبه با خبرگان سازمان‌های دولتی صورت گرفت. تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها طی فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی، به الگوی تملق سازمانی بر مبنای نظریه پردازی داده‌بنیاد در شش وجه منتهی شده است: ۱. شرایط علی (منفعت‌طلبی و سطح پایین مهارت و توانمندی نیروی انسانی)، ۲. پدیده اصلی (تملق سازمانی)، ۳. شرایط مداخله‌گر (سبک رهبری و ویژگی‌های شخصیتی)، ۴. شرایط زمینه‌ای (فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی)، ۵. راهبردهای اصلی (عدم شفافیت در فرایندهای سازمانی و ضعف الگوهای شایسته‌سالارانه) و ۶. پیامد اصلی (افت سرمایه اجتماعی و افزایش رفتارهای منفی در سازمان).

**کلیدواژه:** تملق؛ تملق سازمانی؛ رفتار مخرب؛ سرمایه اجتماعی؛ شفافیت

\* دانشجوی دکترا، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران  
\*\* استاد، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران (نویسنده مسئول)

anamiri@ut.ac.ir

\*\*\* استاد، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران  
\*\*\*\* استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران  
\*\*\*\*\* دانشیار، گروه مدیریت، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، قم، ایران

## مقدمه

هر اجتماع انسانی از برآیند روابط بین اعضای خود به وجود می آید و بر این روابط نیز قوانینی وضع می شود که چارچوب آنها را تعیین می کند؛ قوانینی که ممکن است نانوشته (عرف) و یا مکتوب باشد و مفاهیم بسیاری نیز بر آنها مؤثرند که فرهنگ عمومی و اخلاق اجتماعی از مهم ترین آنها هستند. در هر جامعه ای، نوعی از روابط، اخلاقی شمرده می شود که ممکن است از نظر جامعه ای دیگر، اخلاقی نباشد؛ اما به برخی از آنها در همه جا با شدت و ضعف کم تر یا بیشتر، با تردید نگریسته می شود؛ یکی از آنها، رابطه های تملق آمیز (چاپلوسی) است. این موضوع در مباحث مربوط به سازمان، واضح تر دیده می شود.

در صورتی که این روابط از سوی کارکنان، به عنوان رفتارهایی درک شود که به دستیابی افراد متملق به منافع شخصی منجر می شود، اعتماد و تعهد نیروی انسانی به مدیران و سازمان از بین خواهد رفت (امیری، ۱۳۹۵). این موضوع می تواند جو سازمانی را مسموم و روحیه شایسته سالارانه را در سازمان از بین ببرد (رضازاده برفویی و همکاران، ۱۳۹۲). بنابراین، فهم این پدیده می تواند زمینه لازم را برای مدیریت آن در سازمان، مهیا نماید. برای انجام این کار ضروری است که ابتدا جنبه های موضوع را فهم کرد. هدف از این تحقیق آن است که بدانیم که زمینه های بروز تملق چیست، انواع آن کدام است، در چه شرایطی از چه نوع تملقی بهره گرفته می شود، چگونه و چرا یک رفتار تملق آمیز بروز می کند و کیفیت آن چگونه است؟ در نهایت، عواقب بروز تملق چیست؟ تملق در سطح سازمان را می توان در عبارت "تملق سازمانی" خلاصه کرد. شناسایی و فهم پدیده تملق سازمانی، راهگشای حل بسیاری از مشکلات سازمان های دولتی، خصوصاً سازمان هایی که در تلاش برای بسط اخلاقیات و آموزه های اسلامی هستند، خواهد بود.

پژوهش های قبلی نشان می دهد که محققین، عوامل متعددی را بر تملق در سازمان، مؤثر دانسته اند. به طور کلی در این تحقیقات، عنصر تملق یا به عنوان علت و یا به عنوان پیامد در نظر گرفته شده و در هیچ کدام به طور کامل و مستقل و یا به عنوان پدیده محوری، بررسی نشده است. بنابراین، انجام تحقیقی که در آن تملق سازمانی به عنوان پدیده محوری بوده و زوایای پیرامون آن مورد کاوش قرار گیرد، ضروری به نظر می رسد.

### تملق سازمانی

تعاریف مختلفی از تملق<sup>۱</sup> توسط اندیشمندان ارائه شده است؛ اما فصل مشترک بین همه آنها، تعریف بیش از اندازه‌ای است که در بستر چاپلوسی انجام می‌شود. در لغتنامه دهخدا (۱۳۷۷، ۷۹۵۸) چاپلوسی به معنای به دروغ و ریا و تظاهر سخنی گفتن یا عملی انجام دادن، به دروغ و ریا و به تظاهر کسی را ستودن یا اظهار کوچکی و ارادت نمودن آمده است. در جای دیگر، تملق انتساب ویژگی‌های مثبت به دیگر اشخاص بدون تطابق با توانایی‌های واقعی آنان است (فوگک و ناس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷). جونز<sup>۳</sup> (۱۹۶۴) چاپلوسی را یک سری رفتارهای راهبردی دانسته که به صورت نامشروع برای نفوذ بر یک فرد خاص، با توجه به ویژگی‌ها و جذابیت‌های شخصی وی، طراحی شده‌اند که شامل رفتارهایی مانند تمجید، تحسین، لطف به همکاران یا سایر افراد می‌شود.

فرد متملق نفعی دارد که در دست گیرنده تعریف (تعریف‌شونده) است (گوردن<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶: ونک<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸). چاپلوسی و تملق یا تعریف بیش از حد، به دلیل خودشیرینی<sup>۶</sup> فرد است. چاپلوسی ستایش بیش از حد<sup>۷</sup> است. هنگامی که یک مدیر دارای صفت پسندیده‌ای باشد و اطرفیان، آن صفت را نقل کنند، کار مطلوبی است، اما هرگاه بیش از آنچه در شخص مدیر وجود دارد، بیان گردد، تملق و چاپلوسی است و اگر کم‌تر از آنچه وجود دارد، گفته شود، حسد نام می‌گیرد. چاپلوسی اشاره ضمنی بر بی‌صدافتی و ریاکاری فرد چاپلوس دارد. برخی از افراد اگر رفتار ارزشمندی از مدیران ببینند، با این توجیه که من اهل تملق نیستم، دم نمی‌زنند؛ ولی اگر کوچک‌ترین نقطه ضعفی ملاحظه نمایند، آن را بزرگ جلوه می‌دهند.

البته تملق بدون ریسک برای متملق نیست. دوست داشته شدن، یک هدف اساسی اجتماعی است و افراد به دنبال دستیابی به جایگاه رفیع و احترام هستند. پس، تحسین می‌تواند هزینه داشته باشد: گفتن اینکه کسی در انجام کاری عالی است، می‌تواند این معنی را داشته باشد که در آن

1. Flattery
2. Fogg & Nass
3. Jones
4. Gordon
5. Vonk
6. Ingratiating
7. Excessive Praise

کار، گیرنده تحسین بهتر از متعلق است، چنین تحسین‌هایی می‌تواند هم متملق و هم شاهدان تملق را پایین‌تر از گیرنده تملق، نشان دهند (سزر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

شواهد مختلفی از طریق آزمایش‌ها (فوگ و ناس، ۱۹۹۷؛ ونک، ۲۰۰۲)، نظرسنجی‌ها (هیگینس و جویج<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴) و فراتحلیل (گردون، ۱۹۹۶)، از این نظریه که تملق اثر مثبتی بر قضاوت افراد از فرد متملق دارد، حمایت می‌کنند؛ اما ارسطو چاپلوسی را مربوط به حوزه روابط اجتماعی می‌داند که از نوکرصفتی که یک خصیصه روانی فردی است، متفاوت است (ایلون و هاید<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸).

