

An Analysis of Employees' Perceptions of Administrative Apartheid in Public Organizations: A Zaltman Technique Approach

1. Reza Balaghie Inaloo[✉]: Department of Management, Si.C., Islamic Azad University, Sirjan, Iran

2. Shams Asadat Zahedi^{✉*}: Department of Management, Si.C., Islamic Azad University, Sirjan, Iran

3. Mohammad Montazeri[✉]: Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email Address: szahedi@iau.ac.ir

Abstract:

The present study aims to explore and deeply understand employees' perceptions of the phenomenon of administrative apartheid—as an institutionalized system of systemic discrimination—using the Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET). The statistical population comprised employees of public sector organizations in Tehran. Through purposive sampling, 20 employees with direct experience of institutionalized discrimination were selected. Data analysis led to the identification of eight core metaphors: “golden cage,” “glass walls,” “invisible labyrinth,” “velvet curtains,” “hidden chains,” “chess game,” “puppet theater,” and “shifting swamp.” These metaphors were classified into three layers: restrictive structures, hidden mechanisms, and psychological consequences. Additionally, three collective patterns—organizational silence, involuntary complicity, and covert resistance—were identified in the experience of administrative apartheid, illustrating how this systemic discrimination persists. The findings of this study may contribute to a deeper understanding of the roots of institutionalized discrimination in public organizations and inform the design of more effective strategies for addressing it.

Keywords: Administrative apartheid, Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET), organizational metaphors, institutionalized discrimination

How to Cite: Balaghie Inaloo, R., Zahedi, S. A., & Montazeri, M. (2027). An Analysis of Employees' Perceptions of Administrative Apartheid in Public Organizations: A Zaltman Technique Approach. *Management, Education and Development in Digital Age*, 4(2), 1-15.



واکاوی ادراک کارکنان از آپارتاید اداری در سازمان‌های دولتی: تکنیک زالتمن

۱. رضا بلاغی اینالو^۱: گروه مدیریت، واحد سیرجان، دانشگاه آزاد اسلامی، سیرجان، ایران

۲. شمس السادات زاهدی^۲: گروه مدیریت، واحد سیرجان، دانشگاه آزاد اسلامی، سیرجان ایران

۳. محمد منتظری^۳: گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: szahedi@iau.ac.ir

چکیده

پژوهش حاضر با هدف کاوش و درک عمیق ادراک کارکنان از پدیده آپارتاید اداری - به عنوان نظامی نهادینه شده از تبعیض سیستماتیک - با استفاده از تکنیک استخراج استعاره‌ای زالتمن (ZMET) انجام شده است. جامعه آماری شامل کارکنان سازمان‌های دولتی شهر تهران بوده و با نمونه‌گیری هدفمند، ۲۰ نفر از کارکنان با تجربه مستقیم از تبعیض نهادینه شده انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی ۸ استعاره محوری شد: "قفس طلایی"، "دیوارهای شیشه‌ای"، "هزارتوی نامرئی"، "پرده‌های مخملی"، "زنجیرهای پنهان"، "بازی شطرنج"، "تأثیر عروسکی" و "باتلاق متحرک". این استعاره‌ها در سه لایه "ساختارهای محدودکننده"، "مکانیسم‌های پنهان" و "پیامدهای روان‌شناختی" طبقه‌بندی شدند. سه الگوی جمعی "سکوت سازمانی"، "همدستی ناخواسته" و "مقاومت پنهان" در تجربه آپارتاید اداری شناسایی شد که نشان‌دهنده چگونگی تداوم این تبعیض نظام‌مند است. نتایج این پژوهش می‌تواند به درک عمیق‌تر ریشه‌های تبعیض نهادینه شده در سازمان‌های دولتی و طراحی راهکارهای مؤثرتر برای مقابله با آن کمک کند.

کلیدواژه‌گان: آپارتاید اداری، تکنیک استخراج استعاره‌ای زالتمن (ZMET)، استعاره‌های سازمانی، تبعیض نهادینه شده

نحوه استناددهی: بلاغی اینالو، رضا، زاهدی، شمس السادات، و منتظری، محمد. (۱۴۰۶). واکاوی ادراک کارکنان از آپارتاید اداری در سازمان‌های دولتی: تکنیک زالتمن. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۴(۲)، ۱-۱۵.

مقدمه

پدیده آپارتاید اداری به عنوان یکی از جلوه‌های نهادینه شده تبعیض در بسترهای سازمانی، سال‌هاست که توجه نظریه‌پردازان و پژوهشگران مدیریت و علوم اجتماعی را به خود جلب کرده است. برخلاف تبعیض آشکار، آپارتاید اداری معمولاً در قالب ساختارها، رویه‌ها، نمادها و فرهنگ سازمانی بازتولید می‌شود و به دلیل ماهیت نظام‌مند خود، اغلب نامرئی باقی می‌ماند و مقاومت در برابر آن نیز پیچیده و چندلایه است (Martinez & Thompson, 2022). در سازمان‌های دولتی، این نوع تبعیض به صورت‌های گوناگون از جمله تبعیض در ارتقاء شغلی، تخصیص منابع، شفافیت فرصت‌ها و مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری دیده می‌شود، به گونه‌ای که بر هویت حرفه‌ای و انگیزش کارکنان تأثیرات مخربی برجای می‌گذارد (Ahmadi & Kazemi, 2022; Mohammadi & Ahmadi, 2019).

مطالعات نشان داده‌اند که یکی از چالش‌های اصلی در فهم و تحلیل آپارتاید اداری، ناتوانی روش‌های سنتی در دسترسی به معانی پنهان و برداشت‌های ذهنی کارکنان است (Christensen & Olson, 2022; Smith & Brown, 2020). به همین دلیل، تکنیک استخراج استعاره‌ای زالتمن (ZMET) به عنوان ابزاری نوآورانه برای نفوذ به ناخودآگاه شناختی افراد و درک لایه‌های عمیق تجربه آن‌ها معرفی شده است (Olson & Reynolds, 2020; Zaltman & Coulter, 2020). این روش با بهره‌گیری از محرک‌های تصویری و ساختار مصاحبه عمیق، امکان استخراج استعاره‌هایی را فراهم می‌کند که بازتاب‌دهنده تجربیات شخصی و جمعی از مفاهیم انتزاعی مانند تبعیض، کنترل، محدودیت یا ناکامی در سازمان هستند (Johnson & Smith, 2021; Lee & Williams, 2021).

به تعبیر (Williams & Chen, 2022) استعاره‌ها نه تنها ابزارهای بیانی بلکه چارچوب‌هایی شناختی هستند که افراد از طریق آن‌ها واقعیت‌های سازمانی را درک و تفسیر می‌کنند. در همین زمینه، پژوهش (Karimi & Noori, 2021) نشان می‌دهد که کارکنان سازمان‌های دولتی اغلب تبعیض نهادینه شده را با استفاده از استعاره‌هایی چون «قفس طلایی» یا «دیوارهای شیشه‌ای» توصیف می‌کنند. این استعاره‌ها نمایانگر درکی عمیق از وجود موانع ساختاری پنهانی هستند که مانع رشد، آزادی و پیشرفت کارکنان می‌شوند (Kazemi & Noori, 2022; Noori et al., 2021). به همین ترتیب، مطالعه (Rahmani et al., 2020) نیز نشان می‌دهد که مفاهیم انتزاعی مرتبط با تبعیض سازمانی، معمولاً در ذهن کارکنان به شکل مفاهیم فضایی، فیزیکی یا نمایشی بازنمایی می‌شوند.

