

توسعه فردی و تحول سازمانی

شناسایی پیشایندها و پسایندهای نادانی تکثرگرا در سازمان‌های دولتی

امید فاتحی جیفرودی^۱، رضا وریج کاظمی^۲، اعظم حاجی آقاجانی^۳، جواد گیلانی پور^۴ شیوه استناددهی: فاتحی جیفرودی، امید، وریج کاظمی،

رضا، حاجی آقاجانی، اعظم، و گیلانی پور، جواد. (۱۴۰۴).

شناسایی پیشایندها و پسایندهای نادانی تکثرگرا در

سازمان‌های دولتی. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۳(۲)،

۱-۱۸.

۱. گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: rezakazemi@iau.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل نادانی تکثرگرا در سازمان‌های دولتی می‌باشد. این پژوهش با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون انجام شده است. جامعه آماری در بخش کیفی تحقیق (در مرحله دلفی)، جهت انجام پایش مولفه‌های بدست آمده از طریق روش تحلیل مضمون، شامل ۱۵ نفر از خبرگان و صاحب نظران آشنا با حوزه مدیریت رفتاری و منابع انسانی در دانشگاه‌ها و سازمان‌های دولتی می‌باشد. در این پژوهش ابتدا مبانی نظری نادانی تکثرگرا بررسی شده است. در مرحله دوم جهت گردآوری اطلاعات از ابزارها و روش‌های مختلفی چون روش‌های کتابخانه‌ای، استفاده از کتب، پایان نامه‌ها و نشریات (شامل مقاله‌ها و پایان نامه‌هایی است که از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۴ میلادی و از سال ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۳ شمسی بر روی پایگاه‌های معتبر داخلی و خارجی قرار دارند)، استفاده شده است. نتایج نشان داد که براساس نمودار قدرت نفوذ-وابستگی کلیه متغیرهای پسایندها و پیشایندها دارای قدرت نفوذ بالا و تأثیرپذیری بالایی هستند بنابراین متغیرهای پیوندی محسوب می‌شوند؛ و فقط متغیرهای مارپیچ سکوت (C۱)، خلاء حمایت سازمانی ادراک شده (C۱۲)، گروه اندیشی (C۱۴) و هویت گروهی (C۱۶) میزان وابستگی بالا و قدرت نفوذ کمتری دارد، بنابراین متغیر وابستگی محسوب می‌شود. در نهایت مدل پیشایندها و پسایندها نیز ارائه شده است.

کلیدواژه‌ها: نادانی تکثرگرا، گروه اندیشی هنجار گرایانه، گروه اندیشی سازش گرایانه، گروه اندیشی انفعالی، سازمان‌های

دولتی

تاریخ چاپ: ۲۰ تیر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۴ خرداد ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۶ خرداد ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۱۹ فروردین ۱۴۰۴

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)



تمامی حقوق انتشار

صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Identifying the Antecedents and Consequences of Pluralistic Ignorance in Public Organizations

Omid Fatehi Jifroudi¹, Reza Verij Kazemi^{1*}, Azam Haji Aghajani¹, Javad Gilanipour¹

1. Department of Management, Cha.C., Islamic Azad University, Chalus, Iran

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

How to cite: Fatehi Jifroudi, O., Verij Kazemi, R., Haji Aghajani, A., & Gilanipour, J. (2025). Identifying the Antecedents and Consequences of Pluralistic Ignorance in Public Organizations. *Personal Development and Organizational Transformation*, 3(2), 1-18.

Submit Date: 8 April 2025

Revise Date: 4 June 2025

Accept Date: 16 June 2025

Publish Date: 11 July 2025

Abstract

The objective of the present study is to design a model of pluralistic ignorance in public organizations. This research was conducted using a qualitative approach and thematic analysis method. The statistical population in the qualitative phase of the study (Delphi stage), aimed at monitoring the components obtained through thematic analysis, consisted of 15 experts and scholars familiar with the fields of behavioral management and human resources in universities and public organizations. In the first phase of this study, the theoretical foundations of pluralistic ignorance were examined. In the second phase, data collection was carried out using a variety of tools and methods, including library research and the use of books, dissertations, and academic journals (covering articles and theses published between 2010 and 2024 Gregorian calendar, and from 1390 to 1403 in the Iranian calendar, available on reputable domestic and international databases). The results indicated that, according to the influence-dependence power map, all variables related to antecedents and consequences exhibit high influence and high susceptibility to influence. Therefore, these are considered linkage variables. Only the variables of the spiral of silence (C1), perceived organizational support vacuum (C12), groupthink (C14), and group identity (C16) demonstrated high dependence and lower influence power, and are thus classified as dependent variables. Ultimately, a model of antecedents and consequences was developed and presented.

Keywords: *pluralistic ignorance, normative groupthink, conformist groupthink, passive groupthink, public organizations*



© 2025 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 به‌عنوان نظام‌های پویا و چندبعدی، تحت تأثیر عوامل مختلفی از جمله فرهنگ سازمانی قرار دارند که در شکل‌دهی به رفتار، نگرش، تصمیم‌گیری و ساختارهای کنترلی در درون سازمان نقش بنیادین ایفا می‌کند. در دنیای پرشتاب امروز که تحولات فناورانه و دیجیتالی با شتاب بی‌سابقه‌ای در حال گسترش است، سازمان‌ها ناگزیر به بازنگری و بازتعریف فرهنگ خود برای انطباق با الزامات نوین محیطی هستند. در این میان، فرهنگ سازمانی نه تنها به‌عنوان عنصر بنیادین هویت سازمانی، بلکه به‌عنوان اهرمی مهم در تحقق نوآوری، رهبری اثربخش، رضایت شغلی و وفاداری کارکنان ایفای نقش می‌کند (Kumar, 2025).

فرهنگ سازمانی نمایان گر نگرش‌ها، باورها، سنت‌ها و ارزش‌ها در سازمان بوده و بازتاب دغدغه‌های اصلی جامعه‌شناسی سازمانی می‌باشد (Kiakojour, 2024). لذا برای اینکه سازمان‌ها را پویاتر سازیم و در نتیجه نوآورتر شوند، عوامل محرک و تقویت‌کننده باید شناسایی شده و بهبود یابند (Firouzyar & Kia Kojouri, 2013). سازمان‌های امروزی باید به محیط‌های نوین آموزشی اهمیت داده و برای هماهنگی با عصر اطلاعات و تبیین نظام‌های آموزشی تجهیز شوند (MirTaghian Rudsari & Kiakojour, 2016).

با توجه به آنکه تحولات فناورانه، سازمان‌ها را با چالش‌ها و فرصت‌های گسترده‌ای روبرو ساخته، همسویی بین فرهنگ سازمانی و ظرفیت‌های دیجیتال به یک ضرورت راهبردی بدل شده است (Sajadi et al., 2012). مطالعات نشان می‌دهد که نوع فرهنگ حاکم بر سازمان، میزان موفقیت آن در تحول دیجیتال، پیاده‌سازی رهبری تحول‌آفرین و ارتقای عملکرد کارکنان را تحت تأثیر مستقیم قرار می‌دهد (Alotaibi, 2025; Haris & Nuraeni, 2025; Widodo et al., 2024). به‌ویژه در بسترهای خدماتی و دانش‌محور مانند بیمارستان‌ها و مؤسسات آموزش عالی، رهبری خادم‌محور و فرهنگ سازمانی هم‌افزا موجب ارتقای عملکرد و رضایت شغلی شده‌اند (Saharui et al., 2024). در همین راستا، مطالعه عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی به‌ویژه در مواجهه با تغییرات محیطی، نقش مهمی در جهت‌دهی به راهبردهای مدیریتی ایفا می‌کند. بررسی صورت‌گرفته توسط (Renalwin, 2025) نشان می‌دهد که عناصر کلیدی فرهنگ یادگیرنده، تعامل کارکنان، و رهبری تحول‌گرا، بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار اثرگذارند. این یافته‌ها با تأکید (Winata, 2024) نیز همسو است که فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی را از طریق هوش هیجانی مدیران و سبک رهبری موقعیتی ارتقا می‌دهد.

در مسیر نوسازی فرهنگی، تحلیل روابط بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی می‌تواند به سیاست‌گذاران و مدیران برای شناخت ارتباطات پنهان و آشکار در نظام فرهنگی سازمان کمک کند. استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره مانند دیمتل و ANP، که در پژوهش (Vatan et al., 2024) نیز به کار گرفته شده‌اند، نشان می‌دهد که جهت انتخاب مدل توسعه سامانه‌های اطلاعاتی، شناخت تأثیر فرهنگ سازمانی ضروری است. این مسئله در بررسی (Kiakojour, 2024) نیز تایید شده است که روابط میان شاخص‌های فرهنگ سازمانی با استفاده از روش دیمتل در دانشگاه‌های آزاد اسلامی بررسی شده و ارتباط علی میان آن‌ها ترسیم گردیده است.