برخی عقیده دارند که در سطح سازمان، نبود بوروکراسی صحیح و کارآمد، علت اصلی چاپلوسی و تملق است. زمانی که چاپلوسی و تملق بر ضوابط چیره گردد، فردی که تبحر و چیره‌دستی بیشتری در حوزه رابطه‌گری داشته باشد، موفق‌تر و ماندگارتر است. این دیگر ربطی به شایستگی، ایمان و تقوا، اخلاق، پیشینه تاریخی و غیره ندارد. به‌تعبیردیگر، وقتی سازوکار حکمرانی در یک کشور به‌جای ضوابط، روابط باشد، برای حضور در این جریان، باید از این روش استفاده کرد و هر کس برخلاف آن عمل نماید، از گردونه حاکمیت و فعالیت‌های سیاسی و اداری خارج خواهد شد. نتیجه این است که هر فرد برای بقا و ارتقا در عرصه حاکمیتی، نیاز به شایستگی، تخصص و طی سلسله‌مراتب مدیریتی ندارد؛ بلکه باید به برقراری رابطه اقدام کند.

### جایگاه تملق سازمانی

از زوایای گوناگونی می‌توان درمورد تملق سازمانی بحث کرد. برخی مستقلاً به تشریح و توضیح آن پرداخته و آن را با رشوه، ریاکاری، فریب، نفاق، کبر، بخل، حسد، دروغ و ... مقایسه کرده‌اند، برخی دیگر از زاویه فرهنگ سازمانی، برخی هم از زاویه رفتار سیاسی و ... بدان پرداخته‌اند. عده‌ای نیز از دیدگاه بهره‌وری و ارتباط آن رفتار وارد بحث شده و معتقدند: موضوعات رفتاری تأثیرات بسیاری بر مدیریت و بهره‌وری سازمانی دارد.

1. Sezer
2. Higgins and Judge
3. Eylon & Heyd

چاپلوسی به معنای غلو و نشان‌دادن بیش از اندازه است. برخی از اطرافیان ممکن است به دلایلی، چاپلوسی کرده و از دادن اطلاعات صحیح استنکاف کنند؛ اطلاعات اشتباه زیانبار بوده و با گمراه کردن مدیر، باعث از دست رفتن عملکرد می‌شود (پارک و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). این گروه، اطلاعات صحیح را نیاز اولیه هر مدیر برای تصمیم‌گیری و هدایت سازمان یا مجموعه خود می‌دانند (بیکر<sup>۲</sup> و شوفلی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸).

افراد در سازمان‌ها تمایل شدیدی دارند که دوست داشته شده و مثبت دیده شوند (سزر و همکاران، ۲۰۱۸) و معمولاً برای به دست آوردن چنین حسی تلاش می‌کنند. البته تعریف کردن - ابراز وجوه مثبت از طرف یک فرد به فرد دیگر - در زندگی اجتماعی و شغلی رایج است (جونز، ۱۹۶۴: آیدوک و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳ و سزر و همکاران، ۲۰۱۸). تحقیقات بسیاری نشان داده است که تحسین کردن در تعاملات حرفه‌ای و اجتماعی، باعث نتایج مثبتی مانند بیشتر دوست داشته شدن متملق، ارزیابی‌های مثبت‌تر عملکرد و موفقیت واقعی در کار می‌شوند (واینی و لیدن<sup>۵</sup>، ۱۹۹۵: بولینو<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۶)، حتی تملقی که به وضوح صادقانه نباشد، می‌تواند مؤثر باشد (چان و سنگوپتا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰). اما باید در نظر گرفت که تملق می‌تواند همانند یک شمشیر دولبه، زمینه را برای ظهور نفاق و گسترش بدبینی در فرایندهای سازمانی فراهم کند.

### پیشینه پژوهش

شاه‌مرادی و همکاران (۱۳۹۶) به بررسی چاپلوسی سازمانی در پارادایمی مخرب بر بهره‌وری کارکنان پرداختند. هر سازمانی باید بتواند جو مناسبی برای کارمندان خویش فراهم آورد تا بهره‌وری آنها به سطح بالاتری برسد. با کندوکاو درباره پدیده تملق و علل بروز آن در جوامع، درمی‌یابیم که در آنها، فردیت رشد نکرده و افراد هویت خود را هضم‌شدن در جمع یا اشخاص بزرگ می‌جویند.

1. Park et al
2. Bakker
3. Schaufeli
4. Ayduk et al
5. Wayne & Liden
6. Bolino
7. Chan & Sengupta

عباسی و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی به بررسی عوامل مؤثر بر تملق کارکنان و ارتباط آن با پیشرفت شغلی پرداختند. نتایج نشان داد که متغیرهای فردی، یعنی کانون کنترل و ماکیاولیسم با تملق ارتباط معنی‌داری داشتند، اما از بین دو متغیر موقعیت شامل سبک رهبری و ابهام نقش، تنها متغیر سبک رهبری با تملق ارتباط معنی‌دار داشت. همچنین مشخص شد، سبک رهبری نسبت به ماکیاولیسم و کانون کنترل، پیش‌بینی‌کننده بهتری برای تملق کارکنان و تملق کارکنان، پیش‌بینی‌کننده مناسبی برای پیشرفت شغلی‌شان می‌باشد؛ یعنی عامل منفی تملق، بر پیشرفت شغلی کارکنان تأثیرگذار است. بیشتر از آنها رضازاده برفویی و همکاران (۱۳۹۲) نیز به نتایج مشابهی رسیده بودند.

پارک و همکاران (۲۰۱۱) در تشریح نتایج یک تحقیق بیان می‌دارند که اگر رهبران شرکت، هدف سطح بالایی از خودشیرینی و مطابقت دیدگاه مدیران و یا اعضای هیئت‌مدیره قرار گیرند، عواقب منفی بالقوه‌ای برای آنها و شرکتشان وجود دارد. این امر به واسطه موقعیت ویژه این پست در روابط اجتماعی است. از نظر آنها، سطح بالایی از خودشیرینی و مطابقت دیدگاه می‌تواند باعث اطمینان بیش‌ازاندازه‌ای در قضاوت راهبردی مدیران شرکت‌ها و توانایی رهبری آنها شده و تصمیمات راهبردی را به سمت دیگری متمایل کند؛ در این صورت، شرکت با عملکرد ضعیفی روبه‌رو می‌شود. این تحقیق با رویکرد اثبات‌گرایی و با بررسی داده‌های اصلی از مدیران عامل، مدیران رده بالا و اعضای هیئت‌مدیره در امریکا در بازه زمانی ۲۰۰۷-۲۰۰۱ انجام شده است.

چان و سنگوپتا (۲۰۱۳، ۲۰۱۰ و ۲۰۰۸) در سه گزارش به بررسی تملق پرداخته‌اند. آنها در سال ۲۰۰۸، چهار آزمایش انجام داده و با استفاده از روش‌های آمار توصیفی، نگرش‌های درونی و بیرونی نسبت به تملق را بررسی کرده و بیان داشته‌اند که هرکدام از این نگرش‌ها، اثرات متفاوتی دارند و وجه تمایز پژوهش خود را در نادیده‌نگرفتن اثر این نگرش‌ها بر پیامدهای بعدی دیده‌اند، اثر نگرش درونی (ضمنی) بر رفتار بعدی بیشتر از نگرش بیرونی (صریح) است. همچنین آنها راه‌های کاهش این اختلاف را بیان کرده و در گزارش دیگر به شواهد جدید اشاره داشته‌اند. دیوید رالستون<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) با بررسی مقاله‌ها و تحقیقات منتشره در مورد رفتارهای خودشیرینی در

1. Ralston

سازمان، دریافت که عوامل سازمانی به اندازه عوامل فردی در بروز خودشیرینی دخیل هستند و میزان تعامل این دو نیرو، تعیین‌کننده میزان خودشیرینی در سازمان است. در این تحقیق ضمن اینکه حد متوسطی از خودشیرینی را در جهت اهداف سازمان را مفید دانسته‌اند، دلایل متعدد خودشیرینی بررسی شده است. خودشیرینی، نتیجه تراکنش بین عوامل فردی و عوامل موقعیتی است؛ سه عامل فردی: ماکیاولیسم، منبع کنترل و منحصر به فرد بودن مهارت شغلی و عوامل موقعیتی مهم: سبک مدیر، ابهام نقش و کمیابی منابع در نظر گرفته شده است.

