

## تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی دبیران (مطالعه موردی: دبیران مدارس متوسطه دوم شهرستان‌های سمنان، مهدی‌شهر، سرخه)

حسین دامغانیان<sup>۱</sup>، سید عباس ابراهیمی<sup>۲</sup>، مرضیه نیکویی<sup>۳</sup>

۱. دانشیار، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

۲. استادیار دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۸/۱۰)

### چکیده

مدیریت تصویرپردازی دربرگیرنده تاکتیک‌هایی است که افراد با بهره‌گیری از آن سعی می‌کنند تصویر خود را در ذهن دیگران مدیریت کنند. مدارس از جمله محیط‌هایی است که در آن روابط بین کارکنان و شناسایی تاکتیک‌های دبیران برای مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران از اهمیت خاصی برخوردار است. بنابراین، این پژوهش کیفی با هدف شناسایی تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی دبیران با استفاده از تحلیل تم انجام شده است. بدین منظور، مصاحبه‌ای نیمه‌ساختاریافته با ۲۲ نفر از دبیران مدارس دخترانه متوسطه دوم مستقر در شهرستان‌های سمنان، مهدی‌شهر، و سرخه از طریق نمونه‌گیری گلوله برفی انجام گرفت و از دل مصاحبه‌ها مجموعه‌ای از مفاهیم اولیه استخراج شد و با کدگذاری و دسته‌بندی آن‌ها چندین تم فرعی حاصل شد که با نظرخواهی از خبرگان در این حوزه، تم‌های فرعی در قالب هشت تم اصلی، که همان تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی دبیران است، قرار گرفت که عبارت‌اند از: خودشیرینی؛ خودارتقای؛ تظاهر؛ تضرع؛ ارباب؛ رفتارهای محافظه‌کارانه؛ اعتراض‌های خاموش؛ واکنش در موقعیت‌های چالشی.

### کلیدواژگان

تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی، تحلیل تم، مدیریت تصویرپردازی.

---

\* نویسنده مسئول، رایانامه: [hdamghanian@semnan.ac.ir](mailto:hdamghanian@semnan.ac.ir)

### مقدمه

در سازمان‌های امروزی روابط بین افراد پُراهمیت‌تر از گذشته شده است. بنابراین، افراد در تعاملات اجتماعی با دیگران سعی می‌کنند برداشت‌ها و تصوراتی را که دیگران از آنان دارند کنترل کنند. بنابراین، با به‌کارگیری فنون مدیریت تصویرپردازی<sup>۱</sup>، سعی در دستیابی به این امر دارند. به عقیده تئوری پردازان مدیریت تصویرپردازی<sup>۲</sup>، انگیزه اولیه افراد برای تصویرپردازی، اجتناب از ارزیابی منفی دیگران از آنان است (یزدانی زیارت و دامغانیان، ۱۳۹۲: ۲). بنابراین، در برقراری ارتباط با دیگران تلاش می‌کنند هم رفتار و حرکات و ویژگی‌های شخصی خود را کنترل و هم ادراکات، احساس، و طرز تلقی دیگران نسبت به خود را مدیریت کنند (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۳: ۴۰۰).

### بیان مسئله

مثبت جلوه‌دادن خود در نزد دیگران برای افراد سازمان مزایایی دارد: نخست موجب ارزش‌یابی مثبت آنان می‌شود و سپس حقوق بیشتر و ارتقای سریع‌تر را به‌ارمغان می‌آورد و در بافت‌های سیاسی می‌تواند موجب چرخش مزایا به سود آنان شود (رضاییان، ۱۳۸۳: ۵۵). در سازمان‌های امروزی، برداشت‌ها و تصورات افراد از یکدیگر از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است و مدیریت آنان بخش اساسی زندگی سازمانی و عاملی حیاتی برای ارتباطات سازمانی مؤثر است. می‌توان گفت یکی از راه‌های شناخت کامل زندگی سازمانی شناخت تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی در سازمان است. از طرفی، چون افراد هر جامعه عاملان رشد و توسعه آن جامعه‌اند، تعلیم و تربیت آنان از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. بنابراین، بررسی و شناسایی و تجزیه و تحلیل رفتار کسانی که نقش پرورش‌دهنده آیندگان مملکت را برعهده دارند از اهمیتی دوچندان برخوردار است. با توجه به آمار ارائه‌شده از سوی وزارت آموزش و پرورش، در کشور ایران، حدود ۲۱ هزار و ۱۸۶ مدرسه در دوره دوم متوسطه وجود دارد و حدود ۳۰۷ هزار دبیر در این مدارس

- 
1. Impression management tactics
  2. Impression management

مشغول به کارند. به علت نقش تأثیرگذار و کلیدی دبیران در دانش‌آموزان، وقتی آنان در محیط مدرسه واکنش دیگران نسبت به خود را کنترل کنند یا بتوانند تصویری مثبت از خود در ذهن دیگران ایجاد کنند، این امر به طرز چشم‌گیری در موفقیتشان مؤثر خواهد بود. با توجه به اینکه تصویرپردازی ذهنی نقش درخور توجهی در سوگیری فعالیت‌های سازمانی دارد، در مطالعات گوناگون به بررسی آن پرداخته شده است (یزدانی زیارت و رستگار، ۱۳۹۳؛ طبرسا و معینی کربکندی، ۱۳۹۳؛ فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۸؛ شریفی و نرگسیان، ۱۳۹۲). با صحبت‌های اولیه با برخی دبیران در مدارس روشن شد که برخی دبیران در تعاملات خود در محیط مدرسه تصویرپردازی‌هایی دارند که در روابطشان با سایرین تأثیرگذار است و گاهی گله‌مندی سایر دبیران را در پی دارد و همچنین می‌تواند در برخی مواقع موجب چرخش مزایا به نفع آنان شود. با بررسی‌های بیشتر مشخص شد که، به‌رغم اهمیت این مسئله، تاکتیک‌هایی که دبیران برای مدیریت تصویرپردازی از خود به‌کار می‌گیرند در پژوهش‌های پیشین مشخص نیست. بنابراین، پژوهشگران بر آن شدند تا به بررسی این مسئله بپردازند. نتایج این تحقیق به مدیران کمک می‌کند تا درباره رفتارهای گوناگون دبیران خود شناخت بیشتری پیدا کنند و هدفشان از این رفتارها را دریابند و از آثار منفی این رفتارها، که گاهی ممکن است مخرب باشد، جلوگیری کنند. همچنین، می‌تواند برای دبیران در مدیریت روابطشان با همکارانشان در محیط کار کارآمد باشد.

### مبانی نظری تحقیق

مدیریت تأثیر از شایع‌ترین رفتارهای سیاسی است که ایده آن را نخستین بار گافمن<sup>۱</sup> (۱۹۵۹) مطرح کرد. به‌زعم گافمن، افراد تأثیرات موردنظر خود روی دیگران را مدیریت می‌کنند و این کار ممکن است آگاهانه یا ناآگاهانه انجام پذیرد. بنابراین، مدیریت تأثیر به رفتارهایی اشاره می‌کند که افراد با استفاده از آن‌ها تصویری را که دیگران از آن‌ها دارند کنترل می‌کنند و از این طریق سعی می‌کنند پیامدهای مطلوب خود را حداکثر و پیامدهای نامطلوب خود را حداقل کنند (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۷۵).

