



Exploring the Antecedents and Consequences of Managers' Popularity-Seeking in the Workplace Using a Meta-Synthesis Approach

Kosar Mojaddam 

Ph. D Candidate in Organization Behavior and Human
Resources Management, University of Isfahan, Isfahan,
Iran

Parnia Asgari 

Ph. D Candidate in Organization Behavior and Human
Resources Management, University of Isfahan, Isfahan,
Iran

Hadi Teimouri  *

Associate Professor, Department of Management,
Faculty of Administrative Sciences and Economics,
Isfahan University, Isfahan, Iran

Abstract

In recent decades, within the competitive and complex landscape of modern organizations, managerial personality traits have been recognized as key factors in organizational success. One such trait, the desire for popularity, is considered a potentially detrimental managerial characteristic that may adversely affect decision-making and overall organizational effectiveness. The present study aims to identify the antecedents and consequences of managers' popularity-

* Corresponding Author: h.teimouri@ase.ui.ac.ir

How to Cite: Mojaddam, K. , Asgari, P. and Teimouri, H. (2026). Exploring the Antecedents and Consequences of Managers' Popularity-Seeking in the Workplace Using a Meta-Synthesis Approach". *Management Studies in Development and Evolution*, 35 (119), 171-204.
doi: 10.22054/jmsd.2025.86582.4653

seeking behavior in the workplace. Employing a systematic review and qualitative meta-synthesis approach, and following the Sandelowski and Barroso method, this research analyzed findings from previous studies. Given the novelty of the subject, this work represents the first systematic investigation of its kind in Iran. Study selection was based on the PRISMA framework, through which 48 scholarly sources were identified, and 36 studies were ultimately included in the final analysis. Using a three-stage coding process, initial codes were extracted and then categorized using thematic analysis into three groups of antecedents and consequences: individual, organizational, and environmental. The reliability of the research model was assessed using intra-topic agreement, and its validity was evaluated through the Sandelowski and Barroso method. The findings confirmed that both reliability and validity measures were satisfactory.

Keywords: Popularity, Popularity Seeking, Approval Seeking, People Pleaser.

1. Introduction

Popularity seeking among managers is a detrimental trait that undermines organizational health, leading to reduced trust, heightened workplace politics, and diminished innovation (Disney, 2013; Cullen et al., 2014). Such behavior fosters discord, flattery, and gossip, destabilizing organizations (Manafi, 2015). In Iran, this phenomenon, exacerbated by poor management, severely impacts organizational efficiency, as evidenced by studies in Ilam government organizations (Fazelpour et al., 2022). Key dimensions of popularity-seeking—unhealthy dependence, approval-seeking, self-interest, victimization, and sloganeering—disrupt managerial processes and reduce productivity. Despite its significance, no comprehensive framework exists to analyze its antecedents and consequences within management

theory. This study addresses this gap by employing a meta-synthesis approach to systematically examine individual, organizational, and environmental factors driving Popularity seeking and its outcomes. By integrating existing literature, it aims to develop a holistic model to mitigate this behavior's adverse effects. The research underscores the urgency of understanding popularity-seeking's root causes, such as insecure leadership or cultural pressures, and its repercussions, including eroded employee morale and systemic inefficiency. Findings will contribute to managerial theory by offering actionable insights for fostering ethical leadership and organizational resilience, particularly in contexts like Iran, where mismanagement perpetuates this issue. Ultimately, this study seeks to enhance organizational performance by providing strategies to counteract Popularity seeking tendencies in managerial practices.

Research Question

1-What are the antecedents and consequences of managers' popularity seeking in the workplace?

Literature Review

The definition of popularity and how it has been used as a tool has varied over time. In the early developmental psychology literature, popularity traditionally referred to being popular with one's peer group (Bravo et al., 2024). In other words, researchers have defined popularity as being “generally accepted” and “commonly known” for an individual. Specifically, popular individuals are defined as those who are socially preferred, such that they are liked by many people in the community (Scott, 2013). Popularity seeking individuals exhibit conflict avoidance, submissive behavior, and reluctance to express opposition, often masking their true feelings to maintain harmony (Fazelpour et al., 2022). Driven by fear, insecurity, and internal conflicts, they compulsively seek external validation to attain

psychological safety (Mahmoudi et al., 2021). Their excessive agreeableness leads to self-neglect, as they prioritize others' needs over their own, even when contrary to personal well-being (Papayanis, 2023). Such individuals suppress anger and dissent in professional, emotional, and social interactions, fearing rejection or relational damage. Instead of direct communication, they employ indirect strategies to evade confrontation, reinforcing passive dependency. Their desire to be perceived as indispensable manifests in over-accommodation, self-sacrifice, and manipulative tactics like bribes or threats (Fazelpour et al., 2022). By relinquishing personal agency, they enable others to dictate their lives, reflecting emotional fragility and irresponsibility. This behavioral pattern perpetuates a cycle of dependency, where approval-seeking overshadows authentic self-expression. Consequently, they avoid actions that might provoke disapproval, further entrenching their subordinate role. These tendencies not only impair individual autonomy but also undermine healthy organizational and interpersonal dynamics. Addressing this phenomenon requires interventions targeting self-worth, assertiveness, and conflict-resolution skills to mitigate its adverse psychological and social effects.

2. Methodology

Given that the aim of the research was to investigate the antecedents and consequences of managers' popularity seeking in the workplace, a systematic literature review in the form of a meta-synthesis method was used to analyze the content of the extracted literature related to popularity seeking. After designing the model, the thematic analysis method was examined in order to confirm it. Therefore, the population of the present study was research related to the research topic. In order to achieve the aim of the research, the seven-step method of Sandelowski and Barroso (2006), which is one of the most widely used systematic review methods, was used.

3. Results

The findings of this study show that the antecedents of managers' popularity seeking can be examined at three levels: individual; organizational and environmental. The antecedents at the individual level include two dimensions: attitudinal/perceptual and behavioral. The antecedents at the organizational level include three cultural dimensions: structural/process and managerial. The environmental antecedents include three dimensions: social and cultural conditions; political conditions and economic conditions. Also, managers' popularity seeking at the individual level has extensive consequences in two dimensions: attitudinal-perceptual and behavioral. At the organizational level, managers' popularity seeking has numerous short-term and long-term consequences, the continuation of which can pose serious threats to the existence of the organization.

4. Discussion

This study identifies three primary determinants of Popularity seeking behavior among managers: individual, organizational, and environmental factors. At the individual level, attitudinal components (e.g., extraversion, low emotional intelligence, and positional dependency) and behavioral tendencies (e.g., power-seeking, envy, and deviance) play pivotal roles. Organizationally, cultural dynamics (e.g., workplace politics), structural deficiencies (e.g., non-meritocratic promotion systems), and leadership flaws (e.g., lack of senior support and Machiavellianism) exacerbate this behavior. Externally, socioeconomic instability, political volatility, and economic adversity further amplify managers' inclination toward popularity-seeking. The repercussions manifest across multiple organizational tiers: individually, it erodes employee commitment, stifles motivation, and suppresses creativity; organizationally, it fosters unethical conduct, escalates conflicts, and degrades operational efficiency. Long-term consequences include erosion of organizational

identity, reputational damage, and threats to sustainability. These findings align with extant literature, highlighting the urgency of targeted interventions. The study underscores the necessity of systemic reforms, including strengthening meritocratic structures, enhancing transparency, and fostering ethical leadership. Addressing these factors holistically can mitigate Popularity seeking tendencies, thereby improving organizational health and performance. Future research should explore context-specific strategies to counteract this detrimental managerial phenomenon.

5. Conclusion

The study of the antecedents and consequences of this phenomenon in an integrated environment is one of the distinctive aspects of this research. The findings can be designed to improve the management of representatives of various types of popularity seeking and provide targeted interventions to control and control this phenomenon in organizational environments. This study opens new avenues for future research and provides a foundation for further empirical investigations. It also highlights the mediating factors involved in the analysis of managers' popularity-seeking.

Acknowledgments

Hereby, we fully appreciate the efforts of all the authors whose research activities have inspired our work.



واکاوی پیشایندها و پیامدهای محبوبیت طلبی مدیران در محیط کار با روش فراترکیب

دانشجوی دکتری رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

کوثر مجدم 

دانشجوی دکتری رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

پرنیا عسگری 

دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

هادی تیموری* 

چکیده

در دهه‌های اخیر و در فضای رقابتی و پیچیده سازمان‌های مدرن، ویژگی‌های شخصیتی مدیران به عنوان عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها شناخته شده‌اند. تمایل به محبوبیت به عنوان یکی از چالش‌های منفی شخصیتی مدیران، می‌تواند تأثیر منفی بر تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و کارآمدی سازمان داشته باشد. پژوهش حاضر به شناسایی پیشایندها و پیامدهای محبوبیت‌طلبی مدیران در محیط کار پرداخته است. این مطالعه با استفاده از رویکرد مرور نظام‌مند و فراترکیب کیفی و با پیروی از گام‌های ساندلوسکی و باروسو، نتایج پژوهش‌های پیشین را تحلیل کرده است. با توجه به نوظهور بودن موضوع، این پژوهش به عنوان نخستین مطالعه نظام‌مند در ایران تلقی می‌شود. در این فرآیند، انتخاب مطالعات بر اساس چارچوب پریسما انجام شد که طی آن ۴۸ منبع علمی معتبر شناسایی و ۳۶ عنوان پژوهشی مورد بررسی نهایی قرار گرفت. از طریق کدگذاری سه مرحله‌ای، کدهای اولیه استخراج شده و سپس با روش تحلیل مضمون به شناسایی سه دسته پیشایندها و پیامد فردی، سازمانی و محیطی پرداخته شد. پایایی الگوی پژوهش با استفاده از روش توافق درون موضوعی و روایی آن با روش ساندلوسکی و باروسو سنجیده شد و نتایج نشان‌دهنده رضایت‌بخش بودن این مقادیر بودند.

