

طراحی الگوی پارادایمی کنش پساندازی در آموزش و پرورش سیستان و بلوچستان

محسن اربابی^۱، کلثوم نامی^۲، مهدی باقری^۳

۱. گروه علمی حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران

۲. گروه مدیریت، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: nami2025@iau.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی پارادایمی کنش پساندازی در نظام آموزش و پرورش استان سیستان و بلوچستان و شناسایی عوامل زمینه‌ای، مداخله‌گر، علی، راهبردها و پیامدهای مرتبط با این پدیده در بستر سازمان‌های آموزشی بود. این پژوهش با رویکرد کیفی، به صورت اکتشافی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد انجام شد. جامعه پژوهش شامل خبرگان آموزش و پرورش و اعضای هیئت علمی آشنا با حوزه رفتار سازمانی و مدیریت آموزشی بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند و نظری انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق انجام گرفت و فرآیند نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. در مجموع، با ۲۰ نفر از خبرگان مصاحبه انجام شد. داده‌ها همزمان با گردآوری، بر اساس الگوی استراس و کوربین از طریق کدگذاری باز، محوری و گزینشی تحلیل شدند و برای اعتباربخشی یافته‌ها از معیارهای لینکلن و گوبا استفاده شد. نتایج نشان داد الگوی کنش پساندازی در آموزش و پرورش سیستان و بلوچستان شامل ۲۴ مقوله فرعی و ۸۷ کد باز است. عوامل زمینه‌ای شامل عوامل ساختاری، موقعیتی، سبک رهبری خودکامه و عوامل مدیریتی بودند. عوامل مداخله‌گر شامل ویژگی‌های شخصیتی، عوامل فرهنگی و عوامل محیطی و عوامل علی شامل منفعت‌طلبی، عوامل سازمانی، سلیقه‌محوری مدیران، مهارت پایین نیروی انسانی و قدرت‌طلبی شناسایی شدند. همچنین ضعف الگوهای توسعه شغلی، فقدان شفافیت در فرایندها و چالش‌های مدیریتی، بستر تقویت کنش پساندازی را فراهم می‌کردند. یافته‌ها نشان داد اجرای راهبردهایی نظیر شایسته‌سالاری در انتصابات، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص‌های عینی و توسعه مدیریت مشارکتی می‌تواند موجب کاهش رفتارهای چاپلوسانه، سیاسی‌کاری و کنش‌های پساندازی در سازمان شود. همچنین کاهش این پدیده با پیامدهایی همچون توسعه مدیریت منابع انسانی، ارتقای سلامت سازمانی و افزایش بهره‌وری همراه است. کنش پساندازی به‌عنوان یکی از اشکال رفتار سیاسی سازمانی، تحت تأثیر عوامل ساختاری، فرهنگی، مدیریتی و فردی در نظام آموزش و پرورش شکل می‌گیرد و می‌تواند پیامدهای مخربی برای عدالت سازمانی، شایسته‌سالاری و بهره‌وری داشته باشد. بر این اساس، اصلاح ساختارهای مدیریتی، تقویت شفافیت سازمانی، استقرار نظام ارزیابی عادلانه و توسعه فرهنگ مشارکتی می‌تواند نقش مهمی در کاهش این پدیده و ارتقای سلامت سازمانی در آموزش و پرورش ایفا کند.

کلیدواژه‌گان: کنش پساندازی، چاپلوسی سازمانی، رفتار سیاسی سازمانی، شایسته‌سالاری، آموزش و پرورش، مدیریت منابع انسانی

تاریخ ارسال: ۱ دی ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۲۲ اردیبهشت ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۲۶ خرداد ۱۴۰۵

تاریخ چاپ نهایی: ۱ اردیبهشت ۱۴۰۶



How to cite: Arbabi, M., Nami, K., & Bagheri, M. (2027). Designing a Paradigmatic Model of Ingratiation Behavior in the Education System of Sistan and Baluchestan. *Training, Education, and Sustainable Development*, 5(1), 1-17.



© 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.

Designing a Paradigmatic Model of Ingratiation Behavior in the Education System of Sistan and Baluchestan

Mohsen Arbabi¹, Kolsum Nami^{1*}, Mehdi Bagheri²

1. Department of Educational Governance and Human Resources, Ba.C., Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran

2. Department of Management, Ba.C., Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran

*Corresponding Author's Email: nami2025@iau.ac.ir

Abstract

The present study aimed to design a paradigmatic model of ingratiation behavior in the education system of Sistan and Baluchestan and to identify the contextual, intervening, causal, strategic, and consequential factors associated with this phenomenon in educational organizations. This qualitative exploratory study was conducted using grounded theory methodology. The research population consisted of educational experts and university faculty members familiar with organizational behavior and educational management, who were selected through purposive and theoretical sampling. Data were collected through in-depth semi-structured interviews and continued until theoretical saturation was achieved. In total, 20 experts participated in the interviews. Simultaneous data collection and analysis were conducted based on Strauss and Corbin's coding approach, including open, axial, and selective coding. Lincoln and Guba's criteria were used to ensure the trustworthiness and rigor of the findings. The findings revealed that the paradigmatic model of ingratiation behavior in the education system of Sistan and Baluchestan consisted of 24 subcategories and 87 open codes. Contextual factors included structural factors, situational factors, autocratic leadership style, and managerial factors. Intervening factors included personality traits, cultural factors, and environmental factors, while causal factors included self-interest, organizational factors, managers' personal preferences, low human resource skills, and power-seeking tendencies. Weak career development patterns, lack of transparency in organizational processes, and managerial challenges were identified as strategic conditions facilitating ingratiation behavior. The results further demonstrated that implementing meritocracy in appointments, objective performance evaluation systems, and participatory management strategies could reduce political behaviors, flattery, and ingratiation practices within the organization. Moreover, reducing such behaviors was associated with positive outcomes such as human resource development, organizational health, and increased organizational productivity. Ingratiation behavior, as a form of organizational political behavior, emerges under the influence of structural, cultural, managerial, and individual factors within the educational system and may negatively affect organizational justice, meritocracy, and productivity. Therefore, reforming managerial structures, enhancing organizational transparency, establishing fair evaluation systems, and strengthening participatory culture can play a significant role in reducing this phenomenon and improving organizational health in educational institutions.

Keywords: *Ingratiation behavior, organizational flattery, organizational political behavior, meritocracy, education system, human resource management*

Submit Date: 22 December 2025

Revise Date: 12 May 2026

Accept Date: 18 May 2026

Initial Publish: 16 June 2026

Final Publish: 21 April 2027

مفهوم رفتار سیاسی سازمانی در دهه‌های اخیر به یکی از مهم‌ترین حوزه‌های مطالعاتی در رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است؛ زیرا بسیاری از تعاملات، تصمیم‌گیری‌ها و روابط قدرت در سازمان‌ها متأثر از رفتارهایی است که فراتر از ساختارهای رسمی عمل می‌کنند و می‌توانند بر عملکرد، عدالت سازمانی و کیفیت روابط کاری اثرگذار باشند. رفتار سیاسی سازمانی به مجموعه اقداماتی اشاره دارد که افراد یا گروه‌ها به منظور دستیابی به منافع شخصی، حفظ قدرت، تأثیرگذاری بر تصمیم‌ها یا بهبود موقعیت خود در سازمان انجام می‌دهند. این رفتارها ممکن است در قالب مدیریت برداشت، ائتلاف‌سازی، نفوذ اجتماعی، چاپلوسی و حتی پنهان‌کاری سازمانی ظاهر شوند (Robbins & Judge, 2022; Sanaei et al., 2022). در سازمان‌های امروزی، به‌ویژه سازمان‌های دولتی و آموزشی، پیچیدگی روابط انسانی و افزایش رقابت برای دستیابی به منابع و موقعیت‌های شغلی، زمینه بروز این رفتارها را بیش از گذشته فراهم کرده است (Ferris et al., 2021; Hochwarter et al., 2020).

یکی از مهم‌ترین اشکال رفتار سیاسی سازمانی، «کنش پساندازی» یا رفتارهای مبتنی بر چاپلوسی، تملق و نفوذ اجتماعی است که در آن کارکنان تلاش می‌کنند از طریق جلب رضایت مدیران، نمایش وفاداری اغراق‌آمیز یا همراهی غیرواقعی با قدرت سازمانی، به مزایای فردی یا گروهی دست یابند. این رفتارها معمولاً در شرایطی تقویت می‌شوند که نظام‌های شایسته‌سالاری ضعیف باشند و معیارهای ارتقا و ارزیابی عملکرد به صورت شفاف تعریف نشده باشند (Ghorbani & Abdi, 2018; Parsaei et al., 2019). در چنین شرایطی، کارکنان ممکن است به جای تمرکز بر شایستگی‌های حرفه‌ای و عملکرد واقعی، به استفاده از تاکتیک‌های نفوذ اجتماعی و مدیریت برداشت روی آورند تا جایگاه خود را در سازمان تثبیت کنند (Bolino et al., 2016; Bolino et al., 2020).

