



ذهن کاوی کارکنان یک سازمان از تملق گرایی

محدثه پورحسینعلی ^۱ محمد منتظری ^۲ شمس السادات زاهدی ^۳	تاریخ چاپ: ۱ شهریور ۱۴۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۴ مرداد ۱۴۰۴ تاریخ بازنگری: ۷ مرداد ۱۴۰۴ تاریخ ارسال: ۸ آبان ۱۴۰۴	شبهه استناددهی: پورحسینعلی، محدثه، منتظری، محمد، و زاهدی، شمس السادات. (۱۴۰۴). ذهن کاوی کارکنان یک سازمان از تملق گرایی. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، (۳)۳، ۱-۱۸.
---	---	--

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی و تبیین نقشه اجماعی ادراک کارکنان یک شرکت معدنی بزرگ از پدیده تملق گرایی سازمانی با بهره‌گیری از تکنیک استخراج استعاره‌ای زالتمن (ZMET) بود. این مطالعه از نوع توسعه‌ای و با رویکرد کیفی اکتشافی انجام شد. جامعه مورد مطالعه کارکنان یک شرکت بزرگ معدنی بودند که از میان آنان ۱۲ نفر (۶ زن و ۶ مرد) با روش نمونه‌گیری مفهومی انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق تصویر محور مبتنی بر ده گام تکنیک زیمت گردآوری شد. مشارکت کنندگان پیش از مصاحبه، به مدت یک هفته درباره پدیده تملق گرایی تأمل کرده و تصاویر مرتبط را انتخاب کردند. هر مصاحبه بین ۹۰ تا ۱۵۰ دقیقه به طول انجامید. پس از پیاده‌سازی و تحلیل داده‌ها، ۴۶ مفهوم اولیه استخراج شد. بر اساس معیار اجماع (اشاره حداقل یک‌سوم مشارکت کنندگان به هر ساختار و تأیید حداقل یک‌چهارم روابط)، نقشه ذهنی اجماعی ترسیم گردید. نتایج نشان داد ۹ ساختار اصلی در نقشه اجماعی باقی ماندند که شامل ساختارهای علی (کارنا بلدی، مدیریت خودکامه، رابطه‌سالاری، عدم عزت‌نفس)، ساختارهای میانجی (مبالغه نامشروع، چرخه دوسربازنده) و ساختارهای معلولی (حذف متخصصین، کاهش اعتماد، کاهش بهره‌وری) بودند. تحلیل روابط علی نشان داد کارنا بلدی و رابطه‌سالاری از طریق مبالغه نامشروع و چرخه دوسربازنده منجر به حذف متخصصین شده و در نهایت کاهش بهره‌وری و افت اعتماد سازمانی را رقم می‌زند. همچنین عدم عزت‌نفس و مدیریت خودکامه به عنوان بسترهای تقویت کننده تملق گرایی شناسایی شدند. تملق گرایی در ادراک کارکنان نه تنها یک رفتار فردی، بلکه سازوکاری ساختاری و فرهنگی است که از ضعف‌های فردی و مدیریتی نشأت گرفته و از طریق چرخه‌های میانجی، به تضعیف سرمایه انسانی، کاهش اعتماد و افت بهره‌وری سازمانی منجر می‌شود.

واژگان کلیدی: ذهن کاوی کارکنان، تملق گرایی سازمانی، نگاشت شناختی ذهنی، تکنیک زیمت، عزت‌نفس شغلی، اعتماد سازمانی، بهره‌وری منابع انسانی

مشخصات نویسندگان:

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد سیرجان، دانشگاه آزاد اسلامی، سیرجان، ایران
۲. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
۳. گروه مدیریت دولتی، واحد سیرجان، دانشگاه آزاد اسلامی سیرجان، ایران

پست الکترونیکی: montazer56@pnu.ac.ir

نویسنده است.
 انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.
 تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به © ۱۴۰۴ است.



Employee Mind Mapping of Organizational Flattery

Mohaddeseh Pourhosseinali¹
Mohammad Montazeri^{2*}
Shamsolsadat Zahedi³

Submit Date: 30 October 2025
Revise Date: 29 July 2025
Accept Date: 05 August 2025
Publish Date: 23 August 2025

How to cite: Pourhosseinali, M., Montazeri, M., & Zahedi, S. (2025). Employee Mind Mapping of Organizational Flattery. *Intelligent Learning and Management Transformation*, 3(3), 1-18.

Abstract

The present study aimed to design and conceptualize a consensus cognitive map of employees' perceptions of organizational flattery in a large mining company using the Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET). This developmental study adopted an exploratory qualitative approach. The research context was a large mining company, and twelve knowledgeable participants (6 women and 6 men) were selected through purposive conceptual sampling. Data were collected via in-depth, image-based interviews structured around the ten-step ZMET protocol. Participants were instructed to reflect on the phenomenon of flattery for one week prior to the interview and to select images representing their perceptions. Interviews lasted between 90 and 150 minutes. Following transcription and qualitative analysis, 46 initial constructs were identified. Based on consensus criteria (constructs mentioned by at least one-third of participants and relationships confirmed by at least one-quarter), a final consensus cognitive map was developed. Nine core constructs remained in the final consensus map, categorized as causal structures (incompetence, autocratic management, favoritism, low self-esteem), mediating structures (illegitimate exaggeration, double-loss cycle), and consequential structures (elimination of specialists, reduced trust, decreased productivity). The inferential analysis revealed that incompetence and favoritism, mediated by illegitimate exaggeration and the double-loss cycle, lead to the marginalization of qualified professionals, ultimately resulting in lower organizational productivity and diminished trust. Furthermore, low self-esteem and autocratic leadership were identified as reinforcing contextual drivers of flattery behaviors. From employees' cognitive perspectives, organizational flattery is not merely an individual behavioral tactic but a structurally embedded and culturally reinforced mechanism that originates from personal and managerial deficiencies and ultimately erodes human capital, organizational trust, and productivity.

Keywords: *Employee mind mapping, Organizational flattery, Cognitive consensus mapping, ZMET, Occupational self-esteem, Organizational trust, Human resource productivity*

Authors' Information:

montazer56@pnu.ac.ir

1. PhD Student of Public Administration, Si.C., Islamic Azad University, Sirjan, Iran
2. Assistant Professor, Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran
3. Department of Public Administration, Si.C., Islamic Azad University, Sirjan, Iran



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

مقدمه

در جهان سازمانی معاصر، قدرت نه تنها یک منبع بلکه سازوکار تنظیم کننده روابط، معانی و ادراکات درون سازمانی است. سازمان‌ها به مثابه میدان‌هایی از تعاملات متقابل، تحت تأثیر توزیع و اعمال قدرت شکل می‌گیرند و کیفیت روابط میان کنشگران سازمانی در گرو نحوه اعمال این قدرت است (Aslani et al., 2024). هر جا که قدرت متمرکز یا نابرابر توزیع شود، امکان شکل‌گیری رفتارهای سیاسی افزایش می‌یابد و یکی از برجسته‌ترین این رفتارها، تملق‌گرایی است. از منظر نظریه اجتماعی، تملق نه صرفاً یک کنش زبانی، بلکه شکلی از مناسبات اخلاقی-سیاسی است که در آن حقیقت‌گویی جای خود را به مصلحت‌گرایی و جلب رضایت صاحبان قدرت می‌دهد (Diken, 2025). در چنین فضایی، تملق به‌عنوان سازوکاری برای بازتولید روابط نابرابر و تثبیت هرم قدرت عمل می‌کند.