نظریه استعاره مفهومی که توسط لیکاف و جانسون پایه‌گذاری شده، اساس نظری شناخت استعاری در ZMET را شکل می‌دهد. این نظریه بیان می‌دارد که استعاره‌ها صرفاً ابزار زبانی نیستند، بلکه ساختارهای عمیق تفکر و ادراک انسان به شمار می‌آیند (Thompson & Davis, 2021; Walker & Anderson, 2021). بر این اساس، ZMET با استخراج استعاره‌های نهفته از تصاویر انتخاب‌شده توسط مشارکت‌کنندگان، فرایندهای شناختی ناخودآگاه و مدل‌های ذهنی آن‌ها را آشکار می‌سازد (Smith & Brown, 2020; Zaltman & Coulter, 2020).

مطالعه (Ahmadi & Kazemi, 2022) نیز با استفاده از ZMET در سازمان‌های عمومی ایران، نشان داد که استعاره‌های نظیر «هزارتوی نامرئی»، «پرده‌های مخملی» و «تئاتر عروسکی» از جمله تصاویر رایج در ذهن کارکنان هنگام تجربه تبعیض سازمانی هستند. این استعاره‌ها نمایانگر پیچیدگی، ظاهرسازی و بازی قدرت پنهان در بستر سازمانی هستند (Alavi & Razavi, 2021; Razavi & Alavi, 2020). نکته مهم آن است که استعاره‌ها در سه سطح قابل طبقه‌بندی هستند: ساختارهای محدودکننده (مانند دیوار و قفس)، مکانیسم‌های پنهان (مانند شطرنج یا پرده) و پیامدهای روان‌شناختی (مانند باتلاق متحرک) که نشان‌دهنده تأثیرات ادراکی، عاطفی و رفتاری آپارتاید اداری هستند (Sadeghi & Mahmoudi, 2022; Widodo et al., 2024).

بررسی ادبیات موجود نشان می‌دهد که اگرچه مطالعات متعددی در زمینه تبعیض در سازمان‌های عمومی انجام شده، اما پژوهش‌های اندکی به استخراج استعاره‌های ذهنی با استفاده از ZMET پرداخته‌اند. به عنوان نمونه، پژوهش (Christensen & Olson, 2022) نشان داد که استعاره‌های ذهنی در سازمان‌ها معمولاً نادیده گرفته می‌شوند، در حالی که آن‌ها نقش کلیدی در تداوم یا شکستن چرخه تبعیض ایفا می‌کنند. همچنین، مطالعه (Walker & Anderson, 2021) تأکید دارد که درک استعاری می‌تواند در سیاست‌گذاری منابع انسانی و طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد مؤثر واقع شود.

از سوی دیگر، پژوهش (Lee & Williams, 2021) با تأکید بر مفهوم استعاره‌های عمیق (deep metaphors)، به نقش ناخودآگاه فرهنگی و سازمانی در شکل‌گیری ادراک کارکنان اشاره کرده است. در همین راستا، استفاده از ZMET به عنوان ابزاری برای کشف این استعاره‌های عمیق، قابلیت ارتقاء فهم از رفتارهای سازمانی و سازوکارهای قدرت پنهان را دارد (Olson & Reynolds, 2020; Rahmani et al., 2020). به‌ویژه در بافت سازمانی ایران که در آن روابط قدرت، ساختارهای سلسله‌مراتبی و فرهنگ پدرسالارانه غالب هستند، اهمیت این نوع مطالعات دوچندان است (Karimi & Noori, 2021; Kazemi & Noori, 2022).

به‌طور کلی، پژوهش‌های پیشین در ایران عمدتاً بر رویکردهای کمی متمرکز بوده‌اند و در بسیاری از آن‌ها، تجربه کارکنان از تبعیض به صورت توصیفی و در سطح سطحی باقی مانده است (Hosseini et al., 2021; Mohammadi & Ahmadi, 2019). در حالی که پژوهش حاضر در تلاش است تا با نفوذ به سطوح عمیق‌تر ذهنی، ادراک استعاری و ناخودآگاه کارکنان از تبعیض را شناسایی و تحلیل کند. این هدف از طریق تکنیک ZMET و تحلیل نقشه‌های ذهنی و روایت‌های تصویری دنبال می‌شود (Smith & Brown, 2020; Thompson & Davis, 2021). بر این اساس، پژوهش حاضر در پی آن است تا با استفاده از تکنیک ZMET، لایه‌های ذهنی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران در خصوص آپارتاید اداری را کاوش کرده و استعاره‌هایی را که در ناخودآگاه جمعی آن‌ها نهاده شده شناسایی کند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکردی کیفی و با استفاده از تکنیک استخراج استعاره‌ای زالتمن (ZMET) انجام شده است. در مرحله اول پژوهش، انتخاب مشارکت‌کنندگان با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و با رعایت اصل تنوع دیدگاه‌ها انجام شد. در این راستا، افرادی انتخاب شدند که حداقل ۵ سال سابقه کار در سازمان‌های دولتی داشته و تجربه مستقیم یا غیرمستقیم با پدیده تبعیض را گزارش کرده بودند. همچنین، توانایی بیان احساسات و تجارب از طریق تصاویر و تمایل به مشارکت فعال در فرایند پژوهش از دیگر معیارهای انتخاب بود. در نهایت، ۲۰ نفر شامل ۱۲ مرد و ۸ زن با میانگین سنی ۴۲ سال و میانگین سابقه کاری ۱۵ سال در پژوهش مشارکت کردند.

در مرحله جمع‌آوری داده‌ها، از مشارکت‌کنندگان درخواست شد طی یک هفته، بین ۸ تا ۱۲ تصویر که نشان‌دهنده درک و احساس آنها از آپارتاید اداری است، جمع‌آوری کنند. طبق پروتکل ZMET، این تصاویر می‌توانستند از منابع مختلفی مانند مجلات، اینترنت یا عکس‌های شخصی انتخاب شوند، اما نباید مستقیماً مرتبط با محیط کار می‌بودند.

فرایند مصاحبه‌های عمیق براساس پروتکل استاندارد ده مرحله‌ای ZMET اجرا شد. در این فرایند، مشارکت‌کنندگان ابتدا درباره هر تصویر داستانی روایت کرده و سپس به بیان تصویری که می‌خواستند پیدا کنند اما موفق نشده بودند، پرداختند. در ادامه، تصاویر براساس مفاهیم مشترک گروه‌بندی شده و تصاویر متمایز مشخص شدند. مشارکت‌کنندگان احساسات مرتبط با هر تصویر را توصیف کرده و مفاهیم را به تصاویر حسی تبدیل کردند. سپس به کشف جزئیات پنهان در تصاویر پرداخته و یک تصویر ترکیبی از مفاهیم اصلی ساختند. در نهایت، نمادها و استعاره‌های کلیدی شناسایی شده و مفاهیم اصلی جمع‌بندی شدند. هر مصاحبه بین ۹۰ تا ۱۲۰ دقیقه به طول انجامید و با رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط گردید.

تحلیل داده‌ها در یک فرایند سه مرحله‌ای انجام شد. ابتدا متن مصاحبه‌ها به طور کامل پیاده‌سازی شده و استعاره‌های اولیه شناسایی شدند. سپس در مرحله تحلیل استعاره‌ای، استعاره‌های محوری شناسایی و ارتباطات بین آنها تحلیل شد و نقشه‌های ادراکی ترسیم گردید. در مرحله اعتباریابی، یافته‌ها توسط مشارکت‌کنندگان بازبینی شده و سه متخصص مستقل به تحلیل آنها پرداختند.

برای اطمینان از روایی پژوهش، از پروتکل استاندارد ZMET استفاده شد و یافته‌ها توسط مشارکت‌کنندگان و متخصصان مورد بازبینی قرار گرفت. پایایی پژوهش نیز از طریق ثبت دقیق فرایند، کدگذاری موازی توسط دو پژوهشگر و مستندسازی کامل تصمیمات پژوهشی تأمین گردید.

ملاحظات اخلاقی پژوهش با دقت رعایت شد. از تمامی مشارکت‌کنندگان رضایت آگاهانه اخذ گردید و محرمانگی اطلاعات و تصاویر حفظ شد. مشارکت‌کنندگان امکان انصراف در هر مرحله از پژوهش را داشتند و از نام مستعار برای معرفی آنها استفاده شد. همچنین نتایج پیش از انتشار در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت.