کلیدواژه‌ها: محبوبیت، محبوبیت‌طلبی، مهرطلبی، تأییدطلبی.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، در فضای چندوجهی، رقابتی و ناپایدار سازمان‌های مدرن، شبکه‌های رهبری و ویژگی‌های شخصیتی مدیران به‌عنوان محرک‌های حیاتی اثربخشی سازمانی شناخته می‌شوند (پورکریمی و عزیزی، ۱۴۰۳). در این میان، یکی از ویژگی‌های کمتر شناخته‌شده اما اثرگذار بر رفتار مدیریتی، محبوبیت‌طلبی^۱ است که به‌تدریج در ادبیات روان‌شناسی سازمانی و رهبری جایگاهی ویژه یافته است (اکبری و همکاران، ۱۳۹۶). محبوبیت‌طلبی را می‌توان به‌عنوان یک گرایش رفتاری - شناختی تعریف کرد که در آن فرد برای کسب پذیرش اجتماعی، جلب حمایت دیگران و اجتناب از تعارض، رفتارها و تصمیم‌های خود را به‌گونه‌ای تنظیم می‌کند که بیشترین تأیید بیرونی را به‌دنبال داشته باشد. این گرایش، معمولاً از نیاز درونی به دوست‌داشتنی بودن، تمایل به تأیید اجتماعی و وابستگی به قضاوت دیگران سرچشمه می‌گیرد (De Clercq et al., 2021؛ Zadira & Rudianto, 2022). در سطح رفتاری، افراد محبوبیت‌طلب تمایل دارند به‌گونه‌ای عمل کنند که تصویر مثبتی از خود ارائه دهند، حتی اگر این امر به بهای چشم‌پوشی از منافع واقعی سازمان یا تصمیم‌گیری‌های عقلانی تمام شود. در بافت سازمانی، این ویژگی می‌تواند در قالب رفتارهای نمایشی، اجتناب از تصمیم‌های دشوار، سازگاری بیش از حد با انتظارات دیگران و تمایل به حفظ تصویر مطلوب در برابر زیردستان و مافوق‌ها بروز کند. از این منظر، محبوبیت‌طلبی صرفاً یک ویژگی شخصیتی نیست، بلکه سازه‌ای چندبعدی با پیامدهای شناختی، هیجانی و رفتاری است که می‌تواند ساختار قدرت، فرایندهای تصمیم‌گیری و فرهنگ سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد.

در این میان، مفاهیمی همچون مهرطلبی^۲ و تأییدطلبی^۳ به‌عنوان سازه‌های هم‌معنا با محبوبیت‌طلبی، در تحلیل‌های روان‌شناختی و رفتاری قابل توجه‌اند. مهرطلبی به گرایش رفتاری اشاره دارد که در آن فرد با نادیده گرفتن نیازهای شخصی، در پی برآوردن خواسته‌های دیگران برای کسب پذیرش اجتماعی و پرهیز از تعارض است (Tariq et al., 2021). این رفتار که معمولاً از باورهای بنیادین درباره اولویت داشتن نیازهای دیگران

1. Popularity seeking
2. People Pleaser
3. Approval Seeking

نشأت می‌گیرد، می‌تواند سلامت روانی فرد و نیز فرآیندهای تصمیم‌گیری در محیط‌های کاری را تحت تأثیر قرار دهد (Huntington, 2023). در همین راستا، تأییدطلبی نیز به وابستگی هیجانی نسبت به بازخورد و ارزیابی دیگران اشاره دارد که در آن فرد احساس ارزشمندی خود را به پذیرش اجتماعی گره می‌زند. باید توجه داشت که در حالی که مهرطلبی و تأییدطلبی عمدتاً به گرایش‌های درونی فرد برای کسب پذیرش اجتماعی مربوطاند، محبوبیت‌طلبی در سازمان با جایگاه اجتماعی و قدرت مدیر پیوند دارد. مدیران محبوبیت‌طلب رفتارها و تصمیم‌های خود را برای حفظ مشروعیت، نفوذ و حمایت دیگران تنظیم می‌کنند، حتی اگر به قیمت کاهش عقلانیت، استقلال مدیریتی یا منافع بلندمدت سازمان باشد.

محبوبیت‌طلبی در بافت سازمانی، مفهومی فراتر از یک گرایش صرفاً روان‌شناختی است و باید آن را سازوکاری اجتماعی-سازمانی دانست که در تعامل میان فرد، قدرت و فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد. این گرایش از طریق رفتارها و نگرش‌های مورد پذیرش جمعی (Scott & Judge, 2009) می‌تواند موجب افزایش نفوذ، برجستگی و احترام اجتماعی شود (Ozer & Benet-Martínez, 2006) و جایگاه فرد را در ساختار اجتماعی سازمان تقویت کند (Lansu & Cillessen, 2012). در زمینه سازمانی، محبوبیت‌طلبی به معنای تمایل افراطی مدیران برای جلب پذیرش و حفظ تصویری مثبت از خود نزد همکاران و زیردستان است (فاضل‌پور و همکاران، ۱۴۰۱). چنین مدیرانی تصمیم‌های خود را غالباً بر اساس میزان تأیید دیگران اتخاذ می‌کنند (فاتحی و صالحی، ۱۳۹۸) و در روابط کاری می‌کوشند شایستگی و دوست‌داشتنی بودن خود را برجسته سازند (Wu et al., 2021). زمانی که این تمایل به‌صورت افراطی بروز کند، پیامدهای منفی جدی بر تصمیم‌گیری مدیریتی و کارآمدی سازمانی بر جای می‌گذارد؛ زیرا مدیران محبوبیت‌طلب معمولاً به رفتارهای نمادین و نمایشی روی می‌آورند و به‌جای مواجهه با چالش‌های واقعی، در پی حفظ تصویر مثبت خود هستند؛ امری که می‌تواند استقلال و خودکفایی مدیریتی را نیز به‌شدت تضعیف کند. (Zhang et al., 2021). محیط و فرهنگ سازمانی نقشی تعیین‌کننده در تقویت یا مهار این گرایش دارند (De Clercq et al., 2021)؛ به‌ویژه در سازمان‌هایی با ساختار سلسله‌مراتبی و فضای سیاسی شدید، احتمال

بروز محبوبیت‌طلبی مدیران و پیامدهای منفی آن بیشتر است (فاضل‌پور و همکاران، ۱۴۰۱). با توجه به این پیامدها، بررسی ابعاد محبوبیت‌طلبی مدیران در سطح بین‌المللی و داخلی اهمیت دوچندانی می‌یابد.

مطالعات جهانی حاکی از آن است که تمایل به محبوبیت یکی از چالش‌های منفی شخصیتی مدیران محسوب می‌شود و می‌تواند تأثیرات نامطلوبی بر ساختار اداری داشته باشد (Disney, 2013). پیامدهای محبوبیت‌طلبی مدیران، همچون کاهش اعتماد بین کارکنان، افزایش فضای سیاسی و کاهش نوآوری، تأثیرات منفی عمیقی بر سلامت سازمانی دارد که می‌تواند منجر به کاهش سطح رضایت و عملکرد کل سازمان شود (Cullen et al., 2014). از سوی دیگر، مدیرانی که گرایش به محبوبیت‌طلبی دارند، در صورت انتصاب به جایگاه‌های مدیریتی حساس، ممکن است بروز رفتارهایی همچون نفاق سازمانی، زیرآب‌زنی، چاپلوسی، شایعه‌پراکنی و تملق‌گویی را در محیط کار تقویت کنند؛ امری که می‌تواند سازمان را به سمت آشفتگی و ناپایداری سوق دهد (منافی، ۱۳۹۵).

محبوبیت‌طلبی در سازمان‌های ایرانی نیز به‌عنوان پدیده‌ای نسبتاً رایج و زیان‌بار شناسایی شده است و اغلب ریشه در سوءمدیریت مدیران دارد. این گرایش می‌تواند سازمان‌ها را با چالش‌های جدی مواجه سازد و اهمیت بررسی آن زمانی بیش از پیش آشکار می‌شود که پیامدهای منفی آن بر کارایی و عملکرد سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد. پژوهشی در سازمان‌های دولتی ایلام نشان داده است که محبوبیت‌طلبی می‌تواند به ضعف مدیریت و اختلال در عملکرد سازمانی بینجامد. ابعاد این ویژگی شامل وابستگی ناسالم، نیاز مفرط به تأیید، منفعت‌طلبی، مظلوم‌نمایی و شعارگرایی است؛ مؤلفه‌هایی که فرآیندهای مدیریتی را مختل کرده و در نهایت کارایی سازمان را به‌طور چشمگیری کاهش می‌دهند (فاضل‌پور و همکاران، ۱۴۰۱).

