



مدل ساختاری پیش‌بینی پیامدهای کنش پس‌اندازی در آموزش و پرورش

محسن اربابی ^۱ کلثوم نامی ^{۲*} مهدی باقری ^۳	تاریخ چاپ نهایی: ۱ آبان ۱۴۰۶ تاریخ چاپ اولیه: ۶ مرداد ۱۴۰۵ تاریخ پذیرش: ۶ مرداد ۱۴۰۵ تاریخ بازنگری: ۲۸ تیر ۱۴۰۵ تاریخ ارسال: ۱۲ فروردین ۱۴۰۵	شیوه استناددهی: اربابی، محسن، نامی، کلثوم، و باقری، مهدی. (۱۴۰۶). مدل ساختاری پیش‌بینی پیامدهای کنش پس‌اندازی در آموزش و پرورش. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۵(۴)، ۱-۲۸.
---	--	--

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه و آزمون مدل ساختاری پیش‌بینی پیامدهای کنش پس‌اندازی در آموزش و پرورش استان سیستان و بلوچستان انجام شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و با روش آمیخته اکتشافی متوالی انجام شد. در بخش کیفی، ۲۰ نفر از خبرگان مدیریت آموزشی، اعضای هیئت علمی و مدیران و کارشناسان با تجربه آموزش و پرورش به روش نمونه‌گیری هدفمند و تا دستیابی به اشباع نظری انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و براساس نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند با کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. در بخش کمی، جامعه آماری شامل ۶۳۵۴ نفر از مدیران، معاونان و کارشناسان آموزش و پرورش استان بود که ۳۸۳ نفر از آنان براساس فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب شدند. ابزار پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته ۷۷ گویه‌ای با مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت بود. روایی صوری و محتوایی ابزار با نظر خبرگان، روایی سازه با تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. داده‌های کمی با مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شدند. نتایج نشان داد شرایط زمینه‌ای بر راهبردها ($\beta = 0.25$ ، $t = 3.13$)، شرایط علی بر پدیده محوری ($\beta = 0.37$ ، $t = 4.71$)، شرایط مداخله‌گر بر راهبردها ($\beta = 0.28$ ، $t = 3.62$)، پدیده محوری بر راهبردها ($\beta = 0.41$ ، $t = 5.37$) و راهبردها بر پیامدها ($\beta = 0.38$ ، $t = 4.88$) اثر مستقیم مثبت و معنادار داشتند. همچنین، اثرات غیرمستقیم شرایط زمینه‌ای بر پیامدها ($\beta = 0.09$)، شرایط علی بر راهبردها ($\beta = 0.15$) و پیامدها ($\beta = 0.06$)، شرایط مداخله‌گر بر پیامدها ($\beta = 0.11$) و پدیده محوری بر پیامدها ($\beta = 0.16$) معنادار بودند ($p < 0.01$). شاخص‌های برازش نیز کفایت مدل ساختاری را تأیید کردند. پیامدهای کنش پس‌اندازی از تعامل شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر و از طریق نقش واسطه‌ای پدیده محوری و راهبردها شکل می‌گیرند؛ بنابراین، شفاف‌سازی انتصابات، استقرار شایسته‌سالاری، اصلاح ارزیابی عملکرد و تقویت مدیریت مشارکتی می‌تواند به کاهش رفتارهای انحرافی، فرسودگی شغلی و افت بهره‌وری کمک کند.

واژگان کلیدی: کنش پس‌اندازی؛ پیامدهای سازمانی؛ رفتار سیاسی سازمانی؛ شایسته‌سالاری؛ آموزش و پرورش؛ مدل‌سازی معادلات ساختاری.

مشخصات نویسندگان:

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

پست الکترونیکی: nami2025@iaui.ac.ir

A Structural Model for Predicting the Consequences of Strategic Influence-Accumulation Behavior in the Education System

Mohsen Arbabi ¹ Kolsum Nami ^{1*} Mehdi Bagheri ²	Submit Date: 01 April 2026 Revise Date: 19 July 2026 Accept Date: 28 July 2026 Initial Publish: 28 July 2026 Final Publish: 23 October 2027	How to cite: Arbabi, M., Nami, K., & Bagheri, M. (2027). A Structural Model for Predicting the Consequences of Strategic Influence-Accumulation Behavior in the Education System. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 5(4), 1-28.
---	---	--

Abstract

This study aimed to develop and test a structural model for predicting the consequences of strategic influence-accumulation behavior in the education system of Sistan and Baluchestan Province. This applied study employed an exploratory sequential mixed-methods design. In the qualitative phase, 20 experts in educational management, university faculty members, and experienced educational administrators and specialists were recruited through purposive sampling until theoretical saturation was achieved. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed according to systematic grounded theory using open, axial, and selective coding. In the quantitative phase, the statistical population comprised 6,354 administrators, deputies, and experts working in the provincial education system. Based on Cochran's formula, 383 participants were selected through proportionate stratified random sampling. Data were collected using a researcher-developed 77-item questionnaire scored on a five-point Likert scale. Face and content validity were established through expert judgment, construct validity was assessed using confirmatory factor analysis, and reliability was verified by Cronbach's alpha. Quantitative data were analyzed using structural equation modeling. Contextual conditions had a significant positive direct effect on strategies ($\beta=0.25$, $t=3.13$), causal conditions on the central phenomenon ($\beta=0.37$, $t=4.71$), intervening conditions on strategies ($\beta=0.28$, $t=3.62$), the central phenomenon on strategies ($\beta=0.41$, $t=5.37$), and strategies on consequences ($\beta=0.38$, $t=4.88$). Significant indirect effects were also observed for contextual conditions on consequences ($\beta=0.09$), causal conditions on strategies ($\beta=0.15$) and consequences ($\beta=0.06$), intervening conditions on consequences ($\beta=0.11$), and the central phenomenon on consequences ($\beta=0.16$; $p<0.01$). The goodness-of-fit indices confirmed the adequacy of the proposed structural model. The consequences of strategic influence-accumulation behavior emerge through the interaction of causal, contextual, and intervening conditions and the mediating roles of the central phenomenon and organizational strategies. Transparent appointment procedures, merit-based human resource practices, objective performance evaluation, and participative management may reduce deviant behavior, occupational burnout, and productivity loss while promoting organizational health.

Keywords: Strategic influence-accumulation behavior; organizational consequences; organizational political behavior; meritocracy; education system; structural equation modeling.

Authors' Information:

nami2025@iau.ac.ir

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



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

مقدمه

سازمان‌های آموزشی، علاوه بر ساختارهای رسمی، قوانین اداری و شرح وظایف مشخص، تحت تأثیر شبکه‌ای پیچیده از روابط غیررسمی، مناسبات قدرت، ادراک عدالت، راهبردهای نفوذ و شیوه‌های مدیریت برداشت قرار دارند. تصمیم‌های مربوط به انتصاب، ارتقای شغلی، تخصیص منابع، ارزیابی عملکرد و دسترسی به فرصت‌های حرفه‌ای همواره صرفاً براساس معیارهای فنی و شایستگی‌های عینی اتخاذ نمی‌شوند، بلکه ممکن است از روابط شخصی، ائتلاف‌های غیررسمی، رفتارهای سیاسی و تلاش کارکنان برای جلب حمایت صاحبان قدرت تأثیر پذیرند. هنگامی که کارکنان ادراک کنند موفقیت سازمانی بیش از آنکه به عملکرد، دانش و صلاحیت حرفه‌ای وابسته باشد، تحت تأثیر نزدیکی به مدیران و توانایی نفوذ بر آنان قرار دارد، زمینه برای شکل‌گیری رفتارهای سیاسی و راهبردهای غیررسمی فراهم می‌شود. شواهد نشان می‌دهد که ادراک رفتارهای سیاسی سازمانی می‌تواند تعارض وظیفه‌ای و رابطه‌ای را تشدید کرده و کیفیت روابط درون‌سازمانی را کاهش دهد؛ زیرا کارکنان در چنین محیطی تصمیم‌های مدیریتی را نه محصول معیارهای روشن، بلکه نتیجه رقابت بر سر نفوذ، منابع و موقعیت تلقی می‌کنند (Tavassoli Sirmandi et al., 2025). این مسئله در سازمان آموزش و پرورش اهمیت مضاعف دارد؛ زیرا سلامت روابط اداری و کیفیت نظام مدیریتی آن به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد کارکنان، مدیران مدارس، معلمان و در نهایت بر کیفیت فرایندهای آموزشی و تربیتی اثر می‌گذارد.

یکی از نمودهای مهم روابط غیررسمی در سازمان‌ها، رفتارهایی است که کارکنان برای ساختن تصویری مطلوب از خود، کسب حمایت مدیران و ذخیره کردن اعتبار ارتباطی برای استفاده در موقعیت‌های آینده به کار می‌گیرند. در پژوهش حاضر، این مجموعه رفتارها با عنوان «کنش پس‌اندازی» صورت‌بندی شده است. کنش پس‌اندازی به رفتارهای آگاهانه، هدفمند و تدریجی اشاره دارد که از طریق آن فرد می‌کوشد با تمجید، تأیید افراطی، همراهی نمایشی، رفتار سیاسی، ایجاد ائتلاف و نزدیک شدن به کانون‌های قدرت، نوعی سرمایه نفوذ یا اعتبار نزد مدیران ایجاد کند تا در آینده آن را به فرصت‌های شغلی، حمایت سازمانی، ارتقا یا امتیازات دیگر تبدیل کند. این مفهوم با سازه‌های چاپلوسی، خودشیرینی، مدیریت برداشت و رفتار سیاسی سازمانی ارتباط دارد، اما بر جنبه انباشت تدریجی اعتبار و استفاده آتی از آن تأکید بیشتری دارد. بررسی‌های کاربرشناختی نشان داده‌اند که چاپلوسی می‌تواند به‌صورت یک کنش ارتباطی راهبردی برای ابراز همبستگی، کاهش فاصله قدرت و هدایت نگرش مخاطب به کار رود و معنای آن براساس بافت، هدف‌گوینده و ادراک مخاطب تغییر کند (Danziger, 2020). از این منظر، کنش پس‌اندازی صرفاً یک رفتار کلامی یا تعریف کردن ساده نیست، بلکه می‌تواند بخشی از یک برنامه بلندمدت برای تأثیرگذاری بر روابط قدرت و تصمیم‌های سازمانی باشد.

تمایز میان ستایش صادقانه و چاپلوسی در فهم این پدیده اهمیت فراوانی دارد. ستایش صادقانه معمولاً براساس ارزیابی واقعی از عملکرد، توانایی یا ویژگی مثبت فرد ارائه می‌شود، در حالی که چاپلوسی ممکن است مستقل از حقیقت و با هدف دستیابی به پاداش یا جلب حمایت صورت گیرد. نتایج پژوهش‌های عصب‌شناختی و رفتاری نشان داده است که ستایش و چاپلوسی هر دو می‌توانند برای دریافت‌کننده ارزش پاداش داشته باشند،

اما پردازش و اعتبار ادراک‌شده آنها یکسان نیست و گرایش افراد به جست‌وجوی ستایش نیز در پاسخ آنان نقش دارد (Fujiwara et al., 2023). این تمایز در محیط سازمانی از آن جهت مهم است که مدیران تمجیدپذیر یا نیازمند تأیید ممکن است تعریف‌های اغراق‌آمیز را به‌عنوان بازخورد معتبر تلقی کنند. در چنین شرایطی، کارکنانی که از مهارت بیشتری در ارائه تعریف، همسویی نمایشی و تأیید دیدگاه مدیر برخوردارند، ممکن است فرصت‌های بیشتری نسبت به افراد شایسته اما کم‌تمایل به رفتارهای نفوذگرانه به دست آورند. یافته‌ها درباره رهبرانی که به‌سادگی تحت تأثیر چاپلوسی قرار می‌گیرند نشان می‌دهد پذیرش غیرانتقادی تمجید می‌تواند کیفیت قضاوت رهبری را کاهش دهد و موجب شود افراد چاپلوس به منابع، توجه و نفوذ بیشتری دست یابند (Rogers et al., 2023).

مدیریت برداشت یکی از چارچوب‌های نظری مهم برای تبیین کنش پس‌اندازی است. مدیریت برداشت به تلاش آگاهانه یا نیمه‌آگاهانه فرد برای کنترل تصویری اشاره دارد که دیگران از او تشکیل می‌دهند. کارکنان ممکن است از راهبردهایی مانند خودشیرینی، خودنمایی، نمونه‌بودن، درخواست کمک یا توجیه استفاده کنند تا شایستگی، تعهد یا مطلوبیت اجتماعی خود را برجسته سازند. مرور نظام‌مند پژوهش‌های این حوزه نشان داده است که مدیریت برداشت می‌تواند بر ارزیابی عملکرد، ارتقای شغلی، استخدام و موفقیت حرفه‌ای اثر بگذارد، اما آثار آن به نوع راهبرد، میزان استفاده، بافت سازمانی و نحوه ادراک مخاطب بستگی دارد (Al-Shatti & Ohana, 2021). الگوهای متفاوت مدیریت برداشت نیز پیامدهای یکسانی ندارند؛ به‌گونه‌ای که استفاده متعادل و متناسب از برخی راهبردها ممکن است با موفقیت شغلی همراه باشد، در حالی که استفاده افراطی، ترکیبی یا آشکار از آنها می‌تواند اعتبار فرد را کاهش دهد (Debus et al., 2024). بنابراین، کنش پس‌اندازی را باید در طیفی تحلیل کرد که از مدیریت مشروع تصویر حرفه‌ای تا دست‌کاری ادراک، رفتار فرصت‌طلبانه و نفوذ غیراخلاقی امتداد دارد.