از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی عاملی کلیدی در پیاده‌سازی تحول دیجیتال و پذیرش نوآوری تلقی می‌شود. (Rezaei, 2024) در پژوهش خود اشاره می‌کند که شرکت‌های بزرگ تنها زمانی می‌توانند نوآوری‌های فناورانه را با موفقیت جذب کنند که در بستر فرهنگی مبتنی بر یادگیری و انعطاف فعالیت کنند. در همین راستا، (Orero-Blat et al., 2024) نیز بیان می‌دارد که فرهنگ نوآورانه سازمانی، مزیت

استراتژیک سازمان را در عصر کلان‌داده و تحول دیجیتال تقویت می‌کند. این تحلیل‌ها حاکی از آن است که نه تنها فرهنگ باید تحول‌پذیر باشد، بلکه باید ساختاری برای درونی‌سازی ارزش‌های نوین نیز فراهم آورد.

بر پایه پژوهش (Muralidhar et al., 2024)، رابطه مستقیم بین فرهنگ سازمانی و میزان سرمایه‌گذاری در مسئولیت اجتماعی سازمانی به اثبات رسیده است. این یافته‌ها بیانگر آن‌اند که سازمان‌هایی با فرهنگ مسئولانه، در تحقق توسعه پایدار عملکردی فعال دارند. همچنین، در پژوهش (Nishitha & Kavitha, 2024) ادغام راهبردهای منابع انسانی و فرهنگ سازمانی به عنوان یک مسیر کلیدی برای دستیابی به پایداری محیط‌زیستی پیشنهاد شده است. از این رو، تغییرات فرهنگی نه تنها در بعد درون‌سازمانی بلکه در سطح کلان اجتماعی نیز اثرگذار خواهند بود.

با این حال، هرگونه مداخله فرهنگی در سازمان نیازمند طراحی مدل‌هایی مبتنی بر زمینه‌محوری و ترکیب عناصر ساختاری، ارزشی و شناختی است. بر همین مبنا، (Rahimi et al., 2024) با بررسی گروه هتلداری پارسیان، مدلی برای نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی با رویکرد هم‌افزایی ارائه داده است. در این مدل، فرهنگ نه تنها یک عامل کنترلی بلکه یک سرمایه راهبردی تلقی شده است که از طریق تقویت تعاملات، معنا بخشی به هویت سازمانی و پذیرش تغییر، پویایی سازمانی را تقویت می‌کند.

با توجه به مطالب گفته شده، می‌توان نتیجه گرفت که در عصر تحولات فناورانه و افزایش رقابت جهانی، بازتعریف فرهنگ سازمانی نه یک انتخاب، بلکه ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای بقا و بالندگی سازمان‌ها به‌شمار می‌رود. به همین دلیل، بررسی عمیق ابعاد، مؤلفه‌ها و اثرات فرهنگ سازمانی و همچنین طراحی مدل‌هایی برای مدیریت تحول فرهنگی، در دستور کار بسیاری از سیاست‌گذاران و محققان قرار گرفته است (Safi Khani et al., 2024). به‌ویژه در سازمان‌های دولتی و عمومی که با چالش‌های ساختاری و کارکردی بیشتری مواجه هستند، نوسازی فرهنگ می‌تواند به‌مثابه راهکاری بنیادین برای ارتقاء اثربخشی و پاسخگویی عمل کند.

افزون بر این، فرهنگ سازمانی نقش تعدیل‌کننده‌ای در پیشگیری از فرسودگی شغلی ایفا می‌کند. همان‌طور که در پژوهش (Zhdanova, 2024) مطرح شده، شاخص‌های خاصی از فرهنگ سازمانی می‌توانند به عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های فرسودگی شغلی کارکنان عمل کنند. این نکته، اهمیت توجه به سلامت روانی کارکنان در چارچوب سیاست‌های فرهنگی سازمان را برجسته می‌سازد.

در نهایت، سازمان‌هایی که توانسته‌اند بین مؤلفه‌های فرهنگ دیجیتال، نوآوری فناورانه، قابلیت انطباق و مزیت رقابتی پیوندی نظام‌مند برقرار کنند، از سطح بالایی از تاب‌آوری برخوردار شده‌اند. (Velyako & Musa, 2024) در این راستا تأکید دارد که وجود چنین فرهنگی، سازمان‌ها را برای مواجهه با شوک‌ها و تغییرات ناگهانی مقاوم‌تر می‌سازد و زمینه‌ساز موفقیت بلندمدت خواهد بود.

بر این اساس، این مطالعه به دنبال بررسی و تبیین نقش فرهنگ سازمانی در مواجهه با تحولات نوین سازمانی است و تلاش می‌کند با بهره‌گیری از ادبیات موجود، مدلی بومی‌شده و کارآمد را برای ارتقاء فرهنگ سازمانی در محیط‌های دولتی طراحی نماید.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر بر حسب نوع روش، توصیفی - تحلیلی و از لحاظ نوع هدف، کاربردی است که به صورت تحلیل محتوای متنی (کیفی) انجام شد. در این پژوهش نمونه‌گیری به شیوه هدفمند و نظری انجام گردید و حجم نمونه در حین کار مشخص شد. بدین شیوه که نمونه‌گیری آنقدر ادامه یافت تا اشباع داده‌ها حاصل شود، یعنی محقق به این نتیجه رسید که داده‌های جدید، تکرار داده‌های قبلی است و دیگر اطلاعات

مفهومی جدیدی به دست نمی‌آید. در خصوص جمع آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش از روش‌های کتابخانه‌ای (شامل مقاله‌های داخلی و لاتین) استفاده شده است و جهت استخراج شاخص‌ها از روش تحلیل محتوای متنی و کد گذاری استفاده شده است. بر همین مبنا از ۲۵ مقاله لاتین و ۳۱ مقاله داخلی استفاده گردید. در نهایت جهت ارائه مدل داده‌های بدست آمده وارد نرم افزار مکس کیو دی آ شد و خروجی تبدیل به مدل معیارهای مدیریت تمجید شد.

اکثر روش شناسان کیفی به جای استفاده از واژگان روایی و پایایی که اساساً و از لحاظ مبانی فلسفی ریشه در پارادایم کمی دارند، از معیار اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد جهت ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده می‌کنند. گوبا و لینکلن قابلیت اعتماد را شامل، چهار معیار قابل قبول بودن، انتقال پذیری، قابلیت اطمینان و تاییدپذیری می‌دانند. در این پژوهش از استراتژی‌های جدول زیر برای تامین اعتمادپذیری استفاده می‌گردد.

جدول ۱. استراتژی‌های تامین اعتماد پذیری پژوهش

زیر معیارها	استراتژی تامین	اقدامات
روایی ورودی‌های پژوهش	روایی داده‌های ورودی	معرفی مصاحبه شوندگان بعدی توسط مصاحبه شوندگان قبلی
روایی تحلیل‌های انجام شده در پژوهش	روایی توصیفی	انتخاب مصاحبه شوندگان بر اساس توصیه خبرگان
	روایی تفسیری	ارائه کدهای توصیفی به مصاحبه شوندگان و دریافت نظرات اصلاحی (روش دلفی-کیفی)
انتقال پذیری	استفاده از روش نمونه گیری بر مبنای اعتبار	بهره گیری از عبارات توصیفی مانند نقل قول در تحلیل محتوای متنی
قابلیت اطمینان	وصف تفصیلی همه جزئیات ممیزی قابلیت اطمینان	انتخاب مصاحبه شوندگان از بین افراد معتبری همچون اعضای هیات علمی
تائید پذیری	ارائه جزئیات روش‌ها و داده‌های پژوهش	ارائه یک تصویر حاصل از زمینه مورد پژوهش در اختیار گذاشتن داده‌ها، روش‌ها و تصمیمات با هدف بازبینی و موشکافی تحقیق توسط دیگر پژوهشگران
		ارائه گزیده مصاحبه‌ها و نیز توضیح روند تحلیل داده‌ها تا دستیابی به نتایج تحقیق

در ادامه به ارائه مقالات منتخب پرداخته شده است.