کاسمار<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۴) نیز تأثیر دو دسته عوامل موقعیتی (ابهام نقش، رابطه رهبر عضو) و متغیرهای فردی (عزت نفس، نیاز به قدرت، مشارکت شغلی، کم‌رویی) را بر بروز رفتار چاپلوسانه در سازمان بررسی کردند. یافته‌های آنها حاکی از آن بود که عوامل فردی یا غیرموقعیتی، بیشتر از عوامل موقعیتی بر بروز رفتار چاپلوسانه کارکنان در سازمان تأثیر می‌گذارد. کنت استمن<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) رفتارهای متملقانه را با رفتار شهروندی سازمانی مقایسه نمود و بیان داشت که هرچند ظاهر این رفتارها یکسان است، اما پاسخ به این رفتارها به پیشینه افراد بر می‌گردد. اگر پیشینه فرد مبتنی بر رفتار شهروندی باشد، منجر به پاسخ مطلوب و پاداش شده و اگر مبتنی بر تملق باشد، پاسخی متفاوت خواهد گرفت. چگونگی این اتفاق را ماکول به تحقیقات بعدی نموده‌اند.

در گزارش آریه<sup>۳</sup> و همکاران (۱۹۹۳) نیاز به موفقیت در فرد، مهم‌ترین عامل شخصیتی در ایجاد رفتار چاپلوسی وی معرفی شده است. ارتقا و پیشرفت در سازمان‌ها، تمایل بیشتری برای مشارکت در فرایندهای سیاسی کسب موفقیت ایجاد می‌کند.

آرنولد کاهن و داگلاس یانگ<sup>۴</sup> (۱۹۷۳) خودشیرینی را در موقعیت‌های آزاد اجتماعی بررسی کردند. نتایج نشان دادند که رفتارهای خودشیرینی، در بخش‌هایی از هنجارهای فرهنگی مورد نیاز است و حضور یا عدم حضور مخالفین این رفتار، تعیین‌کننده دستیابی یا عدم دستیابی به اعتبار است. آنها در این تحقیق بر سه دسته عمده تاکتیک‌های مورد استفاده در خودشیرینی از دیدگاه جونز (تملق، موافقت با دیگری و خودنمایی) تأکید کردند.

1. Kacmar
2. Eastman
3. Aryee
4. Kahn, A. & Young, D.I.

لیری و همکاران (۲۰۱۵)<sup>۱</sup> در مطلبی با عنوان معیارهای مرتبط با تصور عمومی و ارزیابی‌های اجتماعی، ۹ معیار را در یک دسته‌بندی بیان نموده‌اند که دو معیار به رفتارهای خودنمایی می‌پردازد: تاکتیک‌های خودنمایی و روش‌های مدیریت برداشت. آنها با دیدگاه اثبات‌گرایی از رویکرد توصیفی استفاده کردند.

در جای دیگر، لاری بیان می‌کند که رفتارهای خودنمایانه در هر روز و هر جایی رخ می‌دهد و جونز و پیتمن و همین‌طور وونک، خودشیرینی و تعریف از خود را متداول‌ترین انواع آن می‌دانند (هام و وونک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). این تحقیق با رویکرد توصیفی میان دانشجویان روان‌شناسی و با استفاده از پرسشنامه انجام شده است. نتایج نشان داد که شرکت‌کنندگان به‌طور ناخودآگاه، انگیزه نهایی خود را فقط به همان اندازه که به نتیجه خوشایند می‌رسند، فعال می‌کنند. این نشان می‌دهد که نتایج غیرارادی انگیزه‌های نهانی، جنبه‌های خوشایند هم دارد.

چنگ<sup>۳</sup> (۱۹۸۳) در مطالعه خود، در تبیین رابطه بین جوسازمانی و رفتار چاپلوسی آورده است: کارکنانی که احساس جو سازمانی منفی دارند، نسبت به کارکنانی که احساس جو و فرهنگ سازمانی مثبت دارند، تمایل بیشتری به چاپلوسی دارند.

مرور اجمالی تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که عوامل متعددی توسط محققین بر تملق در سازمان، مؤثر دانسته شده‌اند، اما وجه مشترک اکثر آنها، اشاره به دو دسته عوامل فردی و موقعیتی است. بخشی نیز به پیامدهای تملق و در مرحله بالاتر خودشیرینی در سازمان، پرداخته‌اند. همچنین در بخشی از تحقیقات، از تملق ذیل سایر عناوین یاد شده است؛ مثلاً تملق به‌عنوان یک تاکتیک خودشیرینی یا تاکتیک رفتار سیاسی. بنابراین، می‌توان گفت که در تحقیقات پیرامون تملق، عنصر تملق یا به‌عنوان علت بوده است و یا به‌عنوان پیامد و در هیچ‌کدام همه زوایای مختلف آن در نظر گرفته نشده و به‌طور کامل و مستقل و یا به‌عنوان پدیده محوری، بررسی نشده است.

## روش تحقیق

این پژوهش از نظر روش‌شناسی، در دسته تحقیق‌های توصیفی و از نظر هدف، توسعه‌ای -

1. Leary et. Al.
2. Ham, J. & Vonk, R.
3. Cheng



کاربردی است. از سوی دیگر، از منظر نوع داده‌های گردآوری شده، در دسته تحقیق‌های کیفی می‌باشد. در این تحقیق، برای شناسایی معیارهای مؤثر در جهت ارائه الگویی برای تملق سازمانی در سازمان‌های دولتی، از رویکرد نظریه داده‌بنیاد و برای گردآوری داده‌ها، از ابزارهای مصاحبه استفاده شده است.

جامعه آماری این پژوهش با توجه به قلمرو موضوعی آن، شامل خبرگان سازمان‌های دولتی است. این افراد ابتدا با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند، از طریق معیارهایی که محققین در این پژوهش به عنوان عوامل شناخت خبره بیان نموده‌اند، انتخاب شده‌اند (به عنوان نمونه، مدیرانی که دارای کارکنان متملق بوده‌اند) و سپس محققین با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی سعی بر افزایش تعداد افراد مصاحبه‌شونده در این پژوهش داشته‌اند. این نمونه‌گیری تا زمانی ادامه دارد که محققین به کفایت داده مورد نظر دست یابند. روش گردآوری داده‌ها، روش مصاحبه عمیق بوده است و بعد از مصاحبه ۱۵، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد اما برای اطمینان، تا مصاحبه ۲۰ ادامه داشت؛ از مصاحبه ۱۵ به بعد، داده‌ها تکراری بوده و به اشباع رسید.

## یافته‌های پژوهش

### کدگذاری باز

فرایند عملی تحلیل داده‌های کیفی شامل چهار مرحله است: داده، آشناسدن، کدگذاری و حصول معانی و مفاهیم. در کدگذاری باز، مفاهیم کلیدی، گزاره‌های مدیران و خبرگان و در کدگذاری محوری، عنوانی به مجموعه‌ای از مفاهیم مشترک بیان شده تعلق گرفت. در پایان نیز به مفاهیم مشترک میان این جداول دست پیدا خواهیم کرد. پس از اینکه مصاحبه حضوری عمیق با ۲۰ نفر از خبرگان انجام شد، اشباع داده‌ای صورت گرفت و فرایند مصاحبه‌ها متوقف شد. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با توجه به شاخص‌های مطرح شده در مبانی نظری داده‌بنیاد، به صورت عوامل گروه‌بندی شده جمع‌آوری شد. گزاره‌های کلامی افراد مصاحبه‌شونده پس از بررسی و تجزیه و تحلیل، در نهایت به صورت مؤلفه‌های اصلی همگون بر اساس ارتباطات احصایی در عملیات میدانی بین مقولات و گزاره‌ها، در قالب کدگذاری باز دسته‌بندی شد. سپس در نتیجه تطبیق محتوایی مضامین مؤلفه‌های شناسایی شده در قالب رویکرد نظریه داده‌بنیاد ساختارمند ترسیم شده است.