آثار مدیریت برداشت همچنین می‌تواند دوگانه و متناقض باشد. کارکنان ممکن است با استفاده از راهبردهای مدیریت برداشت، حمایت مدیران را به دست آورند و عملکرد خود را مطلوب‌تر نشان دهند، اما تداوم این فرایند مستلزم مصرف منابع خودکنترلی و تنظیم مداوم رفتار است. براساس نظریه منابع خودکنترلی، مدیریت برداشت در برخی شرایط می‌تواند عملکرد را بهبود دهد، ولی در صورت فشار زیاد یا کاهش منابع روان‌شناختی، احتمال بروز رفتارهای ضدتولیدی افزایش می‌یابد (Ni et al., 2023). از سوی دیگر، رفتار خودشیرینانه همیشه از سوی همکاران پذیرفته نمی‌شود. مشاهده چاپلوسی همکاران ممکن است حس بی‌عدالتی، بی‌اعتمادی و بیزاری ایجاد کند و کارکنان را به طرد فرد چاپلوس سوق دهد، به‌ویژه زمانی که رفتار او آشکارا ابزاری یا تهدیدکننده فرصت‌های دیگران تلقی شود (Cheng et al., 2024). از این رو، اگرچه کنش پس‌اندازی می‌تواند برای کنشگر منافع کوتاه‌مدتی داشته باشد، در سطح گروهی ممکن است انسجام، اعتماد و همکاری را تضعیف کند و زمینه شکل‌گیری تعارضات پنهان و رفتارهای انحرافی را فراهم آورد.

رفتارهای سیاسی سازمانی نیز از پایه‌های نظری تبیین کنش پس‌اندازی محسوب می‌شوند. سیاست سازمانی در شرایطی برجسته می‌شود که منابع محدود، معیارهای تصمیم‌گیری مبهم، فرایندهای ارزیابی غیرشفاف و منافع افراد یا گروه‌ها متعارض باشند. کارکنان در چنین فضایی ممکن است برای حفظ موقعیت یا دستیابی به منابع از ائتلاف‌سازی، پنهان کردن اطلاعات، اعمال نفوذ و مدیریت روابط استفاده کنند. ادراک سیاست سازمانی با پنهان‌سازی دانش مرتبط دانسته شده است و مهارت سیاسی می‌تواند نحوه واکنش کارکنان به چنین محیطی را تغییر دهد (Kaur & Kang, 2023). در محیط‌های آموزشی نیز پنهان‌سازی دانش فقط یک رفتار فردی نیست، بلکه ممکن است تحت تأثیر رقابت، بی‌اعتمادی، ساختار قدرت و مناسبات غیررسمی قرار گیرد (Fauzi, 2023). هنگامی که اطلاعات، فرصت‌ها و حمایت‌های مدیریتی به ابزار قدرت تبدیل شوند، کنش پس‌اندازی می‌تواند به راهبردی برای دسترسی به این منابع و ایجاد برتری نسبت به همکاران تبدیل شود.

پیامدهای سیاست سازمانی محدود به کاهش اشتراک دانش نیست. یافته‌ها نشان داده‌اند که ترکیب سیاست سازمانی با بی‌ادبی ناشی از سرپرستان می‌تواند رفتارهای منحرفانه کارکنان را افزایش دهد، در حالی که ارزش‌ها و اخلاق کاری ممکن است بخشی از این اثرات را تعدیل کنند (Nauman et al., 2023). همچنین، ادراک سیاست سازمانی می‌تواند عواطف مثبت کارکنان را کاهش دهد و تجربه روزمره آنان از محیط کار را با بدبینی، احتیاط و فشار روانی همراه سازد (Zhou & Sun, 2024). کاهش عاطفه مثبت و اعتماد، کارکنان را به این باور سوق می‌دهد که رعایت قواعد رسمی به تنهایی برای پیشرفت کافی نیست و باید از راهبردهای غیررسمی استفاده کنند. در نتیجه، ساختار سیاسی سازمان هم می‌تواند علت شکل‌گیری کنش پس‌اندازی باشد و هم از پیامدهای گسترش آن تأثیر بپذیرد؛ زیرا افزایش چاپلوسی و ائتلاف‌سازی خود به بازتولید محیط سیاسی، کاهش شفافیت و تضعیف ضابطه‌مندی منجر می‌شود.

عدالت سازمانی عامل دیگری است که در شکل‌گیری یا مهار کنش پس‌اندازی نقش دارد. ادراک عدالت در توزیع منابع، فرایندهای تصمیم‌گیری، روابط میان‌فردی و ارائه اطلاعات، مبنای مهم رضایت و اعتماد کارکنان است. هنگامی که نظام انتصاب و ارتقا عادلانه و شفاف باشد، کارکنان انگیزه بیشتری برای سرمایه‌گذاری بر عملکرد واقعی و توسعه شایستگی‌های خود دارند. در مقابل، بی‌عدالتی ادراک شده می‌تواند رفتارهای جبرانی، رقابت سیاسی و تلاش برای دستیابی به امتیاز از مسیرهای غیررسمی را افزایش دهد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که عدالت سازمانی از طریق سازوکارهای مبادله‌ای و ارزشی با رضایت کارکنان مرتبط است و کارکنان نسبت به نحوه برخورد سازمان با خود و دیگران حساس‌اند (Lee & Rhee, 2023). در سازمان‌های آموزشی، ضعف عدالت و شفافیت ممکن است آثار عمیق‌تری داشته باشد، زیرا کارکنان این سازمان‌ها انتظار دارند تصمیم‌ها با ارزش‌هایی همچون انصاف، مسئولیت‌پذیری و شایسته‌سالاری سازگار باشند.

ارتباط میان چاپلوسی و شایسته‌سالاری نیز در مطالعات داخلی مورد توجه قرار گرفته است. شواهد نشان می‌دهد تملق سازمانی می‌تواند در رابطه میان مدیریت منابع انسانی و شایسته‌سالاری نقش میانجی داشته باشد و گسترش آن موجب شود تصمیم‌های مربوط به کارکنان از معیارهای تخصصی

فاصله بگیرد (Aram, 2025). همچنین، سازگاری شغلی ممکن است از طریق افزایش خودشیرینی سازمانی با ارتقای شغلی مرتبط شود؛ یافته‌ای که نشان می‌دهد برخی کارکنان برای تبدیل ظرفیت‌های خود به پیشرفت حرفه‌ای، از رفتارهای نفوذگرانه نیز استفاده می‌کنند (Tahmasbi, 2019). در چنین شرایطی، ارتقای افراد الزاماً به معنای برخورداری آنان از شایستگی بیشتر نیست، بلکه ممکن است نشان‌دهنده توانایی بالاتر در ایجاد روابط حمایتی یا ارائه تصویر مطلوب به مدیران باشد. استمرار این وضعیت می‌تواند انگیزه کارکنان توانمند را کاهش دهد، فرهنگ یادگیری را تضعیف کند و فاصله میان عملکرد واقعی و ارزیابی رسمی را افزایش دهد.

مطالعات داخلی درباره عوامل ایجادکننده چاپلوسی نیز نشان داده‌اند که این رفتار محصول یک علت واحد نیست، بلکه از تعامل عوامل فردی، مدیریتی، ساختاری، فرهنگی و محیطی شکل می‌گیرد. ویژگی‌های شخصیتی، نیاز به قدرت، منفعت‌طلبی، ناامنی، ساختارهای متمرکز، تمجیدپذیری مدیران و ضعف معیارهای شفاف از جمله عوامل مؤثر بر رواج رفتار و فرهنگ چاپلوسی هستند (Mosleman et al., 2023). پژوهش‌های جامعه‌شناختی نیز ناکامی منزلتی، فشارهای اقتصادی، یادگیری اجتماعی و تجربه مشاهده پیشرفت افراد چاپلوس را از زمینه‌های گرایش به تملق دانسته‌اند و پیامدهایی مانند آسیب روانی، فلات شغلی و بی‌هنجاری سازمانی را برای آن مطرح کرده‌اند (Fazze et al., 2021). از این دیدگاه، کارکنان فقط براساس ویژگی‌های شخصی به کنش پس‌اندازی روی نمی‌آورند؛ بلکه رفتار آنان پاسخی سازگارانه یا فرصت‌طلبانه به محیطی است که در آن این رفتار پاداش می‌گیرد.

فرهنگ سازمانی و نحوه واکنش مدیران به چاپلوسی در تثبیت این پدیده نقش تعیین‌کننده دارد. اگر مدیران تعریف و تأیید را بر نقد حرفه‌ای ترجیح دهند، کارکنان به تدریج می‌آموزند که بیان واقعیت یا مخالفت کارشناسی هزینه دارد، در حالی که همراهی نمایشی پاداش می‌گیرد. مدیریت چاپلوسی مستلزم شناخت علل فردی و ساختاری آن، اصلاح روابط قدرت، ایجاد امنیت برای اظهارنظر صادقانه و کاهش وابستگی تصمیم‌ها به برداشت شخصی مدیران است (Fallah Noushabadi et al., 2020). راهکارهایی مانند تقویت فرهنگ حق‌گویی، ارتباط مدیران با افراد شایسته، کاهش طمع و ترس، و جلوگیری از تبدیل تمجید به معیار ارزیابی می‌تواند از رواج این رفتار جلوگیری کند (Mohammadpour et al., 2022). بنابراین، مقابله با کنش پس‌اندازی صرفاً با توصیه اخلاقی به کارکنان امکان‌پذیر نیست، بلکه نیازمند اصلاح نظام‌های انتصاب، ارزیابی، پاداش و پاسخ‌گویی است.

سرمایه اجتماعی سازمانی نیز چارچوب مکملی برای تحلیل کنش پس‌اندازی فراهم می‌کند. سرمایه اجتماعی به منابعی اشاره دارد که از اعتماد، شبکه روابط، هنجارهای همکاری و ارتباطات متقابل حاصل می‌شود. در مدارس، سرمایه اجتماعی ادراک‌شده معلمان با نگرش آنان نسبت به همکاری حرفه‌ای ارتباط دارد و وجود اعتماد می‌تواند تبادل دانش و حل مسئله مشترک را تقویت کند (Özbilen & Çekiç, 2022). باین حال، شبکه روابط همیشه پیامد مثبت ندارد. زمانی که روابط به ائتلاف‌های انحصاری، حمایت‌های شخصی و تبادل امتیاز تبدیل شوند، سرمایه اجتماعی

از شکل عمومی و سازمان محور خود فاصله گرفته و به سرمایه رابطه‌ای اختصاصی تبدیل می‌شود. در این وضعیت، کنش پس‌اندازی می‌تواند وسیله‌ای برای ورود به شبکه‌های قدرت و بهره‌برداری از منابع غیررسمی باشد. در نتیجه، مسئله اصلی وجود رابطه نیست، بلکه کیفیت، شفافیت و جهت‌گیری آن است.

پدیده چاپلوسی محدود به محیط حضوری نیست و در بسترهای مجازی نیز می‌تواند رفتار دیگران را هدایت کند. پژوهش درباره اینفلوئنسرهای مجازی نشان داده است که پیام‌های چاپلوسانه قادرند نگرش مخاطبان را تحت تأثیر قرار داده و رفتارهای اجتماعی، حمایت و مشارکت آنان را افزایش دهند (Quach et al., 2024). گسترش رسانه‌ها و شبکه‌های ارتباطی در نظام آموزشی نیز امکان مدیریت برداشت، نمایش وفاداری و ساختن تصویر حرفه‌ای را توسعه داده است. تحلیل انتقادی پیام‌های رسانه‌ای در نظام آموزشی نشان می‌دهد که شیوه تولید، توزیع و تفسیر پیام‌ها می‌تواند بر ادراک کارکنان از ارزش‌ها، قدرت و مشروعیت اثر بگذارد (Kazemi & Ahmadzadeh, 2024). بنابراین، کنش پس‌اندازی ممکن است علاوه بر تعاملات چهره‌به‌چهره، از طریق گروه‌های مجازی، بازنمایی گزینشی فعالیت‌ها، تمجید عمومی و نمایش همراهی با مدیران شکل گیرد.