جدول ۲. توصیف منابع لاتین

نماد	نویسنده	سال	موضوع
E۱	جیان و همکاران	۲۰۲۳	مسئولیت اجتماعی شرکت: رفتار فرصت طلب تحت مدیریت سود؟
E۲	چترجی و همبریک	۲۰۲۲	رابطه بین فرصت طلبی، فراعتمادی و دستکاری سود
E۳	لیری و همکاران	۲۰۲۲	معیارهای نگرانی با تصویر عمومی و ارزیابی اجتماعی.
E۴	رگرس و همکاران	۲۰۲۲	لحن مثبت و رفتار فرصت طلبانه
E۵	مورفی	۲۰۲۲	
E۶	پالومینو و کاناس	۲۰۲۲	بررسی اثر ماکیاولیسم بر ترک شغل در میان کارکنان بانک‌های اسپانیا
E۷	چان و سنگوپتا	۲۰۲۲	تملق
E۸	شوم و رائو	۲۰۲۲	سطح فرصت طلبی مدیران و شرکای حسابرسی

E۹	جان، جوزف	۲۰۲۲	بررسی خودشیفتگی رهبر و سطح عملکرد کارکنان
E۱۰	بولر و براس	۲۰۲۱	تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی
E۱۱	کاسمار و همکارانش	۲۰۲۱	عوامل موقعیتی و موقعیتی به عنوان پیشایندهای رفتارهای محبت آمیز در محیط‌های سازمانی.
E۱۲	پارک و همکاران	۲۰۲۱	خودشیرینی
E۱۳	آیشواریا و همکاران	۲۰۲۱	بررسی تأثیر بدبینی سازمانی بر عملکرد کارکنان و آزمایش ابعاد تأثیر گذار، شناختی و رفتاری
E۱۴	واکفیلد	۲۰۲۱	بررسی فرصت طلبی در حرفه حسابداری آمریکا
E۱۵	دنگ و همکاران	۲۰۲۱	پنهان ساختن رفتار فرصت طلبانه مدیریت سود و محافظت از خود
E۱۶	وین و همکاران	۲۰۲۱	آثار مدیریت تصویرپردازی را بر علاقه سرپرست و شباهت ادراک شده و ارزیابی عملکرد کارمند
E۱۷	آریه و همکاران	۲۰۲۱	بررسی رضایت به عنوان یک استراتژی مدیریت شغلی: شواهدی از سنگاپور.
E۱۸	اسمیت و همکاران	۲۰۲۱	میزان فرصت طلبی در میان کارکنان موسسات غیرانتفاعی
E۱۹	بلن ویلا و همکاران	۲۰۲۱	بررسی رابطه استفاده از تاکتیک‌های تصویر سازی رو به بالا
E۲۰	دایاندان و همکاران	۲۰۲۰	رابطه بین ارزش‌های اخلاقی و فرصت طلبی در دانشجویان رشته حسابداری
E۲۱	مین چانگ و همکاران	۲۰۲۰	مدیریت تأثیر رهبران در طول زوال سازمانی: نقش‌های تبلیغاتی، نگرانی‌های تصویری و پاداش انگیزشی و انگیزشی پرداخت.
E۲۲	رانسر	۲۰۲۰	رفتارهای کوتاه بینانه و فرصت طلبانه
E۲۳	درای و زیدمن	۲۰۲۰	رفتارهای مدیریت تصویرپردازی بر سیستم‌های سازمانی
E۲۴	دوره و همکاران	۲۰۱۹	بدبینی سازمانی و اثرات آن بر روی عزت و غرور سازمانی
E۲۵	جردان و همکاران	۲۰۱۸	مسئولیت اجتماعی شرکت و مدیریت درآمد شرکت‌های آفریقای جنوبی کاهش رفتار فرصت طلبانه

کد منابع فارسی در جدول شماره سه نمایش داده شده است.

جدول ۳. توصیف منابع فارسی

نماد	نویسنده	سال	موضوع
P۱	مشایخی و همکاران	۱۴۰۲	افشای مسئولیت پذیری اجتماعی شرکتی و رفتار فرصت طلبانه مدیریت: نقش تعدیلگر حاکمیت شرکتی.
P۲	قدرتی پور، مرادی	۱۴۰۲	بررسی میزان تأثیر عوامل سازمان و مدیریت در بروز رفتارهای انحرافی (پیمایشی پیرامون کارکنان سازمان بازنشستگی کشوری)
P۳	طالقانی و همکاران	۱۴۰۲	بررسی ادراک کارکنان از رفتارهای سیاسی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان با نقش میانجی بد گمانی شناختی
P۴	معینی کربکندی، طبرسا	۱۴۰۱	تأثیر تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی بر ارزیابی عملکرد با میانجی گری مهارت سیاسی.
P۵	ترک زاده و همکاران	۱۴۰۱	پیش بینی شیوع رفتارهای سیاسی سازمانی در انواع جو سازمانی
P۶	شفقی، مریم، محمدبیگی، مهدی	۱۴۰۱	کنش گفتاری تعریف و تمجید در محیط‌های فرهنگی کلامی روسی و فارسی
P۷	بنی شیخ الاسلامی و همکاران	۱۴۰۱	واکاوی پیشایندها و برآیندهای رفتارهای مخرب کارکنان با تأکید بر تئوری‌های پشتیبان (روش فراترکیب)،
P۸	محمدپور، کیاکجوری	۱۴۰۰	بررسی تأثیر تئوری رفتار برنامه ریزی شده و رفتار فرصت طلبانه بر کنش حسابگرانه کارکنان (حسابداران).
P۹	پناهی	۱۴۰۰	فرا تحلیل متغیرهای موثر بر شفافیت سازمانی و متغیرهای تأثیرپذیر از آن در پژوهش‌های انجام شده در ایران و بررسی متغیرهای موثر بر شفافیت سازمانی
P۱۰	آیت و زارع	۱۴۰۰	پایش حصار شیشه‌ای اطلاعات بر بدبینی سازمانی.
P۱۱	باقری قاجاری و همکاران	۱۴۰۰	پایش رفتارهای مدیریت تصویرپردازی ذهنی براساس پیش بینی کننده‌های وضعی و شخصی
P۱۲	دامغانیان و همکاران	۱۳۹۹	بررسی نقش میانجی فتون تصویرپردازی ذهنی دیگران در تأثیر جو سازمانی بر ادراک از عدالت سازمانی.
P۱۳	دامغانیان و همکاران	۱۳۹۹	تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی دبیران (مطالعه موردی: دبیران مدارس متوسطه دوم شهرستان‌های سمنان، مهدی شهر، سرخه).
P۱۴	کیانی و نظری	۱۳۹۹	برسی ارتباط هزینه، منفعت و دلبستگی به محیط زیست با میانجی گری نگرش رفتاری در بین گردشگران ورزشی.
P۱۵	حاجیه، آزادزاده	۱۳۹۹	رابطه بین معاملات با اشخاص وابسته و کیفیت اطلاعات حسابداری: بررسی نقش رفتار فرصت طلبانه مدیران.

۱۳۹۹	تصویرپردازی از دولت شیشه‌ای در راستای ارتقای رضایتمندی، شفافیت و پیشرفت دستگاه‌های اجرایی دولت	P۱۶	یعقوبی و همکاران
۱۳۹۹	(تاثیر رفتارهای منفعت طلبانه مدیران بر بروز رفتارهای انحرافی کارکنان.	P۱۷	فتاحی و همکاران
۱۳۹۹	تحلیل انتقادی منفعت گرایی اخلاقی در دیدگاه جان استوارت میل از منظر علامه جعفری.	P۱۸	رجبی و شمس اللهی
۱۳۹۹	مدیریت سود؛ رفتارهای فرصت طلبانه، مکانیزم نظارتی و درماندگی مالی.	P۱۹	مرفوع، حسن زاده دیوا
۱۳۹۸	رفتارهای مخرب کاری کارکنان در دانشگاه پیام نور استان البرز و عوامل به وجودآورنده آن با رویکرد آمیخته.	P۲۰	مسلمی کویری و همکاران
۱۳۹۸	الگوی مسیری پیشران‌های رفتارهای انحرافی کارکنان در یک سازمان نظامی.	P۲۱	فتاحی و همکاران
۱۳۹۸	تاثیر رهبری خودکامه بر سکوت و رفتارهای کاری مخرب: تبیین نقش میانجی گر معضلات درک شدن اشتباه.	P۲۲	زارع و همکاران
۱۳۹۸	بررسی تاثیر لحن گزارش‌های فعالیت هیئت مدیره بر عملکرد آتی شرکت‌ها مبتنی بر دو دیدگاه علامت دهی و رفتار فرصت طلبانه مدیران.	P۲۳	پله و همکاران
۱۳۹۸	بررسی تاثیر ویژگی رفتاری فرصت طلبی بر هشداردهی حسابرسان.	P۲۴	بیگی هرچگانی و همکاران
۱۳۹۸	تملق سازمانی در سازمانهای دولتی	P۲۵	پارسائی و همکاران
۱۳۹۸	اثرات علی مدیریت آموزشی و رفتاری استادان بر کاهش رفتارهای مخرب کلاسی بواسطه خودکارآمدی.	P۲۶	سواری، فرزادی
۱۳۹۸	تبیین الگوی کاهش فساد اداری از طریق فناوری اطلاعات و ارتباطات	P۲۷	محمدی و همکاران
۱۳۹۷	کشف مولفه‌های رفتارهای مخرب رهبران غیراخلاقی	P۲۸	خراسانی طرقي و همکاران
۱۳۹۷	سازمان دورو، ثمره فرهنگ سازمانی نامطلوب: کهن الگوی رفتاری مدیران ماکیاوولی و تصویرپردازی هدفمند از خود.	P۲۹	غفاری و همکاران
۱۳۹۷	تاثیر تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی بر عملکرد کارکنان سازمان‌های ورزشی.	P۳۰	شریفی فر، مهدوی
۱۳۹۷	رابطه مولفه‌های اخلاقی منفعت طلبی شخصی و نگرانی برای دیگران با عدم صداقت علمی.	P۳۱	ناظمی و ایمانی