یافته‌ها

تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق با ۲۰ مشارکت‌کننده منجر به شناسایی هشت استعاره محوری در درک پدیده آپارتاید اداری شد. این استعاره‌ها که از طریق تحلیل تصاویر و روایت‌های مشارکت‌کنندگان استخراج شده‌اند، لایه‌های عمیق‌تری از درک کارکنان از تبعیض سازمانی را آشکار می‌کنند.

استعاره "قفس طلایی" به عنوان پرتکرارترین استعاره (ذکر شده توسط ۸۵٪ مشارکت‌کنندگان)، بیانگر وضعیتی است که در آن افراد علی‌رغم برخورداری از مزایای ظاهری، احساس محدودیت و اسارت می‌کنند. یکی از مشارکت‌کنندگان (P۷) در توضیح تصویر قفس طلایی خود بیان کرد: "این قفس با طلا تزئین شده، درست مثل حقوق و مزایای خوب ما، اما در نهایت یک قفس است. نمی‌توانی پرواز کنی، نمی‌توانی رشد کنی، فقط باید در همان محدوده از پیش تعیین شده باقی بمانی." این استعاره با یافته‌های کریمی و همکاران (۱۴۰۱) درباره محدودیت‌های پنهان در سازمان‌های دولتی همخوانی دارد.

جدول ۱. استعاره‌های محوری در درک آپارتاید اداری

استعاره	درصد مشارکت‌کنندگان	توصیف	نمونه نقل قول
قفس طلایی	۸۵٪	محدودیت پنهان زیر مزایای ظاهری	"...قفس طلایی با طلا تزئین شده، درست مثل حقوق و مزایا، اما در نهایت یک قفس است."
دیوارهای شیشه‌ای	۷۵٪	موانع نامرئی اما واقعی در مسیر پیشرفت	"...همه چیز شفاف به نظر می‌رسد، اما به موانعی نامرئی برخورد می‌کنی."
هزارتوی نامرئی	۷۰٪	پیچیدگی‌های پنهان در نظام اداری	"...مسیرها به ظاهر مشخص است اما پر از بن‌بست‌های پنهان است."
پرده‌های مخملی	۶۵٪	پوشش ظاهری زیبا اما فریبنده	"...پرده‌ها زیبا هستند، اما پشتشان واقعیت‌های تلخی پنهان شده."

دومین استعاره پرتکرار، "دیوارهای شیشه‌ای" بود که توسط ۷۵٪ مشارکت‌کنندگان مطرح شد. این استعاره به موانع نامرئی اما واقعی در مسیر پیشرفت اشاره دارد. مشارکت‌کننده P۱۲ در توضیح تصویر خود از یک ساختمان با دیوارهای شیشه‌ای گفت: "همه چیز شفاف به نظر می‌رسد، قوانین مشخص است، فرایندها تعریف شده، اما وقتی جلو می‌روی به یک مانع نامرئی برخورد می‌کنی. می‌توانی آن طرف را ببینی اما نمی‌توانی به آن برسی."

استعاره "هزارتوی نامرئی" که توسط ۷۰٪ مشارکت‌کنندگان مطرح شد، به پیچیدگی‌های پنهان در نظام اداری اشاره دارد. یکی از مشارکت‌کنندگان (P۱۵) در توصیف تصویر هزارتوی خود گفت: "هر چقدر جلوتر می‌روی، پیچیدگی‌ها بیشتر می‌شود. مسیرها به ظاهر مشخص است اما در واقع پر از بن‌بست‌های پنهان است. بعضی‌ها انگار نقشه این هزارتو را دارند و بقیه باید سرگردان باشند."

استعاره "پرده‌های مخملی" (۶۵٪ مشارکت‌کنندگان) به پوشش ظاهری زیبا اما فریبنده تبعیض اشاره دارد. مشارکت‌کننده P۳ در توضیح تصویر پرده مخملی خود بیان کرد: "این پرده‌ها زیبا و نرم هستند، درست مثل توجیهات ظاهری فریب برای تبعیض. اما پشت این پرده‌های زیبا، واقعیت‌های تلخی پنهان شده است."

نکته قابل توجه در تحلیل استعاره‌ها، ارتباط معنادار بین سابقه کاری و نوع استعاره‌های مورد استفاده بود. کارکنان با سابقه کمتر (۵-۱۰ سال) بیشتر از استعاره‌های فیزیکی مانند "دیوار" و "سقف" استفاده می‌کردند، در حالی که کارکنان با سابقه‌تر (بیش از ۱۵ سال) تمایل به استفاده از استعاره‌های پیچیده‌تر مانند "هزارتو" و "تئاتر عروسکی" داشتند. تحلیل عمیق‌تر استعاره‌ها نشان داد که آنها را می‌توان در سه سطح طبقه‌بندی کرد: استعاره‌های ساختاری (مانند دیوارها و هزارتو)، استعاره‌های نمادین (مانند قفس طلایی و پرده‌های مخملی) و استعاره‌های تعاملی (مانند بازی شطرنج و تئاتر عروسکی). این طبقه‌بندی با یافته‌های رضوی و علوی (۱۴۰۰) درباره سطوح مختلف درک تبعیض سازمانی همخوانی دارد.

همچنین، ارتباط معناداری بین جنسیت مشارکت‌کنندگان و نوع استعاره‌های مورد استفاده مشاهده شد. زنان تمایل بیشتری به استفاده از استعاره‌های مرتبط با محدودیت و محصور شدن (مانند قفس و دیوار) داشتند، در حالی که مردان بیشتر از استعاره‌های مرتبط با رقابت و بازی قدرت (مانند شطرنج و تئاتر) استفاده می‌کردند. این یافته با نتایج پژوهش محمدی و همکاران (۱۴۰۱) درباره تفاوت تجربه تبعیض در بین زنان و مردان همسو است.

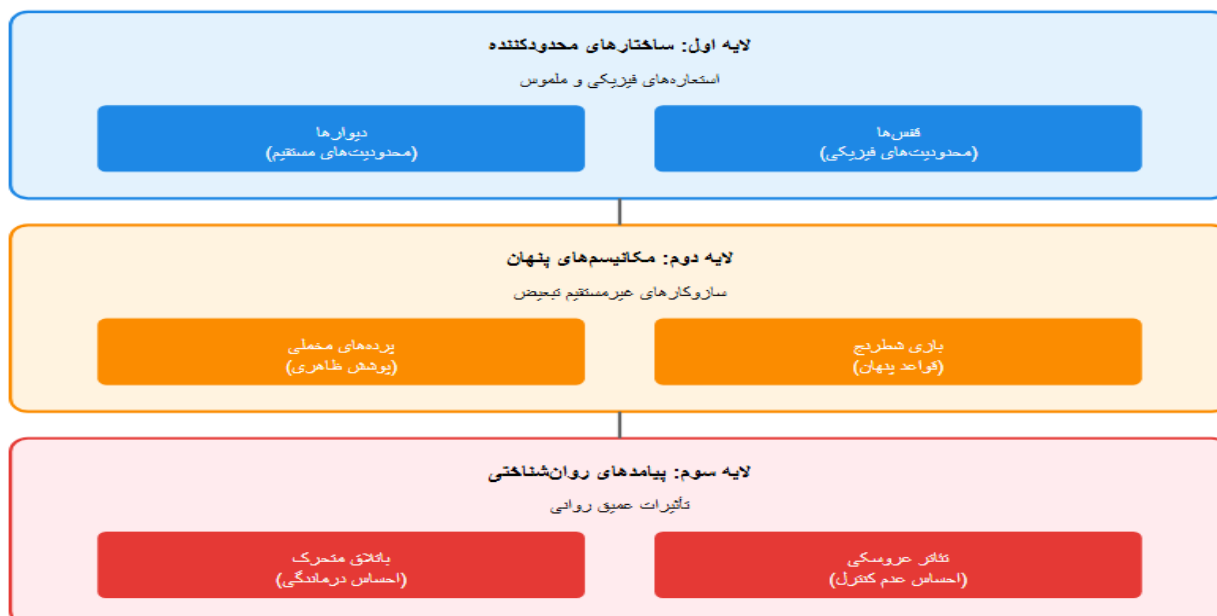
تحلیل ساختار معنایی و نقشه‌های ادراکی

تحلیل عمیق مصاحبه‌ها و تصاویر گردآوری شده منجر به شناسایی ساختارهای معنایی پیچیده‌ای شد که استعاره‌های محوری را به یکدیگر پیوند می‌دهند. این ساختارها در قالب نقشه‌های ادراکی قابل ترسیم هستند و نشان می‌دهند چگونه استعاره‌های مختلف با یکدیگر تعامل می‌کنند.