کنش پس‌اندازی همچنین می‌تواند تحت تأثیر ناامنی شغلی و رقابت میان کارکنان قرار گیرد. کارکنانی که آینده شغلی خود را نامطمئن می‌دانند، ممکن است برای حفظ موقعیت، حمایت مدیران یا حذف تهدیدهای احتمالی به رفتارهای رقابتی و نفوذگرانه روی آورند. یافته‌های داخلی نشان داده‌اند که ناامنی شغلی با قصد پرخاشگری مرتبط است، رقابت‌جویی می‌تواند این رابطه را میانجی‌گری کند و چاپلوسی نیز در شدت یا جهت آن نقش تعدیل‌کننده داشته باشد (Geramian et al., 2025). این یافته نشان می‌دهد چاپلوسی صرفاً رفتار منفعلانه و دوستانه نیست، بلکه می‌تواند در کنار رقابت، پرخاشگری پنهان و تلاش برای کسب برتری سازمانی قرار گیرد. به همین دلیل، پیامدهای کنش پس‌اندازی ممکن است در سطح فردی به فشار روانی و فرسودگی، و در سطح سازمانی به رقابت ناسالم، رفتارهای انحرافی و کاهش بهره‌وری منجر شود.

چاپلوسی در حوزه سیاسی نیز نشان می‌دهد که این رفتار چگونه می‌تواند پاسخ‌گویی و کیفیت تصمیم‌گیری را تضعیف کند. چاپلوسی آیینی ممکن است در ظاهر به حفظ احترام و انسجام کمک کند، اما هنگامی که به بخش ثابتی از گفتمان قدرت تبدیل شود، مانع ارائه بازخورد واقعی و تصمیم‌گیری مشورتی خواهد شد (Danziger, 2021). این منطق در سازمان‌های سلسله‌مراتبی نیز قابل مشاهده است؛ زیرا مدیرانی که عمدتاً با افراد تأییدکننده احاطه شده‌اند، از اطلاعات انتقادی و ارزیابی‌های واقعی محروم می‌شوند. در چنین محیطی، خطاهای مدیریتی اصلاح نمی‌شوند، افراد کم‌شایسته از طریق روابط غیررسمی ارتقا می‌یابند و کارکنان متخصص به حاشیه رانده می‌شوند. در نتیجه، کنش پس‌اندازی علاوه بر تأمین منافع فردی، می‌تواند ظرفیت یادگیری و خوداصلاحی سازمان را تضعیف کند.

با وجود مطالعات متعدد درباره چالوسی، مدیریت برداشت، رفتار سیاسی، عدالت سازمانی و سرمایه اجتماعی، هنوز چارچوبی جامع برای توضیح نحوه شکل‌گیری و پیامدهای کنش پس‌اندازی در سازمان‌های آموزشی ایران ارائه نشده است. بیشتر پژوهش‌ها تنها یکی از ابعاد این پدیده را بررسی کرده‌اند و روابط میان شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، رفتارهای محوری، راهبردهای سازمانی و پیامدهای نهایی کمتر به‌صورت یکپارچه آزمون شده است. این خلأ در استان سیستان و بلوچستان، با توجه به گستردگی جغرافیایی، پراکندگی واحدهای آموزشی، محدودیت منابع انسانی تخصصی و اهمیت روابط مدیریتی، برجسته‌تر است. طراحی یک مدل ساختاری می‌تواند نشان دهد که چگونه عوامل فردی، مدیریتی و سازمانی از طریق رفتارهای محوری و راهبردهای واسطه‌ای به پیامدهایی مانند کاهش شایسته‌سالاری، رفتارهای انحرافی، فرسودگی شغلی و افت بهره‌وری منجر می‌شوند و چه اقداماتی برای کاهش این پدیده ضرورت دارد.

هدف پژوهش حاضر ارائه و آزمون مدل ساختاری پیش‌بینی پیامدهای کنش پس‌اندازی در آموزش و پرورش استان سیستان و بلوچستان بود.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، آمیخته (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی متوالی است. در مرحله نخست، به‌منظور شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های کنش پس‌اندازی در آموزش و پرورش استان سیستان و بلوچستان، از روش کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند استراوس و کوربین (۱۹۸۸) استفاده شد. در این مرحله، جامعه پژوهش شامل خبرگان حوزه مدیریت آموزشی، اعضای هیئت علمی دانشگاه و مدیران و کارشناسان با تجربه اداره کل آموزش و پرورش استان سیستان و بلوچستان بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت و فرایند نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. داده‌های کیفی با استفاده از مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند و در نهایت، الگوی پارادایمی پژوهش شامل عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، پدیده محوری، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها استخراج شد.

در مرحله کمی، جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران، معاونان و کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش استان سیستان و بلوچستان، ادارات آموزش و پرورش شهرستان‌ها و مناطق تابعه و همچنین مدیران و معاونان مدارس استان بود که بر اساس آمار موجود، ۶۳۵۴ نفر را تشکیل می‌دادند. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۳۸۳ نفر برآورد شد و نمونه‌ها به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب شدند.

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته بود که بر اساس یافته‌های حاصل از بخش کیفی و نتایج کدگذاری داده‌ها طراحی شد. این پرسشنامه شامل ۷۷ گویه بود که در قالب ۶ مؤلفه اصلی شامل عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، پدیده محوری، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تنظیم شد. گویه‌ها بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از «کاملاً مخالفم» (۱) تا «کاملاً موافقم» (۵) طراحی شدند.

به منظور تأمین روایی ابزار، روایی صوری و محتوایی پرسشنامه از طریق بررسی و اعمال نظرات خبرگان و متخصصان مدیریت آموزشی و مدیریت منابع انسانی تأیید شد. همچنین، روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد ارزیابی قرار گرفت. برای بررسی پایایی پرسشنامه نیز از آلفای کرونباخ، استفاده شد که نتایج، مقادیر قابل قبول این شاخص‌ها را برای تمامی سازه‌های پژوهش نشان داد و بیانگر پایایی و روایی مناسب ابزار اندازه‌گیری بود.

یافته‌ها

در بخش کیفی پژوهش، داده‌های حاصل از ۲۰ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و کارشناسان آشنا با حوزه مدیریت آموزشی و آموزش و پرورش، براساس رویکرد نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند استراوس و کوربین تحلیل شد. فرایند تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج شد؛ در کدگذاری محوری، مفاهیم مشابه در قالب مقوله‌های فرعی و اصلی سازمان‌دهی شدند؛ و در مرحله کدگذاری انتخابی، روابط میان مقوله‌ها مشخص و مدل پارادایمی کنش پس‌اندازی شکل گرفت. مدل نهایی شامل شش بعد اصلی شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها بود. نتایج جامع تحلیل کیفی در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. ابعاد، مقوله‌های فرعی و کدهای مرتبط با الگوی کنش پس‌اندازی

بعد اصلی	مقوله فرعی	نکات کلیدی و کدهای مرتبط
شرایط زمینه‌ای	عوامل ساختاری	تمرکز تصمیم‌گیری در سازمان؛ تعدد سطوح سازمانی؛ تعارض و ابهام در اهداف و نقش‌ها؛ رسمی‌سازی و تعدد قوانین کاری؛ گزارش‌دهی مستقیم از سطوح پایین به بالا
شرایط زمینه‌ای	عوامل مدیریتی	قانون‌گرایی مدیران؛ سیاست‌پیشگی مدیران؛ محدود بودن دایره ارتباطی مدیران با کارکنان
شرایط زمینه‌ای	عوامل موقعیتی	اثرگذاری چاپلوسی در وضعیت موجود سازمان؛ سیاست‌زدگی؛ تأثیر رفتارهای سیاسی؛ قدرت مراودات ضمنی و غیررسمی
شرایط زمینه‌ای	سبک رهبری خودکامه	تمرکز قدرت در دست رهبران؛ هدایت دستوری نیروی انسانی؛ استفاده از قدرت تنبیه برای هدایت کارکنان
پدیده محوری	حمد و ستایش	مدح و ثنای غیرواقع‌بینانه؛ سیاسی کردن بیش از حد بازخوردها؛ برجسته کردن افراطی توانمندی‌ها؛ تمجید با هدف جلب توجه
پدیده محوری	رفتار سیاسی	اتلاف محوری؛ رفتارهای فرصت‌طلبانه؛ تضعیف شایسته‌سالاری تحت تأثیر رفتارهای سیاسی
پدیده محوری	خودشیرینی نیروی انسانی	نفوذ برنامه‌ریزی‌شده در افراد؛ برجسته‌سازی جذابیت‌های شخصی؛ زیرکی در انتخاب کلمات برای نفوذ؛ رفتار با هدف دریافت پاداش از مدیران
شرایط علی	منفعت‌طلبی	کسب منابع مالی بیشتر؛ دستیابی به جایگاه بالاتر برای کسب منافع مادی؛ ترجیح منافع فردی بر منافع سازمانی؛ شناسایی فرصت‌های موجود در سازمان
شرایط علی	عوامل سازمانی	احساس بی‌عدالتی؛ مشارکت محدود در تصمیم‌گیری؛ ابهام در اهداف سازمانی؛ نامشخص بودن فرایند تصمیم‌گیری؛ سطوح بالای سلسله‌مراتب
شرایط علی	سلیقه محوری مدیران	اعمال سلاقی شخصی در انتصابات؛ برخورد سلیقه‌ای با ارباب‌رجوع؛ بی‌توجهی به شایستگی‌های حرفه‌ای
شرایط علی	مهارت و توانمندی پایین نیروی انسانی	پایین بودن مهارت‌های فردی؛ فقدان مهارت متناسب با شغل؛ ناتوانی در به‌روزرسانی دانش حرفه‌ای

شرایط علی	قدرت طلبی	تمایل به دستیابی به قدرت؛ نزدیک شدن به کانون‌های قدرت؛ دستیابی به منابع مهم اطلاعاتی سازمان
شرایط مداخله‌گر	ویژگی‌های شخصیتی	ماکیاولیسم بالا؛ روحیه قدرت‌طلبی؛ انگیزه توفیق‌طلبی
شرایط مداخله‌گر	عوامل فرهنگی	رواج فرهنگ چاپلوسی در بدنه اجرایی و مدیریتی؛ تمجیدپذیری مدیران؛ گسترش فرهنگ غیرشفاف در گزارش‌دهی
شرایط مداخله‌گر	عوامل محیطی بیرونی	رواج چاپلوسی در سایر دستگاه‌های اجرایی؛ بده‌بستان‌های فردی در سازمان‌ها؛ ادراک پیشرفت دیگران از طریق رفتارهای سیاسی
راهبردها	ضعف الگوهای توسعه شغلی	رشد نابرابر افراد؛ فقدان ارزیابی عملکرد متناسب با شرایط کاری؛ ضعف رویکردهای شایسته‌سالارانه در مدیریت منابع انسانی
راهبردها	فقدان شفافیت در فرایندهای عملیاتی	نبود جریان آزاد اطلاعات؛ نبود شفافیت در بخش‌های مختلف؛ کاهش پاسخ‌گویی در برابر تصمیم‌ها
راهبردها	چالش‌های مدیریتی	قانون‌گریزی و سیاست‌پیشگی مدیران؛ فقدان ارزیابی واقعی عملکرد؛ رابطه‌مداری و پارتی‌بازی به‌جای ضابطه‌مندی
راهبردهای کاهش پدیده	شایسته‌سالاری در انتصابات	تعیین معیارهای تخصصی برای انتصاب؛ انتصاب براساس شاخص‌های توانمندی؛ جلوگیری از دخالت افراد سیاسی
راهبردهای کاهش پدیده	ارزیابی عملکرد	تعیین شاخص‌های قابل سنجش؛ ارزیابی براساس معیارهای عینی؛ استقرار نظام عادلانه پاداش و تنبیه
راهبردهای کاهش پدیده	مدیریت مشارکتی	مشارکت کارکنان در تصمیم‌های مرتبط با وظایف؛ ترجیح تصمیم‌های مشترک بر تصمیم‌های فردی
پیامدها	بروز رفتارهای انحرافی	استفاده از منابع سازمان برای اهداف فردی؛ خرابکاری در فعالیت‌های سازمانی؛ گسترش رقابت غیرسازنده و نفاق سازمانی
پیامدها	فرسودگی شغلی	کاهش تعهد نیروی انسانی به سازمان؛ کاهش دلبستگی به فعالیت‌های سازمانی؛ ناتوانی سازمان در پاسخ‌گویی به خواسته‌های کارکنان
پیامدها	کاهش بهره‌وری	استفاده نامناسب از منابع؛ عدم دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده؛ افت کارایی نیروی انسانی
پیامدهای کاهش پدیده	پیامدهای مثبت کاهش کنش پس‌اندازی	استقرار نظام شایسته‌سالاری؛ بلوغ و خلاقیت منابع انسانی؛ ارتقای سلامت سازمانی؛ پویایی و توسعه پایدار

براساس نتایج جدول ۱، شرایط زمینه‌ای کنش پس‌اندازی در چهار مقوله عوامل ساختاری، عوامل مدیریتی، عوامل موقعیتی و سبک رهبری خودکامه طبقه‌بندی شد. تمرکز تصمیم‌گیری، تعدد سطوح سازمانی، ابهام در اهداف و نقش‌ها و رسمی‌سازی افراطی از مهم‌ترین عوامل ساختاری بودند. در بعد مدیریتی، قانون‌گریزی و سیاست‌پیشگی مدیران و محدودبودن ارتباط آنان با کارکنان برجسته بود. سیاست‌زدگی، مراودات غیررسمی و اثرگذاری چاپلوسی نیز عوامل موقعیتی را تشکیل دادند. افزون بر این، تمرکز قدرت، هدایت دستوری و استفاده از قدرت تنبیه، نشان‌دهنده نقش سبک رهبری خودکامه در فراهم کردن زمینه کنش پس‌اندازی بود.