مدیریت برداشت به‌عنوان یکی از مفاهیم کلیدی در رفتار سازمانی، به فرایندی اشاره دارد که افراد از طریق آن تلاش می‌کنند تصویر مطلوبی از خود در ذهن دیگران ایجاد کنند. این رفتار می‌تواند در قالب رفتارهای مثبت و سازنده ظاهر شود، اما در بسیاری از موارد، هنگامی که با اهداف سیاسی و منفعت‌طلبانه همراه می‌شود، به رفتارهای چاپلوسانه و تملق‌آمیز تبدیل می‌شود (Diogo, 2023; Velasquez, 2024). پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد کارکنانی که از تاکتیک‌های مدیریت برداشت استفاده می‌کنند، در کوتاه‌مدت ممکن است ارزیابی عملکرد مطلوب‌تر، حمایت مدیریتی بیشتر و فرصت‌های ارتقای شغلی بیشتری کسب کنند؛ اما در بلندمدت این رفتارها می‌تواند موجب کاهش اعتماد سازمانی، تضعیف عدالت و افزایش تعارضات در محیط کار شود (Park et al., 2021; Rogers & Lee, 2023).

چاپلوسی سازمانی به‌عنوان یکی از رایج‌ترین اشکال مدیریت برداشت، در سال‌های اخیر توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده است. چاپلوسی زمانی رخ می‌دهد که کارکنان با تمجید اغراق‌آمیز، تأیید غیرواقعی دیدگاه‌های مدیران یا همراهی نمایشی با قدرت، درصدد کسب منافع شخصی باشند (Danziger, 2020; Vonk, 2020). این رفتار اگرچه ممکن است در ظاهر به بهبود روابط اجتماعی کمک کند، اما در عمل می‌تواند موجب شکل‌گیری روابط ناسالم قدرت، کاهش شفافیت و تضعیف معیارهای حرفه‌ای در سازمان شود (Fujihara, 2023; Kovacs et al., 2024). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مدیرانی که بیش از حد تحت تأثیر چاپلوسی قرار می‌گیرند، در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی بیشتر دچار سوگیری می‌شوند و احتمال نادیده گرفتن معیارهای واقعی شایستگی در آنان افزایش می‌یابد (Park et al., 2021; Rogers & Lee, 2023).

از منظر نظریه مبادله اجتماعی، رفتارهای چاپلوسانه و کنش‌های مبتنی بر نفوذ اجتماعی را می‌توان نوعی سرمایه‌گذاری در روابط دانست که افراد با هدف دریافت پاداش‌های آینده انجام می‌دهند. بر اساس این نظریه، روابط سازمانی بر مبنای نوعی بده‌بستان اجتماعی شکل می‌گیرد و افراد می‌کوشند از طریق ایجاد روابط مثبت یا نفوذ بر دیگران، دسترسی بیشتری به منابع و فرصت‌ها پیدا کنند (Cropanzano et al., 2015; Karimi et al., 2021). در این چارچوب، کنش پساندازی نه صرفاً یک رفتار فردی، بلکه بخشی از سازوکارهای غیررسمی قدرت در سازمان محسوب می‌شود که می‌تواند ساختار تصمیم‌گیری و روابط کاری را تحت تأثیر قرار دهد.

پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند که رفتارهای سیاسی و چاپلوسانه در سازمان‌ها پیامدهای گسترده‌ای دارند. برخی مطالعات بیانگر آن است که این رفتارها می‌توانند موجب افزایش تعارضات میان‌فردی، کاهش اعتماد، گسترش بدبینی سازمانی و شکل‌گیری ادراک بی‌عدالتی شوند (Heidari & Dehghani, 2023; Taleghani et al., 2018). همچنین رفتارهای سیاسی سازمانی با کاهش تعهد سازمانی و افت انگیزش کارکنان ارتباط معناداری دارند، زیرا کارکنان احساس می‌کنند موفقیت در سازمان نه بر اساس شایستگی بلکه بر پایه روابط و نفوذ اجتماعی حاصل می‌شود (Rasekh et al., 2018; Zarei Matin & Ahmadi, 2024). در چنین فضایی، کارکنان توانمند ممکن است دچار سرخوردگی شوند و کیفیت عملکرد سازمان کاهش یابد.

در حوزه آموزش و پرورش، اهمیت این موضوع دوچندان است؛ زیرا این نهاد نقش اساسی در تربیت سرمایه انسانی و توسعه اجتماعی ایفا می‌کند. اگر روابط سازمانی در این نهاد تحت تأثیر رفتارهای سیاسی و چاپلوسانه قرار گیرد، ممکن است فرآیندهای مدیریتی، انتصابات و ارزیابی عملکرد با اختلال مواجه شود و اصل شایسته‌سالاری تضعیف گردد (Aram, 2025; Tavassoli Sirmandi et al., 2025). در سازمان‌های آموزشی، اعتماد، عدالت و سلامت روابط حرفه‌ای از عوامل حیاتی برای اثربخشی نظام آموزشی محسوب می‌شوند و هرگونه غلبه روابط غیررسمی و سیاسی می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری‌های آموزشی را کاهش دهد (Landells & Albrecht, 2022; Robbins & Judge, 2023).

مطالعات داخلی نیز نشان داده‌اند که گسترش رفتارهای سیاسی در سازمان‌های ایرانی با پیامدهای منفی متعددی همراه است. برای مثال، پژوهش توسلی سیرمندی و همکاران نشان داد ادراک رفتارهای سیاسی سازمانی موجب افزایش تعارض وظیفه‌ای و رابطه‌ای و کاهش کیفیت روابط درون‌سازمانی می‌شود (Tavassoli Sirmandi et al., 2025). همچنین پژوهش کریم‌پور و همکاران نشان داد رهبری اخلاقی می‌تواند از طریق تقویت فرهنگ اخلاقی، بروز انحرافات رفتار سیاسی را کاهش دهد (Karimpour et al., 2025). در همین راستا، آرام گزارش کرد که تملق سازمانی رابطه منفی با شایسته‌سالاری دارد و می‌تواند اثربخشی مدیریت منابع انسانی را کاهش دهد (Aram, 2025). پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه چاپلوسی سازمانی نیز ابعاد مختلف این پدیده را مورد توجه قرار داده‌اند. مسلم‌نژاد و همکاران نشان دادند فرهنگ چاپلوسی در سازمان‌ها تحت تأثیر عوامل فردی، مدیریتی و فرهنگی شکل می‌گیرد و در محیط‌هایی که شفافیت و عدالت ضعیف است، این رفتارها بیشتر رواج پیدا می‌کند (Mosleman et al., 2023). همچنین پژوهش گرامیان و همکاران نشان داد چاپلوسی می‌تواند در شرایط ناامنی شغلی، به‌عنوان عاملی تشدیدکننده رفتارهای منفی و پرخاشگرانه عمل کند (Geramian et al., 2025). از سوی دیگر، کشیش و همکاران دریافتند رفتارهای سیاسی بر تعاملات اجتماعی مدیران ورزشی اثرگذار است و می‌تواند کیفیت روابط حرفه‌ای را تحت تأثیر قرار دهد (Kashish et al., 2022).

در سطح بین‌المللی نیز مطالعات متعددی بر نقش چاپلوسی و مدیریت برداشت در سازمان‌ها تأکید کرده‌اند. بولینو و همکاران مدیریت برداشت را یکی از مهم‌ترین سازوکارهای نفوذ اجتماعی در محیط‌های کاری معرفی کرده‌اند که می‌تواند هم پیامدهای مثبت و هم پیامدهای منفی داشته باشد (Bolino et al., 2016; Bolino et al., 2020). دانزیگر نیز نشان داد چاپلوسی در بسیاری از تعاملات سازمانی و سیاسی به‌صورت ابزاری استراتژیک برای کسب مشروعیت و نفوذ استفاده می‌شود (Danziger, 2020; Danziger, 2021). همچنین پژوهش پارک و همکاران نشان داد رفتارهای چاپلوسانه می‌تواند مدیران را دچار خطاهای شناختی کرده و زمینه تصمیم‌گیری‌های ناعادلانه را فراهم آورد (Park et al., 2021).

از سوی دیگر، برخی پژوهش‌ها به نقش ویژگی‌های فردی و مهارت‌های سیاسی در شکل‌گیری این رفتارها پرداخته‌اند. فریس و همکاران معتقدند مهارت سیاسی یکی از قابلیت‌های کلیدی برای موفقیت در سازمان است، اما هنگامی که این مهارت در جهت منافع شخصی و رفتارهای غیرشفاف به کار گرفته شود، می‌تواند به تضعیف روابط سازمانی منجر شود (Ferris et al., 2021). همچنین یزدانی‌زیارت و رستگار نشان دادند مهارت‌های سیاسی با برخی رفتارهای اجتنابی و ارتباط‌گریزی سازمانی مرتبط است (Yazdani-Ziarat & Rastegar, 2018).