### کدگذاری ثانویه و شکل دهی به مقولات

در مرحله بعد، کدهای اولیه به علت تعداد فراوان آنها به کدهای ثانویه یا همان مفاهیم تبدیل می شوند (کدهای اولیه در قالب طبقه های مشابه قرار می گیرند). چند کد نهایی تبدیل به یک کد مفهومی می شود. سپس مفاهیم در قالب مقوله های فرعی دسته بندی می شوند. پس از تعیین مقولات فرعی، مرحله ساخت طبقات اصلی نظریه است که در قالب مقوله های کلی طبقه بندی شده، ظاهر می شود (جدول ۱).

جدول ۱. طبقه بندی کدها

منبع کد	کدهای نهایی	مفاهیم	مقوله های فرعی	مقوله های کلی
P ۱۱P۹, P, ۱۰	سیاسی کردن بیش از حد بازخوردها	بازخورد مثبت بیش از اندازه (حمد و ستایش فراتر از واقعیت)	تعلق سازمانی	پدیده اصلی
P ۱۸P۹, P, ۱۰	برجسته تر کردن بیش از حد توانمندی ها			
P, ۶P۱, P۸, P۹, P۱۰, P۱۳, P۱۵, P۱۹	حمد و ستایش به منظور مورد توجه قرار گرفتن			
P, ۷P۱۱	تشویق به منظور تحقق بده - بستان های فردی			
P۶	تحسین بر پایه پیشرفت شغلی			
P, ۱۱P۳, P۴, P۷, P۱۳, P۱۵, P۱۹	مدح و ثنای غیرواقع بینانه			
P۱۳	انجام فعالیت دلخواه مدیران توسط نیروی انسانی بدون کارکرد مطلوب در سازمان	خودمشیرینی نیروی انسانی		
P, ۱۵P۹	نفوذ در افراد بر اساس فعالیت های برنامه ریزی شده			
P, ۸P۱۳, P۱۶	برجسته نمودن جذابیت های شخصی			
P, ۱۶P۱۸, P, ۲۰P۱۰	زیرکی در انتخاب کلمات برای نفوذ به مدیران			
P, ۱۵P۱۹	انتخاب رفتارهای در جهت افزایش محبوبیت و جلب توجه دیگر همکاران و مدیران			
P, ۷P۱۱, P۱۲, P۱۵, P۲۰	انجام رفتارهای برای دریافت پاداش از سوی مدیران			

تملق سازمانی در سازمان‌های دولتی

منبع کد	کدهای نهایی	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های کلی
P, ۱۶P ۱۹P۸	افزایش عدم اطمینان‌ها در روابط بین فردی	کاهش اعتماد بین فردی	افت سرمایه اجتماعی	پیامدها
P۱۰, P, ۱۵P۸	افزایش ریسک در ارتباطات بین فردی			
P, ۹P۱۰, P۱۵	افزایش آسیب‌پذیری در روابط بین فردی در سازمان			
P, ۴P۹	سوءاستفاده از حسن نیت در روابط بین فردی			
P, ۶P۹, P۱۳, P۱۶	عدم اعتقاد به صداقت در رفتارهای فردی			
P, ۶P۹, P۱۱	کاهش امنیت شغلی در بین نیروی انسانی			
P, ۲P۶, P۱۱, P۱۳	سرزنش کردن همکاران	کاهش همبستگی در سازمان		
P, ۱P۶, P۷, P۱۱	عدم همکاری بین نیروی انسانی			
P, ۲P۵, P۱۳	جزیره‌ای شدن همکاری‌ها در سازمان			
P, ۵P۸, P۱۰, P۱۷, P۱۹	کاهش رفتارهای حمایتی (کاهش رفتارهای شهروندی سازمانی)	از بین رفتن پیش‌مشارکت سازمانی		
P, ۱۸P ۱۹P, ۱۰	نبود درک صحیح از فعالیت‌های سازمانی			
P۹	از بین رفتن همسویی در بین اهداف فردی و سازمانی			
P, ۸P۱۳, P۱۵, P۲۰	کاهش میزان مشارکت در فرآیندهای مختلف سازمانی			
P, ۴P۵, P۱۱, P۱۳	از بین رفتن حسن سرنوشت مشترک در سازمان			
P, ۱۲P۱۴	نبود یک درک منسجم از اقدامات آتی سازمان			
P, ۴P۹, P۱۱, P۱۵	وجود اختلاف نظر فراوان در رابطه با تصمیم‌های مدیران	تصد ترک شغل نیروی انسانی		
P۴	کاهش تعهد نیروی انسانی به سازمان			
P, ۲P۱۳	عدم دل‌بستگی به فعالیت در سازمان			
P, ۲P۶, P۱۶	دنبال شغل در سازمان‌های دیگر			
P, ۱۴P۱۷	عدم اعتقاد به فعالیت در این سازمان			
P, ۲P۴, P۶, P۱۲, P۱۳	ناتوانی سازمان در تأمین خواسته‌های فردی			
P, ۲P۵, P۸, P۱۱, P۱۳, P۱۸	نبود محیط کاری مناسب برای نیروی انسانی			
P, ۱۳P۱۸	افزایش بهره‌گیری از منابع (تجهیزات) سازمان برای اهداف فردی		بروز رفتارهای انحرافی در سازمان	
P, ۱۴P ۲۰	خرابکاری در زمینه فعالیت‌های سازمانی			

منبع کد	کدهای نهایی	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های کلی
P, ۱۳P۱۹	افزایش پذیرش رشوه در فرایندهای سازمانی	پرواز رفتارهای انحرافی در سازمان	افزایش رفتارهای منفی در سازمان	پيامدها
P, ۱۳P۱۴	افزایش رفتارهای تهاجمی در سازمان (دشمنام و بددهنی در سازمان)			
P, ۱۴P ۱۶	گسترش رقابت غیرسازنده در سازمان			
P, ۱۴P ۱۹	ایجاد خطر برای همکاران			
P, ۱۳P ۱۶	غیبت پشت سر نیروی انسانی (همکاران)			
P, ۱۴P۱۸	دوری از شرکت			
P, ۱۵P۲۰	افزایش اقدامات غیراخلاقی در سازمان			
P, ۱۵P۱۸	افزایش دروغ در محیط کاری			
P, ۱۵P۱۹	گسترش روحیه نفاق در فرایندهای سازمانی			
P, ۶P ۱۷	تعطل برنامه‌ریزی‌شده در فرایندهای سازمانی	اهمال کاری نیروی انسانی		
P ۱۳P۹, P, ۱۲	مرخصی‌های بیش از حد			
P, ۴P۶, P۱۲, P۱۷	اتلاف منابع سازمانی			
P, ۴P۸, P۱۱, P۲۰	زود ترک کردن سازمان	کاهش بهره‌وری نیروی انسانی		
P, ۶P۱۰, P۱۱, P۱۶	افت استفاده صحیح از منابع			
P, ۱۵P ۱۸	عدم دستیابی صحیح به اهداف از پیش تدوین شده			
P, ۱۹P ۱۷P۸P۱۰, P۱۲	ناتوانی در زمینه بهبود عملکرد شغلی			
P, ۱۷P۹, P۱۲, P۱۳	افت کارآیی نیروی انسانی در محیط کاری			
P, ۱P۵, P۱۲, P۱۷	توانمندی در برقراری ارتباطات با دیگران	مرکز کنترل نیروی انسانی	ویژگی‌های شخصیتی نیروی انسانی	شرایط مداخله‌گر
P, ۲P۳, P۶, P۸	توانمندی در پیگیری اهداف شخصی و سازمانی			
P, ۱P۴, P۱۱	قدرت ماورای فردی بالاتر از عوامل محیطی	اعتقادات مذهبی نیروی انسانی		
P, ۱۳P۶, P۱۴, P۲۰	احساس اقدام در محضر خدا			
P, ۱۴P۱۷, P۶	اعتقاد به روز معاد در بین نیروی انسانی			
P, ۱۲P۱۵, P۶, P۸, P۱۸	خداباوری در بین افراد			
P۱۳, P, ۱P۶, P۱۸	مهم بودن ارزش‌های مذهبی در درون فرد			