پدیده محوری کنش پس‌اندازی در سه مؤلفه حمد و ستایش، رفتار سیاسی و خودشیرینی نیروی انسانی متجلی شد. حمد و ستایش شامل مدح غیرواقع‌بینانه، برجسته‌سازی افراطی توانمندی‌ها و تمجید با هدف جلب توجه بود. ائتلاف محوری، فرصت‌طلبی و تضعیف شایسته‌سالاری، مهم‌ترین

جمله‌های رفتار سیاسی بودند. خودشیرینی نیروی انسانی نیز از طریق نفوذ برنامه‌ریزی شده در مدیران، برجسته‌سازی جذابیت‌های شخصی، انتخاب هدفمند کلمات و رفتارهای معطوف به دریافت پاداش بروز می‌کرد.

شرایط علی در پنج مقوله منفعت‌طلبی، عوامل سازمانی، سلیقه‌محوری مدیران، ضعف مهارت و توانمندی نیروی انسانی و قدرت‌طلبی قرار گرفت. در این میان، ترجیح منافع فردی بر منافع سازمانی، احساس بی‌عدالتی، مشارکت محدود در تصمیم‌گیری، انتصابات سلیقه‌ای، بی‌توجهی به شایستگی‌های حرفه‌ای، ضعف دانش و مهارت‌های شغلی و تمایل به نزدیک‌شدن به کانون‌های قدرت از مهم‌ترین عوامل ایجادکننده کنش پس‌اندازی بودند.

شرایط مداخله‌گر نیز شامل ویژگی‌های شخصیتی، عوامل فرهنگی و عوامل محیطی بیرونی بود. ماکیاولیسم، قدرت‌طلبی و توفیق‌طلبی به‌عنوان ویژگی‌های شخصیتی مؤثر شناسایی شدند. در سطح فرهنگی، رواج چاپلوسی در بدنه اجرایی، تمجیدپذیری مدیران و گزارش‌دهی غیرشفاف نقش داشتند. همچنین، رواج رفتارهای چاپلوسانه در سایر دستگاه‌های اجرایی، بده‌بستان‌های فردی و مشاهده پیشرفت افراد از طریق رفتارهای سیاسی، از عوامل محیطی تقویت‌کننده پدیده بودند.

راهبردهای مرتبط با کنش پس‌اندازی در سه محور ضعف الگوهای توسعه شغلی، فقدان شفافیت در فرایندهای عملیاتی و چالش‌های مدیریتی دسته‌بندی شدند. در مقابل، شایسته‌سالاری در انتصابات، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص‌های عینی و مدیریت مشارکتی به‌عنوان مهم‌ترین راهبردهای کاهش پدیده شناسایی شدند. پیامدهای منفی کنش پس‌اندازی نیز شامل رفتارهای انحرافی، فرسودگی شغلی و کاهش بهره‌وری بود. کاهش این پدیده می‌تواند به استقرار شایسته‌سالاری، رشد و خلاقیت منابع انسانی، سلامت سازمانی و توسعه پایدار منجر شود.

در بخش کمی، داده‌های حاصل از پاسخ‌های ۳۸۳ نفر از مدیران، معاونان و کارشناسان آموزش و پرورش تحلیل شد. میانگین، انحراف استاندارد و دامنه نمرات متغیرهای پژوهش در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل نمره	حداکثر نمره
شرایط زمینه‌ای	۴۵.۷۱	۴.۲۹	۱۶	۶۷
شرایط علی	۵۸.۱۰	۶.۱۰	۱۹	۸۸
پدیده محوری	۴۰.۳۳	۴.۷۱	۱۲	۵۸
شرایط مداخله‌گر	۳۳.۹۴	۳.۲۸	۱۰	۴۹
راهبردها	۳۸.۲۶	۳.۶۴	۱۳	۵۵
پیامدها	۳۹.۰۴	۴.۴۲	۱۱	۵۴

براساس نتایج جدول ۲، شرایط علی با میانگین ۵۸.۱۰ بالاترین میانگین را در میان متغیرهای پژوهش داشت. پس از آن، شرایط زمینه‌ای با میانگین ۴۵.۷۱، پدیده محوری با میانگین ۴۰.۳۳، پیامدها با میانگین ۳۹.۰۴، راهبردها با میانگین ۳۸.۲۶ و شرایط مداخله‌گر با میانگین ۳۳.۹۴ قرار گرفتند. پیش از آزمون مدل ساختاری، داده‌ها از نظر وجود داده‌های پرت چندمتغیری، نرمال بودن توزیع متغیرها، چندمخطی و وضعیت پس‌ماندها بررسی شدند. برای شناسایی داده‌های پرت چندمتغیری از فاصله ماهالانویس استفاده شد. با توجه به وجود پنج متغیر پیش‌بین، مقدار بحرانی مجذور کای در سطح معناداری ۰.۰۰۱ برابر با ۲۰.۵۲ بود. حداقل فاصله ماهالانویس برابر با ۰.۰۹۴، حداکثر آن ۱۷.۵۸۲، میانگین آن ۳۸۰۱ و انحراف استاندارد آن ۱.۳۵۳ به دست آمد. از آنجا که حداکثر فاصله ماهالانویس از مقدار بحرانی ۲۰.۵۲ کمتر بود، هیچ‌یک از شرکت‌کنندگان به‌عنوان داده پرت چندمتغیری شناسایی نشدند.

برای ارزیابی نرمال بودن توزیع متغیرها، شاخص‌های کجی و کشیدگی بررسی شد. مقدار کجی و کشیدگی شرایط زمینه‌ای به‌ترتیب برابر با ۰.۵۸- و ۱.۲۳، شرایط علی برابر با ۰.۹۱ و ۰.۸۵، پدیده محوری برابر با ۱.۱۸ و ۰.۳۱-، شرایط مداخله‌گر برابر با ۰.۹۶ و ۰.۸۶، راهبردها برابر با ۰.۶۱- و ۰.۵۴ و پیامدها برابر با ۰.۷۵ و ۱.۱۷- بود. خطای استاندارد کجی برای تمام متغیرها ۰.۱۲ و خطای استاندارد کشیدگی ۰.۲۵ بود. از آنجا که مقادیر کجی و کشیدگی همه متغیرها در دامنه ۲- تا ۲+ قرار داشت، نرمال بودن توزیع نمرات تأیید شد.

برای بررسی مسئله چندمخطی، ضرایب تحمل و عامل تورم واریانس محاسبه شد. ضریب تحمل و عامل تورم واریانس برای شرایط زمینه‌ای به‌ترتیب ۰.۸۱۸ و ۱.۲۲۲، برای شرایط علی ۰.۷۴۶ و ۱.۳۴۰، برای پدیده محوری ۰.۷۰۰ و ۱.۴۲۸، برای شرایط مداخله‌گر ۰.۹۷۴ و ۱.۰۲۷ و برای راهبردها ۰.۹۸۵ و ۱.۰۱۶ به دست آمد. همه ضرایب تحمل بیشتر از ۰.۱۰ و همه مقادیر عامل تورم واریانس کمتر از ۱۰ بودند؛ بنابراین، مسئله چندمخطی میان متغیرهای پیش‌بین مشاهده نشد.

همچنین، بررسی نمودار احتمال نرمال پس‌ماندهای استاندارد شده نشان داد که نقاط با فاصله اندکی در امتداد خط قطری قرار گرفته‌اند. در نمودار پراکنش پس‌ماندها نیز داده‌ها به‌صورت نسبتاً تصادفی در اطراف نقطه صفر توزیع شده بودند و الگوی قیفی یا نظام‌مند مشخصی مشاهده نشد. هیستوگرام پس‌ماندهای استاندارد شده نیز توزیعی نزدیک به منحنی نرمال را نشان داد. بر این اساس، مفروضه‌های نرمال بودن، خطی بودن و یکنواختی واریانس پس‌ماندها در سطح قابل‌قبولی برقرار بود.

از آنجا که مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر بر وجود روابط همبستگی میان متغیرهای پژوهش مبتنی است، ابتدا ضرایب همبستگی پیرسون محاسبه شد. نتایج در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱. شرایط زمینه‌ای	۱					
۲. شرایط علی	**۰.۴۴	۱				
۳. پدیده محوری	**۰.۳۶	**۰.۴۳	۱			
۴. شرایط مداخله‌گر	**۰.۳۱	**۰.۲۵	**۰.۲۹	۱		
۵. راهبردها	**۰.۳۲	**۰.۳۰	**۰.۴۷	**۰.۳۴	۱	
۶. پیامدها	**۰.۲۸	**۰.۲۴	**۰.۳۳	**۰.۲۷	**۰.۴۵	۱

نتایج جدول ۳ نشان داد که تمامی ضرایب همبستگی میان متغیرهای پژوهش مثبت و در سطح ۰.۰۱ معنادار بودند. در میان متغیرهای پیش‌بین، راهبردها با ضریب همبستگی ۰.۴۵ بیشترین رابطه را با پیامدهای کنش پس‌اندازی داشتند. پس از آن، پدیده محوری با ضریب ۰.۳۳، شرایط زمینه‌ای با ضریب ۰.۲۸، شرایط مداخله‌گر با ضریب ۰.۲۷ و شرایط علی با ضریب ۰.۲۴ با پیامدها همبستگی داشتند. همچنین، بیشترین همبستگی میان متغیرهای مستقل مربوط به رابطه پدیده محوری و راهبردها با ضریب ۰.۴۷ بود.

برای بررسی هم‌زمان روابط مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای پژوهش با پیامدهای کنش پس‌اندازی، مدل فرضی پژوهش براساس مبانی نظری و یافته‌های بخش کیفی طراحی و با استفاده از روش بیشینه احتمال برآورد شد. پیش از تفسیر ضرایب مسیر، شاخص‌های برازش مدل بررسی شدند که نتایج آن در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل ساختاری

شاخص برازش	مقدار محاسبه شده	ملاک قابل قبول
مجذور کای	۶۱۴.۳۸	-
درجه آزادی	۲۴۴	-
سطح معناداری	۰.۰۰۱	-
مجذور کای تقسیم بر درجه آزادی	۲.۵۲	کمتر از ۳
ریشه میانگین مجذور خطای تقریب (RMSEA)	۰.۰۶۳	کمتر از ۰.۰۸
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	۰.۹۲	۰.۹۰ و بیشتر
شاخص برازش هنجار نشده (NNFI)	۰.۹۰	۰.۹۰ و بیشتر
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰.۹۴	۰.۹۰ و بیشتر
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰.۹۳	۰.۹۰ و بیشتر
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)	۰.۹۱	۰.۹۰ و بیشتر
شاخص برازش افزایشی (IFI)	۰.۹۲	۰.۹۰ و بیشتر

براساس جدول ۴، نسبت مجذور کای به درجه آزادی برابر با ۲.۵۲ بود که از مقدار معیار ۳ کمتر است. مقدار RMSEA نیز برابر با ۰.۰۶۳ و کمتر از ۰.۰۸ به دست آمد. افزون بر این، شاخص‌های NFI، NNFI، CFI، GFI و AGFI و IFI در دامنه ۰.۹۰ تا ۰.۹۴ قرار داشتند. در مجموع، شاخص‌های گزارش شده نشان دادند که مدل ساختاری پیش‌بینی پیامدهای کنش پس‌اندازی از برازش مطلوب و قابل‌قبولی با داده‌های تجربی برخوردار است.