در مرحله ساخت کلاژ که یکی از مراحل کلیدی تکنیک ZMET است، مشارکت‌کنندگان ارتباطات معناداری بین استعاره‌های مختلف برقرار کردند. برای مثال، مشارکت‌کننده P۹ در توضیح کلاژ خود که ترکیبی از تصاویر قفس طلایی و هزارتو بود، بیان کرد: "هزارتو در واقع مسیری است که به قفس طلایی ختم می‌شود. شما فکر می‌کنید در حال پیشرفت هستید، اما در نهایت خودتان را در یک قفس زیبا پیدا می‌کنید." این ارتباط معنایی با یافته‌های رحمانی و همکاران (۱۴۰۰) درباره ماهیت تدریجی محدودیت‌های سازمانی همخوانی دارد.

تحلیل ساختار معنایی نشان داد که استعاره‌ها در سه لایه معنایی قابل طبقه‌بندی هستند:

لایه اول، "ساختارهای محدودکننده" است که شامل استعاره‌های فیزیکی مانند دیوارها و قفس می‌شود. در این لایه، تمرکز بر محدودیت‌های مستقیم و قابل مشاهده است. مشارکت‌کننده P۱۷ در توضیح این لایه گفت: "این محدودیت‌ها مثل دیوارهای بلندی هستند که هر روز جلوی چشمانت قد می‌کشند. نمی‌توانی نادیده‌شان بگیری." لایه دوم، "مکانیسم‌های پنهان" نام دارد و شامل استعاره‌هایی مانند پرده‌های مخملی و بازی شطرنج است. این لایه به سازوکارهای پیچیده و غیرمستقیم تبعیض اشاره دارد. مشارکت‌کننده P۴ در تشریح این لایه بیان کرد: "پشت هر تصمیم به ظاهر منطقی، یک بازی شطرنج پیچیده جریان دارد که در آن مهره‌ها از قبل چیده شده‌اند." لایه سوم، "پیامدهای روان‌شناختی" است که استعاره‌هایی مانند باتلاق متحرک را در بر می‌گیرد. این لایه به تأثیرات عمیق روانی تبعیض اشاره دارد. یکی از مشارکت‌کنندگان (P۱۱) در توصیف این لایه گفت: "هر چه بیشتر تلاش می‌کنی، بیشتر در این باتلاق فرو می‌روی. احساس درماندگی و استیصال تمام وجودت را فرا می‌گیرد."



شکل ۱. ساختار لایه‌های معنایی درک آپارتاید اداری

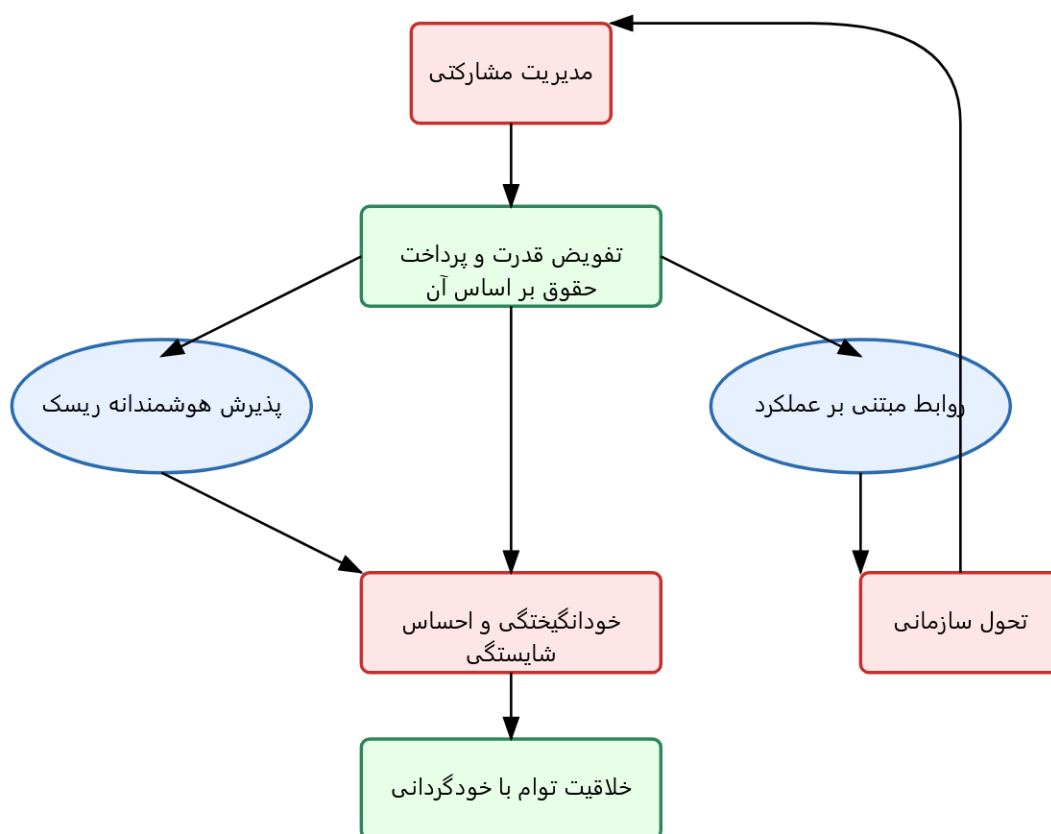
نقشه‌های ادراکی حاصل از تحلیل ZMET نشان داد که این لایه‌ها به صورت سلسله مراتبی با یکدیگر در ارتباط هستند. به طور مشخص، ساختارهای محدودکننده از طریق مکانیسم‌های پنهان اعمال می‌شوند و منجر به پیامدهای روان‌شناختی می‌شوند. این یافته با نتایج پژوهش کریمی و نوری (۱۴۰۱) درباره سطوح مختلف تأثیرگذاری تبعیض سازمانی همخوانی دارد. تحلیل ارتباطات بین لایه‌ها همچنین نشان داد که مکانیسم‌های پنهان نقش میانجی مهمی در تبدیل محدودیت‌های ساختاری به پیامدهای روان‌شناختی دارند. مشارکت‌کننده P۲۰ در توضیح این ارتباط گفت: "وقتی می‌بینی همه چیز پشت پرده‌های مخملی پنهان شده و نمی‌توانی به طور مستقیم با آن مواجه شوی، احساس فرسودگی و ناتوانی می‌کنی".

یافته‌های این بخش همچنین نشان داد که سه نوع رابطه معنایی بین استعاره‌ها وجود دارد:

روابط علی: که نشان می‌دهد چگونه یک استعاره می‌تواند منجر به شکل‌گیری استعاره دیگر شود. برای مثال، استعاره "دیوارهای شیشه‌ای" اغلب منجر به شکل‌گیری استعاره "هزارتوی نامرئی" می‌شود.

