

بررسی عوامل مؤثر بر تملق کارکنان و ارتباط آن با پیشرفت شغلی در اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان

سلیم عباسی^{۱*}، محسن صمیمی^۲، ابراهیم علی دوست قهفرخی^۳، آرمان احمدی^۴، زهرا حاتمی ناغانی^۵

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۸/۱۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۱۰/۰۲

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی عوامل مؤثر بر تملق کارکنان و ارتباط آن با پیشرفت شغلی در اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان بود. روش تحقیق از نوع همبستگی و به لحاظ هدف کاربردی بود که به شکل میدانی انجام شد. جامعه آماری این پژوهش، کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان بود. از آنجایی که حجم جامعه آماری کم بود، (۹۹ نفر) نمونه آماری برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شد. با استفاده از سنجش‌های مطالعات پیشین پرسشنامه تحقیق طراحی شد، برای اطمینان از روایی پرسشنامه، پرسشنامه نهایی با تأیید و جمع‌بندی نظرات ۱۲ تن از اساتید رشته مدیریت ورزشی تنظیم شد. پایایی پرسشنامه‌های در یک پایلوت اولیه و با ۳۰ نفر نمونه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای همه پرسشنامه‌ها بیشتر از ۰/۷۰ محاسبه گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون) استفاده شد. نتایج نشان داد متغیرهای فردی یعنی کانون کنترل و ماکیاویلیزم با تملق ارتباط معناداری داشتند ($p \leq 0/05$) اما از بین دو متغیر موقعیت شامل سبک رهبری و ابهام نقش تنها متغیر سبک رهبری با تملق ارتباط معنادار داشت ($p \leq 0/05$). همچنین، معناداری رابطه مثبت بین تملق کارکنان و پیشرفت شغلی آن‌ها مورد تأیید قرار گرفت ($p \leq 0/05$). همچنین مشخص شد، سبک رهبری نسبت به ماکیاویلیزم و کانون کنترل پیش‌بینی کننده بهتری برای تملق کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان است و تملق کارکنان با ضریب Beta (۰/۴۰۲) پیش‌بینی کننده مناسبی برای پیشرفت شغلی کارکنان می‌باشد، در نتیجه مشخص شد فاکتور منفی تملق بر پیشرفت شغلی کارکنان تأثیرگذار است.

واژگان کلیدی: تملق، عوامل فردی، عوامل موقعیتی، پیشرفت شغلی

۱. مربی دانشگاه پیام نور شهرکرد (نویسنده مسئول) salim.abbasi@gmail.com

۲. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی

۳. استادیار دانشگاه تهران

مقدمه

امروزه کارکنان سازمان‌های کسب و کار به استفاده از استراتژی‌های مدیریت مسیر شغلی برای پیشرفت و موفقیت حرفه‌ای خود تمایل زیادی نشان می‌دهند. یک راه برای افزایش نفوذ و موقعیت حرفه‌ای، نشان دادن سطح بهره‌وری بالا در کار است و بهره‌وری بالا به میزان زیادی در موفقیت حرفه‌ای فرد و پاداش‌های دریافتی وی مؤثر است؛ اما در کنار آن برای اعضای سازمان این امکان وجود دارد که موفقیت حرفه‌ای خویش را از طریق یکسری رفتارهای سیاسی نظیر تملق و چاپلوسی بهبود بخشند (ورتمن، لینسرنمیر^۱، ۱۹۷۷: ۱۳۴).

به‌طور کلی همه افراد تمایل دارند مطلوب جلوه نمایند و دیگران نیز از رفتارهای مطلوب آن‌ها مطلع گردند؛ اما تعریف و تمجید بیجا و بیش از حد (تملق) رفتاری ناپسند تلقی می‌گردد. هر چند برخی از صاحب‌نظران علوم رفتاری معتقدند که تملق خفیف در اول هر جلسه به ایجاد صمیمیت کمک می‌کند (اکتینگ^۲، ۲۰۰۷: ۱).

در فرهنگ ما ایرانیان تملق همواره تقبیح شده است؛ اما این نوع رفتار همواره به‌عنوان جزئی جدانشدنی از رفتار اجتماعی عده‌ای از مردم بوده است (نعمتی و همکاران، ۱۳۹۲: ۴۶). سازمان‌ها به‌عنوان بخشی از زندگی اجتماعی ما از وجود این نوع رفتار مستثنی نیستند. بسیاری از ما بارها شاهد تملق همکاران خود یا سایر کارکنان در سازمان‌ها برای رسیدن به مطامع خود بوده‌ایم. اگر تملق به‌صورت افراطی به کار گرفته شود، می‌تواند برای سازمان زیان‌آور باشد به‌خصوص اینکه این رفتار نه تنها در سطح فردی بلکه به‌صورت سازمانی هم مطرح است. از آنجایی که وجود اینگونه رفتارها در هر سازمانی متحمل است، درک و آگاهی از این نوع رفتارها برای مدیران جهت کنترل و مدیریت آن‌ها در سازمان و جلوگیری از بروز اثرات منفی‌شان کاملاً ضروری است (نعمتی و همکاران، ۱۳۹۲: ۴۶-۴۷).

مقاله حاضر بر آن است تا با شناسایی عمده‌ترین عوامل مؤثر بر رفتار مبتنی بر تملق یا چاپلوسی و تعیین میزان پیش‌بینی‌کنندگی آن‌ها زمینه را برای اقدامات اصلاحی در آینده

فراهم سازد و از این طریق امکان آگاهی را برای مدیران فراهم کند. از سوی دیگر با توجه به اثراتی که تملق در فرایند ارزشیابی کارکنان و پیشرفت آن‌ها در مسیر شغلی‌شان دارد، سازمان‌ها می‌توانند نتایج این تحقیق را به‌منظور جلوگیری از به‌کارگیری افراد غیر شایسته در پست‌های حساس سازمانی و پیامدهای مخرب آن به کار گیرند.

یکی از انواع رفتار سیاسی سازمان‌ها، تملق است که افراد در سازمان برای رسیدن به اهداف خود از آن استفاده می‌کنند. وقوع تملق در سطوح بالاتر سازمانی بیشتر است. در هر سطح سازمانی افراد مافوق تمایل کمتری به استفاده از این گونه رفتارها نسبت به زیردستان دارند (کنی^۳ و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۸۶).