1. Goffman

مدیریت تصویرپردازی فرایندی است که به وسیله آن افراد به دنبال خلق، نگه‌داشت و حفظ، و کنترل ادراکات دیگران‌اند. فرض اساسی در ادبیات مدیریت تصویرپردازی این است که افراد به‌طور ذاتی علاقه‌مند به کنترل نحوه پذیرششان از سمت دیگران‌اند و در موقعیت‌های خاص برانگیخته می‌شوند تا با بهره‌گیری از این مهارت در دیدگاه دیگران نقاط قوت خود را به‌طور حداکثر و نقاط ضعف خود را به‌طور حداقل به‌نمایش بگذارند (Ming chung et al., 2015: 271).

سچلنکر<sup>۱</sup> (۱۹۸۰) در تعریف مدیریت تصویرپردازی آن را شامل رفتارهایی می‌داند که بخشی از شرح شغل فرد نیستند. به بیان وی، مدیریت تأثیر اغلب بد تعبیر می‌شود و افرادی را در ذهن مجسم می‌کند که قصد سوءاستفاده از دیگران را دارند. درحالی‌که ما بر مبنای تعاملاتمان با محیط و بازخوردی که دریافت می‌کنیم اهداف و برنامه‌هایمان را برای کسب پیامدهای مطلوب و حداقلکردن پیامدهای نامطلوب تنظیم می‌کنیم.

مدیریت تصویرپردازی دیگران تقاطع ادراکی جالبی است که خودنظارتی نظریه اسناد و سیاست سازمان را دربر می‌گیرد. کارکنانی که خودنظارتی زیاد دارند و در نتیجه خود را با محیط تطبیق می‌دهند بیشتر به مدیریت تصویرپردازی دیگران پایبندند تا کسانی که خودنظارتی ندارند و مراقب کردار و رفتار خود نیستند (رضایان، ۱۳۸۳: ۴۰).

مدیریت تصویرپردازی اشاره دارد به «کنترل اثر متقابل اجتماعی تصورات طرح‌ریزی شده چه به‌صورت واقعی چه به‌صورت خیالی». افرادی که مهارت‌های اجتماعی فراوانی دارند بهتر می‌توانند دیگران را درک کنند و از این دانش برای مؤثربودن در موقعیت‌های مختلف استفاده نمایند و به اهداف مطلوبشان دست یابند. این افراد نسبت به کسانی که مهارت‌های اجتماعی کمتری دارند موفق‌ترند (Cheng et al., 2013: 123).

هول<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، در مقاله خود، به این موضوع اشاره می‌کنند که مدیریت تصویرپردازی یک بخش اساسی از زندگی اجتماعی افراد است و به‌کارگیری استراتژی‌های مختلف تصویرپردازی به شرایط خاصی بستگی دارد که فرد در آن قرار گرفته است و فرد

---

1. Schlenker  
2. Howle

باید انتخاب کند که چه تصویری از خود ارائه دهد و چگونه این کار را انجام دهد تا نفوذ بیشتری در فرد مقابلش داشته باشد.

ایسپس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴) بیان می‌کنند که دانش و مهارت‌های اجتماعی افراد در اثربخشی مدیریت تصویرپردازی آنان تأثیرگذار است. بنابراین، افرادی که بتوانند از مدیریت تصویرپردازی‌شان استفاده کنند کسانی هستند که شایستگی اجتماعی دارند. این شایستگی ممکن است آنان را به سمت عملکرد کاری اثربخش هدایت کند.

### تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی

سازمان از افراد و گروه‌هایی تشکیل می‌شود که ارزش‌ها، اهداف، و منافع گوناگونی دارند. این امر باعث می‌شود که بر سر دستیابی به منابع کمیاب سازمانی اختلاف و تعارض به وجود آید. منابع سازمان نیز محدود است و این امر موجب بروز تضاد و تعارض می‌شود. این واقعیت، که تخصیص منابع محدود سازمان به تفسیر و قضاوت نیاز دارد، از مهم‌ترین عواملی به‌شمار می‌آید که سبب ظهور رفتارهای سیاسی در سازمان می‌شود. مثلاً، سنجش عملکرد به‌طور عمده امری مبتنی بر قضاوت و اعمال نظر شخصی سرپرستان است. همچنین، از آنجا که بیشتر تصمیمات در جوی از ابهام گرفته می‌شود، افراد در سازمان همواره درصدد برمی‌آیند تا منافع خود را تأمین کنند (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۷۵). بدیهی است که این موضوع موجب می‌شود فنون و شیوه‌های گوناگونی به‌کار گیرند تا اذهان را به نفع خودشان هدایت کنند؛ به عبارتی، از تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران استفاده کنند. در ادامه به مرور این تاکتیک‌ها خواهیم پرداخت.

از یک منظر، تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی می‌تواند سه شکل داشته باشد: کارمحور (حسن استفاده از اطلاعات مربوط به عملکرد شغلی خود)؛ رئیس‌محور (ستایش و اظهار لطف و محبت نسبت به رئیس)؛ خودمحور (جلوه‌دادن خود به‌عنوان شخص باصفا و مؤدب) (رضاییان، ۱۳۸۳: ۵۹).

1. Ispas

از طرفی، افراد می‌توانند از دو نوع تاکتیک‌های کلامی و غیرکلامی برای مدیریت تصویرپردازی دیگران استفاده کنند. برخی از تاکتیک‌های غیرکلامی عبارت‌اند از: حالت‌های چهره، زبان بدن، و فاصله بین‌فردی و تاکتیک‌های کلامی که در قالب خوداظهاری و عبارات کلامی نشان داده می‌شود (یزدانی زیارت و رستگار، ۱۳۹۲: ۱۱۸). به گفته جونز و پیتمن<sup>۱</sup> (۱۹۸۲)، معمولاً افراد از پنج تاکتیک مدیریت تصویرپردازی استفاده می‌کنند:

۱. خودشیرینی<sup>۲</sup>: که به‌واسطه آن افراد با چاپلوسی یا انجام‌دادن کار برای دیگران سعی می‌کنند در نظر آن‌ها دوست‌داشتنی‌تر جلوه کنند.
  ۲. خودارتقای<sup>۳</sup>: افراد توانایی‌ها و دستاوردهای خود را در معرض نمایش می‌گذارند.
  ۳. تظاهر<sup>۴</sup>: افراد با انجام‌دادن کاری بیشتر از کار خواسته‌شده از آنان به دنبال جلب توجه‌اند.
  ۴. تضرع<sup>۵</sup>: افراد خود را نیازمند جلوه می‌دهند تا از کمک دیگران بهره‌مند شوند.
  ۵. ارعاب<sup>۶</sup>: افراد با انجام‌دادن رفتارهای تهدیدآمیز و قلدری به دنبال آن‌اند که فردی قلدر به‌نظر برسند.
- بعضی از این تاکتیک‌ها قاطعیت بیشتری دارند و به خود شخص متکی‌اند (همچون تظاهر و خودارتقای)؛ درحالی‌که بقیه منعطف‌ترند و بر روی دیگران تمرکز دارند (مثل خودشیرینی).
- خودشیرینی فقط برای تغییر تصویر ذهنی دیگران از فرد به‌کار می‌رود؛ درحالی‌که تاکتیک ارعاب و تهدید قاطع‌تر است و به‌منظور تغییر فعالیت‌ها و اقدامات دیگران استفاده می‌شود. درواقع، تاکتیک خودشیرینی نسبت به ارعاب منعطف‌تر و ملایم‌تر است. تاکتیک

---

1. Jones and Pittman  
 2. ingratiation  
 3. self-promotion  
 4. exemplification  
 5. suplication  
 6. intimidation

ارعاب پیامدهایی در پی دارد که عبارت‌اند از: رفتار ستیزه‌جویانه با همکاران هنگام دخالت آنان در کار و استفاده از ارعاب برای واداشتن دیگران به انجام دادن کار موردنظر فرد (شریفی و نرگسیان، ۱۳۹۲: ۱۰۰).