با وجود گسترش پژوهش‌ها در زمینه رفتار سیاسی سازمانی، مدیریت برداشت و چاپلوسی، هنوز خلأهای پژوهشی مهمی در این حوزه وجود دارد. بخش عمده مطالعات انجام‌شده در سازمان‌های تجاری و خصوصی صورت گرفته و توجه کمتری به سازمان‌های دولتی و آموزشی شده است. افزون بر این، بیشتر پژوهش‌ها بر پیامدهای رفتارهای سیاسی تمرکز داشته‌اند و کمتر به سازوکارهای شکل‌گیری کنش‌پسنداری و عوامل زمینه‌ساز آن پرداخته‌اند (Anderami et al., 2020; Sanaei et al., 2022). در بستر فرهنگی ایران، به‌ویژه در نظام آموزش و پرورش، پژوهش‌های محدودی درباره کنش‌های مبتنی بر سرمایه‌گذاری روابط و رفتارهای چاپلوسانه انجام شده است و همچنان شناخت دقیقی از ابعاد این پدیده وجود ندارد.

از سوی دیگر، ویژگی‌های ساختاری و فرهنگی سازمان‌های آموزشی در استان‌هایی مانند سیستان و بلوچستان می‌تواند زمینه متفاوتی برای بروز رفتارهای سیاسی فراهم کند. شرایط مدیریتی، ساختار اداری، ضعف شفافیت، روابط غیررسمی قدرت و چالش‌های شایسته‌سالاری ممکن است به گسترش کنش‌های پس‌اندازی در این سازمان‌ها منجر شود (Ghorbani & Abdi, 2018; Parsaei et al., 2019). بنابراین، بررسی عمیق این پدیده در آموزش و پرورش می‌تواند علاوه بر توسعه ادبیات نظری رفتار سازمانی، به مدیران و سیاست‌گذاران در طراحی راهبردهایی برای تقویت عدالت، شفافیت و سلامت سازمانی کمک کند.

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی پارادایمی کنش پس‌اندازی در آموزش و پرورش سیستان و بلوچستان و شناسایی عوامل زمینه‌ای، علی، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مرتبط با این پدیده انجام شد.

روش‌شناسی

روش شناسی پژوهش حاضر، کیفی است که به دلیل محدود بودن پیشینه پژوهشی و دانش قبلی در زمینه کنش پس‌اندازی، با استفاده از نظریه داده بنیاد در رابطه با کنش پس‌اندازی در آموزش و پرورش سیستان و بلوچستان پرداخته شده است. جامعه آماری پژوهش، شامل خبرگان مدیریت در آموزش و پرورش سیستان و بلوچستان و اساتید دانشگاهی آشنا به موضوع پژوهش بود که براساس پنل تخصصی و هدفمند و در نظر گرفتن معیارهای سطح تحصیلات، سابقه و تجربه فعالیت و تألیفات (مقاله و یا کتاب) انتخاب شدند. با توجه به مفروضات اساسی و زیربنایی رویکرد کیفی در پژوهش حاضر، تعداد نمونه، پیش از اجرای پژوهش تعیین نشد. به این صورت که پس از تحلیل داده‌های حاصل از هر نمونه، در خصوص اینکه کدام نمونه در گام بعدی، داده مناسبی را در اختیار محقق قرار می‌دهد بر اساس تئوری در حال ساخت مشخص شد. در این روش اطلاعات لازم از طریق انجام مصاحبه و همچنین بررسی اسناد و گزارشات مرتبط جمع‌آوری شده است. در انجام مصاحبه‌ها، از روش مصاحبه نیمه ساختارمند استفاده شد. همزمان با گردآوری داده‌های کیفی، شامل متن مصاحبه‌ها و گزارش‌ها با استفاده از کدگذاری باز و محوری مورد تحلیل قرار گرفت. به نحوی که بعد از تحلیل (کدگذاری) داده‌های حاصل از هر مصاحبه، با مشخص شدن نقاط مبهم یا ضعف نظریه و مقوله‌ها، نمونه بعدی برای اصلاح و غنی‌تر کردن نظریه انتخاب شد و نمونه‌گیری آن قدر ادامه یافت تا در مقوله‌ها اشباع نظری حاصل شد. تحلیل داده‌ها بر اساس روش پیشنهادی استراس و کوربین^۱ (۲۰۱۱) بعد از اولین مصاحبه انجام شد و به تولید مفاهیم و ایجاد سؤال‌هایی جدید و در نتیجه کسب اطلاعات بیشتر منجر شد این فرآیند به صورت چرخه‌ای و تا نقطه اشباع داده‌ها ادامه یافت و در طول مطالعه برای اطمینان از صحت و استحکام داده‌ها از معیارهای پیشنهادی لینکلن و گوبا^۲ (۱۹۹۹) استفاده شد. شایان ذکر است در این پژوهش با ۲۲ نفر از مشارکت‌کنندگان تا حد اشباع نظری مصاحبه شد اما از مصاحبه بیستم به بعد پاسخ‌ها، تکرار پاسخ مصاحبه‌های قبل بود. بنابراین پس از انجام بیست و دوم مصاحبه‌ها قطع شد و از مصاحبه با ۲۰ نفر از خبرگان آموزش و پرورش استفاده شد. شایان ذکر است که از قبل با مشارکت‌کننده در مورد موضوع مصاحبه هماهنگی لازم انجام شد و با هریک از مشارکت‌کنندگان به صورت نیمه ساختاریافته تا حد اشباع نظری

¹ - Strauss & Corbin

² - Lincoln & Guba

مصاحبه شد و بلافاصله کدگذاری انجام شد و سپس مصاحبه بعدی به صورت هدفمند و در برخی موارد با روش گلوله برفی و با هماهنگی قبلی انجام شد. هر مصاحبه بین ۳۰ الی ۴۵ دقیقه طول کشید. معیار انتخاب نمونه کیفی تحقیق، علاوه بر سابقه فعالیت در آموزش و پرورش، سطح تحصیلات (کارشناسی ارشد و دکتری)، سابقه فعالیت و مدیریت و نیز تألیفات کتاب یا مقاله بود. ویژگی‌ها و سوابق نمونه کیفی تحقیق در جدول شماره ۱ درج شده است.

جدول ۱. ویژگی‌ها و سوابق نمونه کیفی

ردیف	محل خدمت	سمت	سطح تحصیلات	سابقه مدیریت	تألیفات
			کارشناسی ارشد	کمتر از ۱۰ سال	بالاتر از ۱۰ سال
P۱	اداره کل آ. پ سیستان و بلوچستان	مدیر	*	*	*
P۲	اداره کل آ. پ سیستان و بلوچستان	کارشناس	*	*	*
P۳	دانشگاه	هیأت علمی	*	*	*
P۴	اداره آ. پ سیستان و بلوچستان	مدیر	*	*	*
P۵	اداره آ. پ سیستان و بلوچستان	مدیر	*	*	*
P۶	اداره آ. پ سیستان و بلوچستان	کارشناس	*	*	*
P۷	اداره آ. پ سیستان و بلوچستان	مدیر	*	*	*
P۸	دانشگاه	هیأت علمی	*	*	*
P۹	اداره آموزش و پرورش	مدیر	*	*	*
P۱۰	دانشگاه	هیأت علمی	*	*	*
P۱۱	اداره آ. پ سیستان و بلوچستان	مدیر	*	*	*
P۱۲	اداره آ. پ سیستان و بلوچستان	مدیر	*	*	*
P۱۳	دانشگاه	هیأت علمی	*	*	*
P۱۴	اداره آ. پ سیستان و بلوچستان	مدیر	*	*	*
P۱۵	اداره آ. پ سیستان و بلوچستان	مدیر	*	*	*
P۱۶	اداره آ. پ سیستان و بلوچستان	مدیر	*	*	*
P۱۷	اداره آ. پ سیستان و بلوچستان	مدیر	*	*	*
P۱۸	اداره کل آ. پ سیستان و بلوچستان	کارشناس	*	*	*
P۱۹	اداره آ. پ سیستان و بلوچستان	مدیر	*	*	*
P۲۰	اداره کل آ. پ سیستان و بلوچستان	کارشناس	*	*	*

در طول مطالعه نیز برای اطمینان از صحت و استحکام داده‌ها از معیارهای پیشنهادی لینکلن و گوبا (۱۹۹۹) استفاده شد. در گام اول، با مطالعه سطر به سطر، جمله به جمله و یا پاراگراف به پاراگراف متن مصاحبه‌ها و مستندات، واژه‌ها و عبارات مرتبط با موفقیت دستیابی به مقوله‌های کنش پس‌اندازی در آموزش و پرورش سیستان و بلوچستان استخراج گردید. سپس به هر یک از واژه‌ها و عبارات، کد اولیه‌ای اختصاص داده شد.