یافته‌ها

بررسی مهمترین شاخص‌های مرتبط با عوامل مدیریت تمجید جهت استفاده به عنوان منبع این شاخص‌ها از طریق تحلیل محتوای اسناد و مدارک شامل (مقاله‌های داخلی و لاتین)؛ به دست می‌آید. در واقع بررسی و شناسایی مولفه‌های اصلی شاخص‌های مرتبط با عوامل مدیریت تمجید از طریق تحلیل محتوای دستورالعمل‌های موجود، مقالات مرتبط مورد مطالعه قرار می‌گیرد. بررسی و شناسایی مولفه‌های اصلی مشترک مولفه‌های اصلی شاخص‌های مرتبط با عوامل مدیریت تمجید از طریق یافته‌های تحلیل کیفی زیر کد منابع به صورت جدول ۴ به دست آمده است:

جدول ۴. شناسایی مؤلفه‌های مرتبط با عوامل مدیریت تمجید

بعد	گویه	منبع
	عمل به سودگرایی لذت گرایانه	P۷, P۲۲, P۳۱, E۴, E۸, E۱۴, E۲۵
	شبه لذت گرایی میل	P۳, P۱۷, P۳۰, E۹, E۱۶, E۲۱
منفعت گرایی / سود گرایی	سود گرایی آرمانی	P۱, P۸, P۱۴, P۲۷, E۲, E۱۵, E۲۳
	سودگرایی ترجیحی	P۴, P۱۸, P۲۰, E۸, E۱۰, E۲۰
	سودگرایی عمل نگر	P۲, P۵, P۱۷, E۲, E۱۵, E۲۳
	سودگرایی قاعده نگر	P۵, P۷, P۹, P۱۳, E۲, E۴, E۱۶
	قرض ورزی	P۳, P۷, P۱۷, P۳۱, E۱, E۱۷, E۲۲
	پرخاشگری در جهت کسب اهداف شخصی و سازمانی	P۸, P۲۲, P۲۴, E۱, E۱۱, E۱۷
رفتار فرصت طلبانه	سوداگری در جهت کسب اهداف شخصی و سازمانی	P۴, P۵, P۱۲, P۱۶, P۲۵, P۲۷, E۶, E۱۰, E۱۸
	انحراف در جهت کسب اهداف شخصی و سازمانی	P۱, P۵, P۱۴, P۱۸, P۲۵, P۳۰, E۶, E۱۱, E۱۹
	ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی مناسب	P۲, P۱۳, P۲۸, P۲۹, E۱۳, E۱۷, E۲۵
حصار شیشه ای	ایجاد و تقویت سیستم اطلاعات مدیریت	P۶, P۱۱, P۱۲, P۱۹, P۲۶, P۳۱, E۱۶, E۲۵
	شخصیت و رفتارهای فردی مدیر	P۸, P۱۴, P۱۵, P۱۷, P۲۸, E۶, E۱۰, E۱۷, E۲۰

Personal Development and Organizational Transformation

P۶, P۱۴, P۱۵, P۲۷, E۳, E۱۳, E۱۴	حفظ تعادل در امور	
P۲, P۱۱, P۱۹, P۲۵, P۲۹, E۶, E۱۵, E۲۲	مشارکت تمامی کارکنان در سرنوشت سازمان	
P۴, P۸, P۱۸, P۲۶, E۴, E۱۱, E۱۸, E۲۲	ارائه خود از طریق علائم غیر کلامی و زبان بدن	
P۶, P۹, P۱۶, E۳, E۱۲, E۱۹, E۲۱	ابلاغ نگرش ها	نفوذ
E۵, E۷, E۱۳, E۱۴, E۲۵	داوطلب شدن	خودشیرینی, تملق,
P۱, P۱۲, P۲۱, P۲۶, P۳۱, E۷, E۱۲, E۱۸, E۲۳, E۲۴	تظاهر	چاپلوسی
P۵, P۱۸, P۲۴, P۳۱, E۲, E۵, E۱۴, E۱۵, E۲۲	تظرع	
P۹, P۱۶, P۱۹, P۲۳, E۵, E۱۷, E۲۰	کمک به همکاران	
P۱۰, P۱۵, P۲۰, P۲۳, P۲۴, E۱, E۹, E۱۶, E۲۳	کمک به مشتریان	
P۲, P۷, P۱۱, P۱۶, P۲۳, E۲, E۸, E۲۱	بر انگیزتن حس دلسوزی	
P۳, P۱۷, P۲۱, P۲۲, P۲۷, E۲, E۸, E۱۵, E۲۴	تمجید بیش از حد	
P۷, P۹, P۱۸, P۲۹, E۳, E۹, E۱۶, E۲۱	حسن استفاده از اطلاعات مربوط به عملکرد شغلی خود	
P۳, P۱۱, P۲۲, P۳۰, E۷, E۱۲, E۲۳	ستایش و اظهار لطف و محبت نسبت به رئیس	
P۸, P۱۵, P۱۹, P۳۰, E۱, E۸, E۱۷	جلوه دادن خود به عنوان شخص با صفا و با محبت	تصویر برداری ذهنی
P۲, P۷, P۱۴, P۱۹, P۲۱, P۳۱, E۴, E۱۷, E۲۲	استفاده از تاکتیک‌های غیر کلامی حالت‌های چهره و زبان بدن	
P۵, P۱۰, P۱۱, P۲۱, E۳, E۸, E۲۴	ارعاب	
P۱۰, P۱۶, P۲۳, P۲۸, E۵, E۱۹, E۲۵	سازگاری	

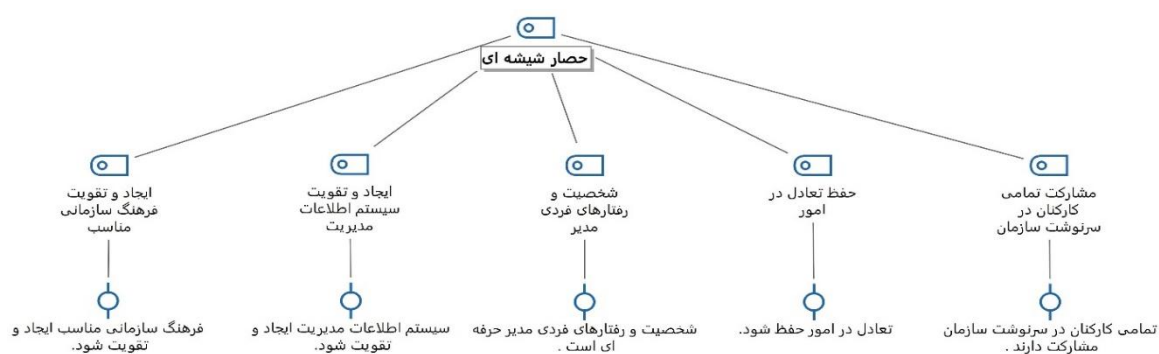
بنابراین گزاره‌های مورد نظر برای بیان شاخص‌های شناسایی شده در جدول ۵ نمایش داده شده اند.

جدول ۵. گزاره‌های مرتبط با عوامل مدیریت تمجید

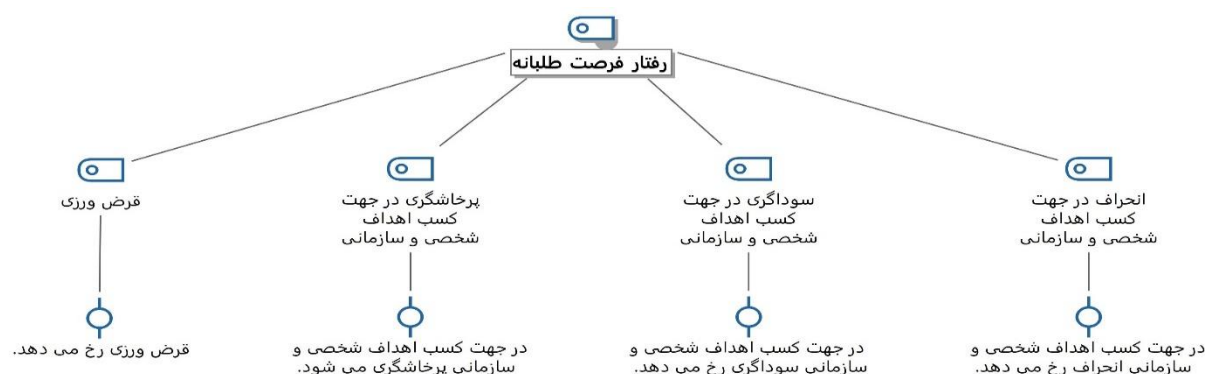
بعد	گویه	گزاره
منفعت گرایی / سود گرایی	عمل به سودگرایی لذت گرایانه	جلب لذت اصل سود می‌باشد.
	شبه لذت گرایی میل	هیچ چیز برای انسان ذاتا مطلوب و خوب نیست مگر اینکه لذت بخش باشد و رفع الم و درد نماید.
	سود گرایی آرمانی	حاصل جمع ترکیب حالات مختلف و ارزش‌های متکثر که بالاترین برآیند را دارا می‌باشد.
	سودگرایی ترجیحی	امکان موازنه و مقایسه لذت‌ها و دردها وجود دارد.
	سودگرایی عمل نگر	برای محاسبه سود مستقیما افعال و نتایج و پیامدهای آن‌ها محاسبه می‌شود
	سودگرایی قاعده نگر	در محاسبه سود در نظر گرفتن اصول اخلاقی اهمیت بسزایی دارد.
رفتار فرصت طلبانه	قرض ورزی	قرض ورزی رخ می‌دهد.
	پرخاشگری در جهت کسب اهداف شخصی و	در جهت کسب اهداف شخصی و سازمانی پرخاشگری می‌شود.
	سوداگری در جهت کسب اهداف شخصی و	در جهت کسب اهداف شخصی و سازمانی سوداگری رخ می‌دهد.
	انحراف در جهت کسب اهداف شخصی و	در جهت کسب اهداف شخصی و سازمانی انحراف رخ می‌دهد.
	ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی مناسب	فرهنگ سازمانی مناسب ایجاد و تقویت شود.
حصار شیشه ای	ایجاد و تقویت سیستم اطلاعات مدیریت	سیستم اطلاعات مدیریت ایجاد و تقویت شود.
	شخصیت و رفتارهای فردی مدیر	شخصیت و رفتارهای فردی مدیر حرفه‌ای است.
	حفظ تعادل در امور	تعادل در امور حفظ شود.
	مشارکت تمامی کارکنان در سرنوشت سازمان	تمامی کارکنان در سرنوشت سازمان مشارکت دارند.

