

## **Designing a Saving Action Model: Preliminary, Future, and Action and Reaction Strategies Case Study: Governmental Organizations in Ilam Province**

**Ali Ghorbani<sup>1</sup>, \*Jahan Abdi<sup>2</sup>**

1-Assistant Prof, faculty of management, payamnoor , iran.

2-Assistant Prof, faculty of management, bakhtar university, ilam, iran. (Corresponding Author). Email: j\_abdi\_p@yahoo.com

**Received: 02/01/2018; Accepted: 17/10/2018**

### **Abstract**

In recent decades, the daily routine of people has suffered a lot. Some of these behaviors have been driven towards profitable, individualistic, and futuristic behaviors. Each person's conduct is aimed at achieving a goal that is wholly profitable on the basis of believable, good or bad. Some social activists deliberately, consciously and on the basis of a predetermined plan, behave like flattering, sycophancy, excessive desires, seeing and observing more than the custom, and others commit such behaviors in situations Future of this Saving Action will be used to gain power and economic benefits. These actions are caused by micro and macro factors that, in addition to the health and effectiveness of the organization, make institutionalization of non-standard behaviors organized.

### **Introduction**

According to the "Saving Action Theory", individual organizational interactions with other institutional stakeholders are considered as coins that are saved in the capital of communication capital, to be exploited when needed. This benefit can be achieved through the promotion of target audiences at organizational posts or even using their social capital to acquire organizational interests.

### **Case study**

The purpose of this paper is to identify the causes and consequences of the Saving Action theory of among employees of governmental organizations based on data theory.

**Materials and Methods** Since the purpose of this study is to use the knowledge and experiences of individuals and their interpretations of the cause of post-operative action In organizations and management, in order to achieve a theory in this field, the use of the theory method The emergence of the data seemed to be justifiable. The present research has been conducted in terms of purpose,

fundamental and in terms of method, survey and using the Corbin and Strauss pattern.

The research is carried out in a qualitative way, and the practice of experts and experienced people in this field. The number of students is 20 in the number of university administrators. After coding, the conceptualization and categorization of the model was formed. The non-intestinal sampling method was applied purposefully and theoretically. After deliberate and intentional referral to managers who either had experience in post-traumatism or rescue workers, they first described the postponement action, then with them An interview was conducted, eventually asking them to provide other users with such an analysis. The process of data collection and interviewing continued until the rest of the collected data was repeated, and this was the same stage of theoretical saturation of the research. To test the conceptual model and to evaluate its quality, factor analysis, and the validity and validity of the material have been abused. The use of multiple evaluators and different resources in research evaluation (the relevant faculty members who have knowledge of knowledge, organizational managers, and people who have worked in the same field) have the reliability of the research. It makes the efficiency and effectiveness of floor saturation, along with the optimization of data quality Guaranteed. In the statistics section, structural equation modeling using PLS method was used to estimate path coefficients (Beta). Also, for calculating the path coefficients and obtaining the T-statistic, the boot strab test (open sampling method via placement) was used.

#### **Discussion and Results**

Based on the results obtained from the model, it can be seen that a total of 15 factors cause a Saving Action, all of which can be achieved using strategies that prevent employees from postponing operations.

The results of the analysis showed that, while identifying strategies for action and Saving Action (cultivating meritocracy culture, silencing, evaluating performance based on objective criteria, participatory management, teaching how to identify and combat with behavioral behaviors Post-hoc, the growth of non-activating post-thawing )7 causative agents, 4 causative agents, and 4 interventional agents lead to postponement.

#### **Conclusion**

The Saving Action is the art of people who are unable to achieve their desired success by employing normal and normal methods of society or work environment and by resorting to various ways of flattery, language of play, informing, spying, duplicity, Adult guards, and excessive people, try to compensate for the vacuum created by their personal and professional weaknesses in their community or work environment. It has been determined that post-exercise action leads to a lack of attention to meritocracy, the rule of dual behaviors, and unfair valuations. Saving Action is a series of self-conscious behaviors that individuals use to satisfy individuals with the control

of rewards and resources needed so that they can achieve their goals in the future. Saving Action is seen among people who do not have enough expertise and are trying to maintain or enhance themselves. In a society where there is no place for free expression and criticism. Both the community and the family are affected by this behavior.

**Key Words:** "action", "Rescue action", "purposefulness", "structural equation modeling".



## طراحی مدل کنش پس‌اندازی: پیش‌آیندها، پس‌آیندها و استراتژی‌های کنش و واکنش (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان ایلام)

دکتر علی قربانی\* - دکتر جهان عبدی\*\*

### چکیده

برخی کنشگران اجتماعی بصورت هدفمند، آگاهانه و بر اساس طرح از پیش تعیین شده‌ای، رفتارهایی همچون تملق، چاپلوسی، عرض ارادت بیش از حد، دید و بازدیده‌های بیش از عرف و سایر چنین رفتارهایی را مرتکب می‌شوند تا در موقعیت‌های آنی از این پس‌انداز جهت کسب قدرت و منافع اقتصادی استفاده نمایند. این کنش‌گری‌ها معلول عوامل خرد و کلانی هستند که علاوه بر تهدید سلامت و اثربخشی سازمان، باعث نهادینه شدن رفتارهای نابهنجار در سازمان می‌گردند. هدف مقاله حاضر، شناسایی علل و پیامدهای نظریه کنش پس‌اندازی در میان کارکنان سازمان‌های دولتی براساس تئوری داده‌بنیان می‌باشد. پژوهش به روش کیفی، و با بهره‌گیری از نظر متخصصان، و افراد باتجربه در این زمینه انجام شده است. تعداد افراد نمونه را ۲۰ نفر از مدیران و اساتید دانشگاه، تشکیل داده است. پس از کدگذاری، مفهوم سازی و مقوله بندی مدل تشکیل گردید. نتایج تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان داد که ضمن مشخص شدن استراتژی‌های کنش و واکنش پس‌اندازی ۷ عامل علی، ۴ عامل زمینه‌ساز، و ۴ عامل مداخله‌گر منجر به بوجود آمدن کنش پس‌اندازی می‌شوند. همچنین مشخص گردید که کنش پس‌اندازی منجر به عدم توجه به شایسته‌سالاری، حاکمیت رفتارهای ثناگویانه و ارزشیابی‌های ناعادلانه می‌گردد. در نهایت کیفیت و آزمون مدل مفهومی، به ترتیب، از طریق اعتبار اشتراک و حشو و مدل معادلات ساختاری مورد بررسی و تایید قرار گرفت.