علی‌رغم اهمیت موضوع محبوبیت‌طلبی مدیران و تأثیر آن بر عملکرد سازمان، پژوهش‌های جامع و منسجم برای شناسایی پیشایندها و پیامدهای آن در ادبیات پژوهشی به‌طور بسیار محدود ارائه شده است. در چارچوب نظریه‌های مدیریت، تحلیل دقیق پیشایندها و پیامدهای رفتارهای مدیریتی به‌عنوان ابزاری جهت شناسایی چالش‌ها و ارائه راهکارهای بهبود عملکرد سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرد؛ از این‌رو، بررسی جامع عوامل

محرك و پیامدهای محبوبیت‌طلبی ضروری به نظر می‌رسد. لذا پژوهش حاضر با هدف پر کردن خلاهای موجود در ادبیات تحقیق، تلاش می‌کند تا با تحلیل دقیق ابعاد فردی، سازمانی و محیطی این پدیده با روش فراترکیب، چارچوب جامعی برای تبیین پیشایندها و پیامدهای محبوبیت‌طلبی ارائه دهد. این چارچوب می‌تواند به شناسایی تأثیرات منفی محبوبیت‌طلبی و ارائه راهکارهایی برای بهبود فرآیندهای مدیریتی و سبک‌های رهبری مؤثر کمک کند؛ افزون بر این، بررسی دقیق این پدیده می‌تواند در تدوین سیاست‌های بهبود عملکرد مدیریتی و انتخاب مدیرانی با ویژگی‌های شخصیتی مناسب یاری‌رسان باشد؛ به گونه‌ای که از انتصاب مدیرانی که بیش از حد به تأیید دیگران وابسته‌اند، ممانعت شود.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

محبوبیت

پژوهش درباره‌ی مفهوم محبوبیت، پیشینه‌ای طولانی و غنی در ادبیات روان‌شناسی رشد دارد، اما بررسی این پدیده در محیط‌های سازمانی بسیار محدود بوده و تنها در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است (Scott, 2013). با وجود آنکه مفهوم محبوبیت خاستگاهی در روان‌شناسی رشد دارد، طی سال‌های اخیر به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر پویایی‌های سازمانی نیز مورد توجه قرار گرفته است. در پژوهش‌های آغازین، محبوبیت به معنای «محبوب بودن در میان گروه همسالان» تعریف می‌شد. (Bravo et al., 2024). به بیان دیگر، محبوبیت به سطح پذیرش و شناخته‌شدن فرد در میان هم‌گروهان دلالت داشت. در این چارچوب، افراد محبوب کسانی به‌شمار می‌رفتند که از نظر اجتماعی از سوی اکثریت اعضای گروه ترجیح داده و تأیید می‌شدند. (Scott, 2013). با این حال، یافته‌های پژوهش‌های جدیدتر نشان می‌دهند که محبوبیت الزاماً مترادف با دوست‌داشتنی بودن نیست (Wright & Wachs, 2022) و می‌توان آن را مفهومی چندسطحی دانست که هم جنبه فردی دارد و هم در سطح گروهی معنا می‌یابد (Scott, 2013). از این دیدگاه، محبوبیت دامنه‌ای فراگیرتر از مفاهیم نزدیک به خود، همچون علاقه بین فردی، جایگاه اجتماعی یا شهرت دارد. به‌عنوان نمونه، علاقه بین فردی بیانگر ترجیح یک فرد مشخص از سوی فردی دیگر است، حال آن‌که محبوبیت صرفاً در یک بستر اجتماعی

گسترده‌تر معنا می‌یابد؛ چراکه برآیند توافق جمعی اعضای گروه در پذیرش یک فرد محسوب می‌شود (Garden et al., 2018). در عین حال، همه افراد به یک اندازه در پی کسب محبوبیت نیستند؛ برخی انگیزه‌ی بیشتری برای دستیابی به آن دارند و در نتیجه، تمایل دارند رفتار افراد محبوب را تقلید کنند (Lansu, 2023). در محیط کار، محبوبیت معمولاً به میزان پذیرش و احترام فرد در میان همکاران اشاره دارد. این مفهوم بازتاب توافق جمعی اعضای تیم یا سازمان در مورد سطح پذیرش اجتماعی یک فرد است. بر اساس نظریه تأثیر اجتماعی، رفتارهای نفوذگرانه، ابزاری کلیدی برای دستیابی به اهداف شغلی هستند؛ بنابراین، مهارت‌های سیاسی و توانایی استفاده مؤثر از این رفتارها می‌تواند موفقیت شغلی را تسهیل کند (Cullen et al., 2014). به باور Garden et al (2018)، جایگاه سازمانی لزوماً تضمین‌کننده محبوبیت نیست؛ چراکه موقعیت رسمی از ساختار سلسله‌مراتبی ناشی می‌شود، نه از پذیرش اجتماعی. در نتیجه، افزایش محبوبیت می‌تواند برای کارکنان راهی جهت ارتقای رضایت شغلی باشد، به‌ویژه در میان افرادی با سطح پایین‌تر از مهارت و توانایی باشد (Li, 2016). همچنین یافته‌های Scott and Judge (2009) نشان می‌دهند که محبوبیت با رضایت و عملکرد شغلی، چه در سطح فردی و چه گروهی، رابطه‌ی مثبت دارد. با این حال، پیامدهای محبوبیت همیشه مثبت نیستند. برای مثال، Case et al (2018) نشان داده‌اند که جهت‌گیری بیش از حد رهبران به‌سوی کسب پرستیژ اجتماعی ممکن است آنان را به تأییدگرایی افراطی و ترجیح محبوبیت بر نتایج عملکردی سوق دهد، که در نهایت می‌تواند به زیان اثربخشی سازمانی بینجامد.

محبوبیت طلبی

در ادامه‌ی مفهوم «محبوبیت»، پدیده‌ی «محبوبیت‌طلبی» به‌عنوان یک ویژگی شخصیتی مطرح می‌شود که در آن فرد تمایل افراطی به کسب تأیید، تحسین و پذیرش از سوی دیگران دارد. افراد محبوبیت‌طلب غالباً از ورود به درگیری، رقابت یا ابراز مخالفت علنی خودداری می‌کنند و خود را تابع دیگران می‌پندارند؛ از این‌رو، در ابراز وجود و بیان احساسات واقعی خویش ناتوان می‌مانند (فاضل‌پور و همکاران، ۱۴۰۱). مدیران محبوبیت‌طلب با اولویت دادن به تأیید و محبوبیت شخصی، به‌جای اجرای

اصول حرفه‌ای، زمینه‌ساز تضعیف اقتدار سازمانی می‌شوند. این رویکرد با نادیده گرفتن خطاها، ایجاد فضای خودبزرگ‌بینی و پرهیز از ریسک، سازمان را به سمت رکود، نارضایتی کارکنان و دور شدن از اهداف راهبردی سوق می‌دهد (قربان‌زاده و همکاران، ۱۴۰۴).

مطابق دیدگاه محمودی و همکاران (۱۴۰۰)، ریشه‌ی این رفتار در اضطراب، ترس از طرد شدن، و تعارض‌های درونی نهفته است که موجب می‌شود فرد برای کسب احساس امنیت، در پی جلب محبت و تأیید دیگران از هر طریقی برآید. در همین راستا، Papayanis (۲۰۲۳) معتقد است افراد مهرطلب-که در بسیاری از ویژگی‌ها با محبوبیت‌طلبان همپوشانی دارند اغلب مهربان و فداکارند، اما در مواجهه با تعارض، تمایل دارند نیازهای خود را نادیده بگیرند تا رضایت دیگران را حفظ کنند.

افراد محبوبیت‌طلب، چه در روابط شخصی و چه در محیط‌های حرفه‌ای، غالباً از ابراز خشم یا مخالفت اجتناب می‌کنند و در تعاملات خود به صورت غیرمستقیم عمل می‌نمایند تا از آسیب به رابطه جلوگیری کنند. این گرایش به وابستگی عاطفی و فقدان مسئولیت‌پذیری باعث می‌شود در تصمیم‌گیری‌های شغلی نیز منفعلانه رفتار کرده و مسئولیت پیامدهای انتخاب‌های خود را به دیگران واگذار کنند (فاضل‌پور و همکاران، ۱۴۰۱).

به‌طور کلی، محبوبیت‌طلبی را می‌توان نوعی الگوی رفتاری ناسازگارانه دانست که بر پایه‌ی نیاز افراطی به پذیرش اجتماعی شکل گرفته و می‌تواند در سطح فردی به ضعف ابراز وجود و در سطح سازمانی به تصمیم‌گیری‌های غیرمنطقی و وابستگی مدیریتی منجر شود.

در ارتباط با موضوع محبوبیت‌طلبی، پژوهش‌های اندکی صورت گرفته‌است که نمی‌تواند ابعاد مختلف این موضوع را به‌خوبی پوشش دهند. برای مثال فاضل‌پور و همکاران، (۱۴۰۱)؛ در پژوهشی تحت عنوان "واکاوی ابعاد محبوبیت‌طلبی مدیران دولتی، مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر ایلام" که با هدف واکاوی ابعاد محبوبیت مدیران در سازمان‌های دولتی شهر ایلام انجام شده‌است، ۷ بُعد را برای محبوبیت‌طلبی شناسایی کرده‌اند که عبارتند از: اراده ضعیف، وابستگی ناسالم، تعلق خواهی، رنجورنمایی،

سفیدنمایی، شعائرگرایی و منافع شخصی. همچنین یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که محبوبیت‌طلبی به عنوان عاملی برای ناکارآمدی مدیران در سازمان‌های دولتی و ایجاد مشکل برای عملکرد این سازمان‌ها شناخته شده است. همچنین در پژوهشی دیگر تحت عنوان "تحلیلی بر رفتار مدیران دولتی محبوبیت‌طلب"، قربان‌زاده و همکاران (۱۴۰۴) نتیجه گرفتند که گرایش مدیران به محبوبیت‌طلبی و جلب رضایت عمومی و پرهیز از تصمیم‌گیری‌های سخت، می‌تواند روند اصلاحات را به تعویق انداخته، بهره‌وری را کاهش دهد و حاکمیت قانون را تضعیف کند. این رفتار معمولاً ریشه در عواملی همچون نظام ارزیابی ناکارآمد، ترس از انتقاد و نگرانی نسبت به حفظ جایگاه شغلی دارد.