در یک تقسیم‌بندی دیگر تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی عبارت‌اند از:

۱. سازگاری: توافق با عقیده شخص دیگر به منظور جلب تأیید وی.
۲. عذر و بهانه: ارائه توضیحاتی درباره رخداد ایجادکننده وضع نامساعد به منظور به حداقل رساندن شدت ظاهری آن.
۳. پوزش: پذیرش مسئولیت رخدادی نامطلوب و هم‌زمان پوزش خواستن برای آن.
۴. ادعا: توصیف رخدادها یا مطلوب برای به حداقل رساندن پیامدها و آثار مطلوب آن برای خود.

۵. چاپلوسی: تعریف و تمجید از دیگران به سبب محاسن آنان و تلاش برای کسب محبوبیت و جلوه‌دادن خود به عنوان فردی فهمیده و دارای قوه تمیز.
۶. لطف و محبت: برای کسب تأیید کسی، کار خوبی برای وی انجام دادن.
۷. معاشرت: کسب یا حمایت از تصویر مطلوب خود در ذهن دیگران از طریق مدیریت اطلاعات درباره افراد یا چیزهایی که انسان با آنها همراه یا در معاشرت است (رضاییان، ۱۳۸۳: ۵۷).

ذکر این نکته لازم است، به‌رغم اینکه ممکن است این تاکتیک‌ها تأثیرات مثبت سازمانی هم داشته باشند، در مجموع، محققان کاربرد این تاکتیک‌ها را منفی و کاهنده اثربخشی سازمانی قلمداد می‌کنند (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۷۷).

### پیشینه تجربی تحقیق

در این بخش به‌مرور مطالعات انجام‌شده در حوزه مدیریت تصویرپردازی پرداخته و نتایج تحقیقات پژوهشگران به‌طور مختصر بیان می‌شود.

جدول ۱. پیشینه تجربی تحقیق

پژوهشگران	سال	نتایج
Bolino and Turney	۲۰۰۳	زن‌ها کمتر از مردها از تصویرپردازی‌های منفی و خشونت‌آمیز استفاده می‌کنند و در پی تصویرپردازی مثبت‌اند تا در نظر دیگران دوست‌داشتنی جلوه کنند.
Halbesleben et al.	۲۰۱۰	انگیزه درگیر شدن کارکنان در مدیریت تصویرپردازی بستگی به واکنش عاطفی سرپرستان دارد. به عبارتی، هر چه کارکنان بهتر بتوانند به مدیریت تصویرپردازی بپردازند از دید سرپرستان خودارزیابی عملکرد بهتری خواهند داشت.
Soran and Balkan	۲۰۱۳	تحقیقات خود را بر روی ۲۲۵ نفر از کارکنان بانک انجام دادند. نتایج نشان داد که تاکتیک تضرع و ارباب‌به‌وضوح استفاده می‌شود و عامل ارباب‌موجب درگیری شغلی بین افراد می‌شود و صمیمیت بین همکاران را از بین می‌برد.
Brouer et al.	۲۰۱۴	هوشیاری اجتماعی بهترین پیش‌بینی‌کننده تصویرپردازی مثبت است و از نظر اجتماعی افرادی که از تاکتیک‌های تصویرپردازی مثبت بیشتر استفاده می‌کنند در محل کار حس بهتری دارند و قابل قبول‌تر جلوه می‌کنند.
Abhaya wansa and Guthrie	۲۰۱۵	در تحقیقی که بر روی تحلیلگران بازار بورس و سهام انجام دادند دریافتند که این افراد نیز از مدیریت تصویرپردازی برای ایجاد ادراکات مطلوب از بازار سهام بهره می‌برند.
Chivang et al.	۲۰۱۵	دریافتند که ویژگی‌های شخصیتی از طریق رفتارهای مدیریت تصویرپردازی بر مبادله رهبر-پیرو تأثیرگذار است.
Jahnson at al.	۲۰۱۵	توانایی فرد در به‌کارگیری تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی با درگیری احساسی طرف مقابل در ارتباط است.
Choi et al.	۲۰۱۵	انگیزه مدیریت تصویرپردازی تأثیری مثبت و قوی روی حالت صدای کارکنان دارد و همچنین وجود مؤلفه‌های خودارزیابی، خودکارآمدی این تأثیر را چندبرابر می‌کند.
Dikmann et al.	۲۰۱۵	کسانی که توانایی بهره‌گیری از مدیریت تصویرپردازی را دارند می‌توانند صفات شایستگی و دوست‌داشتنی بودن را در محل کار و در ارزیابی سرپرست داشته باشند و همچنین از حمایت سازمانی برخوردار شوند.
Gegenhuber and Dobusch	۲۰۱۷	با مطالعه موردی بر روی مخاطبان بیرونی دو کارخانه به مدت چهار سال دریافتند که استفاده از تکنیک‌های مدیریت تصویرپردازی در حفظ مشتری و در جذب سرمایه تأثیرگذار است.
Evans et al.	۲۰۱۶	دریافتند که دانشجویان داروسازی از تکنیک‌های مدیریت تصویرپردازی برای پذیرفته شدن در آزمون رزیدنتی استفاده می‌کنند و هرچه مصاحبه‌کنندگان با تکنیک‌های مدیریت تصویرپردازی آشنا تر باشند در انتخاب فرد شایسته موفق‌ترند.



### روش تحقیق

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت داده‌ها کیفی و از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها مطالعات میدانی و به شیوه مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام گرفته است. برای تحلیل داده‌ها نیز از تحلیل تم<sup>۱</sup> استفاده شده است. در روند مصاحبه، به سبب حساسیت موضوع مورد بررسی، پژوهشگران ترجیح دادند سؤالات را به صورت کیفی مطرح و با بیان سؤالات کلی و از بین بیانات مصاحبه‌شوندگان تاکتیک‌ها را شناسایی کنند. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل، و بیان الگوهای (تم‌های) موجود درون داده‌هاست. این روش داده‌ها را سازمان‌دهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند؛ اما می‌تواند از این فراتر برود و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را نیز تفسیر کند (Thomas, 2003: 32). به نقل از ابویی اردکان و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۱).

رویکردهای کیفی بسیار متنوع، پیچیده، و ظریف‌اند و تحلیل تم بایستی روشی اساسی برای تحلیل کیفی در نظر گرفته شود؛ زیرا این روش مهارت‌های اصلی را، که برای اجرای بسیاری از روش‌های دیگر تحلیل کیفی لازم است، فراهم می‌آورد.