**واژه‌های کلیدی:** "کنش"، "کنش پس‌اندازی"، "هدفمندی"، "مدل معادلات ساختاری".

\* استادیار، گروه مدیریت، پیام نور، ایران

\*\* نویسنده مسئول - استادیار، پردیس دانشگاهی باختر، ایلام، ایران. j\_abdi\_p@yahoo.com

## مقدمه

در برخی تعاملات اجتماعی، افراد در موقعیت‌های گوناگون به عرض ارادت، علاقه، و در حالت افراطی، تملق و چاپلوسی نسبت به افرادی می‌کنند که احتمال کسب قدرت و یا امکان بهره‌مندی از پتانسیل ایشان در آینده وجود دارد. این رفتارها در چارچوب علم مدیریت رفتار سازمانی قابل تامل و تحلیل هستند. با مذاقه بر این رفتارهای حسابگرانه به نظر می‌رسد افراد عامل به دنبال پس‌انداز یا سرمایه‌گذاری بر روابط دوستانه‌ای می‌باشند، که از این طریق افراد هدف را وامدار خود ساخته و بستری برای درخواستهای قانونی و غیرقانونی در آینده فراهم کنند (Richi, 2011). اینگونه رفتارها را اینگونه تعریف می‌کند: هر گونه تلاش، حيله‌گری و خدمتکاری برای خشنودکردن دیگران و به جهت تحقق اقتدار شخصی و برنده‌شدن در سازمان در محیط رقابتی امروز، رفتار چاپلوسانه در هر نقش سازمان نقش مهمی داشته و عملکرد سازمان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. باتفکر عمیق متوجه می‌شویم که این رفتار برای به دست آوردن مزیت رقابتی برای رشد شخصی است. چنین کنش‌گرانی وانمود می‌کنند که مشاور رهبر سیاسی هستند. اما عملکرد و خروجی‌های آنها ممکن است متفاوت باشد در طی یک مطالعه مشخص شده است که ۸۰ درصد از پاسخ دهندگان در بخش دولتی موافق بودند که رفتارهای پس‌اندازی نقش مهمی در فرآیند تصمیم‌گیری در مدیریت منابع انسانی دارند (Chahal & Poonam, 2015). در دهه‌های اخیر رفتارهای روزمره افراد دچار آسیب‌های زیادی شده است. برخی از این رفتارها بسمت رفتارهای سودجویانه و فردگرایانه سوق داده شده‌اند. از جمله رفتارهای ناکارآمد کارکنان، رفتارهای نامعقول درون و بیرون سازمانی می‌باشد (Desenzo & et all, 2010). بر اساس رویکرد سیاسی هرگونه رفتاری در سازمان، تلاش برای کسب منافع شخصی و یا گروهی است. زیرا هر حرکتی ماهیتی سودجویانه و منفعت طلبانه دارد (bowen, 1997). برخی کارکنان رفتارهای نفاق‌گونه را به نمایش می‌گذارند. بدین ترتیب که نگرشی خاص را وانمود می‌کنند تا در نزد دیگران خوب جلوه کنند. (Applebaum & hughes, 1998). خودشیرینی یکی دیگر از رفتارهای کنش پس‌اندازی می‌باشد. خودشیرینی یکی از رفتارهای سیاسی جهت جلب اعتماد دیگران و منافع فردی است (Ralston, 1985). رفتار هر فرد در جهت کسب هدفی است که براساس باور او، صواب یا ناصواب برایش کاملاً سودآور خواهد بود. تملق و چاپلوسی ستایش ریاکارانه است.

ستایش مشروع تشویق‌کننده است و روحیه افراد را افزایش می‌دهد. درحالی که ستایش نابجا افراد را اغفال می‌کند. افراد ماهر در چاپلوسی اغلب آنچه در جمع می‌گویند، با آنچه در خلوت بیان می‌کنند، متفاوت است (2: *boxx, 2007*). به طور کلی، همه افراد تمایل دارند مطلوب جلوه نمایند و دیگران نیز از رفتارهای مطلوب آنان مطلع گردند. اما تعریف و تمجید بی‌جایا بیش از حد، رفتاری ناپسند تلقی می‌گردد. (1: *Akiteng, 2007*). رفتارهای این چنینی ممکن است درخارج از سازمان رخ دهد: ستایش دولت توسط رسانه‌ها علی‌رغم عملکرد ضعیف، حمایت خبرنگار یا یک روزنامه نگار از سیاست‌های سیاسی، رهبران، شهروندان ثروتمند (*Obaze & Fasahnu, 2006*). همواره احتمال زیادی دارد که افراد بخواهند خودشان را در دل مدیران و صاحبان قدرت جای دهند (*Drory, 2006: 291*). از آن جا که استفاده از تملق، خودشیرینی، خندیدن بیش از حد به جوک‌های بالادستان، لطف کردن و پشتیبانی از عقاید دیگران اثرات مثبتی بر ارزیابی عملکرد و قضاوت در خصوص کارکنان دارند (*vilela, 2007: 625*). به این ترتیب، لازم است که مدیران مراقب باشند و علاقه به تعریف و تمجید بیش از حد را در وجود خود ناپوشانند.

اگر مدیران از زبردستان خود بخواهند به جای تملق و چاپلوسی، محاسن و معایب را به صورت واقعی و همان گونه که هست بازگو کنند، بی شک، شایسته‌سالاری در سازمان نهادینه خواهد شد و ثناگویی محکوم به فنا می‌شود. مدیران بایستی کاملاً توجه نمایند که آیا در پس کنش کارکنان هدف شخصی پنهان است یا خیر؟ در غیر این صورت گرفتار تذکر سعدی می‌شوند:

احمق را ستایش خوش آید چون لاشه که در کعبش دمی فربه نماید.

گاه افرادی که اهل چاپلوسی نیستند، در مسیر ترقی خود در سازمان با مانع جدی مواجه می‌شوند. افرادی که صرفاً در صددند کار خود را خوب انجام دهند، در رقابت با فردی که کارخویش را با توانایی‌اش در چاپلوسی ترکیب می‌کند، شکست می‌خورند. لذا برخی کارکنان تلاش می‌کنند تا از این طریق، پس‌اندازی را برای تحقق اهداف نهفته در ذهن خود درآینده داشته باشند. و این امر منجر به کاهش بهره‌وری، به قدرت نشستن افراد ناشایسته، از بین رفتن اخلاق، قضاوت‌های ذهنی و حاکمیت ارزش‌های مادی می‌شود. رفتارهای پس‌اندازی در سازمان، سبب آلودگی فرهنگی و اخلاقی محیط کاری می‌شود و به مرور، افراد غیر کارآمد سرپرستی امور را به دست می‌گیرند که کاهش ارتباط افراد سالم و

کاردان و نیز پایین آمدن بهره‌وری، حاکمیت ثناگویی، و در نتیجه فروپاشی سازمان را منجر خواهد شد. آفات اخلاقی در هر مجموعه‌ای نشانگر ناسالم بودن روابط و مناسبات و هنجارهای حاکم بر آن سازمان است. چنین فضایی در سازمان زمانی شکل می‌گیرد که منزلت‌ها و نقش‌ها و در واقع شایسته‌سالاری به معنی واقعی آن وجود ندارد. اگر هر شخص در جایگاه در خور نشان خود قرار گیرد و مطابق با منزل واقعی‌اش از نقش اجتماعی مناسب برخوردار شود، مناسبات در روابط اجتماعی نیز از سلامت کافی برخوردار خواهد شد. رفتارهای پس‌اندازی از مباحثی است که هیچ‌گاه به طور ویژه در ایران مورد بررسی قرار نگرفته، و مطالعات کامل میدانی در این زمینه انجام نشده‌است. لذا در این مقاله سعی می‌گردد که با توجه به مطالب مطرح شده در زمینه‌های مشابه به‌خصوص در حوزه‌ی تخصصی سازمان و مدیریت، تا حدودی از این منابع در شناسایی این رفتارها بهره‌برده شود.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### الف: مبانی نظری