پس از تأیید برازش مدل، ضرایب مسیرهای مستقیم بررسی شد. نتایج برآوردهای استاندارد شده، خطای استاندارد و مقدار آماره t در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. برآورد ضرایب اثر مستقیم متغیرهای مدل

مسیر مستقیم	ضریب استاندارد شده	خطای استاندارد	مقدار t	سطح معناداری	نتیجه
شرایط زمینه‌ای $\rightarrow$ راهبردها	۰.۲۵	۰.۰۳	۳.۱۳	$0.01 >$	معنادار
شرایط علی $\rightarrow$ پدیده محوری	۰.۳۷	۰.۰۴	۴.۷۱	$0.01 >$	معنادار
شرایط مداخله‌گر $\rightarrow$ راهبردها	۰.۲۸	۰.۰۳	۳.۶۲	$0.01 >$	معنادار
پدیده محوری $\rightarrow$ راهبردها	۰.۴۱	۰.۰۵	۵.۳۷	$0.01 >$	معنادار
راهبردها $\rightarrow$ پیامدها	۰.۳۸	۰.۰۴	۴.۸۸	$0.01 >$	معنادار

براساس فرضیه نخست، شرایط زمینه‌ای بر راهبردها اثر مستقیم داشت. نتایج نشان داد که ضریب اثر مستقیم شرایط زمینه‌ای بر راهبردها برابر با ۰.۲۵ و مقدار آماره t برابر با ۳.۱۳ بود. با توجه به معناداری این ضریب در سطح ۰.۰۱، فرضیه نخست تأیید شد؛ بنابراین، با افزایش شرایط زمینه‌ای تقویت‌کننده کنش پس‌اندازی، میزان شکل‌گیری و به‌کارگیری راهبردهای مرتبط نیز افزایش می‌یابد.

در فرضیه دوم، اثر مستقیم شرایط علی بر پدیده محوری بررسی شد. ضریب استاندارد این مسیر برابر با ۰.۳۷ و مقدار t برابر با ۴.۷۱ بود. این اثر در سطح ۰.۰۱ معنادار بود؛ بنابراین، فرضیه دوم تأیید شد و می‌توان نتیجه گرفت که تشدید منفعت‌طلبی، قدرت‌طلبی، عوامل سازمانی نامناسب، سلیقه محوری مدیران و ضعف توانمندی‌های حرفه‌ای، به تقویت پدیده محوری کنش پس‌اندازی منجر می‌شود.

فرضیه سوم به اثر مستقیم شرایط مداخله‌گر بر راهبردها اختصاص داشت. ضریب این مسیر برابر با ۰.۲۸ و مقدار t برابر با ۳.۶۲ به دست آمد. معناداری این رابطه در سطح ۰.۰۱ نشان داد که شرایط مداخله‌گر، شامل ویژگی‌های شخصیتی، عوامل فرهنگی و عوامل محیطی بیرونی، بر راهبردهای کنش پس‌اندازی اثر مستقیم و مثبت دارند؛ از این رو، فرضیه سوم تأیید شد.

در فرضیه چهارم، اثر پدیده محوری بر راهبردها بررسی شد. ضریب استاندارد این مسیر برابر با ۰.۴۱ و مقدار t برابر با ۵.۳۷ بود. این مسیر قوی‌ترین اثر مستقیم مدل بر راهبردها را نشان داد و در سطح ۰.۰۱ معنادار بود. بنابراین، فرضیه چهارم تأیید شد و مشخص گردید که افزایش حمد و ستایش غیرواقع‌بینانه، رفتار سیاسی و خودشیرینی نیروی انسانی با افزایش راهبردهای مرتبط با کنش پس‌اندازی همراه است.

فرضیه پنجم نیز اثر مستقیم راهبردها بر پیامدهای کنش پس‌اندازی را بررسی کرد. ضریب استاندارد این مسیر برابر با ۰.۳۸ و مقدار t برابر با ۴.۸۸ بود. این رابطه در سطح ۰.۰۱ معنادار بود؛ بنابراین، فرضیه پنجم تأیید شد. در نتیجه، ضعف توسعه شغلی، فقدان شفافیت و چالش‌های مدیریتی با افزایش پیامدهایی مانند رفتارهای انحرافی، فرسودگی شغلی و کاهش بهره‌وری همراه است.

برای ارزیابی نقش متغیرهای میانجی، اثرات غیرمستقیم متغیرها بر راهبردها و پیامدهای کنش پس‌اندازی محاسبه شد. نتایج در جدول ۶ گزارش شده است.

جدول ۶. برآورد ضرایب اثر غیرمستقیم متغیرهای مدل

مسیر غیرمستقیم	متغیر میانجی	ضریب استاندارد شده	خطای استاندارد	مقدار t	سطح معناداری
شرایط زمینه‌ای ← پیامدها	راهبردها	۰.۰۹	۰.۰۳	۳.۴۸	۰.۰۱ >
شرایط علی ← راهبردها	پدیده محوری	۰.۱۵	۰.۰۳	۴.۸۹	۰.۰۱ >
شرایط علی ← پیامدها	پدیده محوری و راهبردها	۰.۰۶	۰.۰۳	۲.۷۳	۰.۰۱ >
شرایط مداخله‌گر ← پیامدها	راهبردها	۰.۱۱	۰.۰۳	۳.۹۶	۰.۰۱ >
پدیده محوری ← پیامدها	راهبردها	۰.۱۶	۰.۰۳	۵.۱۴	۰.۰۱ >

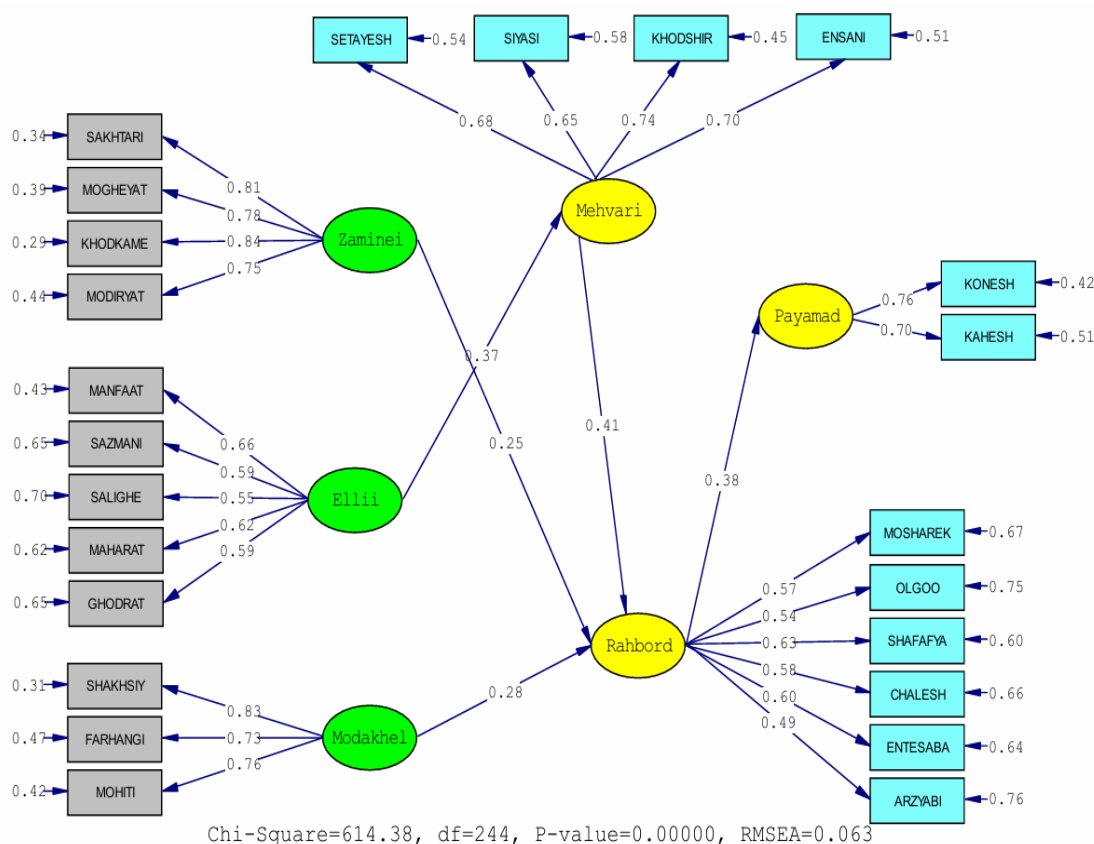
در فرضیه ششم، اثر غیرمستقیم شرایط زمینه‌ای بر پیامدها بررسی شد. ضریب این اثر برابر با ۰.۰۹ و مقدار t برابر با ۳.۴۸ بود که در سطح ۰.۰۱ معنادار است. این اثر از طریق نقش میانجی راهبردها شکل گرفت؛ بنابراین، فرضیه ششم تأیید شد. به عبارت دیگر، شرایط ساختاری، مدیریتی، موقعیتی و سبک رهبری خودکامه ابتدا راهبردهای نامناسب سازمانی را تقویت می‌کنند و سپس از این طریق به افزایش پیامدهای منفی کنش پس‌اندازی منجر می‌شوند.

فرضیه هفتم شامل بررسی اثر غیرمستقیم شرایط علی بر راهبردها و پیامدها بود. اثر غیرمستقیم شرایط علی بر راهبردها با میانجی‌گری پدیده محوری برابر با ۰.۱۵ و مقدار t آن برابر با ۴.۸۹ بود. همچنین، اثر غیرمستقیم شرایط علی بر پیامدها با میانجی‌گری متوالی پدیده محوری و راهبردها برابر با ۰.۰۶ و مقدار t آن برابر با ۲.۷۳ به دست آمد. هر دو اثر در سطح ۰.۰۱ معنادار بودند؛ بنابراین، فرضیه هفتم تأیید شد. بر این اساس، شرایط علی ابتدا موجب تقویت نمودهای محوری کنش پس‌اندازی می‌شوند، سپس این پدیده راهبردهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در نهایت پیامدهای منفی فردی و سازمانی را افزایش می‌دهد.

در فرضیه هشتم، اثر غیرمستقیم شرایط مداخله‌گر بر پیامدها بررسی شد. ضریب این اثر برابر با ۰.۱۱ و مقدار t برابر با ۳.۹۶ بود. این رابطه با میانجی‌گری راهبردها و در سطح ۰.۰۱ معنادار بود؛ بنابراین، فرضیه هشتم تأیید شد. در نتیجه، ویژگی‌های شخصیتی، فرهنگ چاپلوسی و عوامل محیطی بیرونی از طریق ایجاد یا تقویت راهبردهای نامناسب مدیریتی و سازمانی، پیامدهای منفی کنش پس‌اندازی را افزایش می‌دهند.

فرضیه نهم به اثر غیرمستقیم پدیده محوری بر پیامدها اختصاص داشت. ضریب استاندارد این اثر برابر با ۰.۱۶ و مقدار t برابر با ۵.۱۴ بود که در سطح ۰.۰۱ معنادار است. این اثر از طریق میانجی‌گری راهبردها شکل گرفت؛ از این رو، فرضیه نهم نیز تأیید شد. این یافته نشان می‌دهد که حمد و ستایش غیرواقع‌بینانه، رفتارهای سیاسی و خودشیرینی نیروی انسانی، از طریق تضعیف توسعه شغلی، کاهش شفافیت و تشدید چالش‌های مدیریتی، به بروز رفتارهای انحرافی، فرسودگی شغلی و کاهش بهره‌وری منجر می‌شوند.

در مجموع، نتایج مدل ساختاری نشان داد که شرایط علی از طریق پدیده محوری، و شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر از طریق راهبردها، پیامدهای کنش پس‌اندازی را پیش‌بینی می‌کنند. همچنین، راهبردها نقش واسطه‌ای کلیدی در انتقال آثار متغیرهای پیش‌بیننده به پیامدهای فردی و سازمانی داشتند. در میان روابط مدل، اثر مستقیم پدیده محوری بر راهبردها و اثر غیرمستقیم پدیده محوری بر پیامدها، به ترتیب قوی‌ترین مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم بودند.



شکل ۱. مدل ساختاری پیش‌بینی پیامدهای کنش پس‌اندازی آموزش و پرورش استان سیستان و بلوچستان در حالت استاندارد

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه و آزمون مدل ساختاری پیش‌بینی پیامدهای کنش پس‌اندازی در آموزش و پرورش استان سیستان و بلوچستان انجام شد. نتایج بخش کیفی نشان داد کنش پس‌اندازی پدیده‌ای چندسطحی است که در قالب شش بعد شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها شکل می‌گیرد. شرایط علی شامل منفعت‌طلبی، عوامل سازمانی، سلیقه‌محوری مدیران، ضعف مهارت و توانمندی نیروی انسانی و قدرت‌طلبی بود. شرایط زمینه‌ای از عوامل ساختاری، مدیریتی، موقعیتی و سبک رهبری خودکامه تشکیل شد و شرایط مداخله‌گر نیز ویژگی‌های شخصیتی، عوامل فرهنگی و عوامل محیطی بیرونی را دربر گرفت. پدیده محوری در قالب حمد و ستایش غیرواقع‌بینانه، رفتار سیاسی و خودشیرینی نیروی انسانی ظهور یافت. ضعف الگوهای توسعه شغلی، فقدان شفافیت در فرایندهای عملیاتی و چالش‌های مدیریتی نیز راهبردهای زمینه‌ساز استمرار این پدیده بودند. در نهایت، بروز رفتارهای انحرافی، فرسودگی شغلی و کاهش بهره‌وری به‌عنوان مهم‌ترین پیامدهای منفی شناسایی شدند؛ در مقابل، کاهش کنش پس‌اندازی می‌توانست با تقویت شایسته‌سالاری، بلوغ منابع انسانی، سلامت سازمانی و توسعه پایدار همراه باشد. نتایج بخش کمی نیز برازش مناسب مدل پیشنهادی را تأیید کرد و نشان داد روابط میان سازه‌های استخراج‌شده از بخش کیفی از انسجام تجربی برخوردار است.