تنوری‌ها و مطالعات حاکی از آن است که افراد به‌طور منظم به پیام‌ها و صحبت‌هایی که دارای یک مفهوم مثبت و تمجید برای آن‌ها است علاقه نشان می‌دهند و دوست دارند دیگران آن‌ها را مورد تمجید و ستایش قرار دهند و ناخودآگاه درصدد جبران آن برمی‌آیند (فیسک و تیلور^۴، ۲۰۰۸: ۲۲۸). برخورد مناسب با اطلاعاتی که به مدیر می‌رسد از مهارت‌های بسیار مهم مدیران اثربخش است. افراد با دادن و گرفتن بازخورد در تفکرات و احساسات با یکدیگر سهیم می‌شوند. (اسلوکام و همکاران^۵، ۲۰۰۸: ۲۸۹).

تملق یک سری رفتارهای استراتژیک است که به‌صورت نامشروع برای نفوذ بر یک فرد خاص با توجه به ویژگی‌ها و جذابیت‌های شخصی، طراحی شده‌اند. این تاکتیک رفتارهایی مانند تعریف و تمجید، تحسین و یا لطف به همکاران یا افراد مافوق را در برمی‌گیرد (لیندن و میشل^۶، ۱۹۸۸: ۵۷۶).

مدیران در سازمان جهت تصمیم‌گیری به اطلاعات صحیح نیاز دارند. گاه اطرافیان مدیر ممکن است از ارائه اطلاعات صحیح به مدیر خودداری کنند و با ستایش نابجا مدیر را اغفال نمایند. چاپلوسی اعتماد را از بین برده و شنونده را خوار می‌کند. هم‌چنین به اعتبار و صداقت فرد چاپلوس لطمه وارد می‌کند (نصر اصفهانی، ۱۳۸۹: ۹۵).

تملق نوعی رفتار استراتژیک است که توسط فرد برای افزایش

3. kenny
4. Fiske & Taylor
5. Slocum
6. Linden & Mitchell

1. Wortman & Linsemeienr
2. Akiteng

موقعیتی هستند. فرد باید باور کند که آیا وضعیت موجود در سازمان تملق را تشویق می‌کند یا خیر؟ برخی سازمان‌ها دارای ساختار و فرهنگی هستند که خودبه‌خود تملق را مورد حمایت و تشویق قرار می‌دهند. ارزیابی شخص از این وضعیت در انتخاب استراتژی تملق مؤثر است (لیندن و میشل، ۱۹۸۸: ۵۷۷).

بر اساس مطالعه‌ای که توسط آریه^۱ و دیگران (۱۹۹۳) صورت گرفته است، مهم‌ترین عامل شخصیتی که رابطه معناداری با بروز رفتار تملق آمیز در فرد دارد، نیاز به موفقیت در فرد است. بر این اساس افرادی که به دنبال ترقی و پیشرفت در سازمان‌ها هستند تمایل بیشتری دارند تا در فرایندهای سیاسی کسب موفقیت درگیر شوند. همچنین در پژوهشی دیگر نصر اصفهانی (۱۳۸۹) چهار عامل را از دلایل وجود تملق در سازمان نام برد، برقراری روابط بهتر با دیگران، ناامنی، جذاب و ماهر نشان دادن خود، پیشرفت در سازمان. (نصر اصفهانی، ۱۳۸۹: ۱۰۵-۱۰۶).

کاسمار^۲ و همکارانش (۲۰۰۴) تأثیر دودسته عوامل موقعیتی (ابهام نقش، رابطه رهبر-عضو) و متغیرهای غیر موقعیتی یا فردی (عزت نفس-نیاز به قدرت-مشارکت شغلی-کمرویی) را بر بروز رفتار متملقانه در سازمان بررسی کردند. یافته‌های آن‌ها حاکی از آن بود که عوامل فردی یا غیر موقعیتی بیشتر از عوامل موقعیتی بر بروز رفتار متملقانه کارکنان در سازمان تأثیر می‌گذارد (کاسمار، ۲۰۰۴: ۳۲۸). با توجه به تحقیقات کاسمار (۲۰۰۴) می‌توان آن‌ها را به دودسته کلی عوامل فردی و موقعیتی تقسیم کرد.

الف) ویژگی‌های فردی^۳ (رفتارهای شخصی): از این منظور تملق تنها یک تصمیم و رفتار شخصی است و از متغیرهای محیطی تأثیر نمی‌پذیرد. رالستون^۴ (۱۹۸۵) سه عامل فردی ماکیاولیسم، مرکز کنترل و منحصر بودن وظیفه کاری فرد در سازمان از عوامل تملق می‌داند. در این میان ماکیاولیسم و مرکز کنترل عوامل کاملاً شخصیتی هستند اما منحصر بودن وظیفه کاری فرد در سازمان نوعی ویژگی اکتسابی است که بر اساس مهارت‌ها و توانایی‌های فردی تعیین می‌شود. افراد

جذابیت‌های خویش در نزد دیگران انتخاب می‌شوند. تملق یک نوع استراتژی رفتاری است که فرد از آن برای کسب وجهه مناسب و در نتیجه پیشرفت و ارتقای شغلی بهره می‌گیرد و اگر با زیرکی انتخاب گردد کارکنان را به جلو سوق می‌دهد. تصمیم به انتخاب تملق به عنوان یک استراتژی نفوذ و نیز نوع این رفتار در سازمان، کاملاً شخصی است. از این رو انتخاب استراتژی تملق بستگی به درک و ارزیابی شخص از میزان ریسکی دارد که در این رفتار موجود است. ارزیابی میزان ریسک موجود در این رفتار با توجه به معیارهای ذیل صورت می‌گیرد:

الف) دلایل تملق: تملق می‌تواند دودسته دلیل داشته باشد: دلایل تدافعی: تملق تدافعی به منظور حفاظت شخصی از نتایج عملکرد ضعیف صورت می‌گیرد در این حالت فرد ممکن است به منظور برانگیختن حس دلسوزی سرپرست خود به این گونه رفتار کند.

دلایل سوداگرانه: تملق سوداگرانه واکنشی نیست بلکه اهداف بلندمدتی را دنبال می‌کند و اغلب توسط فرد به عنوان وسیله‌ای برای ارتقاء و یا شیوه‌ای برای دستیابی به اهداف شخصی استفاده می‌شود.