روش

با توجه به اینکه هدف پژوهش، واکاوی پیشایندها و پیامدهای محبوبیت‌طلبی مدیران در محیط کار بود، از مرور نظام‌مند ادبیات در قالب روش فراترکیب به تحلیل محتوای ادبیات استخراج شده مرتبط با محبوبیت‌طلبی استفاده شده است. با توجه به محدودیت مطالعات داخلی در رابطه با محبوبیت‌طلبی مدیران و پراکندگی یافته‌های کیفی موجود، در پژوهش حاضر از روش فراترکیب استفاده شده است. این روش امکان تلفیق یافته‌های متعدد کیفی را فراهم می‌کند و با ارائه چارچوب تحلیلی منسجم، تصویری جامع و تحلیلی از پدیده محبوبیت‌طلبی مدیران ارائه می‌دهد. بعد از طراحی الگو، به منظور تأیید آن، روش تحلیل تماتیک مورد بررسی قرار گرفت. از این رو، جامعه پژوهش حاضر شامل پژوهش‌های مرتبط با موضوع تحقیق بود. به منظور دستیابی به هدف پژوهش، از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو^۱ (۲۰۰۶) که یکی از پرکاربردترین روش‌های مرور سیستماتیک می‌باشد، به شرح ذیل استفاده شد:

یافته‌ها

در گام آغازین فرآیند فراترکیب، تدوین پرسش‌های سنتز پژوهشی به منظور ترسیم ساختار مفهومی کلی پژوهش صورت می‌پذیرد. این مرحله یکی از مزایای کلیدی رویکرد

1. Sandelowski & Barroso

فرا ترکیب به شمار می‌آید؛ چرا که ضمن فراهم ساختن چشم‌اندازی جامع و کل‌نگر، پژوهشگر را در حفظ انسجام مفهومی مطالعه یاری می‌رساند و زمینه‌ای فراهم می‌سازد تا فرآیند تحلیل، همراستا با اهداف از پیش تعریف شده هدایت شود و از انحراف از مسیر اصلی پژوهش جلوگیری گردد. برای تنظیم سؤال پژوهش از پارامترهای مختلفی که در جدول (۱) ارائه شده، استفاده شده است:

پیشایندها و پیامدهای محبوبیت‌طلبی مدیران در محیط کار کدام است؟

جدول ۱. پارامترهای فرا ترکیب به همراه مؤلفه‌های آن

مؤلفه‌ها	پارامترهای مورد استفاده در سؤال پژوهش
What? چه چیزی؟	پیشایندها و پیامدهای محبوبیت‌طلبی مدیران کدامند؟
Who? (جامعه مورد مطالعه)	در این پژوهش، به منظور ارتقای اعتبار علمی و اطمینان از کیفیت منابع مرور شده و نیز تمرکز بر تازه‌ترین مباحث مطرح در جامعه علمی، از استناد به مقالات کنفرانسی و گزارش‌های غیرعلمی اجتناب گردید.
When? (محدودیت زمانی)	محدودیت زمانی وجود ندارد.
How? (چگونگی روش)	روشهای کیفی، کمی و ترکیبی

در مرحله دوم، فرآیند جستجوی نظام‌مند با تمرکز بر مقالات منتشر شده در نشریات علمی معتبر انجام گرفت. مرور نظام‌مند ادبیات، به منزله یک فرآیند جامع و هدفمند، به شناسایی، ترکیب و تلفیق انتقادی مطالعات پیشین پیرامون یک موضوع خاص می‌پردازد و از طریق تحلیل ساختاریافته منابع، بنیانی علمی برای تولید دانش معتبر می‌آورد (Tölkes, 2018). پس از تعریف پرسش‌های پژوهش، نوع مطالعات و معیارهای انتخاب، بازبینی جامعی در ادبیات صورت گرفت. به منظور جستجو از پایگاه‌های داده که در جدول (۲) قابل مشاهده است، استفاده شد.

جدول ۲. پایگاه‌های علمی مورد جستجو

پایگاه‌های فارسی	پایگاه‌های لاتین
پورتال جامع علوم انسانی	Emerald Insight, Routledge
مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (سید)	Springer
سیویلیکا	Elsevier
نورمگز (پایگاه مجلات تخصصی نور)	Sage
علم‌نت	Taylor & Francis Online
گنج	ScienceDirect

واژگان کلیدی استخراج شده و مرتبط با موضوع مطالعه، در جدول شماره (۳) به صورت سازمان‌یافته، ارائه شده‌اند:

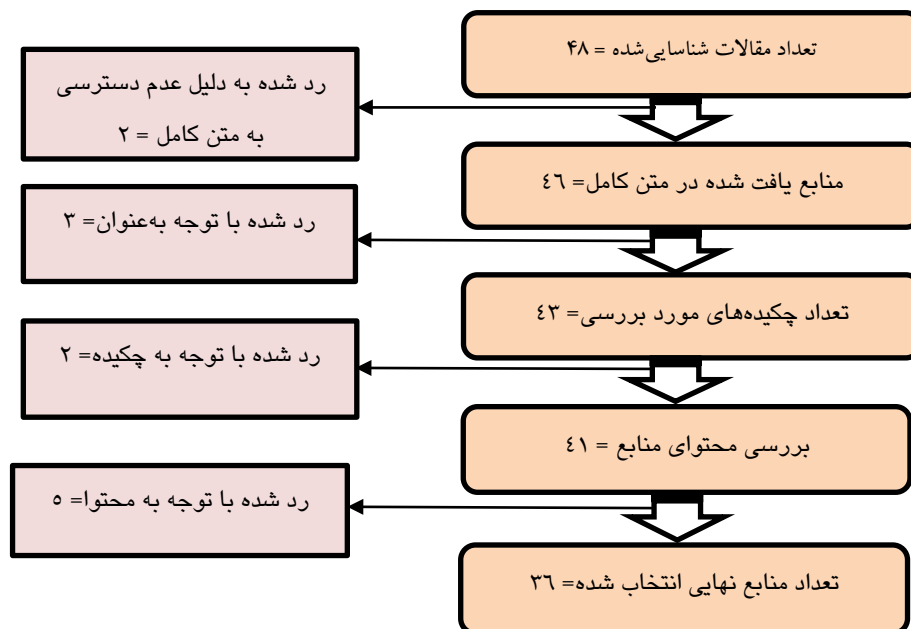
جدول ۳. واژگان کلیدی مورد جستجو

فارسی	لاتین
محبوبیت	Popularity
محبوبیت‌طلبی	Popularity seeking
تأیید طلبی	People Pleaser
مهر طلبی	Approval Seeking
رفتارهای ویتروینی	Symbolic Management

در مرحله سوم، صلاحیت مقالات مورد ارزیابی قرار گرفت. برای انتخاب مطالعات جهت غربالگری و ورود به مرور سیستماتیک، از چارچوب پریسما^۱ استفاده شد. در این مرحله ۴۸ منبع یافت شده است که با توجه به عنوان، چکیده و محتوای منابع، متناسب با موضوع اصلی و هدف پژوهش، ۳۶ منبع برای استفاده در این پژوهش، انتخاب شده‌است. شکل (۱) فرآیند انتخاب منابع را نشان می‌دهد.

1. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)

شکل ۱. فرآیند انتخاب منابع



در مرحله چهارم اطلاعات پژوهش‌ها استخراج شد و به جداول مربوطه انتقال پیدا نمود. بدین صورت که پیشایندها و پیامدهای محبوبیت‌طلبی مدیران به همراه نام پژوهشگر(ها) و سال انتشار استخراج شد که به چند نمونه از آن به دلیل لحاظ تعداد کلمات مجاز در مقاله، به طور خلاصه در جدول (۴) اشاره گردیده است.