نفوذ	ارائه خود از طریق علائم غیر کلامی و زبان بدن	فرد خود را از طریق علائم غیر کلامی و زبان بدن خود ارائه می‌دهد.
	ابلاغ نگرش‌ها	نگرش‌ها ابلاغ می‌شود.
خودشیرینی، تملق، چاپلوسی	داوطلب شدن	فرد برای هر کاری و برای اولین نفر داوطلب می‌شود.
	تظاهر	انجام دادن کاری بیشتر از کار خواسته شده از آنان
	تظرع	نیازمند جلوه دادن خود
	کمک به همکاران	صرفاً برای دیده شده به همکاران کمک کرده می‌شود.
	کمک به مشتریان	صرفاً برای دیده شده به مشتریان کمک کرده می‌شود.
	بر انگیزختن حس دلسوزی	حس دلسوزی دیگران برانگیخته می‌شود.
	تمجید بیش از حد	بیش از حد تمجید صورت می‌گیرد.
	حسن استفاده از اطلاعات مربوط به عملکرد	استفاده از اطلاعات مربوط به عملکرد شغلی خود به صورت کاملاً از پیش تعیین شده.
	شغلی خود	
	ستایش و اظهار لطف و محبت نسبت به رئیس	ستایش و اظهار لطف و محبت نسبت به رئیس دارد.
تصویر برداری ذهنی	جلوه دادن خود به عنوان شخص با صفا و با محبت	خود را به عنوان شخص با صفا و با محبت جلوه می‌دهد.
	محبت	
	استفاده از تاکتیکهای غیر کلامی حالت‌های	از تاکتیکهای غیر کلامی حالت‌های چهره و زبان بدن استفاده می‌کند.
	چهره و زبان بدن	
	ارعاب	انجام دادن رفتارهای تهدید آمیز و قلدری
	سازگاری	توافق با عقیده شخص دیگر به منظور جلب تایید

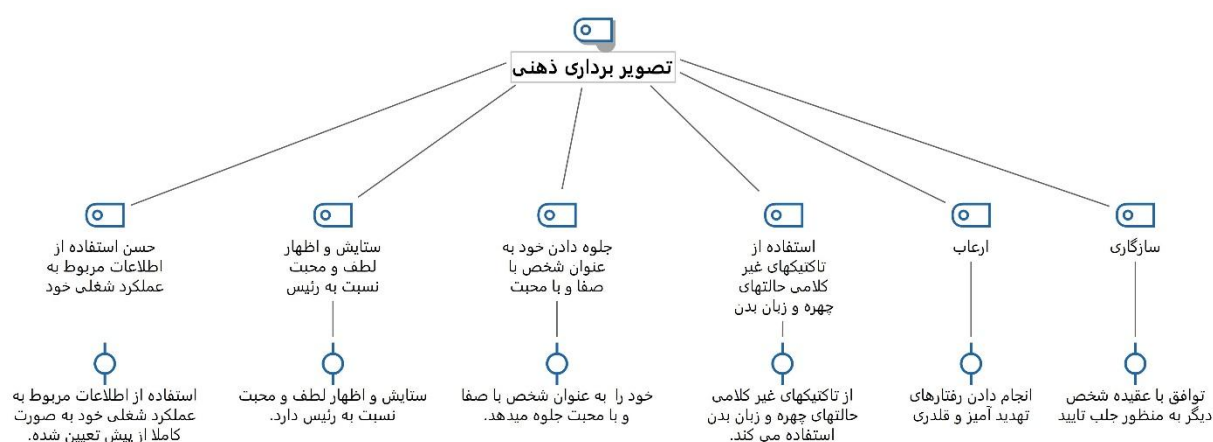
با توجه به داده‌های مستخرج شده از متون مقالات بررسی شده و رسیدن به اشباع که در جداول قبلی به نمایش درآمد، نحوه تشکیل مقوله و طبقات و در نهایت تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده با استفاده از نرم افزار آماری MAXQDA و ساخت مدل عوامل مدیریت تمجید در شکل‌های زیر نشان داده شده است.



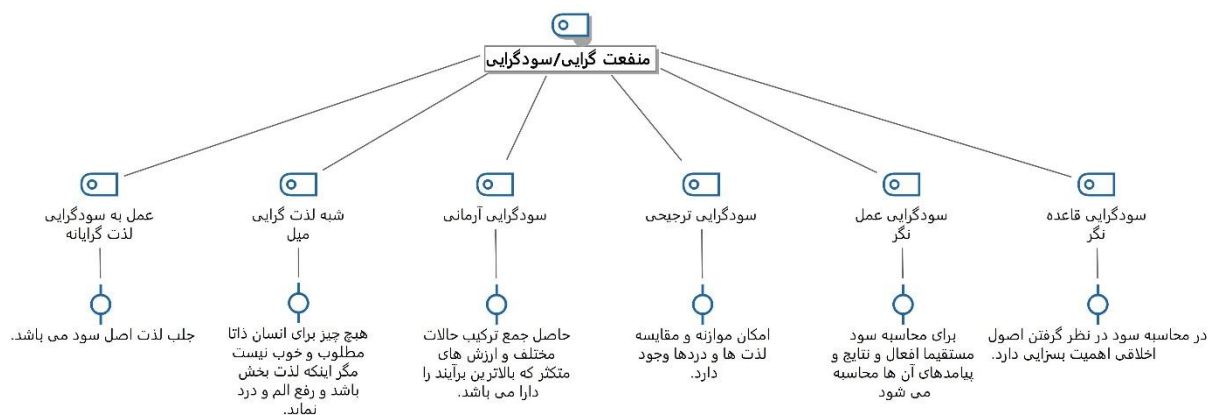
شکل ۱. ابعاد و مولفه‌های حصار شیشه ای



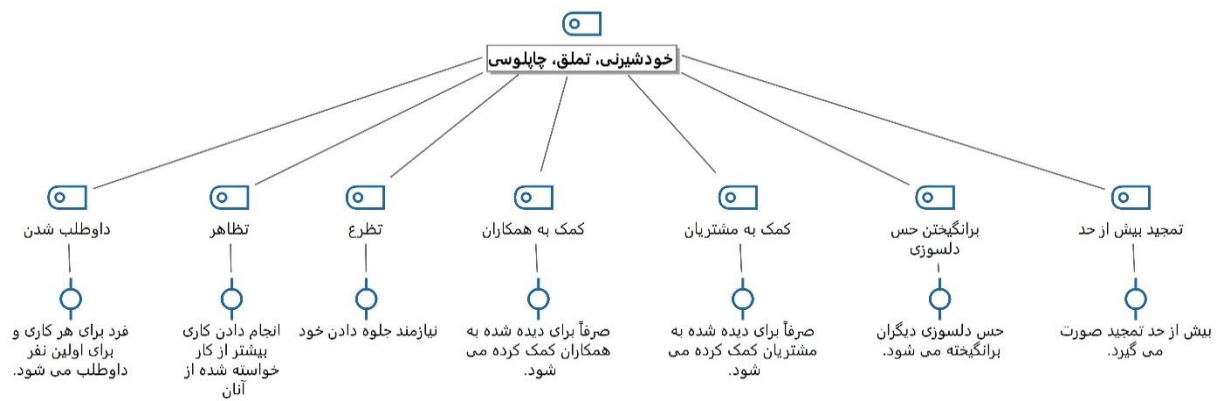
شکل ۲. ابعاد مولفه های رفتار فرصت طلبانه