نخستین یافته کمی نشان داد شرایط علی با ضریب مسیر ۰.۳۷ اثر مستقیم، مثبت و معناداری بر پدیده محوری کنش پس‌اندازی دارد. این یافته بیانگر آن است که افزایش منفعت‌طلبی، قدرت‌طلبی، بی‌عدالتی ادراک‌شده، ابهام در تصمیم‌گیری، سلیقه‌محوری مدیران و ضعف شایستگی‌های حرفه‌ای، احتمال بروز تمجید غیرواقع‌بینانه، رفتارهای سیاسی و خودشیرینی را افزایش می‌دهد. زمانی که کارکنان احساس کنند موفقیت شغلی به‌طور کامل به عملکرد واقعی وابسته نیست، ممکن است به‌جای سرمایه‌گذاری بر تخصص، از راهبردهای نفوذ و مدیریت برداشت استفاده کنند. این نتیجه با یافته‌های مربوط به عوامل فردی، مدیریتی و سازمانی ایجادکننده فرهنگ چاپلوسی همسو است؛ زیرا ویژگی‌هایی نظیر منفعت‌طلبی، تمایل به قدرت، ساختارهای مبهم و تمجیدپذیری مدیران از مهم‌ترین زمینه‌های گسترش این رفتار معرفی شده‌اند (Mosleman et al., 2023). مطالعه جامعه‌شناختی چاپلوسی نیز نشان داد ناکامی منزلتی، فشارهای محیطی و یادگیری رفتار از دیگران می‌تواند افراد را به استفاده ابزاری از تمجید و روابط غیررسمی سوق دهد (Fazze et al., 2021). بنابراین، کنش پس‌اندازی را نباید صرفاً یک ویژگی شخصیتی دانست، بلکه این رفتار برآمده از تعامل انگیزه‌های فردی با ساختارها و رویه‌های سازمانی است.

اثر شرایط علی بر پدیده محوری را می‌توان از منظر عدالت و شایسته‌سالاری نیز تبیین کرد. هنگامی که انتصاب‌ها، ارزیابی‌ها و فرصت‌های پیشرفت از معیارهای روشن فاصله می‌گیرند، کارکنان به این نتیجه می‌رسند که بهره‌گیری از روابط و رفتارهای نفوذگرانه نسبت به عملکرد واقعی بازده بیشتری دارد. پژوهش‌های مرتبط با عدالت سازمانی نشان داده‌اند ادراک انصاف در رویه‌ها، توزیع منابع و نحوه برخورد مدیران، رضایت و اعتماد

کارکنان را افزایش می‌دهد؛ در مقابل، بی‌عدالتی زمینه رفتارهای جبرانی و سیاسی را فراهم می‌کند (Lee & Rhee, 2023). یافته پژوهش حاضر همچنین با مطالعه‌ای که نقش میانجی تملق سازمانی را در رابطه میان مدیریت منابع انسانی و شایسته‌سالاری تأیید کرده بود همسو است؛ براساس آن، گسترش تملق می‌تواند کارکرد نظام منابع انسانی را از شایسته‌گزینی به رابطه‌محوری سوق دهد (Aram, 2025). همچنین، مشخص شده است که خودشیرینی می‌تواند مسیر ارتباط سازگاری شغلی با ارتقای شغلی را تحت تأثیر قرار دهد و به ابزاری برای دستیابی به فرصت‌های حرفه‌ای تبدیل شود (Tahmasbi Aghbolaghi et al., 2019). ازاین‌رو، وجود شرایط علی نامطلوب، ارزش رفتارهای سیاسی را در ادراک کارکنان افزایش داده و پدیده محوری را تقویت می‌کند.

یافته دوم نشان داد شرایط زمینه‌ای با ضریب ۰.۲۵ اثر مستقیم و مثبتی بر راهبردها دارد. تمرکز تصمیم‌گیری، تعدد سطوح سلسله‌مراتبی، رسمی‌سازی افراطی، قانون‌گریزی مدیران، مراودات غیررسمی و رهبری خودکامه، زمینه‌ای ایجاد می‌کنند که در آن ضعف توسعه شغلی، فقدان شفافیت و رابطه‌مداری تثبیت می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی هماهنگ است که نشان داده‌اند ادراک سیاست‌های سازمانی تعارض‌های وظیفه‌ای و رابطه‌ای را افزایش داده و روابط درون‌سازمانی را تضعیف می‌کند (Tavassoli Sirmandi et al., 2025). در ساختارهای متمرکز، دسترسی محدود به اطلاعات و وابستگی شدید تصمیم‌ها به نظر مدیر، کارکنان را وادار می‌کند برای کاهش عدم‌اطمینان به شبکه‌های غیررسمی و روابط شخصی متوسل شوند. نتایج مرتبط با سیاست سازمانی نیز نشان می‌دهد ادراک فضای سیاسی با پنهان‌سازی دانش و کاهش رفتارهای شهروندی مرتبط است، هرچند مهارت سیاسی می‌تواند نحوه واکنش کارکنان را تعدیل کند (Kaur & Kang, 2023). در مؤسسات آموزشی، پنهان‌سازی دانش و رقابت بر سر اطلاعات نیز با پویایی‌های سیاسی و ضعف اعتماد در ارتباط است (Fauzi, 2023). بنابراین، شرایط زمینه‌ای نامطلوب با تضعیف شفافیت و همکاری، راهبردهای استمرار کنش پس‌اندازی را فعال می‌کند.

اثر شرایط زمینه‌ای را می‌توان براساس نقش ارتباطات و سرمایه اجتماعی نیز توضیح داد. سرمایه اجتماعی مدرسه زمانی سازنده است که بر اعتماد، همکاری حرفه‌ای و دسترسی برابر به منابع استوار باشد. یافته‌ها نشان داده‌اند سرمایه اجتماعی ادراک‌شده معلمان با نگرش مثبت آنان به همکاری حرفه‌ای رابطه دارد (Özbilen & Çekiç, 2022). باین‌حال، در محیط‌هایی که روابط غیررسمی جایگزین ضوابط می‌شوند، شبکه‌های ارتباطی ممکن است از سرمایه اجتماعی عمومی به سرمایه رابطه‌ای انحصاری تبدیل شوند. در چنین شرایطی، نزدیکی به مدیر و عضویت در ائتلاف‌های قدرت، تعیین‌کننده دسترسی به اطلاعات و فرصت‌ها می‌شود. نقش رسانه‌ها و پیام‌های سازمانی نیز در این میان اهمیت دارد؛ زیرا پیام‌های گزینشی و بازنمایی‌های یک‌سویه می‌توانند مشروعیت رابطه‌مداری و همراهی نمایشی را تقویت کنند (Kazemi & Ahmadzadeh, 2024). یافته‌های مربوط به اثر چاپلوسی در محیط‌های مجازی نیز نشان می‌دهد پیام‌های تمجیدآمیز می‌توانند نگرش و رفتار مخاطبان را جهت دهند و مشارکت یا

حمایت آنان را افزایش دهند (Quach et al., 2024). در نتیجه، شرایط زمینه‌ای نه تنها روابط رسمی، بلکه الگوهای ارتباطی حضوری و مجازی را به گونه‌ای سازمان می‌دهد که راهبردهای کنش پس‌اندازی قابل‌پذیرش و سودمند جلوه کنند.

یافته سوم نشان داد شرایط مداخله‌گر با ضریب ۰.۲۸ بر راهبردها اثر مستقیم و مثبت دارد. ویژگی‌های شخصیتی نظیر ماکیاولیسم و قدرت‌طلبی، فرهنگ تمجیدپذیری و وجود الگوهای مشابه در سایر سازمان‌ها می‌توانند رابطه‌مداری، فقدان شفافیت و ضعف ارزیابی واقعی را تشدید کنند. این یافته بیانگر آن است که حتی در صورت وجود ساختارهای رسمی، فرهنگ و ویژگی‌های افراد می‌توانند نحوه اجرای قواعد را تغییر دهند. وقتی مدیران از تأیید و ستایش استقبال می‌کنند، کارکنان می‌آموزند که تأیید دیدگاه مدیر نسبت به نقد کارشناسی کم‌هزینه‌تر و پاداش‌آورتر است. یافته‌های مربوط به مدیریت چاپلوسی در سازمان‌ها نیز نشان داده‌اند رواج فرهنگ چاپلوسی، ناامنی و ضعف قانون‌مداری می‌تواند اعتمادبه‌نفس کاذب مدیران و انحراف در تصمیم‌گیری را افزایش دهد (Fallah Noushabadi et al., 2020). از همین رو، تقویت فرهنگ حق‌گویی، کاهش ترس کارکنان و افزایش ارتباط مدیران با افراد متخصص از راهکارهای کنترل این پدیده محسوب می‌شود (Mohammadpour et al., 2022).

نقش شرایط مداخله‌گر با یافته مربوط به ناامنی شغلی و رقابت‌جویی نیز قابل‌تبیین است. هنگامی که کارکنان از ثبات موقعیت خود اطمینان ندارند، رقابت بر سر حمایت مدیریتی افزایش می‌یابد و رفتارهای چاپلوسانه ممکن است در کنار پرخاشگری پنهان یا رقابت ناسالم ظاهر شود. پژوهش انجام‌شده درباره ناامنی شغلی نشان داد رقابت‌جویی در رابطه میان ناامنی و قصد پرخاشگری نقش میانجی دارد و چاپلوسی نیز می‌تواند این رابطه را تعدیل کند (Geramian et al., 2025). این موضوع نشان می‌دهد کنش پس‌اندازی الزاماً رفتاری دوستانه و بی‌خطر نیست، بلکه گاه با حذف رقا، پنهان‌سازی اطلاعات و ایجاد ائتلاف همراه می‌شود. همچنین، سیاست سازمانی و بی‌ادبی سرپرست می‌تواند احتمال رفتارهای منحرفانه کارکنان را افزایش دهند (Nauman et al., 2023). بنابراین، فرهنگ تمجید و رقابت قدرت‌محور از طریق راهبردهای مدیریتی و ارتباطی، پیامدهای منفی را بازتولید می‌کنند.

چهارمین و قوی‌ترین اثر مستقیم مدل مربوط به تأثیر پدیده محوری بر راهبردها با ضریب ۰.۴۱ بود. این یافته نشان می‌دهد هرچه حمد و ستایش غیرواقع‌بینانه، ائتلاف‌سازی، رفتار سیاسی و خودشیرینی کارکنان افزایش یابد، احتمال ضعف الگوهای توسعه شغلی، کاهش شفافیت و جایگزینی رابطه‌مداری با ضابطه‌مندی بیشتر می‌شود. این نتیجه را می‌توان براساس نظریه مدیریت برداشت تبیین کرد. کارکنان برای ارائه تصویر مطلوب از خود از راهبردهایی مانند خودشیرینی، خودنمایی و تأیید مدیر استفاده می‌کنند و این رفتارها می‌تواند ارزیابی عملکرد و فرصت‌های ارتقا را تحت تأثیر قرار دهند (Al-Shatti & Ohana, 2021). بررسی نیمرخ‌های مدیریت برداشت نیز نشان داده است شدت و ترکیب این راهبردها با موفقیت شغلی مرتبط است، اما استفاده افراطی یا نامتناسب از آنها ممکن است پیامدهای منفی داشته باشد (Debus et al., 2024). بنابراین، هنگامی که

مدیریت برداشت به یک الگوی غالب تبدیل شود، سازمان به تدریج نظام‌های رسمی توسعه شغلی را با قضاوت‌های شخصی و ادراکات ساخته‌شده جایگزین می‌کند.

این یافته با ماهیت دوگانه مدیریت برداشت نیز هماهنگ است. مدیریت برداشت ممکن است در کوتاه‌مدت تصویر مطلوب فرد را تقویت کند، اما مصرف مستمر منابع خودکنترلی و تلاش برای حفظ این تصویر می‌تواند به رفتارهای ضدتولیدی منجر شود (Ni et al., 2023). همچنین، همکاران معمولاً رفتار آشکارا چاپلوسانه را به‌عنوان تهدیدی علیه عدالت و فرصت‌های خود ادراک می‌کنند و ممکن است فرد چاپلوس را طرد کنند (Cheng et al., 2024). تمایز میان ستایش صادقانه و چاپلوسی نیز در اینجا اهمیت دارد؛ زیرا ستایش مبتنی بر واقعیت می‌تواند بازخورد مثبت و انگیزاننده ایجاد کند، اما چاپلوسی به‌دلیل انگیزه ابزاری، از اعتبار پایین‌تری برخوردار است (Fujiwara et al., 2023). افزون بر این، مدیرانی که به‌سادگی تحت تأثیر چاپلوسی قرار می‌گیرند، ممکن است شایستگی واقعی کارکنان را نادیده بگیرند و امتیازات بیشتری در اختیار افراد نفوذگر قرار دهند (Rogers et al., 2023). در نتیجه، پدیده محوری از طریق منحرف کردن ادراک مدیران، ساختار راهبردهای منابع انسانی را تضعیف می‌کند.