جدول ۴. نمونه‌ای از کدهای اولیه استخراج شده از منابع مورد استفاده در پژوهش

ردیف	نویسنده	پیشایندهای محبوبیت‌طلبی مدیران	پیامدهای محبوبیت‌طلبی مدیران
۱	موسوی و اصغری (۱۴۰۲)	قدرت‌گرایی، بی‌توجهی به نظام شایستگی، ضعف سیستم پاداش و جبران خدمات،	ناکارایی عملکرد فردی، کاهش تعهد سازمانی
۲	طاهری و فاضلی (۱۴۰۲)	حسادت‌های فردی، عدم اعتماد به نفس، ضعف دانش و تخصص، فقدان یا عدم کارایی نظام ارزشیابی عملکرد، صفات شخصیتی، عدم وجود اعتماد در تعاملات	-

ادامه جدول ۴. نمونه‌ای از کدهای اولیه استخراج شده از منابع مورد استفاده در پژوهش

ردیف	نویسنده	پیشایندهای محبوبیت‌طلبی مدیران	پیامدهای محبوبیت‌طلبی مدیران
۳	ترک‌زبان و طاهری گودرزی (۱۴۰۲)	-	افزایش سکوت سازمانی، کاهش چابکی فکری، پیدایش رفتارهای ضد تولید، تخریب وجهه اجتماعی سازمان
...			
۳۵	فاضل‌پور و همکاران (۱۴۰۱)	تعلق‌خواهی، وابستگی ناسالم	اولویت منافع فردی بر منافع سازمانی
۳۶	Michel et al (2021)	فاصله روان‌شناختی	ترویج فرهنگ چاپلوسی در سازمان، عدم تحقق چشم‌انداز و ماموریت سازمان

هدف مرحله پنجم، تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌ها است. در این مرحله کدهای مربوط به پیشایندها و پیامدها بررسی و کدهای تکراری حذف گردید. سپس مقوله‌های شناسایی‌شده با توجه به اشتراک مفهومی و معنایی در قالب مولفه‌های متمایز دسته‌بندی شده‌اند. نمونه‌ای از این دسته‌بندی برای پیشایندها را در جدول (۵) و نمونه‌ای از این دسته‌بندی برای پیامدها در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول ۵. نمونه‌ای از دسته‌بندی کدهای مربوط به پیشایندهای محبوبیت‌طلبی مدیران

مولفه	کدهای دارای اشتراک معنایی	مولفه	کدهای دارای اشتراک معنایی
عوامل رفتاری	قدرت‌گرایی	عوامل نگرشی-ادراکی	ضعف هوش هیجانی
	ضعف مهارت‌های ارتباطی		صفات شخصیتی
	کج‌کرداری رفتاری		فقدان حمایت سازمانی ادراک شده
	عدم اعتماد به نفس		تعلق‌خواهی
	خودکارآمدی پایین		وابستگی به پست و مقام سازمانی

جدول ۶. نمونه‌ای از دسته‌بندی کدهای مربوط به پیامدهای محبوبیت‌طلبی مدیران

مؤلفه	کدهای دارای اشتراک معنایی	مؤلفه	کدهای دارای اشتراک معنایی
عوامل رفتاری	افزایش طفره‌روی اجتماعی	عوامل نگرشی- ادراکی	کاهش تعلق سازمانی کارکنان
	ایجاد تمایل به کارشکنی		عدم تمایل به اشتراک دانش و تجربه
	کاهش بهره‌وری		اولویت منافع فردی بر منافع سازمانی
	کاهش چابکی فکری		کاهش کیفیت زندگی کاری
	کاهش توانایی حل مسئله		از بین رفتن امنیت روانی کارکنان

در مرحله ششم، به روایی و پایایی مدل پژوهش پرداخته می‌شود. در این پژوهش برای حصول اطمینان از روایی بخش کیفی پژوهش از روش ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۶) استفاده شده است که در ادامه به توضیح آن پرداخته می‌شود:

۱- اعتبار توصیفی^۱: در این پژوهش و در راستای افزایش اعتبار توصیفی؛ تلاش شد بیشترین تعداد مقاله‌های داخلی و خارجی موجود در زمینه مورد مطالعه جمع‌آوری و مورد بررسی قرار گیرد.

۲- اعتبار تفسیری^۲: در این پژوهش و در راستای سنجش اعتبار تفسیری یافته‌ها؛ از دو نفر اساتید متخصص در حوزه مورد مطالعه و آشنا به روش تحقیق کیفی نظرخواهی شد که صحت نحوه انجام پژوهش؛ شیوه کدگذاری و نتایج نهایی را تایید کردند.

۳- اعتبار نظری^۳: در این پژوهش و در راستای افزایش اعتبار نظری؛ تلاش شد منابع مورد بررسی از مجلات و پایگاه‌های علمی معتبر گردآوری و مورد بررسی قرار گیرد.

جهت کنترل کیفیت تحلیل‌ها (بررسی پایایی تحلیل‌ها) روش توافق درون موضوعی مورد استفاده قرار گرفته است. بدین طریق که یکی از دانش‌آموختگان مقطع دکتری مدیریت منابع انسانی و آشنا به مفهوم مورد مطالعه (به‌عنوان خبره) و بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجاد شده توسط پژوهشگران، اقدام به گروه‌بندی مفاهیم کرده است. سپس گروه‌های ارائه شده توسط پژوهشگران با گروه‌های ارائه شده توسط فرد خبره،

1. Descriptive Validity
2. Interpretive Validity
3. Theoretical Validity

مقایسه شده است. پس از اتمام کدگذاری‌ها، از طریق شمارش تعداد کل کدهای ایجاد شده (۱۵۱)، متشکل از کدهای ایجاد شده توسط پژوهشگران به منظور استفاده در پژوهش (۷۲) و کدهای ایجاد شده توسط فرد همکار (۷۹) و نیز تعداد کدهای مورد توافق طرفین یعنی کدهای مشترک در هر دو کدگذاری (۶۳)، مطابق با رابطه (۱)، توافق درون موضوعی مرتبط با تحلیل‌ها در پژوهش حاضر (۸۳ درصد) مورد محاسبه قرار گرفته است. با توجه به این که درصد توافق درون موضوعی بالاتر از ۶۰ درصد به عنوان اعتبار قابل قبول در این روش شناخته می‌شود (O'Connor & Joffe, 2020)؛ نتایج بیانگر قابلیت اعتبار یافته‌ها می‌باشد.

$$\text{رابطه (۱)} \quad \text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{کل کدها}} \times 100$$

پس از دسته‌بندی تمامی مقوله‌ها در قالب مؤلفه‌های متمایز، این مؤلفه‌ها در قالب ابعاد طبقه‌بندی شدند و سپس الگوی پیشنهادها و پیامدهای محبوبیت‌طلبی مدیران طراحی شد. پیشنهادها در ۳ بعد، ۵ مؤلفه و ۴۰ مقوله دسته‌بندی شده است که در جدول (۷) ارائه شده است.

جدول ۷. پیشنهادهای محبوبیت‌طلبی

بعد	مؤلفه	مقوله‌ها
عوامل فردی	عوامل نگرشی-ادارکی	صفات شخصیتی (برون‌گرا بودن؛ رنجور بودن)
		ضعف هوش هیجانی
		ضعف دانش و تخصص
		فاصله روان‌شناختی
		عدم هویت سازمانی ادراک شده
		فقدان حمایت سازمانی ادراک شده
		تعلق‌خواهی
		وابستگی به پست و مقام سازمانی
		تقیدات اخلاقی/ مذهبی
		عدم وجود چشم‌اندازی روشن نسبت به آینده فردی در سازمان

ادامه جدول ۷. پیشایندهای محبوبیت‌طلبی

مقوله‌ها	مولفه	بعد
قدرت‌گرایی	عوامل رفتاری	
حسادت‌های فردی		
ضعف مهارت‌های ارتباطی فرد		
عدم توانایی در سازگاری و تاب‌آوری فردی		
کج‌کرداری رفتاری		
عدم اعتماد به نفس		
خودکارآمدی پایین		
سیاسی‌کاری در سازمان	عوامل فرهنگی	عوامل سازمانی
عدم اعتماد به نفس در تعاملات		
حاکمیت دیدگاه دیگ ذوب در سازمان		
فرهنگ سازمانی ضعیف		
تعارضات سازمانی زیاد		
محیط سازمانی تنش‌زا		
عدم پایبندی به قوانین و مقررات	عوامل ساختاری	
فقدان یا عدم کارایی نظام ارزشیابی عملکرد		
فقدان یا عدم شفافیت شاخص‌های ارتقا و انتصاب		
عدم وجود ضمانت اجرایی دستورالعمل و آیین‌نامه‌های اجرایی سازمان		
بی‌توجهی به نظام شایستگی		
عدم امنیت شغلی		
ضعف سیستم جبران خدمات		
عدم تناسب بین شایستگی‌ها و وظایف کاری فرد		
عدم دسترسی به فرصت‌های رشد و توسعه		
ضعف سیستم مدیریت استعداد و جانشین‌پروری		
ضعف فرآیندهای ارتباطی سازمان		
تفکیک ساختاری و جزیره‌ای بودن سازمان		

ادامه جدول ۷. پیشایندهای محبوبیت طلبی

مقوله‌ها	مؤلفه	بعد
عدم حمایت مدیران ارشد از مدیران سطوح پایین‌تر	عوامل مدیریتی	
روحیه ماکیاوول‌گری مدیران		
شرایط اجتماعی / فرهنگی		عوامل محیطی
شرایط سیاسی		
شرایط اقتصادی		

همچنین پیامدهای محبوبیت‌طلبی مدیران در ۲ بعد، ۴ مؤلفه و ۳۲ مقوله دسته‌بندی شده است که در جدول (۸) ارائه شده است.