در گام دوم، کدگذاری محوری انجام می‌شود. در این گام تحلیل داده‌های کیفی، با استفاده از کدگذاری محوری، با بررسی تطبیقی مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط، بین مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد پیوند برقرار گردید.

برای بررسی اعتبار داده‌ها این ویژگی‌ها مورد بررسی قرار گرفت. در این پژوهش با استفاده از رسیدگی و مشاهده مداوم، در جمع‌آوری داده‌ها از شیوه مصاحبه و یادداشت در عرصه در مراحل مختلف پژوهش استفاده شد تا محقق در جریان انجام پژوهش نکات مهم و آنچه به ذهن می‌آید یا حس می‌شد را در حین مصاحبه‌ها و بررسی‌ها یادداشت کرده و در فرایند مصاحبه‌ها، تحلیل، مفهوم‌سازی و تفسیر از آن استفاده نماید. به دفعات به یادداشت‌های فنی، فایل و متن مصاحبه‌ها و اسناد مرتبط رجوع شد. همچنین پس از مشخص شدن نتایج، داده‌ها در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت. در طی این دو فرآیند، اصلاحاتی مد نظر قرار گرفت و پس از جمع‌بندی و نهایی‌سازی برخی از آن‌ها، جهت

افزایش یکپارچگی نظری در مدل اعمال شد. همچنین در مراحل مختلف تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از شیوه کسب اطلاعات از همتایان برای بازنگری داده‌ها، نظرات اصلاحی و تکمیلی یک همکار جهت توسعه نظریه استفاده شد.

یافته‌ها

برای شروع تحلیل‌ها به کمک روش نظریه داده بنیاد بلافاصله بعد از اولین مصاحبه، کدگذاری توسط پژوهشگر انجام شد. پس از شناسایی و استخراج کدهای اولیه، داده‌های اولیه دسته بندی و به کدهای ثانویه تبدیل شدند. در واقع از ترکیب کدهای مفهومی، مقولات ایجاد می‌شوند به تفکیک در شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، عوامل علی، شرایط راهبردی و پیامدهای کنش پس اندازی در آموزش و پرورش سیستان و بلوچستان ارائه شده است. نتایج در جداول ۲ الی ۶ درج شده است.

جدول ۲. کدگذاری باز و محوری داده‌های کیفی، عوامل زمینه‌ای کنش پس اندازی در آموزش و پرورش سیستان و بلوچستان

مقوله‌های اصلی	کدگذاری باز (مقوله‌های فرعی)
	خط مستقیم پایین به بالا در گزارش دهی و دستوردهی بالا به پایین در سازمان
عوامل ساختاری	تعارض و ابهام در اهداف و نقش‌های سازمان
	سطوح زیاد سازمانی
	رسمی سازی و قوانین زیاد کاری
	تمرکز تصمیم‌گیری در سازمان
عوامل موقعیتی	اثرگذاری چاپلوسی در وضعیت موجود سازمان
	سیاست‌زدگی و تأثیر رفتارهای سیاسی در سازمان
	مراودات ضمنی یا غیر رسمی قوی
	تمرکز قدرت در دست رهبران
سبک رهبری خودکامه	استفاده از قدرت تنبیه برای هدایت نیروی انسانی
	هدایت دستوری به نیروی انسانی
	قانون‌گریزی مدیران
عوامل مدیریتی	سیاست پیشگی مدیران
	دایره ارتباطی مدیران با کارکنان

جدول ۳. کدگذاری باز و محوری، عوامل مداخله‌گر کنش پس اندازی در آموزش و پرورش سیستان و بلوچستان

مقوله‌های اصلی	کدگذاری باز (مقوله‌های فرعی)
	ماکیاولیسم بالا
ویژگی‌های شخصیتی	روحیه قدرت طلبی بالا
	انگیزه توفیق طلبی
عوامل فرهنگی	برجسته بودن فرهنگ چاپلوسی در بدنه اجرایی و مدیریتی ادارات آموزش و پرورش
	فرهنگ تمجیدپذیری بیش از حد در مدیران آموزش و پرورش
	اثرگذاری خودشمیرینی در پیشبرد اهداف در فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش
عوامل محیطی	تسری فرهنگ غیر صادقانه در گزارش‌دهی فعالیت‌ها به دلیل فقدان شفافیت نتایج فعالیت‌ها و شرح وظایف واحدها
	وجود چاپلوسی در دیگر دستگاه‌های اجرایی و ارتقاء با این حربه
(بیرونی)	بده-بستان‌های فردی در سازمان‌ها
	ادراک پیشرفت دیگران از راه رفتار سیاسی

جدول ۴. کدگذاری باز و محوری، عوامل علی کنش پس اندازی در آموزش و پرورش سیستان و بلوچستان

مقوله‌های اصلی	کدگذاری باز (مقوله‌های فرعی)
منفعت طلبی	کسب منابع مالی بیشتر
	کسب جایگاه بالاتر جهت منافع مادی بیشتر
	ترجیح منافع فردی بر منافع سازمانی
	کشف فرصت‌های موجود در سازمان
عوامل سازمانی	نان به نرخ روز خوردن نیروی انسانی
	وجود بی‌عدالتی و درک آن
	کمبود یا عدم مشارکت در تصمیم‌گیری
	اهداف مبهم سازمانی
سلیقه محوری مدیران	فرایند تصمیم‌گیری نامشخص و بدون برنامه
	سطوح سلسله مراتب بالا
	اعمال سلیقه شخصی مدیران در انتصاب
	اعمال سلیقه در برخورد با ارباب رجوع
مهارت و توانمندی پایین نیروی انسانی	اعمال سلیقه مدیر در کار با افراد خاص
	فقدان توجه به شایستگی کارکنان و نبودن شاخص‌های شایستگی
	پایین بودن مهارت‌های فردی در محیط کاری
	نبود مهارت متناسب با شغل
قدرت طلبی	ناتوانی در به‌روز کردن دانش فردی
	نداشتن دانش کاری مناسب
	مهم بودن دستیابی به قدرت
	نزدیک شدن به کانون قدرت
	دستیابی به منابع مهم اطلاعاتی در سازمان

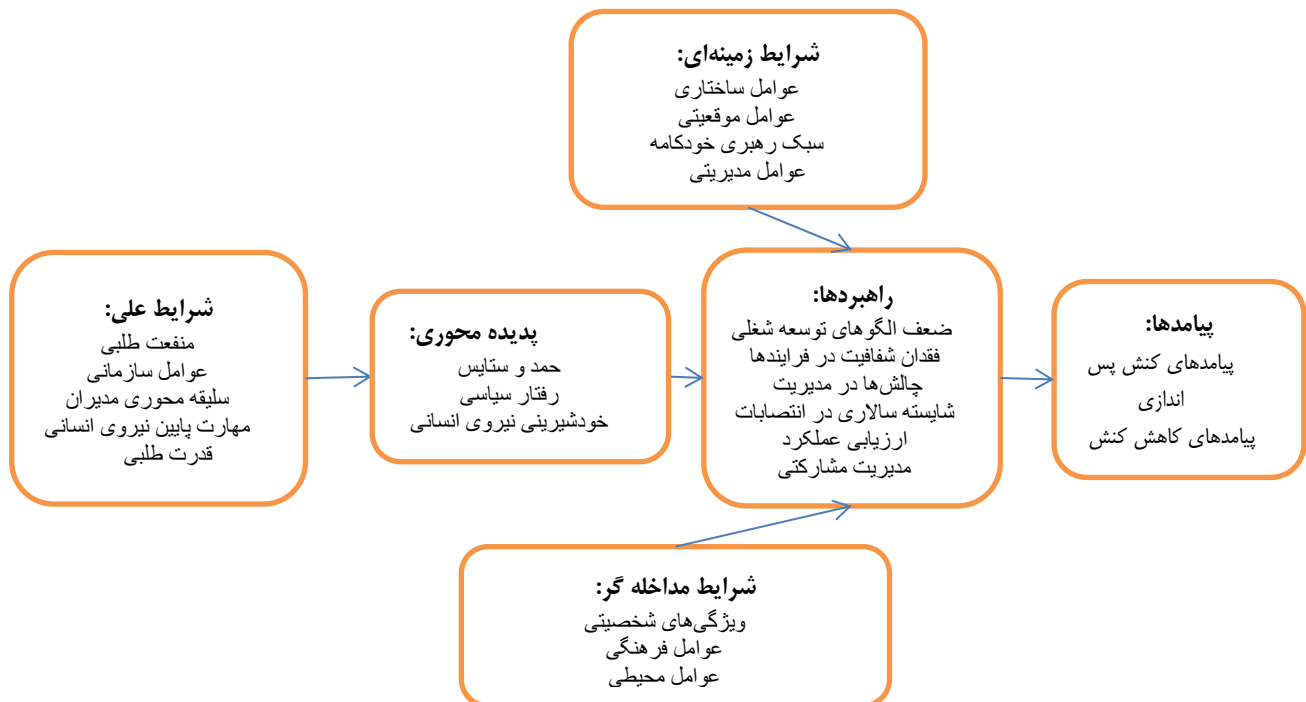
جدول ۵. کدگذاری باز و محوری، شرایط راهبردی کنش پس اندازی در آموزش و پرورش سیستان و بلوچستان