تملق در ساده‌ترین تعریف، ستایش اغراق‌آمیز یا غیرصادقانه با هدف کسب منفعت شخصی است. تحلیل‌های ادبی و هرمنوتیکی نشان می‌دهد که تملق همواره با سوءظن اخلاقی همراه بوده و در سنت‌های فکری مختلف به‌عنوان شکلی از تحریف حقیقت شناخته شده است (Graf, 2023). از منظر زبان‌شناسی کاربردی نیز تملق به‌عنوان کنشی گفتاری تحلیل می‌شود که مرز باریکی میان ادب اجتماعی و فریب استراتژیک دارد (Shanshool, 2024). پژوهش‌های ارتباطات تجاری نیز نشان داده‌اند که تملق می‌تواند در تعاملات رسمی و غیررسمی به‌عنوان ابزاری برای مدیریت برداشت دیگران به کار رود (Hasanzadeh & Shakebaee, 2023).

با این حال، تمایز میان تحسین صادقانه و تملق اهمیت بنیادین دارد. یافته‌های علوم اعصاب اجتماعی نشان می‌دهد که هر دو نوع بازخورد مثبت می‌توانند نظام پاداش مغز را فعال کنند، اما تملق بیش از تحسین صادقانه با ویژگی «تمایل به ستایش طلبی» در افراد مرتبط است (Fujiwara et al., 2023). این امر نشان می‌دهد که تملق نه تنها بر دریافت‌کننده اثر می‌گذارد، بلکه با ساختارهای شخصیتی و انگیزشی تملق‌گو نیز پیوند دارد. در سطح کلان‌تر، پژوهش‌های بازاریابی اجتماعی حتی نشان داده‌اند که تملق می‌تواند رفتارهای نوع‌دوستانه را در بسترهای دیجیتال تقویت کند (Quach et al., 2024). با وجود این، پیامدهای مثبت کوتاه‌مدت آن نباید موجب غفلت از هزینه‌های سازمانی و اخلاقی آن شود.

در بافت سازمانی، تملق به‌عنوان یکی از اشکال رفتار سیاسی شناخته می‌شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که کارکنان برای پیشبرد منافع شغلی خود از تاکتیک‌های تملق استفاده می‌کنند و این رفتار می‌تواند با پیشرفت شغلی ارتباط داشته باشد (Abbasi et al., 2014). با این حال، همین رفتار می‌تواند به تضعیف شایسته‌سالاری منجر شود. آزمون الگوی مفهومی ارتباط مدیریت منابع انسانی و شایسته‌سالاری نشان داده است که تملق سازمانی رابطه‌ای منفی با شایسته‌سالاری دارد و می‌تواند کارکرد نظام‌های منابع انسانی را مختل سازد (Hada Danya, 2024). همچنین مدیریت تملق به‌عنوان یکی از چالش‌های جدی مدیران معرفی شده است، زیرا می‌تواند اعتماد به نفس کاذب در مدیر ایجاد کرده و تداوم تصمیم‌های نادرست را تسهیل کند (Fallah Nosh Abadi et al., 2020).

مطالعات میدانی در سازمان‌های دولتی ایران نیز نشان داده‌اند که تملق در بستر رابطه‌سالاری، مدیریت خودکامه و ضعف مهارتی کارکنان شکل می‌گیرد و پیامدهایی همچون کاهش سرمایه اجتماعی، افت اعتماد و کاهش بهره‌وری را به دنبال دارد (Parsaee et al., 2019). از سوی دیگر، پژوهش‌های بین‌المللی تأکید دارند که رهبرانی که فریب تملق را می‌خورند، در معرض کاهش اعتبار، شایستگی ادراک‌شده و انصاف سازمانی قرار می‌گیرند (Rogers et al., 2023). در روابط کارمند-اقتدار نیز زمانی که احترام به تملق بدل می‌شود، روابط سازمانی از اصالت تهی شده و به تبعیت سطحی و ابزاری فروکاسته می‌شود (De Clercq & Pereira, 2023).

فراتر از سطح سازمانی، تملق در بستر فرهنگی نیز ریشه دارد. بررسی تاریخی فرهنگ تملق در ایران نشان می‌دهد که این پدیده در دوره‌های مختلف تاریخی در پیوند با ساختارهای قدرت بازتولید شده است (Zanganeh et al., 2024). بنابراین، فهم تملق‌گرایی مستلزم توجه همزمان به لایه‌های فردی، سازمانی و فرهنگی است.

با توجه به پیچیدگی چندلایه این پدیده، مطالعه آن صرفاً با روش‌های کمی متداول نمی‌تواند ابعاد عمیق ادراکی و ناخودآگاه آن را آشکار سازد. در پژوهش‌های کیفی، به‌ویژه در پارادایم تفسیری، هدف کشف معانی ذهنی و ساختارهای ادراکی کنشگران است (Creswell, 2012). یکی از روش‌های نوآورانه برای دسترسی به لایه‌های عمیق ذهن، تکنیک استخراج استعاره‌ای زالمن (ZMET) است که بر مبنای استفاده از تصاویر و استعاره‌ها برای کشف مدل‌های ذهنی طراحی شده است (Zaltman & Coulter, 1995; Zaltman & Zaltman, 2008). این روش در حوزه‌های مختلف از جمله تصویر برند (Shakri & Khanlari, 2015)، استخراج مدل ذهنی مصرف‌کنندگان (Mozi, 2012)، بازاریابی پاسخگو (Moazzen, 2018)، مزیت رقابتی در راهبردهای کسب‌وکار (Dehdashti Shahrokh & Bashir Pour, 2018)، حکمرانی شبکه‌های اجتماعی (Karanjam et al., 2022) و توانمندسازی منابع انسانی (Montazeri & Tohfe, 2023) به کار گرفته شده است. تحقیقات نوین حتی در حوزه هوش مصنوعی به شناسایی و تشخیص تملق از طریق الگوریتم‌های صوتی-متنی پرداخته‌اند که نشان‌دهنده اهمیت روزافزون این پدیده در تعاملات انسانی است (Christ et al., 2024). با این حال، آنچه کمتر مورد توجه قرار گرفته، نگاهی شناختی ذهنی کارکنان درباره تملق‌گرایی در سازمان است؛ به عبارت دیگر، اینکه کارکنان چگونه این پدیده را در ذهن خود مفهوم‌سازی می‌کنند، چه روابط علی میان عوامل و پیامدها برقرار می‌سازند و چه ساختارهایی را به‌عنوان زمینه‌ساز یا پیامد آن می‌شناسند.

با توجه به خلأ موجود در ادبیات پژوهش و ضرورت فهم عمیق ادراک کارکنان از تملق‌گرایی، این پژوهش با بهره‌گیری از تکنیک استخراج استعاره‌ای زالمن در پی پاسخ به این پرسش است که نقشه اجماعی تملق‌گرایی در سامانه ادراکی کارکنان یک سازمان معدنی بزرگ چگونه شکل می‌گیرد و چه ساختارهای علی، میانجی و پیامدی در این نقشه قابل شناسایی است.