بر اساس "نظریه کنش پس‌اندازی"، تک تک تعاملات سازمانی با سایر ذی‌نفعان سازمانی به مثابه سکه‌هایی است که در قلم سرمایه ارتباطاتی پس‌انداز می‌شود، تا در مواقع نیاز این سرمایه مورد بهره‌برداری قرار گیرد. این بهره‌مندی می‌تواند به واسطه ارتقاء مخاطبان هدف در پست‌های سازمانی و یا حتی استفاده از پشتوانه سرمایه اجتماعی ایشان برای اکتساب منافع سازمانی محقق گردد. از دیگر مصادیق این نظریه در مراودات اجتماعی، می‌توان به حضور بیش از حد عرف در مجالس ترحیم، تبریک موفقیت‌های همگان از طرق مختلف، عرض تبریک و تهنیت در مناسبت‌های مختلف، درج لایک و کامنت در شبکه‌های اجتماعی برای اکثر مطالب افراد، اعلام توافق یا تایید دیدگاه‌های افراد در جلسات گروهی و... اشاره کرد. شایان ذکر است که این نوع کنش با رفتار خیرخواهانه از لحاظ مبنایی کاملاً متفاوت است. قدرت‌طلبی در انسان، خودشیفتگی بیمارگونه و رابطه‌ی آن با قدرت و مدیریت در سازمانها، زمینه‌ساز کنش‌های پس‌اندازی هستند. فضای رفتاری حاکم بر محیط کار بر آرامش روانی فرد تأثیر زیادی می‌گذارد. کارکنان مجبور هستند بخش زیادی از زمان خود را با همکاران متملق بگذرانند، این موضوع نه تنها باعث مختل شدن آرامش

فکری افراد و تأثیر منفی آن بر جنبه‌های دیگر زندگی می‌شود، بلکه راندمان و بهره‌وری کار کارکنان را کاهش می‌دهد.

در بیان علت تأثیر رفتارهای متملقانه بیان شده است که چنین رفتارهایی منجر به پاداش‌های سازمانی، اثرهاله‌ای (تحت تأثیر ویژگی‌های مثبت فرد قرار گرفتن) و موفقیت‌های سازمانی می‌گردد (Lazear & Gibbs, 2009: 82).

امروزه کارکنان برای موفقیت در کسب و کار تلاش می‌کنند تا بهره‌وری را افزایش دهند، اما در کنار آن برای کارکنان این امکان وجود دارد که از طریق رفتارهای سیاسی نظیر تملق و چاپلوسی موفقیت شغلی خود را بهبود بخشند (Wortman & Linsenmeier, 1977: 139).

در فرهنگ ایرانی چنین رفتارهایی تقبیح شده‌اند، اما بهر حال به عنوان جزئی جدانشدنی از رفتار اجتماعی عده‌ای از مردم بوده است (Nemati & et all, 2013: 46). افراد دغل‌کار ممکن است فردی را با چرب‌زبانی، صمیمی شدن یا برانگیختن حس همدردی، شرطی کنند تا با آنها وارد رابطه شوند تا بعد در آینده چیزهایی را که می‌خواهند از آنها به دست بیاورند.

ویلفردو پارتو معتقد است آنچه در روابط میان افراد حاکم است کنشهای غیرمنطقی است و افراد بر اساس ته نشست‌هایی که از گذشته در شخصیت آنها رسوب کرده است عمل می‌کنند. آنچه در روابط سازمانی نیز مشاهده می‌شود ظاهر روابط است و در واقع پشت صفحه‌ی این رفتارها شامل روابط پنهان و خاص میان اعضای سازمان است که بطور مستقیم یا غیرمستقیم بر کارایی سازمان تأثیر می‌گذارد (Cozher, 2001).

چنین کارکنانی تلاش خواهند کرد تا از روش‌های مختلف ذیل به اهداف خود نائل آیند:

الف- تعریف و تمجید: در این تاکتیک فرد خودشیرین به بیان نظرات و قضاوت‌های مطلوب درباره فرد هدف می‌پردازد، چرا که این حالت روانی در افراد وجود دارد که چنانچه متوجه شوند مطلوب و مورد توجه دیگران هستند، خود به خود تمایل و علاقه ویژه‌ای نسبت به آنها پیدا می‌کنند. رفتارهایی مانند تحسین و چاپلوسی از اشکال دیگر این تاکتیک هستند.

ب- لطف و مرحمت: دومین شیوه لطف و مرحمت است. در این شیوه که معمولاً به صورت ترکیب با تعریف و تمجید به کار می‌رود، فرد خودشیرین، با لطف و مرحمت در موارد مختلف نسبت به فرد هدف و برآوردن نیازهای وی علاوه بر آنکه خود را فردی انسان دوست نشان می‌دهد، وی را نسبت به خود مدیون می‌سازد.



ج- همسویی عقاید: در همسویی عقاید فرد خودشیرین، خود را همسو و هم جهت با نظرات، عقاید و ارزشهای فرد هدف نشان می‌دهد. همسویی براساس این فرض شکل می‌گیرد که انسانها افرادی را دوست دارند که دارای ارزشها و عقایدی نظیر خودشان هستند. برای مثال، زیردستانی که می‌داند مافوقشان از همتای خویش راضی نیست و از وی در برابر مافوق خود انتقاد می‌کنند، از این شیوه غیرمستقیم چاپلوسی و رفتار چاپلوسی استفاده می‌کنند.

د- خودنمایی: چهارمین شکل از رفتار چاپلوسی خودنمایی است. یعنی رفتار به شیوه ای که از نظر فرد هدف مطلوب و مناسب است و یا رفتار به شیوه‌ای که فرد را دارای ویژگی خاصی نشان دهد و وی را برای فرد هدف جذاب کند.

هربرت اسپنسر جامعه‌شناس تکاملی و طرفدار داروین‌یسم اجتماعی، جامعه را یک اندام برتر می‌داند که از تکامل اندامهای فردی ایجاد شده است. او می‌گوید: « تقویت آدمهای بی‌ارزش به زیان آدمهای ارزشمند، ستمکاری شدیدی است و این کار، یک نوع تدارک عمدی فلاکت برای نسلهای آینده است. کوشش کلی طبیعت، خلاص شدن از شر چنین آدمها و پاک کردن جهان از لوث آنها و بارور کردن فضا برای آدمهای شایسته است. اگر آنها به اندازه ی کافی برای زندگی کردن شایستگی نداشته باشند خواهند مرد و چه بهتر که بمیرند. » (shafi&Akbari, 2010)

عموما کنش پس‌اندازی در شرایطی که اشتیاق برای پذیرش آن وجود دارد مطرح می‌شود و هر گاه در جامعه‌ای چنین کنشی فزونی یابد به این معنا است که زمینه پذیرش آن نیز تقویت شده است. کنش پس‌اندازی را می‌توان نوعی از تظاهر و فریب نیز قلمداد کرد، زیرا افراد متملق با بزرگ‌نمایی و انتصاب القاب و توانایی‌هایی به شخص متملق شونده، در صدد فریب او بر می‌آیند تا به تمسک به چنین شیوه غیر اخلاقی به خواستها و مطالبات خویش دست یابد. با توجه به اینکه ارتقاء و رشد کنش‌گران پس‌اندازی بر پله‌ها و نردبان فریب استوار است، تشدید این رفتار می‌تواند شایسته‌سالاری را در جامعه کمرنگ سازد.