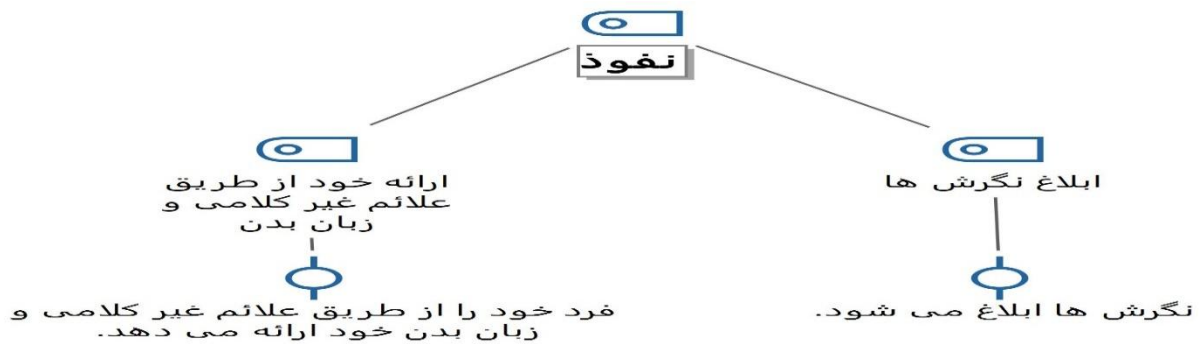
شکل ۳. ابعاد مولفه های تصویر برداری ذهنی



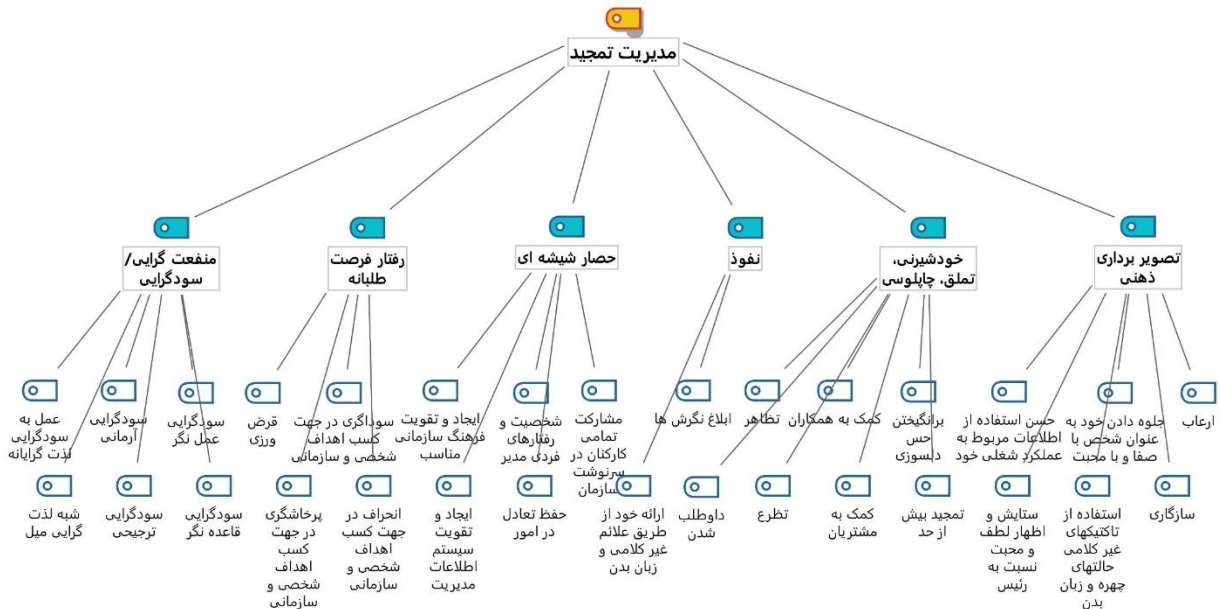
شکل ۴. ابعاد مولفه های منفعت گرایی/سودگرایی



شکل ۵. ابعاد و مولفه های خودشیرینی



شکل ۶. ابعاد و مولفه های نفوذ



شکل ۷. مدل عوامل مدیریت تمجید (خروجی نرم افزار)

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر که با هدف شناسایی عوامل مدیریت تمجید در سازمان‌ها با رویکرد تحلیل محتوای متنی انجام شد، نشان داد که این پدیده را می‌توان در قالب شش معیار اصلی شامل: «منفعت‌گرایی/سودگرایی»، «رفتار فرصت‌طلبانه»، «حصار شیشه‌ای»، «نفوذ»، «خودشیرینی و تملق» و «تصوربرداری ذهنی» تحلیل نمود. هر یک از این ابعاد دربرگیرنده زیرمعیارهایی است که ابعاد روان‌شناختی، اجتماعی و ساختاری این پدیده را پوشش می‌دهد. یافته‌ها بیانگر آن است که تمجید و ستایش بیش‌ازحد، اغلب نه از انگیزه‌های اخلاقی بلکه از انگیزه‌های منفعت‌طلبانه و فرصت‌جویانه نشأت می‌گیرد و در محیط‌های دولتی و سلسله‌مراتبی بیش از سایر انواع سازمان‌ها بروز می‌یابد.

مطابق یافته‌های این مطالعه، «منفعت‌گرایی» بیشترین تکرار و بسامد را در بین مفاهیم استخراج‌شده داشت که حاکی از غلبه منافع شخصی و خودمحوری در فرایند تمجیدهای سازمانی است. این یافته با پژوهش (Muralidhar et al., 2024) هم‌راستا است که نشان داد فرهنگ سازمانی ضعیف و فاقد ارزش‌های اخلاقی، زمینه‌ساز شکل‌گیری رفتارهای غیرمسئولانه و غیراخلاقی در تصمیم‌گیری‌ها می‌شود. همچنین، هم‌راستایی نتایج با پژوهش (Rezaei, 2024) تأیید می‌کند که در شرایط ضعف فرهنگ سازمانی، امکان انحراف در اجرای تحول دیجیتال و ابتکار سازمانی افزایش می‌یابد.

یکی دیگر از نتایج کلیدی پژوهش حاضر، نقش پررنگ «حصار شیشه‌ای» در فرآیند مدیریت تمجید است. این مفهوم به شرایطی اشاره دارد که مدیر به واسطه اطلاعات فیلترشده و ستایش‌های اغراق‌آمیز، از واقعیت‌های سازمانی فاصله می‌گیرد. یافته حاضر با نتایج پژوهش (Zhdanova, 2024) همخوانی دارد که نشان می‌دهد عواملی نظیر عدم شفافیت، فرهنگ چاپلوس‌محور و نبود بازخورد واقعی می‌توانند زمینه‌ساز فرسودگی روانی و تصمیمات نادرست در مدیران باشند. این موضوع نشان می‌دهد که تمجیدهای غیرواقعی نه تنها سلامت اداری را تضعیف می‌کند، بلکه بر سلامت روانی مدیران نیز اثر منفی دارد.

در بررسی بعدی تحت عنوان «رفتار فرصت‌طلبانه»، شواهد پژوهش حاضر بیانگر آن است که برخی کارکنان با انگیزه دستیابی به منافع شغلی یا ارتقای جایگاه اداری، تمایل دارند از تمجید به‌عنوان ابزار فریب و تأثیرگذاری بر مدیر استفاده نمایند. این تحلیل با یافته‌های پژوهش (Nishitha & Kavitha, 2024) هم‌راستا است که نشان داد کارکنانی که به انگیزه‌های خودمحور و سودگرایانه توجه دارند، بیشتر به استفاده ابزاری از ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی روی می‌آورند و از تمجید برای دستیابی به اهداف شخصی استفاده می‌کنند.

مؤلفه «نفوذ» نیز از دیگر ابعاد شناسایی‌شده در مدیریت تمجید است که اشاره به بهره‌گیری از زبان بدن، رفتارهای غیرکلامی و ابزارهای ارتباطی برای تأثیرگذاری بر ادراک مدیران دارد. نتایج پژوهش (Widodo et al., 2024) نشان می‌دهد که در بستر سازمان‌های دیجیتال، کارکنان با استفاده از هوش هیجانی و رهبری موقعیتی، می‌توانند از تمجید به‌عنوان ابزاری برای افزایش تأثیرگذاری سازمانی استفاده کنند. با این حال، نبود مرزهای اخلاقی روشن ممکن است منجر به افراط در این رفتار و ایجاد نوعی فرایند «نمایشی» در تعاملات سازمانی شود.