### مراحل تجزیه و تحلیل با روش تحلیل تم

فرایند تحلیل تم هنگامی آغاز می‌شود که تحلیلگر الگوهای معنایی و موضوعاتی را که جذابیت بالقوه دارند مورد نظر قرار می‌دهد. این تحقیق شامل یک رفت‌وبرگشت مستمر میان مجموعه داده‌ها و مجموعه کدگذاری‌ها و تحلیل داده‌هایی است که به وجود آمده‌اند. نگارش تحلیل از همان مرحله اول شروع می‌شود. به‌طورکلی، هیچ راه منحصربه‌فردی برای شروع مطالعه در مورد تحلیل تم وجود ندارد (Clake and Braun, 2006: 15). به نقل از ابویی اردکان، ۱۳۹۳: ۲۲). مراحل شش‌گانه تحلیل تم با روش کلارک و برون (۲۰۰۶) به شرح زیر است:

#### مرحله اول: آشنایی با داده‌ها

در این مرحله، محققان به دنبال فهم دقیق داده‌ها هستند. بنابراین، داده‌های جمع‌آوری‌شده

---

1. thematic analyze

باید به طور مکرر بازخوانی شوند تا عمق داده‌ها و الگوهای پنهان در پس آن‌ها روشن شود. بنابراین، در پژوهش حاضر، محقق، پس از اجرای کامل مصاحبه‌ها و مطالعه عمیق آن‌ها، کار یادداشت‌برداری و علامت‌گذاری روی جملات مهم را انجام داده است.

#### مرحله دوم: ایجاد گدهای اولیه

پس از آشنایی با داده‌ها، باید گدهای اولیه ایجاد شود. گدها ویژگی‌هایی از داده‌ها هستند که به نظر تحلیلگر جالب به نظر می‌رسد. در این پژوهش محققان به ۱۳۲ گد اولیه دست یافتند. مثلاً، در مصاحبه ۶ مصاحبه‌شونده بر آن است که «در مدارس کسی که کار کند و کسی که کار نکند ارزش یکسان دارد و تجارب بنده نشان داده است که کسی که کار و تلاش چندانی ندارد صرفاً به خاطر چاپلوسی و تعریف از مدیر پیشرفت کرده است.» ذکر این نکته لازم است که در این پژوهش همه داده‌های مرتبط و غیرمرتبط با موضوع پژوهش گدگذاری شده‌اند.

#### مرحله سوم: جست‌وجوی تم‌ها

در این مرحله دسته‌بندی گدهای اولیه در قالب تم‌های اولیه انجام می‌شود. در تحقیق کنونی، ۱۳۲ گد اولیه استخراج شده پس از تحلیل و حذف موارد تکراری در قالب ۶۱ تم اصلی و فرعی و متفرقه قرار گرفت.

#### مرحله چهارم: شکل‌گیری تم‌های فرعی

مرحله چهارم شامل بازبینی و تصفیه و شکل‌دهی به تم‌های به دست آمده است. در تحقیق حاضر، ۳۶ تم فرعی و هشت تم اصلی یافت شد و تم‌های متفرقه‌ای که قابلیت گنجانده شدن در میان دسته‌های دیگر را نداشتند حذف شدند.

#### مرحله پنجم: تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی

مرحله پنجم هنگامی شروع می‌شود که یک تصویر رضایت‌بخش از تم‌ها وجود داشته باشد و نام‌گذاری و دسته‌بندی تم‌ها قابل قبول واقع شود. در این تحقیق، سرانجام هشت تم اصلی حاصل شد: خودشیرینی؛ خودارتقای؛ تظاهر؛ ارباب؛ تضرع؛ واکنش در موقعیت‌های چالشی؛ رفتارهای محافظه‌کارانه؛ و اعتراض‌های خاموش.

جدول ۲. نمونه‌هایی از نحوه استخراج گدھا از متن مصاحبه

شماره مصاحبه	متن مصاحبه	گدهای استخراج شده
۱۲	... اگر یک اتفاق منفی در محیط مدرسه رخ دهد، دبیران سعی می‌کنند واکنشی نسبت به آن نشان ندهند و معمولاً سکوت می‌کنند و به دنبال سرپوش گذاشتن بر روی آن‌اند ...	محافظه‌کاری سکوت ترس از تزلزل جایگاه
۱۵	... تا حدودی در مدارس مختلف دیده‌ام که برخی دبیران در دفتر و در جمع بقیه همکاران آن‌قدر از کارهای خود و از موفقیت‌های خود تعریف می‌کنند تا در منظر آنان خود را فردی شایسته جلوه دهند ...	خودارتقایی مطرح کردن خود نزد دیگران
۲۱	... در برخی مدارس پارتی‌بازی به‌وضوح مشاهده می‌شود؛ اما دبیران یا نسبت به آن اعتراضی نمی‌کنند یا اعتراض خود را در حد درد دل با همکار مطرح می‌کنند. سکوت دبیران به بی‌عدالتی‌ها دلایل مختلفی دارد؛ می‌تواند بی‌حوصلگی دبیر برای درگیری یا ترس از طردشدن از سوی کادر مدیریت باشد ...	بی‌عدالتی عدم اعتراض به بی‌عدالتی سکوت در برابر بی‌عدالتی درد دل با همکار ترس

جدول ۳. دسته‌بندی تم‌ها

ردیف	تم‌های فرعی	تم اصلی
۱	تلاش برای جلب توجه مدیر چاپلوسی دبیران دعوت از مدیر به مهمانی با هدف کسب توجه مدیر پشتیبانی دبیر از مدیر برای منافع شخصی انجام دادن کارهای شخصی مدیر برای کسب حمایت وی	خودشیرینی
۲	به‌رخ‌کشیدن موفقیت‌های خود نزد بقیه دبیران تلاش برای دیده‌شدن در اتفاقات مثبت مدرسه سخنرانی بیش‌ازحد دبیر در جمع و بیان شایستگی‌ها	خودارتقایی
۳	تلاش برخی دبیران برای بزرگ جلوه‌دادن خود نزد بقیه کارکنان اظهار برخی دبیران به نقش مؤثر داشتن در موفقیت دبیران دیگر برخی دبیران دنبال فرصت برای بیان کارهای خود هستند	تظاهر
۴	شلوغ‌کاری رمز رسیدن به خواسته‌های دبیران سروصدای دبیر در محیط مدرسه قلدری ایجاد تنش در محیط مدرسه	ارعاب
۵	نیاز به کمک برای اجرای وظایف مشغله زیاد برخی دبیرانی کمبود امکانات آموزشی	تضرع
۶	میانجیگری همفکری کمک به آرام‌شدن جو مدرسه تلاش جمعی	واکنش در موقعیت‌های چالشی
۷	سکوت دبیر در مواقع احساس خطر توجه دبیر به قدرت مدیر سرپوش گذاشتن دبیر بر ضعف‌هایش	رفتارهای محافظه‌کارانه
۸	بی‌تفاوتی نسبت به تدریس صحیح و خوب درد دل دبیر از بی‌عدالتی‌ها نزد همکارش کم‌کاری در کلاس	اعتراض‌های خاموش

**مرحله ششم: تهیه گزارش**

مرحله ششم هنگامی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌های اصلی کاملاً انتزاعی و منطبق با ساختارهای زمینه‌ای تحقیق را در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است.

شایان ذکر است که گدهای استخراج شده در پژوهش یا مستقیماً از متن مصاحبه آورده شده‌اند یا پژوهشگر از بررسی مصاحبه‌ها به‌طور کلی به آن‌ها دست یافته است. در تحقیق حاضر در مرحله اولیه ۱۳۲ گد از متن مصاحبه‌ها استخراج شد که ۶۱ گد از میان گدهای اولیه با حذف موارد تکراری و نامربوط به‌دست آمد. سپس، با دسته‌بندی و ادغام گدها، ۳۶ تم فرعی یافت شد و در نهایت تم‌های فرعی در هشت تم اصلی گنجانده شد که به تشریح آن‌ها خواهیم پرداخت.