#### ب: پیشینه تجربی

هر پژوهشگر باید سعی کند مرتبط ترین دستاوردهای تحقیقات پژوهشگران قبلی را مورد شناسایی قرار دهد و دریابد که دیگران تاچه درجه‌ای مساله تحقیق مورد نظر او را بررسی کرده‌اند و به آن نزدیک شده‌اند. به عبارت دیگرچه ابعادی از مساله تحقیق، مورد پژوهش قرار گرفته و چه ابعادی بررسی نشده است (khaki, 2001: 165). به عبارت دیگر،

این بخش مشتمل بر اطلاعات مهم و مرتبط به تحقیق است که ابعاد جدیدی را برای تحقیقات و مطالعات بعدی فراهم می‌سازد.

در موردش ناسایی عوامل کنش پس‌اندازی تاکنون تحقیقاتی صورت نپذیرفته است اما به هر حال در مورد سایر رفتاری‌های مشابه و عوامل موجد آنها تحقیقاتی صورت پذیرفته است که به طور خلاصه به آنها اشاره می‌شود.

تعیین‌کننده‌های نا هشیار شغل به نوعی تاریخچه فردی و خانوادگی شخص را منعکس می‌کنند. این عوامل بستگی به روابط فرد با افراد کلیدی مخصوصاً والدین در دوران کودکی و نوع مشاغل افراد کلیدی دارد (Malach & Yanai, 2005).

پیتر هریوت (۲۰۰۱) معتقد است این جنبه‌ی مبهم و تاریک رفتار سازمانی است که بهتر توضیح می‌دهد کارکنان سازمانها واقعاً چه احساسی دارند. گاهی در سازمانها افراد انسانی، احساسی شبیه به دور ریخته شدن دارند، هریوت معتقد است مقصر اصلی این موضوع، مدیران ارشد هستند که در رفتار خود با کارکنان و در نظر گرفتن آنها با عنوان یک انسان، شکست خورده‌اند. او نتیجه می‌گیرد الفاظ مدیریتی باید به وسیله‌ی گفتگوهای واقعی، جایگزین شود. وی برای بیان روابط سازمانی بین افراد از استعاره‌ها کمک می‌گیرد. هریوت، اعضای سازمان را به یگ خانواده تشبیه می‌کند که همان روابط خاص درون خانواده میان آنها حاکم است، افراد روابط درون خانواده اصلی را به روابط سازمانی خود فراقنی می‌کنند. نویسندگان روان تحلیلگر معتقدند در سازمانها دقیقاً همان فراقنی و انتقال دوران کودکی رخ می‌دهد. چاپلوسی، اغلب نسبت به کسانی صورت می‌پذیرد که از توانمندی اقتصادی، سیاسی، اجتماعی یا اداری بهره‌مندند و البته این وضع محدود به تاریخ معاصر نیست و پیش از این نیز گفتارهایی از تاریخ کهن وجود دارد که براساس آن می‌توان دریافت که چاپلوسی در مناسبات ایرانیان از دیرباز وجود داشته است و جانثاران دروغین زیادی در همه عرصه‌ها باعث می‌شوند تا حاصل زحمات و خدمات ارزنده بسیاری از افراد متین جامعه نادیده گرفته شود. در محیط‌هایی که چاپلوسی متداول است، هر نوع تغییری باید مورد پسند طبقه خاصی از جامعه باشد. در این حالت، نتیجه این می‌شود که صداقت و پایبندی به اصولی که تأمین‌کننده منافع واقعی مردم است جای خود را به تحسین مبالغه آمیز و در نهایت به چاپلوسی می‌دهد (Deini, 2016).

تئوری‌ها و مطالعات حاکی از آن است که افراد بطور سیستماتیک به پیام‌ها و صحبت‌هایی که دارای یک مفهوم مثبت و تمجید برای آنهاست علاقه نشان می‌دهند

و دوست دارند دیگران آن‌ها را مورد تمجید و ستایش قرار دهند و ناخودآگاه در صدد جبران آن برمی‌آیند (Fiske & Taylor, 2008). بخش عمده‌ای از رفتارهای سیاسی تاکتیک‌های نفوذ روبه بالایی هستند که توسط کارکنان برای مدیریت مسیر شغلی و پیشرفت حرفه‌ای به کار گرفته می‌شوند. چابلوسی از جمله این تاکتیک‌های نفوذ است (Kipnis & Schmidt, 1988).

یک سری رفتارهای استراتژیک چابلوسی برای نفوذ بر یک فرد خاص، باتوجه به ویژگی‌ها و جذابیت‌های شخصی به صورت نامشروع، طراحی شده‌اند. این تاکتیک رفتارهایی مانند تعریف، تمجید، تحسین و یا لطف به همکاران یا افراد مافوق را دربر می‌گیرد. برای توضیح رفتار چابلوسی‌آمیز می‌توان از مفهوم بده بستان سود جست. در بده بستان اجتماعی یک الزام اجتماعی برای نشان دادن واکنش اجتماعی مناسب در برابر رفتار مثبت طرف مقابل، در فرد احساس می‌شود. چنانچه فردی شما را تحسین کند، ادب حکم می‌کند که شما نیز به تعریف و تمجید از وی بپردازید ضمن اینکه خانواده در شکل‌گیری شخصیت نقش موثری دارد. شیوه‌های تربیتی حاکم بر خانواده نقش بسیار مؤثری در بروز این ناهنجاری‌ها دارد.

به صورت مشابه چابلوسی نشان دادن رفتاری مطلوب در برابر فرد هدف است، با این انتظار که وی خود را ملزم به واکنش نشان دادن مناسب به شکل دیگری در مقابل این رفتار ببیند (Vecchio & Appelbaum, 1995). یکی از بهترین و مناسب‌ترین روش‌های برطرف سازی رفتارهای تملق‌آمیز، اعتنا نکردن و پاسخ مثبت ندادن به کنش‌گران پس‌اندازکننده است که در حیطه روان‌شناسی، «خاموشی» نامیده می‌شود. بدین ترتیب، این گونه افراد، روش به ظاهر کارآمد خود را غیر مؤثر و تحقیرآمیز می‌یابند و به اجبار، با تجدیدنظر در شخصیت خود، سعی خواهند کرد رفتارهای مناسبی را جایگزین رفتار پیشین خود نمایند. هرگاه کارکنان عملکردضعیفی داشته باشند، در این حالت فرد ممکن است به جهت برانگیختن احساسات مدیران مرتکب چنین رفتارهایی شوند. ضمن اینکه هرگاه بدنبال اهداف بلندمدتی، نظیر ارتقاء باشند (Wortman & Linsenmeier, 1977:140). و یا نیاز به قدرت، پیشرفت، و مشارکت شغلی داشته باشند (Kacmar, Carlson, & Bratton, 2004:328). در چنین سازمان‌هایی، بدلیل حاکمیت کنش‌گران پس‌اندازکننده، خلاقیت و پویایی معنی و مفهومی ندارد.