در مورد مؤلفه «خودشیرینی و تملق»، شواهد این پژوهش تأکید دارند که تمایل برخی کارکنان به تعریف و تمجید پی‌درپی، از نیاز روانی به تعلق و پذیرش اجتماعی نشأت می‌گیرد، اما در بستر سازمان‌های ناکارآمد، این نیاز به‌صورت انحرافی بروز می‌یابد. این یافته با دیدگاه (Winata, 2024) همسو است که تأکید دارد احساس ناامنی شغلی، نبود شفافیت سازمانی و وجود ساختار سلسله‌مراتبی موجب بروز الگوهای رفتاری چاپلوسانه در کارکنان می‌شود.

همچنین در این مطالعه مشخص شد که «تصویربرداری ذهنی» از خود و نمایش‌های استراتژیک برای جلب نظر مدیران، نقش مهمی در تداوم رفتارهای تمجیدمحور دارد. این تحلیل با پژوهش (Orero-Blat et al., 2024) هم‌راستا است که نشان داد افراد در سازمان‌هایی با فرهنگ نوآور، به جای تمرکز بر نتایج واقعی، گاه به بازنمایی‌های احساسی و تصویری برای ارتقای موقعیت خود روی می‌آورند. این امر سبب کاهش اصالت تعاملات و شکل‌گیری نوعی سرمایه اجتماعی کاذب می‌شود.

یکی از نکات ارزشمند این پژوهش، استفاده از چارچوب‌های تحلیلی چندبعدی همچون مدل دیمتل و تحلیل محتوای متنی برای کشف روابط درونی میان شاخص‌های تمجید سازمانی است. این مسئله با توصیه‌های (Vatan et al., 2024) و (Kiakojour, 2024) در استفاده از رویکردهای تحلیلی یکپارچه برای شناسایی پیوندهای علی میان شاخص‌های فرهنگی، کاملاً هم‌خوانی دارد.

در جمع‌بندی نتایج، می‌توان گفت که مدیریت تمجید در سازمان‌ها یک پدیده چندوجهی است که نه تنها با فرهنگ سازمانی، بلکه با سبک رهبری، ساختار اداری، امنیت شغلی و پویایی‌های اجتماعی درون سازمانی نیز پیوند دارد. همان‌طور که (Haris & Nuraeni, 2025) نشان داده، تحول سازمانی بدون توجه به بازتعریف فرهنگ و روابط انسانی در سازمان، محکوم به شکست است. بنابراین، صرف شناسایی رفتار تمجید کافی نیست، بلکه باید سازوکارهای اصلاحی برای بازتعریف رفتارهای شغلی در سازمان‌ها نیز طراحی شود.

این پژوهش با وجود بهره‌گیری از روش تحلیل محتوای متنی و نرم‌افزارهای کیفی، دارای برخی محدودیت‌ها است. نخست، دامنه محدود منابع مورد بررسی ممکن است موجب نادیده‌گرفتن برخی مطالعات مرتبط با موضوع در سایر حوزه‌های جغرافیایی و فرهنگی شده باشد. دوم، تمرکز بر منابع مکتوب به‌ویژه مقالات فارسی و لاتین، ممکن است در تحلیل دیدگاه‌های غیررسمی و تجربی سازمان‌ها محدودیت ایجاد کرده باشد. همچنین، پژوهش حاضر فاقد تحلیل میدانی یا پیمایشی بوده و صرفاً بر تحلیل اسناد و مقالات متکی است.

با توجه به ابعاد چندگانه پدیده تمجید سازمانی، پیشنهاد می‌شود که در مطالعات آینده از روش‌های آمیخته بهره گرفته شود تا امکان ترکیب داده‌های کمی و کیفی برای تحلیل عمیق‌تر فراهم گردد. همچنین پیشنهاد می‌شود به جای تمرکز صرف بر محیط‌های دولتی، سایر فضاهای سازمانی از جمله نهادهای خصوصی، آموزشی، و غیرانتفاعی نیز مورد بررسی قرار گیرد. افزون بر این، انجام مطالعات مقایسه‌ای بین فرهنگی می‌تواند به شناسایی تفاوت‌های معنایی و رفتاری در مفهوم تمجید در بسترهای فرهنگی گوناگون کمک کند.

سازمان‌ها باید در وهله نخست با آموزش مدیران و کارکنان نسبت به پیامدهای روانی و ساختاری تمجیدهای افراطی آگاهی ایجاد کنند. تدوین کدهای رفتاری مبتنی بر شفافیت، صداقت و بازخورد واقعی می‌تواند در جهت مقابله با فرهنگ چاپلوسی مؤثر باشد. همچنین استفاده از ابزارهای ارزیابی عملکرد بر پایه داده‌های عینی به جای قضاوت‌های ذهنی، راهکار مناسبی برای کاهش وابستگی به تمجید در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی خواهد بود. نهایتاً، طراحی مدل‌های رهبری مشارکتی و فرهنگ‌ساز می‌تواند بستر مناسبی برای جایگزینی تمجیدهای سطحی با قدردانی‌های واقعی فراهم آورد.

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، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

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

Extended Abstract

Introduction

Praise and commendation are intrinsic elements of social behavior within organizations, often serving as tools for motivation, affirmation, and relational bonding. However, when used strategically and excessively, praise can become a mechanism for manipulation, flattery, and opportunism. In bureaucratic systems, especially within public organizations, the phenomenon of continual praise directed at managers—regardless of their competencies—has been observed as a behavioral trap that reinforces hierarchical detachment and hinders authentic communication. This phenomenon, referred to as the "praise trap," reflects a complex interplay of individual motives, organizational culture, and structural inefficiencies.

Organizational culture serves as the embodiment of collective values, beliefs, norms, and traditions that shape institutional behavior and strategic orientation. It reflects the primary concerns of organizational sociology and directly influences employee behavior and leadership dynamics (Kiakojouri, 2024). In contemporary organizations, making culture more dynamic and innovation-driven requires identifying and enhancing its enabling and limiting components (Firoozyar & Kia Kojouri, 2013). This is particularly essential in the digital era, where alignment with modern information systems and educational transformation is a necessity for organizational adaptability and growth (MirTaghian Rudsari & Kiakojouri, 2016).

Modern research has linked organizational culture with a broad range of phenomena, including digital transformation, employee performance, strategic innovation, and leadership effectiveness. For instance, studies have emphasized the role of participative and transformational leadership styles in shaping a digital-ready culture that supports adaptability and innovation (Alotaibi, 2025; Haris & Nuraeni, 2025; Widodo et al., 2024). Similarly, the emergence of toxic praise culture—manifested in forms like flattery, sycophancy, or impression management—can distort authentic feedback channels and reduce organizational transparency (Saharui et al., 2024). This concern is accentuated in environments where employee advancement relies more on personal allegiance and manipulation than on meritocratic principles.

The strategic misuse of praise may stem from opportunistic behavior, self-serving tendencies, and a weakened ethical infrastructure in organizations. According to research, employees who engage in impression management often attempt to manipulate perceptions to achieve personal gains, particularly in hierarchical cultures that reward surface-level loyalty over substantive performance (Nishitha & Kavitha, 2024; Orero-Blat et al., 2024). Organizational settings with unclear performance standards, rigid hierarchy, and limited transparency are more vulnerable to such behaviors. This creates an internal organizational culture that promotes duplicity, suppresses dissent, and cultivates a distorted sense of leadership feedback.

Moreover, when praise becomes decoupled from actual performance and integrity, it can reinforce the development of a "glass barrier"—a conceptual divide that isolates managers from operational

realities. As managers are increasingly surrounded by filtered and embellished feedback, they lose touch with the organizational ground truth. The psychological and strategic consequences of this include managerial overconfidence, resistance to dissenting views, and emotional detachment from employees' realities (Zhdanova, 2024). Scholars have noted that these dynamics weaken resilience and reduce long-term competitiveness, particularly in rapidly changing digital environments (Velyako & Musa, 2024).

While impression management and strategic communication have long been studied in the context of leadership and employee relations, the intersection of praise behavior with structural factors—such as organizational culture, power asymmetry, and digital transformation—remains underexplored. Building on this gap, the present study seeks to identify and classify the key factors influencing praise management within organizations, particularly in public sector settings, using a textual content analysis approach. It integrates insights from cultural, behavioral, and strategic perspectives to develop a conceptual framework that captures the multidimensionality of praise behaviors. This research also builds on analytical models that map causal relationships among cultural elements in organizations (Kiakojouri, 2024; Vatan et al., 2024).

Methods and Materials

This study adopted a qualitative research design using the textual content analysis method. The research population consisted of 56 scholarly articles (31 in Persian and 25 in English) related to organizational culture, impression management, opportunism, and leadership. Sampling was conducted through the snowball technique. Data collection was performed through systematic literature review, and the analysis was conducted using MaxQDA software. The research focused on extracting themes and coding conceptual categories related to praise management behavior in organizational settings.

The analysis proceeded through several phases: initial coding, axial categorization, and thematic synthesis. The trustworthiness of the research process was ensured by employing criteria such as credibility, transferability, dependability, and confirmability, as suggested in qualitative methodologies. The reliability framework developed by Holsti (2016) was used to validate the coding and interpretation processes.