**نمونه آماری**

در تحقیقات گاهی ضروری است که اطلاعات را از افراد خاص به‌دست آوریم؛ یعنی افرادی که قادر خواهند بود اطلاعات مطلوبی ارائه دهند؛ زیرا یا آنان کسانی هستند که می‌توانند اطلاعات لازم را بدهند یا افرادی هستند که با معیار خاصی که پژوهشگر در نظر دارد وفق دارند (سکاران، ۱۳۸۵: ۳۰۹). در تحقیق حاضر نمونه‌گیری در دسترس هدفمند و به شیوه گلوله برفی انتخاب شد؛ زیرا در حوزه پژوهش، با توجه به انجام دادن مصاحبه با برخی دبیران، آنان اذعان کردند که موضوع مورد نظر را در بین دبیران فلان مدرسه دیده‌اند. بنابراین، مصاحبه‌های بعدی در بین دبیران این مدارس انجام شد تا شناسایی تاکتیک‌ها حاصل شود.

از آنجا که این پژوهش کیفی است و برای پژوهش‌های کیفی تاکنون تعداد نمونه دقیق تعیین نشده است، به توصیه وارفیلد<sup>۱</sup> (۱۹۷۴) ۱۵ تا ۲۵ نفر نمونه خوب و قابل دفاعی است. بنابراین، پژوهشگران، پس از انجام دادن مصاحبه از ۲۲ دبیر، در مصاحبه‌های بعدی دریافتند که داده‌های حاصل از مصاحبه ۲۳ به بعد تکراری است و همچنین، با توجه

---

1. warfield

به اصل اشباع، انجام دادن مصاحبه‌های بیشتر داده‌های جدیدتری را حاصل نمی‌کرد؛ بنابراین، روند اجرای مصاحبه پس از ۲۲ مصاحبه به پایان رسید. وضعیت دموگرافی مصاحبه‌شوندگان بدین شرح است: جنسیت دبیرانی که با آنان مصاحبه شد زن است.

جدول ۴. توزیع فراوانی تحصیلات مصاحبه‌شوندگان

	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
کارشناسی	۱۶	۷۲٫۷	۷۲٫۲
کارشناسی ارشد	۶	۲۷٫۳	۱۰۰
کل	۲۲	۱۰۰	

جدول ۵. توزیع فراوانی سن مصاحبه‌شوندگان

	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
تا ۲۵ سال	۱	۴٫۵	۴٫۵
۲۶ تا ۳۵	۴	۱۸٫۲	۲۲٫۷
۳۶ تا ۴۵	۱۲	۵۴٫۵	۷۷٫۳
۴۶ به بالا	۵	۲۲٫۷	۱۰۰
کل	۲۲	۱۰۰	

جدول ۶. توزیع فراوانی سابقه مصاحبه‌شوندگان

	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
تا ۵ سال	۲	۹٫۱	۹٫۱
۶-۱۰	۴	۱۸٫۲	۲۷٫۳
۱۱-۱۵	۲	۹٫۱	۳۶٫۴
۱۶-۲۰	۵	۲۲٫۷	۵۹٫۱
۲۱ و بالاتر	۹	۴۰٫۹	۱۰۰
کل	۲۲	۱۰۰	

### روایی و پایایی

برای بررسی روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی، سینگلتون و استرایتز<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) روش مثلث‌بندی را مطرح کرده‌اند. روش مثلث‌بندی یک استراتژی برای بهبود روایی و پایایی تحقیقات کیفی و ارزیابی یافته‌های آن‌هاست که در آن می‌توان از مثلث‌بندی منابع داده‌ها (استفاده از منابع اطلاعاتی مختلف)، مثلث‌بندی محقق (استفاده از محققان مختلف برای یک کار مشابه)، مثلث‌بندی روش‌شناختی (استفاده از روش‌های تحقیق مختلف)، و... استفاده کرد و از این طریق بر سوگیری‌های اصلی، که ناشی از به‌کارگیری یک روش است، غلبه کرد.

در این پژوهش از مثلث‌بندی داده و محقق استفاده شده است؛ بدین صورت که نخست داده‌های حاصل از منابع اطلاعاتی مختلف درباره حوزه پژوهش (همچون کتب، مقالات گوناگون، و همچنین مصاحبه) به صورت دقیق بررسی شد. داده‌های به‌دست‌آمده توسط دانشجویان و استادان راهنما و مشاور به‌طور مستقل کدگذاری و با نظرخواهی از خبرگان و استادان مرتبط در دانشگاه سمنان بررسی و تأیید شد. بنابراین، با استفاده از روش مثلث‌بندی، روایی و پایایی پژوهش تأیید شد. پژوهش‌های آزودو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) و گویندان و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) می‌تواند گواهی بر افزایش اعتماد به این روش باشد.

### یافته‌های تحقیق

پس از انجام دادن مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با دبیران، همه گداهای موجود در متن اصلی مصاحبه، که به‌نظر می‌رسید ارتباطی با موضوع پژوهش داشته باشند، استخراج شد. پس از طی مراحل شش‌گانه تحلیل تم، محققان در نهایت به هشت تم اصلی دست یافتند که عبارتند از خودشیرینی، خودارتقای، تظاهر، ارباب، تضرع، اعتراض‌های خاموش، رفتارهای محافظه‌کارانه و واکنش در موقعیت‌های چالشی. با بررسی در پیشینه تحقیق، پنج تم اصلی- با عناوین خودشیرینی، خودارتقای، تظاهر، ارباب، و تضرع-

- 
1. Singleton and straits
  2. Azevedo et al.
  3. Govindan et al.

شناخته شد؛ تم‌هایی که بولینو و ترنلی در پژوهش‌های خود در زمینه تکنیک‌های مدیریت تصویرپردازی به آن‌ها پرداخته بودند. بنابراین، می‌توان گفت که پیشینه تحقیق تأییدی است بر این پنج تم.

تم‌های دیگر از جمله «اعتراض‌های خاموش»، «رفتارهای محافظه‌کارانه»، و «واکنش در موقعیت‌های چالشی» تم‌هایی هستند که خاص مدارس اند و در واقع از تاکتیک‌هایی هستند که اولیای مدارس در برخورد با همکاران خود به کار می‌برند. در ادامه به تحلیل و توضیح تم‌های به دست آمده می‌پردازیم:

**خودشیرینی:** این تم از تم‌های فرعی «تلاش برای جلب توجه مدیر و انجام دادن کارهای شخصی مدیر» به دست آمده است. مثلاً، مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کنند که «برخی دبیران، که سابقه کاری کمتری دارند و اصطلاحاً تازه‌کارند، به طرق مختلفی سعی در جلب توجه مدیر به سمت خود دارند؛ گاهی نیز برای دستیابی به این امر حاضرند برخی کارهای شخصی مدیر را انجام دهند.»

مصاحبه‌شونده‌ای دیگر نقل کرده است: «در این فضا افرادی که تلاش می‌کنند و تلاش نمی‌کنند ارزش یکسان دارند و به‌شخصه شاهد بوده‌ام که افرادی بدون استحقاق و فقط به علت تعریف از مدیر و چاپلوسی پیشرفت کرده‌اند.» همه داده‌های حاصل از مصاحبه به‌طور کلی نشان‌دهنده این است که دبیران از این تاکتیک استفاده می‌کنند؛ اما شدت و ضعف آن بستگی به میزان تجربه فرد، شخصیت فرد، و جو حاکم بر مدرسه دارد.