ایجاد زمینه تشویق و حفظ موقعیت مدیران ناکارآمد توسط پس‌اندازکننده‌ها (از طریق بزرگ جلوه دادن عملکرد مدیر توسط پس‌اندازکنندگان). صلاحیت نداشتن بسیاری از مدیران در جایگاه‌های کنونی (به دلیل کم سواد و یا عدم لیاقت برای اداره امور)، مدیرانی که دانش و توانایی لازم برای مدیریت را ندارند، مدیرانی که بر پایه روابط به جایگاه مدیریتی دست یافته‌اند، مدیرانی که از انتقاد گریزان هستند و میل به ستایش و تعریف شنیدن را دارند افرادی را برای همکاری برمی‌گزینند که چالشی برای آنان درست نکنند، عموماً افرادی که سواد و توانایی چالشگری دارند (افراد توانمند را طرد می‌شوند)، بر نمی‌گزینند، و این ویژگی رفتاری در میان برخی مدیران نهادینه شده است. لذا کارکنان این فرصت را غنیمت شمرده و جهت تامین خواسته‌های آتی خود کنش‌گری پس‌اندازی را مرتکب می‌شوند. مهمترین عامل شخصیتی که منجر به رفتارهای متملقانه می‌شود: سبک رهبری، ماکیاولی‌گری، مرکز کنترل بیرونی، درآمدها، مشاغل و جایگاه‌های بالاتر، و تاثیر آن بر نتایج ارزیابی‌ها و قضاوت‌های مدیران (Lazear & Gibbs, 2009).

این واقعیت را نیز باید در نظر گرفت که بسیاری از پدیده‌های اجتماعی با گذشت زمان در رفتار جامعه نهادینه می‌شوند و رسوب می‌کنند، و اکثر مردم با آن خو می‌گیرند؛ بنابراین حتی در صورتی که عوامل شکل‌دهنده‌ی پدیده‌ها از بین بروند، باز هم آن پدیده‌ها به تداوم خود در عرصه جامعه ادامه می‌دهند. کنش پس‌اندازی هم یک پدیده‌ی کهن است و نمی‌توان انتظار داشت که از جامعه محو شود. حال با توجه به اینکه در این زمینه بطور خاص تحقیقی صورت نپذیرفته است لازم است تا مفهوم کنش پس‌اندازی واکاوی و علت‌ها و پیامدهای آن مشخص شود.

حق انتخاب و دخالت در استخدام، انتقال، تصمیم‌گیری و ارتقاء از مزایای رفتارهای متملقانه می‌باشد (Poonam & Chahal, 2015:2). یافته‌ها نشان می‌دهد که عامل فرهنگی جمعیت‌گرایی و جنسیت نقش مهمی را در ایجاد چنین رفتارهایی ایفا می‌نمایند (mangi, 2012). مطالعات انجام شده در نیجریه نشان داد که: تا حد زیادی، انتصابات سیاسی مانند وزراء، کمیسیون‌ها، مشاوران و غیره نیز تحت تأثیر ویژگی‌های مختلف گروه‌های بانندی، متملق، دروغ‌گو، شیطانی و فریب‌دهندگان الهام بخش قرار دارد (Ekong & Essien, 2012).

### الگوی مفهومی تحقیق

فرایند بدین صورت شروع شد که، داده‌های مشابهی که بار معنایی یکسانی را دارا بودند تحت کدهای مشترکی کدگذاری شدند و سپس مفاهیم و مقوله‌های متناسبی به هر یک اختصاص داده است. هنگامی که مقوله‌ها شکل گرفتند، محقق اقدام به انتخاب یک مقوله که رد پای آن در بخش‌های مختلف داده‌ها نمایان بود، نموده است. این مقوله که مقوله محوری (کنش پس‌اندازی) نام دارد تحت کدگذاری محوری داده‌ها استخراج شده و می‌توان سرمنشأ و ریشه تمامی مباحث مربوط به کنش پس‌اندازی را در آن یافت. در مرحله بعد محققین تلاش نموده تا دریابند رابطه هر یک از دیگر مقوله‌ها با مقوله محوری چگونه است. در این مرحله، جایگاه دیگر مقوله‌ها حول مقوله محوری مشخص شده است؛ یعنی محققین از میان دیگر مقوله‌ها، اقدام به شناسایی نموده‌اند. سپس نحوه دخالت هر یک از این مقوله‌ها در رخداد مقوله محوری به صورت روایت‌گونه تشریح گردید. در مرحله بعد از طریق بازبینی، پالایش و تکمیل مقوله‌ها و مفاهیم مستخرج از داده‌ها، نظریه مربوط به کنش پس‌اندازی خلق گردید. در این مرحله که کدگذاری انتخابی نام دارد، جریان رخداد کنش پس‌اندازی با استفاده از مقوله‌ها و مفاهیم جدید توصیف شده است. این مرحله منجر به ارائه مدلی جهت توصیف کنش پس‌اندازی گردیده است. پس از طی مراحل کدگذاری در نهایت تعداد ۳۰ مقوله تحت عنوان: شرایط علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردهای کنش و واکنش و پیامدها دسته‌بندی و مدل مفهومی زیرشکل گرفت شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