Findings

The findings identified six primary dimensions influencing praise management behavior in organizations: (1) utilitarianism/opportunism, (2) opportunistic behavior, (3) glass barrier effect, (4) influence strategies, (5) flattery/self-promotion, and (6) mental image management. These dimensions encompassed 30 sub-criteria and provided a comprehensive taxonomy of motivational, behavioral, and structural factors behind praise behavior.

The “utilitarianism” dimension included hedonistic motives, idealistic utility, rule-based utility, and pragmatic calculation of gain versus effort. It reflected how praise was used as a cost-benefit strategy for personal advantage. The “opportunistic behavior” dimension revealed subcategories such as passive aggression, manipulation, ethical deviation, and deceptive cooperation—all tactics used by employees to gain managerial favor.

The “glass barrier” concept illustrated how praise, when excessive and strategic, contributes to isolating managers from feedback, thereby reducing organizational transparency and increasing mismanagement risk. This was closely linked to the “influence” dimension, which covered verbal and

non-verbal methods of impression management, including posture, facial expressions, and symbolic gestures.

The “flattery and self-promotion” dimension encompassed direct and indirect tactics to inflate one’s value, while the “mental image management” theme captured strategies used by employees to stage-manage their professional identities and emotional narratives. Altogether, these findings illustrated how praise behavior is deeply embedded within cultural, psychological, and political layers of organizational life.

Discussion and Conclusion

This study presents a novel conceptualization of praise management as a strategic, culturally embedded, and behaviorally driven phenomenon in organizations. The multidimensional model constructed from the content analysis offers rich insight into how praise functions beyond mere social etiquette—often serving as a subtle yet powerful tool for career manipulation, political influence, and psychological control. Unlike conventional theories that treat praise as intrinsically positive, the findings of this study reveal its ambivalent role in shaping organizational dynamics.

The prominence of utilitarianism in praise behavior reflects a systemic prioritization of individual gain over collective ethics. In public sector environments where promotion is often tied to loyalty and image rather than merit, praise becomes a transactional instrument of survival. This underscores the importance of cultivating ethical leadership and reinforcing cultural values that prioritize integrity, transparency, and collective accountability.

Moreover, the findings on the glass barrier reveal how strategic praise can unintentionally isolate leaders, creating asymmetrical information flows and distorted managerial cognition. This has significant implications for leadership development programs, which must emphasize critical feedback systems and safeguard channels of dissent. Emotional intelligence, authenticity, and reflective leadership practices become vital in mitigating these effects.

The study also highlights the performative nature of modern work culture, wherein employees manage their impressions meticulously through self-presentation, flattery, and curated emotional displays. While impression management is not inherently negative, its unbalanced application—especially when incentivized by organizational culture—can erode trust, authenticity, and psychological safety. As digital tools and remote communication proliferate, the scope for such managed impressions widens, necessitating stronger cultural checks and performance-based evaluation metrics.

In conclusion, praise management is not a peripheral behavior—it is a central mechanism through which power, perception, and privilege operate in modern organizations. If left unchecked, it can undermine organizational learning, weaken leadership effectiveness, and distort meritocratic systems. Organizations must therefore move toward cultures of authentic recognition, structured feedback, and transparent performance metrics. By addressing the root causes of excessive and manipulative praise, organizations—especially in the public sector—can foster environments of trust, resilience, and genuine engagement.

References

- Alotaibi, M. N. (2025). Participative Leadership as a Catalyst for Digital Transformation: Building Digital Organizational Culture and Identity. *JoMW*, 2025(2), 333-344. <https://doi.org/10.53935/jomw.v2024i4.929>
- Firouzyar, S., & Kia Kojouri, D. (2013). Identification of Structural Restricting and Driving Factors of Development of Corporate Entrepreneurship (CE): A Case Study. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 2(3), 1-16. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jeim/issue/52619/692670>

- Haris, A., & Nuraeni, N. (2025). Adaptive Leadership in the Era of Disruption: Integrating Digital Transformation, Organizational Culture, and Teacher Performance (A Case Study of Muhammadiyah High Schools in Cianjur Regency). *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 6(2), 1649-1661. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i2.3961>
- Kiakojour, D. (2024). Analysis of the relationships among Organizational Culture Indicators Using the DEMATEL Method at the Islamic Azad University in the West of Mazandaran Province. *Journal of Dynamic Management Business Analysis*, 2(4), 1-12. https://www.researchgate.net/publication/385082895_Analysis_of_the_relationships_among_Organizational_Culture_Indicators_Using_the_DEMATEL_Method_at_the_Islamic_Azad_University_in_the_West_of_Mazandaran_Province
- Kumar, S. K. R. (2025). Influence of Sustainable Human Resource Practices on ITES Organizational Culture. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 10(13s), 522-530. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i13s.2107>
- MirTaghian Rudsari, M., & Kiakojour, D. (2016). Students' Attitudes to the Effectiveness of the Factors Affecting the Development of E-Learning (Case Study: Imam Khomeini Marine Science University in Nowshahr). *Journal of Teaching in Marine Science*, 3(5), 51-66. <https://civilica.com/doc/665286/>
- Muralidhar, L. B., Lakshmi, K. V. N., Swapna, H. R., Rupani, J., Nethravathi, K., Pandey, B. K., & Pandey, D. (2024). Impact of Organizational Culture on The Level of Corporate Social Responsibility Investments: An Exploratory Study. *Circular Economy and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s43615-024-00371-9>
- Nishitha, K., & Kavitha, R. (2024). Exploring the Integration of Human Resource Management and Organizational Culture in Achieving Environmental Sustainability In Intersecting Human Resource Management and Organizational Culture for Environmental Sustainability. In (pp. 1-23). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2699-2.ch001>
- Orero-Blat, M., Leal-Rodríguez, A. L., & Palacios-Marqués, D. (2024). The Strategic Advantage of Innovative Organizational Culture: An Exploratory Analysis in Digital Transformation and Big Data Analytics Capabilities. *Journal of Management & Organization*, 1-20. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.74>
- Rahimi, B., Jahangirifar, M., & Hajalian, F. (2024). Designing a Model for Institutionalizing Organizational Culture Based on Synergy in the Parsian Hotel Group's Tourism Holding. *Journal of Value Creation in Business Management*, 2(4), 323-346. <https://ensani.ir/fa/article/584317/>
- Renalwin, R. (2025). The Influence of Learning Organizational Culture, Employee Engagement, Digital Transformation, and Esg on Sustainable Competitive Advantage: The Role of Transformational Leadership at Abc University, Indonesia. *International Journal of Social Science Humanity & Management Research*, 04(03). <https://doi.org/10.58806/ijsshmr.2025.v4i3n08>
- Rezaei, H. (2024). The role of organizational culture in the adoption of innovation and digital transformation in large companies. *Personal Development and Organizational Transformation*, 2(4).
- Safi Khani, R., Pardakhtchi, M. H., Kavousy, E., & Ahmadi, G. (2024). A Model of Organizational Culture for Clinical Staff at the Ministry of Health, Treatment, and Medical Education. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*. <https://doi.org/10.61838/>
- Saharui, F. M. L., Bogar, W., & Mokat, J. (2024). The Influence of Servant Leadership and Organizational Culture on Employee Performance at ODSK Regional General Hospital in North Sulawesi. *Technium Social Sciences Journal*, 63, 313-322. <https://doi.org/10.47577/tssj.v63i1.11951>
- Sajadi, S., Kiakojour, D., & Hatami, G. (2012). The Relationship Between Anxiety and Difficulties in Emotion Regulation with General Health and Psychological Hardiness in Students of Islamic Azad University. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 2(3), 117-125. https://www.cibtech.org/J-LIFE-SCIENCES/PUBLICATIONS/2012/Vol%202_No_3/17-014...Sajadi...The...Relationship...Tonekabon.pdf
- Vatan, E., Raissi Ardali, G. A., & Shahin, A. (2024). Selecting information systems development models based on organizational culture: an integrated approach of DEMATEL and ANP. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(3), 531-560. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-08-2021-0164>
- Velyako, V., & Musa, S. (2024). The relationship between digital organizational culture, digital capability, digital innovation, organizational resilience, and competitive advantage. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(3), 11956-11975. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01575-4>
- Widodo, S. D., Winarno, A., Saragih, R., & Puspitasari, D. (2024). The Influence of Digital Leadership and Organizational Culture on Employee Performance: The Mediating Role of Digital Transformation. *International Journal of Economics Business and Management Research*, 08(09), 272-287. <https://doi.org/10.51505/ijebmr.2024.8916>
- Winata, L. R. W. (2024). The Influence of Organizational Culture, Situational Leadership and Emotional Intelligence on Organizational Commitment Through Job Satisfaction at PDAM Tirta Ardhia Rinjani, Central Lombok

Regency. *Journal of Economics Finance and Management Studies*, 07(05). <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i5-17>

Zhdanova, P. R. (2024). Attributes of Organizational Culture as Predictors of Employee Burnout: A Brief Review. *Journal of Modern Foreign Psychology*, 13(3), 83-92. <https://doi.org/10.17759/jmfp.2024130308>