مقوله‌های فرعی	کدگذاری باز
شرایط راهبردی کنش پس اندازی	عدم امکان رشد برابر بین افراد سازمان
	فقدان ارزیابی عملکرد مبتنی بر شرایط کاری
	جهت‌گیری غیر صحیح در رشد و توسعه منابع انسانی
	ضعف رویکردهای شایسته‌سالاری در مدیریت منابع انسانی
چالش‌ها در مدیریت	نبود جریان آزاد اطلاعات در سازمان
	فقدان شفافیت در فرایندهای عملیاتی سازمانی
	نبود شفافیت در بخش‌های مختلف
	نداشتن اجازه انتقاد
شایسته‌سالاری در انتصابات	کاهش پاسخگویی در برابر تصمیم‌ها
	قانون‌گریزی مدیران
	سیاست‌پیشگی مدیران
	فقدان ارزیابی عملکرد واقعی
راهبردهای کاهش کنش پس اندازی	تمجید پسندی مدیران
	رابطه مدارای و پارتی بازی به جای ضابطه مندی
	تعیین معیارهای تخصصی و شایستگی جهت انتصاب در مناصب شغلی
	انتصابات براساس شاخص‌ها و معیارهای توانمندی و شایستگی افراد
ارزیابی عملکرد	پرهیز از دخالت افراد سیاسی در انتصابات
	تعیین شاخص‌های قابل سنجش برای واحدهای مختلف
	ارزیابی براساس معیارهای عینی
	نظام پاداش و تنبیه براساس خروجی قابل ارزیابی عملکردها و ارزیابی عادلانه
مدیریت مشارکتی	مشارکت کارکنان بخش‌های مختلف در تصمیمات مرتبط با وظایف شغلی
	ارجحیت تصمیمات مشترک بر تصمیمات فردی

جدول ۶: کدگذاری باز و محوری، پیامدهای کنش پس اندازی در آموزش و پرورش سیستان و بلوچستان

مقوله‌های فرعی	کدگذاری باز
پیامدهای کنش پس بروز رفتارهای انحرافی اندازی	افزایش بهره‌گیری منابع و امکانات سازمان برای اهداف فردی
	خرابکاری در زمینه فعالیت‌های سازمانی
	گسترش رقابت غیر سازنده در سازمان
	افزایش اقدامات غیر اخلاقی در سازمان
	گسترش روحیه نفاق در فرایندهای سازمانی
	کاهش تعهد نیروی انسانی به سازمان
فرسودگی شغلی	عدم دلبستگی به فعالیت در سازمان
	ناتوانی سازمان در برآورده کردن خواسته‌های فردی
	عدم اعتقاد به فعالیت در سازمان
کاهش بهره‌وری	افت استفاده صحیح از منابع
	عدم دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده
	ناتوانی در بهبود عملکرد شغلی
	افت کارایی نیروی انسانی در محل کار
پیامدهای کاهش کنش پس اندازی	توسعه مدیریت منابع انسانی
	استقرار نظام شایسته سالاری
	یلوغ منابع انسانی و بروز خلاقیت کارکنان
سلامت سازمانی	منابع انسانی با انگیزه و کارآمد
	حذف یا کاهش چپلوسی و رفتار سیاسی سازمانی
	کاهش خرابکاری در فرایندهای عملیاتی سازمان
	ترجیح منافع سازمانی بر منافع فردی
توسعه پایدار	پویایی سازمانی
	افزایش بهره‌وری

در این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده (در مرحله کدگذاری‌ها) است. این کار براساس مدل پارادایم انجام می‌شود و به نظریه پرداز کمک می‌کند تا فرآیند نظریه را به سهولت انجام دهد. نمودار مربوطه به شرح نمودار ۱ ذکر شده است.



شکل ۱. مدل پارادایمی تحقیق

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که کنش پساندازی در آموزش و پرورش سیستان و بلوچستان تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل زمینه‌ای، علی و مداخله‌گر شکل می‌گیرد و پیامدهای گسترده‌ای برای سلامت سازمانی، شایسته‌سالاری و بهره‌وری نظام آموزشی به همراه دارد. بر اساس نتایج، عوامل زمینه‌ای شامل ساختارهای سازمانی، سبک رهبری خودکامه، شرایط موقعیتی و عوامل مدیریتی، بستر لازم را برای شکل‌گیری رفتارهای چاپلوسانه و سیاسی فراهم می‌کنند. این یافته با مطالعاتی که نشان داده‌اند ساختارهای متمرکز، روابط قدرت غیرشفاف و سبک‌های رهبری اقتدارگرا زمینه بروز رفتارهای سیاسی را در سازمان‌ها افزایش می‌دهند، همسو است (Robbins & Judge, 2023; Sanaei et al., 2022). هنگامی که سازمان‌ها از ساختارهای عمودی و تصمیم‌گیری متمرکز استفاده می‌کنند، کارکنان برای دسترسی به منابع، فرصت‌ها و موقعیت‌های شغلی بیشتر، به رفتارهای مبتنی بر نفوذ اجتماعی و مدیریت برداشت روی می‌آورند (Bolino et al., 2016; Ferris et al., 2021).

در این پژوهش مشخص شد که تمرکز قدرت، قانون‌گریزی مدیریتی و ضعف شفافیت در فرایندهای اداری از مهم‌ترین زمینه‌های گسترش کنش پساندازی در آموزش و پرورش هستند. این یافته با نتایج پژوهش قربانی و عبدی که نشان دادند ضعف ساختارهای شفاف و نبود نظام‌های عادلانه ارزیابی، بستر رشد رفتارهای سیاسی و چاپلوسانه را فراهم می‌کند، همخوانی دارد (Ghorbani & Abdi, 2018). همچنین پژوهش توسلی سیرمندی و همکاران نشان داد ادراک رفتارهای سیاسی سازمانی با افزایش تعارضات درون‌سازمانی و کاهش کیفیت روابط کاری همراه است (Tavassoli Sirmandi et al., 2025). در واقع، هنگامی که کارکنان احساس کنند تصمیم‌ها و ارتقاها بر پایه روابط و نفوذ صورت می‌گیرد، اعتماد سازمانی تضعیف شده و تعاملات حرفه‌ای جای خود را به رقابت‌های ناسالم می‌دهد.

یافته‌های این مطالعه نشان داد عوامل مداخله‌گر نظیر ویژگی‌های شخصیتی، عوامل فرهنگی و عوامل محیطی نقش مهمی در تقویت کنش پساندازی دارند. ویژگی‌هایی مانند قدرت‌طلبی، ماکیاولیسم و تمایل به کسب منافع شخصی موجب می‌شود برخی کارکنان از تاکتیک‌های چاپلوسانه و رفتارهای سیاسی برای پیشبرد اهداف خود استفاده کنند. این یافته با نظریه مهارت سیاسی فریس و همکاران همسو است که بیان می‌کند افراد دارای مهارت‌های نفوذ اجتماعی بالا، در محیط‌های سیاسی سازمانی بهتر قادر به بهره‌برداری از روابط قدرت هستند (Ferris et al., 2021). همچنین پژوهش یزدانی‌زیارت و رستگار نشان داد مهارت‌های سیاسی می‌توانند با رفتارهای ارتباطی ناسالم و اجتنابی همراه شوند (Yazdani-Ziarat & Rastegar, 2018).

از سوی دیگر، نتایج پژوهش حاضر نشان داد فرهنگ چاپلوسی و تمجیدپذیری در برخی بخش‌های سازمانی می‌تواند به‌عنوان عاملی تقویت‌کننده رفتارهای پساندازی عمل کند. این یافته با پژوهش مسلم‌نژاد و همکاران همسو است که فرهنگ چاپلوسی را نتیجه تعامل عوامل فردی، مدیریتی و فرهنگی در سازمان دانسته‌اند (Mosleman et al., 2023). در محیط‌هایی که چاپلوسی به‌عنوان یک رفتار پذیرفته‌شده تلقی می‌شود، کارکنان به تدریج درک می‌کنند که موفقیت سازمانی بیش از آنکه به شایستگی وابسته باشد، به میزان نزدیکی به قدرت و توانایی جلب رضایت مدیران وابسته است. چنین شرایطی موجب تضعیف عدالت ادراک‌شده و افزایش بی‌اعتمادی در میان کارکنان می‌شود (Heidari & Dehghani, 2023; Rasekh et al., 2018).