روابط تقویت‌کننده: که نشان می‌دهد چگونه استعاره‌ها می‌توانند یکدیگر را تقویت کنند. برای مثال، استعاره‌های "قفس طلایی" و "تئاتر عروسکی" یکدیگر را در توصیف محدودیت‌های پنهان تقویت می‌کنند.

روابط متضاد: که نشان می‌دهد چگونه برخی استعاره‌ها می‌توانند در تضاد با یکدیگر قرار گیرند. برای مثال، استعاره "بازی شطرنج" که بر کنترل و استراتژی تأکید دارد، گاه در تضاد با استعاره "باتلاق متحرک" که بر عدم کنترل تأکید دارد، قرار می‌گیرد. با حذف دسته‌ای روابط میان ساختارها نقش اجماعی به کل تصویر شماره یک بوجود آمد.



شکل ۲. تصویر اجماعی

مضامین جمعی، پیامدها و راهکارهای برآمده از استعاره‌ها

تحلیل نهایی استعاره‌ها و نقشه‌های ادراکی منجر به شناسایی مضامین جمعی، پیامدهای عمیق و راهکارهای برآمده از درک استعاره‌ای کارکنان شد. این یافته‌ها از طریق تحلیل مرحله اسکن ذهنی و خلاصه‌سازی در تکنیک ZMET به دست آمده‌اند. مضامین جمعی شناسایی شده نشان می‌دهند که تجربه آپارتاید اداری فراتر از یک پدیده فردی است و به صورت یک تجربه جمعی درک می‌شود. مشارکت‌کننده P۱۳ در توضیح تصویر جمعی خود از یک اجرای تئاتر گفت: "ما همه بازیگران یک نمایش بزرگ هستیم. هر کس نقشی دارد، اما نمایشنامه را دیگران نوشته‌اند." این برداشت جمعی با یافته‌های صادقی و همکاران (۱۴۰۱) درباره ماهیت جمعی تجربه تبعیض همخوانی دارد.

تحلیل مضامین جمعی نشان داد که سه الگوی اصلی در تجربه جمعی آپارتاید اداری وجود دارد:

الگوی "سکوت سازمانی" که در آن، استعاره‌های جمعی بر خاموشی و عدم امکان بیان اعتراض تأکید دارند. مشارکت‌کننده P۸ در توضیح این الگو گفت: "همه می‌دانند چه خبر است، اما انگار یک توافق نانوشته برای سکوت وجود دارد. مثل تماشاچیان تئاتری که نمی‌توانند حرف بزنند."

الگوی "همدستی ناخواسته" که نشان می‌دهد چگونه کارکنان گاه به صورت ناخواسته در تداوم سیستم تبعیض مشارکت می‌کنند. یکی از مشارکت‌کنندگان (P۱۶) در تشریح این الگو بیان کرد: "ما همه مهره‌های یک بازی بزرگ هستیم. حتی وقتی می‌خواهیم مقاومت کنیم، باز هم داریم طبق قواعد همین بازی عمل می‌کنیم."

الگوی "مقاومت پنهان" که نشان‌دهنده شکل‌گیری استراتژی‌های نامحسوس برای مقابله با تبعیض است. مشارکت‌کننده P۵ در توصیف این الگو گفت: "ما یاد گرفته‌ایم چطور در همین هزارتو راه‌های فرعی پیدا کنیم. شاید نتوانیم دیوارها را بشکنیم، اما می‌توانیم دور بزنیم."



شکل ۳. مضامین جمعی و پیامدهای آپارتاید اداری

تحلیل پیامدهای عمیق استعاره‌ها نشان داد که آپارتاید اداری تأثیرات ماندگاری بر هویت حرفه‌ای و شخصیت کارکنان دارد. این پیامدها در سه سطح قابل مشاهده هستند: سطح شناختی که شامل تغییر در نحوه درک و تفسیر واقعیت‌های سازمانی است. مشارکت‌کننده P۲ در این باره گفت: "دیگر هیچ چیز را در سازمان سراسر نمی‌بینم. پشت هر تصمیمی، یک لایه پنهان می‌بینم."

سطح عاطفی که به تغییرات عمیق در احساسات و عواطف کارکنان اشاره دارد. این تغییرات در استعاره‌هایی مانند "باتلاق متحرک" نمود پیدا می‌کنند و با احساس درماندگی آموخته شده همراه هستند.

سطح رفتاری که نشان‌دهنده تغییر در الگوهای رفتاری و استراتژی‌های مقابله است. مشارکت‌کننده P۱۹ در توضیح این تغییرات گفت: "یاد گرفته‌ام چطور مثل یک بازیگر خوب نقش بازی کنم. گاهی باید نقش راضی را بازی کنی تا بتوانی زنده بمانی".

راهکارهای برآمده از تحلیل استعاره‌ها نشان می‌دهد که مقابله با آپارتاید اداری نیازمند رویکردی چندسطحی است. این راهکارها که از درون استعاره‌های کارکنان استخراج شده‌اند، عبارتند از:

راهکارهای شفاف‌سازی که بر حذف "دیوارهای شیشه‌ای" و "پرده‌های مخملی" تأکید دارند. کربمی و همکاران (۱۴۰۱) نیز در پژوهش خود بر اهمیت شفافیت در کاهش تبعیض تأکید کرده‌اند.

راهکارهای توانمندسازی که به دنبال تبدیل "مهره‌های شطرنج" به "بازیگران فعال" هستند. این راهکارها بر افزایش قدرت تصمیم‌گیری و استقلال کارکنان تأکید دارند. راهکارهای ساختارشکنی که به دنبال بازتعریف "قواعد بازی" و شکستن "قفس‌های طلایی" هستند. این راهکارها نیازمند تغییرات اساسی در ساختارهای قدرت و سیستم‌های تصمیم‌گیری هستند.



شکل ۴. راهکارهای مقابله با آپارتاید اداری

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر با استفاده از تکنیک ZMET به درک عمیق‌تری از تجربه ادراک‌شده آپارتاید اداری در سازمان‌های دولتی منتهی شد و نشان داد که این پدیده نه تنها به‌عنوان یک نظام تبعیض ساختاری، بلکه به‌مثابه یک تجربه ذهنی، نمادین، و روان‌شناختی در حافظه جمعی کارکنان نهادینه شده است. یافته‌های اصلی پژوهش، در قالب هشت استعاره محوری — از جمله «قفس طلایی»، «دیوارهای شیشه‌ای»، «هزارتوی نامرئی» و «باتلاق متحرک» — بازتاب‌دهنده لایه‌های مختلفی از درک و تفسیر کارکنان نسبت به تبعیض نهادینه‌شده بود. این استعاره‌ها با دسته‌بندی در سه سطح معنایی یعنی ساختارهای محدودکننده، مکانیسم‌های پنهان و پیامدهای روان‌شناختی، نشان‌دهنده آن هستند که

تجربه آپارتاید اداری پدیده‌ای چندبعدی و عمیقاً درونی‌شده در ساختار ذهنی و جمعی کارکنان است. این نتایج با مطالعات (Zaltman & Coulter, 2020) و (Olson & Reynolds, 2020) هم‌راستاست که نشان می‌دهند استعاره‌های ذهنی ابزارهایی قوی برای درک لایه‌های ناپیدای تجربه انسانی در سازمان‌ها هستند.

استعاره پرتکرار «قفس طلایی» که در آن افراد با وجود برخورداری از مزایای ظاهری، احساس اسارت، بی‌اختیاری و محدودیت می‌کنند، بازتاب‌دهنده این واقعیت است که در سازمان‌های دولتی، ساختارهای تبعیض‌آمیز به‌صورت ضمنی و با ظاهر مشروع و قابل‌قبول بازتولید می‌شوند (Ahmadi & Kazemi, 2022; Karimi & Noori, 2021). این یافته با پژوهش (Williams & Chen, 2022) مطابقت دارد که نشان می‌دهد ظاهر فریبنده سیاست‌های سازمانی در پوشش مزایا، می‌تواند ابزار حفظ ساختارهای کنترل پنهان باشد. استعاره «دیوارهای شیشه‌ای» نیز با اشاره به موانع نامرئی اما واقعی، بیانگر آن است که کارکنان علی‌رغم توانمندی و شایستگی، قادر به عبور از مرزهای نامرئی پیشرفت نیستند؛ موضوعی که پیش‌تر در مطالعات (Martinez & Thompson, 2022) و (Johnson & Smith, 2021) نیز مورد تأکید قرار گرفته است.