تملق سازمانی در سازمان‌های دولتی

منبع کد	کدهای نهایی	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های کلی
P, ۶P۹, P۱۳, P۱۸	استفاده از شیوه‌های فریبکاری و دغل کاری در ارتباطات	ماکیاولیسیسم	ویژگی‌های شخصیتی نیروی انسانی	شرایط مداخله گر
P, ۲P۴, P۵, P۷, P۸, P۱۱, P۱۴, P۱۹	استفاده از ابزارهای مختلف (اعم از مشروع و غیرمشروع) برای رسیدن به اهداف شخصی			
P, ۷P۱۳, P۱۶, P۱۷	بی‌توجهی به وضعیت دیگران			
P, ۷P۸, P۱۴, P۱۶	قساوت قلب			
P, ۷P۱۹, P۲۰	دیدگاه منفی نسبت به طبیعت انسان (عدم اعتماد و مسئولیت‌پذیری نبودن)			
P۱۴	توجه کم افراد به احساسات نیروی انسانی	سبک رهبری خود کامه	سبک رهبری	
P, ۵P۹, P۱۴, P۲۰	تمرکز قدرت در دست رهبران			
P۵	استفاده از قدرت تنبیه برای هدایت نیروی انسانی			
P, ۵P۸, P۱۱, P۱۵, P۱۶	عدم فرصت در زمینه خلاقیت و نوآوری به نیروی انسانی			
P, ۹P۱۳, P۱۷	افزایش دایره گروه خودی و غیر خودی			
P۱۴	هدایت دستوری به نیروی انسانی	مبادله رهبر - عضو		
P, ۱۵P۱۶	دایره ارتباطی بین پیروان - رهبران			
P, ۹P۱۲, P۱۶	تمرکز بر بده - بستان‌ها در روابط بین رهبر - عضو			
P, ۱۴P۱۶	قیح بودن اقدامات تملق‌چویانه	ارزش و باورهای سازمانی	فرهنگ سازمانی	شرایط زمینه‌ای
P۱۲, P۱۴	مشروع نبودن فرایندهای خودشیرینی در سازمان			
P, ۱۳P۸	طرد شدن افراد خودشیرین از سوی سازمان			
P, ۱۵P۱۶	انگ زدن به افراد در صورت رفتارهای توأم با چاپلوسی			
P, ۱۲P, ۱۷	ارزشمند نبودن فعالیت‌های توأم با چاپلوسی			
P, ۲P۸, P۱۳, P۱۷	مهم بودن دستیابی به قدرت	قدرت طلبی در سازمان		
P, ۳P۹, P۱۱, P۱۴, P۱۶, P۱۹	نزدیک شدن به کانون قدرت			
P, ۷P۱۴, P۱۲, P۱۰	دستیابی به منابع مهم اطلاعاتی در سازمان			
P, ۵P۶, P۱۷	نقش ستاره داشتن در ارتباطات سازمانی			

منبع کد	کدهای نهایی	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های کلی
P, ۹P۱۲, P۱۷	کسب قدرت به واسطه نزدیک شدن به مدیران ( اقدامات چاپلوسی)	قدرت طلبی در سازمان	فرهنگ سازمانی	شرایط زمینه‌ای
P, ۴P۶, P۷, P۱۲, P۱۵, P۱۹, P۲۰	تمایل به جاه‌طلبی			
P, ۴P۷, P۱۱, P۱۴	تحمیل نظرها به واسطه قدرت			
P, ۸P۱۴	افزایش توجه به کانون‌های قدرتی	خطوط فرماندهی در سازمان		
P, ۱۵P۱۹	خط مستقیم پایین به بالا گزارش‌دهی در سازمان			
P, ۸P۱۶	خط مستقیم دستوردهی از بالا به پایین			
P, ۸P۹	وجود منابع دستوردهی متفاوت در سازمان	سلسله مراتب سازمانی	ساختار سازمانی	
P, ۱P۵, P۱۴	ساختار سازمانی بلند			
P, ۱P۳, P۵	سطوح سازمانی زیاد			
P, ۱P۵, P۸, P۱۳	محدوده کنترل زیاد			
P, ۱۳P, ۱۵P, ۸	ابهام شغل			
P۱۵, P۱۹	رسمی‌سازی و قوانین زیاد کاری			
P, ۱۵P۱۸, P۲۰	مکتوب‌بودن فرایندهای سازمانی			
P۱۵	تمرکز تصمیم‌گیری در سازمان			
P, ۱۳P۱۴	کسب منابع مالی بیشتر			
P, ۱۰P۱۴	تأمین نیازهای مالی			
P, ۱۰P۱۵, P۱۱	کسب جایگاه بالاتر به واسطه منافع اقتصادی بیشتر			
P, ۱P۲, P۴, P۶, P۸, P۱۱, P۱۳, P۱۷, P۲۰	شرایط نامطلوب نیروی انسانی از لحاظ اقتصادی	فرصت طلبی	شرایط کلی	
P, ۷P۱۵, P, ۲۰	کشف فرصت‌های موجود در سازمان			
P, ۷P۱۲	بهره‌گیری از فرصت‌های سازمانی			
P, ۷P۱۰, P۱۶	نان به نرخ خوردن نیروی انسانی			
P۱۳	ترجیح منافع فردی به منافع سازمانی			

تملق سازمانی در سازمان‌های دولتی

منبع کد	کدهای نهایی	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های کلی
P , ۱۲P۹	نبود توانمندی بین افراد	پایین بودن مهارت‌های فردی در محیط کاری	سطح پایین مهارت و توانمندی نیروی انسانی	شرایط کلی
P , ۷P۹, P۱۱, P۱۳, P۱۷, P۲۰	نبود مهارت‌های مناسب با شغل			
P ۱۲P۹, P۱۱, P۱۹	نداشتن دانش کاری مناسب			
P , ۸P۱۰, P۱۱, P۱۳, P۱۶, P۱۹	عدم توانمندی در به‌روز کردن سطح دانش فردی			
P , ۱۰P۸, P۱۳	نبود استعداد فردی بالا			
P , ۱۴P۱۵	نبود درک مناسب از شرایط کاری	پیش‌ضعیف کاری نیروی انسانی		
P , ۱۳P۱۶	ناتوانی در پیش‌بینی شرایط آتی در سازمان			
P , ۶P۷, P ۱۳	ناتوانی در شناخت صحیح جهت‌گیری سازمان			
P , ۶P۱۵	ناتوانی در تمیزدادن مسائل سازمانی			
P , ۱P۲, P۵, P۹, P۱۰, P۱۳, P۱۴, P۱۷, P۲۰	عدم وجود عدالت در زمینه رشد سازمانی	کاهش فرصت‌های رشد برابر سازمانی		
P ۱۱P۷, P ۱۰, P۱۲, P۱۵, P۱۸, P۲۰	عدم رویکردهای اخلاقی در زمینه شایسته‌سالاری			
P۱۲, P۱۶P۸, P۲۰	ضعف رویکردهای شایسته‌سالاری در سازمان			
P , ۱۱P۹, P۷, P۲۰	عدم امکان رشد برابر بین افراد سازمانی			
P , ۱۳P۹	عدم ارزیابی عملکرد مبتنی بر شرایط کاری			
P ۱۶P۸, P۱۱	ضعف قدرت جسمانی و چالاکی	کاهش ظرفیت‌های نیروی انسانی		
P , ۱۹P۱۰	مدیریت ضعیف گروه‌های کاری			
P , ۱۶P , ۱۳P۱۰	عدم درک توسعه و پیشرفت شغلی به‌واسطه ظرفیت‌های درونی			
P۱۵, P۱۸	کاهش قدرت یادگیری و توسعه			
P , ۴P۶, P۱۱	جهت‌گیری غیر صحیح در زمینه رشد نیروی انسانی			
P , ۱۴P ۲۰	ضعف مسئولیت‌پذیری نیروی انسانی			
P , ۱۵P۱۸	عدم شناخت ظرفیت‌های درونی نیروی انسانی			