**خودارتقای:** این تم اصلی حاصل تم‌های فرعی «به‌رخ‌کشیدن موفقیت‌ها و تعریف از خود نزد دیگران» است. بیشتر انسان‌ها تمایل ذاتی به کسب موفقیت و ابراز و بیان آن نزد دیگران دارند؛ زیرا برای آنان خرسندی و رضایت به‌ارمغان می‌آورد. بنابراین، دبیران نیز از این قاعده مستثنا نیستند و یکی از آنان در مصاحبه اظهار کرده است که «برخی دبیران هنگامی که در دفتر مدرسه در میان سایر کارکنان حضور دارند مدام در حال ابراز وجودند و به دنبال شناساندن موفقیت‌های خود به دیگران‌اند که این رفتار آنان با واکنش‌های مختلفی مواجه می‌شود: گاهی مدیر و دیگر دبیران سعی در توجه به فرد دارند؛ اما گاهی

با زیاد شدن و تکرار این رفتار، مدیر و دیگران، با بی‌توجهی، سعی در پایان دادن به آن را دارند.» این اظهارات حاکی از وجود تاکتیک خودارتقای در بین دبیران است.

**تظاهر:** این مقوله یا تم حاصل تم‌های فرعی «بزرگ‌جلوه‌دادن خود و بیش‌ازحد کار کردن» است. تظاهر کردن از جمله مقوله‌هایی است که در همه سازمان‌ها به وضوح وجود دارد. افراد دلایل مختلفی برای به‌کارگیری این تاکتیک بیان می‌کنند. مثلاً، یکی از مصاحبه‌شوندگان نقل می‌کرد: در محیط کاری من، هستند افرادی که خارج از ساعات اداری در سرکار حضور دارند.» همچنین، در جایی دیگر، مصاحبه‌شونده‌ای به این موضوع اشاره داشت که «برخی دبیران، برای دیده‌شدن توسط مدیر و برای کسب امتیاز، خود را به شدت موجه نشان می‌دهند، زودتر از وقت مقرر به سر کار می‌آیند، و بعضاً دیرتر از بقیه به منزل برمی‌گردند.» بنابراین، می‌توان گفت تاکتیک تظاهر در مدارس وجود دارد؛ اما در مناطقی که مدیریت مدرسه به ظواهر اهمیت می‌دهد جلوه آن بیشتر است.

**تضرع:** این تاکتیک بر اساس تم‌های فرعی «درخواست کمک از همکار، به دلیل داشتن مشغله زیاد و نداشتن زمان کافی برای انجام دادن امور محوله» به دست آمده است. مثلاً، یکی از مصاحبه‌شوندگان در میان صحبت‌های خود نقل کرد: «برخی از همکارانم مشغله‌های زیادی در خارج از مدرسه دارند؛ به همین دلیل، از دیگر همکاران درخواست می‌کنند که به جای آنان در کلاس حاضر شوند.» در یک مصاحبه دیگر مصاحبه‌شونده بیان می‌کرد: «برخی دبیران تازه‌کارند و شیوه تدریس برخی مسائل را به خوبی بلد نیستند. بنابراین، از دبیران مرتبط تقاضای یاری و مساعدت برای بحث مربوطه دارند.» بنابراین، تاکتیک تضرع در محیط مدارس بیشتر به صورت بهره‌گیری از تجارب دیگران بروز پیدا می‌کند.

**ارعاب:** بر اساس تم‌های فرعی «شلوغ‌کاری و قلدری» و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها آشکار شد که در بیشتر مدارس و در بیشتر مناطق جغرافیایی که تحقیق انجام گرفته این مسئله وجود دارد. مثلاً، دبیری اذعان می‌کرد: «دبیری که بیشتر در مدرسه شلوغ کند و سروصدا راه بیندازد، جو مدرسه را به هم بریزد، و موجب ایجاد تنش در دفتر شود زودتر از بقیه به حقوق خود دست می‌یابد.» برخی دبیران بیان کردند که «اگر سروصدا



نکنیم، دیده نمی‌شویم. به درخواست‌های ما توجهی نمی‌شود. بنابراین، اگر می‌خواهیم برنامه‌ریزی منظم‌تری داشته باشیم یا در امتحانات برای مراقبت از دانش‌آموزان بر مدیر فشار بیاوریم، زودتر کارمان راه می‌افتد.» تاکتیک ارباب تاکتیکی منفی برای مدیریت تصویرپردازی دیگران است؛ ولی به‌کارگیری آن در محیط مدارس و در بین دبیران شایع است.

**واکنش در موقعیت‌های چالشی:** این مقوله حاصل تم‌های فرعی «میانجیگری، همکاری، همفکری، و آرام‌سازی جو» است. بر اساس مصاحبه‌ها، واکنش در شرایطی است که جو دفتر بسیار بهم‌ریخته است، بحث‌و‌جدل بین دبیری با مدیر یا دبیری با دبیر دیگر به‌وجود آمده است، و برخی دبیران از این تاکتیک استفاده می‌کنند. مثلاً، دبیری اذعان می‌کرد: «اگر درگیری و بحثی در دفتر و در میان همکاران ایجاد شود، بقیه سعی می‌کنند با همفکری هم جو را آرام کنند و هم بین طرفین درگیر، برای رفع کدورت‌ها، نقش میانجی را داشته باشند.»

این تاکتیک را می‌توان از جمله تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی مثبت دانست که افراد با بهره‌گیری از آن به دنبال ایجاد جو آرام‌تر و صمیمی‌ترند.

**رفتارهای محافظه‌کارانه:** این‌گونه رفتارها از جمله رفتارهایی است که در هر محیط کاری و در هر سازمانی وجود دارد. بنابراین، در حین مصاحبه نیز به‌وضوح رفتارهای محافظه‌کارانه نمایان بود. رفتارهایی که افراد به خاطر ترس از تزلزل موقعیتشان و تمام‌شدن مسئله‌ای به ضررشان از خود بروز می‌دهند. در حین مصاحبه، دبیران بیان می‌کردند که «گاهی اوقات پیش می‌آید که همکاران سکوت را سرلوحه کارشان قرار می‌دهند. در زمان ایجاد یک چالش در محیط مدرسه با سکوت خود اعلام می‌کنند که سرشان به کار خودشان است و کاری به بقیه ندارند. در مقابل بی‌عدالتی‌ها سکوت می‌کنند؛ زیرا حوصله درگیری و بحث را ندارند و اطمینان دارند که بحث آنان بی‌فایده است.» در جایی دیگر از مصاحبه‌ها ذکر کرده‌اند که «اگر دبیری بحثی را مطرح کند که مشکل جمیع دبیران باشد، برخی همکاران باز هم سکوت می‌کنند و می‌گویند ممکن است اعتراض ما عواقب منفی

زیادی برایمان در پی داشته باشد. بنابراین، برای مصون ماندن از هر عاقبت منفی‌ای سرب‌ه‌زیر به کارهایشان ادامه می‌دهند و به‌هیچ‌عنوان حاضر نیستند موقعیت خود را متزلزل کنند.»