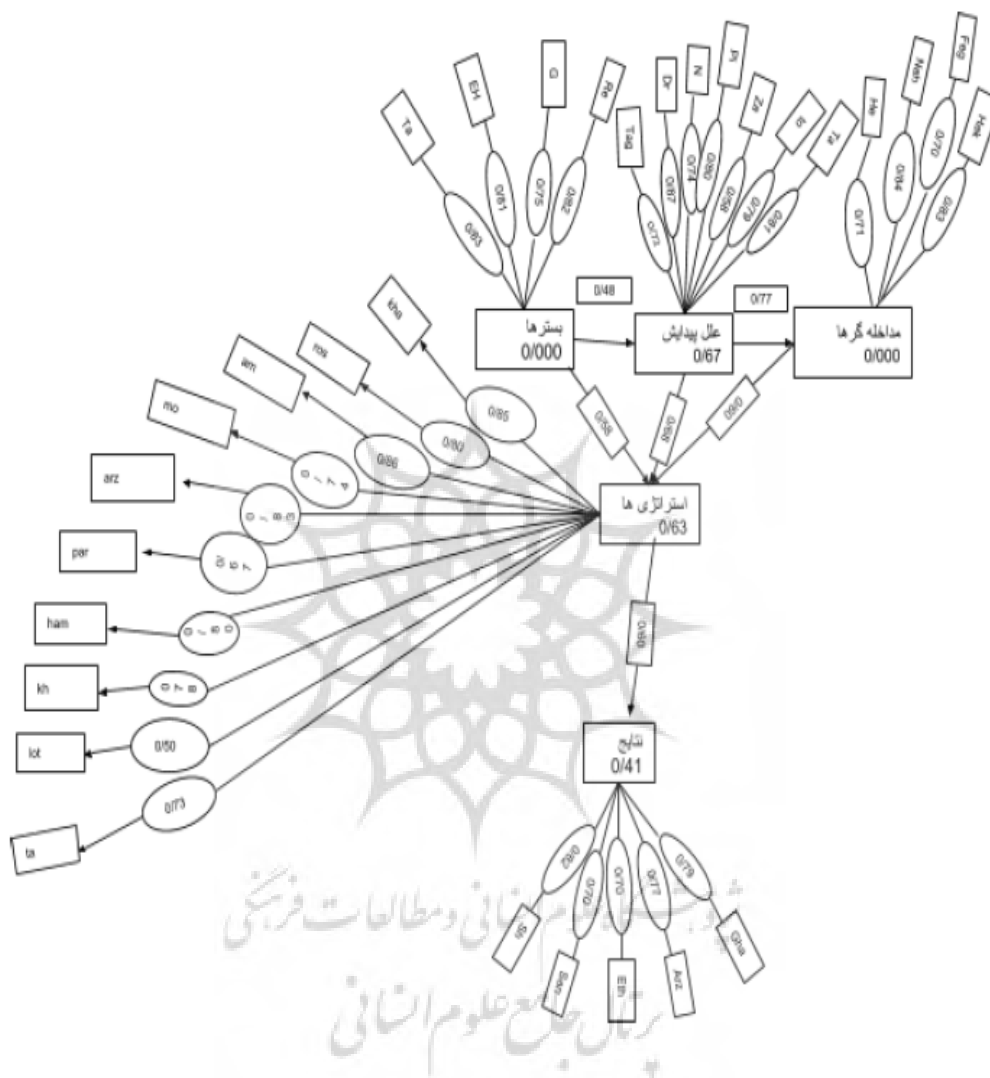
### روش پژوهش

از آنجا که هدف از این مطالعه نیز استفاده از شناخت و تجارب افراد و تفاسیر آنان در زمینه علت کنش پس‌اندازی در سازمان‌ها و مدیریت آن به منظور دستیابی به نظریه‌ای در این حوزه است لذا به کارگیری روش نظریه‌ی برخاسته از داده‌ها توجیه‌پذیر به نظر رسید (Danaifard & Emami, 2013: 276). پژوهش حاضر از حیث هدف، بنیادی و از حیث روش، پیمایشی و با بهره‌گیری از الگوی کوربین و استراوس صورت پذیرفته است.

جامعه‌ی آماری پژوهش، را ۲۰ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی استان ایلام تشکیل داده است. روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و بصورت هدفمند و نظری انجام گرفته است. پس از مراجعه ارادی و عمدی به مدیرانی که یا دارای تجربه درمورد کنش‌گران پس‌اندازی بودند و یا کارکنان کنش‌گر پس‌اندازی داشتند، ابتدا در مورد کنش پس‌اندازی توضیح داده می‌شد، سپس با آنان مصاحبه صورت می‌گرفت، درنهایت از آنان درخواست می‌شد تا سایرمدیران، دارای چنین تجربه‌ای، راعمرفی نمایند. فرایند جمع‌آوری داده و انجام مصاحبه تا زمانی ادامه یافت که دیگر داده‌های جمع‌آوری شده تکراری شدند و این مرحله همان مرحله اشباع نظری تحقیق بود. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه، برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از نظریه داده‌بنیاد و رهیافت نظام‌مند، برای آزمون مدل مفهومی و بررسی کیفیت آن، بترتیب، تحلیل عاملی، و اعتباراشتراک و اعتبار حشو استفاده شده است. استفاده از ارزیابان متعدد و منابع مختلف در ارزیابی پژوهش (اساتید رشته مربوطه که دانشی را دارا بودند، مدیران سازمانی و افرادی که کارمند کنش‌گر پس‌اندازی داشتند) اطمینان‌پذیری تحقیق را مورد تایید قرار داده است این امر باعث می‌شود که کارآمدی و اثربخشی اشباع طبقه‌ها همراه با بهینه‌کردن کیفیت داده‌ها تضمین شود (Creswell, 2005: 157). در بخش آمار استنباطی از مدل یابی معادلات ساختاری به روش PLS برای برآورد ضرایب مسیر (Beta) استفاده شد. همچنین برای محاسبه معنی داری ضرایب مسیر و بدست آوردن آماره T از آزمون بوت استراب (روش باز نمونه‌گیری از طریق جایگذاری) استفاده شد.

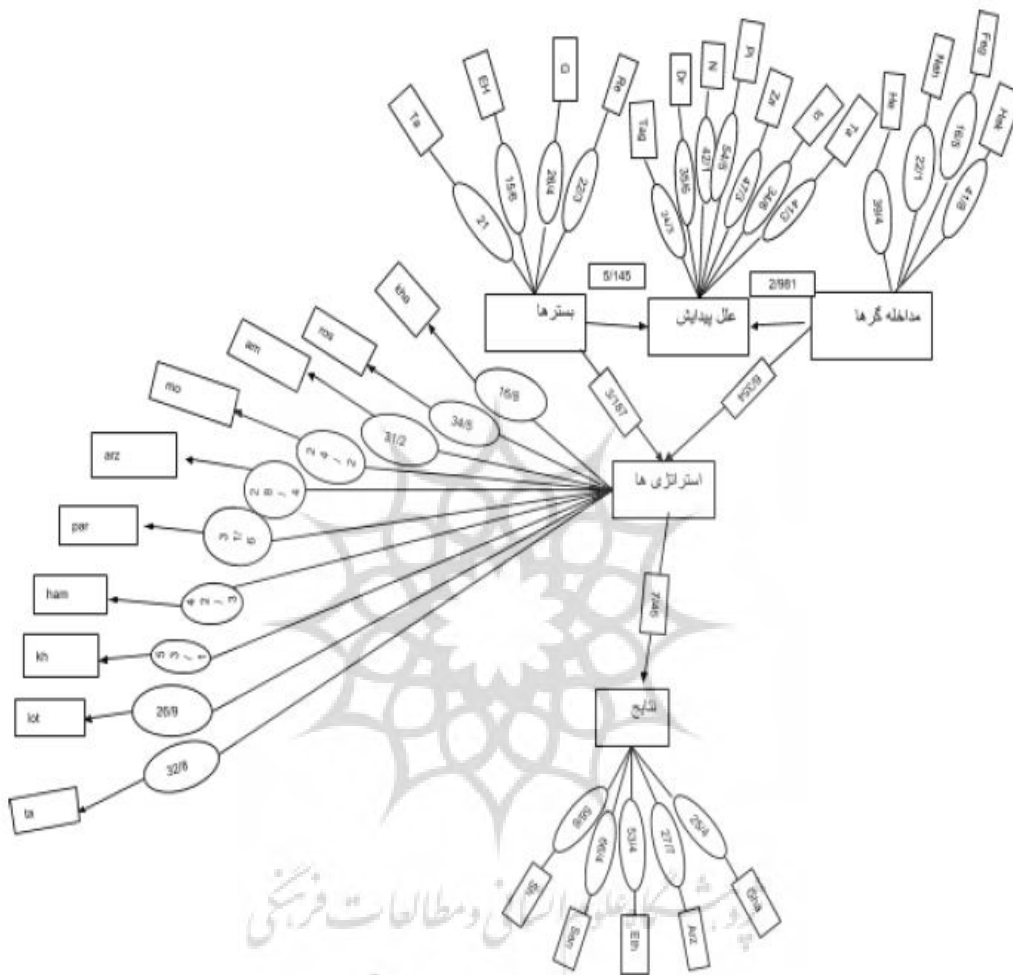
### بررسی اعتبارمدل پژوهش

الگوی مفهومی پیشنهاد شده از طریق روش الگویابی معادلات ساختاری بررسی و با توجه به فرضیه‌های پژوهش، از روش حداقل مجذورات جزئی برای برآورد الگو استفاده شد. آزمون الگوی ساختاری پژوهش و فرضیه‌های پژوهش در روش PLS از طریق بررسی ضرایب مسیر (بارهای عاملی) و مقادیر R<sup>2</sup> امکان پذیر است. همچنین از روش بوت استراب (با ۵۰۰ زیر نمونه) برای محاسبه مقادیر آماره T جهت تعیین معنی‌داری ضرایب مسیر استفاده شد.