منبع کد	کدهای نهایی	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های کلی		
P, ۱۰P ۱۶P, ۸	امکان تصمیم‌گیری مشارکتی در سازمان	نبود جریان آزاد اطلاعات در سازمان	عدم شفافیت در فرایندهای سازمانی			
P, ۱۴P ۱۷P, ۸	امکان دستیابی بخش‌های مختلف به اطلاعات سازمانی					
P, ۳P, ۲, P, ۷, P ۱۱P, ۱	عدم وجود نورچشمی در دسترسی به اطلاعات					
P, ۶P, ۷, P, ۸, P, ۱۵, P, ۲۰	افزایش بازخورد حین انجام کار برای نیروی انسانی					
P, ۶P, ۹, P, ۱۳	عدم محدودیت در دسترسی به اطلاعات سازمانی					
P, ۶P, ۱۹	بهبود توانمندی تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی					
P, ۸P, ۱۱, P, ۱۵, P, ۲۰	نبود شفافیت در کلیه بخش‌های سازمانی	نبود مدیریت بر مبنای اتاق شیشه‌ای				
P, ۱۶P, ۸	نبود اجازه مشارکت کلیه افراد در بخش‌های مختلف					
P ۱۷P, ۹, P, ۱۳	نقصان جریان اطلاعات به منظور بررسی و اعمال نظر دیگر گروه‌ها و افراد در سازمان					
P ۱۶P, ۹, P, ۱۰	نبود شفافیت در شغل					
P ۱۶P, ۸, P, ۱۱, P, ۱۳	نداشتن اجازه انتقاد از سوی نیروی انسانی در هر سطحی به تصمیم‌ها و برنامه‌ها					
P, ۱۴P, ۱۸	کاهش پاسخگویی در برابر تصمیم‌ها و گفتارهای بخش‌های مسئول					

### کدگذاری محوری

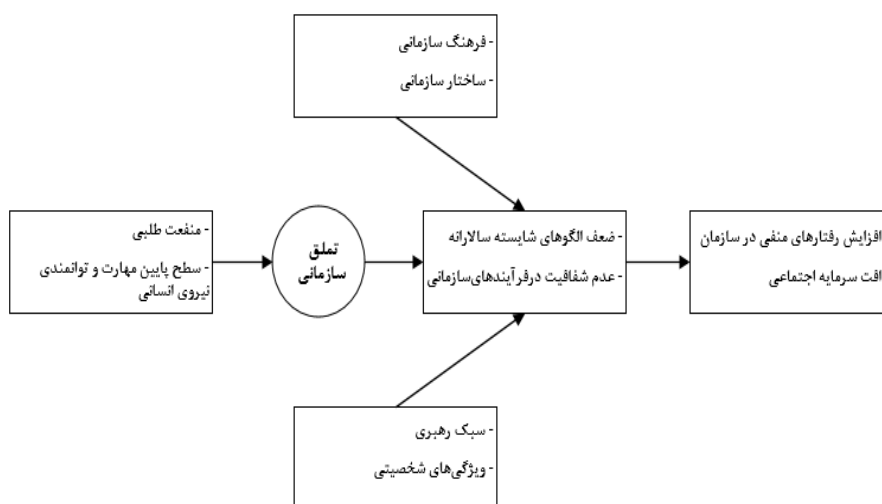
کدگذاری محوری، مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. هدف از این مرحله، برقراری رابطه بین طبقه‌های تولیدشده (در مرحله کدگذاری باز) است. این کار (عمل) براساس مدل پارادایم انجام شده و به نظریه‌پرداز کمک می‌کند تا فرایند نظریه را به سهولت انجام دهد. اساس فرایند ارتباط‌دهی در کدگذاری محوری، بر بسط و گسترش یکی از طبقه‌ها قرار دارد (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۳).

### نظریه نهایی: تملق سازمانی

همان‌گونه که گفته شد، هدف نظریه‌پردازی بنیادی، تولید نظریه است نه توصیف صرف



پدیده. برای تبدیل تحلیل نظریه، طبقه‌ها باید به‌طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. کدگذاری انتخابی (براساس نتایج دو مرحله قبلی) مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. به این ترتیب که طبقه محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر طبقه‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و طبقه‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌کند. در این مرحله، پژوهشگر برحسب فهم خود از متن پدیده مورد مطالعه، یا چارچوب مدل پارادایم را به‌صورت روایتی عرضه می‌کند و یا مدل پارادایم را به‌هم ریخته و نظریه نهایی را به‌صورت ترسیمی نشان می‌دهد:



شکل ۱. پدیده تملق سازمانی

در شرایط علی، **منفعت طلبی** (توجه به منافع اقتصادی و فرصت طلبی) و **سطح پایین مهارت و توانمندی نیروی انسانی** (مهارت‌های فردی و بینش کاری) مطرح است. همواره این موضوع مطرح بوده است که افرادی علاقه به کاربرد رفتارهای متملقانه دارند که از توانمندی کاری و مهارت‌های فردی پایین‌تری برخوردارند و سعی دارند با این رفتارها، وجهه مناسبی بین

مدیران به دست آورند. این افراد نسبت به مهارت و همین طور بینش کاری، در وضعیت مناسبی قرار ندارند. از سوی دیگر، آنها این گونه رفتارها را عموماً برای رسیدن هرچه بهتر به اهداف شخصی خود، به ویژه کسب منابع مالی بیشتر، صورت می دهند.

پدیده اصلی شناسایی شده در پژوهش، **تملق سازمانی** (بازخورد بیش از اندازه مثبت و خودشیرینی) بوده است، در واقع، تملق همواره به عنوان یک رفتار خودشیرینی از سوی دیگر کارکنان ادراک می شود. افرادی که بیش از اندازه تحسین می کنند، سعی دارند اقدامات و تصمیم هایی را که از سوی مدیران یا همکاران صورت می گیرند، برجسته نمایند تا از این طریق، نزد مدیران و افرادی که مورد تحسین قرار گرفته اند، وجهه و اعتبار مثبت کسب نمایند.

عوامل مداخله گر شناسایی شده شامل **سبک رهبری** (سبک رهبری خودکامه و مبادله رهبر عضو) و **ویژگی های شخصیتی** (مرکز کنترل، اعتقادات مذهبی و ماکیاولیسم) بوده است. عوامل مداخله گر نشان دهنده دسته عواملی است که می تواند بروز رفتارهای متملقانه را گسترش دهد. بدون شک این گونه رفتارها، هنگامی بیشتر مشاهده می شود که دارای پیامدهای مطلوب نزد مدیران باشند. به عبارتی، هنگامی که رهبران از این سبک رفتارها استقبال نمایند، باید منتظر چنین رفتارهایی بود. از سوی دیگر، افرادی که دارای مرکز کنترل بیرونی هستند و به رفتارهای ماکیاولیسمی پایبند هستند، تملق بیشتری از خود نشان می دهند.