**اعتراض‌های خاموش:** با بهره‌گیری از تم‌های فرعی «بی‌تفاوتی نسبت به تدریس، کم‌کاری، درد دل با همکار» تم اصلی اعتراض‌های خاموش استخراج شد. این مقوله به دنبال بیان زمان‌هایی است که دبیران در مدرسه و در میان کادر دفتری نسبت به مسائلی که پیش آمده است نارضایتی خود را در قالب درد دل با همکار خود یا به‌صورت بی‌تفاوتی نسبت به درست تدریس کردن در کلاس، کم‌کاری، و کم‌توجهی به درس ابراز می‌کنند. پس از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، روشن شد که آنان برای این کار خود دلایل گوناگونی دارند. مثلاً، دبیری می‌گفت: «به علت حرمتی که برای مدیریت قائلم، حاضر به اعتراض نیستم.» مصاحبه‌شونده‌ای دیگر بر آن بود که «چون به دنبال درگیری با دیگران نیستم، نارضایتی خود را فقط در حد یک درد دل با همکار خود ابراز می‌کنم.» بهره‌گیری از این تاکتیک در مدارس زیاد است؛ زیرا، به علت فرهنگی بودن محیط کاری، بیشتر دبیران از درگیری و جدل دوری می‌کنند.

### بحث و نتیجه‌گیری

تقریباً تکنیک‌های تصویرپردازی جونز و پیتمن (۱۹۸۲)، به‌گونه‌ای قابل دفاع، در میان تم‌های حاصل‌شده در روند تحقیق وجود دارد. در این بخش، بد نیست تا تم‌های به‌دست‌آمده را با تکنیک‌های جونز و پیتمن بررسی کنیم.

خودشیرینی رفتاری است که فرد از خود بروز می‌دهد تا جذابیت خود را در نگاه دیگران افزایش دهد و از این طریق رفتار دیگران را تحت تأثیر قرار دهد. به‌عبارت‌دیگر، خودشیرینی به معنای انجام‌دادن کارهایی است برای دوست‌داشتنی‌تر به‌نظر رسیدن در نگاه دیگران (یزدانی زیارت و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۱۸).

همچنین، در خطبه ۲۱۶ نهج‌البلاغه امام علی (ع) درباره تملق و خودشیرینی برای حاکمان صحبت کرده و آن را مذموم و ناپسند دانسته است.

در کتاب معراج السعادة نیز در باب خودشیرینی اشاره شده است که اگر هدف از خودشیرینی مدارا کردن با دیگران و محبت کردن به آنها باشد، کاری ناپسند نیست؛ اما اگر فرد با هدف تقرب به کسی که از او تعریف می‌کند این عمل را انجام دهد، نادرست است و باید به این فرد کم‌محلی کنیم و از مدح و تعریف او خوشحال نشویم و ناراحتی خود را از این عمل فرد ابراز کنیم (معراج السعادة، ۱۳۷۵: ۵۷۹).

در تحقیق حاضر برخی دبیران برای اینکه در ذهن مدیران دوست‌داشتنی‌تر جلوه کنند، به استفاده از این تاکتیک‌ها روی می‌آورند. بنابراین، با توجه به اشارات بالا، این بُعد از خودشیرینی در محیط مدرسه مذموم و منفی است و می‌تواند آثار مخربی به‌بار بیاورد. این آثار می‌تواند: ۱. نارضایتی دیگر دبیران، ۲. تحت تأثیر قرار گرفتن مدیران (ارزیابی عملکرد بهتر مدیر از برخی از دبیران که شایستگی آن را ندارند) و... باشد. با این حال، با بررسی دقیق، دریافتیم که به‌کارگیری این شیوه مدیریت تصویرپردازی در میان دبیران به‌ندرت اتفاق می‌افتد؛ زیرا محیط آموزشی و فرهنگی محیطی سرشار از صمیمیت و محبت بین کادر دفتر و دبیران است و پیدایش این چنین اموری به شخصیت خود مدیر بستگی دارد که به‌نگاه داشت چه افرادی در اطراف خود تمایل دارد: پُرکار و تلاشگر یا چاپلوس!

همچنین، عناصری از جمله خودارتقای، تظاهر، و تضرع، که جونز و پیتمن و همچنین بولینو و ترنلی در تحقیقات خود از آنها به‌عنوان تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی یاد و درباره آنها بحث کرده بودند به‌وضوح در تحقیق حاضر قابل تأیید است؛ ولی روشن شد که میزان اثرگذاری این تاکتیک‌ها به شخصیت افراد بستگی دارد؛ به نوعی که اگر مدیریت یک مدرسه فردی واقع‌بین باشد و بین همه کارکنان با عدالت رفتار کند، دبیران مجبور نیستند از «تظاهر» بهره‌گیرند. اگر یک دبیر فردی با اعتمادبه‌نفس بالا باشد و خودآگاهی بسیار زیادی داشته باشد، لزومی برای بهره‌گیری از تاکتیک «خودارتقای» در میان دیگران ندارد. همچنین، ایجاد سازوکاری برای دبیران تازه‌کار برای بهبود شیوه تدریسشان و بهره‌گیری از تجارب دبیران باسابقه میزان به‌کارگیری تاکتیک «تضرع» را تا حدودی کاهش می‌دهد. از تاکتیک «ارباب» برای نشان‌دادن میزان قدرت و قلدری به دیگران استفاده

می‌شود که با نتایج تحقیق حاضر تطابق دارد؛ بدین صورت که برخی دبیران برای برخورداری از شرایطی بهتر از دیگر دبیران در مدرسه در خصوص برنامه درسی یا ساعات حضور در مدرسه با شلوغ‌کاری و سروصدا سعی در ایجاد تنش و تمام‌کردن ماجرا به نفع خودشان دارند و به نوعی سعی می‌کنند تصویری از خود در ذهن بقیه به‌جای بگذارند که انجام‌دادن امور مطابق میلشان بحث و درگیری و به‌هم‌ریختگی جو مدرسه را در پی دارد. اما برخی دیگر، با اعلام انزجار از این رفتارها و از این افراد، بیان می‌کردند که مدیریت برای ایجاد جوی آرام به بیشتر سخنان آنان گوش فرامی‌دهد که گاهی دلیل این امر ضعف مدیر هم بیان شد. بنابراین، ارباب و تصویرپردازی از خود به نوعی که دیگران از شما بترسند به هر دلیلی در مدرسه کارآمد است؛ اما وجود مدیری مقتدر می‌تواند وجود این رفتارها را کاهش دهد. رفتارهای محافظه‌کارانه یا محافظه‌کاری به‌عنوان رفتاری سیاسی توسط یک پژوهشگر بررسی شد. این فرد نشان داد که افراد محافظه‌کار افرادی هستند که با ویژگی ثبات‌خواهی شناخته می‌شوند و واکنش‌های متفاوتی به موضوعات حساس و بحث‌برانگیز دارند و در مواجهه با موقعیت‌های گوناگون میل به تغییر بسیار کمی دارند و پاینده به باورهای خودشان هستند (اله‌امی، ۱۳۹۴). تاکتیک رفتارهای محافظه‌کارانه از تاکتیک‌های بسیار پُرکاربرد در محیط مدرسه است. برخی دبیران، به علت دوری از بحث و جدل و ترس از تزلزل جایگاهشان، در مقابل مسائل مدرسه به سکوت روی می‌آورند. در نهایت می‌توان گفت که تاکتیک رفتارهای محافظه‌کارانه از جمله تاکتیک‌هایی است که در مدارس به‌وضوح قابل رؤیت است.