یافته‌های این پژوهش درباره عوامل علی نیز نشان داد منفعت‌طلبی، سلیقه‌محوری مدیران، قدرت‌طلبی و ضعف مهارت‌های حرفه‌ای از مهم‌ترین محرک‌های کنش پساندازی هستند. این نتایج با نظریه مبادله اجتماعی همخوانی دارد؛ زیرا بر اساس این نظریه، افراد در تعاملات سازمانی به دنبال حداکثرسازی منافع و کاهش هزینه‌های فردی هستند (Cropanzano et al., 2021). هنگامی که کارکنان مشاهده می‌کنند دستیابی به منابع و ارتقا بیشتر از طریق روابط غیررسمی و چاپلوسی امکان‌پذیر است، به جای تمرکز بر عملکرد حرفه‌ای، به رفتارهای سیاسی و نفوذ اجتماعی روی می‌آورند (Anderami et al., 2020; Karimi et al., 2015).

در این پژوهش همچنین مشخص شد که ضعف الگوهای توسعه شغلی و فقدان شفافیت در ارزیابی عملکرد، از مهم‌ترین شرایط راهبردی تقویت‌کننده کنش پساندازی هستند. این یافته با نتایج پژوهش آرام همسو است که نشان داد تملق سازمانی رابطه منفی با شایسته‌سالاری دارد و می‌تواند فرایندهای مدیریت منابع انسانی را مختل کند (Aram, 2025). زمانی که کارکنان احساس کنند معیارهای ارتقا و انتصاب شفاف نیست و تصمیم‌های مدیریتی بر اساس روابط شخصی اتخاذ می‌شود، انگیزه برای توسعه شایستگی‌های واقعی کاهش می‌یابد و رفتارهای چاپلوسانه تقویت می‌شود.

نتایج پژوهش حاضر همچنین نشان داد که کنش پساندازی پیامدهای منفی گسترده‌ای برای سازمان دارد؛ از جمله افزایش رفتارهای انحرافی، فرسودگی شغلی، کاهش تعهد سازمانی و افت بهره‌وری. این یافته با مطالعات متعددی همخوان است که رفتارهای سیاسی سازمانی را عامل کاهش سلامت روانی و حرفه‌ای کارکنان معرفی کرده‌اند (Hochwarter et al., 2020; Landells & Albrecht, 2022). هنگامی که فضای سازمانی مبتنی بر بی‌عدالتی و روابط غیررسمی باشد، کارکنان شایسته احساس بی‌ارزشی و نادیده‌گرفته‌شدن می‌کنند و انگیزه آنان برای مشارکت مؤثر کاهش می‌یابد. در چنین فضایی، فرسودگی شغلی، کاهش دلبستگی سازمانی و افت کیفیت عملکرد افزایش پیدا می‌کند (Rogers & Lee, 2023; Taleghani et al., 2018).

یافته‌های این مطالعه در زمینه پیامدهای مثبت کاهش کنش پساندازی نیز قابل توجه بود. نتایج نشان داد اجرای راهبردهایی مانند شایسته‌سالاری در انتصابات، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص‌های عینی و مدیریت مشارکتی می‌تواند به توسعه منابع انسانی، ارتقای سلامت سازمانی و افزایش بهره‌وری منجر شود. این یافته با پژوهش کریم‌پور و همکاران همسو است که نشان داد رهبری اخلاقی و فرهنگ اخلاقی می‌تواند رفتارهای سیاسی انحرافی را کاهش دهد (Karimpour et al., 2025). همچنین پژوهش زارعی‌متین و احمدی نشان داد اعتماد سازمانی می‌تواند اثر منفی رفتارهای سیاسی بر عملکرد شغلی را کاهش دهد (Zarei Matin & Ahmadi, 2024). بنابراین، توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر عدالت، شفافیت و مشارکت می‌تواند نقش مهمی در کاهش کنش‌های پساندازی داشته باشد.

نتایج پژوهش حاضر همچنین اهمیت مدیریت برداشت و نقش آن در روابط سازمانی را برجسته می‌کند. پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند که مدیریت برداشت در ذات خود الزاماً منفی نیست و می‌تواند بخشی از مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی کارکنان باشد (Bolino et al., 2020; Velasquez, 2024). با این حال، زمانی که این رفتارها به صورت افراطی و با اهداف سیاسی مورد استفاده قرار گیرند، به چاپلوسی و تملق تبدیل می‌شوند و آثار مخربی بر ساختارهای سازمانی برجای می‌گذارند (Danziger, 2020; Vonk, 2020). پژوهش حاضر نیز نشان داد که در آموزش و پرورش، مرز میان تعامل حرفه‌ای سالم و رفتار چاپلوسانه می‌تواند بسیار باریک باشد و نبود شاخص‌های شفاف ارزیابی، این مسئله را تشدید می‌کند.

یکی دیگر از یافته‌های مهم این پژوهش، نقش محیط فرهنگی و اجتماعی در شکل‌گیری کنش پساندازی بود. پژوهش حاضر نشان داد که گسترش فرهنگ تمجیدپذیری و بده‌بستان‌های غیررسمی در برخی محیط‌های اداری می‌تواند رفتارهای سیاسی را به یک هنجار سازمانی تبدیل کند. این یافته با نتایج پژوهش دانزیگر همسو است که چاپلوسی را نوعی ابزار استراتژیک برای کسب مشروعیت و نفوذ معرفی می‌کند (Danziger, 2021). همچنین پژوهش کووچ و همکاران نشان داد چاپلوسی حتی در فضای مجازی و تعاملات اجتماعی آنلاین نیز می‌تواند بر نگرش‌ها و رفتارهای افراد اثرگذار باشد (Kovacs et al., 2024). این مسئله نشان می‌دهد که کنش پساندازی صرفاً محدود به محیط‌های سنتی سازمانی نیست و می‌تواند در قالب‌های جدید ارتباطی نیز بازتولید شود.

از منظر کاربردی، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مقابله با کنش پساندازی نیازمند اصلاح همزمان ساختارهای مدیریتی، فرهنگ سازمانی و نظام‌های ارزیابی عملکرد است. تمرکز صرف بر کنترل رفتارهای فردی بدون اصلاح بسترهای ساختاری و مدیریتی، نمی‌تواند به کاهش پایدار این پدیده منجر شود. سازمان‌هایی که در آن‌ها شفافیت، پاسخگویی و عدالت سازمانی تقویت می‌شود، کمتر در معرض گسترش رفتارهای چاپلوسانه و سیاسی قرار دارند (Park et al., 2021; Robbins & Judge, 2023).

از سوی دیگر، نتایج پژوهش حاضر اهمیت آموزش مدیران در زمینه تشخیص رفتارهای چاپلوسانه و جلوگیری از تأثیرپذیری از آنها را برجسته می‌کند. بسیاری از مدیران ممکن است بدون آگاهی، رفتارهای چاپلوسانه را به‌عنوان نشانه وفاداری یا تعهد تعبیر کنند؛ در حالی که این رفتارها در بلندمدت می‌تواند تصمیم‌گیری‌های مدیریتی را دچار سوگیری کرده و شایسته‌سالاری را تضعیف کند (Fujihara, 2023; Park et al., 2021). بنابراین، ارتقای سواد مدیریتی و توسعه رهبری اخلاقی از الزامات اساسی برای کاهش کنش پساندازی در سازمان‌های آموزشی محسوب می‌شود.

یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر آن بود که مطالعه صرفاً در بستر آموزش و پرورش استان سیستان و بلوچستان انجام شد و ممکن است شرایط فرهنگی، مدیریتی و سازمانی این استان با سایر مناطق کشور متفاوت باشد؛ بنابراین تعمیم نتایج به دیگر سازمان‌ها و استان‌ها باید با احتیاط صورت گیرد. همچنین ماهیت کیفی پژوهش و استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته ممکن است تحت تأثیر ادراک‌ها و برداشت‌های شخصی مشارکت‌کنندگان قرار گرفته باشد. علاوه بر این، برخی مشارکت‌کنندگان به دلیل حساسیت موضوع رفتارهای سیاسی و چاپلوسی، احتمالاً از بیان کامل تجربیات خود خودداری کرده‌اند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با استفاده از روش‌های ترکیبی یا کمی، روابط میان متغیرهای مرتبط با کنش پساندازی را در نمونه‌های گسترده‌تر بررسی کنند. همچنین مقایسه این پدیده در سازمان‌های دولتی، خصوصی و آموزشی می‌تواند به درک عمیق‌تر تفاوت‌های فرهنگی و ساختاری در شکل‌گیری رفتارهای سیاسی کمک کند. بررسی نقش متغیرهایی مانند هوش هیجانی، سبک‌های رهبری، عدالت سازمانی و سرمایه اجتماعی در کاهش یا تقویت کنش پساندازی نیز می‌تواند از موضوعات مهم برای مطالعات آینده باشد.