شکل ۲: الگوی آزمون شده معنی‌داری پژوهش





شکل ۳: ضرایب تی الگوی آزمون شده پژوهش

شکل (۳) ضرایب تی مسیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. ضرایب تی بالای  $\pm 1/96$  تا  $\pm 2/58$  در سطح  $0/05$  معنی دار می‌باشند و ضرایب تی بالاتر از  $\pm 2/58$  در سطح  $0/01$  معنی دار هستند. همچنین در جدول (۱) برآورد ضریب مسیر و واریانس تبیین شده مدل پژوهش گزارش شده است.

جدول ۱: ضرایب مسیر و واریانس تبیین شده

متغیرها	ضرایب مسیر	واریانس تبیین شده
به روی علل پیدایش از: عوامل زمینه‌ای عوامل مداخله‌گر	.۴۸ .۷۷	.۶۷
به روی استراتژی‌های کنش و واکنش پس‌اندازی از: علل پیدایش عوامل زمینه‌ای عوامل مداخله‌گر	.۶۸ .۵۸ .۶۳	.۶۳
به روی نتایج از: استراتژی‌های کنش و واکنش پس‌اندازی	.۶۹	.۴۱

همانطور که در جدول (۱) مشاهده می‌شود تأثیر عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر بر علل پیدایش مثبت و معنادار است. تأثیر عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر و علل پیدایش بر استراتژی‌های کنش و واکنش پس‌اندازی مثبت و معنادار است. تأثیر استراتژی‌های کنش و واکنش پس‌اندازی بر نتایج مثبت و معنادار است. علاوه بر این ۶۷ درصد علل پیدایش، ۶۷ درصد استراتژی‌های کنش و واکنش پس‌اندازی و ۴۱ درصد نتایج توسط مدل پژوهش تبیین می‌شود. جدول (۲) اعتبار اشتراک و حشو متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. همانطور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود تمام مقادیر اعتبار اشتراک و حشو مثبت هستند که نشان دهنده‌ی کیفیت مناسب و قابل قبول مدل پژوهش حاضر می‌باشند.

جدول ۲: اعتبار اشتراک و حشو متغیرها

متغیرهای پژوهش	Q <sup>2</sup> CV-Redundancy	CV- Commuality
علل پیدایش	.۴۴۰	.۵۶۹
عوامل زمینه‌ای	.۳۵۲	.۶۳۵
عوامل مداخله‌گر	.۲۹۵	.۵۴۸
استراتژی کنش و واکنش پس‌اندازی	.۱۷۸	.۶۸۰
نتایج	.۲۵۵	.۷۶۰

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج بدست آمده از مدل مشخص می‌شود که بطور کلی پانزده عامل باعث به وجود آمدن کنش پس‌اندازی می‌شود که همگی مورد تایید قرار گرفته‌اند و می‌توان با بکارگیری استراتژی‌هایی مانع کنش پس‌اندازی کارکنان شد.

در جامعه‌ای که راه‌های دست‌یابی به امکانات و منزلت اجتماعی بسته باشد و تمرکز قدرت در دست گروهی خاص، و تصاحب جایگاه‌ها و منصب‌های اجتماعی تناسبی با شایستگی افراد نداشته باشد، یکی از ابزارهایی که برای رهایی از این تبعیض پدید می‌آید، کنش پس‌اندازی است؛ راهی کوتاه و بدون هزینه برای رسیدن به خواسته‌های که نه شایستگی می‌خواهد و نه زحمت و کوشش.

جونز سه نوع اساسی انگیزش را مشخص می‌کند: ارتقاء، انطباق نظر و خودپنداره، همچنین به نظر می‌رسد که از واژه‌های "قصد دستکاری و اعدام فریبانه" را برای چنین کنش‌گرانی استفاده کرده است. ضمن اینکه نیت آنها غیر قابل شناخت، مبهم و نامشخص است (Edward, 2017).

کنش پس‌اندازی، هنر افرادی است که با به کارگیری روش‌های عادی و بهنجار جامعه یا محیط کار خود قادر به کسب موفقیت دلخواهشان نیستند و با توسل جستن به راه‌های گوناگون چاپلوسی، زبان بازی، خبرچینی، جاسوسی، دورویی، نوکر صفتی، و تایید بیش از حد می‌کوشند خلأ ناشی از ضعف‌های شخصیتی و تخصصی مورد نیاز خویش در جامعه یا محیط کار خود را جبران کنند. کنش پس‌اندازی، نتیجه عادت‌های رفتاری برگرفته از تربیت خانواده، درآمد پایین و در مواردی نیز ممکن است افرادی به دلیل نداشتن مهارت در برقراری روابط درست اجتماعی، می‌باشد. در هر صورت کنش پس‌اندازی، ناشی از حقارت شخصیت فرد یا به گمان خود آنان، ره آورد زرنگی و هوش و تدبیر آنان است. کنش پس‌اندازی یک دسته از رفتارهای خود آگاهانه است که افراد آن را با هدف کسب رضایت اشخاص مجهز به کنترل پاداشها و منابع مورد نیاز به کار می‌گیرند تا بتوانند در آینده، به اهداف خود نائل آیند. کنش پس‌اندازی در بین افرادی دیده می‌شود که تخصص و اطلاعات کافی ندارند و با این روش سعی می‌کنند خود را حفظ یا ارتقا بخشند. در جامعه‌ای که جایی برای اظهار نظر آزاد و انتقاد وجود نداشته باشد. هم جامعه و هم خانواده در بروز این رفتار مؤثرند.

کنش پس‌اندازی در سازمان، سبب آلودگی فرهنگی و اخلاقی محیط کاری می‌شود و به مرور، افراد غیر کارآمد سرپرستی امور را به دست می‌گیرند که کاهش ارتباط افراد سالم و کاردان و نیز پایین آمدن بهره‌وری در نتیجه فروپاشی سازمان را منجر خواهد شد. کنش پس‌اندازی و یا آفات اخلاقی در هر مجموعه‌ای نشانگر ناسالم بودن روابط و مناسبات و هنجارهای حاکم بر آن جامعه است. چنین فضایی در جامعه زمانی شکل می‌گیرد که منزلت‌ها و نقش‌ها آن گونه که شایسته افراد است توزیع نشود و در واقع شایسته‌سالاری به معنی واقعی آن وجود ندارد. اگر هر شخص در جایگاه در خور نشان خود قرار گیرد و مطابق با منزل واقعی‌اش از نقش اجتماعی مناسب برخوردار شود، مناسبات در روابط اجتماعی نیز از سلامت کافی برخوردار خواهد شد.