ب) ارزیابی فرد از نسبت هزینه-فایده این رفتار: هزینه‌های تملق معمولاً بستگی به این دارد که فرد هدف تا چه حد معتقد است که فرد متملق دارای مقاصد سوء و انگیزه‌های پنهانی از این رفتار است. هزینه‌های احتمالی چنین رفتاری می‌تواند تمسخر عمومی و یا از دست دادن اعتماد نزد سرپرست باشد. فواید بالقوه‌ای هم برای این رفتار نظیر احتمال ارتقا و پیشرفت متصور است. فرد باید هزینه‌ها و فواید احتمالی را در این رفتار ارزیابی و سپس نسبت به انتخاب این استراتژی تصمیم‌گیری کند (وارتمن و لینزمر، ۱۹۷۷: ۱۳۹).

ج) ارزیابی فرد از میزان تأثیرپذیری طرف مقابل از تملق: ارزیابی شخص از میزان تأثیرپذیری فرد هدف از تملق بستگی به شناخت فرد متملق از شخصیت فرد هدف دارد. تملق زمانی مؤثر است که فرد هدف به صادقانه بودن آن اعتقاد داشته باشد. اگر فرد متملق فرد هدف را شخصی ساده و زودباور بداند، احتمال استفاده از استراتژی تملق توسط وی بیشتر خواهد بود.

د) میزان حمایت عوامل موقعیتی از تملق: آخرین معیار عوامل

1. Aryee
2. Kacmar
3. individual factors
4. Ralston

موقعیتی باهم ارتباط دارند و توسط سازمان‌ها تعیین می‌شوند. بنابراین، سازمان‌ها در میزانی که تملق درون سازمان شایع است، نقش کلیدی بازی می‌کنند. اولین متغیر موقعیتی، سبک رهبری و مدیریت در سازمان است. در این زمینه دو سبک عمده شناخته شده رهبری سبک دیکتاتوری و دموکراتیک است (کنی و همکاران ۲۰۱۴: ۱۸۸).

از آنجایی که در مدیریت دیکتاتوری فرصت‌های خلاقیت و نوآوری به کارکنان داده نمی‌شود، لذا زیردستان از شیوه‌های دیگری نظیر تملق برای تمیز دادن خودشان از دیگران استفاده می‌کنند؛ بنابراین، سبک رهبری دیکتاتوری تملق را بیشتر از سبک دموکراتیک ترغیب می‌کند. دومین متغیر موقعیتی، ابهام نقش است. ابهام نقش زمانی وجود دارد که اهداف به صورت دقیق توسط مدیر برای کارمند مشخص نشده باشند. در چنین شرایطی فردی نسبت به اینکه آیا عملکرد فعلی وی در کار نتیجه موردنظر را خواهد داشت یا خیر، مطمئن نیست مطالعات نشان می‌دهد هر چه میزان رسمیت در سازمان بالاتر باشد و اهداف، نقش‌ها و رویه‌های کاری به صورت دقیق‌تری مشخص شده باشد، به دلیل کاهش ابهام اعضای سازمان نسبت به اهداف موردنظر، رفتار سیاسی کمتری در آنان دیده می‌شود.

بنابراین، با وجود آنکه سطح مناسبی از ابهام برای اجتناب از رکود و تشویق به نوآوری برای سازمان مطلوب است اما هر چه میزان ابهام در وظایف و اهداف بیشتر باشد، برای اطمینان از رضایت مافوق احتمال استفاده از تملق در فرد بیشتر خواهد بود. سومین عامل موقعیتی که تملق را موجب می‌شود کمبود منابع است مدیران در سازمان‌ها کنترل منابع و نیز پاداش‌هایی که زیردستان دریافت می‌دارند، در دست دارد. زیردستان نفوذ رسمی بر سرپرستان خود ندارند، بنابراین هنگامی که منابع نسبتاً کمیاب باشد اغلب با استفاده از دیگر شیوه‌های نفوذ سعی می‌کنند به منابع موردنیاز خود و پاداش موردنظر دست یابند. در این حالت رفتار متملقانه درصدد افزایش جذابیت خود نزد سرپرستان و در نتیجه افزایش نفوذ خویش بر آنان هستند تا منابع و پاداش‌های بیشتری را در سازمان از آن خود سازند (رالستون، ۱۹۸۵: ۴۸۲-۴۸۳). با توجه به اینکه تأثیر متغیرهای سبک رهبری و ابهام نقش بر تملق در مطالعه کاسمار و همکاران (۲۰۰۴) نیز تأیید شده است و با توجه به اهمیت این

ماکیاول گرا تلاش می‌کنند از طریق دغل‌کاری و فریب دیگران قدرت و نفوذ خویش را گسترش دهند و به اهداف خویش دست یابند. این افراد توجه کمی به احساسات و وضعیت دیگران دارند نسبت به طبیعت انسان دیدگاه منفی دارند (انسان‌ها قابل اعتماد و مسئولیت‌پذیر نیستند)؛ و از شیوه‌های ارتباطی فریب‌کارانه استفاده می‌کنند (رالستون، ۱۹۸۵: ۴۸۲).

مطالعات نشان می‌دهد افرادی که دارای شخصیت ماکیاول هستند از تکنیک تملق برای کنترل و نفوذ دیگران بیشتر استفاده می‌کنند (پندی و راستوگی^۱، ۱۹۷۹: ۲۲۲). وقتی یک فرد موفقیت‌ها و شکست‌های خویش را به علت‌های درونی نسبت می‌دهد یا بیرونی این در مورد موضوع مرکز کنترل می‌باشد. وقتی معتقدند سرنوشت زندگی و پیروزی و شکست‌هایشان تحت کنترل خود و تلاششان است، دارای مرکز کنترل درونی و افرادی که اعتقاد به این دارند که حوادث زندگی تحت تأثیر نیروهای خارج از کنترل و نفوذ آنان است، دارای مرکز کنترل بیرونی است. افراد با مرکز کنترل درونی، تلاش بیشتری برای پیشرفت و ارتقا از خود نشان می‌دهند، به دنبال برقراری ارتباط مناسب با افرادند و دارای خلاقیت و ایده‌های نو هستند. پاداش‌های درونی کار از قبیل موفقیت در کار و حسن انجام کار برای آن‌ها مطلوب‌تر است. در مقابل پاداش‌های مطلوب افراد با مرکز کنترل بیرونی مانند حقوق و امنیت شغلی است. این افراد به نسبت افراد با مرکز کنترل بیرونی دارای درآمدهای بالاتر و مشاغلی با رتبه و جایگاه اجتماعی بالاتر هستند. در مقایسه افرادی که مرکز کنترل درونی دارند به دلیل تلاش برای کنترل و نفوذ بر دیگران، تمایل بیشتری به استفاده از تملق از خود نشان می‌دهند (جنیفر و لنا^۲، ۲۰۱۳: ۲۳۹) بنابراین با توجه به اهمیت دو متغیر شخصیتی ماکیاولیزم و کانون کنترل، تأثیر آن‌ها بر چاپلوسی مورد بررسی قرار گرفت.