روش‌شناسی

این تحقیق در یک شرکت معدنی بزرگ و بر اساس تکنیک استخراج استعاره‌ای زالتمن (زیمت) انجام گرفت. منطق به کارگیری این روش پژوهشی ضرورت شناسایی افکار کارکنان متناسب با هدف پژوهش بود. انتخاب مشارکت کنندگان از بین کارکنان شرکت و با استفاده از روش نمونه‌گیری مفهوم صورت گرفت. در این تکنیک افرادی برای همکاری دعوت میشوند که دارای بیشترین شناخت درباره موضوع مورد مطالعه باشند (Creswell, 2012). پس از مشورت با مدیران و کارشناسان خبره سازمان و شرح پدیده مورد مطالعه از آنان درخواست شد کسانی را که در عین تفاوت دیدگاه، از جمله آگاه‌ترین افراد از این موضوع در سازمان اند را معرفی نمایند. بعد از آن پس از اطمینان یافتن از آگاهی آنها در زمینه موضوع مورد مطالعه با مراجعه به ایشان از آنان برای همکاری دعوت گردید. در مجموع ۱۲ نفر شامل ۶ زن و ۶ مرد مورد شناسایی قرار گرفت و برای مشارکت در پژوهش اعلام آمادگی کردند. جدول ۱ اطلاعات جمعیت شناختی شرکت کنندگان را نشان می‌دهد.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی شرکت کنندگان

ردیف	جنسیت	تحصیلات	سابقه (سال)	سمت سازمانی
۱	مرد	دکتری	۱۰	سرپرست فنی
۲	مرد	کارشناسی	۸	روابط عمومی
۳	زن	دکتری	۳	سرپرست منابع انسانی
۴	زن	کارشناسی	۱۲	کارشناس امور اداری
۵	مرد	کارشناسی ارشد	۱۳	کارشناس IT
۶	زن	کارشناسی ارشد	۲	حسابداری
۷	زن	کارشناسی ارشد	۵	مشاور
۸	مرد	کارشناسی	۲	کارشناس تولید
۹	مرد	کارشناسی ارشد	۷	کارشناس بازرگانی
۱۰	مرد	کارشناسی ارشد	۱۰	کارشناس ارشد مالی
۱۱	زن	کارشناسی	۲	حسابدار
۱۲	زن	کارشناسی ارشد	۵	رئیس امور اداری

قبل از انجام مصاحبه‌های عمیق به افراد گفته شد به مدت یک هفته درباره پدیده مورد مطالعه اندیشیده و برای جلسه مصاحبه عکس‌هایی را که از دید آنها نشانگر معنای توانمندسازی منابع انسانی است را انتخاب کنند. مشارکت کنندگان میتوانند تصاویر را از کتاب، مجله، روزنامه اینترنت یا حتی عکس‌هایی که خودشان گرفته بودند انتخاب کنند. مدت هر مصاحبه، بسته به میزان مشارکت فرد پاسخ‌گو بین یک ساعت و

نیم تا دو ساعت و نیم طول کشید. فرایند مصاحبه در ده گام مطابق با مراحل که در مقالات زالتمن (۱۹۹۱) و زالتمن و کالتر^۱ (۱۹۹۵) آمده است به شرح جدول ۲ اجرا شد:

جدول ۲. مراحل اجرای تحقیق با روش زیمت (Christ et al., 2024; Karanjam et al., 2022; Moazzen, 2018; Mozi, 2012; Shakri & Khanlari, 2015)

شماره مراحل	گام ها	اطلاعات گام‌های پژوهش
۱	داستان سرایی	در این مرحله از مصاحبه شونده خواسته می‌شود که در مورد هر یک از عکس‌های یافت شده به اکتشاف بپردازد و توضیحات خود را در زمینه محتوا و ویژگی‌های هر تصویر ارائه نموده و بیان کند که هر یک از این تصاویر بیانگر کدام یک از ابعاد موضوع است.
۲	تصاویر از دست رفته	در این مرحله از مصاحبه شونده خواسته می‌شود که چنانچه ویژگی، ابعاد یا دیدگاهی در ذهن خود داشته اند ولی قادر به پیدا کردن تصویری در ارتباط با آن نبوده اند، آن بعد با ویژگی را بیان کنند و همچنین تصویری را که بیانگر آن موضوع باشد، توصیف کنند و به اکتشاف آن بپردازند.
۳	دسته بندی و نام گذاری	در مرحله سوم از مخاطب خواسته می‌شود که تصویری را که دارای مفهوم مشابهی هستند. در یک دسته قرار دهند، سپس از آنها خواسته می‌شود که برای هر دسته نامی که معرف آن گروه از تصاویر باشد انتخاب نموده و سپس دلایل خود را برای انتخاب هر دسته بندی و انتخاب نام‌ها توضیح داده و هر دسته را توصیف نمایند.
۴	مقایسه سه گانه یا استخراج سازه	در این مرحله تصاویر به صورت تصادفی توسط مصاحبه کننده دسته بندی می‌گردد و از مصاحبه شونده در خواست می‌گردد تصویر غیر مرتبط با هر دسته را حذف نمایند سپس هر دسته را مجدداً نام گذاری و در مورد هر دسته و دلایل انتخاب و حذف تصاویر توضیح نمایند.
۵	تصویر معرف	در مرحله پنجم از مصاحبه شونده خواسته می‌شود تصویری را که بیش از سایرین در بردارنده مفهوم مورد مطالعه است انتخاب نماید سپس در مورد آن به توضیح پرداخته و احساسات و افکار خود پیرامون آن تصویر و دلایل انتخاب آن به عنوان مهم ترین تصویر را شرح دهد.
۶	تصویر متضاد و تصویر معکوس	از مصاحبه شونده خواسته می‌شود تصویری که متضاد مفهوم مورد مطالعه است را انتخاب کند. همچنین بر خلاف مراحل گذشته که از مصاحبه شونده خواسته می‌شد که بیان کند چه مفاهیمی در تصویر وجود دارد، در این مرحله از وی درخواست می‌شود که توضیح نماید چه مفاهیم در تصویر وجود ندارد و این مفهوم را در موضوع مورد مطالعه چگونه توصیف می‌نماید.
۷	تصاویر حسی	در این مرحله از مصاحبه شونده خواسته می‌شود که با استفاده از حواس پنج گانه خود تصاویر را توصیف نماید به بیان ساده تر فرد توضیح می‌دهد: از هر تصویر چه بود طعم، رنگ، جنس و صدایی احساس می‌کند و در نهایت این حس ها، در بحث موضوع مورد مطالعه دلالت بر چه موضوعی دارد و استعاره از چیست.
۸	نقشه ذهنی	مرحله نقشه ذهنی بیانگر شناسایی چستی و چرایی روابط میان مفاهیم منتخب فرد است. در این مرحله از مصاحبه شونده خواسته می‌شود تا تصاویر را به صورت دو به دو بررسی نمایند تا روابط موجود میان مفاهیم را کشف نموده، سپس جهت و نوع روابط را اعلام نموده و در نهایت دلایل انتخاب کل روابط را در انتهای جلسه شرح نمایند.
۹	نقشه اجماعی	محقق پس از رونوشت برداری از مصاحبه‌ها و گردآوری داده‌های مصاحبه و تجزیه و تحلیل آن مدلی را که در برگزیده نظرات، افکار و احساسات تمام شرکت کنندگان در تحقیق است را ایجاد و ارائه می‌نماید.
۱۰	ساخت کلاژ، ساخت ویدیو	از مخاطب خواسته می‌شود که عکس‌ها را بر اساس رابطه منطقی ترکیب و سپس از یک گرافیکس درخواست می‌شود که این عکس‌ها کلاژ کند یا بر اساس بیانات مصاحبه شونده یک ویدئو بسازد این مرحله اختیاری است.