جدول ۸. پیامدهای محبوبیت‌طلبی

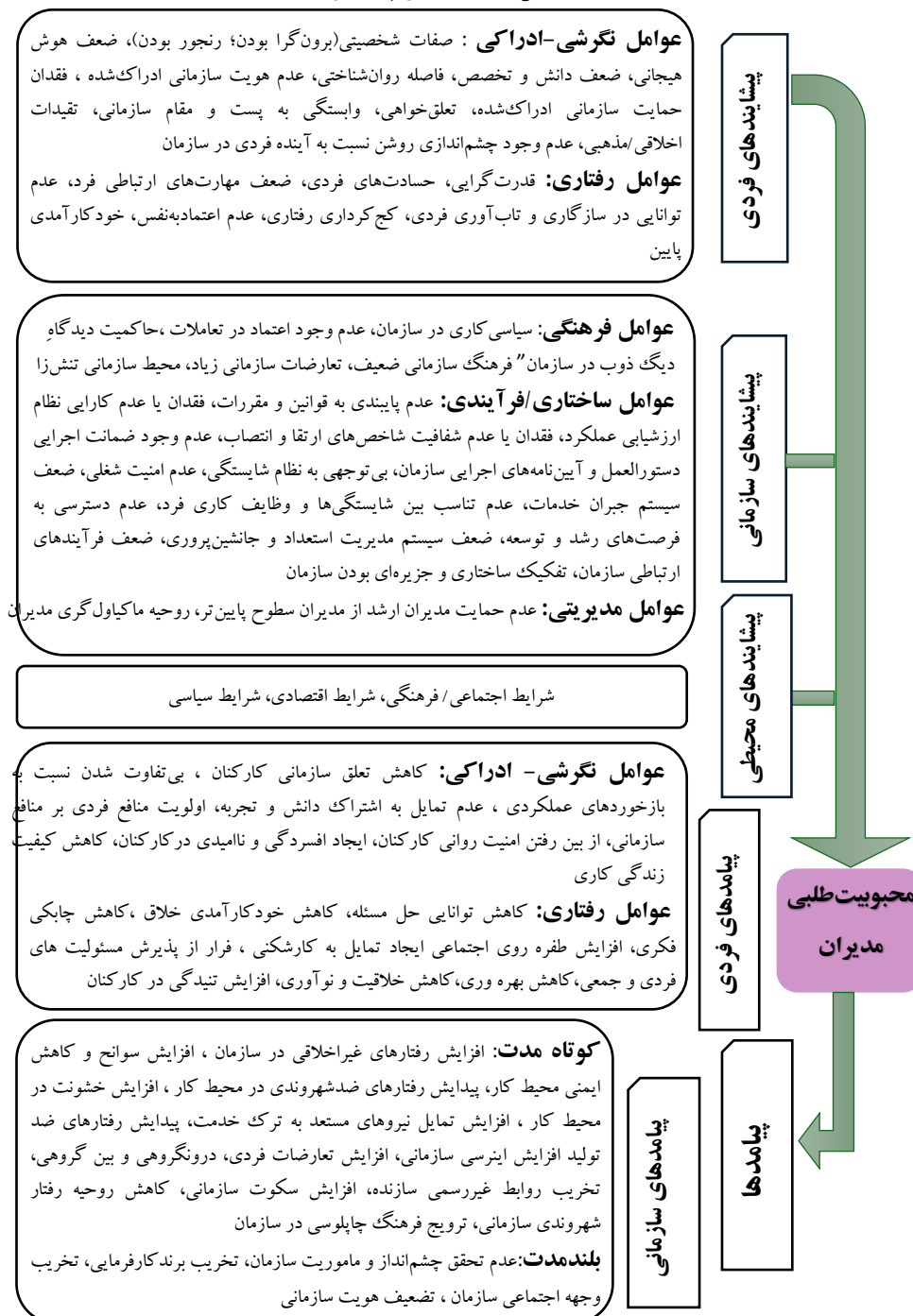
مقوله‌ها	مؤلفه	بعد
کاهش تعلق سازمانی کارکنان	نگرشی - ادراکی	عوامل فردی
بی‌تفاوت شدن نسبت به بازخوردهای عملکردی		
عدم تمایل به اشتراک دانش و تجربه		
اولویت منافع فردی بر منافع سازمانی		
از بین رفتن امنیت روانی کارکنان		
ایجاد افسردگی و ناامیدی در کارکنان		
کاهش کیفیت زندگی کاری		
کاهش توانایی حل مسئله	رفتاری	
کاهش خودکارآمدی خلاق		
کاهش چابکی فکری		
افزایش طفره‌روی اجتماعی		
ایجاد تمایل به کارشکنی		
فرار از پذیرش مسئولیت‌های فردی و جمعی		

ادامه جدول ۸. پیامدهای محبوبیت‌طلبی

مقوله‌ها	مؤلفه	بعد
کاهش بهره‌وری	رفتاری	عوامل فردی
کاهش خلاقیت و نوآوری		
افزایش تنیدگی در کارکنان		
افزایش رفتارهای غیراخلاقی در سازمان	کوتاه‌مدت	عوامل سازمانی
افزایش سوانح و کاهش ایمنی محیط کار		
پیدایش رفتارهای ضدشهروندی در محیط کار		
افزایش خشنونت در محیط کار		
افزایش تمایل نیروهای مستعد به ترک خدمت		
پیدایش رفتارهای ضد تولید		
افزایش اینرسی سازمانی		
افزایش تعارضات فردی، درون‌گروهی و بین‌گروهی		
تخریب روابط غیررسمی سازنده		
افزایش سکوت سازمانی		
کاهش روحیه رفتار شهروندی سازمانی		
ترویج فرهنگ چاپلوسی در سازمان		
عدم تحقق چشم‌انداز و مأموریت سازمان	بلندمدت	
تخریب برندکارفرمایی		
تخریب وجهه اجتماعی سازمان		
تضعیف هویت سازمانی		

مدل نهایی پژوهش، از ترکیب عوامل بدست آمده از جداول فوق، در شکل (۲) ارائه شده است.

شکل ۲. مدل نهایی پژوهش



بحث و بررسی

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که پیشایندهای محبوبیت‌طلبی مدیران در سه سطح **فردی، سازمانی و محیطی** قابل بررسی هستند. پیشایندهای سطح فردی شامل دو بُعد **نگرشی - ادراکی و رفتاری** است. در بُعد نگرشی - ادراکی، صفات شخصیتی نظیر برون‌گرایی و رنجوربودن، ضعف هوش هیجانی، ضعف دانش و تخصص، ادراک فاصله روان‌شناختی، نبود هویت سازمانی ادراک‌شده، فقدان حمایت سازمانی ادراک‌شده، نیاز به تعلق، وابستگی زیاد به پست و مقام سازمانی، ضعف تقیدات اخلاقی - مذهبی، و نبود چشم‌اندازی روشن نسبت به آینده فردی در سازمان، تمایل به محبوبیت‌طلبی در مدیران را افزایش می‌دهد. در بُعد رفتاری میل به قدرت‌گرایی؛ حسادت‌های فردی؛ ضعف مهارت‌های ارتباطی فرد؛ عدم توانایی در سازگاری و تاب‌آوری فردی؛ کج‌کرداری رفتاری؛ عدم اعتماد به نفس و خودکارآمدی پایین و تمایل به محبوبیت‌طلبی در مدیران را افزایش می‌دهد. پیشایندهای سطح سازمانی شامل سه بُعد فرهنگی؛ ساختاری - فرآیندی و مدیریتی می‌باشد. در بُعد فرهنگی وجود سیاسی‌کاری در سازمان؛ نبود اعتماد در تعاملات؛ حاکمیت دیدگاه دیگ ذوب در سازمان؛ فرهنگ سازمانی ضعیف؛ تعارضات سازمانی زیاد و محیط سازمانی تنش‌زا، تمایل به محبوبیت‌طلبی در مدیران را افزایش می‌دهد. در بُعد ساختاری و فرآیندی عدم پایداری به قوانین و مقررات؛ فقدان و یا عدم کارآیی نظام ارزشیابی عملکرد؛ فقدان و یا عدم شفافیت شاخص‌های ارتقا و انتصاب؛ عدم وجود ضمانت اجرایی دستورالعمل‌های و آیین‌نامه‌های اجرایی در سازمان؛ بی‌توجهی به نظام شایستگی؛ عدم امنیت شغلی؛ ضعف سیستم جبران خدمات؛ عدم تناسب بین شایستگی‌ها و وظایف کاری فرد؛ عدم دسترسی به فرصت‌های رشد و توسعه؛ ضعف سیستم مدیریت استعداد و جانشین‌پروری؛ ضعف فرآیندهای ارتباطی سازمان و تفکیک ساختاری زیاد، تمایل به محبوبیت‌طلبی در مدیران را افزایش می‌دهد. در بُعد مدیریتی عدم حمایت مدیران ارشد از مدیران سطوح پایین‌تر و روحیه ماکیاول‌گرایی مدیران، تمایل به محبوبیت‌طلبی در مدیران را افزایش می‌دهد. پیشایندهای محیطی شامل سه بُعد شرایط اجتماعی و فرهنگی؛ شرایط سیاسی و شرایط اقتصادی است. افزایش شکاف طبقاتی؛ بی‌ثباتی سیاسی و رکود اقتصادی، تمایل به محبوبیت‌طلبی در مدیران را افزایش می‌دهد که این امر با مطالعات Wu