ب) عوامل موقعیتی^۳: در مطالعه کنی^۴ و همکاران (۲۰۱۴) سه عامل موقعیتی سبک رهبری و تصمیم‌گیری، میزان ابهام نقش و کمبود منابع را عامل تملق مطرح می‌کنند. این سه عامل

1. Pandey & Rastogi
2. Jennifer and Lena
3. situational factors
4. kenny

درباره وی نادیده بگیرد. اگرچه بسیاری از مطالعات تجربی گذشته همبستگی و ارتباط تملق و موفقیت حرفه‌ای را تأیید کرده‌اند اما مطالعات دیگری وجود دارند که نتایج متضاد و متفاوتی را نشان می‌دهند. در این مطالعات بیان شده است که تملق بر روی پادش‌هایی که فرد از سازمان دریافت می‌دارد بی‌تأثیر و یا کم تأثیر است (مارتین^۳، ۲۰۱۰: ۴۲۶). یک پاسخ مناسب برای توضیح این تفاوت‌ها است که مدیران به تلاش‌های متملقانه و اهداف آن به صورتی انتقادی و تردیدآمیز می‌نگرند.

همان‌طور که بیان شد، تحقیقات پیشین عوامل متعددی را بر بروی تملق در سازمان مؤثر دانسته‌اند. اما وجه مشترک اکثر آن‌ها، تقسیم‌بندی این عوامل به دودسته عوامل فردی و موقعیتی است (کاسمار، ۲۰۰۴؛ رالستون، ۱۹۸۵). با مطالعه این تحقیقات محقق به این نتیجه رسید که مهم‌ترین عوامل فردی، ماکیاویلیزم و کانون کنترل و مهم‌ترین عوامل موقعیتی، سبک رهبری مدیر و میزان ابهام نقش کارکنان است.

تملق نیز می‌تواند بر سازمان اثرات مختلفی بگذارد که در این تحقیق تأثیر آن بر پیشرفت شغلی کارکنان مورد بررسی قرار گرفت؛ بنابراین، در این پژوهش عوامل فردی و موقعیتی به‌عنوان متغیرهای مستقل، تملق به‌عنوان متغیر واسطه و پیشرفت شغلی به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شوند.

روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق از نوع همبستگی و به لحاظ هدف کاربردی بود که به شکل میدانی انجام شد. جامعه آماری پژوهش، کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان بود که تعداد اعضای آن در زمان پژوهش (تابستان ۱۳۹۳) ۹۹ نفر بودند. با توجه به اینکه حجم جامعه تحقیق زیاد نبود، نمونه آماری برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شده و پرسشنامه بین تمامی افراد توزیع شد. در نهایت، ۹۱ پرسشنامه تکمیل و دریافت شد.

برای سنجش متغیرها از سنجه‌های استاندارد مورد استفاده در مطالعات خارجی استفاده شد که به‌منظور استفاده در زمینه‌های سازمانی ایرانی بومی‌سازی شدند. چابلوسی کارکنان به‌وسیله

دو متغیر موقعیتی، تأثیر این متغیرها بر چابلوسی کارکنان مورد بررسی قرار گرفت.

کارکنان امروزی بیشتر از گذشته درباره زندگی کاری خود فکر می‌کنند و نگران هستند، آن‌ها شغل مطمئن، درازمدت و ارضاکنده می‌خواهند و مایل‌اند در شغل خود رشد و توسعه پیدا کنند. از سوی دیگر کارمندان اغلب حرفه خود را با امید و انتظاراتی ویژه برای رسیدن به بالاترین سطح در سازمان شروع می‌کنند و اکثر آن‌ها به پیشرفت خود، رسیدن به قدرت، کسب بالاترین مسئولیت‌ها و پاداش -

اهمیت می‌دهند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۲).
وارما^۱ و همکاران (۲۰۰۶) بیان می‌کنند که تملق می‌تواند بر پیشرفت‌های شغلی افراد مؤثر باشد. به‌عنوان مثال رزومه‌ای که همراه با یک برنامه تملق‌آمیز باشد نسبت به رزومه‌ای که این نامه را ندارد اثرگذارتر است. می‌توان گفت که ارزیابی‌های ذهنی مدیران و سرپرستان از زیردستانشان راه را برای تملق و لابی آن‌ها باز می‌کند و منجر به یک قضاوت جانب‌دارانه و متعصبانه از آن‌ها می‌شود (لیزر و گیبز^۲، ۲۰۰۹: ۸۲).

گاه افرادی که اهل چابلوسی نیستند، در مسیر تلقی خود در سازمان با مانع جدی مواجه می‌شوند. افرادی که صرفاً درصددند کار خود را خوب انجام دهند، در رقابت با فردی که کار خویش را با تواناییش در چابلوسی ترکیب می‌کند، شکست می‌خورند (نصر اصفهانی، ۱۳۸۹: ۱۰۶).

در بیان علت تأثیر تملق در موفقیت حرفه‌ای نظریات متفاوتی بیان شده است. دستیابی به پاداش‌های سازمانی و یا نمرات ارزشیابی بالا نتیجه کنترل رفتار سرپرست توسط فرد متملق از طریق فرایند بده بستان اجتماعی و رفتاری متقابل است، به این معنی است که سرپرست خود را ملزم به نشان دادن واکنش مناسب در برابر رفتار مطلوب فرد متملق در برابر خویش می‌بیند (نعمتی و همکاران، ۱۳۹۲: ۵۶). رفتارهای متملقانه تأثیر مثبتی بر روی واکنش سرپرست نسبت به زیردستان نظیر ارزشیابی عملکرد آنان دارد. تملق شیوه یادآوری اطلاعات را در سرپرست به‌واسطه وجود اثر هاله‌ای تحت تأثیر قرار می‌دهد که باعث می‌شود سرپرست رفتارهای مثبت کارمند را در نظر داشته باشد و اطلاعات نامناسب را

جدول ۱. میانگین، انحراف استاندارد و آلفای کرونباخ متغیرهای

تحقیق

تغییر	میانگین	انحراف معیار	آلفای کرونباخ
کانون کنترل	۴/۱۱	۰/۶۱	۰/۷۶
ماکیاولیزم	۳/۰۲	۰/۵۴	۰/۸۴
سبک رهبری	۳/۷۲	۰/۴۵	۰/۷۲
ابهام نقش	۲/۵۵	۰/۷۶	۰/۸۹
تملق	۳/۳۹	۰/۶۲	۰/۸۵
پیشرفت شغلی	۳/۷۸	۰/۶۵	۰/۸۱