¹ Coulter

در طول اجرای مراحل فوق از مشارکت کننده خواسته میشود اگر بر اساس نظر وی ساختار سطر در ساختار ستون متناظر با آن سلول تأثیر گذار است متناسب با هر سلول ماتریس در آن ستون عدد ۱ و در غیر این صورت عدد صفر را بنویسد. پس از آن، از هر یک از مشارکت کنندگان درخواست میشود با به کارگیری تصویرهای مورد نظر خود، یک تصویر خلاصه ایجاد کنند و توضیحاتی درباره آن ارائه نمایند. در نهایت نقشه اجماعی استخراج و ترسیم شد. از آنجا که نقشه اجماعی یک الگوی ذهنی مشترک یا تصویری از نحوه ارتباطات و افکار و احساسات مشترک بین برخی افراد است ساختارهایی را انتخاب کردیم که یک سوم مشارکت کنندگان به آنها اشاره کرده بودند. همچنین از بین این ساختارها، روابطی که حداقل یک چهارم مشارکت کنندگان آنها را برقرار می دانستند در نقشه اجماعی باقی ماندند (Montazeri &

Tohfe, 2023)

برخی تصاویر ارائه شده توسط مشارکت کنندگان شکل شماره (۱) در ادامه آورده شده است.



شکل ۱. تصاویر ارائه شده به وسیله برخی از مشارکت کنندگان

یافته‌ها

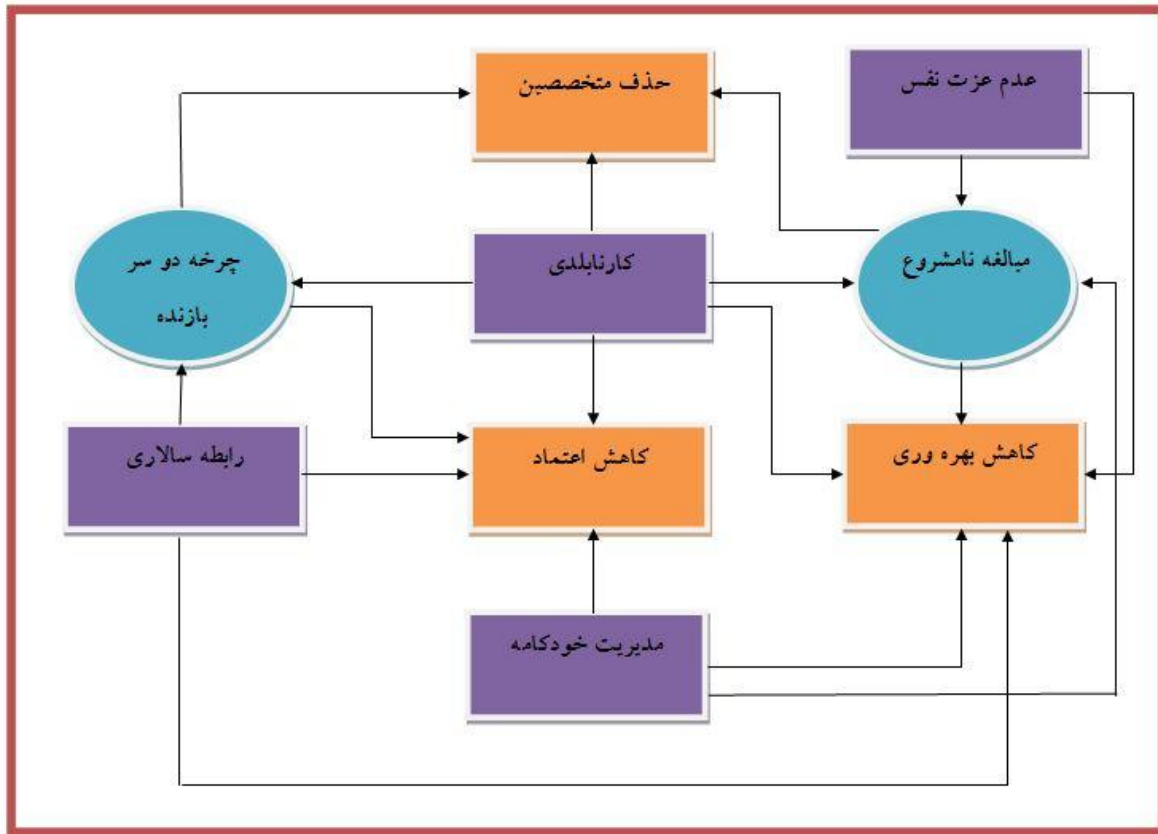
ساختارهایی که یک سوم از مشارکت کنندگان به آنها اشاره کرده بودند، برای استخراج نقشه اجماعی انتخاب شدند. بر همین مبنا از چهل و شش ساختار استخراج شده به ترتیب، ساختارهای عدم عزت نفس با ۱۲ فراوانی، رابطه سالاری و کارنابلدی هرکدام با ۱۰ فراوانی، مدیریت

خودکامه با ۹ فراوانی، کاهش اعتماد و کاهش بهره‌وری با ۸ فراوانی و مبالغه نامشروع، چرخه دوسربازنده و حذف متخصصین با ۷ فراوانی به عنوان ساختارهای اصلی در نقشه اجماعی شناسایی شدند. جدول ۳ فراوانی ساختارها را نمایش می‌دهد.

جدول ۳. فراوانی ساختارها

ردیف	ساختار	فراوانی	واجد حد آستانه انتخاب (< ۳)	ردیف	ساختار	فراوانی	واجد حد آستانه انتخاب (< ۳)
۱	فرصت‌طلبی	۲	×	۲۴	تبعیض	۲	×
۲	هزارچهرگی	۱	×	۲۵	فرهنگ تملق‌گرایی	۲	×
۳	کارنابدلی	۱۰	✓	۲۶	عدم عزت‌نفس	۱۲	✓
۴	عدم توانمندی	۲	×	۲۷	ریاکاری	۱	×
۵	عدم مهارت	۲	×	۲۸	ضعف شخصیتی	۲	×
۶	عدم بینش	۲	×	۲۹	رفتارهای انحرافی	۲	×
۷	مبالغه نامشروع	۷	✓	۳۰	اهمال کاری	۱	×
۸	بازخورد بیش از حد	۱	×	۳۱	کاهش بهره‌وری	۸	✓
۹	کاهش اعتماد	۸	✓	۳۲	کاهش امنیت شغلی	۲	×
۱۰	کاهش همبستگی	۲	×	۳۳	کاهش انگیزه	۲	×
۱۱	کارگریزی	۲	×	۳۴	نارضایتی کارکنان	۱	×
۱۲	قصد ترک	۲	×	۳۵	فقدان مطالبه‌گری	۱	×
۱۳	چاپلوسی	۲	×	۳۶	رسانه‌های ناکارآمد	۲	×
۱۴	تمرکز قدرت	۱	×	۳۷	ریشه‌های تاریخی	۲	×
۱۵	عدم ایمان و اعتقاد	۱	×	۳۸	فضای رقابتی مسموم	۲	×
۱۶	مدیریت خودکامه	۹	✓	۳۹	تبعیض	۱	×
۱۷	قدرت‌طلبی	۱	×	۴۰	ترس از نادیده‌گیری	۱	×
۱۸	شایسته‌گریزی	۲	×	۴۱	حذف متخصصین	۷	✓
۱۹	خودشیرینی	۲	×	۴۲	فرسایش شغلی	۲	×
۲۰	چرخه دوسربازنده	۷	✓	۴۳	اثر هم‌انباشتگی تملق‌ها	۱	×
۲۱	عدم شفافیت	۲	×	۴۴	غرور کاذب بالادستی‌ها	۲	×
۲۲	فساد سازمانی	۱	×	۴۵	عدم استخدامی عدالت‌محور	۲	×
۲۳	رابطه سالاری	۱۰	✓	۴۶	ترس از کنار گذاشتن	۱	×

با حذف آن دسته از روابط میان ساختارها که حداقل یک چهارم از مشارکت‌کنندگان آنها را برقرار دانسته بودند شکل ۲ به عنوان نقشه اجماعی استخراج شد.