همچنین بستر این تحقیق، **فرهنگ سازمانی** (ارزش ها و باورهای سازمانی و و قدرت طلبی در سازمان) و **ساختار سازمانی** (سلسله مراتب و خطوط فرماندهی) است. این موضوع مؤید این است که رفتارهای تملق جویانه در ساختارهای بلند که سلسله مراتب بیشتری دارند، تکرار بیشتری دارد و همچنین در سازمانی که در فرهنگ آن، این اقدامات به عنوان یک ارزش یا یک عرف تلقی می شود، بیشتر تکرار خواهد شد.

راهبردهای اصلی شامل **ضعف الگوهای شایسته سالاری** (کاهش فرصت های رشد برابر سازمانی، ضعف ظرفیت های نیروی انسانی) و **عدم شفافیت در الگوهای سازمانی** (نبود جریان آزاد اطلاعات در سازمان، نبود مدیریت بر مبنای اتاق شیشه ای) است. این موضوع بر توجه به رویکردهای شایسته سالارانه و همچنین شفافیت در سازمان، برای از بین بردن پیامدهایی که زمینه انگیزشی بالاتر را برای تکرار این رفتارها ایجاد می کند، تأکید داشته و امیدواری می دهد که این

رفتارها در سازمان، به دلایل شخصی صورت نگیرد و یا کم‌تر شاهد آن باشیم. در نهایت، پیامد اصلی؛ **افت سرمایه اجتماعی** (کاهش اعتماد بین فردی، کاهش همبستگی در سازمان و از بین رفتن بینش مشترک سازمانی) و **افزایش رفتارهای منفی** (قصد ترک سازمان، بروز رفتارهای انحرافی، اهمال کاری و در نهایت کاهش بهره‌وری) بوده است. بدون شک تملق در جنبه منفی آن، می‌تواند باعث شود که سایر افرادی که از این سبک رفتاری تبعیت نمی‌کنند، نگرش مثبت به پیشرفت شغلی در محیط کاری نداشته باشند؛ این موضوع می‌تواند بر رفتارها و خروجی این افراد در سازمان، پیامدهای منفی گسترده‌ای داشته و امنیت شغلی را به خطر اندازد. به همین دلیل، اعتماد بین فردی و همبستگی بین اعضای سازمانی از بین خواهد رفت.

### بحث و نتیجه‌گیری

دنایای امروز دنیای سازمان‌هاست و از این رو، افرادی برای پیشبرد امور، به‌طور گسترده‌ای از تملق استفاده می‌کنند؛ بنابراین، فهم ماهیت برخی تصمیم‌ها، روال‌ها، فرایندها، نتایج حاصله و... نیازمند شناخت دقیق از تملق در سطح سازمان‌هاست. شناخت تملق در سطح سازمان‌ها و مدیریت آن نیز نیازمند فهم مناسبی از ماهیت، زمینه‌ها، فرایندها، کارکردها و پیامدهای سازمانی آن است. تملق در سطح سازمان را می‌توان در عبارت "تملق سازمانی" خلاصه کرد. فهم پدیده تملق سازمانی از زمینه‌های بکری است که ضمن شیرینی مباحث، نیازمند ورود به ساحت‌هایی است که باتوجه به ماهیت میان‌رشته‌ای آن، دشواری خاص خود را دارد.

ماهیت سازمان‌های دولتی، حاکمیتی است و گرایش غالب آن مأموریت‌گرایی است و وابستگی تمام واحدهای سازمانی نیز به یک مجموعه (دولت) است. در این سازمان‌ها عملکرد و بهره‌وری، اولویت اصلی نیست و فرصت‌های بیشتری برای رفتارهای خاص ایجاد می‌نماید؛ بنابراین، نسبت به سازمان‌های غیردولتی که وابستگی شدید به عملکرد دارند، بیشتر شاهد رفتارهایی همانند تملق هستند. به نظر می‌رسد در سازمان‌های خصوصی به دلیل عملکردگرایی مدیران و ارجحیت منافع سازمان بر منافع افراد و گروه‌ها، تأثیر این گونه رفتارها کم‌تر باشد.

همان‌طور که بیان داشتیم، تملق نمی‌تواند صرفاً یک مفهوم منفی در سازمان تلقی شود. به همین دلیل است که تمایز قائل شدن بین تملق با ریشه‌های مثبت و منفی می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد ارتباطات

گسترده و مطلوبی در سازمان باشد. با این تفاسیر، در این تحقیق تمرکز بر جنبه‌های منفی پدیده تملق سازمانی است و سعی محققین بر این بوده است که الگویی برای فهم پدیده تملق سازمانی ارائه نمایند. با استفاده از مصاحبه و کدگذاری براساس رویکرد نظریه داده‌بنیاد، شش وجه پدیده تملق سازمانی ترسیم شده است.

همان‌طور که در پیشینه تحقیق ذکر شد، تملق در هیچ‌کدام از تحقیقات قبلی به‌عنوان پدیده محوری مطرح نبوده است. استفاده از رویکرد داده‌بنیاد و مصاحبه‌های ساختاریافته در این پژوهش، به محققین کمک کرده است تا مباحث موجود پیرامون تملق سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران را به‌صورت هدف‌مند در یک مدل گردآوری نمایند. بنابراین، در مقایسه با تحقیقات قبلی، وسعت بیشتری دارد. این وسعت باعث می‌شود که تقریباً نتایج آن تحقیقات در مدل نهایی پژوهش حاضر مشاهده شود.

عوامل فردی و موقعیتی مؤثر بر چاپلوسی ارائه‌شده در تحقیق‌های کاسامر و همکاران (۲۰۰۴)، رالستون (۱۹۸۵) و رضازاده برفویی و همکاران (۱۳۹۲) در این تحقیق نیز دیده می‌شود. نصر اصفهانی (۱۳۸۹) در بررسی خود، بیان داشت که پدیده تملق سازمانی می‌تواند یکی از ابزارهای مهم برای دستیابی به قدرت بیشتر، جذاب و ماهرتر نشان‌دادن خود در سازمان باشد، این موضوع نیز در این تحقیق به‌عنوان کدهای باز شناسایی شده بود. بنابراین، با بخشی از نتایج این تحقیق همراستاست. رضازاده برفویی و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیق خود، پی بردند که سبک و ویژگی‌های شخصیتی، از جمله ماکیاولیسم و کانون کنترل درونی افراد، می‌توانند در زمینه بروز رفتارهای متملقانه، عاملی اثرگذار باشد. این دو موضوع به‌عنوان دو مقوله خرد در این تحقیق شناسایی شدند.

یکی از عوامل مهم در بروز رفتارهای تملق‌گرایی در سازمان‌ها که توسط بورلی فهر، دهورا سامسون و دلروی پلهاس (۱۹۹۲) ارائه شده است، دستیابی به قدرت بالاتر یا همان اقتدارگرایی در سازمان است که به‌عنوان یکی از علل تملق سازمانی، در این تحقیق نیز شناسایی شد.

حسین کارشکی (۲۰۱۱) در بروز رفتارهای متملقانه در سازمان، به نوع شخصیت افراد اشاره داشته و بیان نمود که بروز این‌گونه رفتارها در افراد دارای روحیه‌های ماکیاولیسم، بیشتر است.

## پیشنهادها

باتوجه به علل شناسایی شده برای تملق سازمانی، آموزش کارکنان و توانمندسازی حرفه‌ای، مالی و روانی آنها و تعیین سازوکارهای شفاف برای پرداختی‌های کارکنان (اعم از حقوق و دستمزد، پاداش، مزایا و ...) و رعایت کامل و بدون تبعیض این سازوکارها، کمک بسیاری به کاهش تمایل افراد به تملق سازمانی می‌کند.