۹ گویه از پرسشنامه تجدیدنظر شده وستفال و استرن^۱ (۲۰۰۷)، موردسنجش قرار گرفت. سازگاری درونی این سنججه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۵ به دست آمد. کانون کنترل به وسیله ۸ گویه از سنججه جاج و همکاران^۲ (۲۰۰۲)؛ سنججه شد و ضریب آلفای آن ۰/۷۶ بود. ۱۰ گویه از سنججه کسلر و همکاران^۳ (۲۰۰۷)، برای اندازه گیری ماکیاولیزم مورد استفاده قرار گرفت که ضریب آلفای آن ۰/۸۴ محاسبه شد. سبک رهبری به وسیله ۹ گویه از پرسشنامه مولر و همکاران^۴ (۲۰۰۷) با ضریب آلفای ۰/۷۲ ابهام نقش با ۶ گویه از سنججه ریزو و همکاران^۵ (۱۹۷۰)، با آلفای ۰/۸۹ و در نهایت پیشرفت شغلی کارکنان با ۸ گویه از پرسشنامه راسل و آرنولد^۶ (۲۰۰۷) با آلفای ۰/۸۱ اندازه گیری شد.

از آزمون کلموگروف اسمیرنوف (K-S) برای تعیین طبیعی بودن داده ها استفاده شد که مشخص شد متغیرهای تحقیق دارای توزیع داده های طبیعی بودند، بنابراین، برای همبستگی گرفتن بین متغیرهای تحقیق از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد؛ و نیز در ادامه از آزمون رگرسیون چندگانه و رگرسیون خطی ساده استفاده شد.

یافته های تحقیق

مشخصه های جمعیت شناختی نمونه ی آماری نشان می دهد: ۸۲/۳ درصد از پاسخ گویان مرد و ۱۷/۷ درصد زن بوده اند؛ ۱۶/۵ درصد دارای مدرک دیپلم یا کمتر، ۸/۹ درصد فوق دیپلم، ۵۹/۱ درصد لیسانس، ۱۵/۵ درصد نیز فوق لیسانس و بالاتر بوده اند از نظر سنی، ۲۴/۱ درصد در بازه سنی ۲۰-۳۰ سال ۴۲/۱ درصد در بازه ۳۱-۴۰ سال، ۲۷/۶ درصد در بازه ۴۱-۵۰ سال بوده و ۴/۲ درصد بیش از ۵۰ سال داشته اند؛ همچنین ۴۸/۹ درصد از افراد سابقه ی کاری تا ۱۰ سال، ۳۳/۲ درصد بین ۱۱ تا ۲۰ سال و ۱۷/۹ درصد بیش از ۲۰ سال سابقه ی خدمت داشتند شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش شامل میانگین و انحراف معیار و پایایی درونی سنججه ها (آلفای کرونباخ) در جدول شماره ۱ ارائه شده اند.

میانگین پاسخ ها برای همه ی متغیرها به جز متغیر ابهام نقش (۲/۵۵)، بالاتر از حد متوسط است و بزرگ ترین مقدار نیز به متغیر کانون کنترل به مقدار ۴/۱۱ تعلق دارد.

میانگین بالای ۳ برای متغیر کانون کنترل به این معنی است که کانون کنترل بیشتر کارکنانی درونی است (میانگین بالاتر از ۳ درونی و پایین تر از آن بیرونی است) در مورد متغیر سبک رهبری نیز میانگین ۳/۷۲ نشان گر این است که سبک رهبری بیشتر مدیران بوروکراتیک می باشد (میانگین بالاتر از ۳ بوروکراتیک و پایین تر از دموکراتیک محسوب می شود).

1. Westphal & Stern
2. Judge et al
3. Kessler et al
4. Muller et al
5. Rizzo et al
6. Rothwell & Arnold

اصفهان از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد (جدول شماره ۲).

برای بررسی رابطه پیش آینده‌ای فردی و موقعیتی سازمانی بر تملق کارکنان و همچنین ارتباط تملق کارکنان با پیشرفت شغلی کارمندان اداره کل ورزش و جوانان استان

جدول ۲. نتایج آزمون همبستگی پیرسون

متغیر	کانون کنترل	ماکیاویلیزم	سبک رهبری	ابهام نقش	تملق
	همبستگی	همبستگی	همبستگی	همبستگی	همبستگی
	R	R	R	R	R
ماکیاویلیزم	*۰/۲۲				
سبک رهبری	**۰/۳۴	**۰/۳۹			
ابهام نقش	*-۰/۲۵	*۰/۱۹	*-۰/۲۰		
تملق	**۰/۴۶	**۰/۳۸	**۰/۵۲	۰/۰۴	
پیشرفت شغلی	**۰/۴۴	**۰/۳۳	**۰/۳۲	-۰/۰۹	۰/۳۵**

نسبت به ماکیاویلیزم با ضریب (۰/۳۳۷) و کانون کنترل با ضریب (۰/۲۹۸) پیش‌بینی کننده بهتری برای تملق کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان است. گزارش دوربین واتسون نیز مشخص می‌کند که این آماره‌ها در بازه ۱/۵ تا ۲/۵ قرار می‌گیرند (۱/۹۸۶) که می‌توان پی برد خطاها از یکدیگر مستقل بوده و می‌توان از مدل رگرسیونی استفاده کرد.

همچنین با توجه به رابطه مثبت و معنادار بین تملق کارکنان و پیشرفت شغلی (جدول ۲)، برای آزمون این بخش از تحقیق از رگرسیون خطی استفاده شد.

نتایج به‌دست آمده از جدول شماره ۴ بیانگر این است که تملق کارکنان با ضریب بتا (۰/۴۰۲) پیش‌بینی کننده مناسبی برای پیشرفت شغلی کارکنان در اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان است.

ضرایب جدول بالا نشان از آن دارد که بزرگ‌ترین ضریب همبستگی، مربوط به رابطه‌ی بین متغیرهای سبک رهبری و چاپلوسی به میزان ۰/۵۲ و کوچک‌ترین ضریب (غیر معنادار) مربوط به رابطه‌ی بین چاپلوسی و ابهام نقش است. به‌جز ضرایب همبستگی بین متغیر ابهام نقش با چاپلوسی و پیشرفت شغلی که غیر معنادار بودند، بقیه ضرایب معنادار بودند.