شکل ۲. نقشه اجماعی

همان گونه که در شکل ۲ مشاهده می‌شود عدم عزت نفس، کارنابلدی، مدیریت خودکامه و رابطه سالاری هر کدام به ترتیب با ۲، ۵، ۳ و ۳ خروجی ساختارهای علی و حذف متخصصین، کاهش اعتماد و کاهش بهره وری به ترتیب با ۳، ۴ و ۵ ورودی ساختارهای معلول در نقشه اجماعی محسوب میشوند. همچنین ساختارهای مبالغه نامشروع و چرخه دوسربازنده هر کدام با ۲ ورودی و ۲ خروجی نقش علت و معلول را با هم و به عنوان میانجی بازی میکنند در جدول ۴ نیز نوع ساختارها مشخص شده است.

جدول ۴. نوع ساختارها

ردیف	ساختار	علی	معلولی	میانجی
۱	کارنابلدی	✓		
۲	مبالغه نامشروع			✓
۳	کاهش اعتماد		✓	
۴	مدیریت خودکامه	✓		
۵	حذف متخصصین		✓	
۶	رابطه سالاری	✓		
۷	عدم عزت نفس	✓		
۸	کاهش بهره وری		✓	
۹	چرخه دوسربازنده			✓

نقشه اجماعی ترسیم شده درباره تملق‌گرایی در شرکت گویای این مطلب است که مشارکت‌کنندگان در پژوهش دارای ذهنیتهای گوناگونی نسبت به تملق‌گرایی در سازمان هستند اما بیش‌تر آنها کارنابلدی را موجب بروز مبالغه نامشروع، چرخه دوسر بازنده و کاهش اعتماد دانستند. آنان موارد مذکور را در حذف متخصصین که باعث کاهش بهره‌وری است تأثیر گذار دانستند. به تعبیر شرکت‌کننده شماره هفت: کارکنانی با سطح توانایی پایین و عدم تخصص در زمینه کاری یا به عبارتی کارکنان کارنابلد، از آنجایی که از منظر مهارتی چیزی برای ارائه ندارد ناگزیر برای جلب توجه بالادستی‌ها، رو به مبالغه‌های نامشروع و اغراق آمیز از آنها می‌آورد و اگر پاسخ مثبت از سوی بالادستی‌ها دریافت نماید این امر منجر به حذف متخصصین و نهایتاً کاهش بهره‌وری در سازمان می‌گردد. در این باره مشارکت‌کننده چهارم نیز معتقد بود.

تملق‌گرایی بیشتر در کارکنان با عملکرد پایین دیده می‌شود زیرا آنها برای باقی ماندن در سازمان به هر قیمتی حاضر هستند رو به تملق‌گرایی بیاورند در صورتی که این کار مثل دومینو موجب سقوط خود، سایرین و حتی رهبری که تملق او را گفته است می‌گردد که میتوان از آن به عنوان چرخه‌ای دو سر بازنده تعبیر نمود و نهایتاً این امر باعث از بین رفتن اعتماد در سازمان می‌گردد. همچنین تعداد زیادی از مشارکت‌کنندگان در مورد تملق‌گرایی اعتقاد داشتند که رابطه‌ی سالاری موجب این چرخه دوسر بازنده و کاهش بهره‌وری می‌گردد به زعم مشارکت‌کننده شماره دو:

در سازمان‌هایی که شایسته‌سالاری جای خود را به رابطه‌سالاری بدهد و افراد با ایجاد رابطه‌های دوستی و نزدیک یا به عبارتی تملق‌گرایی مدیران بتوانند جایگاهی برای خود کسب نمایند، شاید در ظاهر رشد کرده باشند اما در واقعیت چون ملزومات لازم تخصصی را برای کسب آن جایگاه نداشته و لایق آن سمت سازمانی نبوده است نهایتاً باعث سقوط خود و مدیر می‌گردد و دو طرف ماجرا آسیب می‌بینند که این امر موجب کاهش راندمان و بهره‌وری می‌گردد.

در تعدادی از مشارکت‌کنندگان این ذهنیت وجود داشت که یکی از عوامل بروز تملق‌گرایی، عدم عزت نفس و ضعف شخصیتی فرد می‌باشد. در این زمینه شرکت‌کننده شماره شش عنوان نمود:

از مهمترین عوامل تملق‌گرایی ضعف شخصیتی و فقدان عزت نفس در افراد می‌باشد زیرا هر فردی با شخصیت شکل گرفته و سالم حاضر به انجام مبالغه‌های اغراق آمیز و غیر مشروع نیست. میتوان ریشه این عدم عزت نفس را در ترس‌های فرد مثل ترس از دست دادن شغل یا ترس از نادیده‌گیری بررسی نمود.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، طراحی نقشه اجماعی تملق‌گرایی در سامانه ادراکی کارکنان یک شرکت معدنی بزرگ با بهره‌گیری از تکنیک استخراج استعاره‌ای زالتمن بود. یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌های عمیق تصویرمحور نشان داد که از میان ۴۶ ساختار استخراج‌شده، ۹ ساختار به‌عنوان هسته مرکزی مدل ذهنی مشارکت‌کنندگان باقی ماندند. این ساختارها در سه دسته علی (کارنابلدی، مدیریت خودکامه، رابطه‌سالاری، عدم عزت‌نفس)، میانجی (مبالغه نامشروع، چرخه دوسربازنده) و معلولی (حذف متخصصین، کاهش اعتماد، کاهش بهره‌وری) طبقه‌بندی شدند. بر اساس نقشه اجماعی، کارنابلدی و رابطه‌سالاری مهم‌ترین پیشران‌های تملق‌گرایی تلقی شدند که از طریق مبالغه نامشروع و شکل‌گیری چرخه دوسربازنده، به حذف نیروهای متخصص و در نهایت کاهش بهره‌وری و اعتماد سازمانی منجر می‌شوند.

یکی از یافته‌های کلیدی پژوهش، نقش «کارنابلدی» به‌عنوان عامل آغازگر چرخه تملق بود. مشارکت‌کنندگان بر این باور بودند که کارکنان فاقد شایستگی حرفه‌ای برای جبران ضعف عملکردی خود به تملق روی می‌آورند. این یافته با نتایج پژوهش‌های پیشین همسو است که نشان داده‌اند تملق در بسیاری از موارد، راهبردی جبرانی برای کسب امنیت شغلی یا پیشرفت حرفه‌ای است (Abbasi et al., 2014). همچنین در مطالعه‌ای که رابطه مدیریت منابع انسانی و شایسته‌سالاری را بررسی کرده است، تملق سازمانی عاملی تضعیف‌کننده شایسته‌سالاری معرفی شده است (Hada Danya, 2024). بدین ترتیب، نتایج حاضر نشان می‌دهد که کارنابلدی نه تنها پیامد ضعف مهارتی، بلکه بسترساز شکل‌گیری رفتارهای سیاسی مخرب در سازمان است؛ موضوعی که در تحلیل پدیده تملق در سازمان‌های دولتی نیز مورد تأکید قرار گرفته است (Parsaee et al., 2019).

یافته دیگر پژوهش، برجسته شدن «رابطه‌سالاری» به‌عنوان بستر فرهنگی تملق‌گرایی بود. مشارکت‌کنندگان معتقد بودند در سازمان‌هایی که روابط غیررسمی بر شایستگی غلبه دارد، تملق به ابزاری برای کسب جایگاه بدل می‌شود. این نتیجه با تحلیل‌های فرهنگی درباره ریشه‌های تاریخی تملق در ساختارهای قدرت ایران همخوانی دارد (Zanganeh et al., 2024). همچنین، مطالعات زبان‌شناختی نشان داده‌اند که در فرهنگ‌های با فاصله قدرت بالا، مرز میان احترام و تملق باریک‌تر است (Hasanzadeh & Shakebaee, 2023). از منظر نظریه اجتماعی نیز تملق در بستر نابرابری قدرت معنا می‌یابد و به بازتولید این نابرابری کمک می‌کند (Diken, 2025). بنابراین، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که تملق‌گرایی نه صرفاً یک رفتار فردی، بلکه پدیده‌ای ساختاری و فرهنگی است که در متن روابط قدرت شکل می‌گیرد.