al et al (2021)، Michel et al (2021)، قربانزاده و همکاران (۱۴۰۴)، موسوی و اصغری (۱۴۰۲) و طاهری و فاضلی (۱۴۰۲) هم‌راستا است. همچنین، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که محبوبیت‌طلبی مدیران در سطح فردی دارای پیامدهای گسترده‌ای در دو بُعد **نگرشی-ادراکی و رفتاری** است. در بُعد نگرشی - ادراکی، محبوبیت‌طلبی موجب تضعیف احساس تعلق کارکنان به سازمان می‌شود و سطح دلبستگی عاطفی آنان به محیط کار را کاهش می‌دهد. این وضعیت در ادامه به بی‌تفاوتی نسبت به بازخوردهای عملکردی منجر می‌شود و انگیزه رشد و بهبود عملکرد فردی را تضعیف می‌کند. همچنین، کاهش کیفیت زندگی کاری که از طریق محدود شدن فرصت‌های پیشرفت، بی‌ثباتی در محیط کار و گسترش فضای عدم اطمینان شکل می‌گیرد پیامد دیگری است که در نهایت به کاهش امنیت روانی کارکنان می‌انجامد. این کاهش امنیت روانی، بستر بروز احساس افسردگی، ناامیدی و بی‌انگیزگی در میان نیروهای انسانی را فراهم می‌کند؛ وضعیتی که می‌تواند زنجیره‌ای از پیامدهای منفی دیگر را نیز فعال سازد. در بُعد رفتاری، محبوبیت‌طلبی مدیران تأثیرات قابل توجهی بر الگوهای رفتاری کارکنان بر جای می‌گذارد. این پدیده موجب کاهش توانایی حل مسئله و افت تمایل به جست‌وجوی راه‌حل‌های خلاقانه می‌شود؛ زیرا کارکنان در فضایی که رفتارهای مدیران بیشتر معطوف به جلب محبوبیت است تا حل مسائل واقعی سازمان، انگیزه‌ای برای ابراز نوآوری ندارند. همچنین، خودکارآمدی خلاق، یعنی باور به توانایی ارائه راهکارهای جدید و مؤثر، در چنین فضایی دچار افول می‌شود. کاهش چابکی ذهنی یا توانایی تطبیق سریع با تغییرات و یافتن پاسخ‌های انعطاف‌پذیر، دیگر پیامد منفی است که کارکنان را از سازگاری مؤثر با شرایط پیچیده محیطی باز می‌دارد. افزون بر این، افزایش رفتارهای طفره‌روی اجتماعی، که به معنای اجتناب از مسئولیت‌پذیری گروهی و کاهش مشارکت فعال در امور تیمی است و همچنین رشد میزان تنیدگی و فشار روانی در محیط کار، به عنوان پیامدهای رفتاری برجسته در این زمینه قابل شناسایی هستند. در سطح سازمانی، محبوبیت‌طلبی مدیران پیامدهای کوتاه‌مدت و بلندمدت متعددی به همراه دارد که تداوم آن می‌تواند موجودیت سازمان را با تهدیدهای جدی مواجه سازد. در کوتاه‌مدت، این پدیده منجر به گسترش رفتارهای غیراخلاقی در سازمان می‌شود، به گونه‌ای که رعایت اصول صداقت، انصاف و

مسئولیت‌پذیری در تعاملات کاری کاهش می‌یابد. همچنین، افزایش خشونت در محیط کار چه به صورت فیزیکی و چه به صورت روانی فضای کار را ناامن و پرتنش می‌سازد و زمینه وقوع سوانح کاری و کاهش سطح ایمنی محیط کار را فراهم می‌کند. این شرایط به‌ویژه برای نیروهای مستعد و توانمند، که فرصت‌های شغلی بهتری در خارج از سازمان می‌یابند، دافعه ایجاد کرده و تمایل به ترک خدمت در این گروه‌ها را افزایش می‌دهد. افزون بر این، محبوبیت‌طلبی مدیران به افزایش اینرسی سازمانی، یعنی مقاومت در برابر تغییر و نوآوری و گسترش تعارضات فردی، درون‌گروهی و بین‌گروهی دامن می‌زند؛ تعارضاتی که می‌توانند انسجام و همکاری سازمانی را به شدت تضعیف نمایند. در چنین فضایی، رفتارهای ضدتولیدی از جمله، کم‌کاری یا عدم همکاری مؤثر رواج می‌یابد و روحیه رفتار شهروندی سازمانی، که نقش کلیدی در پیشبرد اهداف جمعی دارد، به شدت آسیب می‌بیند. در بلندمدت، تداوم محبوبیت‌طلبی مدیران، سازمان را از دستیابی به چشم‌انداز و مأموریت‌های راهبردی خود باز می‌دارد. عدم تمرکز بر اهداف کلان و غلبه ملاحظات کوتاه‌مدت و شخصی بر تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، به تدریج کارآمدی و اثربخشی سازمان را کاهش می‌دهد. علاوه بر این، تخریب وجهه اجتماعی سازمان و تضعیف برند کارفرمایی، به‌ویژه در بازار کار رقابتی، موجب می‌شود که جذب و حفظ استعدادهای برتر برای سازمان دشوار شود. در نهایت، تضعیف هویت سازمانی که ناشی از سردرگمی ارزش‌ها، اهداف و رفتارهای سازمانی است، یکپارچگی و انسجام درونی سازمان را فرو می‌ریزد و بقای بلندمدت آن را در معرض تهدید قرار می‌دهد. این امر با یافته‌های ترک‌زبان و طاهری گودرزی (۱۴۰۲)، موسوی و اصغری (۱۴۰۲)، فاضل‌پور و همکاران (۱۴۰۱)، Kaushal et al (2021)، Case et al (2018) و Cullen (2014) et al همسویی دارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

از منظر نظری، این پژوهش با رویکردهای منابع انسانی آسیب‌محور و نظریه‌های رفتار رهبری هم‌راستا است؛ رویکردهایی که بر اثرات منفی رفتارهای خودمحورانه مدیران، بر سلامت سازمانی تأکید دارند. یافته‌ها بر ضرورت شناسایی ریشه‌های فردی و زمینه‌های

سازمانی محبوبیت‌طلبی و همچنین طراحی سیاست‌های پیشگیرانه در حوزه منابع انسانی و توسعه رهبری دلالت دارد. ارتقای شایستگی‌های رهبری اخلاقی، نهادینه‌سازی فرهنگ شفافیت و پاسخگویی و بهبود نظام‌های ارزیابی عملکرد از جمله راهکارهای پیشنهادی در این زمینه به شمار می‌روند.

بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد که پژوهش‌های انجام‌شده در خصوص پدیده محبوبیت‌طلبی مدیران به‌طور مستقل و نظام‌مند در قالب یک تحقیق جامع در مطالعات داخلی، بسیار محدود است. از این رو، مطالعه پیشایندها و پیامدهای این پدیده در چارچوبی یکپارچه، یکی از وجوه متمایز این پژوهش محسوب می‌شود. یافته‌های به‌دست‌آمده می‌تواند در ارتقای آگاهی مدیران نسبت به ابعاد مختلف محبوبیت‌طلبی مؤثر باشد و بستری برای طراحی مداخلات هدفمند به منظور پیشگیری، کنترل و مدیریت این پدیده در محیط‌های سازمانی فراهم آورد. همچنین این پژوهش افق‌های جدیدی را برای تحقیقات آتی گشوده و اهمیت بررسی متغیرهای تعدیل‌کننده و میانجی‌گر را در تحلیل اثرات محبوبیت‌طلبی مدیران برجسته می‌سازد.

با وجود دستاوردهای ارزشمند این پژوهش، محدودیت‌هایی نیز وجود دارد که باید مورد توجه قرار گیرد. از جمله محدودیت‌های این مطالعه می‌توان به تمرکز آن بر زمینه‌های فرهنگی و سازمانی خاص اشاره کرد که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را محدود سازد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی، مطالعات تطبیقی در زمینه‌های فرهنگی و صنعتی متنوع صورت گیرد. همچنین بررسی نقش متغیرهای میانجی همچون فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و ویژگی‌های شخصیتی مدیران می‌تواند به غنای بیشتر ادبیات این حوزه کمک کند. پژوهش‌های آینده می‌توانند با بهره‌گیری از روش‌های طولی، پویایی‌های زمانی پدیده محبوبیت‌طلبی و آثار تدریجی آن بر عملکرد و سلامت سازمانی را مورد مطالعه قرار دهند.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

ORCID

Kosar Mojaddam  <https://orcid.org/0000-0003-0059-7321>

Parnia Asgari  <https://orcid.org/0009-0003-0830-5722>

Hadi Teimouri  <https://orcid.org/0000-0003-3288-1319>

منابع

۱. اکبری، محسن، ابراهیم پور ازبری، مصطفی، مسعودی فر، میثم و خیری، صدیقه. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر برتری طلبی اجتماعی مصرف کنندگان بر انتخاب کالای لوکس با فناوری بالا با تعدیل گری درگیری ذهنی محصول. فصلنامه رشد و فناوری، ۱۳(۵۲)، ۳۹-۴۵.
۲. پورکریمی، جواد و عزیزی، مهسا. (۱۴۰۳). سبک رهبری اثربخش در محیط های متلاطم: مروری سیستماتیک. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۳(۱۱۴)، ۱۷۷-۲۱۸.
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.78899.4455>
۳. ترک زبانه، نسرین و طاهری گودرزی، حجت. (۱۴۰۲). پیشایندها، مولفه ها و پیامدهای شایسته هراسی در سازمان های دولتی ایران. مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۶(۳)، ۲۴۷-۲۳۱.
۴. فاتحی، شیما و صالحی، رضوان. (۱۳۹۸). مقایسه انتظارات از ازدواج در افراد مهرطلب و افراد مهربان. نشریه رویش روانشناسی، ۸(۴)، ۱۳۰-۱۲۱.
۵. فاضل پور، فاطمه، ویسه، صید مهدی و شیر، اردشیر. (۱۴۰۱). واکاوی ابعاد محبوبیت طلبی مدیران دولتی (مورد مطالعه: سازمان های دولتی شهر ایلام). مدیریت سازمان های دولتی، ۱۱(۱)، ۶۰-۴۵.
<https://doi.org/10.30473/ipom.2023.65794.4712>
۶. قربان زاده، عبدالمناف، شجاعی، سامره، پقه، عبدالعزیز و مهرابی، احمد. (۱۴۰۴). تحلیلی بر رفتار مدیران دولتی محبوبیت طلب. اولین همایش ملی پژوهش های نوین در مدیریت و کارآفرینی، علی آباد.
۷. طاهری، فاطمه و فاضلی، مهدی. (۱۴۰۲). واکاوی عوامل مؤثر بر پردشدگی در محیط کار در چارچوب مدل سه شاخگی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۲(۱۰۸)، ۷۶-۴۵.
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2022.68468.4164>