با توجه به نتایج به‌دست آمده از جدول شماره ۲، در مواردی که ارتباط بین عوامل موقعیتی و فردی با تملق معنادار بود از رگرسیون چندگانه استفاده شد؛ که نتایج در جدول ۳ نشان داده شده است.

نتایج به‌دست آمده از آزمون ضریب رگرسیون چندگانه، مؤید این است که سبک رهبری با ضریب بتا^۱ (۰/۴۹۰)

1. Beta Coefficient

جدول ۳. نتایج رگرسیون چندگانه

مدل	R	سطح معناداری	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار
۱	۰/۴۱	۰/۰۰۴	۰/۱۷	۰/۱۲	۰/۵۴
مدل	جمع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	سطح معناداری
رگرسیون	۴/۸۵	۲	۰/۹۷	۳/۳۵	*۰/۰۰۴
باقیمانده	۲۳/۴۶	۸۸	۰/۲۹		
کل	۲۸/۳۰	۹۱			
ریز مولفه	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده		سطح معناداری
	B	خطای استاندارد	Beta	T	
کانون کنترل	۰/۲۷	۰/۱۸	۰/۳۰	۱/۴۹	*۰/۰۶
ماکیاولیزم	۰/۲۹۸	۰/۱۳۴	۰/۳۳۷	۲/۲۲	*۰/۰۲
سبک رهبری	۰/۳۸	۰/۱۹۳	۰/۴۹۰	۲/۳۱	*۰/۰۱
مدل	R	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار	دوربین واتسون
۱	۰/۴۱	۰/۱۷	۰/۱۲	۰/۵۴	۱/۹۹

جدول ۴. نتایج رگرسیون خطی

مدل	R	سطح معناداری	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار
۱	۰/۳۵	۰/۰۰۱	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۵۴
مدل	جمع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	سطح معناداری
رگرسیون	۳/۵۲	۱	۴/۴۱	۱۲/۰۶	۰/۰۰۱
باقیمانده	۲۴/۷۹	۹۰	۰/۲۹		
کل	۲۸/۳۰	۹۱			
ریز مولفه	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده		سطح معناداری
	B	خطای استاندارد	Beta	T	
مقدار ثابت	۰/۳۱	۱/۷۷		۵/۷۰	۰/۰۰۱
تملق	۰/۱۰۴	۰/۳۶۰	۰/۳۵	۳/۴۷	۰/۰۰۱

بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر به منظور بررسی عوامل فردی و موقعیتی مؤثر بر رفتارهای متملقانه در مسیر پیشرفت شغلی کارکنان، از تکنیک‌های آماری متعددی استفاده شد. ابتدا تحلیل همبستگی پیرسون به انجام رسید و نتایج آن نشان داد که به جز ضریب همبستگی بین متغیر ابهام نقش و تملق که برخلاف پیشینه تحقیق تأیید نمی‌شود، ضرایب برای بقیه رابطه‌های فرض شده بین متغیرها، قابل قبول و همسو با مطالعات رالستون (۱۹۸۵) و کاسمار و همکاران (۲۰۰۴) است.

از این رو ارتباط بین ابهام نقش کارکنان با تملق کارکنان خلاف پیشینه تحقیق رد می‌شود. سایر رابطه‌های فرض شده همسو و موافق با مطالعات گذشته (رالستون، ۱۹۸۵؛ کاسمارا، ۲۰۰۴) مورد تأیید قرار گرفت. بر اساس همبستگی پیرسون، رابطه متغیرهای کانون کنترل، ماکیاویلیزم و سبک رهبری با چاپلوسی کارکنان مثبت و معنادار بود؛ بنابراین ارتباط بین این عوامل با تملق کارکنان همسو با پیشینه مورد تأیید قرار گرفت. همچنین نتایج نشان داد که بین تملق کارکنان و پیشرفت شغلی آن‌ها رابطه مثبت و معناداری وجود داشت. بنابراین، این ارتباط برخلاف مطالعات (آریه، ۱۹۹۲؛ مارتین ۲۰۱۰؛ واینی و تاچر^۱ ۱۹۹۵) بوده و همسو با تحقیقات (لیزر و گیبز، ۲۰۰۹؛ وارما ۲۰۰۶؛ ورتمن و لسرنمیر، ۱۹۹۷) تأیید می‌شود. بیشترین قدرت پیش‌بینی کنندگی تأیید شده (۰/۴۰۲) مربوط به پیش‌بینی شغلی از طریق تملق و کمترین میزان نیز مربوط به پیش‌گویی کنندگی چاپلوسی از طریق متغیر کانون کنترل است.

در مورد تأیید نشدن رابطه متغیر ابهام نقش با چاپلوسی می‌توان چنین استنباط کرد که به دلیل ماهیت مشخص و واضح وظایف و نقش‌های کارکنان جامعه مورد بررسی، افراد ابهام کمی در مورد مسئولیت‌های خویش در سازمان دارند که پایین بودن میانگین این متغیر (۲/۵۵) نسبت به سایر متغیرهای تحقیق نیز مؤید این ادعا می‌باشد بنابراین این متغیر

نمی‌تواند بر بروز تملق کارکنان مؤثر باشد. مشخص است که مدیران جامعه مورد مطالعه در زمینه وضوح مسئولیت‌ها و نقش افراد در سازمان به نحو مناسبی عمل کرده‌اند و کارکنان در مورد نقشی که باید در سازمان ایفا کنند کمی ابهام دارند و تقریباً اکثر کارکنان می‌دانند که چه نقشی در سازمان دارند و این یک نکته مثبت برای بهره‌وری بیشتر در سازمان به حساب می‌آید، پس مدیران باید در سازمان ذی‌ربط در مورد ابهام نقش فعالیت‌هایی را که انجام می‌دادند را همچنان انجام دهند زیرا در کمرنگ کردن این عامل منفی سازمانی تا حدودی موفق بوده‌اند. به جز این متغیر بقیه متغیرها دارای میانگین بالاتر از متوسط (بالاتر از ۳) بودند.