در بعد میانجی، «مبالغه نامشروع» و «چرخه دوسربازنده» به‌عنوان حلقه‌های اتصال میان علل و پیامدها شناسایی شدند. مبالغه نامشروع، که شامل ستایش اغراق‌آمیز و غیرصادقانه است، با تعریف نظری تملق به‌عنوان ستایش ابزاری همخوانی دارد (Graf, 2023). پژوهش‌های علوم

اعصاب نشان داده‌اند که تملق می‌تواند برای دریافت‌کننده ارزش پاداشی ایجاد کند و همین امر احتمال پذیرش آن را افزایش می‌دهد (Fujiwara et al., 2023). با این حال، هنگامی که رهبران فریب تملق را می‌خورند، اعتبار و انصاف ادراک‌شده آنان کاهش می‌یابد (Rogers et al., 2023). این وضعیت دقیقاً همان چرخه دوسربازنده‌ای است که مشارکت‌کنندگان در این پژوهش به آن اشاره کردند: تملق‌گو برای کسب منفعت کوتاه‌مدت اقدام می‌کند، اما در بلندمدت هم خود و هم سازمان را متضرر می‌سازد. در روابط کارمند-اقتدار نیز تبدیل احترام به تملق موجب تضعیف اصالت رابطه و کاهش کیفیت تعاملات می‌شود (De Clercq & Pereira, 2023).

در سطح پیامدی، «حذف متخصصین»، «کاهش اعتماد» و «کاهش بهره‌وری» سه پیامد نهایی مدل بودند. این یافته‌ها با نتایج مطالعات مدیریت تملق همخوانی دارد که نشان می‌دهد تملق می‌تواند موجب شکل‌گیری اعتمادبه‌نفس کاذب در مدیران و استمرار راهبردهای نادرست شود (Fallah Nosh Abadi et al., 2020). همچنین پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که تملق با افت سرمایه اجتماعی و کاهش اعتماد بین‌فردی همراه است (Parsaee et al., 2019). از منظر روان‌شناختی نیز زمانی که کارکنان احساس کنند پیشرفت مبتنی بر رابطه و تملق است، ادراک عدالت سازمانی کاهش یافته و انگیزش کاری افت می‌کند؛ امری که نهایتاً به کاهش بهره‌وری می‌انجامد. حتی در حوزه‌های دیجیتال و بازاریابی، اگرچه تملق می‌تواند رفتارهای مثبت کوتاه‌مدت ایجاد کند، اما استمرار آن بدون صداقت می‌تواند به بی‌اعتمادی منجر شود (Quach et al., 2024).

نکته قابل توجه دیگر، نقش «عدم عزت‌نفس» در شکل‌گیری تملق‌گرایی بود. مشارکت‌کنندگان معتقد بودند که ضعف شخصیتی و ترس از نادیده‌گرفته‌شدن یا حذف‌شدن، افراد را به سمت رفتارهای اغراق‌آمیز سوق می‌دهد. این یافته با تحلیل‌های کاربردشناختی که تملق را کنشی وابسته به انگیزه‌های درونی و نیاز به تأیید می‌دانند همسو است (Shanshool, 2024). همچنین ارتباط میان ستایش‌طلبی و گرایش به تملق در پژوهش‌های علوم اعصاب تأیید شده است (Fujiwara et al., 2023). بدین ترتیب، مدل ذهنی استخراج‌شده نشان می‌دهد که تملق‌گرایی حاصل تعامل پیچیده میان ضعف‌های فردی، ساختار قدرت و فرهنگ سازمانی است.

کاربرد تکنیک استخراج استعاره‌ای زالتمن در این پژوهش امکان دسترسی به لایه‌های عمیق ادراک کارکنان را فراهم ساخت. این روش پیش‌تر در استخراج مدل‌های ذهنی در حوزه‌های مختلف از جمله تصویر برند (Shakri & Khanlari, 2015)، مدل ذهنی مصرف‌کنندگان (Mozi, 2012)، بازاریابی پاسخگو (Moazzen, 2018)، مزیت رقابتی (Dehdashti Shahrokh & Bashir Pour, 2018)، حکمرانی شبکه‌های اجتماعی (Karanjam et al., 2022) و توانمندسازی منابع انسانی (Montazeri & Tohfe, 2023) به کار گرفته شده است. بهره‌گیری از این رویکرد در مطالعه حاضر نشان داد که تملق‌گرایی در ذهن کارکنان به‌صورت شبکه‌ای از روابط علی و پیامدی بازنمایی می‌شود، نه به‌عنوان رفتاری منفرد. این امر با منطق پژوهش‌های کیفی تفسیری که بر کشف معانی ذهنی تأکید دارند همخوانی دارد (Creswell, 2013).

(2012). همچنین رویکرد استعاره‌محور زالتمن تأکید می‌کند که بخش عمده‌ای از تفکر انسانی در سطح ناخودآگاه شکل می‌گیرد (Zaltman & Coulter, 1995; Zaltman & Zaltman, 2008)؛ از این رو، کشف این لایه‌های پنهان در فهم تملق‌گرایی اهمیت ویژه دارد. افزون بر این، توجه روزافزون به شناسایی تملق حتی در حوزه هوش مصنوعی و پردازش صوتی-سمتی نشان‌دهنده اهمیت معاصر این پدیده است (Christ et al., 2024).

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که تملق‌گرایی در سازمان مطالعه‌شده سازوکاری چندبعدی است که از کارنا بلدی، رابطه‌سالاری، مدیریت خودکامه و ضعف عزت‌نفس تغذیه می‌کند و از طریق مبالغه نامشروع و چرخه دوسربازنده به حذف متخصصین، کاهش اعتماد و افت بهره‌وری منجر می‌شود؛ الگویی که با نتایج پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی درباره پیامدهای منفی تملق هم‌راستا است. نخستین محدودیت این پژوهش، تمرکز آن بر یک سازمان معدنی خاص است که می‌تواند تعمیم‌پذیری نتایج را محدود سازد. دوم، ماهیت کیفی و مبتنی بر نمونه‌گیری مفهومی، اگرچه برای کشف عمیق ادراکات مناسب است، اما امکان تعمیم آماری نتایج را فراهم نمی‌کند. سوم، داده‌ها بر اساس خوداظهاری مشارکت‌کنندگان گردآوری شده و احتمال سوگیری ادراکی یا محافظه‌کاری در بیان دیدگاه‌ها وجود دارد. چهارم، به دلیل استفاده از تکنیک تصویرمحور، سطح درک و توانایی بیان استعاره مشارکت‌کنندگان می‌توانسته بر عمق داده‌ها اثرگذار باشد. پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده، مدل استخراج‌شده در این پژوهش با استفاده از روش‌های کمی و مدل‌یابی معادلات ساختاری آزمون شود تا قدرت پیش‌بینی روابط میان متغیرها بررسی گردد. همچنین مقایسه میان صنایع مختلف یا سازمان‌های دولتی و خصوصی می‌تواند به شناسایی تفاوت‌های زمینه‌ای کمک کند. بررسی نقش متغیرهایی همچون سبک رهبری، عدالت سازمانی و فرهنگ ملی در تعدیل رابطه میان تملق و پیامدهای آن نیز می‌تواند افق‌های جدیدی بگشاید. افزون بر این، ترکیب روش ZMET با تحلیل شبکه‌های اجتماعی یا تحلیل گفتمان می‌تواند ابعاد تعاملی تملق‌گرایی را عمیق‌تر آشکار سازد.