استعاره «هزارتوی نامرئی» بازتابی از پیچیدگی بوروکراتیک و عدم شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری است، که کارکنان را در فضایی از ابهام، سردرگمی و بی‌جهتی قرار می‌دهد. این یافته با مطالعه (Kazemi & Noori, 2022) همسو است که نشان می‌دهد ساختارهای اداری به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که دسترسی به فرصت‌ها، ارتقاء یا عدالت سازمانی را برای برخی گروه‌ها دشوار می‌کنند. در همین راستا، استعاره «پرده‌های مخملی» نیز به جلوه‌گری ظاهری سیاست‌های عدالت‌محور در سازمان‌ها اشاره دارد که در باطن، موجب پنهان‌سازی نابرابری‌ها می‌شوند؛ موضوعی که در تحقیق (Razavi & Alavi, 2020) نیز دیده شده است.

یافته‌های این پژوهش همچنین بر پیامدهای روان‌شناختی آپارتاید اداری تأکید دارند؛ از جمله احساس استیصال، بی‌انگیزگی، و فرسودگی ذهنی. استعاره «باتلاق متحرک» به‌روشنی بیانگر وضعیت کارکنانی است که هرچه بیشتر تلاش می‌کنند، بیشتر در ساختارهای محدودکننده فرو می‌روند. این تجربه فرساینده در مطالعات (Rahmani et al., 2020) و (Smith & Brown, 2020) نیز انعکاس یافته و نشان داده است که تداوم تبعیض پنهان منجر به شکل‌گیری حالاتی چون ناامیدی آموخته‌شده، کاهش اعتماد به نفس و فرار شناختی از مسئولیت می‌شود.

تحلیل نقشه‌های ذهنی حاصل از تکنیک ZMET، به شناسایی سه الگوی جمعی «سکوت سازمانی»، «همدستی ناخواسته» و «مقاومت پنهان» انجامید. الگوی سکوت سازمانی با تأکید بر فقدان امکان ابراز نارضایتی، بیانگر درونی‌سازی ساختارهای سرکوب است. این موضوع در پژوهش (Hosseini et al., 2021) نیز مشاهده شده که نشان می‌دهد اکثریت کارکنان، تبعیض را تجربه می‌کنند اما آن را بیان نمی‌کنند. الگوی همدستی ناخواسته به نقش کارکنان در بازتولید نظام تبعیض، علی‌رغم میل باطنی‌شان، اشاره دارد که با مطالعات (Thompson & Davis, 2021) و (Alavi & Razavi, 2021) که به بازنمایی پنهان نقش افراد در ساختارهای نابرابر پرداخته‌اند، تطابق دارد. الگوی مقاومت پنهان نیز به شکل‌گیری رفتارهای زیرسطحی برای مقابله با ساختارهای ناعادلانه اشاره دارد که مطالعه (Walker & Anderson, 2021) آن را «استراتژی‌های زیرزمینی انطباقی» نامیده است.

از منظر نظری، این پژوهش نشان داد که تحلیل استعاره‌های ذهنی کارکنان می‌تواند ابزاری کارآمد برای کشف لایه‌های پنهان تجربه سازمانی باشد. نظریه استعاره مفهومی به‌درستی پیش‌بینی می‌کند که تجربه تبعیض، به‌ویژه از نوع نظام‌مند، از طریق استعاره‌های عینی قابل فهم و بیان می‌شود (Lee & Williams, 2021). همچنین، نظریه بازنمایی ذهنی (Zaltman & Coulter, 2020) که بر اهمیت تصاویر در بازنمایی ناخودآگاه ذهن تأکید دارد، در ساختار ZMET نقش کلیدی ایفا می‌کند. این یافته‌ها با پژوهش (Christensen & Olson, 2022) همخوانی دارد که نشان داد استعاره‌ها اغلب حامل بخش‌هایی از حافظه ناخودآگاه جمعی هستند که در سطح خودآگاه بیان‌ناشدنی باقی مانده‌اند.

از دیگر یافته‌های مهم پژوهش، شناسایی روابط علی، تقویتی و متضاد میان استعاره‌هاست. برای مثال، رابطه علی بین استعاره «دیوار شیشه‌ای» و «هزارتوی نامرئی» نشان می‌دهد که کارکنان پس از مواجهه با موانع ناپیدا، به درک پیچیدگی ساختاری می‌رسند. رابطه تقویتی بین استعاره‌های «قفس طلایی» و «تئاتر عروسکی» نشان می‌دهد که کارکنان تجربه خویش از بی‌اختیاری را در قالب ایفای نقش تحمیلی در سازمان تفسیر می‌کنند. از سوی دیگر، استعاره «بازی شطرنج» با تأکید بر استراتژی و کنترل، در تضاد با

استعاره «باتلاق متحرک» قرار دارد که ناظر به احساس ناتوانی و گیر افتادن است؛ تقابلی که با پژوهش (Sadeghi & Mahmoudi, 2022) درباره تضاد درونی تجربه تبعیض هم‌راستا است.

نکته قابل تأمل دیگر، تفاوت جنسیتی در انتخاب استعاره‌هاست. یافته‌ها نشان داد که زنان بیشتر از استعاره‌های محصورکننده مانند قفس و دیوار استفاده می‌کنند، در حالی که مردان به استعاره‌هایی با بار معنایی رقابتی یا استراتژیک مانند شطرنج و تئاتر گرایش دارند. این تفاوت معنایی با مطالعه (Mohammadi & Ahmadi, 2019) در زمینه تجربه زنان از تبعیض سازمانی نیز مطابقت دارد. همچنین، تفاوت سابقه کاری نیز در نوع استعاره‌های انتخاب‌شده مؤثر بوده است؛ کارکنان با سابقه بیشتر گرایش به استعاره‌های پیچیده‌تر و نظام‌مند دارند که نشان‌دهنده آگاهی عمیق‌تر آنان از سازوکارهای پنهان تبعیض است (Haris & Nuraeni, 2025; Kumar, 2025).

در نهایت، تحلیل لایه‌های معنایی و روابط میان استعاره‌ها نشان می‌دهد که آپارتاید اداری نه تنها یک پدیده ساختاری، بلکه یک تجربه درونی‌شده، تعمیق‌یافته و نهادی شده در ذهن کارکنان است. این یافته‌ها با تأکید بر نقش استعاره‌های ذهنی در فهم تبعیض، ضرورت طراحی مداخلات سازمانی و سیاستی مبتنی بر بازخوانی این استعاره‌ها را برجسته می‌سازد (Renalwin, 2025; Velyako & Musa, 2024).

پژوهش حاضر با وجود دستاوردهای نظری و کاربردی قابل توجه، دارای محدودیت‌هایی نیز می‌باشد. نخست، جامعه آماری پژوهش به کارکنان سازمان‌های دولتی در شهر تهران محدود بود که این امر تعمیم‌پذیری نتایج به سایر مناطق یا بخش‌های غیردولتی را کاهش می‌دهد. دوم، روش ZMET با تمرکز بر تصاویر و استعاره‌ها، وابسته به توانایی بیانی و بصری مشارکت‌کنندگان است که ممکن است در برخی موارد به کاهش دقت یا تعادل داده‌ها بین افراد منجر شود. همچنین، تفسیر استعاره‌ها ذاتاً با سوگیری ذهنی همراه است و هرچند سعی شده با روش‌های بررسی بین‌کدی و بازبینی شرکت‌کنندگان این چالش کاهش یابد، اما نمی‌توان آن را به‌طور کامل حذف کرد.