پنجمین یافته نشان داد راهبردها با ضریب ۰.۳۸ اثر مستقیم و مثبت بر پیامدهای کنش پس‌اندازی دارند. بنابراین، ضعف توسعه شغلی، فقدان جریان آزاد اطلاعات، کاهش پاسخ‌گویی، ارزیابی غیرواقعی و رابطه‌مداری، احتمال بروز رفتارهای انحرافی، فرسودگی شغلی و افت بهره‌وری را افزایش می‌دهد. این نتیجه با یافته‌هایی همسو است که ادراک سیاست سازمانی را با کاهش عواطف مثبت کارکنان مرتبط دانسته‌اند (Zhou & Sun, 2024). کارکنانی که سازمان را غیرشفاف و سیاسی ادراک می‌کنند، به تدریج اعتماد، تعهد و انگیزش خود را از دست می‌دهند. در چنین فضایی، استفاده از منابع سازمان برای اهداف فردی، پنهان‌سازی دانش و کاهش همکاری منطقی‌تر به نظر می‌رسد. از سوی دیگر، چاپلوسی آیینی و تثبیت‌شده می‌تواند ارائه بازخورد واقعی، پاسخ‌گویی و تصمیم‌گیری مشورتی را محدود کند (Danziger, 2021). کاربرد راهبردی چاپلوسی نیز نشان می‌دهد این رفتار برای ایجاد همبستگی ظاهری و کاهش فاصله با صاحبان قدرت استفاده می‌شود، اما لزوماً بازتاب‌دهنده نگرش واقعی فرد نیست (Danziger, 2020).

نتایج اثرات غیرمستقیم نیز نقش محوری راهبردها را تأیید کرد. شرایط زمینه‌ای با میانجی‌گری راهبردها اثری برابر با ۰.۰۹ بر پیامدها داشت؛ شرایط مداخله‌گر نیز از طریق راهبردها با ضریب ۰.۱۱ بر پیامدها اثر گذاشت. افزون بر آن، پدیده محوری با میانجی‌گری راهبردها اثر غیرمستقیم ۰.۱۶ بر پیامدها داشت که قوی‌ترین اثر غیرمستقیم مدل بود. این نتایج نشان می‌دهد ساختار، فرهنگ و رفتارهای سیاسی الزاماً به‌طور فوری به فرسودگی یا کاهش بهره‌وری منجر نمی‌شوند، بلکه ابتدا رویه‌های مدیریتی، شفافیت، توسعه شغلی و ارزیابی عملکرد را مختل می‌کنند و سپس پیامدهای منفی پدیدار می‌شود. همچنین، شرایط علی با میانجی‌گری پدیده محوری اثری برابر با ۰.۱۵ بر راهبردها و با میانجی‌گری متوالی پدیده محوری و راهبردها

اثری برابر با ۰.۰۶ بر پیامدها داشت. این زنجیره نشان می‌دهد منفعت‌طلبی و بی‌عدالتی ابتدا در قالب تمجید، خودشیرینی و رفتار سیاسی ظاهر می‌شوند، سپس نظام مدیریتی و توسعه شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند و در نهایت به کاهش سلامت و بهره‌وری سازمان منجر می‌شوند.

در مجموع، یافته‌ها نشان داد کنش پس‌اندازی حاصل یک فرایند زنجیره‌ای و خودتقویت‌کننده است. در این فرایند، شرایط فردی و سازمانی رفتارهای نفوذگرانه را ایجاد می‌کنند، شرایط زمینه‌ای و فرهنگی به آنها مشروعیت می‌بخشند، پدیده محوری رویه‌های مدیریتی و منابع انسانی را تغییر می‌دهد و راهبردهای ناکارآمد نیز پیامدهای منفی را گسترش می‌دهند. در مقابل، استقرار شایسته‌سالاری، شفافیت، ارزیابی عینی و مشارکت کارکنان می‌تواند این چرخه را قطع کند. برازش مطلوب مدل نیز نشان داد ترکیب نظریه‌های سیاست سازمانی، مدیریت برداشت، عدالت و سرمایه اجتماعی برای تبیین پیامدهای کنش پس‌اندازی در نظام آموزش و پرورش مناسب است.

این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بود. داده‌های کمی با استفاده از پرسشنامه خودگزارشی گردآوری شد و احتمال تأثیر مطلوبیت اجتماعی، محافظه‌کاری پاسخ‌دهندگان و نگرانی آنان از افشای دیدگاه‌های انتقادی وجود داشت. اجرای پژوهش در آموزش و پرورش استان سیستان و بلوچستان نیز تعمیم نتایج به سایر استان‌ها یا سازمان‌های غیرآموزشی را محدود می‌کند. مقطعی بودن بخش کمی امکان استنباط قطعی روابط علی و بررسی تغییرات کنش پس‌اندازی در طول زمان را کاهش داد. همچنین، حساسیت موضوع ممکن است سبب شده باشد برخی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها تمام تجربیات خود را بیان نکنند. مدل پژوهش نیز بر متغیرهای شناسایی شده در داده‌های کیفی متمرکز بود و احتمال دارد عوامل دیگری مانند شخصیت مدیر، جو اخلاقی، امنیت روان‌شناختی و سازوکارهای نظارتی در آن لحاظ نشده باشند.

پیشنهاد می‌شود مدل حاضر در استان‌های دیگر، سازمان‌های دولتی و مؤسسات آموزشی غیردولتی آزمون و میزان ثبات ساختار آن مقایسه شود. انجام مطالعات طولی می‌تواند ترتیب زمانی شکل‌گیری شرایط علی، رفتارهای محوری، راهبردها و پیامدها را روشن‌تر سازد. بررسی مدل‌های چندسطحی با در نظر گرفتن هم‌زمان ویژگی‌های فردی، سبک رهبری، فرهنگ واحد سازمانی و ساختار کلان آموزش و پرورش نیز ضروری است. پژوهش‌های آینده می‌توانند نقش تعدیل‌کننده امنیت روان‌شناختی، رهبری اخلاقی، شفافیت اداری، تحمل ابهام و مهارت سیاسی را بررسی کنند. استفاده از داده‌های چندمنبعی، مانند ارزیابی کارکنان، مدیران و همکاران، و بهره‌گیری از شاخص‌های عینی عملکرد و فرسودگی نیز می‌تواند اعتبار نتایج را افزایش دهد.

پیشنهاد می‌شود آموزش و پرورش معیارهای انتصاب و ارتقا را به صورت شفاف، قابل اندازه‌گیری و در دسترس کارکنان تدوین کند و تصمیم‌های منابع انسانی را به شواهد عملکردی و شایستگی‌های حرفه‌ای پیوند دهد. تشکیل کمیته‌های مستقل ارزیابی، اجرای ارزیابی‌های چندمنبعی، ثبت مستند دلایل انتصاب‌ها و ایجاد امکان اعتراض رسمی می‌تواند از سلیقه‌محوری بکاهد. مدیران باید برای پذیرش نقد، تشخیص ستایش صادقانه از چالپوسی و مدیریت تعارض آموزش ببینند. ایجاد کانال‌های امن گزارش‌دهی، تقویت جریان آزاد اطلاعات، مشارکت کارکنان در تصمیم‌ها و

حمایت از حق‌گویی حرفه‌ای نیز ضروری است. در کنار این اقدامات، طراحی مسیرهای روشن توسعه شغلی، توزیع عادلانه فرصت‌های آموزشی و ارزیابی مستمر سلامت سازمانی می‌تواند انگیزه کارکنان برای استفاده از رفتارهای نفوذگرانه را کاهش دهد.

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

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

Extended Abstract

Introduction

Educational organizations operate through both formal administrative structures and informal networks of influence, interpersonal exchange, political behavior, and impression management. Although appointments, promotions, performance evaluations, and access to organizational opportunities are expected to be based on professional competence and transparent criteria, these decisions may also be affected by personal relationships, political alliances, exaggerated praise, and employees' attempts to gain the support of influential managers. Perceived organizational politics can intensify task and relationship conflicts and weaken the quality of intra-organizational relationships, particularly when employees believe that organizational decisions are governed by personal interests rather than objective standards (Tavassoli Sirmandi et al., 2025). Organizational justice is therefore central to employee satisfaction and trust because fair procedures, equitable resource allocation, respectful interpersonal treatment, and transparent communication communicate that genuine performance is valued (Lee & Rhee, 2023). In contrast, perceived injustice and ambiguity can encourage employees to rely on informal influence strategies to secure occupational advantages.

The present study conceptualized these behaviors as “strategic influence-accumulation behavior,” referring to deliberate and gradually developed actions through which employees accumulate relational credit, managerial support, and political influence for possible conversion into future occupational benefits. Such behavior may involve exaggerated praise, ingratiation, impression management, coalition building, conformity, and

calculated proximity to powerful individuals. From a pragmatic perspective, flattery can function as a strategic solidarity-oriented action designed to reduce interpersonal distance and influence the recipient's attitudes (Danziger, 2020). However, sincere praise and instrumental flattery differ in their perceived authenticity, reward value, and underlying motivation (Fujiwara et al., 2023). Leaders who are overly receptive to flattering messages may misjudge employee competence, allocate resources inequitably, and reward individuals who are skilled in self-presentation rather than those who demonstrate superior performance (Rogers et al., 2023).

Impression management provides a major theoretical foundation for understanding strategic influence accumulation. Employees use ingratiation, self-promotion, exemplification, and other self-presentational strategies to shape how supervisors and colleagues evaluate them. Such strategies may influence performance appraisal, career advancement, recruitment outcomes, and access to organizational opportunities (Al-Shatti & Ohana, 2021). Nevertheless, impression-management profiles differ in their consequences; moderate and context-appropriate use may support career success, whereas intensive or visibly manipulative use may damage credibility and relationships (Debus et al., 2024). Impression management may also function as a double-edged process because maintaining a favorable image consumes self-control resources and can eventually contribute to counterproductive behavior (Ni et al., 2023). Moreover, employees who observe ingratiating colleagues may interpret their behavior as unfair or opportunistic and respond through workplace ostracism (Cheng et al., 2024).

Organizational politics constitutes another core component of the phenomenon. Political environments are characterized by competition over scarce resources, unclear decision criteria, unequal access to information, and attempts to influence those who control rewards. Perceived organizational politics has been associated with knowledge hiding and weakened organizational citizenship behavior, although political skill may modify employees' reactions to such environments (Kaur & Kang, 2023). Knowledge-hiding behavior in educational institutions is similarly linked to competition, distrust, power relations, and informal organizational dynamics (Fauzi, 2023). Organizational politics may also reduce employees' positive affect (Zhou & Sun, 2024) and, when combined with supervisor-initiated incivility, contribute to workplace deviance (Nauman et al., 2023). These findings imply that strategic influence accumulation is not merely an individual communication style but is embedded in broader structures of power, resource dependence, and organizational uncertainty.

Domestic evidence similarly indicates that organizational flattery can weaken meritocracy and distort human resource management processes (Aram, 2025). Organizational ingratiation may mediate the relationship between job adaptability and promotion, suggesting that advancement can be influenced by employees' capacity to manage relationships and impressions rather than by competence alone (Tahmasbi Aghbolaghi et al., 2019). Individual, managerial, structural, cultural, and environmental factors have all been identified as antecedents of organizational flattery (Mosleman et al., 2023). Status frustration, economic pressure, social learning, and observing others' advancement through political behavior may further normalize flattery and produce psychological strain, career stagnation, and organizational anomie (Fazzeah et al., 2021). Job

insecurity may also strengthen competition and aggressive intentions, with flattery shaping the way employees respond to perceived occupational threats (Geramian et al., 2025).

The organizational culture surrounding managers is particularly influential. When managers reward agreement and praise but discourage professional criticism, employees learn that conformity is safer and more beneficial than honest feedback. Flattery may consequently produce managerial overconfidence, undermine legal and procedural discipline, and reduce decision quality (Fallah Noushabadi et al., 2020). Recommended organizational responses include strengthening truth-telling, reducing employees' fear and excessive dependency, connecting managers with competent personnel, and preventing praise from becoming an informal performance criterion (Mohammadpour et al., 2022). Ritualized flattery can also obstruct accountability and consultative decision-making by insulating powerful actors from critical information (Danziger, 2021).