مدیران سازمانی لازم است سازوکارهای شفاف ارزیابی عملکرد و ارتقا را تقویت کنند تا وابستگی به روابط غیررسمی کاهش یابد. تقویت فرهنگ شایسته‌سالاری، ایجاد کانال‌های بازخورد صادقانه و آموزش مهارت‌های ارتباطی اخلاق‌مدار می‌تواند از گسترش تملق‌گرایی جلوگیری کند. همچنین سرمایه‌گذاری بر توانمندسازی حرفه‌ای کارکنان و تقویت عزت‌نفس شغلی آنان می‌تواند انگیزه‌های جبرانی برای تملق را کاهش دهد. در نهایت، رهبران باید نسبت به نشانه‌های تملق آگاه بوده و با پذیرش نقد سازنده، فضای اعتماد و شفافیت را در سازمان نهادینه سازند.

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

Flattery has long occupied an ambiguous position within moral philosophy, social theory, and organizational behavior. While often framed as a benign or even socially lubricating form of praise, critical perspectives emphasize its strategic and manipulative dimensions. From a social-theoretical standpoint, flattery represents a distortion of truth-telling embedded within power relations; it emerges not merely as an interpersonal tactic but as a structural phenomenon tied to asymmetries of authority and legitimacy (Diken, 2025). In organizational contexts, where power distribution shapes communication patterns and career mobility, flattery may function as a political instrument aimed at influencing decision-makers. Phenomenological analyses of organizational power suggest that interactions within hierarchies are deeply shaped by psychological pressures and symbolic exchanges (Aslani et al., 2024). Within such settings, flattery can become normalized as a mechanism of survival and advancement.

Conceptually, flattery is defined as exaggerated or insincere praise designed to obtain personal benefit. Literary and hermeneutic analyses underscore that flattery has historically been associated with suspicion and ethical ambivalence, as it involves praise that is strategically disconnected from truth (Graf, 2023). Pragmatic linguistic research similarly identifies flattery as a speech act situated at the boundary between politeness and manipulation, where communicative intent becomes central (Shanshool, 2024). Empirical research in business communication indicates that flattery may occur in both formal and informal contexts and across hierarchical levels, often reflecting broader cultural norms regarding power distance and interpersonal influence (Hasanzadeh & Shakebaee, 2023).

Neuroscientific findings reveal that both sincere praise and flattery activate reward-related neural pathways, yet flattery is more strongly associated with praise-seeking traits and a desire for external validation (Fujiwara et al., 2023). From the receiver's perspective, flattery can generate short-term positive affect and reinforce self-enhancement biases, which explains why leaders may be particularly vulnerable to its influence (Rogers

et al., 2023). In hierarchical relations, when deference transforms into flattery, the authenticity of employee–authority relationships deteriorates, undermining mutual respect and ethical transparency (De Clercq & Pereira, 2023).

Organizational research demonstrates that flattery is frequently employed as a political tactic linked to career advancement (Abbasi et al., 2014). However, its prevalence has been associated with the erosion of meritocracy and distortions within human resource management systems (Hada Danya, 2024). Studies in public organizations reveal that flattery thrives in environments characterized by favoritism, autocratic leadership, and weak professional competence, ultimately reducing social capital and organizational trust (Parsaee et al., 2019). Furthermore, managerial overconfidence fueled by flattery may perpetuate flawed strategic decisions (Fallah Nosh Abadi et al., 2020). Cultural-historical analyses in the Iranian context suggest that flattery has deep structural roots in power-centered traditions, indicating that its organizational manifestation cannot be fully understood without considering broader socio-cultural dynamics (Zanganeh et al., 2024).

Despite the expanding body of research, most studies have relied on quantitative surveys or conceptual analyses, leaving a gap in understanding how employees cognitively construct the phenomenon of flattery within their organizational reality. Qualitative interpretive paradigms emphasize uncovering shared meanings and mental models (Creswell, 2012). The Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET) offers a particularly powerful approach for accessing deep metaphors and subconscious cognitive structures through image-based interviews (Zaltman & Coulter, 1995; Zaltman & Zaltman, 2008). This method has been successfully applied to brand image analysis (Shakri & Khanlari, 2015), consumer mental modeling (Mozi, 2012), responsive marketing (Moazzen, 2018), competitive advantage strategies (Dehdashti Shahrokh & Bashir Pour, 2018), governance in social networks (Karanjam et al., 2022), and employee empowerment mapping (Montazeri & Tohfe, 2023). Additionally, contemporary computational studies highlight the increasing relevance of detecting flattery through advanced audio-textual systems, further underlining the phenomenon's complexity (Christ et al., 2024).

Accordingly, this study aimed to map the consensus cognitive structure of organizational flattery in the perceptual system of employees within a large mining company using ZMET.

Methods and Materials

This developmental exploratory study adopted a qualitative interpretive design. The research setting was a large mining company. Participants were selected through purposive conceptual sampling to ensure high familiarity with organizational dynamics. Twelve employees (six women and six men) representing managerial and expert roles agreed to participate.

Data collection followed the ten-step ZMET protocol. Participants were instructed to reflect on the phenomenon of organizational flattery for one week prior to the interview and to select images that symbolically represented their perceptions. Images could be drawn from magazines, books, online sources, or

personal photographs. Each interview lasted between 90 and 150 minutes and involved storytelling, identification of missing images, categorization, triadic comparison, sensory exploration, mental mapping, and summary image construction.

All interviews were transcribed and subjected to thematic and structural analysis. Initially, 46 constructs were extracted. For consensus mapping, constructs mentioned by at least one-third of participants were retained. Relationships between constructs were preserved only if at least one-quarter of participants confirmed the linkage. The final output was a consensus cognitive map representing shared mental structures regarding organizational flattery.

Findings

Data analysis resulted in the identification of 46 preliminary constructs, of which nine met the consensus threshold. These nine constructs were categorized into causal, mediating, and consequential structures.

Causal structures included incompetence, autocratic management, favoritism, and low self-esteem. Mediating structures consisted of illegitimate exaggeration and a “double-loss cycle.” Consequential structures encompassed elimination of specialists, reduced organizational trust, and decreased productivity.

Incompetence emerged as the most frequently cited causal factor. Participants indicated that employees lacking professional competence resort to flattery as a compensatory mechanism. Favoritism was identified as a structural condition that legitimizes flattery by rewarding relational proximity over merit. Autocratic management reinforced vertical dependency, encouraging employees to seek approval through exaggerated praise. Low self-esteem, often linked to fear of job loss or marginalization, was perceived as a psychological driver.

Illegitimate exaggeration represented the behavioral manifestation of flattery, characterized by insincere and inflated praise. The double-loss cycle referred to a systemic process whereby both the flatterer and the organization ultimately suffer: unqualified individuals are promoted, competent specialists are marginalized, managerial credibility declines, and collective performance deteriorates.

The consensus map illustrated that incompetence and favoritism, mediated by illegitimate exaggeration and the double-loss cycle, led to the elimination of specialists. This exclusion of qualified employees subsequently reduced productivity and eroded organizational trust. Reduced trust was viewed not merely as an interpersonal deficit but as a decline in collective confidence in fairness and meritocracy.

Discussion and Conclusion

The findings suggest that organizational flattery operates as a multi-layered cognitive construct embedded in structural, psychological, and cultural dimensions. Rather than being perceived solely as an individual moral failing, flattery was understood by employees as a systemic phenomenon emerging from power asymmetries, weak meritocratic systems, and psychological insecurity.

Incompetence and favoritism functioned as primary antecedents, indicating that when organizational systems fail to reward expertise objectively, political behaviors gain strategic value. The mediating mechanisms—

illegitimate exaggeration and the double-loss cycle—demonstrate how short-term symbolic gains transform into long-term structural costs. The elimination of specialists and the decline of trust reflect deep organizational damage, affecting both performance outcomes and social capital.

The consensus cognitive map underscores that flattery erodes the ethical foundation of organizational life. When insincere praise becomes normalized, authenticity diminishes, feedback loops distort, and decision-making quality deteriorates. The double-loss cycle metaphor highlights the paradoxical nature of flattery: it promises advancement but ultimately produces collective decline.

This study contributes methodologically by demonstrating the value of metaphor-based cognitive mapping in uncovering subconscious organizational dynamics. Substantively, it reveals that employees perceive flattery not as isolated behavior but as a reinforcing network of causes and consequences.

In conclusion, organizational flattery in the studied mining company is cognitively constructed as a structurally embedded mechanism originating from incompetence, favoritism, autocratic leadership, and low self-esteem, mediated by exaggerated praise and systemic distortions, and culminating in reduced trust, elimination of expertise, and decreased productivity.

References

- Abbasi, S., Samimi, M., Ali Doost Qahfarokhi, E., Ahmad, A., & Hatami Naghaani, Z. (2014). Examining the factors influencing employee flattery and its relationship with career advancement in the General Directorate of Sports and Youth of Isfahan Province. *Studies in Organizational Behavior in Sports*, 1(4), 79-90. https://fmss.journals.pnu.ac.ir/article_1459.html?lang=fa
- Aslani, F., Karimi, F., Heshmat Zadeh, A., & Safai, F. (2024). A phenomenological study of organizational power and its psychological approaches: Explaining the metaphor of osmotic pressure. *Psychological Research in Management*, 10(2), 53-71. https://julistb.sinaweb.net/article_713912.html
- Christ, L., Amiriparian, S., Hawighorst, F., Schill, A. K., Boutalikakis, A., Graf-Vlachy, L., & Schuller, B. W. (2024). This Paper Had the Smartest Reviewers—Flattery Detection Utilising an Audio-Textual Transformer-Based Approach. *arXiv preprint arXiv:2406.17667*. <https://doi.org/10.21437/Interspeech.2024-87>
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson Education, Inc. <https://www.academia.edu/download/31111669/MCTE690-syllabus-summer2003.pdf>
- De Clercq, D., & Pereira, R. (2023). You're so good-looking and wise, my powerful leaders! When deference becomes flattery in employee-authority relations. *Personnel Review*, 52(5), 1525-1547. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2021-0573>
- Dehdashti Shahrokh, Z., & Bashir Pour, M. (2018). Investigating the impact of e-business strategies on creating competitive advantage among companies active in the computer games industry. *Science and Technology Policy Letter*, 8(4), 69-82. https://stpl.ristip.sharif.ir/m/article_21424.html
- Diken, B. (2025). Flattery, Truth-telling, and Social Theory. *Theory, Culture & Society*. <https://doi.org/10.1177/02632764251323864>
- Fallah Nosh Abadi, M., Khadem, L. S., & Khadem, Z. S. (2020). Managing flattery in organizations. *Iranian Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 45(5), 21-41. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1821732/>
- Fujiwara, S., Ishibashi, R., Tanabe-Ishibashi, A., Kawashima, R., & Sugiura, M. (2023). Sincere praise and flattery: reward value and association with the praise-seeking trait. *Frontiers in human neuroscience*, 17, 985047. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2023.985047>
- Graf, C. (2023). The Pleasures of Flattery and the Hermeneutics of Suspicion in Seneca's Natural Questions (4a Praef.). *American Journal of Philology*, 144(1), 109-144. <https://doi.org/10.1353/ajp.2023.a899837>
- Hada Danya, S. (2024). Testing the conceptual model of the relationship between human resource management and meritocracy through organizational flattery. *Studies in Development and Resource Management*, 2(7), 111-118. <https://www.sid.ir/paper/1474875/fa>
- Hasanzadeh, S., & Shakebaee, G. (2023). Use of cultulings in business communication: A case of flattery. *Journal of Business, Communication & Technology*, 2(1), 50-63. <https://doi.org/10.56632/bct.2023.2105>
- Karanjam, S. S., Seyed Javadin, S. R., Esfidian, M. R., & Ali Mohammad Lou, M. (2022). Governance on social networks: A cognitive mapping model using the Zaltman metaphor extraction technique (ZMET). *Studies in New Media*, 8(32), 97-153. <https://www.sid.ir/paper/1537223/fa>
- Moazzen, D. (2018). *Identifying and explaining the factors influencing customer gratitude in banks and examining its behavioral consequences with an emphasis on the responsive marketing approach* Doctoral dissertation, University of Tehran].

- Montazeri, M., & Tohfe, M. R. (2023). Mapping the mental image of employees regarding human resource empowerment using the Zaltman metaphor extraction technique (Case study: Fars Provincial Electricity Distribution Company). *Human Resource Management Research*, 15(4), 167-190. https://jms.ihu.ac.ir/article_208836.html?lang=en
- Mozi, M. A. (2012). *Extracting the mental model of clothing consumers in Tehran using the ZMET method* Master's thesis, University of Tehran].
- Parsaee, M., Zarei Matin, H., & Yazdani, H. R. (2019). *Understanding the phenomenon of organizational flattery in public organizations: A case study of the Road Maintenance and Transportation Organization* University of Tehran]. Tehran, Iran.
- 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. <https://doi.org/10.1037/pspi0000433>
- Shakri, R., & Khanlari, A. (2015). Understanding brand image using the Zaltman metaphor extraction method. *Business Management Perspective*, 44(2), 155-170. <http://jbmp.sbu.ac.ir/index.php/BusinessManagement/article/view/11677>
- Shanshool, A. H. (2024). A Pragmatic Analysis of Flattering in Some Selected Literary Texts. *International Journal of Linguistics, Literature & Translation*, 7(7). <https://doi.org/10.32996/ijlt.2024.7.7.5>
- Zaltman, G., & Coulter, R. H. (1995). Seeing the Voice of the Customer: Metaphor-Based Advertising Research. *Journal of Advertising Research*, 35(4), 34-51. <https://doi.org/10.1080/00218499.1995.12466477>
- Zaltman, G., & Zaltman, L. H. (2008). *Marketing metaphoria: What deep metaphors reveal about minds of consumers*. Harvard Business Press. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=73CMxQIB2qUC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Zaltman,+G.+and+L.+H.+Zaltman+\(2008\).+Marketing+metaphoria:+What+deep+metaphors+reveal+about+minds+of+consumers,+Harvard+Business+Press.+%09&ots=db-GylWhwG&sig=b3SfAMZCc-QdIq-uEZLcifwbwZA](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=73CMxQIB2qUC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Zaltman,+G.+and+L.+H.+Zaltman+(2008).+Marketing+metaphoria:+What+deep+metaphors+reveal+about+minds+of+consumers,+Harvard+Business+Press.+%09&ots=db-GylWhwG&sig=b3SfAMZCc-QdIq-uEZLcifwbwZA)
- Zanganeh, A., Saeidi Nia, H., & Malekzadeh, E. (2024). A comparative study of the evolution of flattery and sycophancy culture in Iran: A case study from the Safavid era to the early Pahlavi period, from the perspective of foreign travelers' accounts. *Cultural Society Research*, 2(15), 154-174. https://socialstudy.ihcs.ac.ir/mobile/article_9402.html