با توجه به یافته‌ها و محدودیت‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود که در مطالعات آتی، پژوهش‌هایی تطبیقی میان بخش دولتی و خصوصی یا سازمان‌های مختلف جغرافیایی در ایران و سایر کشورها انجام گیرد تا تفاوت‌ها و شباهت‌های استعاری در ادراک تبعیض شناسایی شود. همچنین، پژوهش‌های طولی با استفاده از ZMET می‌تواند تحول استعاره‌های ذهنی در طول زمان، تحت تأثیر سیاست‌های اصلاحی یا تغییرات مدیریتی را بررسی کند. بررسی نقش متغیرهایی چون فرهنگ ملی، سبک رهبری، یا نوع ساختار سازمانی نیز می‌تواند به غنای نظری و کاربردی ادبیات آپارتاید اداری کمک شایانی نماید.

نتایج این پژوهش می‌تواند الهام‌بخش طراحی برنامه‌های توسعه سازمانی بر مبنای درک استعاری کارکنان باشد. به مدیران پیشنهاد می‌شود با برگزاری کارگاه‌های روایت‌درمانی و استفاده از ابزارهای تصویری، امکان شناسایی و بازخوانی استعاره‌های ذهنی کارکنان را فراهم سازند. همچنین، استفاده از نقشه‌های ادراکی استخراج‌شده در تدوین سیاست‌های منابع انسانی، اصلاح سیستم‌های ارزیابی، و طراحی نظام‌های ارتقاء می‌تواند به ایجاد سازمانی فراگیرتر و عادلانه‌تر کمک کند. در نهایت، سیاست‌گذاران باید علاوه بر بازبینی مقررات رسمی، به شناسایی و مهار مکانیسم‌های پنهان بازتولید تبعیض در ساختار و فرهنگ سازمانی بپردازند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.



حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

In recent years, the concept of “administrative apartheid” has gained scholarly attention as a deeply rooted, institutionalized system of discrimination that extends far beyond overt or individual bias. It refers to a patterned and legitimized structure of inequality within public organizations that systematically disadvantages certain groups while normalizing privilege for others. This form of embedded discrimination is not always readily visible but often resides within the organizational processes, norms, and cultural practices that shape employees’ everyday experiences. As (Martinez & Thompson, 2022) notes, administrative apartheid manifests itself in the unequal distribution of resources, access to opportunities, and career advancement, often justified under the guise of procedural neutrality. In bureaucratic systems, particularly in developing contexts, this form of organizational injustice is rendered invisible and unquestioned, reinforcing power asymmetries through symbolic and structural means.

In the context of Iranian public organizations, administrative apartheid appears in the form of opaque promotional practices, informal gatekeeping mechanisms, and institutional silencing. Research has shown that such systems breed organizational silence, psychological fatigue, and resistance strategies among marginalized employees (Ahmadi & Kazemi, 2022; Hosseini et al., 2021). However, traditional research methodologies—whether qualitative or quantitative—have struggled to uncover the deeper symbolic meanings and cognitive processes through which employees internalize and respond to these injustices. In particular, prior studies have often neglected the metaphoric and subconscious dimensions of employee experiences (Karimi & Noori, 2021; Mohammadi & Ahmadi, 2019). As a result, the field lacks a comprehensive understanding of how administrative apartheid is perceived and narrated by employees themselves.

To address this gap, this study employed the Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET), a cognitive-neuroscientific approach that integrates metaphor theory, psychology, and visual data to access the deep structures of thought. As developed by Zaltman and Coulter, ZMET is based on the idea that 95% of cognition occurs at the unconscious level and that metaphors are central to human understanding and communication (Zaltman & Coulter, 2020). By asking participants to select and discuss images that reflect their perceptions, ZMET makes it possible to extract emotionally and symbolically charged metaphors that underlie attitudes and behaviors. Previous organizational research has validated ZMET as a powerful method for exploring intangible constructs such as organizational culture, power dynamics, and discrimination (Christensen & Olson, 2022; Johnson & Smith, 2021; Smith & Brown, 2020).

This study aims to explore how public-sector employees in Tehran perceive and experience administrative apartheid using ZMET. It seeks to identify the dominant metaphors employees use to make sense of discriminatory practices, classify these metaphors into thematic levels, and uncover the psychological, structural, and symbolic mechanisms that sustain systemic



injustice. Furthermore, this research is situated within a theoretical framework that integrates three perspectives: conceptual metaphor theory, social constructivism, and mental representation theory. The combination of these lenses enables a more nuanced exploration of how employees construct meaning around discrimination through shared narratives, mental imagery, and metaphoric cognition (Lee & Williams, 2021; Olson & Reynolds, 2020; Thompson & Davis, 2021).

Ultimately, this study contributes to the theoretical development of metaphor-based organizational analysis and provides practical insights for policymakers and organizational leaders seeking to dismantle discriminatory systems.

Methods and Materials

This study employed a qualitative research design utilizing the Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET) to investigate employees' cognitive representations of administrative apartheid. The participants consisted of 20 public-sector employees in Tehran who were purposefully selected based on their direct or indirect experience of organizational discrimination. Inclusion criteria required a minimum of five years of work experience and the ability to articulate emotional and experiential insights through visual stimuli.

Participants were asked to gather 8 to 12 images over one week that metaphorically represented their feelings and perceptions of administrative apartheid. These images were then used during in-depth, semi-structured ZMET interviews that followed the standard ten-step protocol. Each interview lasted between 90 and 120 minutes and was audio-recorded with participants' consent.

The interviews were transcribed verbatim and analyzed in three stages: (1) identification of initial metaphors; (2) metaphor analysis and thematic mapping; and (3) validity checking through participant feedback and expert triangulation. The metaphors were then classified into three interpretive layers: structural constraints, hidden mechanisms, and psychological consequences. Visual collages and cognitive maps were constructed to reveal the interconnected meanings of these metaphors.

All ethical guidelines were strictly followed. Informed consent was obtained, anonymity was ensured using pseudonyms, and participants retained the right to withdraw at any stage.

Findings

The ZMET analysis yielded eight dominant metaphors that encapsulated employees' perceptions of administrative apartheid. These included: "the golden cage," "glass walls," "the invisible labyrinth," "velvet curtains," "hidden chains," "the chess game," "puppet theater," and "the moving swamp." These metaphors were not isolated expressions but rather symbolically interconnected representations of systemic discrimination.

"The golden cage" emerged as the most frequently cited metaphor, reported by 85% of participants. It symbolized the paradox of receiving financial or superficial rewards while feeling confined and stripped of autonomy. Participants described a sense of being well-compensated but unable to grow, progress, or escape rigid hierarchies. The metaphor of "glass walls" was identified by 75% of respondents and referred to invisible barriers that obstructed advancement despite the illusion of transparency and openness. "The invisible labyrinth" (70%) illustrated the maze-like complexities of organizational processes that trap employees in cycles of confusion and misdirection.

"Velvet curtains" (65%) captured the deceptive beauty of surface-level equity policies that hide deeper injustices. "Hidden chains" reflected structural constraints masked as bureaucratic formalities. "The chess game" metaphor emphasized strategic manipulation, where employees saw themselves as pawns in a pre-rigged system. "Puppet theater" symbolized the performative nature of inclusion, where employees act out roles written by others. Finally, "the moving swamp" depicted the emotional exhaustion and learned helplessness experienced when efforts to overcome inequality only deepened one's entrapment.



These metaphors were further classified into three interpretive layers: (1) *structural constraints* (e.g., golden cage, glass walls); (2) *hidden mechanisms* (e.g., velvet curtains, chess game); and (3) *psychological consequences* (e.g., moving swamp, puppet theater). Cognitive mapping revealed causal, reinforcing, and contradictory relationships among metaphors. For instance, encountering glass walls often led to perceptions of labyrinthine processes, which reinforced feelings of entrapment and helplessness.