بالاترین میانگین مربوط به کانون کنترل (۴/۱۱) بود که نشان می‌دهد بیشتر کارکنان دارای کانون کنترل درونی هستند و خودشان را مسئول اصلی موفقیت یا شکستشان دانسته و اثر مسائل بیرونی را کمتر دخیل می‌دانند که این نکته نشانگر مناسب بودن وضعیت این متغیر در اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان است، اما با توجه به معنادار بودن ارتباط بین کانون کنترل و تملق کارکنان یک دوراهی در سازمان به وجود می‌آید، ۱- حفظ وضعیت کانون کنترل کارمندان سازمان که در پی آن سازمان شاهد افزایش تملق خواهد شد. ۲- انجام اقداماتی در روند سوق دادن کانون کنترل کارمندان به سمت کانون کنترل بیرونی. هر دو این راه‌کارها برای سازمان سود و ضررهایی دارند که مدیران سازمان باید یکی از راه‌کارها که برای سازمان مناسب‌تر است را به کار گیرند.

میانگین ۳/۷۲ برای متغیر سبک رهبری بیانگر این است که بیشتر کارکنان عقیده دارند که مدیران آن‌ها بیشتر از سبک آمرانه و بوروکراتیک استفاده می‌کنند و همانطور که در پیشینه نیز ذکر شد هر چه مدیران بیشتر از این نوع سبک استفاده می‌کنند، تملق کارکنان نسبت به آن‌ها افزایش می‌یابد، زیرا این نوع مدیران بیشتر بر مدیریت ذهنی تمرکز دارند و از مدیریت عینی به دور می‌دانند و همان‌طور که قبلاً اشاره شد یکی از خصوصیات بارز مدیرانی که آمرانه

مدیریت می‌کنند خودشیفتگی آنهاست و افراد خودشیفته از تمجید و تملق افراد دیگر خشنود می‌شوند و می‌تواند ارتباط به‌دست‌آمده بین سبک رهبری و تملق کارکنان به این دلیل باشد که کارکنان به دلیل مناسب دیدن فضا برای تملق (مدیریت آمرانه، بوروکرات) دست به استفاده از این تکنیک سیاسی منفی می‌زنند و با توجه به ارتباط مثبت و معنادار بین سبک رهبری و تملق کارکنان می‌توان گفت که سبک رهبری مدیران در این جامعه چندان مناسب نیست. پیشنهاد می‌شود اگر در استراتژی سازمان حذف و یا کم-رنگ کردن تملق کارکنان در نظر گرفته‌شده است در انتخاب افراد برای رده‌های مدیریتی در اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان از مدیران با سبک دموکراتیک استفاده شود.

میانگین متغیر رفتار ماکیاولی کارکنان نیز اگرچه در حد متوسط است اما به دلیل مضر بودن این نوع رفتار برای سازمان (هدف وسیله را توجیه می‌کند)، مدیران باید در بلندمدت به فکر کنترل و کاهش چنین رفتاری در کارکنان خود باشند زیرا در حد متوسط بودن این رفتار در بین کارکنان نیز می‌تواند برای سازمان زیان‌آور باشد. با توجه به تفکرات افراد ماکیاول مبنی بر رسیدن به هدف از هر طریق می‌توان چنین استنباط کرد که کارکنان در راه رسیدن به اهدافشان از تملق نیز استفاده کنند، با توجه به ارتباط به‌دست‌آمده بین رفتار ماکیاولیزم و تملق کارکنان پیشنهاد می‌شود، مدیران سازمان بیشتر جو و فرهنگ معنوی را در سازمان به‌جای جو و فرهنگ مادی گسترش و اشاعه دهند، از این طریق احتمالاً بتوان تفکر ماکیاولیزم را در سازمان به حداقل رسان و لذا رفتار متملقانه نیز در بین کارکنان سازمان کاهش می‌یابد.

با توجه به تأیید رابطه مثبت بین تملق و پیشرفت شغلی کارکنان می‌توان چنین نتیجه گرفت که در جامعه مورد مطالعه افرادی که در طول دوره خدمتشان از رفتارهای متملقانه در برابر مدیران و سرپرستان خود استفاده کرده‌اند بیشتر از کسانی که این نوع رفتار را نداشته‌اند، در شغل خود پیشرفت کرده‌اند که این پدیده را می‌توان به‌عنوان یکی از

نقاط ضعف این سازمان دانست به این معنی که به‌جای شایسته‌سالاری در این سازمان یک سری روابط غلط و اشتباه ملاک سنجش عملکرد کارکنان سازمان به‌حساب آمده و این عامل می‌تواند در بلندمدت به سازمان ضربه وارد کند، زیرا در صورتی که افراد بتوانند با استفاده از تملق به‌مراتب بالای شغلی و سازمانی برسند از این دو جهت به سازمان لطمه وارد می‌شود، اولاً به دلیل عدم شایستگی این افراد، بهره‌وری در سازمان کاهش می‌یابد. ثانیاً در بلندمدت این نوع رفتار تبدیل به یک فرهنگ می‌شود که سازمان را از وجود انتقادات سازنده و خلاقیت تهی می‌سازد، به این معنا که کارکنان به‌جای انتقاد در برخی مراحل که به نظرشان خطایی در کار رخ داده و یا کارها از روند و مسیر خود خارج شده‌اند به تملق روی می‌آورند زیرا در صورت انجام رفتار دیگر پیشرفت شغلی خود را در معرض خطر می‌بینند. از دیدگاه سازمانی، کسب و کارهایی که به افراد متملق پاداش می‌دهند از کمبود ایده‌های خلاق و انتقادات موشکافانه و سازنده رنج می‌برند؛ و سازمان‌های موفق توسط افرادی هدایت می‌شوند که تملق فریبنده زیردستان را نادیده می‌گیرند و به مهم‌ترین ویژگی کارکنان مثل صداقت و درست‌کاری پاداش می‌دهند.

از آنجاکه ادارات کل ورزش و جوانان سالیانه ورزشکاران زیادی را تربیت و وارد جامعه و میدانی ورزشی می‌کند، وجود چنین فضایی می‌تواند در بلندمدت بر ورزشکاران آنها و نهایتاً بر پیکره ورزشی جامعه تأثیر منفی بگذارد؛ بنابراین مدیران آنها باید در جهت کاهش و مدیریت چنین رفتارهایی اقدام کنند. در این راستا پیشنهاد می‌شود که اولاً تا جایی که ممکن است نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر مبنای ملاک‌های عینی طراحی شود و اثر قضاوت‌های ذهنی کاهش یابد ثانیاً به مدیران و سرپرستان توصیه می‌شود که تا حد امکان رابطه خود با زیردستان را بهبود بخشند و از برخوردهای تحکیم‌آمیز با آنها فاصله بگیرند و به سمت مدیریت مشارکتی و دموکراتیک حرکت کنند، همچنین مدیران می‌توانند با نادیده گرفتن رفتار متملقانه و حتی در برخی موارد تنبیهاتی

بود. همچنین معنی‌داری رابطه بین چاپلوسی کارکنان و پیشرفت شغلی آن‌ها بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی از سایر متغیرهای فردی مانند عزت‌نفس، خودباوری، میزان نیاز به قدرت و کم‌رویی و متغیرهای موقعیتی مثل کمبود منابع و امکانات، رابطه رهبر-عضو و عجزین شدگی شغلی به‌عنوان متغیرهای مستقل اثرگذار بر تملق کارکنان استفاده شود. همچنین در این پژوهش تأثیر تملق بر پیشرفت شغلی کارکنان بررسی شد در مطالعات بعدی محققین می‌توانند اثر تملق کارکنان را بر سایر متغیرهای سازمانی مانند میزان خلاقیت در سازمان و تصمیم‌گیری استراتژیک مدیران نیز مورد بررسی قرار دهند.