از منظر کاربردی، پیشنهاد می‌شود مدیران آموزش و پرورش با طراحی نظام‌های شفاف ارزیابی عملکرد، تدوین معیارهای دقیق شایسته‌سالاری و تقویت مدیریت مشارکتی، زمینه کاهش رفتارهای چاپلوسانه و سیاسی را فراهم کنند. همچنین برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه اخلاق حرفه‌ای، عدالت سازمانی و رهبری اخلاقی برای مدیران و کارکنان می‌تواند به ارتقای سلامت سازمانی کمک کند. ایجاد سازوکارهای نظارتی مستقل، تقویت فرهنگ پاسخگویی و حمایت از نقد سازنده نیز می‌تواند در کاهش نفوذ روابط غیررسمی و گسترش اعتماد سازمانی مؤثر باشد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

Extended Abstract

Introduction

Organizational political behavior has become one of the most significant areas of research in organizational behavior and human resource management due to its profound influence on interpersonal relationships, managerial decision-making, and organizational effectiveness. Political behavior in organizations refers to actions undertaken by individuals or groups to influence decisions, gain power, secure personal interests, or improve their organizational position through formal and informal mechanisms (Robbins & Judge, 2023; Sanaei et al., 2022). In many organizations, especially public and educational institutions, political behaviors emerge through impression management, social influence, flattery, ingratiation, and informal networking. These behaviors may become increasingly prevalent when transparency, meritocracy, and fair evaluation systems are weak (Ferris et al., 2021; Hochwarter et al., 2020).

Among the various forms of organizational political behavior, ingratiation behavior and organizational flattery have attracted growing scholarly attention. Ingratiation refers to strategic attempts by employees to gain favor, approval, or support from supervisors and influential organizational actors through praise, conformity, exaggerated admiration, and impression management tactics (Danziger, 2020; Vonk, 2020). Although ingratiation may sometimes improve interpersonal interactions and short-term cooperation, excessive or manipulative flattery can damage organizational justice, weaken merit-based systems, and undermine trust among employees (Park et al., 2021; Rogers & Lee, 2023).

Research on impression management demonstrates that employees often engage in self-presentation tactics to create favorable impressions among supervisors and colleagues (Bolino et al., 2016; Bolino et al., 2020). In educational organizations, these behaviors may influence performance evaluations, promotion opportunities, and managerial decisions (Diogo, 2023; Velasquez, 2024). Consequently, ingratiation behavior is not merely an interpersonal phenomenon but also a political and structural issue shaped by organizational culture, leadership style, and power relations.

Theoretical perspectives such as social exchange theory explain ingratiation behavior as a form of relational investment through which individuals seek future rewards and reciprocal benefits (Cropanzano et al., 2021). Employees may engage in flattery and political interactions because they perceive such behaviors as effective strategies for gaining organizational advantages. When organizational systems reward informal influence more than competence and professional performance, employees become more likely to adopt political tactics to secure career advancement and managerial support (Anderami et al., 2020; Karimi et al., 2015).

Several studies have emphasized the negative organizational consequences of political behaviors and flattery. Organizational politics have been associated with perceived injustice, reduced organizational commitment, interpersonal conflict, cynicism, deviant behaviors, and decreased job satisfaction (Heidari & Deghani, 2023; Rasekh et al., 2018). Similarly, organizational flattery may reduce transparency and weaken meritocracy by encouraging managers to make decisions based on personal loyalty rather than professional qualifications (Aram, 2025; Zarei Matin & Ahmadi, 2024). Studies also suggest that political organizational climates increase conflict and reduce trust among employees (Landells & Albrecht, 2022; Tavassoli Sirmandi et al., 2025).

In educational systems, the consequences of such behaviors may be particularly damaging because schools and educational institutions play a fundamental role in human capital development and social progress.

Educational organizations require transparency, fairness, ethical leadership, and professional trust to maintain effectiveness. However, when informal political relations dominate managerial processes, educational quality and organizational health may deteriorate (Robbins & Judge, 2023; Rogers & Lee, 2023).

Previous studies have examined various dimensions of organizational politics and flattery. Geramian et al. reported that flattery intensifies the relationship between job insecurity and aggressive intentions among employees (Geramian et al., 2025). Karimpour et al. found that ethical leadership and ethical culture can reduce deviant political behaviors in organizations (Karimpour et al., 2025). Mosleman et al. emphasized that flattery culture emerges through the interaction of individual, managerial, and organizational factors (Mosleman et al., 2023). International studies have also highlighted the strategic role of flattery in gaining legitimacy, influence, and social support (Danziger, 2021; Kovacs et al., 2024).

Despite the growing body of research on organizational politics and impression management, significant gaps remain in understanding ingratiation behavior within educational institutions, particularly in the Iranian context. Most existing studies have focused on private organizations or commercial settings, while limited attention has been paid to public educational systems. Moreover, prior research has primarily investigated the consequences of political behavior rather than the contextual, causal, and strategic processes underlying ingratiation behavior. Therefore, the present study aimed to design a paradigmatic model of ingratiation behavior in the education system of Sistan and Baluchestan and to identify its contextual conditions, causal factors, intervening factors, strategies, and consequences.

Methods and Materials

The present study employed a qualitative exploratory design using grounded theory methodology. The research population consisted of educational experts, school administrators, and university faculty members familiar with organizational behavior and educational management in the education system of Sistan and Baluchestan Province. Participants were selected through purposive and theoretical sampling based on educational background, managerial experience, and professional expertise related to the research topic.

Data collection was conducted through in-depth semi-structured interviews. The interview process continued until theoretical saturation was achieved. A total of 20 participants were interviewed. Each interview lasted between 30 and 45 minutes and focused on participants' experiences and perceptions regarding organizational flattery, political behavior, managerial practices, and relational dynamics within educational organizations.

Simultaneous data collection and analysis were conducted based on Strauss and Corbin's grounded theory approach. Open coding, axial coding, and selective coding were used to identify concepts, categories, and relationships among categories. During open coding, initial concepts and codes were extracted from interview transcripts line by line. In axial coding, related concepts were organized into broader categories and subcategories. Finally, selective coding was used to integrate categories and develop the paradigmatic model of ingratiation behavior.

To ensure trustworthiness and rigor, Lincoln and Guba's criteria were applied, including prolonged engagement, continuous comparison of data, member checking, peer review, and repeated examination of interview transcripts and analytical notes. Participants were also asked to review parts of the findings to confirm the accuracy and consistency of interpretations.

Findings

The findings revealed that the paradigmatic model of ingratiation behavior in the education system of Sistan and Baluchestan consisted of 24 subcategories and 87 open codes categorized into contextual conditions, causal conditions, intervening conditions, strategic conditions, strategies, and consequences.

Contextual conditions included structural factors, situational factors, autocratic leadership style, and managerial factors. Structural factors involved centralized decision-making, excessive organizational hierarchy, formalized procedures, and ambiguous organizational roles. Situational factors included political

organizational climates, informal communication networks, and the effectiveness of flattery within the organizational environment. Autocratic leadership was characterized by concentration of power, directive management, and excessive control over employees. Managerial factors included favoritism, political orientation of managers, and weak adherence to organizational regulations.

Intervening conditions consisted of personality traits, cultural factors, and environmental factors. Personality-related conditions included high Machiavellianism, power-seeking tendencies, and achievement-oriented motivation. Cultural factors involved the normalization of flattery, excessive admiration of managers, and the spread of insincere reporting practices. Environmental factors included the prevalence of political advancement strategies in other governmental organizations and employees' perceptions that political behavior facilitates organizational success.

Causal conditions included self-interest seeking, organizational factors, managerial preference orientation, low employee competence, and power-seeking behaviors. Employees sought financial benefits, career advancement, and access to organizational resources through political interactions and ingratiation tactics. Organizational ambiguity, lack of participation in decision-making, unfair managerial practices, and undefined evaluation systems also contributed to the development of ingratiation behavior.

Strategic conditions facilitating ingratiation behavior included weak career development systems, lack of transparency in organizational processes, and managerial challenges. Participants reported the absence of fair promotion systems, lack of objective performance indicators, limited employee participation in decision-making, and insufficient accountability mechanisms.

The findings further identified several strategies for reducing ingratiation behavior. These strategies included implementing meritocracy in appointments, establishing objective performance evaluation systems, and strengthening participatory management. Merit-based appointments required defining competency-based criteria for managerial positions and reducing political interference in organizational decisions. Performance evaluation strategies emphasized measurable indicators, transparent assessment systems, and fair reward mechanisms. Participatory management involved involving employees in organizational decision-making and prioritizing collective over individual decisions.