تغییر سبک‌های رهبری به سمت رهبری تحول‌گرا، خدمت‌گزار و عدالت‌محور یکی از راهکارها برای مدیریت این رفتارهاست. همچنین مدیران سازمان باید تلاش کنند با مهندسی مجدد ساختار سازمانی، بستر لازم را برای ازمیان‌برداشتن فرایندها، قوانین و مقرراتی که زمینه بروز رفتارهای متملقانه را ایجاد می‌کند، مهیا نمایند. ترسیم مسیر شغلی (کارراهه) صحیح و ازمیان‌برداشتن ابهام‌های شغلی از جمله رویکردهایی است که باید برای مدیریت این رفتارها انجام داد. وجود شفافیت در قوانین و مقررات، بخش عمده‌ای از راهبردها را برای جلوگیری از تملق پشتیبانی می‌کند.

همچنین مشخص‌بودن و تعیین دقیق سطح دسترسی هر یک از کارکنان به اطلاعات موردنیاز و رساندن این اطلاعات به صورت صحیح و به موقع به هر کدام، در کاهش رفتارهای تملق‌آمیز، بسیار کارگشااست. این مهم، با طراحی و پیاده‌سازی یک سامانه اطلاعاتی کارآ و متناسب، محقق می‌شود.

درنهایت، تمرکز بر آموزه‌های اسلامی و پاسداشت فرهنگ صداقت و مهرورزی به جای فرهنگ متخلخل، تقویت باورهای مذهبی و عدم پاسخگویی به رفتارهای ماکیاولیستی افراد، کمک شایانی به حل مسائل رفتاری سازمان‌ها، خصوصاً سازمان‌های دولتی است. بااین وجود، اراده مدیریت ارشد سازمان، مهم‌ترین راهکار برای کاهش یا افزایش این گونه رفتارها در سازمان‌هاست. مدیران هستند که زمینه تعالی و رشد و یا افول و فروپاشی سازمان را فراهم می‌آورند.

## منابع

- امیری، علی نقی (۱۳۹۵). رفتارشناسی مدیران در نهج البلاغه، قم، پژوهشکده حوزه و دانشگاه. دهخدا، علی اکبر (۱۳۷۷). لغتنامه، مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه تهران، چاپ دوم از دوره جدید، تهران.
- رضازاده برفویی، حمید؛ مرتضوی، سعید و رحیم‌نیا، فریبرز (۱۳۹۲). بررسی نقش عوامل فردی و موقعیتی در بروز تملق و تأثیر آن بر پیشرفت شغلی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد). پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ششم، شماره بیست و دوم، زمستان: ۲۵-۵.
- شاه‌مرادی، مهسا؛ صالح طبری، زینب؛ صالح طبری، کبری و موسوی‌نیا، سیدعلی (۱۳۹۶). چاپلوسی سازمانی پارادایمی مخرب بر بهره‌وری کارکنان در سازمان. اولین کنفرانس بین‌المللی الگوهای مدیریت در عصر پیشرفت، تهران.
- عباسی، سلیم؛ صمیمی، محسن؛ علی‌دوست قهفرخی، ابراهیم؛ احمدی، آرمان و حاتمی ناغانی، زهرا (۱۳۹۳). بررسی عوامل مؤثر بر تملق کارکنان و ارتباط آن با پیشرفت شغلی در اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان. مطالعات مدیریت راهبردی و رفتار سازمانی در ورزش، سال اول، شماره ۴، زمستان: ۷۹-۹۰.
- نصر اصفهانی، علی (۱۳۸۹). چاپلوسی در سازمان. مدیریت فرهنگ سازمانی، سال هشتم، شماره ۲۲، پاییز و زمستان: ۹۵-۱۱۴.
- Aryee, S., Deborah, Y. A. & Chay, Y. W. (1993). An investigation of ingratiation as a career management strategy: evidence from Singapore. **International Journal of Human Resource Management**, 4, 191-212.
- Ayduk, O., Gyurak, A., Akinola, M. & Mendes, W. B. (2013). Consistency over flattery: Self-verification processes revealed in implicit and behavioral responses to feedback. **Social Psychological and Personality Science**, 4, 538-545.
- Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. **Journal of Organizational Behavior**, 29, 147-154.
- Bolino, M.C., Varela, J.A., Bande, B. & Turnley, W. H. (2006). The impact of impression management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior. **Journal of Organizational Behavior**, 27, 281-297.
- Fehr, B., Samsom, D. & Paulhus, D. L. (1992). The construct of Machiavellianism: Twenty years later. In C. D. Spielberger & J. N., Butcher (Eds.), **Advances in personality assessment**, 9, 77-116.
- Chan, E. & Sengupta, J. (2008). Flattery and Persuasion: a Dual Attitudes Perspective. **Advances in Consumer Research**, 35.
- Chan, E. & Sengupta, J. (2010). Insincere Flattery Actually Works: A Dual Attitudes Perspective. **Journal of Marketing research**, XLVII, February, 122-133.

- Chan, E. & Sengupta, J. (2013). Observing Flattery: A Social Comparison Perspective. **Journal of Consumer research**, 40, December.
- Cheng, J. L. (1983). Organizational context and upward influences: an experimental study of the use of power tactics. **Group and Organizational Studies**, 8, 332-335.
- Eastman, K.K. (1994). In The Eyes Of The Beholder An Attributional Approach To Ingratiation And Organizational Citizenship Behavior. **Academy of Management Journal**, 37(5), 1379-1391.
- Eylon, Y. & Heyd, D. (2008). Flattery. **Philosophy and Phenomenological Research**, LXXVII(3), November.
- Fogg, B. J. & Nass, C. (1997). Silicon sycophants: The effects of computers that flatter. **International Journal of Human-Computer Studies**, 46(5), 551-61.
- Gordon, R. A. (1996). Impact of Ingratiation on Judgments and Evaluations: A Meta-Analytic Investigation. **Journal of Personality and Social Psychology**, 71(1), 54-70.
- Ham, J. & Vonk, R. (2011). Impressions of Impression Management: Evidence of Spontaneous Suspicion of Ulterior Motivation. **Journal of Experimental Social Psychology**, 47(2), Mar, 466-471.
- Higgins, C. A. & Judge, T. A. (2004). The Effect of Applicant Influence Tactics on Recruiter Perceptions of Fit and Hiring Recommendations: A Field Study. **Journal of Applied Psychology**, 89(4), 622-632.
- Jones, E. E. (1964). Ingratiation: a social psychological analysis, **Century Psychology Series**, Meredith Publishing Company, America, New York.
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S. & Bratton, V. K. (2004). Situational and dispositional factors as antecedents of ingratiation behaviors in organizational settings. **Journal of Vocational Behavior**, 65, 309-331.
- Kahn, A. & Young, D. L. (1973). Ingratiation in a Free Social Situation. **Sociometry**, 36(4), December, 579-587.
- Kareshki, H. (2011). Relation among Machiavellianism Belief and Goal Orientations in Academic Situations. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 12, 414-418.
- Leary, M. R., Jongman-Sereno, K. P. & Diebels, K. J. (2015). Measures of Concerns with Public Image and Social Evaluation. **Elsevier**, <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-386915-9.00016-4>.
- Park, S.H., Westphal, J.D. & Stern, I. (2011). Set up for a Fall: The Insidious Effects of Flattery and Opinion Conformity toward Corporate Leaders. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), June, 257-302.
- Ralston, D.A. (1985). Employee Ingratiation: The Role of Management. **Academy of Management Review**, 10(3), 477-487.
- Sezer, O., Wood Brooks, A. & Norton, M. I. (2018). Backhanded Compliments: How Negative Comparisons Undermine Flattery. **Harvard Business School**, Working Paper 18-082.
- Vonk, R. (1998). The slime effect: Suspicion and dislike of likeable behavior toward superiors. **Journal of Personality and Social Psychology**, 74(4), 849-864.
- Vonk, R. (2002). Self-Serving Interpretations of Flattery: Why Ingratiation Work. **Journal of Personality and Social Psychology**, 82(4), 515-526.
- Wayne, S. & Liden, R. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. **Academy of Management Journal**, 38(1), 232-260.