برای این نوع رفتار، کم‌کم زمینه را برای کم کردن این نوع رفتار در سازمان و حتی ریشه‌کن کردن آن فراهم آورند و در نهایت طی دوره‌های آموزشی، نحوه شناسایی و برخورد مدیران با رفتارهای متملقانه کارکنان آموزش داده شود تا اثرات منفی آن به حداقل کاهش یابد.

در این تحقیق متغیرهای فردی (کانون کنترل و ماکیاولیزم) و موقعیتی (سبک رهبری و ابهام نقش) به‌عنوان متغیرهای مستقل مؤثر بر تملق در نظر گرفته شد که معنی‌داری رابطه بین متغیرهای فردی کانون کنترل و ماکیاولیزم با چاپلوسی تأیید گردید و از میان متغیرهای موقعیتی تنها رابطه بین سبک رهبری و چاپلوسی معنی‌دار

منابع

- احمدی عبدالله، ایرانیان، جواد، احمدی نادر (۱۳۹۱). "تبیین رابطه بین استفاده از فناوری اطلاعات با کارآفرینی و پیشرفت شغلی کارکنان مدارس متوسطه شهرستان بستک". فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، شماره ۱: ۲۵-۹.
- عنصری بد امین، اسلامی حسن، بداشتی علی اله (۱۳۸۸). بررسی برخی مفاهیم مشتبه در اخلاق اسلامی (اعتماد به نفس تکبر، حسن معاشرت، چاپلوسی، توکل، بیکارگی). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه قم، دانشکده ادبیات و معارف اسلامی.
- نصر اصفهانی علی (۱۳۸۹). "چاپلوسی در سازمان". مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۲۲: ص ۱۰۷-۹۵.
- نعمتی، سحر، اللهیار فریدون، فروغی اصغر (۱۳۹۲). علل و پیامدهای تظاهر و چاپلوسی در سده‌های هفتم و هشتم هجری قمری. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان، پژوهشکده ادبیات.
- واحدی مجید، بشیربنام ییاسر، رسولی مریم (۱۳۹۳). بررسی تأثیر ویژگی‌های شغلی بر سکون زدگی در مسیر پیشرفت شغلی سرمایه‌های انسانی. فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۷۳: ۳۶-۲۵.

- Akiteng, C. (2007). *The art of flattery*. Retrieved from: www.searchwarp.com.
- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., & Mayes, B. T. (1979). "Organizational politics: tactics and characteristics of its actors". *California Management Review*, 22, 77-83.
- Aryee, S., Deborah, Y. A., & Chay, Y. W. (1993). "An investigation of ingratiation as a career management strategy: evidence from Singapore". *International Journal of Human Resource Management*, 4, 191-212.
- Cardy, R. L., & Dobbins, G. H. (2008). "Affect and appraisal accuracy: liking as an integral dimension on evaluating performance". *Journal of Applied Psychology*, 71, 672-678.
- Daniel, J., John, G., Janet, W. (2004). "Experience as a moderator of the media equation: the impact of flattery and praise". *Human-Computer Studies*. 61. 237-258
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (2008). *Social Cognition: From Brains to Culture*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Jennifer, C. Lena, M. (2013). "The sincerest form of flattery: Innovation, repetition, and status in an art movement". *Original Research Article*. Volume 41, Issue 3, Pages 236-264
- 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.
- Kenny, B. Cristiane, P. Manuela, A. (2014). "The impact of flattery: The role of negative remarks". *Original Research Article*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 21, Issue 2, Pages 185-191.

- Kessler, S.R., Bandelli, A.C., Spector, P.E., Penney, L., Borman, W.C., & Nelson, C.E. (2007). *The Development and Validation of the Organizational Machiavellian Scale (OMS)*. Paper presented at the 67th annual meeting of the Academy of Management, Philadelphia, PA
- Kipnis, D., & Vanderveer, R. (1971). "Ingratiation and the use of power". *Journal of Personality Social Psychology*, 17, 280-286.
- Kumar, P., & Ghadially, R. (1989). "Organizational politics and its effects on members of organizations". *Human Relations*, 42, 305-314.
- Lazear, E. P., Gibbs, M. (2009). *Personnel Economics in Practice*. 2nd edition. Hoboken, John Wiley & Sons
- Linden, R. C., & Mitchell, T. R. (1988). *Ingratiation behaviors in organizational settings*. *Academy of Management Review*, 13, 572-587.
- Martin, D. C. (2010). "Factors influencing pay decisions: balancing managerial vulnerabilities". *Human Relations*, 40, 417-428.
- Pandey, J., & Rastogi, R. (1979). "Machiavellianism and ingratiation". *Journal of Social Psychology*, 108, 221-225.
- Ralston, D. A. (1985). *Employee ingratiation: the role of management*. *Academy of Management Review*, 10, 477-487.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007) "Self-perceived employability: development and validation of a scale". *Personnel Review*, 36 (1), 23-41.
- S.A. Mathieson (2009). "Flattery will get you everywhere". *Original Research Article Infosecurity*, Volume 6, Issue 3, Pages 18-22
- Varma, A., Toh, S. M., & Pichler, S. (2006). "Ingratiation in job applications: Impact on selection decisions". *The Journal of Managerial Psychology*, 21, 200-210.
- Westphal, J. D., & Stern, I. (2007). "Flattery Will Get You Everywhere (Especially if You are a Male Caucasian): How Ingratiation, Boardroom Behavior , and Demographic Minority Status Affect Additional Board Appointments at U.S. Companies". *AOM Journal*, 50 (2), 267 – 288
- 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 .