کسب قدرت، استبدادی بودن مدیر، ضعف مدیریت در عملکرد، نهادینه بودن کنش پس‌اندازی در سازمان، تمایل مدیریت به رفتارهای متملقانه ( رفتار صحیح در کارکنان به عوامل متعددی بستگی دارد. بعضی از این عوامل، عوامل مدیریتی هستند، در واقع سبک مدیریت سازمان تعیین می‌کند که کارکنان رفتار صحیحی داشته باشند یا خیر)، عملکرد ضعیف کارکنان، فقدان ظرفیت در مدیریت، تمایل به کسب قدرت توسط کارکنان، کسب نمره ارزشیابی بیشتر، تامین نیازهای سطح پایین، عدم توجه به ارزش‌های انسانی، توجه بیش از حد به مادیات، تقلید از رفتارهای دیگران، تجمل‌گرایی مدیریت، ظاهرینی مدیریت (اثرهاله‌ای) و افراد غیرمتخصص و ناتوان از جمله علل، بستر و مداخله‌گرهای کنش پس‌اندازی هستند که منجر به عدم توجه به شایسته‌سالاری (انتصاب افراد نالایق بر مناصب سازمانی)، نهادینه کردن ثناگویی، ارزیابی ناعادلانه، ازبین بردن خلاقیت، بهره‌وری و در نهایت ارزش‌های انسانی و اخلاقی می‌شود.

کنش پس‌اندازی در سازمان‌های اداری ایران (عمدتاً در سازمان‌های دولتی ایران که بزرگترین سازمان‌ها از لحاظ اداری در سطح کشور هستند) باعث شده که شایسته‌سالاری به شدت از سازمان‌های اداری ایران رخت بر بسته و انگیزش، احساس تعلق سازمانی و کارایی در سازمان‌ها به سرعت رو به تنزل نهاده و افراد خلاق و وفادار به سازمان جای خود را به افراد متملق، ناسالم و ریاکار بدهند. در این راستا پیشنهاد می‌گردد که جهت غلبه برکنش‌گران پس‌اندازکننده، مدیران نسبت به انجام موارد ذیل اقدام نمایند:

- برقراری ارتباط نزدیک با افراد شایسته

- بها ندادن به افراد متملق و عدم تقویت این رفتار در سازمان

- گسترش فرهنگ حق‌گویی
- تغییر ذهنیت نسبت به کسی که عیوب را آشکار می‌کند.
- توجه به نظر مخالفان و موافقان
- تاکید بر توانمندی‌ها (دانش، مسئولیت‌پذیری، مهارت‌ها) بجای رفتارها
- ارزیابی عملکرد بر اساس ملاک‌های عینی
- تحقق مدیریت مشارکتی و سرمایه‌های اجتماعی
- آموزش نحوه شناسایی و مبارزه با رفتارهای متملقانه
- رشد افراد غیرکنش‌گر پس‌اندازکننده در سازمان



## References

- 1-Akiteng, C. (2007). The art of flattery. Retrieved from: [www.searchwarp.com](http://www.searchwarp.com).
- 2-Applebourn, S., H., Hughes, B. (1998). Ingratiation as a political tactic: Effects within the organization. *Management Decision*, 36(2), 85-95.
- 3-Boxx, R. (2007). A voiding the pitfalls of false flattery. Retrieved from: [www.zanati.co.za/newsletters](http://www.zanati.co.za/newsletters).
- 4-Bowen, D. D. (1997). Value dilemmas in organization development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 13(4), 543-556.
- 5-Chahal, H. S., Poonam, B. (2015). The Impact of Employee Sycophantic Behaviour on Organisation Environment: A Conceptual Study of Hospitality Sector in India *Arts and Social Sciences Journal*, 6(3).
- 6- Cozher (2001). *Theories of Sociology*. Translation by Mohsen Sallati, Tehran, Aqa Publication. (in Persian).
- 7-Creswell, J. W. (2005). *Educational research. Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, New Jersey: Pearson Ed..
- 8-Danaifard, Hassan, Emami, Mojtaba. (2013). *Strategy Theory The Basis in Organizational and Management Studies (Chapter Four: Qualitative Research Methodology in Management: A Comprehensive Approach)*. Second Edition, Saffar Publishing. (In Persian).
- 9-Decenzo, D. A., Robbins, S. P. & Verhulst. (2010). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons, 97-105.
- 10- Deini, Valid Allah (2016). Flattery and Flattery, A Short and Easy Cost to False Position in the Community of the Field of the Net, *Current Issues of Management*. (In Persian).
- 11-Edward, Jones. (2017). *A Classic Study of Sycophancy*. Suching up.
- 12-Ekong CN, Essien EB. (2012). The Economics of Gangsterism and Sycophancy in Nigerian Politics. *Current Research Journal of Social Sciences* 4: 277-284
- 13-Herriot, P (2001). *The employment Relationship*. Routledge Publication, London, USA, Canada.
- 14-Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Bratton, V. K. (2004). "Situational and dispositional factors as antecedents of ingratiation behaviors in organizational settings". *Journal of Vocational Behavior*, 65, 309-331.
- 15- Khaki, Gholam Reza (2001), *The method of exploratory research into dissertation writing*. Tehran, First edition, Reflections. (In Persian).
- 16- Kipnis, D., & Vanderveer, R. (1988). Ingratiation and the use of power. *Journal of Personality Social Psychology*, 17, 280-286.
- 17- Lazear, E. P., Gibbs, M. (2009). *Personnel Economics in Practice*. 2nd edition. Hoboken, John Wiley & Sons.
- 18-Malach & Yanai (2005). Unconscious determinant of Career choice and burn out: Theoretical model and counseling strategy. *Journal of employment counseling*.

- 19-Mangi AR . (2012). Human resource management practices in private sector organisations in pakistan: study of cultural influences. Global journal of management and business research 12.
- 20-Nemati, S., Allahyar, F., Foroughi, Asghar (2013). The Effects and Implications of Presence and Flattery in the Seventh and Eighth Hijri Lunar Era: Master's Thesis, Isfahan University, Research Writer .(In Persian).
- 21-Obaze, A., Fashanu F .(2006). Mass communication law and ethics. Saifno Publishers, Ibadan.
- 22-Rallston, D.A (1985). Employee ingratiation: the role of management. Academy of management Review, 10(3), 447-487.
- 23- Richie, YG. (2011). Politics of Sycophancy. Attribution Non-commercial.
- 24-Shafi Abadi, A., Akbari, H., (2010), Unconfirmed aspects of job selection and organizational behavior. Encyclopedia of Psychology and Education. (In Persian).
- 25-Vecchio, R. P., & Appelbaum, S.H. (1995). Managing Organizational Behavior: A Canadian Perspective, Harcourt Brace & Company, Canada.
- 26- Vilela, B., & Gonzalez, V. (2007). Impression management tactics and affective Context: Influence on sales performance appraisal. European Journal of Marketing, 41(5/6).
- 27- Wortman, C. B., & Linsenmeier, J. A. W. (1977). "Interpersonal attraction and techniques of ingratiation in organizational settings". In Staw, B. W., & Salancik, G. R. (Eds), New Directions in Organizational Behavior, St Clair, Chicago, IL, pp. 133-148.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی