



Understanding and Cognition of Human Resource Self-Enhancement: Analysis of Antecedent and Consequent Elements using the Fuzzy Cognitive Map (FCM) Method

Mohsen Arefnezhad¹ | Anis moayed²

Abstract

Article Type:
Research-based

Background & Purpose: : Focusing on the Social Security Organization of Lorestan Province, this study examines the mechanism of self-enhancement as a key driver of organizational behavior. The primary objective is to identify and prioritize the antecedents and consequences of this motivation within hierarchical environments, thereby clarifying its impact on interpersonal interactions and human resource sustainability.

Corresponding Author:
Mohsen Arefnezhad

© Authors

Methodology: This applied study employed a mixed-methods (qualitative-quantitative) approach involving 20 experts, including senior managers from the Lorestan Social Security Organization, as well as faculty members and scholars in organizational behavior and human resources from Lorestan University. Participants were selected via purposive sampling based on the principle of theoretical saturation. Data were collected through interviews and pairwise comparison questionnaires. Following the confirmation of validity and reliability, the qualitative data were analyzed using thematic analysis in MAXQDA software, while the quantitative data were analyzed using the Fuzzy Cognitive Mapping (FCM) method.

Findings: The study reveals that the antecedents of self-enhancement include workplace rejection, negative self-image, social comparison with colleagues, organizational politics, high political skill, experience of failure or job reprimand, low self-esteem, need for social acceptance, lack of positive feedback, and job insecurity. The consequences of self-enhancement include unrealistic and performative behaviors, dependency on external validation, reduced behavioral authenticity, emotional burnout, intensified competitive and political climates, weakening of genuine interpersonal relationships, increased intrapersonal conflict, reduced learning and genuine growth, ethical risks in decision-making, and instability in job performance.

Conclusion: The self-enhancement motivation among employees in the Social Security Organization, driven by organizational rejection and social comparison, leads to performative behaviors and diminished authenticity. Managing this psychological mechanism is an inevitable necessity for preventing maladaptive behaviors and maintaining the well-being of human resources.

Received:
April 09, 2026

Revised:
May 05, 2026

Accepted:
June 10, 2026

Published online:
July 02, 2026

Keywords: *Antecedent and Consequent Factors, Fuzzy Cognitive Map (FCM), Human Resource Self-Enhancement, Organizational Behavior, Social Security Employees*

Citation: Arefnezhad, Mohsen. moayed, Anis. (2026). Understanding and Cognition of Human Resource Self-Enhancement: Analysis of Antecedent and Consequent Elements using the Fuzzy Cognitive Map (FCM) Method. *Human Capital Assessment and Development*, 3 (2), 67-97.

1. Corresponding Author, Associate Professor, department of management ,Faculty of Economic, University of lorestan, khoramabad, Iran. E-mail: Arefnezhad.m@lu.ac.ir

2. Ph.D. Student, department of management ,Faculty of Economic, University of lorestan, khoramabad, Iran. E-mail: Anismoayed1@yahoo.com

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management

Human Capital Assessment and Development, 2026, Summer, Vol, 3, No, 2, PP. 67-97.

ISSN: 3115-8536

<https://www.jhcad.ir>



Human Capital Assessment and Development is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

Understanding and Cognition of Human Resource Self-Enhancement: Analysis of Antecedent and Consequent Elements using the Fuzzy Cognitive Map (FCM) Method

Extended Abstract

Background & Purpose

In formal and hierarchical work environments such as the Social Security Organization, the formation and manifestation of employees' psychological motivations directly impact the quality of interactions, job behaviors, and the sustainability of human resources. Self-enhancement motivation is a crucial internal mechanism activated in response to organizational situations, capable of influencing an individual's behavior to maintain or improve their self-image. Investigating the causes and consequences of this motivation, particularly in organizations where power relations, formal evaluations, and social comparisons are prominent, is of significant importance. Due to the lack of comprehensive research on identifying the causal network of antecedents and consequences of self-enhancement in Iranian public organizations, this study aims to identify and prioritize the antecedents and consequences of human resource self-enhancement in the Social Security Organization of Lorestan Province using the Fuzzy Cognitive Map (FCM) method.

Methodology

This study is applied in purpose and exploratory in terms of data collection, employing a mixed-methods (qualitative-quantitative) approach with an abductive research philosophy. The statistical population in both phases consisted of senior managers of the Social Security Organization of Lorestan Province, faculty members, and experts in organizational behavior and human resource management from Lorestan University, from whom 20 individuals were selected through purposive sampling based on the principle of theoretical saturation. Regarding the reason for selecting this population, it should be noted that senior managers of the Social Security Organization, due to their deep familiarity with organizational structure, power relations, and human interactions, can provide accurate insights into employees' behaviors and hidden motivations. On the other hand, faculty members and academic experts, due to their mastery of theoretical literature in organizational behavior, can present scientific and theoretical perspectives on the phenomenon of self-enhancement. The combination of these two groups enables the simultaneous utilization of both executive and scientific perspectives, enriching the qualitative and quantitative data of the research. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with experts, and the analysis process was conducted using an inductive content analysis approach with three levels of coding (open, axial, and selective) in MAXQDA software. Content validity (CVR = 0.73) and theoretical validity were confirmed, and reliability was established through Cohen's Kappa coefficient (0.84) as well as intra-coder and inter-coder reliability tests. In the quantitative phase, a pairwise comparison questionnaire was designed based on the components identified in the qualitative phase. This questionnaire consisted of a matrix where rows and columns corresponded to the identified components, and respondents used a five-point Likert scale (very high, high, medium, low, very low) to perform pairwise comparisons and determine causal relationships among the components. The questionnaire was completed by the same 20 experts from the qualitative phase. Validity and reliability of the questionnaire were confirmed through content validity and test-retest reliability. Quantitative data were analyzed using the Fuzzy Cognitive Map (FCM) approach with the assistance of Gephi software, which

included forming the fuzzy decision matrix, defuzzification, forming the relationship matrix, calculating influence power and susceptibility, calculating centrality index, and drawing the network model.

Findings

In the qualitative phase, 10 antecedents and 10 consequences were identified for human resource self-enhancement. The identified antecedents include: workplace ostracism, negative self-image perception, social comparison with colleagues, organizational political climate, high political skill, experience of job failure or blame, low self-esteem, need for social acceptance, lack of positive feedback, and job insecurity. The identified consequences include: inauthentic and demonstrative behaviors, dependence on external validation, reduced behavioral authenticity, emotional exhaustion, intensification of competitive and political environments, weakening of genuine interpersonal relationships, increased intrapersonal conflict, reduction in genuine learning and growth, ethical risks in decision-making, and instability in job performance. In the quantitative phase, the results of the FCM analysis revealed that workplace ostracism (centrality index: 24.47) was identified as the most important antecedent, while inauthentic and demonstrative behaviors (centrality index: 23.94) were identified as the most important consequence of self-enhancement. Additionally, negative self-image perception (23.38) and social comparison with colleagues (23.06) were determined as the second and third most important antecedents, while dependence on external validation (23.67) and reduced behavioral authenticity (23.09) were identified as the second and third most important consequences. Causal relationship analysis demonstrated that the identified antecedents have direct and indirect effects on each other and on the consequences of self-enhancement, forming a complex causal network that provides a comprehensive understanding of the self-enhancement phenomenon in the studied organization.

Conclusion

The findings of this research revealed that self-enhancement motivation among employees of the Social Security Organization is activated by factors such as workplace ostracism, negative self-image perception, and social comparison with colleagues. Within formal and hierarchical contexts, this motivation can lead to outcomes such as inauthentic and demonstrative behaviors, dependence on external validation, and reduced behavioral authenticity. Causal analysis of these variables demonstrates that although self-enhancement may appear constructive superficially, it can transform into maladaptive behaviors under specific organizational conditions. Therefore, understanding and managing this psychological mechanism is essential for maintaining human resource health and enhancing the quality of organizational interactions. By presenting a comprehensive causal network of the antecedents and consequences of self-enhancement, this research can serve as a basis for designing organizational interventions, developing realistic feedback systems, and fostering a culture of learning and improvement in public organizations.

Keywords: Antecedent and Consequent Factors, Fuzzy Cognitive Map (FCM), Human Resource Self-Enhancement, Organizational Behavior, Social Security Employees

شناخت و فهم خودافزایی منابع انسانی: تحلیل عناصر پیشایندی و پسایندی با روش نقشه

شناختی فازي FCM

محسن عارف‌نژاد^۱ | انیس مؤید^۲

چکیده	نوع مقاله: پژوهشی
زمینه و هدف: این پژوهش با تمرکز بر سازمان تأمین اجتماعی استان لرستان، سازوکار خودافزایی را به عنوان محرکی کلیدی در رفتارهای سازمانی بررسی کرده است. هدف اصلی این مطالعه، شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای این انگیزه در محیط‌های سلسله‌مراتبی است تا تأثیر آن بر تعاملات بین‌فردی و پایداری منابع انسانی تبیین گردد. روش: این پژوهش کاربردی با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) بر روی ۲۰ تن از خبرگان مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی استان لرستان، اعضای هیئت علمی و صاحب‌نظران حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی دانشگاه لرستان به روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه و پرسشنامه مقیاسات زوجی گردآوری و پس از تأیید روایی و پایایی، در بخش کیفی با رویکرد تحلیل مضمون در نرم‌افزار مکس کیودا در بخش کمی با روش نقشه شناختی فازي مورد تحلیل قرار گرفتند. یافته‌ها: در این پژوهش یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده آن است عوامل پیشایندهای شامل، طرد شدن در محیط کار، ادراک منفی از تصویر خود، مقایسه اجتماعی با همکاران، فضای سیاسی سازمان، مهارت سیاسی بالا، تجربه شکست یا سرزنش شغلی، عزت نفس پایین، نیاز به پذیرش اجتماعی، عدم دریافت بازخورد مثبت، ناامنی شغلی و پیامدهای خودافزایی منابع انسانی عبارتند از رفتارهای غیرواقعی و نمایشی، وابستگی به تأیید بیرونی، کاهش اصالت رفتاری، فرسودگی هیجانی، تشدید فضای رقابتی و سیاسی، تضعیف روابط واقعی بین فردی، افزایش تعارض درون فردی، کاهش یادگیری و رشد واقعی، ریسک اخلاقی در تصمیم‌گیری، بی‌ثباتی در عملکرد شغلی می باشد. نتیجه‌گیری: انگیزه خودافزایی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی، تحت تأثیر طرد سازمانی و مقایسه اجتماعی، به رفتارهای نمایشی و کاهش اصالت منجر می‌شود. مدیریت این سازوکار روان‌شناختی برای پیشگیری از رفتارهای ناسازگارانه و حفظ سلامت منابع انسانی، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. کلیدواژه‌ها: خودافزایی منابع انسانی، رفتار سازمانی، عوامل پیشایندی و پسایندی، کارکنان تأمین اجتماعی، نقشه شناختی فازي	نویسنده مسئول: محسن عارف‌نژاد © نویسندگان دریافت: ۱۴۰۵/۰۱/۲۰ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۲/۱۵ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۲۰ انتشار: ۱۴۰۵/۰۴/۱۱

استناد: عارف‌نژاد، محسن؛ مؤید، انیس (۱۴۰۵). شناخت و فهم خودافزایی منابع انسانی: تحلیل عناصر پیشایندی و پسایندی با روش نقشه شناختی فازي FCM. *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، دوره ۲ (شماره ۲)، ۶۷-۹۷.

۱. نویسنده مسئول، دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران، رایانامه: Arefnezhad.m@lu.ac.ir
۲. دانشجوی دکتر مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران رایانامه: Anismoayed1@yahoo.com

<https://www.jhcad.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی، ۱۴۰۵، بهار، دوره ۳، شماره ۲، ۶۷-۹۷.

شاپا: ۹۶۴۴۰

مقدمه

در فضای پیچیده و پویای سازمان‌های امروزی، شناخت سازه‌های روان‌شناختی مؤثر بر رفتار کارکنان، ضرورتی راهبردی برای ارتقای عملکرد، رضایت شغلی و انسجام سازمانی محسوب می‌شود. یکی از این سازه‌ها، انگیزه خودافزایی است—یعنی گرایش فرد به حفظ یا ارتقاء تصویر مثبت از خود، حتی در مواجهه با بازخوردهای منفی یا چالش‌های محیطی (لی، یانگ و اختر، ۲۰۲۲). این انگیزه ریشه در نظریه‌های روان‌شناسی اجتماعی دارد که بر تلاش فرد برای حفظ عزت‌نفس و کسب پذیرش اجتماعی تأکید دارند و به‌عنوان حساسیت فرد نسبت به برداشت دیگران و تمایل به ارائه تصویری مطلوب از خود تعریف شده است (کورنیتی، سودریمن، اوکتویا و پورا، ۲۰۲۵). افراد با سطح بالای این انگیزه، معمولاً به فعالیت‌هایی گرایش دارند که تصویر مثبتی از آن‌ها در محیط کاری ارائه دهد تمایل به دستیابی به تصویری مثبت از خود، یکی از انگیزه‌های کلیدی در رفتار سازمانی است. این انگیزه نوعی نیروی روان‌شناختی برای ایجاد و حفظ تصویر مثبت از خود است و بر انگیزه درونی فرد برای ارتقاء عزت‌نفس، احساس ارزشمندی و جایگاه اجتماعی، جستجوی هویت مثبت و اجتناب از ارزیابی‌های منفی تأکید دارد (ژانگ، شیا و وانگ، ۲۰۲۵).

پژوهش‌ها نشان داده‌اند که خودافزایی می‌تواند به بهینه‌سازی تعاملات اجتماعی و ارتقاء جایگاه فرد در سازمان کمک کنند (سدیکیدس و الیکه، ۲۰۱۹) در محیط‌هایی که شامل توانمندسازی، آموزش و جبران خدمات مناسب هستند، این انگیزه می‌تواند به‌عنوان محرک درونی برای درگیری شغلی و ارتقاء عملکرد عمل کند (چوی، کیم و یان، ۲۰۱۹). در شرایطی که رهبری مسئولانه در سازمان حاکم باشد، کارکنان با انگیزه خودافزایی بالا—که نسبت به برداشت دیگران از خود آگاه‌ترند—تمایل بیشتری به اصلاح رفتار و هدایت مسیر سازمان به‌سوی اهداف مطلوب دارند (لی و اختر، ۲۰۲۲). در چنین موقعیت‌هایی، خودافزایی می‌تواند به‌عنوان مکانیسمی تطبیقی برای مقابله با تهدیدهای روان‌شناختی عمل کرده و به حفظ تعادل هیجانی و انگیزش درونی کمک کند (کورنیتی و همکاران، ۲۰۲۵).

با این حال، خودافزایی سازه‌ای دوجبه‌ای است. اگرچه در بسیاری از موقعیت‌ها کارکردهای سازنده دارد، در شرایط خاص سازمانی ممکن است به شکل اغراق‌شده و ناسازگارانه بروز یابد. این تلاش می‌تواند از طریق ترجیح بازخوردهای مثبت، تمرکز بر نقاط قوت، و نادیده گرفتن یا کم‌اهمیت جلوه‌دادن نقاط ضعف، طفره‌رفتن از پذیرش خطا، یا انکار مسئولیت شکست‌ها، نسبت دادن موفقیت‌ها به خود در حالی که خارج از حوزه کنترل‌شان بوده، جعل یا بزرگ کردن ویژگی‌های مثبت فرد، صورت گیرد. در این حالت، فرد به‌جای نمایش ویژگی‌های واقعی، به تحریف یا بزرگ‌نمایی نقاط قوت خود روی می‌آورد تا برداشت دیگران را تحت تأثیر قرار دهد. این نوع خودافزایی، می‌تواند به بی‌اعتمادی، اختلال در روابط اجتماعی، و مقاومت در برابر بازخورد منجر شود (مولامن، ۲۰۱۹). ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که خودافزایی پدیده‌ای پیچیده است که نمی‌توان آن را صرفاً مثبت یا منفی دانست؛ بلکه باید آن را به‌عنوان راهبردی روان‌شناختی در نظر گرفت که تحت تأثیر زمینه‌های اجتماعی، فرهنگی و فردی شکل می‌گیرد در محیط‌هایی که ارزیابی‌های عملکرد، تعاملات بین‌فردی، و مواجهه با فشارهای ساختاری و اجتماعی برجسته‌اند، مانند سازمان تأمین اجتماعی، این سازه می‌تواند به شکل‌گیری الگوهای دفاعی،

1. Li, Yang & Akhtar

2. Kurniati, Sudirman, Octavia & Putra.

3. Zhang, Xia & Wang

4. Sedikides & Alikan

5. Choi, Kim & Yun

6. Molleman

کاهش مسئولیت‌پذیری، و اختلال در فرآیندهای اصلاح رفتار منجر گردد (کورنیتی و همکاران، ۲۰۲۵). افراد خودافزایی‌گرا معمولاً تمایل دارند بازخوردهای منفی را نادیده بگیرند یا بی‌اعتبار جلوه دهند، و در مواجهه با نقدهای سازنده، به‌جای پذیرش و اصلاح، به حفظ تصویر مطلوب از خود اولویت می‌دهند (موسر^۱، ۲۰۲۴). این گرایش می‌تواند اثربخشی نظام‌های ارزیابی عملکرد را کاهش داده و چرخه بهبود مستمر را مختل کند. همچنین، خودافزایی با ارزش‌هایی چون قدرت‌طلبی، موفقیت‌گرایی و کنترل بر دیگران هم‌راستا است و در تقابل با ارزش‌های تعالی‌گرا مانند خیرخواهی و جهان‌گرایی قرار دارد (ژائو و هوانگ، ۲۰۲۴).

در سازمان‌هایی با مأموریت اجتماعی، غلبه ارزش‌های خودافزایی می‌تواند موجب تضعیف همدلی، کاهش اخلاق حرفه‌ای، و بی‌تفاوتی نسبت به منافع جمعی شود. از سوی دیگر، خودافزایی می‌تواند به شکل‌گیری فرهنگ سازمانی دفاعی و غیرشفاف منجر شود؛ فرهنگی که در آن کارکنان به‌جای پذیرش مسئولیت، به توجیه، فرافکنی یا پنهان‌کاری روی می‌آورند و فضای باز برای یادگیری، نوآوری و گفت‌وگوی سازنده تضعیف می‌شود (کورنتر و همکاران، ۲۰۲۳). در چنین فضایی، انسجام تیمی، اعتماد بین‌فردی و همکاری مؤثر نیز آسیب می‌بیند، چرا که افراد برای حفظ اعتبار روانی خود، از پذیرش اشتباهات، تقسیم منابع یا حمایت از همکاران خودداری می‌کنند. این اختلالات رفتاری، در نهایت بر کیفیت خدمات، رضایت ارباب‌رجوع، و مشروعیت سازمانی تأثیر منفی خواهد گذاشت. با توجه به تجربه زیسته پژوهشگران و حضور مستمر در سازمان تأمین اجتماعی استان لرستان، رفتارهایی نظیر بزرگنمایی عملکرد فردی در گزارش‌های اداری، انکار مسئولیت در مواجهه با خطاهای سازمانی، تلاش برای جلب توجه مدیران ارشد از طریق نمایش توانمندی‌های فراتر از واقعیت، و شکل‌گیری رقابت‌های ناسالم در جلسات هماهنگی شعب، در این سازمان به وفور مشاهده شده است. همچنین، ساختار سلسله‌مراتبی، نظام ارزیابی عملکرد رسمی و روابط قدرت چندلایه در این سازمان، آن را به بستری مناسب برای بررسی علمی پدیده خودافزایی و شناسایی عوامل زمینه‌ساز و پیامدهای آن تبدیل کرده است. در سازمان تأمین اجتماعی، که با مأموریت‌های عدالت‌محور، تعاملات انسانی گسترده، و فشارهای روانی ساختاری مواجه است، بررسی دقیق خودافزایی از منظر روان‌شناختی و مدیریتی، ضرورتی راهبردی محسوب می‌شود. این بررسی می‌تواند به طراحی نظام‌های بازخورد واقع‌گرا، تدوین مداخلات آموزشی برای ارتقای مسئولیت‌پذیری، و توسعه فرهنگ یادگیری و اصلاح‌پذیری منجر شود. همچنین، شناخت الگوهای بروز خودافزایی در واحدهای حساس مانند مالی، بیمه‌ای و درمانی، می‌تواند به پیشگیری از شکل‌گیری مقاومت‌های روانی در برابر تغییرات ساختاری و ارتقای اثربخشی سازمانی کمک کند. علی‌رغم اهمیت بررسی مفهوم خودافزایی در سازمان‌های کشور، متأسفانه توجه به این موضوع بالأخص در پژوهش‌های داخلی مغفول مانده است و مطالعاتی که در این باب انجام شده از غنای کافی برخوردار نیستند. لذا، از منظر نظری و تئوریک نیز در زمینه شناخت و فهم خودافزایی منابع انسانی؛ تحلیل پدیده‌ها و پیشایندهای آن با روش نقشه‌شناختی فازی در این حوزه خلأ تئوریکی دیده می‌شود، که نشان از اهمیت و ضرورت انجام چنین پژوهشی می‌باشد. همچنین علاوه بر مسئله مطروحه، نقش مهم و غیرقابل انکار خودافزایی در دنیای مدیریت امروز، باعث شده است که این موضوع محور برخی از تحقیقات علمی قرار گیرد. در این زمینه پژوهش‌های انجام شده، اما هر کدام به جنبه‌های خاصی از موضوع پرداخته‌اند و برخی خلأهای مهم نظری و عملی همچنان باقی مانده است. بیش‌تر مطالعات موجود بر روش‌های کمی و از زاویه‌ای خاص به موضوع نزدیک شده‌اند که با وجود کاربردی بودن، اغلب قادر به کشف فرایندهای روان‌شناختی و اجتماعی عمیق‌تر پشت این رفتارها نیستند. برخی

^۱ . Moser

بر رابطه خودافزایی کارکنان و قصد ترک خدمت، تمرکز داشته‌اند (چوی و پارک^۱، ۲۰۲۴). برخی تأثیر انگیزه خودافزایی و مهارت سیاسی بر رابطه بین طرد شدن در محیط کار و رفتار چاپلوسانه، بررسی کرده‌اند (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۵)، همچنین مطالعاتی به تأثیر رهبری مسئولانه بر موفقیت شغلی، نقش درگیری شغلی و انگیزه‌های خودافزایی در بخش آموزش، (لی و همکاران، ۲۰۲۲)^۲ اشاره کرده‌اند. این پژوهش‌ها هرچند در توسعه فهم نظری از خودافزایی منابع انسانی نقش داشته‌اند، اما تمرکز آن‌ها عمدتاً بر یک بُعد خاص از پدیده بوده و کمتر به بررسی هم‌زمان علل و پیامدهای آن در بستر سازمانی پرداخته‌اند. از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف پر کردن این خلأ، در پی آن است که با رویکردی تلفیقی، به تبیین پیشایندها و پیامدهای خودافزایی منابع انسانی بپردازد لذا بر این اساس، سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است که دلایل و پسایندهای خودافزایی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی استان لرستان کدام‌اند؟

پیشینه نظری

خودافزایی

توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها به عنوان یکی از عوامل اساسی موفقیت در تحقق اهداف، بسیار حائز اهمیت است (شیرمرد، درودی، محمدی و حاجی‌علی‌اکبری، ۱۴۰۳؛ ملکی کرم‌آباد، خیرگو و حسینی، ۱۴۰۳). از سوی دیگر، منابع انسانی به عنوان ارزشمندترین دارایی سازمان، نقشی کلیدی در دستیابی به مزیت رقابتی و موفقیت بلندمدت ایفا می‌کند (مصطفوی، مهری، قیصری و افضلی، ۱۴۰۴؛ توکلی و همکاران، ۱۴۰۴). پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که سرمایه‌گذاری بر کارکنان توانمند، زیربنای سازمان‌های موفق است و برای دستیابی به این هدف، ضروری است کارکنان به طور مستمر مهارت‌های خود را در راستای تغییرات محیطی ارتقا دهند (عباس و همت‌زاده، ۱۴۰۳). با این حال، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که در کنار این رویکردهای مثبت، عواملی نیز وجود دارند که می‌توانند به رفتارهای انحرافی در محیط کار منجر شوند (عباس و همت‌زاده، ۱۴۰۳).

در این میان، خودافزایی اگرچه در بسترهای سازمانی مناسب می‌تواند کارکردهای سازنده‌ای داشته باشد، اما در شرایط خاص سازمانی ممکن است به شکل اغراق‌شده و ناسازگارانه بروز یابد و پیامدهای منفی به همراه داشته باشد (فریس و سدیکیدس، ۲۰۱۸). خودافزایی به عنوان یکی از سازه‌های بنیادین روان‌شناسی اجتماعی، به معنای تلاش فرد برای حفظ یا ارتقاء تصویر مثبت از خود در ذهن خویش و دیگران تعریف شده است (فریس و سدیکیدس، ۲۰۱۸). این انگیزه ریشه در نظریه‌های روان‌شناسی اجتماعی دارد و بر حساسیت فرد نسبت به برداشت دیگران و تمایل به ارائه تصویری مطلوب از خود تأکید می‌کند (کورنیتی، سودریمن، اوکتویا و پورا، ۲۰۲۵) و بر ارتقاء عزت‌نفس، احساس ارزشمندی، جایگاه اجتماعی و اجتناب از ارزیابی‌های منفی متمرکز است (ژانگ، شیا و وانگ، ۲۰۲۵). در تعریف کلاسیک، خودافزایی به معنای تلاش برای تقویت یا حفظ تصویر مطلوب از خود در ذهن خویش و دیگران است (فریس و سدیکیدس، ۲۰۱۸). خودافزایی نقش تعیین‌کننده‌ای در تنظیم رفتارهای اجتماعی و حفظ بهداشت روانی افراد ایفا می‌کند. این مفهوم، بیانگر تمایل ذاتی انسان به حفظ و ارتقای تصویر مثبت از خود است مطالعات متعدد نشان می‌دهند که خودافزایی نه تنها یک استراتژی انطباقی، بلکه بخشی

1. Choi & Park

2. Fan, Huang, Zhong, Lin, Zhang

3. Ferris & Sedikides

جدایی ناپذیر از فرآیند هویت‌یابی و خودشکوفایی محسوب می‌شود. خودافزایی به عنوان یک پدیده چندبعدی و پیچیده، نقش اساسی در تنظیم رفتارهای فردی و اجتماعی ایفا می‌کند. افرادی که در رفتارهای خودافزایانه مشارکت فعال دارند، معمولاً الگوهای رفتاری و شناختی مشخصی از خود نشان می‌دهند (ژائو و هونگ^۱، ۲۰۲۴). این افراد تمایل دارند نقاط قوت خود را به شکلی اغراق‌آمیز نمایش دهند و ارزیابی‌های مثبتی از خود ارائه دهند که غالباً فراتر از ارزیابی‌های عینی دیگران قرار می‌گیرد. این گروه به صورت انتخابی بر جنبه‌هایی از شخصیت خود تأکید می‌ورزند که تصویر مثبت و مطلوبی از آن‌ها به نمایش بگذارد. (افراد با انگیزه خودافزایی بیش‌تر به برتری‌جویی و سلطه در روابط انسانی گرایش دارند (ونک و ویپر^۲، ۲۰۲۳) از منظر روان‌شناسی اجتماعی، خودافزایی اغراق‌شده با سازه‌هایی چون اثر بهتر از میانگین، مطلوبیت اجتماعی، و نارساییسم بزرگ‌منشانه هم‌پوشانی دارد. افراد خودافزایی‌گرا معمولاً خود را در ویژگی‌های مثبت بهتر از میانگین دیگران ارزیابی می‌کنند و باور دارند که در ابعاد مهم، شایستگی بیشتری نسبت به سایرین دارند حتی اگر شواهد عینی خلاف آن را نشان دهند (گونت^۳ و همکاران^۳، ۲۰۲۳).

در نظریه ارزش‌های شوارتز نیز، خودافزایی به عنوان یکی از ارزش‌های بنیادین انسانی معرفی شده است. ارزش‌های خودافزایی شامل قدرت‌طلبی، موفقیت‌گرایی، و کنترل بر دیگران هستند و در تقابل با ارزش‌های تعالی خود (مانند خیرخواهی و جهان‌گرایی) قرار می‌گیرند (ژائو و هونگ، ۲۰۲۴). با استفاده از منطق انگیزه-کنش در نظریه خودافزایی، فرض می‌شود که طرد شدن در محیط کار سیستم محافظت از خود کارکنان را فعال کرده و آن‌ها را به رفتارهای چاپلوسانه سوق می‌دهد تا با ارتقاء تصویر ذهنی خود، وضعیت نامطلوب را جبران کنند. میزان انگیزه خودافزایی ناشی از طرد شدن ممکن است بسته به سطح مهارت سیاسی کارکنان متفاوت باشد. به‌طور خاص، کارکنانی با مهارت سیاسی بالا دارای خودآگاهی قوی، قدرت مشاهده دقیق محیط و توانایی تطبیق در تعاملات بین فردی هستند (موسر^۴، ۲۰۲۴). خودافزایی در زمینه‌های مختلفی مورد مطالعه قرار گرفته است؛ از جمله فرهنگ، انگیزش تحصیلی، و پویایی‌های سازمانی. مطالعات بین‌فرهنگی نشان داده‌اند که گرایش به خودافزایی در جوامع فردگرا (مانند آمریکای شمالی و اروپای غربی) بیش‌تر از جوامع جمع‌گرا (مانند شرق آسیا) است که بر هماهنگی اجتماعی بیش از خودنمایی فردی تأکید دارند (کورنیتی و همکاران^۵، ۲۰۲۵).

انواع اشکال ارائه خود

بیان اصیل خود^۶

بیان اصیل خود به عنوان رفتار صادقانه و شفاف در آشکارسازی همه جنبه‌های فرد، شامل ویژگی‌های مثبت و منفی تعریف شده است (دوفر، ماورت، مونتانی^۶، ۲۰۲۰) از دیدگاه نظریه خود-اثبات‌گری، این شکل از خودارائه‌گری هم از نظر درون فردی و هم از نظر بین فردی سودمند است در سطح درون فردی، هم‌راستایی بین ادراک درونی فرد از خود و بیان بیرونی آن، فشار روانی را کاهش داده و آرامش درونی را تقویت می‌کند، در سطح بین فردی، بیان اصیل خود موجب مزایای متعددی می‌شود، چرا که همکاران و اطرافیان ممکن است افراد با این سبک ارائه را قابل پیش‌بینی‌تر و قابل اعتمادتر بدانند، پژوهش‌های

1. Zhao & Huang

2. Vonk & Weiper

3. Guenther

4. Moser

5. Authentic Self-Expression

6. Dufour, Maoret, & Montani

متعدد از این فرضیه‌ها حمایت کرده و نشان داده‌اند که بیان اصیل خود و سازه‌های مرتبط با آن با مجموعه‌ای از پیامدهای مثبت درون فردی و بین فردی مرتبط است (دیوید، کیم، فارح، لین و ژو^۱، ۲۰۲۱).

خودافزایی اصیل^۲

خودافزایی اصیل شامل ادعای افتخارآمیز دستاوردها و برجسته‌سازی نقاط قوت و استعدادها می‌باشد، به عنوان یک رفتار ارائه خود، خودافزایی اصیل در اینجا به عنوان ترویج صادقانه ویژگی‌های مثبت فرد تعریف شده است، اگرچه این رفتار اصیل است، ممکن است فاقد شفافیت کامل باشد، زیرا نقاط ضعف را آشکار نمی‌کند، این شکل از خودافزایی با خودارائه‌گری سنتی تفاوت دارد، زیرا به جای تلاش برای ارتقای برداشت دیگران، صرفاً ویژگی‌های مثبت واقعی فرد را ترویج می‌کند، پژوهش‌های موجود درباره خودارائه‌گری که به عنوان تلاش برای ارتقای برداشت دیگران از شایستگی فرد تعریف می‌شود (دن هارتوج، دی‌جوق و بلسچک^۳، ۲۰۲۰). نتایج متناقضی را نشان داده‌اند. برخی مطالعات، خودارائه‌گری را با موفقیت شغلی (سینگ، کامرا و وینیکومب^۴، ۲۰۰۲) و عملکرد بهتر (استونس و کریستف^۵، ۱۹۹۵). مرتبط دانسته‌اند، در حالی که مطالعات دیگر نشان داده‌اند که خودارائه‌گری گاهی با عملکرد ضعیف‌تر مرتبط است (فریس، جاج، رولند و فیتزجیبسون^۶، ۱۹۹۴). یا اصلاً با عملکرد شغلی یا موفقیت بیرونی رابطه‌ای ندارد (هیججینس، جاج و فریس^۷، ۲۰۰۳).

خودافزایی اغراق‌شده^۸

خودافزایی اغراق‌شده زمانی رخ می‌دهد که افراد تصویری نادرست از خود ارائه می‌دهند (آسور و تال^۹، ۲۰۱۲). این ارائه نادرست می‌تواند از طریق بزرگ‌نمایی توانایی‌هایشان، نسبت دادن موفقیت‌ها به خود در حالی که خارج از حوزه کنترل‌شان بوده، طفره رفتن از پذیرش خطا، یا انکار مسئولیت شکست‌ها صورت پذیرد. خودافزایی اغراق‌شده با خودافزایی اصیل تفاوت دارد، زیرا نقاط قوتی که در آن برجسته می‌شوند، در واقعیت متعلق به فرد نیستند (مولامن، ۲۰۱۹). پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که اگر ناظران رفتارهای مدیریتی تأثیرگذاری فرد را به عنوان تلاش برای چاپلوسی یا دست‌کاری تلقی کنند، اعتمادشان به آن فرد به شدت کاهش می‌یابد (لانگ^{۱۰}، ۲۰۲۱). تمایز میان خودافزایی اصیل و اغراق‌شده از منظر میزان واقع‌گرایی اهمیت دارد. نوع اول بر نمایش شایستگی‌های واقعی فرد استوار است و می‌تواند اعتماد همکاران را تقویت کند در حالی که نوع دوم اغلب با بی‌صدافتی، خودشیفتگی، و دشواری در پذیرش نقد همراه است در محیط‌هایی با رهبران اصیل که شفافیت رابطه‌ای را ترویج می‌کنند، بیان اصیل خود و خودافزایی اصیل ممکن است از سوی فرد و همکارانش به صورت مثبت‌تری ارزیابی شود و در نتیجه، اعتماد را تقویت کند. در مقابل، خودافزایی اغراق‌شده ممکن است از سوی فرد و همکارانش کمتر ارزش‌گذاری شود و در نتیجه، اعتماد را تضعیف کند (زل و سدیکیدس^{۱۱}، ۲۰۲۳). زمانی که کارکنان درگیر بیان اصیل خود یا خودافزایی اصیل می‌شوند، احساس اعتماد بیش‌تری از سوی همکاران دارند، زیرا نسخه‌ای واقعی و قابل

^۱ . David, Kim, Farh, Lin & Zhou

^۲ . Genuine Self-Enhancement

^۳ . Den Hartog, De Hoogh & Belschak

^۴ . Singh, Kumra & Vinnicombe

^۵ . Stevens & Kristof

^۶ . Ferris, Judge, Rowland & Fitzgibbons

^۷ . Higgins, Judge & Ferris

^۸ . Exaggerated Self-Enhancement

^۹ . Assor & Tal

^{۱۰} . Long et al

^{۱۱} . Zell & Sedikides

راستی آزمایی از خود را ارائه می‌دهند. در مقابل، درگیر شدن در خودافزایی اغراق شده ممکن است باعث شود فرد احساس کند که کمتر مورد اعتماد است، چرا که این رفتارها نوعی بی‌صدافتی و فقدان یکپارچگی را القا می‌کنند (کیم، دیوید، چن و لیانگ^۱، ۲۰۲۳). خودافزایی افراطی ممکن است با ویژگی‌های خودشیفتگی، دشواری در پذیرش بازخورد، و اختلال در روابط اجتماعی همراه باشد (کورنتی و همکاران، ۲۰۲۵).

پیامدهای روان‌شناختی خودافزایی

پژوهش‌ها همچنین نشان داده‌اند که خودافزایی با جنبه‌هایی از شخصیت، سلامت روان، و کیفیت روابط بین‌فردی مرتبط است. افراد با سطح بالای خودافزایی معمولاً با خوش‌بینی، خودکارآمدی، و حس کنترل بر زندگی همبستگی مثبت دارند (دانفر و همکاران^۲، ۲۰۱۹). این ویژگی‌ها می‌توانند تاب‌آوری روان‌شناختی فرد را در مواجهه با چالش‌ها یا شکست‌ها افزایش دهند، زیرا چنین افرادی تمایل دارند تجربه‌های منفی را به صورت سازنده تفسیر کنند.

مبانی روان‌شناختی-اجتماعی خودافزایی

برای درک عمیق‌تر پدیده خودافزایی در محیط کار، لازم است به ریشه‌های نظری آن در روانشناسی اجتماعی توجه شود. خودافزایی صرفاً یک ویژگی فردی نیست، بلکه پاسخی به زمینه‌های اجتماعی، ارزیابی‌های محیطی و روابط قدرت در سازمان است. چهار چارچوب نظری کلیدی، اساس روان‌شناختی این پدیده را تبیین می‌کنند

نظریه خودتأییدی

بر اساس این نظریه، افراد برای حفظ یکپارچگی و انسجام خود، در مواجهه با تهدیدهای روانی (مانند طرد شدن، شکست یا بازخورد منفی) به تأیید ابعاد مثبت هویت خود روی می‌آورند. در سازمان‌ها، وقتی کارکنان احساس کنند جایگاه یا شایستگی‌شان مورد تردید قرار گرفته است، انگیزه خودافزایی به عنوان یک مکانیسم جبرانی فعال می‌شود تا تصویر ذهنی مخدوش شده را بازسازی کند. این نظریه به خوبی توضیح می‌دهد که چرا کارکنان پس از تجربه سرزنش یا طرد شدن در محیط کار، به رفتارهای نمایشی و بزرگ‌نمایی توانمندی‌های خود روی می‌آورند (استیل^۳، ۱۹۸۸).

نظریه مقایسه اجتماعی

فستینگر معتقد است که انسان‌ها برای ارزیابی توانایی‌ها و نظرات خود، ناگزیر به مقایسه خود با دیگران هستند. در محیط‌های کاری رسمی و رقابتی مانند سازمان تأمین اجتماعی، این مقایسه‌ها به طور مکرر و اغلب ناخودآگاه رخ می‌دهند. زمانی که کارکنان خود را با همکارانی که موفق‌تر یا مورد توجه‌تر می‌بینند، مقایسه می‌کنند و احساس فاصله یا عقب افتادگی می‌کنند، انگیزه خودافزایی برای پر کردن این شکاف ادراکی فعال می‌شود. این نظریه به ویژه برای تبیین پیشایند «مقایسه اجتماعی با همکاران» در یافته‌های پژوهش حاضر کاربرد دارد (فستینگر^۴، ۱۹۵۴).

سوگیری خودخدمتی

این نظریه نشان می‌دهد که افراد تمایل دارند موفقیت‌ها را به خود (توانمندی‌ها، تلاش و شایستگی) و شکست‌ها را به عوامل بیرونی (وضعیت محیط، بخت بد یا رفتار دیگران) نسبت دهند. این سوگیری شناختی، زمینه‌ای برای تداوم خودافزایی حتی در مواجهه با واقعیت‌های منفی فراهم می‌کند. در سازمان‌هایی که نظام ارزیابی شفاف ندارند، این سوگیری تشدید شده

1. Kim, David, Chen & Liang

2. Dufner et al

3. Steele

4. Festinger

و کارکنان به جای پذیرش مسئولیت، به فرافکنی و انکار خطا روی می‌آورند که خود یکی از جلوه‌های خودافزایی اغراق شده است (میلر و روس^۱، ۱۹۷۵)

خودنمایی

گافمن در نظریه نمایشی خود، استدلال می‌کند که افراد در تعاملات اجتماعی، نقش‌هایی را ایفا می‌کنند تا تصویر مطلوبی از خود ارائه دهند. در سازمان‌های رسمی با ساختار سلسله مراتبی، کارکنان به طور مداوم در معرض ارزیابی و قضاوت دیگران (مدیران، همکاران و حتی اربابرجوع) قرار دارند. این فشار ساختاری، آنان را به سمت مدیریت برداشت و ارائه تصویری آرمانی اما گاهی غیرواقعی سوق می‌دهد. خودافزایی در این چارچوب، نه یک نقص فردی، بلکه یک استراتژی انطباقی با الزامات محیطی است که در صورت افراط، به رفتارهای نمایشی و کاهش اصالت می‌انجامد. (گافمن^۲، ۱۹۵۹)

این چهار نظریه به طور مکمل نشان می‌دهند که خودافزایی در بستر سازمانی، زاینده تعامل بین تهدیدهای روانی (طرد، شکاف ادراکی)، مقایسه‌های اجتماعی، سوگیری‌های شناختی (نسبت دادن موفقیت به خود) و فشارهای نقش (ارائه تصویر مطلوب) است. درک این مبانی، تفسیر یافته‌های پژوهش حاضر را درباره پیشایندها و پسایندهای خودافزایی در سازمان تأمین اجتماعی عمیق‌تر می‌سازد.

پیشینه تجربی

ژانگ و همکاران (۲۰۲۵) نشان دادند که طرد شدن در محیط کار، رفتار چاپلوسانه کارکنان را افزایش می‌دهد؛ انگیزه خودافزایی نقش واسطه‌ای در این رابطه ایفا می‌کند؛ و مهارت سیاسی به عنوان متغیر تعدیل‌گر، هم تأثیر طرد شدن بر انگیزه خودافزایی و هم تأثیر واسطه‌ای آن را تقویت می‌کند. این پژوهش روشن می‌سازد که چرا برخی کارکنان برای حفظ تصویر ذهنی مثبت خود، به اقدامات روانی و رفتاری پیچیده مانند چاپلوسی روی می‌آورند.

کورنیاتی، سودیرمان، اکتاویا و پوترا (۲۰۲۵) نشان دادند که در محیط‌های آموزشی با سطح بالای رقابت تحصیلی، ارزش‌های دینی و انتظارات فرهنگی، دانش‌آموزان تمایل دارند برای حفظ تصویر مثبت از خود، به رفتارهای نمایشی و تنظیم‌شده روی بیاورند و خودافزایی می‌تواند هم به عنوان محرک انگیزشی عمل کند و هم منجر به فشار روانی ناشی از ناهماهنگی بین تصویر مطلوب و واقعیت درونی شود.

جوی و پارک (۲۰۲۴) نشان دادند که انگیزه خودافزایی به تنهایی می‌تواند احتمال ترک خدمت را افزایش دهد، به‌ویژه زمانی که کارکنان در محیط‌هایی با اثربخشی گروهی پایین یا سبک رهبری دستوری فعالیت می‌کنند و اثربخشی گروهی می‌تواند اثر منفی خودافزایی بر قصد ترک خدمت را کاهش دهد، در حالی که رهبری دستوری این رابطه را تشدید می‌کند.

فیلیس و همکاران (۲۰۲۴) نشان دادند که هر دو نوع ارزش — تعالی‌گرایی و خودافزایی — با افزایش قصد کنش‌گری مرتبط‌اند؛ اما تنها تعالی‌گرایی با رفتار واقعی مانند امضای دادخواست همراه بود و بیانیه‌های حمایتی تولیدشده توسط هم‌پیمانی با ارزش‌های تعالی‌گرایانه، از سوی مخاطبان مؤثرتر و متقاعدکننده‌تر ارزیابی شدند، در حالی که ارزش‌های خودافزایانه با کاهش اثربخشی همراه بودند.

ژائو و هوانگ (۲۰۲۴) نشان دادند که ارزش‌های تعالی خود موجب تقویت هنجارهای شخصی و افزایش قصد مصرف داخلی می‌شوند و در مقابل، ارزش‌های خودافزایی این قصد را تضعیف می‌کنند.

¹. Miller & Ross

². Goffman

[لائونشتاین و همکاران \(۲۰۲۴\)](#) نشان دادند که دریافت اطلاعات درباره عملکرد بالای همتایان، به‌طور کلی موجب افزایش رفتارهای اکتشافی می‌شود؛ اما در میان افرادی با گرایش بالای خودافزایی، این اثر تضعیف می‌گردد و این افراد در مواجهه با عملکرد بالای همتایان، رفتارهایی مشابه کسانی نشان دادند که با عملکرد پایین مواجه شده بودند.

[کیم و همکاران \(۲۰۲۳\)](#) نشان دادند که بیان اصیل خود از طریق اعتماد همکاران، اثر غیرمستقیم مثبتی بر عملکرد شغلی دارد؛ در حالی که خودافزایی اصیل و اغراق‌شده از همین مسیر، اثرات منفی دارند و رهبری اصیل نقش تعدیل‌گر دارد؛ به‌طوری که رابطه مثبت بین بیان اصیل خود و اعتماد همکاران، و رابطه منفی بین خودافزایی اغراق‌شده و اعتماد، در حضور رهبران اصیل تقویت می‌شود.

[گوتتر، ژانگ و سدیکیدس \(۲۰۲۳\)](#) نشان دادند که افراد با گرایش بالا به خودافزایی، احساس اصالت بیشتری را تجربه می‌کنند و نوسانات روزانه در خودافزایی، تغییرات متناظر در اصالت موقعیتی را پیش‌بینی می‌کند و تجربه خود واقعی تا حد زیادی با انگیزه حفظ تصویر مثبت از خود هم‌راستا است.

[چنگ و همکاران \(۲۰۲۲\)](#) نشان دادند که ارزیابی‌های مثبت از خود با رفتارهای طراحی شغل و ادراک بالاتر از درونی بودن در سازمان مرتبط‌اند و مربی‌گری توسعه‌ای رهبران، اثر مثبت ارزیابی‌های هسته‌ای از خود بر احساس درونی بودن را تعدیل می‌کند.

[لی و همکاران \(۲۰۲۲\)](#) نشان دادند که رهبری مسئولانه از طریق افزایش درگیری شغلی، موجب ارتقای موفقیت شغلی کارکنان می‌شود و انگیزه‌های خودافزایی نقش تعدیل‌گر دارند، به‌طوری که اثر رهبری مسئولانه بر درگیری شغلی در افرادی با انگیزه خودافزایی بالا، قوی‌تر است.

[اختر، گاراوان، هو، حق و اسلم \(۲۰۲۲\)](#) نشان دادند که نظارت آزردهنده منجر به نقاب‌سازی رفتاری می‌شود و این رفتارها به‌طور مستقیم با فرسودگی هیجانی مرتبط‌اند و کارکنانی با سطح بالای انگیزه خودافزایی، بیشتر در معرض نقاب‌سازی قرار دارند و آسیب‌پذیری بیشتری نسبت به فرسودگی هیجانی دارند.

نقد اصلی به این پیشینه‌ها آن است که اغلب در بسترهای فرهنگی غربی و سازمان‌های خصوصی انجام شده‌اند و کمتر به سازمان‌های عمومی با ساختار اداری پیچیده، مانند سازمان تأمین اجتماعی، پرداخته‌اند. همچنین، در برخی از این مطالعات، تمرکز صرفاً بر متغیرهای فردی بوده و زمینه‌های سازمانی، مانند روابط قدرت، نظام ارزیابی رسمی، یا فرهنگ اداری، کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. تحقیق حاضر با تمرکز بر کارکنان و مدیران سازمان تأمین اجتماعی، تلاش دارد این خلأها را پوشش دهد و با تحلیل علی پیشایندها و پیامدهای خودافزایی در یک بستر سازمانی بومی، به غنای نظری و کاربردی ادبیات موجود کمک کند. در خصوص وجه نوآوری پژوهش باید اشاره کرد که پژوهش‌های انجام شده پیشین درخصوص موضوع خودافزایی منابع انسانی، اغلب به‌صورت کمی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. از این رو پژوهش حاضر با بررسی پیشایندها و پسایندهای خودافزایی منابع انسانی به صورت آمیخته، یک مفهوم جدید در ادبیات مدیریت را بررسی کرده است که تا پیش از انجام این پژوهش، به این مسئله پرداخته نشده بود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر، یک پژوهش آمیخته می‌باشد، که با رویکرد کیفی و کمی انجام گرفته‌است. از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی و از منظر روش گردآوری اطلاعات، در زمره پژوهش‌های پیمایشی قرار می‌گیرد. این پژوهش، در دو بخش

کیفی و کمی انجام شده است، به این صورت که در بخش کیفی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری خودافزایی کارکنان با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان شناسایی شدند و سپس در بخش کمی تأثیر هر عامل بر عامل دیگر از طریق پرسشنامه مقایسات زوجی که توسط خبرگان تکمیل گردید، سنجیده شد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی و کمی، شامل مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی استان لرستان، اعضای هیئت علمی و صاحب‌نظران حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی دانشگاه لرستان بود. در بخش کیفی، نمونه‌گیری به صورت هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری انجام شد و ۲۰ نفر از افراد انتخاب شدند؛ در بخش کمی نیز همین افراد به عنوان نمونه آماری مورد استفاده قرار گرفتند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود؛ در بخش کمی، نیز پرسشنامه تحقیق، بر اساس یافته‌های بخش کیفی و مطابق با الگوریتم نقشه شناختی فازی تنظیم شد و میان اعضای نمونه توزیع شد. با عنایت به اینکه پرسشنامه نقشه شناختی فازی متشکل از ماتریسی است که سطر و ستون آن برابر مولفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی می‌باشد و به مقایسه زوجی میان مولفه‌ها پرداخته می‌شود، لذا ضروری است پاسخ دهندگان از اشرف اطلاعاتی لازم نسبت به موضوع و نحوه پاسخگویی به پرسشنامه برخوردار باشند. بر این اساس در بخش کمی پژوهش پرسشنامه میان همان ۲۰ نفر خبرگان بخش کیفی توزیع شد. سپس از آن‌ها خواسته شد به مقایسه زوجی و تعیین روابط علت معلولی میان مولفه‌های شناسایی شده بپردازند. روایی و پایایی ابزارها در هر دو بخش بررسی و تأیید شد. در بخش کیفی، روایی محتوایی با ضریب (۰/۷۳) و روایی نظری تایید گردید و پایایی با استفاده از آزمون کاپای کوهن با ضریب (۰/۸۴) و آزمون درون‌گذر و برون‌گذر بررسی و تایید شد. در بخش کمی، روایی و پایایی پرسش‌نامه با استفاده از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تایید شد. تحلیل داده‌های کیفی با نرم افزار "مکس کیودی ای ۲۰۲۰" و روش تحلیل مضمون انجام شد. این فرآیند که مبتنی بر الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک است، شامل مراحل زیر بود: ۱- آشنایی با داده‌ها: مرور دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌برداری؛ ۲- ایجاد کدهای اولیه: شناسایی واحدهای معنایی و تخصیص برچسب‌های مفهومی (مضامین پایه)؛ ۳- جستجوی مضامین سازمان‌دهنده: بررسی و ترکیب کدهای اولیه برای شکل‌گیری مضامین سازمان‌دهنده؛ ۴- بازبینی مضامین: بررسی تناسب مضامین با کدهای اولیه و کل مجموعه داده‌ها؛ ۵- تعریف و نام‌گذاری مضامین: پالایش نهایی مضامین سازمان‌دهنده و استخراج مضامین فراگیر؛ ۶- تدوین گزارش: تحلیل نهایی و پیوند دادن یافته‌ها به سوالات پژوهش استقرایی انجام شد. برای تأمین اعتبار یافته‌های کیفی، از چهار معیار لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) استفاده شد که عبارتند از: باورپذیری که طی آن یافته‌ها به ۳ نفر از مشارکت‌کنندگان ارائه و تأیید شد؛ انتقال‌پذیری که شرح غنی از زمینه پژوهش و ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان ارائه گردید؛ اطمینان‌پذیری که کلیه مستندات (فایل‌های صوتی، پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، کدها) نگهداری و توسط یک پژوهشگر خارجی بازبینی شد؛ و تأییدپذیری که طی آن مراحل تصمیم‌گیری در فرایند تحلیل ثبت و نظارت بیرونی بر کدگذاری اعمال شد. همچنین، متن پیاده‌سازی شده تمامی مصاحبه‌ها برای تأیید صحت در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار داده شد و اصلاحات لازم اعمال گردید. در بخش کمی داده‌ها با استفاده از روش نقشه شناختی فازی تحلیل شدند که شامل شش مرحله اصلی است:

مرحله اول: در این مرحله، با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی، پیشایندها و پیامدهای مرتبط با پدیده خودافزایی منابع انسانی شناسایی و اولویت‌بندی شدند. این مؤلفه‌ها بر اساس تجربه‌های زیسته مشارکت‌کنندگان و بررسی منابع نظری استخراج گردیدند.

مرحله دوم: پس از نهایی‌سازی مؤلفه‌ها، پرسش‌نامه‌ای بر اساس ماتریس مقایسات زوجی طراحی شد. پاسخ‌دهندگان با

استفاده از طیف پنج‌تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم) به هر مؤلفه امتیاز دادند

مرحله سوم: داده‌های کلامی حاصل از پرسش‌نامه به اعداد فازی مثلثی، طبق جدول شماره (۴) تبدیل شدند تا امکان تحلیل عددی فراهم گردد.

مرحله چهارم: در این مرحله جهت تبدیل داده‌های فازی به مقادیر قطعی، عملیات فازی‌زدایی با استفاده از روش میانگین فازی طبق روابط (۱) و (۲)، انجام شد.

مرحله پنجم: پس از تشکیل ماتریس دیفازی، توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر مؤلفه با استفاده از روابط (۳)، (۴) و (۵) محاسبه گردید.

مرحله ششم: در مرحله پایانی، داده‌های قطعی به نرم‌افزار گفی منتقل شد و مدل روابط علی میان مؤلفه‌ها ترسیم گردید. این مدل امکان تحلیل ساختار شبکه‌ای و شناسایی عوامل کلیدی در پدیده مورد مطالعه را فراهم ساخت.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های بخش کیفی

در اولین گام، به منظور شناسایی و اولویت‌بندی نتایج اجرای خودافزایی مصاحبه‌های با خبرگان صورت گرفت. پروتکل مصاحبه در جدول (۱) آورده شده است.

جدول شماره (۱). پروتکل مصاحبه

ردیف	سوالات
۱	تحلیل شما از مفهوم خودافزایی چیست؟
۲	به نظر شما چه عواملی در شکل‌گیری مفهوم خودافزایی نقش دارند؟
۳	به نظر شما، پدیده خودافزایی منابع انسانی توسط چه عواملی می‌تواند نمود پیدا کند؟
۴	شکل‌گیری مفهوم پدیده خودافزایی، چه پسایندهایی به دنبال خواهد داشت؟

پس از انجام مصاحبه‌ها، داده‌ها به نرم‌افزار مکس کیودی‌ای منتقل شدند و پس از تحلیل، پیشاینده و پسایندهای خودافزایی کارکنان شناسایی شدند. پس از این که مصاحبه با ۲۰ نفر انجام شد، متن مصاحبه‌ها به نرم‌افزار مکس کیودی‌ای منتقل شد و فرایند تحلیل و کدگذاری داده‌های کیفی انجام شد. پس از بررسی همه‌ی مصاحبه‌ها و استخراج کدها، درنهایت باتوجه به فرایند کدگذاری، ۲۰ کد انتخابی که مشتمل بر عوامل موثر و پسایندهای خودافزایی بودند، شناسایی شدند. که در جدول شماره (۳و۲) ارائه شده است.

جدول شماره (۲). مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
حذف از جلسات تصمیم‌گیری (در تأمین اجتماعی لرستان، وقتی مدیر جدید می‌آید، مدیر قبلی را عملاً از همه جلسات حذف می‌کنند. م. ۴)، نادیده گرفته شدن نظرات در کمیته‌ها (در کمیته‌های ارزیابی عملکرد استان، نظرات کارشناسان شعبه معمولاً شنیده نمی‌شود. م. ۸)، عدم دعوت به جلسات هماهنگی (خیلی از جلسات مهم را بدون اطلاع ما برگزار می‌کنند. م. ۱۲)، تحقیر شدن در حضور دیگران (بعضی از مدیران، کارشناسان را جلوی همدیگر تحقیر می‌کنند تا جایگاه خودشان را تثبیت کنند. م. ۹)، بی توجهی به پیشنهادات کارکنان (هر پیشنهادی بدهیم، مدیران می‌گویند اینجا تهران نیست. م. ۵)، قطع ارتباطات غیررسمی با همکاران (وقتی یک نفر در شعبه طرد می‌شود، دیگر کسی با او ناهار نمی‌رود. م. ۱۲)، محرومیت از اطلاعات کلیدی (خیلی از	طرد ساختاری، طرد تعاملی، طرد اطلاعاتی، طرد ارزیابی	طرد شدن در محیط کار

مضامین فراگیر	مضامین سازمان- دهنده	مضامین پایه
ادراک منفی از تصویر خود	شکاف ادراکی، خودکم‌بینی، مقایسه‌گرایی منفی، نارضایتی مزمن	تصمیمات مهم در پشت درهای بسته گرفته می‌شود و ما فقط وقتی می‌فهمیم که نتیجه‌اش را دیده‌ایم. م. ۴)، عدم شفافیت در فرآیندهای ارزیابی (ما هیچوقت نمی‌دانیم بر اساس چه معیاری ارزیابی می‌شویم. م. ۲) شکاف بین خود واقعی و آرمانی (وقتی میبینی در جلسات مدیران ارشد به حرف‌های توجیهی نمی‌شود، به مرور فکر میکنی حتماً من به اندازه کافی خوب نیستم. م. ۸)، احساس بی‌لیاقتی (بعد از چند بار که پیشنهادها رد شد، به این نتیجه رسیدم که شاید من اصلاً لیاقت این جایگاه را ندارم. م. ۱۱)، خودتحقیری (بعضی وقت‌ها خودم را سرزنش میکنم که چرا نمی‌توانم مثل دیگران باشم. م. ۳)، مقایسه مداوم با همکاران موفق‌تر (در شعبه ما، بعضی از همکاران آنقدر روابطشان با مدیران خوب است که من مدام خودم را با آن‌ها مقایسه می‌کنم و احساس شکست می‌کنم. م. ۱۴)، نارضایتی از عملکرد شخصی (هیچوقت از کارهایی که انجام میدهم راضی نیستم. م. ۶)، احساس درماندگی در برابر انتظارات (نمیدانم مدیران دقیقاً چه میخواهند. م. ۱۸)، باور به شکست‌های مکرر (هر کاری می‌کنم، باز هم در نهایت شکست می‌خورم. م. ۱۰)، سرخوردگی از بازخوردهای منفی (هر بار که بازخورد منفی می‌گیرم، بیش‌تر به خودم شک می‌کنم. م. ۳)
مقایسه	مقایسه رابطه‌ای، مقایسه جایگاه‌ای، مقایسه عملکردی، مقایسه منزلتی	مقایسه روابط با مدیران (اینجا همه به هم نگاه می‌کنند. می‌بیند فلانی با مدیرکل رفت و آمد دارد و کارهایش راه می‌افتد. م. ۱۴)، مقایسه جایگاه سازمانی (همیشه می‌بینم که چه کسی ترفیع گرفته و چه کسی نه. م. ۷)، مقایسه پیشرفت شغلی (فلانی که پنج سال پیش همکار من بود، الان معاون شده، من هنوز کارشناس هستم. م. ۵)، مقایسه حقوق و مزایا (همیشه به فکر این هستم که حقوق همکارانم چقدر است. م. ۱۹)، مقایسه حجم کار (همیشه به همکارانم نگاه می‌کنم که چطور می‌توانند حجم کارشان را کمتر از من نشان دهند. م. ۵)، مقایسه میزان توجه مدیران (کسانی که بیش‌تر مورد توجه مدیران هستند، انگار از بقیه بالاترند. م. ۱۸)، مقایسه فرصت‌های ارتقا (در تأمین اجتماعی لرستان، ارتقاها بیش‌تر بر اساس روابط است تا عملکرد. این را که میبینی، دائم خودت را با کسانی که پله‌های ترقی را سریع‌تر طی می‌کنند مقایسه می‌کنی. م. ۷)، مقایسه سطح مهارت (مدام به خودم می‌گویم چرا فلانی اینقدر باهوش‌تر از من است. م. ۶)
فضای سیاسی سازمان	سیاست بازی، روابط، قدرت، عدم شفافیت، بی‌ثباتی ساختاری	باندبازی (این سازمان پر از گروه‌های غیررسمی است که برای منافع خودشان تصمیم می‌گیرند. م. ۱۹)، تصمیم‌گیری غیرشفاف (هیچکس نمی‌داند چرا فلانی انتخاب شده و دیگری نه. م. ۲)، نفوذ روابط به جای شایستگی (این سازمان بر پایه روابط پیش می‌رود، نه تخصص. م. ۱۲)، تغییرات ناگهانی مدیریتی (هر بار که مدیر جدیدی از تهران می‌آید، همه چیز تغییر می‌کند و آدم نمی‌داند با چه کسی باید ائتلاف کند. م. ۵)، تبعیض در تخصیص منابع (بعضی از شعب منابع بیش‌تری می‌گیرند، فقط به خاطر روابطشان. م. ۱۷)، وابستگی پیشرفت به حمایت مدیران (اینجا در لرستان، همه می‌دانند که برای گرفتن یک انتقالی یا ترفیع، باید با فلان مدیر ارشد ارتباط داشت. م. ۱۲)، قطب بندی نیروها (همه به چند گروه تقسیم شده‌اند. م. ۲۰)، وجود گروه‌های فشار غیررسمی («گروه‌های پشت پرده برای تغییر مدیریت تصمیم می‌گیرند. م. ۱۱)
مهارت سیاسی بالا	خودنمایی استراتژیک، شبکه سازی، نفوذ غیررسمی، دستکاری ادراک	چاپلوسی (در تأمین اجتماعی لرستان، رسم شده که برای دیده شدن، باید در جلسات مدام از تصمیمات مدیران تمجید کنی، حتی اگر اشتباه باشد. م. ۱۳)، مدیریت برداشت (بعضی از همکاران آنقدر در روابط با مدیران ارشد ماهر هستند که می‌توانند یک اشتباه بزرگ را طوری جلوه دهند که انگار کار درست را انجام داده‌اند. م. ۹)، تطبیق با مدیران (بعضی‌ها هر روز نظرشان را تغییر می‌دهند تا با نظر مدیر هماهنگ شود. م. ۱۵)، پنهان‌کاری هوشمندانه (بعضی‌ها خیلی خوب بلدند اطلاعات را پنهان کنند. م. ۶)، ائتلاف‌سازی (کسانی که با مدیران ارشد ارتباط دارند، همیشه در امان هستند. م. ۱۶)، فرصت‌طلبی (بعضی‌ها از هر فرصتی برای نشان دادن خودشان استفاده می‌کنند. م. ۱۰)، سوءاستفاده از اطلاعات («بعضی‌ها از اطلاعاتی که دارند علیه دیگران استفاده می‌کنند. م. ۱۴)، نمایش وفاداری افراطی («بعضی‌ها آنقدر وفاداری‌شان را به مدیر نشان می‌دهند که انگار جانشان در گرو تأیید اوست. م. ۷)
تجربه شکست	سرزنش سازمانی، تحقیر حرف‌های، تضعیف نقش، طرد	سرزنش در کمیته‌های ارزیابی (در تأمین اجتماعی لرستان، اگر یک پرونده بیمه‌ای مشکل پیدا کند، بلافاصله همه تقصیرها را به گردن کارشناس آن شعبه می‌اندازند، حتی اگر مشکل از سامانه مرکزی تهران باشد. م. ۳)، توییح کتبی (بعد از آن اتفاق، یک نامه توییح برای من آمد. م. ۲)، شکست در پرونده‌های بیمه‌ای («پرونده‌هایی که به من محول شده بود، به خاطر نقص سیستم، همه برگشت خورد. م. ۴)، انتقاد علنی در جلسات (یک بار در جلسه، مدیر ارشد مرا جلوی همه همکارانم تحقیر کرد و گفت که لیاقت این سمت را نداری. آن روز بود که فهمیدم باید همیشه خودم را قوی‌تر از چیزی که هستم نشان دهم. م. ۶)، تحمل بار اشتباهات دیگران (اشتباه همکارانم را هم باید من جواب می‌دادم. م. ۱۸)، کاهش اختیارات پس از شکست (بعد از یک اشتباه کوچک،

مضامین پایه	مضامین سازمان- دهنده	مضامین فراگیر
تمام اختیارات را گرفتند و انگار نه انگار که من هم کارشناس این حوزه هستم. م. ۲، حذف از پروژه‌های مهم (بعد از آن شکست، دیگر هیچوقت به من پروژه مهمی ندادند. م. ۱۰)	پس از شکست	یا سرزنش شغلی
عدم اعتماد به توانایی‌ها (خیلی از همکاران به خاطر فشار کاری زیاد و حقوق پایین، اعتماد به نفسشان را از دست داده‌اند. م. ۱۸)، احساس حقارت (بعضی وقت‌ها احساس می‌کنم از همه کمتر هستم. م. ۷)، خودکم‌بینی (همیشه فکر می‌کنم دیگران بهتر از من هستند. م. ۱۴)، وابستگی به تأیید دیگران (بیش‌تر کارکنان، به نظرات دیگران وابسته شده‌اند. م. ۱۲)، ترس از قضاوت (در این سازمان، اگر یک اشتباه کوچک بکنی، تا سال‌ها برچسب می‌خوری. برای همین همه از قضاوت شدن می‌ترسند. م. ۲)، اجتناب از چالش‌های جدید (هیچکس جرات نمی‌کند کار جدیدی شروع کند، چون می‌ترسد شکست بخورد. م. ۱۴)، ناتوانی در ابراز وجود (نمی‌توانم نظر واقعی‌ام را بگویم. م. ۳)، مقایسه منفی با همکاران (همیشه خودم را با بهترین همکار مقایسه می‌کنم و می‌بازم. م. ۲۰).	خودپنداره ضعیف، وابستگی روانی، اضطراب ارزیابی، کمبود جرات ورزی	عزت نفس پایین
ترس از طرد شدن (در شعبه ما، اگر کسی را قبول نداشته باشند، هیچکس با او ناهار نمی‌رود یا در جلسات نظرش را نمی‌پرسند. م. ۵)، جلب توجه (همه دوست دارند مورد توجه مدیران باشند. م. ۱۹)، تأییدطلبی (بعضی از همکاران آنقدر به تأیید مدیران وابسته‌اند که برای یک لبخند از مدیر، حاضرند هر کاری انجام دهند. م. ۱۵)، اضطراب جدایی (از اینکه از گروه جدا شوم، وحشت دارم. م. ۶)، نیاز به تعلق گروهی (همه دوست دارند در گروهی باشند که مدیران به آن‌ها توجه می‌کنند. م. ۱۹)، وابستگی به نظرات جمع (نظر جمع برایم مهم‌تر از نظر خودم است. م. ۸)، ترس از انزوا (از اینکه تنها بمانم، می‌ترسم. م. ۴)، تلاش برای محبوبیت (بعضی‌ها هر کاری می‌کنند تا محبوب مدیران شوند. م. ۷)	تعلق‌جویی، تأییدخواهی، اجتناب از طرده، هماهنگی اجباری	نیاز به پذیرش اجتماعی
نبود تشویق (هر کاری می‌کنیم، هیچکس نمی‌گوید آفرین. م. ۶)، ارزیابی صرفاً عددی (ما فقط آخر هر فصل یک عدد می‌بینیم که گفته می‌شود عملکردت چند درصد بوده، اما هیچکس نمی‌گوید چکار خوبی انجام دادی که تکرارش کنی. م. ۲)، نادیده گرفته شدن موفقیت‌ها (در تأمین اجتماعی لرستان، اگر یک کار بزرگ انجام دهی، هیچکس قدردانی نمی‌کند، اما اگر یک اشتباه کوچک بکنی، همه می‌بینند. م. ۱۰)، عدم قدردانی از تلاش‌ها (همه فکر می‌کنند وظایف‌ها را انجام دادی، تشویقی در کار نیست. م. ۵)، بازخوردهای منفی مستمر (همیشه از من ایراد می‌گیرند، هیچوقت نمی‌گویند خوب بود. م. ۳)، عدم شفافیت در معیارهای ارزیابی («معیارهای ارزیابی را به ما نمی‌گویند که بدانیم چطور باید خودمان را رشد بدهیم. م. ۸)، احساس بی‌تفاوتی سازمان (احساس می‌کنم سازمان برایم هیچ ارزشی قائل نیست. م. ۱۴)، بی‌اعتنایی به پیشرفت فردی (پیشرفت هیچکس در این سازمان دیده نمی‌شود. م. ۱۲)	بی‌توجهی سازمانی، ارزیابی ناعادلانه، سرخوردگی انگیزشی، بی‌اعتمادی به نظام ارزشیابی	عدم دریافت بازخورد مثبت
نگرانی از تغییرات ساختاری (هر بار که اخباری درباره تغییرات ساختاری در تهران می‌شنویم، همه استرس می‌گیرند که مبادا شعبه ما ادغام شود. م. ۱۶)، احساس شکنندگی موقعیت (همیشه احساس می‌کنم جایگاهم متزلزل است. م. ۶)، بیم از ارزیابی‌های دوره‌ای، قراردادی بودن (واسه ما که قراردادی هستیم، هر لحظه ممکن است یک ارزیابی یک ساله بیاید و بگویند دیگر نیاز نداریم. م. ۷)، ترس از اخراج (این ترس را دارم که ممکن است اخراج شوم. م. ۱۶)،	بی‌ثباتی قراردادی، تهدید امنیت شغلی، وابستگی به مدیران، اضطراب بقا	ناامنی شغلی
اغراق در توانمندی‌ها (اینجا رسم شده که برای جلب توجه مدیران، باید حتی در جلسات عادی هم یک پروژه غیرممکن را به نام خودت تمام کنی، حتی اگر واقعاً نشده باشد. م. ۱۳)، چاپلوسی (همه سعی می‌کنند با چاپلوسی نظر مدیران را جلب کنند. م. ۹)، تظاهر به موفقیت (بعضی‌ها طوری رفتار می‌کنند که انگار همه کارها را خودشان انجام داده‌اند. م. ۱۵)، نشان دادن تصویر آرمانی («همه خودشان را آنطور که نیستند، نشان می‌دهند. م. ۱۲)، پنهان‌کاری در مورد خطاها (هیچکس اشتباهاتش را نمی‌پذیرد. م. ۶)، ارائه آمارهای غیرواقعی (در گزارش‌های عملکردی، همه آمارها را به نفع خودشان بزرگ‌نمایی می‌کنند تا مدیران ارشد تهران را راضی نگه دارند. م. ۹)، ساختگی جلوه دادن مشارکت‌ها (بعضی‌ها مشارکت‌هایشان در پروژه‌ها را جوری وانمود می‌کنند که انگار همه کار را انجام داده‌اند. م. ۱۸)	خودنمایی افراطی، مدیریت برداشت غیرصادقانه، ارائه تصویر کاذب، فریب اجتماعی	رفتارهای غیرواقعی و نمایشی
انتظار دائمی تحسین (همه منتظر هستند که کسی از آن‌ها تعریف کند. م. ۵)، حساسیت به نقد (هیچکس نقد را تحمل نمی‌کند. م. ۲)، نیاز به تأیید مدیر (اگر مدیرم به من لبخند بزند یا یک "آفرین" بگوید، انگار یک هفته انرژی می‌گیرم. اما اگر نه، همه چیز برایم بی‌معنا می‌شود. م. ۱۵)، تغییر رفتار بر اساس نظر دیگران (همه رفتارشان را با توجه به نظر مدیران تنظیم می‌کنند. م. ۷)، استرس در صورت نادیده گرفته شدن (اگر کسی نادیده گرفته شود، خیلی اذیت می‌شود. م. ۱۲)، اتکا به بازخورد مثبت (برای همه، بازخورد مثبت مدیران مهم-	نیاز به تأییدخواهی، اتکای روانی، حساسیت ارزیابی، فقدان خوداتکایی	وابستگی به تأیید بیرونی

مضامین سازمان - مضامین پایه	مضامین پایه
مضامین پایه فراگیر	ترین چیز است. م. ۱۱)، کاهش اعتماد به قضاوت خود (هیچکس به قضاوت خودش اعتماد ندارد. م. ۱۴)، اضطراب در ارزیابی‌ها (در تأمین اجتماعی لرستان، همه منتظر اعلام نتایج ارزیابی‌های سه ماهه هستند تا ببینند مدیران چه نظری درباره‌شان دارند. م. ۱)
از خودبیگانگی، دورویی رفتاری، نمایش نقش، ناهماهنگی درونی کاهش اصالت رفتاری	فاصله گرفتن از ارزش‌ها (چند سال پیش من پیرانگیزه و صادق بودم، اما الان یاد گرفتم که فقط چیزهایی را بگویم که مدیران دوست دارند بشنوند. م. ۱)، نمایشی شدن رفتار (همه رفتارهای‌شان نمایشی شده. م. ۹)، از دست دادن هویت (دیگر خود واقعی‌ام را فراموش کرده‌ام. م. ۱)، تغییر شخصیت متناسب با مخاطب (بسته به اینکه با کی صحبت می‌کنم، شخصیتم عوض می‌شود. م. ۵)، گفتن چیزهایی که باور ندارد (همه چیزهایی را می‌گویند که باور ندارند، فقط برای راضی کردن مدیران. م. ۲۰)، پنهان کردن احساسات واقعی (همیشه آنچه را که واقعاً حس می‌کنم، پنهان می‌کنم. م. ۳)، عدم تطابق گفتار و رفتار (آنچه می‌گویند با آنچه انجام می‌دهند، فرق دارد. م. ۱۳)، تبدیل شدن به یک نقش سازمانی (در این سازمان، برای بقا باید نقش یک کارمند ایده‌آل را بازی کنی؛ حتی اگر با باورهایت در تضاد باشد. م. ۲۰)،
تحلیل عاطفی، خستگی شغلی، بی علاقگی، تهی شدن روانی فرسودگی هیجانی	خستگی روانی (برای اینکه خودم را در سطح رقبا نگه دارم، مدام باید نقش بازی کنم. این تظاهر مداوم آنقدر خسته‌ام کرده که دیگر حوصله هیچ تعامل واقعی را ندارم. م. ۶)، بی‌انگیزگی (دیگر هیچ انگیزه‌ای برای کار کردن ندارم. م. ۲)، کاهش انرژی (همیشه احساس خستگی می‌کنم. م. ۱۷)، احساس تهی بودن (احساس پوچی می‌کنم. م. ۱۰)، بی‌حوصلگی در تعاملات (بعد از چند سال کار در این سیستم، دیگر حوصله هیچکس را ندارم. م. ۱۷)، کسالت از کار (از این کار خسته شده‌ام. م. ۸)، کاهش اشتیاق (دیگر شوقی برای کار ندارم. م. ۱۴)، احساس درماندگی (احساس می‌کنم هیچ تغییری نمی‌توانم ایجاد کنم. م. ۱۹)
فردگرایی افراطی، تخریب رقبا، سیاست زدگی، بی‌اعتمادی گروهی تشدید فضای رقابتی و سیاسی	رقابت ناسالم (اینجا دیگر کسی به کمک دیگری نمی‌آید. چون همه با هم در حال رقابت هستند که کی بیش‌تر خودش را به مدیران بپسباند. م. ۱۹)، کاهش همکاری (هیچکس با دیگری همکاری نمی‌کند. م. ۱۵)، افزایش سیاست بازی (همه درگیر سیاست بازی هستند. م. ۵)، تخریب دیگران (برخی برای بالا آمدن، دیگران را پایین می‌کشند. م. ۱۲)، تقسیم‌بندی گروهی (در تأمین اجتماعی لرستان، همه در چند گروه سیاسی-رابطه‌ای دسته‌بندی شده‌اند. م. ۱۱)، افزایش دشمنی‌های پنهان (همه با هم دوست هستند، اما پشت سر هم تخریب می‌کنند. م. ۱۸)، کاهش اعتماد جمعی (هیچکس به هیچکس اعتماد ندارد. م. ۴)، تبدیل کار تیمی به رقابت فردی (هر کسی فقط به فکر خودش است. م. ۹)
روابط ابزاری، انزوای عاطفی، بی‌اعتمادی سازمانی، فروپاشی همبستگی تضعیف روابط واقعی بین فردی	ابزاری شدن روابط (رابطه‌ها اینجا کاملاً ابزاری شده. کسی دنبال دوستی نیست، همه می‌خواهند از دیگری پله بالا بروند. م. ۱۱)، بی‌اعتمادی (اینقدر دروغ و تظاهر در سازمان زیاد شده که دیگر هیچکس به هیچکس اعتماد ندارد. م. ۴)، انزوای اجتماعی (بیش‌تر کارکنان احساس تنهایی می‌کنند. م. ۷)، کاهش صمیمیت (هیچکس با کسی صمیمی نیست. م. ۱۶)، سطحی شدن ارتباطات (همه ارتباطات سطحی شده. م. ۲۰)، افزایش سوءظن (همه به همه شک می‌کنند. م. ۵)، تبدیل همکاران به رقیب (همکارانم را رقیب می‌بینم، نه دوست. م. ۱۳)، کاهش حمایت اجتماعی (هیچکس از هیچکس حمایت نمی‌کند. م. ۱۸)
تعارض ارزشی، اضطراب اخلاقی، گسست هویتی، تنش روانی افزایش تعارض درونی	ناهماهنگی شناختی (از یک طرف می‌دانم که این رفتارهای نمایشی غلط است، اما از طرف دیگر می‌دانم اگر همین کار را نکنم، در این سازمان هیچکس مرا جدی نمی‌گیرد. م. ۱۶)، استرس اخلاقی (این کارهایی که می‌کنم با وجدانم سازگار نیست. م. ۱۰)، دوگانگی رفتاری (آنچه هستم با آنچه هستم نشان می‌دهم، فرق دارد. م. ۴)، احساس گناه (برای چیزهایی که کرده‌ام، احساس گناه می‌کنم. م. ۲)، درگیری بین باور و عمل (باورهایم با رفتارهایم در تضاد است. م. ۱۵)، تردید در تصمیمات (همیشه در تصمیماتم تردید دارم. م. ۸)، احساس ریاکاری (هر روز صبح که وارد ساختمان تأمین اجتماعی می‌شوم، احساس می‌کنم دارم نقاب می‌زنم و این عذاب وجدان، هر روز بیش‌تر از دیروز می‌شود. م. ۲۰)، تعارض بین خود واقعی و خود نمایشی (نمی‌دانم کدام یک از این‌ها خود واقعی من است. م. ۶)
رشد زدگی، سطحی- گرایی، مقاومت در برابر یادگیری، جمود فکری کاهش	اجتناب از آموزش (مدیران ما هیچوقت نمی‌گویند که ایراد کارت کجاست. فقط می‌گویند نتیجه‌ات خوب نبوده. برای همین ما هم هیچوقت یاد نمی‌گیریم که چطور باید بهتر شویم. م. ۳)، بی‌توجهی به بهبود (هیچکس به فکر بهبود خودش نیست. م. ۹)، سطحی شدن دانش (همه فقط به فکر این هستند که خودشان را در توییت‌ها و گزارش‌ها خوب نشان دهند. کسی دنبال یادگیری واقعی یا رفع ایرادهای کاری نیست. م. ۱۰)، عدم پذیرش نقد سازنده (هیچکس نقد را نمی‌پذیرد. م. ۱۴)، مقاومت در برابر تغییر (همه در برابر تغییر مقاومت می‌کنند. م. ۱۷)، ترس از شکست در یادگیری (از اینکه در یادگیری شکست بخورم، می‌ترسم. م. ۵)، اولویت دادن به تظاهر

مضامین پایه	مضامین سازمان - دهنده	مضامین فراگیر
به جای رشد (همه به تظاهر اهمیت می‌دهند، نه به رشد واقعی. م. ۲)، کاهش خلاقیت (دیگر هیچ خلاقیتی در سازمان نیست. م. ۱۶)	دستکاری اطلاعات (وقتی همه در حال تظاهر هستند، کم کم مرزهای اخلاقی کمرنگ می‌شود. ممکن است یک پرونده را به خاطر حفظ جایگاهت، به نفع کسی که می‌خواهی جلو بیندازی، دستکاری کنی. م. ۱۷)، توجیه رفتار غیراخلاقی (همه کارهایشان را توجیه می‌کنند. م. ۱۳)، فساد پنهان (در تأمین اجتماعی لرستان، بعضی از مدیران برای حفظ روابطشان با تهران، از تخلفات بعضی از کارکنان چشم‌پوشی می‌کنند. م. ۱۹)، بی‌اعتنایی به ضوابط (ضوابط برای خیلی‌ها مهم نیست. م. ۵)، تصمیم‌گیری بر اساس منافع شخصی (همه به منافع خودشان فکر می‌کنند. م. ۷) چشم‌پوشی از تخلفات (بعضی از مدیران تخلفات کارکنان را نادیده می‌گیرند. م. ۱۹)، انحراف از اصول حرفه‌ای (خیلی از اصول حرفه‌ای رعایت نمی‌شود. م. ۱۰)، کاهش حساسیت اخلاقی (کم کم حساسیت اخلاقی همه کم شده. م. ۱۵)	یادگیری و رشد واقعی
کاهش دقت (این رفتارهای نمایشی آنقدر انرژی آدم را می‌گیرد که دیگر وقتی می‌خواهی کار واقعی انجام دهی، حوصله و تمرکز نداری. همین باعث می‌شود پرونده‌ها با اشتباه زیاد بسته شوند. م. ۲۰)، افزایش خطا (اشتباهات روزبه روز بیش‌تر می‌شود. م. ۴)، افت بهره‌وری (بهره‌وری همه پایین آمده. م. ۸)، بی‌نظمی در کارها (هیچکس به موقع کارهایش را انجام نمی‌دهد. م. ۱۲)، تأخیر در تحویل وظایف (همه کارها با تأخیر انجام می‌شود. م. ۱۴)، ناپایداری کیفیت خدمات (در شعبه ما، کیفیت خدمات هر روز به خاطر استرس و خستگی کارکنان، بالا و پایین می‌شود. م. ۲)، افزایش غیبت‌ها (غیبت‌ها زیاد شده. م. ۱۶)،	نوسان عملکرد، کاهش کیفیت، بی-نظمی حرفه‌ای، افت تعهد	ریسک اخلاقی در تصمیم‌گیری

جدول شماره (۳). عوامل موثر بر رفتار خودافزایی کارکنان (یافته‌های پژوهش)

کد	عوامل پیشابندی	کد	عوامل پسابندی
۱۷	تجربه شکست یا سرزنش شغلی	۱۱W	کاهش اصالت رفتاری
۲۷	ناامنی شغلی	۱۲W	فرسودگی هیجانی
۳۷	فضای سیاسی سازمانی	۱۳W	وابستگی به تأیید بیرونی
۴۷	نیاز به پذیرش اجتماعی	۱۴W	کاهش یادگیری و رشد واقعی
۵۷	مهارت سیاسی بالا	۱۵W	تشدید فضای رقابتی و سیاسی
۶۷	عدم دریافت بازخورد مثبت	۱۶W	تضعیف روابط واقعی بین‌فردی
۷۷	مقایسه اجتماعی با همکاران	۱۷W	افزایش تعارض درونی
۸۷	ادراک منفی از تصویر خود	۱۸W	رفتارهای غیرواقعی و نمایشی
۹۷	عزت‌نفس پایین	۱۹W	ریسک اخلاقی در تصمیم‌گیری
۱۰۷	طرد شدن در محیط کار	۲۰W	بی‌ثباتی در عملکرد شغلی

یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش، پرسش‌نامه پژوهش براساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، به‌منظور اینکه عبارات کلامی قابل تحلیل باشند، با استفاده از اعداد مثلثی فازی متناظر با طیف ۵ تایی لیکرت، عبارات کلامی به اعداد فازی تبدیل شدند و ماتریس تصمیم فازی تشکیل شد. طبق جدول (۴)

جدول (۴) اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت (خواجه و شاهبندرزاده، ۱۳۹۸)

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۱، ۱، ۰/۷۵)	(۱، ۰/۷۵، ۰/۵)	(۰/۷۵، ۰/۵، ۰/۲۵)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

سپس با توجه به این‌که اعداد فازی مبهم و غیرقابل تحلیل هستند، با استفاده از روش میانگین فازی (رابطه‌های ۱ و

۲) و با استفاده از نرم‌افزار Excel، تحلیل شدند و فازی‌زدایی انجام شد.

$$(۱) A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_l^{(i)}, a_m^{(i)}, a_u^{(i)})}{n}$$

$$(۲) W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4}$$

در نتیجه‌ی فازی‌زدایی، ماتریسی $[10 \times 10]$ ، مربوط به نتایج اجرای خودافزایی که همان ماتریس روابط است، تشکیل شد (جدول ۵ و ۶). سطر و ستون‌های این ماتریس دربرگیرنده‌ی پیشایندها و پسایندهای اجرای اثربخش خودافزایی است. به دلیل اینکه ترجیح هر عامل بر خودش در ماتریس مقایسات زوجی ثابت است، بنابراین درایه‌های روی قطر اصلی مقدار ثابتی دارند و درنظر گرفته نمی‌شوند.

جدول شماره (۵). ماتریس روابط فازی عوامل پیشایندی خودافزایی

	w1	w2	w3	w4	w5	w6	w7	w8	w9	w10
w1	0.00	0.64	0.28	0.83	0.26	0.69	0.57	0.67	0.67	0.05
w2	0.60	0.00	0.39	0.84	0.82	0.34	0.71	0.56	0.53	0.66
w3	0.73	0.40	0.00	0.84	0.77	0.38	0.68	0.67	0.48	0.48
w4	0.62	0.34	0.81	0.00	0.48	0.77	0.34	0.49	0.59	0.66
w5	0.63	0.37	0.74	0.56	0.00	0.43	0.69	0.64	0.74	0.42
w6	0.59	0.52	0.48	0.60	0.61	0.00	0.35	0.58	0.41	0.42
w7	0.70	0.31	0.64	0.84	0.75	0.74	0.00	0.68	0.38	0.53
w8	0.45	0.75	0.67	0.65	0.36	0.64	0.60	0.00	0.67	0.86
w9	0.65	0.49	0.40	0.79	0.73	0.68	0.08	0.75	0.00	0.63
w10	0.23	0.55	0.61	0.75	0.85	0.82	0.87	0.71	0.73	0.00

جدول شماره (۶). ماتریس روابط فازی عوامل پسایندی خودافزایی

	w11	w12	w13	w14	w15	w16	w17	w18	w19	w20
w11	0.00	0.38	0.84	0.61	0.73	0.48	0.38	0.66	0.64	0.68
w12	0.56	0.00	0.69	0.64	0.66	0.44	0.58	0.66	0.73	0.76
w13	0.61	0.67	0.00	0.78	0.67	0.84	0.68	0.73	0.49	0.69
w14	0.58	0.41	0.47	0.00	0.81	0.75	0.63	0.72	0.77	0.58
w15	0.69	0.67	0.80	0.64	0.00	0.69	0.77	0.39	0.59	0.68
w16	0.34	0.65	0.52	0.76	0.44	0.00	0.63	0.39	0.55	0.61
w17	0.77	0.58	0.94	0.49	0.57	0.34	0.00	0.76	0.81	0.78
w18	0.92	0.53	0.57	0.43	0.68	0.62	0.69	0.00	0.65	0.73
w19	0.71	0.26	0.36	0.19	0.55	0.24	0.28	0.58	0.00	0.27
w20	0.53	0.45	0.31	0.38	0.33	0.32	0.10	0.87	0.75	0.00

محاسبه‌ی ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه ماتریس روابط ترسیم شد هرکدام از شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی، برای هر کدام از مولفه‌ها با استفاده از فرمول‌های (۳)، (۴) و (۵) محاسبه شد.

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik} \quad (۳)$$

$$In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki} \quad (۴)$$

$$Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)} \quad (۵)$$

ظرفیت تأثیرپذیری: مجموع عناصر ستونی مربوط به هرگره در ماتریس روابط، نشان‌دهنده ظرفیت تأثیرپذیری

است. یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان عوامل موثر بر خودافزایی منابع انسانی عوامل پیشایندی (نیاز به پذیرش

اجتماعی، مهارت سیاسی بالا، فضای سیاسی سازمانی) دارای بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری است. و در میان پسايندها (ریسک اخلاقی در تصمیم‌گیری، بی‌ثباتی در عملکرد شغلی، رفتارهای غیرواقعی و نمایشی) دارای بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری است.

توان تأثیرگذاری: مجموع عناصر افقی مربوط به هر گره در ماتریس روابط، نشان‌دهنده توان تأثیرگذاری است. یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان عوامل موثر بر خودافزایی منابع انسانی پسايندها (طرد شدن در محیط کار، مقایسه اجتماعی با همکاران، ادراک منفی از تصویر خود) و در میان عوامل پسايندی (وابستگی به تأیید بیرونی، رفتارهای غیرواقعی و نمایشی، فرسودگی هیجانی) دارای بیشترین توان تأثیرگذاری، است.

شاخص مرکزی: مجموع دو عامل ظرفیت تأثیرپذیری و توان تأثیرگذاری است. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد در واقع یا ظرفیت تأثیرپذیری و یا توان تأثیرگذاری بالاتری داشته که در نتیجه به عنوان مهم‌ترین عامل موثر و یا مهم‌ترین پسايند، شناسایی می‌شود. در اینجا از میان عوامل موثر بر خودافزایی منابع انسانی عوامل پسايندی (طرد شدن در محیط کار، ادراک منفی از تصویر خود، مقایسه اجتماعی با همکاران) و در میان عوامل پسايندی (رفتارهای غیرواقعی و نمایشی، وابستگی به تأیید بیرونی، کاهش اصالت رفتاری) به عنوان مهم‌ترین عوامل خودافزایی منابع انسانی شناسایی شد. محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه متغیرها انجام شد که نتیجه آن به شرح جدول (۷) زیر است.

جدول شماره (۷). ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

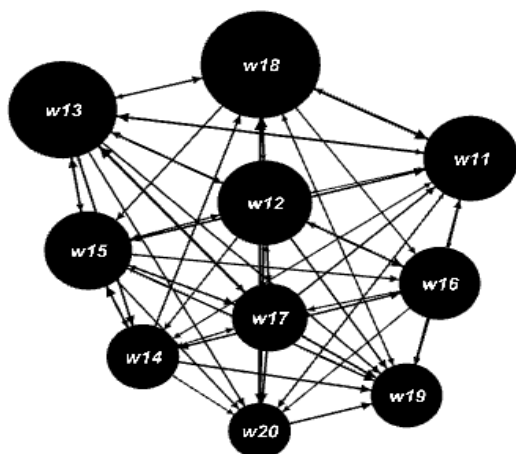
کد	عوامل پسايندی	تأثیرپذیری	تأثیرگذاری	شاخص مرکزی
W1	تجربه شکست یا سرزنش شغلی	11.58	10.51	22.09
W2	نامنی شغلی	11.15	9.87	21.02
W3	فضای سیاسی سازمانی	11.89	10.54	22.43
W4	نیاز به پذیرش اجتماعی	12.78	9.13	21.91
W5	مهارت سیاسی بالا	12.17	10.01	22.18
W6	عدم دریافت بازخورد مثبت	11.08	10.16	21.24
W7	مقایسه اجتماعی با همکاران	11.08	11.98	23.06
W8	ادراک منفی از تصویر خود	11.69	11.69	23.38
W9	عزت نفس پایین	11.12	10.79	21.91
W10	طرد شدن در محیط کار	10.93	13.54	24.47
کد	عوامل پسايندی	تأثیرپذیری	تأثیرگذاری	شاخص مرکزی
W11	کاهش اصالت رفتاری	10.88	12.21	23.09
W12	فرسودگی هیجانی	10.32	12.58	22.90
W13	وابستگی به تأیید بیرونی	10.64	13.03	23.67
W14	کاهش یادگیری و رشد واقعی	9.60	12.08	21.68
W15	تشدید فضای رقابتی و سیاسی	11.06	11.44	22.51
W16	تضعیف روابط واقعی بین فردی	10.80	11.56	22.36
W17	افزایش تعارض درونی	9.40	12.54	21.94
W18	رفتارهای غیرواقعی و نمایشی	11.32	12.62	23.94
W19	ریسک اخلاقی در تصمیم‌گیری	12.62	8.48	21.10
W20	بی‌ثباتی در عملکرد شغلی	11.73	9.12	20.86

همان‌طور که در جدول (۷) نشان داده شده است، از میان عوامل پیش‌بینی (طرد شدن در محیط کار، ادراک منفی از تصویر خود، مقایسه اجتماعی با همکاران) و درمیان عوامل پس‌آیندی (رفتارهای غیرواقعی و نمایشی، وابستگی به تأیید بیرونی، کاهش اصالت رفتاری) که دارای بیش‌ترین درجه مرکزیت است به‌عنوان مهم‌ترین شاخص محوری از میان عوامل موثر و پس‌آیندهای خودافزایی منابع انسانی مشخص شده است. درنهایت با محاسبه شاخص‌های مرکزیت برای همه عوامل با استفاده از نرم‌افزار اکسل (Excel)، نمودار شماره (۱) کلی عوامل، ترسیم شد.

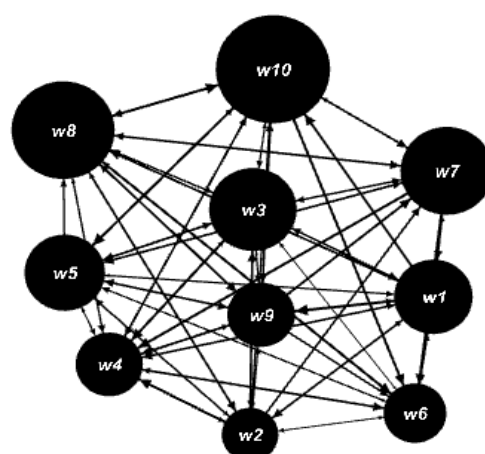


نمودار شماره (۱)، ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی (منبع: یافته‌های پژوهش)

پس از این‌که شاخص‌ها محاسبه شدند، داده‌ها به نرم‌افزار گفی منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) در شکل شماره (۲و۱) ترسیم شد.



شکل ۲. عوامل پس‌آیندی و تأثیر گذار خودافزایی



شکل ۱. عوامل پیش‌آیندی خودافزایی

همان‌طور که مشخص است، رأس نمودار روابط علی مشتمل بر مهم‌ترین عوامل اجرای خودافزایی منابع انسانی است. براساس شکل فوق، بزرگی دایره‌ها نشان‌دهنده اهمیت عوامل است. لذا هرچه قدر از اهمیت متغیرها کاسته می‌شود، دایره‌ها نیز کوچک‌تر می‌شوند. درواقع می‌توان نتیجه گرفت که عوامل براساس درجه اهمیت با استفاده از بزرگی دایره‌ها مشخص

شده‌اند. به این صورت که عوامل مهم‌تر با دایره‌های بزرگ‌تر و عوامل بی‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچک‌تر نشان داده شده‌اند. همان‌طور که در نمودار فوق نشان داده شده است، از میان عوامل خودافزایی که با دایره‌های بزرگ‌تر نشان داده شده است، از میان عوامل پیشاینده (طرد شدن در محیط کار، ادراک منفی از تصویر خود، مقایسه اجتماعی با همکاران) و درمیان عوامل پساینده (رفتارهای غیرواقعی و نمایشی، وابستگی به تأیید بیرونی، کاهش اصالت رفتاری) به‌عنوان شاخص محوری انتخاب شده و به ترتیب بقیه مولفه‌ها به ترتیب اهمیت با استفاده از دایره‌های کوچک‌تر مشخص شده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

در ساختارهای سازمانی بزرگ و رسمی مانند سازمان تأمین اجتماعی، درک عمیق از سازوکارهای روان‌شناختی مؤثر بر رفتار کارکنان، به‌ویژه در حوزه منابع انسانی، ضرورتی انکارناپذیر است، یکی از این سازوکارهای کلیدی، انگیزه خودافزایی است که نقش مهمی در شکل‌گیری رفتارهای فردی و اجتماعی در محیط کار ایفا می‌کند، این انگیزه، در واکنش به شرایط خاص سازمانی و روانی فعال می‌شود و می‌تواند پیامدهایی چندوجهی برای فرد و سازمان به همراه داشته باشد. با توجه به حساسیت جایگاه سازمان تأمین اجتماعی در ارائه خدمات عمومی و حجم بالای تعاملات بین‌فردی، شناخت دقیق عوامل مؤثر بر بروز و تداوم انگیزه خودافزایی، به مدیران و سیاست‌گذاران منابع انسانی کمک می‌کند تا محیطی سالم‌تر، اثربخش‌تر و انسانی‌تر طراحی کنند، از سوی دیگر، پیامدهای رفتاری و روانی ناشی از این انگیزه، در صورت عدم مدیریت، می‌تواند به تضعیف سرمایه انسانی، کاهش رضایت شغلی و افت بهره‌وری منجر شود. این پژوهش با هدف تحلیل علی این پدیده، می‌کوشد تا خلأ موجود در ادبیات بومی را پوشش داده و زمینه‌ساز طراحی مداخلات سازمانی مبتنی بر شواهد گردد، علاوه بر این، اغلب مطالعات پیشین در حوزه خودافزایی، در بسترهای فرهنگی غربی یا سازمان‌های خصوصی انجام شده‌اند و کمتر به سازمان‌های عمومی با ساختار اداری پیچیده پرداخته‌اند؛ سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان نهادی با تنوع نقش‌ها، فشارهای ارزیابی، و روابط قدرت چندلایه، بستری منحصر به فرد برای مطالعه این انگیزه فراهم می‌آورد. بنابراین، این تحقیق نه‌تنها از نظر نظری، بلکه از منظر کاربردی نیز می‌تواند به ارتقاء کیفیت تعاملات انسانی و تصمیم‌سازی‌های منابع انسانی در این سازمان کمک کند. از این‌رو، در پژوهش حاضر تلاش شده است تا دلایل و پیامدهای خودافزایی منابع انسانی در سازمان سازمان تأمین اجتماعی شناسایی گردد. در پژوهش حاضر که از دو دیدگاه کمی و کیفی استفاده شده است، در بخش کیفی در راستای شناسایی پیشایندها و پیامدهای خودافزایی منابع انسانی، با خبرگان مصاحبه صورت پذیرفت در ادامه، پیشایندها و پیامدهای این پدیده بر اساس داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها اولویت‌بندی شدند. یافته‌های این مرحله، مبنای طراحی ابزار کمی و تحلیل‌های بعدی قرار گرفتند. در خصوص تبیین پیشایندها و پسایندها در این پژوهش لازم به توضیح است که، پیشایندها شامل عوامل مؤثر بر خودافزایی منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی می‌باشند و پسایندها شامل آثار و پیامدهایی است که رفتار مذکور بر جای می‌گذارد. بر این اساس، پیشایندهای خودافزایی منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی که در بخش کیفی شناسایی شدند شامل، طرد شدن در محیط کار، ادراک منفی از تصویر خود، مقایسه اجتماعی با همکاران، فضای سیاسی سازمان، مهارت سیاسی بالا، تجربه شکست یا سرزنش شغلی، عزت نفس پایین، نیاز به پذیرش اجتماعی، عدم دریافت بازخورد مثبت، ناامنی شغلی و پسایندهای خودافزایی منابع انسانی عبارتند: رفتارهای غیرواقعی و نمایشی، وابستگی به تأیید بیرونی، کاهش اصالت رفتاری، فرسودگی هیجانی، تشدید فضای رقابتی و سیاسی، تضعیف روابط واقعی بین فردی، افزایش تعارض درون فردی، کاهش یادگیری و رشد واقعی، ریسک اخلاقی در تصمیم‌گیری، بی

ثباتی در عملکرد شغلی. به علاوه، نتایج بخش کمی پژوهش مشتمل بر سنجش میزان اهمیت و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای خودافزایی منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی می‌باشد.

در میان پیشایندهای خودافزایی منابع انسانی، طرد شدن در محیط کار، با توان تاثیرپذیری (۱۰۹۳)، تاثیرگذاری (۱۳۵۴) و شاخص مرکزی (۲۴۴۷) به عنوان مهم‌ترین پیشایندهای خودافزایی منابع انسانی شناخته شد. طرد شدن در محیط کار به عنوان مهم‌ترین پیشایندها، با نظریه خودتأییدی [استیل \(۱۹۸۸\)](#) تبیین پذیر است؛ زیرا طرد شدن در سازمان‌های رسمی و سلسله‌مراتبی مانند تأمین اجتماعی، تهدیدی برای هویت نقشی فرد محسوب می‌شود و انگیزه خودافزایی به عنوان یک مکانیسم جبرانی برای بازسازی تصویر ذهنی فعال می‌گردد. این یافته با پژوهش [ژانگ و همکاران \(۲۰۲۵\)](#) همسو است که طرد شدن را محرک اصلی رفتارهای چاپلوسانه معرفی کردند. همچنین، پژوهش [جوی و پارک \(۲۰۲۴\)](#) نشان داده است که در سازمان‌های خصوصی، این مکانیسم بیش‌تر به قصد ترک خدمت منجر می‌شود، اما در یافته‌های ما به رفتارهای نمایشی انجامیده است که نشان می‌دهد بستر سازمانی (دولتی در مقابل خصوصی) نقش تعدیل‌کننده‌ای در نوع پیامد خودافزایی دارد. [شریعت‌نژاد، مؤید، حسینی و حسنوند \(۱۴۰۴\)](#) با استفاده از روش نقشه شناختی فازی به بررسی رفتار تکانشگرانه منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی پرداختند و نشان دادند عواملی چون عدم تاب‌آوری، محدودیت منابع و تعارض شغلی می‌توانند به بروز رفتارهای تکانشگرانه منجر شوند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش حاضر که بر خودافزایی به عنوان یک مکانیسم روان‌شناختی در همان سازمان متمرکز است، همسو بوده و نشان می‌دهد بستر سازمانی تأمین اجتماعی مستعد بروز واکنش‌های روان‌شناختی ناسازگارانه است.

ادراک منفی از تصویر خود با توان تاثیرپذیری (۱۱۶۹)، تاثیرگذاری (۱۱۶۹)، و شاخص مرکزی (۲۳۶۸) به عنوان دومین پیشایندهای خودافزایی منابع انسانی شناسایی شد. ادراک منفی از تصویر خود به عنوان دومین پیشایندها، با نظریه مقایسه اجتماعی [فستینگر \(۱۹۵۴\)](#) قابل تبیین است؛ کارکنان در غیاب بازخورد شفاف، خود را با همکاران موفق‌تر مقایسه کرده و شکاف ادراکی را با خودافزایی پر می‌کنند. پژوهش [لائونشتاین و همکاران \(۲۰۲۴\)](#) نشان داده است که خودافزایی، اثر اطلاعات مربوط به عملکرد بالای هم‌تایان را تضعیف می‌کند که با یافته ما همخوانی کامل دارد. همچنین، نظریه خودخدمتی [میلر و راس \(۱۹۷۵\)](#) توضیح می‌دهد که افراد با این ادراک منفی، برای حفظ عزت نفس، موفقیت‌ها را به خود و شکست‌ها را به عوامل بیرونی نسبت می‌دهند که این سوگیری شناختی، تداوم خودافزایی را تسهیل می‌کند. نوآوری پژوهش حاضر در این است که برای نخستین بار در یک سازمان عمومی با ساختار اداری پیچیده، نشان داده است که این مقایسه‌ها نه به بهبود عملکرد، بلکه به کاهش اصالت رفتاری می‌انجامد که در پژوهش‌های پیشین کمتر بدان پرداخته شده است.

مقایسه اجتماعی با توان تاثیرپذیری (۱۲۰۱۷)، تاثیرگذاری (۱۰۰۱)، و شاخص مرکزی (۲۲۰۱۸) به عنوان سومین پیشایندهای خودافزایی منابع انسانی مطرح شده است. مقایسه اجتماعی با همکاران به عنوان سومین پیشایندها، با هر دو نظریه فستینگر (مقایسه اجتماعی) و گافمن (خودنمایی)، قابل تفسیر است. گافمن معتقد است که در تعاملات اجتماعی، افراد نقش‌هایی را ایفا می‌کنند تا تصویر مطلوبی ارائه دهند. در سازمان‌هایی با ساختار ارزیابی رسمی، کارکنان به طور مداوم خود را با دیگران مقایسه کرده و برای پر کردن شکاف، به مدیریت برداشت و خودافزایی روی می‌آورند. این یافته با پژوهش [کیم و همکاران \(۲۰۲۳\)](#) همسو است که نشان داد خودافزایی اغراق شده از طریق کاهش اعتماد همکاران، عملکرد را تضعیف می‌کند.

در خصوص پسایندهای خودافزایی منابع انسانی رفتارهای غیرواقعی و نمایشی، با توان تاثیرپذیری (۱۱۳۳)، تاثیرگذاری (۱۲۶۲)، و شاخص مرکزی (۲۳۹۴) به عنوان مهم‌ترین پسایندهای خودافزایی منابع انسانی شناسایی شد. رفتارهای

غیرواقعی و نمایشی به عنوان مهم‌ترین پسایند، با نظریه خودنمایی [گافمن \(۱۹۵۹\)](#) ارتباط مستقیم دارد؛ زیرا فرد برای جلب توجه یا تأیید دیگران، به تظاهر، اغراق در توانمندی‌ها یا چاپلوسی متوسل می‌شود. در سازمان تأمین اجتماعی که ساختارهای رسمی و روابط قدرت پررنگ هستند، این نوع رفتارها می‌تواند به سرعت به الگوهای رفتاری رایج تبدیل شوند و فضای اعتماد و صداقت را تضعیف کنند. پژوهش [اختر و همکاران \(۲۰۲۲\)](#) نیز نشان داد که خودافزایی در مواجهه با نظارت آزردهنده، به نقاب‌سازی رفتاری و فرسودگی هیجانی منجر می‌شود که با یافته ما همسو است. همچنین، مطالعه [گوتتر و همکاران \(۲۰۲۳\)](#) که خودافزایی را با احساس اصالت مرتبط دانستند، با یافته ما در تضاد ظاهری است؛ این تفاوت را می‌توان به بستر فرهنگی نسبت داد: در جوامع فردگرا، خودافزایی ممکن است با خودکارآمدی همراه باشد، اما در سازمان‌های جمع-گرا و بوروکراتیک ایران، این انگیزه به رفتاری دفاعی و نمایشی تبدیل می‌شود.

وابستگی به تأیید بیرونی، با توان تأثیرپذیری (۱۰۶۴)، تأثیرگذاری (۱۳۰۲)، و شاخص مرکزی (۲۳۶۷) به عنوان دومین پسایند حائز اهمیت خودافزایی منابع انسانی شناسایی شد. وابستگی به تأیید بیرونی به عنوان دومین پسایند، با نظریه خودتأییدی استیل نیز قابل تبیین است؛ زیرا فرد ارزشمندی خود را صرفاً بر اساس بازخورد و ارزیابی دیگران تعریف می‌کند و در غیاب تأیید بیرونی، دچار تزلزل روانی می‌شود. پژوهش [کیوم و همکاران \(۲۰۲۳\)](#) نشان داده است که خودافزایی اغراق‌شده از طریق کاهش اعتماد همکاران، عملکرد را تضعیف می‌کند که با یافته ما همخوان است. با این تفاوت که در پژوهش کیوم، رهبری اصیل به عنوان تعدیلگر معرفی شد که می‌تواند این رابطه را کاهش دهد، اما در سازمان مورد مطالعه ما، فقدان رهبری اصیل در برخی واحدها، شدت این وابستگی را دوچندان کرده است.

کاهش اصالت رفتاری با توان تأثیرپذیری (۱۰۸۸)، تأثیرگذاری (۱۲۰۲۱)، و شاخص مرکزی (۲۳۰۹) به عنوان سومین پسایند حائز اهمیت خودافزایی منابع انسانی شناسایی شد. کاهش اصالت رفتاری به عنوان سومین پسایند، با نظریه خودنمایی گافمن و نظریه خودتأییدی استیل قابل تفسیر است. در تلاش برای جلب نظر دیگران یا حفظ جایگاه سازمانی، فرد ممکن است به تدریج از ارزشها، باورها و هویت واقعی خود فاصله بگیرد و صرفاً آنچه را که مطلوب دیگران است، نمایش دهد. پژوهش [گوتتر و همکاران \(۲۰۲۳\)](#) نیز نشان داده است که نوسانات روزانه در خودافزایی، تغییرات متناظر در اصالت موقعیتی را پیشبینی می‌کند. اما برخلاف مطالعه گوتتر که خودافزایی را با احساس اصالت مرتبط دانست، یافته ما نشان می‌دهد که در بستر تأمین اجتماعی، خودافزایی اغراق‌شده به کاهش اصالت میانجامد که می‌تواند ناشی از فشارهای ارزیابی رسمی و عدم شفافیت در سازمانهای دولتی ایران باشد.

با توجه به یافته‌های پژوهش طرد شدن در محیط کار، یکی از عوامل موثر بر خودافزایی منابع انسانی می‌باشد. اگرچه سازوکارهای بازخورد دوسویه و جلسات گفت‌وگوی درون سازمانی در دستورالعمل‌های سازمانی پیش‌بینی شده است، اما در عمل به دلیل ساختار سلسله‌مراتبی حاکم، به درستی اجرا نمی‌شود. پیشنهاد می‌شود مدیران واحدهای مختلف تأمین اجتماعی با تشکیل گروه‌های کاری کوچک و غیررسمی در سطح شعب، بستری برای ابراز نظر و مشارکت کارکنان فراهم کنند و طراحی جلسات منظم غیررسمی (بدون حضور مدیران ارشد) می‌تواند حس تعلق و دیده شدن را تقویت کند. همچنین آموزش مدیران میانی در زمینه شناسایی طرد پنهان و پیامدهای روانی آن، با استفاده از ظرفیت‌های داخلی سازمان (مانند واحد آموزش ضمن خدمت) ضروری است. [ساعدی \(۱۴۰۵\)](#) در پژوهشی به تدوین الگوی فرسایش سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی پرداخت و نشان داد مدیریت نمادین و پنهان می‌تواند به فرسایش سرمایه انسانی منجر شود. این موضوع با پیامدهای خودافزایی افراطی مانند کاهش اصالت رفتاری و فرسودگی هیجانی که در پژوهش حاضر شناسایی شد، مرتبط است و بر

ضرورت مدیریت این سازوکار روان‌شناختی در سازمان‌های عمومی تأکید می‌کند.

همچنین یافته‌های پژوهش مبین آن است ادراک منفی از تصویر خود، یکی از پیشایندهای با اهمیت خودافزایی منابع انسانی می‌باشد. برنامه‌های توسعه فردی و کوچینگ شغلی در سازمان وجود ندارد و به دلیل محدودیت بودجه، امکان استفاده از مربیان خارجی میسر نیست. پیشنهاد می‌شود از ظرفیت مدیران باتجربه و بازنشسته سازمان برای اجرای برنامه‌های منتورینگ استفاده شود تا کارکنان بتوانند نقاط قوت واقعی خود را بشناسند و تصویر ذهنی واقع‌بینانه‌تری از خود بسازند. همچنین بازخوردهای شخصی‌سازی شده و متوازن از سوی مدیران میانی، به جای ارزیابی‌های صرفاً عددی یا مقایسه‌ای، می‌تواند به کاهش شکاف ادراکی کمک کند و تقویت عزت‌نفس سازمانی از طریق شفاف‌سازی نقش‌ها و قدردانی از تلاش‌های فردی، ضروری است.

بر اساس نتایج پژوهش مقایسه اجتماعی از پیشایندهای با اهمیت خودافزایی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی می‌باشد. نظام ارزیابی عملکرد فعلی که مبتنی بر مقایسه‌های افقی است، در سازمان وجود دارد اما اجرای آن به صورت رقابتی، خود به تشدید خودافزایی دامن می‌زند. با توجه به اینکه تغییر کلی نظام ارزیابی نیازمند مصوبه از ستاد مرکزی است، پیشنهاد عملی این است که در همان چارچوب موجود، بر شاخص‌های کیفی نظیر کیفیت تعامل با همکاران و میزان همکاری بین‌بخشی تأکید بیش‌تری شود و نظام‌های تشویقی غیرمالی (مانند تقدیرنامه‌ها و فرصت‌های آموزشی) جایگزین بخشی از پاداش‌های رقابتی شود. همچنین آموزش خودآگاهی سازمانی و تمرکز بر مسیر رشد شخصی، به‌ویژه در واحدهای پرتراکم و رقابتی، می‌تواند از بروز احساس ناکامی جلوگیری کند.

نتایج پژوهش حاکی از آن بود که رفتارهای غیرواقعی و نمایشی، یکی از مهم‌ترین پسایندهای حائز اهمیت خودافزایی منابع انسانی می‌باشد. نظام ارزیابی عملکرد فعلی بر شایستگی‌های ظاهری و محبوبیت فردی تأکید دارد و ایجاد فضای روانی امن در کوتاه مدت میسر نیست. پیشنهاد عملی این است که آموزش تمایز بین مدیریت برداشت سالم و رفتارهای تظاهرآمیز در دوره‌های ضمن خدمت گنجانده شود (که این دوره‌ها در سازمان وجود دارند اما محتوای آن‌ها به این موضوع نمی‌پردازد). همچنین به جای تغییر کامل نظام ارزیابی، شاخص‌های کیفی نظیر شفافیت در گزارش‌دهی و پذیرش مسئولیت در قبال خطاها به عنوان معیارهای تشویقی اضافی به نظام فعلی افزوده شوند.

نتایج پژوهش مؤید آن است وابستگی به تأیید بیرونی، یکی دیگر از پسایندهای حائز اهمیت خودافزایی منابع انسانی می‌باشد. کارگاه‌های خودارزیابی و بازخوردهای متوازن در سازمان وجود ندارد و به دلیل محدودیت بودجه، برگزاری کارگاه‌های گسترده امکان‌پذیر نیست. پیشنهاد عملی این است که جلسات بازخورد عملکرد به جای رویکرد یک‌طرفه و ابلاغی، به صورت دوسویه با حضور سرپرستان باتجربه طراحی شود تا کارکنان بتوانند نقاط قوت و ضعف خود را بشناسند و به تدریج از وابستگی به تأیید مستقیم مدیران فاصله بگیرند.

یافته‌های به دست آمده نشان می‌دهند که کاهش اصالت رفتاری از پسایندهای با اهمیت خودافزایی منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی می‌باشد. فرهنگ سازمانی فعلی بر انطباق با انتظارات ظاهری و کلیشه‌ای استوار است و تغییر آن در کوتاه مدت ممکن نیست. پیشنهاد عملی این است که در مرحله اول، آموزش مهارت‌های خودآگاهی، ارزش‌مداری و انسجام شخصیتی به صورت پایلوت در یک یا دو شعبه اجرا شود و نتایج آن بررسی گردد تا در صورت موفقیت، به سایر شعب تعمیم داده شود. همچنین نظام‌های ارزیابی عملکرد در همان چارچوب موجود، می‌توانند با افزودن شاخص‌های رفتاری نظیر صداقت در گزارش‌دهی و ثبات رفتاری، گام مؤثری در جهت کاهش این آسیب بردارند.

در مورد پیشنهادات برای پژوهش‌های آتی توصیه می‌گردد بررسی نقش تعدیلگر عدالت رویه‌ای و تعاملی بر رابطه بین «ادراک منفی از تصویر خود» و «وابستگی به تأیید بیرونی» با استفاده از روش معادلات ساختاری در نمونه‌ای بزرگتر از کارکنان چند استان مختلف، تا مشخص شود آیا اصلاح فرآیندهای ارزیابی می‌تواند شدت این رابطه را کاهش دهد یا خیر. طراحی و اعتبارسنجی یک نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر «اصالت رفتاری» در سازمان‌های عمومی و بررسی تأثیر آن بر کاهش تمایل به خودافزایی اغراق شده در مقایسه با نظام‌های ارزیابی سنتی (عددی و مقایسه‌ای). در خصوص محدودیت‌های پژوهش حاضر، از جمله محدودیت‌های این پژوهش، دسترسی به نمونه‌ای از خبرگان بود که با مفهوم خودافزایی اشراف و آشنایی کامل داشته باشند که محققان با توضیح و تشریح موضوع و جستجوی بسیار برای شناسایی افراد مناسب مواجه شدند. همچنین، با توجه به ماهیت کیفی پژوهش و محدود بودن جامعه به یک استان، امکان تعمیم‌پذیری آماری نتایج به سایر سازمان‌ها یا سایر استان‌ها وجود ندارد. از سوی دیگر، اتکا به مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته ممکن است پاسخ‌ها را تحت تأثیر شرایط لحظه‌ای و ویژگی‌های فردی مشارکت‌کنندگان قرار دهد.

قدردانی

نویسندگان بدین‌وسیله از تمامی مدیران و کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان لرستان و همچنین اساتید و خبرگان گران‌قدری که با مشارکت داوطلبانه و ارائه دیدگاه‌های تخصصی خود در تمامی مراحل پژوهش و اعتبارسنجی مدل مفهومی آن ما را یاری نمودند، صمیمانه قدردانی می‌نمایند.

تعارض منافع

نویسندگان) اظهار می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع بالقوه‌ای در رابطه با انتشار این اثر وجود ندارد. علاوه بر این، مسائل اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار علمی، جعل و یا تحریف داده‌ها، انتشار و یا ارسال تکراری و افزونگی، به طور کامل توسط نویسندگان مورد نظارت قرار گرفته است.

حمایت مالی

نویسندگان) هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام این پژوهش، نگارش و یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

منابع

توکلی، غلامرضا، ترابی، حسن، غفاری حسینی، سیده فاطمه، و زلفی، امیر مهدی. (۱۴۰۴). مدیریت تجربه کارکنان: شناسایی مؤلفه‌ها، چالش‌ها و راهکارهای اصلاحی (نمونه‌پژوهی: یکی از مؤسسه‌های آموزشی تحقیقاتی). *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۲(۱)، ۱۱۵-۱۳۶. <https://doi.org/10.22034/jhcad.2025.22535>

ساعدی، عبدالله. (۱۴۰۵). تدوین الگوی فرسایش سرمایه انسانی: چهره‌ی پنهان مدیریت نمادین در سازمان‌های دولتی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۶(۲). <https://doi.org/10.22034/jhrs.2026.585171.2589>

شریعت‌نژاد، علی، موید، انیس، حسوند، فائزه، و حسینی، مینا. (۱۴۰۴). شناخت و فهم رفتار تکانشگرانه منابع انسانی در تأمین اجتماعی: تحلیل عنصر پیشایندی و پسایندی با روش نقشه‌شناختی فازی (FCM). *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۳)، ۱۴۵-۱۷۴.

<https://doi.org/10.22034/jhrs.2025.507304.2367>

شیرمرد، منصور، درودی، هما، محمدی، نبی‌الله، و حاجی‌علی‌اکبری، فیروزه. (۱۴۰۳). ارائه مدل خودتوسعه‌ای منابع انسانی مبتنی بر فرهنگ یادگیرنده در شهرداری‌های کلان‌شهرهای ایران. *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۱(۳)، ۷۱-۹۴.

<https://doi.org/10.22034/jhcad.2024.223998>

قائد امینی هارونی، عباس و همت زاده، مهسان. (۱۴۰۳). تأثیر سرپرستی توهین‌آمیز بر رفتارهای انحرافی در محیط کار از طریق نقض قرارداد روانی. *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۱(۱)، ۱۲۷-۱۴۳.

<https://doi.org/10.22034/jhcad.2024.219434>

ملکی کرم‌آباد، محمدمهدی، خیرگو، منصور، و حسینی، سید حسن. (۱۴۰۳). طراحی الگوی شایستگی مدیران و کارشناسان حوزه پژوهش (مورد مطالعه: دانشگاه افسری امام علی علیه‌السلام). *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۱(۳)، ۹۵-۱۲۴.

<https://doi.org/10.22034/jhcad.2024.223998>

مصطفوی، حمید، مهری، داریوش، قیصری، محسن، و افضل‌ی، هادی. (۱۴۰۴). واکاوی مؤلفه‌های مهارت‌افزایی کارکنان آمادی در یک سازمان دفاعی: رویکرد تحلیل مضمون. *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۲(۳)، ۴۶-۶۶.

<https://doi.org/10.22034/jhcad.2025.243985>

References

- Abbas, N., & Hemmatzadeh, M. (2024). The impact of abusive supervision on deviant behaviors in the workplace through psychological contract breach. *Human Capital Assessment and Development*, 1(1), 127-143. (in Persian) <https://doi.org/10.22034/jhcad.2024.219434>
- Akhtar, M. W., Garavan, T., Huo, C., ul Haq, M. A., & Aslam, M. K. (2022). Creating facades of conformity in the face of abusive supervision and emotional exhaustion: The boundary role of self-enhancement motives. *Current Psychology*, 42(5). <https://doi.org/10.1007/s12144-022-04182-9>
- Assor, A., & Tal, K. (2012). When parents' affection depends on child's achievement: Parental conditional positive regard, self-aggrandizement, shame and coping in adolescents. *Journal of Adolescence*, 35(2), 249-260. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2011.10.004>
- Cheng, S.-Q., Costantini, A., Zhou, H., & Wang, H.-J. (2022). A self-enhancement perspective on organizational socialization: Newcomer core self-evaluations, job crafting, and the role of

- leaders' developmental coaching. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(6), 908-921. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2077724>
- Choi, J. R., & Park, W.-W. (2024). Employees' self-enhancement motivation and turnover intention: Effects of group efficacy and directive leadership. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 52(3), 1-14. <https://doi.org/10.2224/sbp.13046>
- Choi, W., Kim, S. L., & Yun, S. (2019). A social exchange perspective of abusive supervision and knowledge sharing: Investigating the moderating effects of psychological contract fulfillment and self-enhancement motive. *Journal of Business and Psychology*, 34(3), 305-319. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9542-0>
- David, E. M., Kim, T.-Y., Farh, J.-L., Lin, X., & Zhou, F. (2021). Is 'be yourself' always the best advice? The moderating effect of team ethical climate and the mediating effects of vigor and demand-ability fit. *Human Relations*, 74(3), 437-462. <https://doi.org/10.1177/0018726719894054>
- Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H. B., & Belschak, F. D. (2020). Toot your own horn? Leader narcissism and the effectiveness of employee self-promotion. *Journal of Management*, 46(2), 261-286. <https://doi.org/10.1177/0149206318785240>
- Dufour, L., Maoret, M., & Montani, F. (2020). Coupling high self-perceived creativity and successful newcomer adjustment in organizations: The role of supervisor trust and support for authentic self-expression. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1531-1555. <https://doi.org/10.1111/joms.12547>
- Ferris, D. L., & Sedikides, C. (2018). Self-enhancement in organizations. In D. L. Ferris, R. E. Johnson, & C. Sedikides (Eds.), *The self at work: Fundamental theory and research* (pp. 91-118). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315626543-5>
- Ferris, G. R., Judge, T. A., Rowland, K. M., & Fitzgibbons, D. E. (1994). Subordinate influence and the performance evaluation process: Test of a model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58(1), 101-135. <https://doi.org/10.1006/obhd.1994.1030>
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140. <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>
- Phillips, L. T., Kreps, T. A., & Chugh, D. (2024). Different ally motivations lead to different outcomes: How self-transcendence and self-enhancement values predict effectiveness of self-identified allies. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 182. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2024.104333>
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Anchor Books, New York. ISBN: 978-0385094023
- Guenther, C. L., Zhang, Y., & Sedikides, C. (2023). The authentic self is the self-enhancing self: A self-enhancement framework of authenticity. *Personality and Social Psychology Bulletin*. <https://doi.org/10.1177/01461672231156789>
- Hendriks, M., Vernooij, C., & Louwers, F. (2023). Self-enhancing, biases, organizational behaviour and change. In C. Vernooij, J. Stuijt, M. Hendriks, W. ten Have, & S. ten Have (Eds.), *Organizational behaviour and change management: The impact of cognitive and social bias* (pp. 143-180). Routledge, London. ISBN: 978-1032304960
- Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 89-106. <https://doi.org/10.1002/job.181>

- Kim, T.-Y., David, E. M., Chen, T., & Liang, Y. (2023). Authenticity or self-enhancement? Effects of self-presentation and authentic leadership on trust and performance. *Journal of Management*, 49(3). <https://doi.org/10.1177/01492063211063807>
- Kurniati, N., Sudirman, S. A., Octavia, I. A., & Putra, R. P. (2025). When achievement meets social pressure: The relationship between self-enhancement and self-presentation concerns among MAN IC students. *Journal of Psychology and Instructions*, 9(3), 234-245. <https://doi.org/10.23887/jpai.v9i3.100313>
- Lauenstein, F., Newark, D. A., & Baumann, O. (2024). How mixed performance feedback shapes exploration: The moderating role of self-enhancement. *Organization Science*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.15676>
- Li, M., Yang, F., & Akhtar, M. W. (2022). Responsible leadership effect on career success: The role of work engagement and self-enhancement motives in the education sector. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 888386. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.888386>
- Long, D. M. (2021). Tacticality, authenticity, or both? The ethical paradox of actor ingratiation and target trust reactions. *Journal of Business Ethics*, 168(4), 847-860. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04251-3>
- Maleki Karamabad, M. M., Kheirgoo, M., & Hosseini, S. H. (2024). Designing a competency model for managers and experts in the research field (Case study: Imam Ali Officers' University). *Human Capital Assessment and Development*, 1(3), 95-124. (in Persian) <https://doi.org/10.22034/jhcad.2024.219434>
- Miller, D. T., & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction? *Psychological Bulletin*, 82(2), 213-225. <https://doi.org/10.1037/h0076486>
- Molleman, E. (2019). How a powerful audience and audience feedback moderate the relationship between performance-approach orientation and exaggerated self-promotion. *International Journal of Human Resource Management*, 30(15), 2273-2292. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1322123>
- Moser, K. (2024). Narcissism and self-enhancement: An underestimated relationship? *Psihologia Resurselor Umane*, 22(2). <https://doi.org/10.24837/pru.v22i2.571>
- Mostafavi, H., Mehri, D., Gheysari, M., & Afzali, H. (2025). Analyzing the components of skill enhancement of readiness employees in a defense organization: A thematic analysis approach. *Human Capital Assessment and Development*, 2(3), 46-66. (in Persian) <https://doi.org/10.22034/jhcad.2025.243985>
- Phillips, L. T., Kreps, T. A., & Chugh, D. (2024). Different ally motivations lead to different outcomes: How self-transcendence and self-enhancement values predict effectiveness of self-identified allies. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 182. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2024.104333>
- Saedi, A. (2026). Developing a model of human capital erosion: The hidden face of symbolic management in public organizations. *Journal of Human Resource Management*, 16(2), e247976. (in Persian) <https://doi.org/10.22034/jhrs.2026.585171.2589>
- Sedikides, C., & Alicke, M. D. (2019). The five pillars of self-enhancement and self-protection. In R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford handbook of human motivation* (2nd ed., pp. 307-319). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190666453.013.17>
- Shariatnejad, A., Moayyed, A., Hasanvand, F., & Hosseini, M. (2025). Understanding impulsive behavior in human resources in Social Security: Analysis of antecedent and consequent elements

- using Fuzzy Cognitive Map (FCM). *Journal of Human Resource Management*, 15(3). (in Persian) <https://doi.org/10.22034/jhrs.2025.507304.2367>
- Shirmard, M., Daroudi, H., Mohammadi, N., & Hajialikbari, F. (2024). Proposing a self-development model human resource based on learning culture in Iranian metropolitan municipalities. *Human Capital Assessment and Development*, 1(3), 71-94. (in Persian) <https://doi.org/10.22034/jhcad.2024.223998>
- Singh, V., Kumra, S., & Vinnicombe, S. (2002). Gender and impression management: Playing the promotion game. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 77-89. <https://doi.org/10.1023/A:1014782118902>
- Steele, C. M. (1988). The psychology of self-affirmation: Sustaining the integrity of the self. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 21, pp. 261-302). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60229-4](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60229-4)
- Stevens, C. K., & Kristof, A. L. (1995). Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80(5), 587-606. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.5.587>
- Tavakoli, G. R., Torabi, H., Ghaffari Hosseini, S. H., & Zolfi, A. M. (2025). Employee experience management: Identifying components, challenges and corrective solutions (Case study: One of the educational-research institutes). *Human Capital Assessment and Development*, 2(1), 115-137. (in Persian) <https://doi.org/10.22034/jhcad.2025.225353>
- Vonk, R., & Weiper, M. L. V. (2022). Meat and interpersonal motives: The case of self-enhancement. *The Journal of Social Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/00224545.2022.2132369>
- Zell, E., & Sedikides, C. (2023). Self-enhancement and counterproductive COVID-19 behavior. In J. J. Van Bavel, D. J. Packer, & R. M. Bond (Eds.), *The social science of the COVID-19 pandemic* (pp. 94-106). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197615133.003.0007>
- Zell, E., Strickhouser, J. E., & Krizan, Z. (2020). Better-than-average beliefs: A comprehensive review. *Psychological Bulletin*, 146(2), 118-149. <https://doi.org/10.1037/bul0000218>
- Zhang, H., Xia, B., & Wang, X. (2025). The effect of self-enhancement motivation and political skill on the relationship between workplace exclusion and ingratiation. *Current Psychology*, 44, 5399-5412. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-07534-3>
- Zhao, Z., & Huang, L. (2024). Values in action: Unveiling the impact of self-transcendence and self-enhancement on domestic consumption choices. *Behavioral Sciences*, 14(3), Article 203. <https://doi.org/10.3390/bs14030203>