The consequences of ingratiation behavior included deviant organizational behaviors, reduced organizational commitment, job burnout, decreased productivity, unethical conduct, organizational hypocrisy, and weakened organizational trust. Conversely, reducing ingratiation behavior resulted in improved human resource development, organizational health, sustainable development, meritocracy, increased motivation, and enhanced organizational productivity.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrated that ingratiation behavior in educational organizations is a multidimensional phenomenon influenced by structural, managerial, cultural, and individual factors. Organizational environments characterized by centralized power, weak transparency, and political managerial practices provide fertile ground for the emergence of flattery and political behaviors. In such environments, employees may perceive ingratiation as an effective strategy for gaining organizational advantages and career opportunities.

The study also showed that ingratiation behavior is reinforced by organizational cultures that normalize flattery and excessive admiration of authority figures. When employees observe that promotions and rewards are based on personal relationships rather than competence, political behavior gradually becomes institutionalized within organizational culture. This process weakens organizational trust, reduces employee motivation, and undermines perceptions of fairness and justice.

The results further highlighted that ingratiation behavior has serious organizational consequences, including deviant behaviors, burnout, reduced commitment, and decreased productivity. These findings suggest that

organizational politics and flattery not only affect interpersonal relationships but also influence overall organizational effectiveness and sustainability. Educational organizations are particularly vulnerable because the quality of managerial decisions and professional relationships directly affects educational performance and human capital development.

The study emphasized the importance of meritocracy, transparency, ethical leadership, and participatory management in reducing ingratiation behavior. Organizations that implement objective evaluation systems and competency-based appointments are less likely to experience the negative effects of organizational politics and flattery. Furthermore, strengthening ethical organizational culture and increasing managerial accountability can reduce employees' reliance on political tactics and informal influence strategies.

Overall, the present study contributes to the literature on organizational political behavior by providing a grounded paradigmatic model of ingratiation behavior within the educational context. The findings offer practical insights for educational policymakers and managers seeking to improve organizational health, strengthen meritocracy, and reduce the destructive effects of political and flattery-based interactions in educational institutions.

References

- Anderami, S. M., Zamani, F., & Enayati, T. (2020). The Relationship of Perceived Organizational Politics and Career Path Management With Career Plateau: Toward Presenting a Model. <https://civilica.com/doc/2445589>
- Aram, N. (2025). The Mediating Role of Organizational Flattery in the Relationship Between Human Resource Management and Meritocracy From the Perspective of School Principals in Nourabad Mamasani. Seventh National Conference on Professional Research in Psychology and Counseling With a Teacher-Perspective Approach, Minab. <https://civilica.com/doc/2366400>
- Bolino, M., Long, D., & Turnley, W. (2016). Impression Management in Organizations: Critical Questions, Answers, and Areas for Future Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 377-406. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062337>
- Bolino, M. C., Long, D. M., & Turnley, W. H. (2020). Impression Management in Organizations: Critical Questions, Answers, and Areas for Future Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 315-341. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044933>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2021). Social Exchange Theory: A Critical Review With Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*, 15(2), 479-516. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0099>
- Danziger, E. (2020). The Pragmatics of Flattery: Strategic Uses of Praise and Compliments. *Journal of Pragmatics*, 165, 318-330. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2020.06.010>
- 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>
- Diogo, D. A. C. (2023). *Playing Politics in Performance Appraisal: Unraveling the Intricate Role of Impression Management and the Social Context* [Iscte - Instituto Universitario de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10071/30676>
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Brouer, R. L., & Munyon, T. P. (2021). Political Skill in Organizations. *Journal of Management*, 47(4), 1061-1086. <https://doi.org/10.1177/0149206320901060>
- Fujihara, S. (2023). Sincere Praise and Pure Flattery: Reward Value and the Role of Praise-Seeking Traits. *Personality and Individual Differences*, 205, 112089. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112089>
- Geramian, H., Eslami, G., & Hosseini, S. K. (2025). *The Effect of Job Insecurity on Aggression Intention With the Mediation of Employee Competitiveness and the Moderating Role of Flattery* [Ferdowsi University of Mashhad, Faculty of Administrative and Economic Sciences].
- Ghorbani, A., & Abdi, J. (2018). Designing a Model of Saving Action: Antecedents, Consequences, and Action-Reaction Strategies. *Public Management Research*, 104-126.
- Heidari, H., & Dehghani, M. (2023). The Role of Organizational Political Behaviors in the Formation of Perceived Injustice in Organizations. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Management*, 11(2), 45-66.
- Hochwarter, W. A., Rosen, C. C., Jordan, S. L., & Ferris, G. R. (2020). Perceptions of Organizational Politics Research: Past, Present, and Future. *Journal of Management*, 46(6), 879-907. <https://doi.org/10.1177/0149206319898506>
- Karimi, S. B., Soltani, A., Nozohouri, R., & Mahmoudi, F. (2015). The Relationship Between Perceptions of Organizational Politics, Job Self-Efficacy, and Job Embeddedness. *Career and Organizational Counseling*, 7(22), 82-93. https://jcoc.sbu.ac.ir/article_99411.html

- Karimpour, H., Damghanian, H., & Saadeddin, S. (2025). *The Effect of Ethical Leadership on Reducing the Emergence of Political-Behavior Deviations in Organizations With the Mediation of Organizational Trust and Ethical Culture: A Study of Semnan University* Semnan University, Faculty of Economics, Management, and Administrative Sciences].
- Kashish, N. V., Marashian, S. H., & Khatibi, A. (2022). *The Effect of Political Behaviors on the Social Behavior of Sports Managers in Maysan Province*, Iraq Shahid Chamran University, Faculty of Sport Sciences, Department of Sport Management].
- Kovacs, B., Goldenberg, A., & Gross, J. J. (2024). The Power of Flattery: Enhancing Prosocial Behavior Through Social Media. *Journal of Experimental Psychology: General*. <https://doi.org/10.1037/xge0001520>
- Landells, E. M., & Albrecht, S. L. (2022). Organizational Politics and Employee Outcomes: The Moderating Role of Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 389-404. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2021-0320>
- Mosleman, E., Farhadi, P., & Ramezani Qotb-Abadi, A. (2023). *Identification and Prioritization of Factors Creating Flattery Behavior and Culture in Organizations: Case Studies of Nonprofit Institutes in Shiraz* Zand Institute of Higher Education, Shiraz, Faculty of Management and Accounting].
- Park, S., Westphal, J. D., & Stern, I. (2021). Set Up for a Fall: The Insidious Effects of Flattery and Ingratiation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 64(5), 1452-1476. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1257>
- Parsaei, M., Amiri, A. N., Zarei Matin, H., Yazdani, H., & Tavakoli, A. (2019). Organizational Flattery in Governmental Organizations. <https://civilica.com/doc/2488801>
- Rasekh, N., Khanmoradi, S., & Zardoshtian, S. (2018). The Effect of Perceived Organizational Politics and Perceived Organizational Support on the Emergence of Deviant Behaviors in Sports Organizations in Western Iran. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 18(43), 1-20.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson. <https://doi.org/10.4324/9780136870635>
- Rogers, T., & Lee, M. (2023). Organizational Trust and Political Behavior in the Workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 44(6), 921-938. <https://doi.org/10.1002/job.2664>
- Sanaei, M., Jafariani, H., & Samanian, M. (2022). Representation of the Pattern of Political Behavior of Public Managers Using a Phenomenological Approach. *Organizational Behavior Studies*, 11(1), 55-82.
- Taleghani, M., Alavi, S. B., & Banki, S. (2018). The Relationship Between Employees' Perceptions of Managers' Political Behaviors and Employees' Organizational Commitment: Examining the Mediating Role of Cognitive Cynicism. <https://civilica.com/doc/1477919>
- Tavassoli Sirmandi, H., Abbasnezhad, T., & Torabi, M. (2025). *The Effect of Perceived Organizational Political Behaviors on Intra-Organizational Relationships With the Mediating Role of Task Conflict and Relationship Conflict: A Study of Governmental Organizations in Bandar Abbas County* University of Hormozgan, Faculty of Management and Accounting].
- Velasquez, K. D. M. (2024). *First Impressions Last, or Do They? Exploring the Upward and Lateral Impression Management of Public Elementary School Teachers in a Municipality in Pangasinan* University of the Philippines Manila, College of Arts and Sciences]. <http://dSPACE.cas.upm.edu.ph:8080/jspui/handle/123456789/2773>
- Vonk, R. (2020). Flattery and Impression Formation: The Role of Ingratiation in Social Interaction. *Social Psychology*, 51(5), 295-307. <https://doi.org/10.1027/1864-9335/a000420>
- Yazdani-Ziarat, M., & Rastegar, A. (2018). The Effect of Political Skills on Organizational Communication Avoidance Through the Mediating Role of Self-Esteem. *Transformation management journal*, 10(1), 1-20. https://tmj.um.ac.ir/issue_871_872
- Zarei Matin, H., & Ahmadi, F. (2024). The Effect of Organizational Political Behaviors on Employees' Job Performance With the Mediating Role of Organizational Trust. *Public Management Research*, 17(1), 73-94. <https://doi.org/10.22111/jmr.2024.41235>