۸. محمودی، شهرام، دانش، ابراهیم و جلالت، فرامرز. (۱۴۰۰). تحلیل مکانیسم روان رنجورانه مهرطلبی در داستان های مثنوی بر اساس نظریه کارن هورنای. *پژوهشنامه نقد ادبی و بلاغت*، ۱۰(۲)، ۱۸۵-۲۰۹. <https://doi.org/10.22059/jlcr.2021.313817.1582>
۹. منافی، سیده فاطمه. (۱۳۹۵). رابطه پیوند بالینی، کیفیت دوستی و سبک های عاطفی با نشانگان اختلال شخصیت. *پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهرا*.
۱۰. موسوی، کاظم و اصغری صارم، علی. (۱۴۰۲). فهم پدیده به حاشیه رانده شدن در سازمان؛ کاوشی در متن روایت های کارکنان یک سازمان دولتی. *مدیریت دولتی*، ۱۵(۱)، ۱۷۹-۱۴۹. [10.22059/jipa.2022.348710.3216](https://doi.org/10.22059/jipa.2022.348710.3216)
11. Bravo, A., Krause, R. W., Ortega-Ruiz, R., & Romera, E. M. (2024). How adolescents' popularity perceptions change: Measuring interactions between popularity and friendship networks. *Social Networks*, 78, 12-24. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2023.10.004>
12. Case, C. R., Bae, K. K., & Maner, J. K. (2018). To lead or to be liked: When prestige-oriented leaders prioritize popularity over performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 115(4), 657. <https://doi.org/10.1037/pspi0000138>
13. Cullen, K. L., Fan, J., & Liu, C. (2014). Employee popularity mediates the relationship between political skill and workplace interpersonal mistreatment. *Journal of Management*, 40(6), 1760-1778. <https://doi.org/10.1177/0149206311435104>
14. De Clercq, D., Fatima, T., & Jahanzeb, S. (2021). Impressing for popularity and influence among peers: The connection between employees' upward impression management and peer-rated organizational influence. *The Journal of Social Psychology*, 161(5), 608-626. <https://doi.org/10.1080/00224545.2020.1851639>
15. Disney, K. L. (2013). Dependent personality disorder: a critical review. *Clinical Psychology Review*, 33(8), 1184-1196. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2013.10.001>
16. Garden, R., Hu, X., Zhan, Y., & Yao, X. (2018). Popularity procurement and payoff: Antecedents and consequences of popularity in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 33, 297-310. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9494-9>

17. Huntington, C. (2023). People pleasing: Definition, quotes, & psychology. The Berkeley Well-Being Institute, available at: www.Berkeleywellbeing.com.
<https://www.berkeleywellbeing.com/people-pleasing.html>
18. Kaushal, N., Kaushik, N., & Sivathanu, B. (2021). Workplace ostracism in various organizations: systematic review and bibliometric analysis. *Management Review Quarterly*, 1-36.
<https://doi.org/10.1108/PR-07-2016-0153>
19. Lansu, T. A. (2023). How popularity goal and popularity status are related to observed and peer-nominated aggressive and prosocial behaviors in elementary school students. *Journal of experimental child psychology*, 227, 105590.
<https://doi.org/10.1016/j.jecp.2022.105590>
20. Lansu, T. A., & Cillessen, A. H. (2012). Peer status in emerging adulthood: Associations of popularity and preference with social roles and behavior. *Journal of Adolescent Research*, 27, 132–150.
<https://doi.org/10.1177/0743558411402341>
21. Li, Y. (2016). Does popularity at work matter? Examining the effects on career satisfaction through self-evaluation and abilities. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 44(10), 1601-1612.
<https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.10.1601>
22. O'Connor, C., & Joffe, H. (2020). Intercoder reliability in qualitative research: debates and practical guidelines. *International journal of qualitative methods*, 19, 1609406919899220.
<https://doi.org/10.1177/1609406919899220>
23. Ozer, D. J., & Benet-Martinez, V. (2006). Personality and the prediction of consequential outcomes. *Annual Review of Psychology*, 57(1), 401-421. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.57.102904.190127>
24. Papayanis, A. (2023). In the new year, don't be a people pleaser. *Globe & Mail* [Toronto, Canada], O4-O4.
25. Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). Handbook for synthesizing qualitative research. *springer publishing company*.

- 26.Scott, B. A. (2013). A conceptual framework for the study of popularity in the workplace. *Organizational Psychology Review*, 3, 161–186.
<https://doi.org/10.1177/2041386612464092>
- 27.Scott, B. A., & Judge, T. A. (2009). The popularity contest at work: Who wins, why, and what do they receive? *Journal of Applied Psychology*, 94, 20–33. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0012951>
- 28.Tariq, A., Quayle, E., Lawrie, S. M., Reid, C., & Chan, S. W. (2021). Relationship between early maladaptive schemas and anxiety in adolescence and young adulthood: A systematic review and meta-analysis. *Journal of affective disorders*, 295, 1462-1473.
<https://doi.org/10.1016/j.jad.2021.09.031>
- 29.Tölkes, C. (2018). Sustainability Communication in Tourism—A Literature Review. *Tourism Management Perspectives*, 27, 10-21.
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.04.002>
- 30.Wright, M. F., & Wachs, S. (2022). Popularity, social preference, and social behaviors: the moderation of social status goals. *Psychology, Society & Education*, 14(3), 1-10.
<https://doi.org/10.21071/psy.v14i3.15149>
- 31.Wu, C. H., Kwan, H. K., Liu, J., & Lee, C. (2021). When and how favour rendering ameliorates workplace ostracism over time: Moderating effect of self-monitoring and mediating effect of popularity enhancement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(1), 107-131.
<https://doi.org/10.1111/joop.12328>
- 32.Zadira, A., & Rudianto, G. (2022). Psychogenic Needs of Affection in Novel" Warm Bodies" by Isaac Marion: A Psychological Approach. *IDEAS: Journal on English Language Teaching and Learning, Linguistics and Literature*, 10(2), 2169-2186.
<https://doi.org/10.24256/ideas.v10i2.3045>
- 33.Zhang, Y., Feng, F., He, X., Wei, T., Song, C., Ling, G., & Zhang, Y. (2021). Causal intervention for leveraging popularity bias in recommendation. *In Proceedings of the 44th International ACM SIGIR Conference on Research and Development in Information Retrieval*.
<https://doi.org/10.1145/3404835.3462875>

References [In Persian]

1. Akbari, M., Ebrahim Pourazbari, M., Masoudifar, M., & Khayyer, S. (2018). Investigating the effect of consumer's social dominance on choosing luxury high-tech products with the mediating role of product involvement, *Roshd -e- Fanavari*, 13(52), 39.
2. Fatehi, S., & Salehi, R. (2019). Comparison of expectations from marriage in people with needs for succorance and kind people. *Psychological Development*, 8(4), 123.
3. Fazelpour, F., Vise, S.M., & Shiri, A. (2023). Analyzing the dimensions of the popularity of public administrators. *Public Organizations Management*, 11(1), 45-60.
<https://doi.org/10.30473/ipom.2023.65794.4712>
4. Ghorbanzade, A., Shojaei, S., Pagheh, A., & Mehrabian, A. (2025). Analysis of the behavior of popular-seeking government managers. *The first national conference on new researches in management and entrepreneurship*, Aliabad.
5. Mohammadi, Sh., Danesh, E., & Jalalat, F. (2021). Analyzing the mechanism of the neurotic need for approval in the stories of Masnavi based on Karen Horney's theory. *Journal of Literary Criticism and Rhetoric*, 10(2), 209-185.
<https://doi.org/10.22059/jlcr.2021.313817.1582>
6. Manafi, F. (2015). The relationship between clinical connection, quality of friendship and emotional styles with personality disorder symptoms. Msc thesis. Clinical psychology field. *Al-Zahra University*.
7. Mousavi, K., & Asghari Sarem, A. (2023). Understanding employee marginalization: A narrative inquiry into the experiences of employees in a public organization. *Journal of Public Administration*, 15(1), 149- 179.
[10.22059/jipa.2022.348710.3216](https://doi.org/10.22059/jipa.2022.348710.3216)
8. Pourkarimi, J., & Azizi, M. (2025). Effective leadership style in turbulent environments: A systematic review. *Management Studies in Development and Evolution*, 33 (114), 177 – 218.
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.78899.4455>

9. Taheri, F., & Fazeli, M. (2023). Exploring the factors affecting workplace ostracism in the framework of the three-pronged model. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(108), 45 -76.
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2022.68468.4164>
10. Torkzaban, N., & Taheri Goudarzi, H. (2023). Antecedents, components, and consequences of deserving fear in public organizations of Iran. *Journal of Human Capital Empowerment*, 6(3), 231-247.

استناد به این مقاله: مجدم، کوثر؛ عسگری، پرنیا و تیموری، هادی (۱۴۰۴). واکاوی پیشایندها و پیامدهای

مجبوبیت‌طلبی مدیران در محیط کار با روش فراترکیب. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۵(۱۱۹)، ۱۷۱-۲۰۴.

doi: 10.22054/jmsd.2025.86582.4653



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.