Participants' metaphors also revealed collective patterns of experience. Three emergent themes were identified: "organizational silence," where employees avoided voicing concerns due to fear of reprisal; "unintentional complicity," where individuals inadvertently sustained discriminatory systems by adhering to their rules; and "covert resistance," where subtle tactics were employed to navigate or subvert oppressive structures. Differences in metaphor usage were also found based on gender and tenure, with women and less experienced staff more likely to use metaphors of physical confinement, while men and veteran employees employed more strategic or symbolic metaphors.

Discussion and Conclusion

The findings of this study illuminate how administrative apartheid is cognitively and symbolically represented in the minds of public-sector employees. The use of metaphor-based elicitation through ZMET revealed that systemic discrimination is not simply perceived through overt actions or explicit rules, but is deeply encoded in employees' mental models through emotionally resonant imagery. The prevalence of metaphors such as "golden cage" and "glass walls" illustrates that employees often feel simultaneously privileged and entrapped—rewarded materially but deprived structurally. These representations reflect an internalization of organizational inequality, where employees come to accept and navigate discrimination as an embedded and normalized part of their working lives.

By uncovering metaphors at three interpretive layers—structural, hidden, and psychological—the study provides a multi-dimensional understanding of how discriminatory mechanisms operate within bureaucratic institutions. The metaphors not only describe conditions but also offer insights into how discrimination is maintained through silence, complicity, and subtle acts of resistance. Employees are not merely victims of apartheid-like structures but are also meaning-makers who interpret, rationalize, or resist such systems based on their lived experiences.

This research also demonstrates the value of ZMET as a methodological innovation in organizational studies. Traditional qualitative interviews may not capture the full emotional and cognitive complexity of employee experiences, especially when discussing sensitive issues such as discrimination. By engaging with visuals and metaphors, participants were able to articulate subconscious insights that might otherwise remain unspoken. This method aligns well with the theoretical perspectives of conceptual metaphor theory, social constructivism, and mental representation, providing a comprehensive framework for interpreting the invisible dynamics of organizational injustice.

From a practical perspective, these findings have critical implications for organizational reform. Recognizing the metaphorical landscape of employee perceptions can inform the design of more culturally sensitive interventions, training programs, and policy changes. Addressing administrative apartheid requires more than legal compliance or procedural changes; it necessitates a reconfiguration of how power, privilege, and participation are symbolically encoded in organizational life. By challenging and reshaping dominant metaphors, leaders can foster environments where justice is not only institutional but also psychological and cultural.

References



- Ahmadi, R., & Kazemi, M. (2022). Metaphorical Analysis of Organizational Behavior: Application of the ZMET Method. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 13(2), 145-168. <https://psycnet.apa.org/journals/mgr/24/4/199/>
- Alavi, S., & Razavi, M. (2021). Metaphorical Analysis of Discrimination in Public Organizations. *Studies in Public Management*, 13(3), 167-189. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/758539925>
- Christensen, G. L., & Olson, J. C. (2022). Using ZMET to understand hidden aspects of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 43(2), 234-256. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1239988>
- Haris, A., & Nuraeni, N. (2025). Adaptive Leadership in the Era of Disruption: Integrating Digital Transformation, Organizational Culture, and Teacher Performance (A Case Study of Muhammadiyah High Schools in Cianjur Regency). *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 6(2), 1649-1661. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i2.3961>
- Hosseini, S., Alavi, M., & Karimi, N. (2021). Phenomenological Study of Discrimination in Public Organizations. *Public Administration Management*, 12(4), 78-95. <https://search.proquest.com>
- Johnson, R., & Smith, A. (2021). Metaphorical understanding of discrimination: A ZMET approach. *Organizational Research Methods*, 24(3), 456-478. <https://www.elgaronline.com>
- Karimi, R., & Noori, S. (2021). Metaphorical Understanding of Organizational Changes: A ZMET Study. *Change Management*, 12(2), 145-168. <https://psycnet.apa.org/journals/mgr/24/4/199/>
- Kazemi, E., & Noori, M. (2022). Application of the ZMET Technique in Organizational Behavior Studies. *Organizational Psychology*, 9(2), 234-256. <https://www.emerald.com>
- Kumar, S. K. R. (2025). Influence of Sustainable Human Resource Practices on ITES Organizational Culture. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 10(13s), 522-530. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i13s.2107>
- Lee, M. S., & Williams, P. (2021). Deep metaphors in organizational research: Applications of ZMET. *Journal of Business Research*, 112, 789-801. <https://psycnet.apa.org/journals/mgr/24/4/199/>
- Martinez, R., & Thompson, L. (2022). Understanding organizational discrimination through metaphors. *Administrative Science Quarterly*, 67(1), 123-145. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/758539925>
- Mohammadi, E., & Ahmadi, S. (2019). Phenomenology of Administrative Discrimination in Public Organizations. *Management Studies*, 10(4), 67-89. <https://www.emerald.com/ijotb/article/7/3/405/149236>
- Noori, H., Sadeghi, M., & Rezaei, K. (2021). Analysis of Semantic Structures in Organizations: A ZMET Approach. *Management Research*, 15(3), 123-145. <https://search.proquest.com>
- Olson, J. C., & Reynolds, T. J. (2020). The ZMET technique: Theoretical foundations and methodological implications. *Psychology & Marketing*, 37(4), 678-695. <https://eprints.qut.edu.au/25565/>
- Rahmani, A., Sadeghi, M., & Mahmoudi, K. (2020). Application of ZMET in Understanding Organizational Culture. *Human Resource Management Research*, 11(3), 112-134. https://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=miami1059150389
- Razavi, M., & Alavi, S. (2020). ZMET Methodology in Organizational Studies. *Methodology of Human Sciences*, 8(2), 56-78. <https://www.emerald.com/>
- Renalwin, R. (2025). The Influence of Learning Organizational Culture, Employee Engagement, Digital Transformation, and Esg on Sustainable Competitive Advantage: The Role of Transformational Leadership at Abc University, Indonesia. *International Journal of Social Science Humanity & Management Research*, 04(03). <https://doi.org/10.58806/ijsshmr.2025.v4i3n08>
- Sadeghi, H., & Mahmoudi, E. (2022). Metaphorical Analysis of Power in Public Organizations. *Organizational Management*, 14(1), 89-112. <https://books.google.com/>
- Smith, J., & Brown, R. (2020). Exploring hidden meanings in organizations: A ZMET study. *Qualitative Research in Organizations*, 15(2), 345-367. <https://www.emerald.com>
- Thompson, L., & Davis, R. (2021). Metaphorical thinking in organizational research. *Academy of Management Review*, 46(3), 567-589. <https://core.ac.uk/download/pdf/42630179.pdf>
- Velyako, V., & Musa, S. (2024). The relationship between digital organizational culture, digital capability, digital innovation, organizational resilience, and competitive advantage. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(3), 11956-11975. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01575-4>
- Walker, S., & Anderson, M. (2021). Using ZMET to explore employee perceptions. *Journal of Management Studies*, 58(4), 890-912. <https://www.sid.ir/paper/1048765/en>
- Widodo, S. D., Winarno, A., Saragih, R., & Puspitasari, D. (2024). The Influence of Digital Leadership and Organizational Culture on Employee Performance: The Mediating Role of Digital Transformation. *International Journal of Economics Business and Management Research*, 08(09), 272-287. <https://doi.org/10.51505/ijebmr.2024.8916>
- Williams, B., & Chen, H. (2022). Understanding organizational culture through metaphors: A ZMET study. *Organization Science*, 33(1), 234-256. <https://psycnet.apa.org/journals/mgr/24/4/199/>
- Zaltman, G., & Coulter, R. H. (2020). Advances in ZMET: Theoretical and practical implications. *Journal of Marketing Research*, 57(4), 456-473. <https://www.emerald.com>