The phenomenon must also be understood in relation to social capital and organizational communication. Trust-based social capital supports professional collaboration among teachers and facilitates knowledge exchange and collective problem-solving (Özbilen & Çekiç, 2022). However, when informal networks become exclusive alliances for exchanging favors, they can turn relational capital into a mechanism of privilege. Media and communication systems within educational organizations may reinforce these patterns by selectively representing loyalty, performance, and legitimacy (Kazemi & Ahmadzadeh, 2024). Flattering communication can also shape attitudes and prosocial responses in virtual environments, demonstrating that influence-accumulation behavior may extend beyond face-to-face interactions to organizational media and digital networks (Quach et al., 2024). Despite this growing body of research, previous studies have generally examined flattery, impression management, organizational politics, justice, and social capital separately. A comprehensive model explaining how causal, contextual, and intervening conditions produce strategic influence-accumulation behavior and how this behavior generates organizational consequences in the education system remains underdeveloped. Accordingly, this study aimed to develop and test a structural model for predicting the consequences of strategic influence-accumulation behavior in the education system of Sistan and Baluchestan Province.

Materials and Methods

This applied study used an exploratory sequential mixed-methods design. The qualitative phase was conducted using the systematic grounded theory approach. Participants included educational management experts, university faculty members, experienced administrators, and specialists working in the Department of Education of Sistan and Baluchestan Province. Twenty participants were selected through purposive sampling, and data collection continued until theoretical saturation was achieved. Semi-structured interviews were used to obtain detailed accounts of the antecedents, manifestations, organizational strategies, and consequences of strategic influence-accumulation behavior. Interview data were analyzed through open, axial, and selective coding. Concepts were first extracted from interview transcripts, then grouped into subcategories and major

categories, and finally integrated into a paradigmatic model comprising causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, the central phenomenon, strategies, and consequences.

In the quantitative phase, the statistical population consisted of 6,354 administrators, deputies, experts, school principals, and school deputies employed within the provincial education system. Using Cochran's formula, a sample of 383 participants was selected through proportionate stratified random sampling. Data were collected using a researcher-developed 77-item questionnaire derived from the qualitative findings. The instrument assessed six principal constructs: causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, the central phenomenon, strategies, and consequences. Items were scored on a five-point Likert scale. Face and content validity were evaluated by educational management and human resource experts. Construct validity was examined through confirmatory factor analysis, and reliability was assessed using Cronbach's alpha. Data were analyzed through descriptive statistics, Pearson correlation coefficients, and structural equation modeling with maximum-likelihood estimation. Multivariate outliers, normality, multicollinearity, residual distribution, direct effects, indirect effects, and model-fit indices were examined before interpreting the structural relationships.

Findings

The qualitative analysis generated six major categories. Contextual conditions included structural factors, managerial factors, situational factors, and autocratic leadership. The central phenomenon consisted of unrealistic praise, organizational political behavior, and employee ingratiation. Causal conditions comprised self-interest, organizational injustice and ambiguity, managers' preference-based decision-making, insufficient employee competence, and power-seeking. Intervening conditions included Machiavellian and power-oriented personality characteristics, a culture of flattery and managerial praise-seeking, and external environmental patterns that normalized political advancement. Organizational strategies sustaining the phenomenon included weak career-development models, insufficient transparency in operational processes, and managerial challenges characterized by relationship-based rather than rule-based decision-making. Merit-based appointments, objective performance evaluation, and participative management were identified as strategies for reducing the phenomenon. The principal negative consequences were deviant organizational behavior, occupational burnout, and reduced productivity, whereas reducing the phenomenon was associated with meritocracy, human resource maturity, organizational health, dynamism, and sustainable development.

Descriptive findings showed mean scores of 45.71 for contextual conditions, 58.10 for causal conditions, 40.33 for the central phenomenon, 33.94 for intervening conditions, 38.26 for strategies, and 39.04 for consequences. No multivariate outliers were identified because the maximum Mahalanobis distance of 17.582 was below the critical value of 20.52. All skewness and kurtosis values were within the acceptable range of -2 to +2. Tolerance coefficients ranged from 0.700 to 0.985, and variance inflation factors ranged from 1.016 to 1.428, indicating no multicollinearity. Residual plots supported normality, linearity, and homoscedasticity.

All correlations among the study variables were positive and significant at the 0.01 level. Consequences correlated most strongly with strategies ($r=0.45$), followed by the central phenomenon ($r=0.33$), contextual conditions ($r=0.28$), intervening conditions ($r=0.27$), and causal conditions ($r=0.24$). The structural model demonstrated acceptable fit: $\chi^2=614.38$, $df=244$, $\chi^2/df=2.52$, $RMSEA=0.063$, $NFI=0.92$, $NNFI=0.90$, $CFI=0.94$, $GFI=0.93$, $AGFI=0.91$, and $IFI=0.92$.

All hypothesized direct paths were positive and statistically significant. Contextual conditions predicted strategies ($\beta=0.25$, $t=3.13$), causal conditions predicted the central phenomenon ($\beta=0.37$, $t=4.71$), intervening conditions predicted strategies ($\beta=0.28$, $t=3.62$), the central phenomenon predicted strategies ($\beta=0.41$, $t=5.37$), and strategies predicted consequences ($\beta=0.38$, $t=4.88$). Significant indirect effects were also observed. Contextual conditions affected consequences through strategies ($\beta=0.09$, $t=3.48$). Causal conditions affected strategies through the central phenomenon ($\beta=0.15$, $t=4.89$) and affected consequences through the sequential mediation of the central phenomenon and strategies ($\beta=0.06$, $t=2.73$). Intervening conditions affected consequences through strategies ($\beta=0.11$, $t=3.96$), while the central phenomenon affected consequences through strategies ($\beta=0.16$, $t=5.14$).

Discussion and Conclusion

The findings indicate that strategic influence-accumulation behavior is a multilevel and self-reinforcing organizational process rather than an isolated interpersonal act. Individual motives such as self-interest and power-seeking interact with organizational injustice, managerial subjectivity, limited professional competence, structural centralization, and authoritarian leadership. These conditions increase the likelihood that employees will engage in exaggerated praise, political alignment, and calculated ingratiation. Once such behaviors become visible and rewarded, they shape organizational strategies by weakening transparent career development, objective evaluation, accountability, and rule-based management.

The strongest direct path was from the central phenomenon to organizational strategies, indicating that recurring praise-seeking, political behavior, and ingratiation can gradually alter the functioning of human resource systems. The significant path from strategies to consequences further demonstrates that negative outcomes do not arise solely because employees flatter managers; rather, they emerge when organizational procedures begin to reward such behavior. Weak transparency, relationship-based appointments, and inadequate evaluation systems translate political and ingratiating behavior into deviance, burnout, declining commitment, inefficient resource use, and reduced productivity.

The indirect effects confirm the mediating role of organizational strategies. Contextual and intervening conditions influenced consequences primarily by reshaping managerial and operational practices. Causal conditions first strengthened the central phenomenon, which then affected strategies and ultimately organizational outcomes. This sequence suggests that effective intervention should not focus only on changing individual attitudes. Sustainable improvement requires modification of the systems through which influence is converted into promotion, protection, information access, and organizational privilege.

Overall, the proposed model provides an empirically supported explanation of how strategic influence-accumulation behavior develops and produces harmful outcomes in the education system. Transparent appointment procedures, measurable competency standards, independent performance evaluation, participative decision-making, protected channels for professional criticism, and equitable access to development opportunities can interrupt the cycle. By reducing the organizational value of flattery and political alignment while increasing the value of competence, integrity, and evidence-based performance, educational organizations can strengthen meritocracy, employee trust, organizational health, and long-term productivity.

References

- Al-Shatti, E., & Ohana, M. (2021). Impression Management and Career Related Outcomes: A Systematic Literature Review. *Frontiers in psychology*, 12, 701694. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.701694>
- Aram, N. (2025). Examining the Mediating Role of Organizational Flattery in the Relationship between Human Resource Management and Meritocracy from the Perspective of School Principals in Nurabad Mamasani. Seventh National Conference on Professional Research in Psychology and Counseling with a Teacher-Perspective Approach, Minab.
- Cheng, B., Guo, G., Tian, J., & Kong, Y. (2024). I Disdain the Company of Flatterers!: How and When Observed Ingratiation Predicts Employees' Ostracism toward Their Ingratiating Colleagues. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/00187267231170175>
- Danziger, R. (2020). The Pragmatics of Flattery: The Strategic Use of Solidarity-Oriented Actions. *Journal of Pragmatics*, 170, 413-425. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2020.09.027>
- Danziger, R. (2021). The Democratic King: The Role of Ritualized Flattery in Political Discourse. *Political Studies Review*, 32(6). <https://doi.org/10.1177/09579265211023224>
- Debus, M. E., Ingold, P. V., Gross, C., & Bolino, M. C. (2024). Reaching the Top? Profiles of Impression Management and Career Success. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09954-7>
- Fallah Noushabadi, M., Khadem, L. S., & Khadem, Z. S. (2020). Management of Flattery in Organizations. *Quarterly Journal of Psychology and Behavioral Sciences of Iran*, 24(4), 21-41.
- Fauzi, M. A. (2023). Knowledge Hiding Behavior in Higher Education Institutions: A Scientometric Analysis and Systematic Literature Review Approach. *Journal of Knowledge Management*, 7(2), 302-327. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2021-0527>
- Fazzeh, Y., Karimi, A., & Serajzadeh, S. H. (2021). *A Sociological Study of Flattery in Organizations: A Case Study of the Welfare Organization of Qarchak* [Master's thesis, Kharazmi University, Faculty of Literature and Humanities].
- Fujiwara, S., Ishibashi, R., Tanabe-Ishibashi, A., & Kawashima, R. (2023). Sincere Praise and Flattery: Reward Value and Association with the Praise-Seeking Trait. *Frontiers in human neuroscience*, 17. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2023.985047>
- Geramian, H., Eslami, Q., & Hosseini, S. K. (2025). *Examining the Effect of Job Insecurity on Aggression Intention with the Mediation of Employee Competitiveness and the Moderation of Flattery* [Master's thesis, Ferdowsi University of Mashhad, Faculty of Administrative and Economic Sciences].
- Kaur, N., & Kang, L. S. (2023). Perception of Organizational Politics, Knowledge Hiding and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Effect of Political Skill. *Personnel Review*, 52(3), 649-670. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2020-0607>
- Kazemi, H., & Ahmadzadeh, M. (2024). Critical Analysis of Media Messages in the Educational System. *Journal of Educational Sciences and Media*, 9(1), 25-47.
- Lee, H. W., & Rhee, D. Y. (2023). Effects of Organizational Justice on Employee Satisfaction: Integrating the Exchange and the Value-Based Perspectives. *Sustainability*, 15(7), 5993. <https://doi.org/10.3390/su15075993>
- Mohammadpour, Z., Nejad Moghadam, M., & Sepahian, M. (2022). Managing the Fallacy of Appeal to Flattery in Organizations. *Accounting and Management Perspective*, 5(73), 43-50.
- Mosleman, A., Farhadi, P., & Ramezani Qotbabadi, A. (2023). *Identifying and Prioritizing the Factors Creating Flattery Behavior and Culture in Organizations: A Case Study of Nonprofit Institutes in Shiraz* [Master's thesis, Zand Institute of Higher Education, Shiraz, Faculty of Management and Accounting].
- Nauman, S., Basit, A. A., & Imam, H. (2023). Examining the Influence of Islamic Work Ethics, Organizational Politics, and Supervisor-Initiated Workplace Incivility on Employee Deviant Behaviors. *Ethics & Behavior*, 35, 55-72. <https://doi.org/10.1080/10508422.2023.2275200>
- Ni, H., Li, Y., Zeng, Y., & Duan, J. (2023). The Double-Edged Sword Effect of Employee Impression Management and Counterproductive Work Behavior: From the Perspective of Self-Control Resource Theory. *Frontiers in psychology*, 14, 1053784. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1053784>
- Özbilen, F. M., & Çekiç, O. (2022). Teachers' Perceived Social Capital in Schools and Their Attitudes toward Professional Collaboration. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 6(3).

- Quach, S., Cheah, I., & Thaichon, P. (2024). The Power of Flattery: Enhancing Prosocial Behavior through Virtual Influencers. *Psychology & Marketing*, 41(7), 1629-1648. <https://doi.org/10.1002/mar.22001>
- Rogers, B. A., Sezer, O., & Klein, N. (2023). Too Naïve to Lead: When Leaders Fall for Flattery. *Journal of personality and social psychology*, 125(6), 1394-1419. <https://doi.org/10.1037/pspi0000433>
- Tahmasbi Aghbolaghi, D., Rahimi, Z., & Salimi, G. (2019). The Effect of Job Adaptability on Job Promotion through the Mediation of Organizational Ingratiation and the Moderating Role of Job Support. *Human Capital Empowerment Journal*, 1(2), 55-69.
- Tavassoli Sirmandi, H., Abbasnejad, T., & Torabi, M. (2025). *Examining the Effect of Perceived Organizational Political Behaviors on Intra-Organizational Relations with the Mediating Role of Task Conflict and Relationship Conflict: A Study of Public Organizations in Bandar Abbas County* [Master's thesis, University of Hormozgan, Faculty of Management and Accounting].
- Zhou, X., & Sun, Y. (2024). *Perceived Organizational Politics and Employees' Positive Affect: Evidence from Private Service Enterprises in China*.