تاکتیک اعتراض خاموش شیوه اعتراضی است که عموماً به علت جو مدارس ایجاد می‌شود؛ زیرا در مدرسه تلاش بر این است که به هر طریق ممکن بر اعتراضات افراد سرپوش گذاشته شود و فضایی مملو از آرامش، حتی آرامشی ساختگی و غیرواقعی، در آن برقرار شود. در بحث تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی دریافتیم که میزان دقت و حساسیت روابط میان اولیای مدرسه به نوعی است که دبیران با همکاران خود کاملاً محافظه‌کارانه برخورد می‌کنند و حاضر به اعتراض علنی در برابر بی‌عدالتی‌ها نیستند؛ اما

عواقب اعتراض‌های خاموش، به‌مرور زمان، می‌تواند تهدیدی باشد برای دانش‌آموزان که با آموزش سطح پایین‌تر و افت واقعی سطح علمی مواجهه می‌شوند.

از طرف دیگر، واکنش‌هایی که دبیران در موقعیت‌های چالشی از خود ابراز می‌کنند، با توجه به بافت فرهنگی مدرسه، قابل تأیید و خرسندی است. جالب‌توجه است که در مناطقی با جغرافیای کوچک، دبیران به یکدیگر نزدیک‌ترند و صمیمیت و دوستی موجب می‌شود که افراد همواره به دنبال ایجاد تصویری مثبت از خود در ذهن دیگران باشند. لذا موقعیت چالشی یا ایجاد نمی‌شود یا در صورت ایجاد برخی دبیران تلاش می‌کنند نقش میانجی را ایفا کنند و میان همکاران خود صلح و دوستی ایجاد نمایند. در روایات بسیار و همچنین در قرآن کریم به این موضوع اهمیت زیادی داده شده است. خداوند در قرآن کریم می‌فرماید: «مؤمنان یکدیگرند. بنابراین، میان برادران خود صلح برقرار سازید، تقوای الهی پیشه کنید تا مشمول رحمت او شوید» (حجرات: ۱۰).

درنهایت می‌توان به این نکته اشاره کرد که افراد با هدف دستیابی به منافع خود از تاکتیک‌های تصویربرداری استفاده می‌کنند و دستیابی دبیران به منافع‌شان در محیط مدرسه منوط به مدیران است. مدیرانی که توانایی انتقال آشکار تصورات ذهنی خود به دبیرانشان را داشته باشند به دبیران اعتمادبه‌نفس بیشتری می‌دهند و موجب گسترش قابلیت‌های آن‌ها می‌شوند. اما اگر مدیران از مهارت‌های کافی در این امر برخوردار نباشند، به دبیران خود آسیب جدی وارد می‌کنند، بدین ترتیب اعتمادبه‌نفس دبیران در محیط کار پایین می‌آید و با بهره‌گیری از تاکتیک‌های گوناگون ممکن است به کارشان یا به دانش‌آموزان از لحاظ کیفیت کاری و کیفیت تدریس آسیب وارد کنند که ضرر آن درنهایت می‌تواند بسیار بزرگ‌تر از حد انتظار باشد. بنابراین، وجود مدیران مجرب برای مدیریت مدارس امری پُراهمیت است. امید است با ایجاد فضای باز و جو هر چه صمیمانه‌تر و کارآمدتر در محیط مدارس و در روابط بین دبیران و مدیران تاکتیک‌های تصویربرداری در این نهادهای آموزشی به سمت هر چه مثبت‌تر شدن گرایش یابد و نارضایتی دبیران کاهش یابد و جوی آرام برای پیشبرد امور مدرسه و آموزش دانش‌آموزان فراهم شود.

### پیشنهادها

- ایجاد جو دوستی و صمیمیت بین دبیران و در محیط مدارس
- توجه و حمایت مدیران از همه دبیران و رعایت عدالت بین آنان
- ایجاد فضایی به دور از جبهه‌گیری علیه افراد، تا افراد بتوانند بدون ترس از طردشدن دیدگاه‌هایشان را درباره مسائل ابراز کنند
- پیشنهاد می‌شود در پژوهشی دیگر تاکتیک‌های تصویرپردازی مدیران مدارس بررسی شود
- شناسایی تاکتیک‌های تصویرپردازی در مدارس پسرانه و تطبیق آن با تاکتیک‌های مورد استفاده در مدارس دخترانه
- پیشنهاد می‌شود رابطه مدیریت تصویرپردازی مدیران با متغیرهای دیگری همچون رضایت شغلی، ترک شغل، و غیبت بررسی شود
- تشکیل جلسات منظم بین مدیران و معلمان با هدف آگاهی از وظایف و نقش‌های هرکدام و مطلع شدن از انتظارات یکدیگر بدین منظور که از آثار مخرب تاکتیک‌های تصویرپردازی‌های منفی جلوگیری شود
- ایجاد سازوکاری منطقی و درست برای دادن تشویقی به دبیران تا از روی آوردن آنان به رفتارهای سیاسی، از جمله مدیریت تصویرپردازی برای کسب امتیاز از مدیر، جلوگیری شود

## منابع

۱. ابویی اردکان، محمد، لبافی، سمیه، آذرپور، سمانه و جلال‌پور، مهدیه (۱۳۹۳). شناسایی عوامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی در دیدگاه مدیران سازمان‌های فرهنگی شهر اصفهان، پژوهش‌نامه مدیریت اجرایی، ۶(۱۱).
۲. الهامی، مینا (۱۳۹۴) لیبرالیزم یا محافظه‌کاری: نگاهی عصب‌شناختی به دو نگرش سیاسی عمده، <http://www.cyberneuro.com>
۳. رضاییان، علی (۱۳۸۳). مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب دانشگاه‌ها (سمت).
۴. سکاران، اوما (۱۳۸۵). روش‌های تحقیق در مدیریت، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران: مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۵. شریفی، سید مهدی و نرگسیان، عباس (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین مدیریت تأثیر با پیامدهای رفتاری آن در بین مدیران و کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه تهران، تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، ۴۷(۱).
۶. طبرسا، غلامعلی و معینی کربکندی، منصوره (۱۳۹۳). بررسی رابطه مدیریت تصویرپردازی و فرسودگی شغلی، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۳(۷۶).
۷. طهماسبی، رضا، غفاری، حسن و شبانی، مهدی (۱۳۹۳). بررسی آثار خودباوری و عزت‌نفس بر شکل‌گیری تصویرپردازی در کارکنان بانک سپه، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۲(۳).
۸. فرهنگی، علی‌اکبر؛ ملکی، محمدحسن؛ فتاحی، مهدی؛ واثق، بهاره (۱۳۸۹). بررسی عوامل موثر بر مدیریت تأثیر و پیامدهای آن، نشریه پژوهش‌های مدیریت ایران، ۱۴(۳).
۹. یزدانی زیارت، محمد و دامغانیان، حسین (۱۳۹۲). نقش استراتژی‌های رفتاری مدیریت تصویرپردازی دیگران در بروز رفتار شهروندی سازمانی، فصل‌نامه مطالعات رفتار سازمانی، ۴(پیاپی ۷): ۲۰-۱.
۱۰. یزدانی زیارت، محمد و رستگار، عباسعلی (۱۳۹۳). تأثیر مهارت‌های سیالی بر توانایی استفاده از متون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران: کارکنان استانداری خراسان شمالی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۳(۳).

۱۱. نراقی، ملا احمد (۱۳۷۵). معراج السعاده، قم: انتشارات هجرت.
12. Abhaya Wansa, S. and Guthrie, J. (2012). Intellectual capital information and stock recommendation, impression management?, *Journal of intellectual capital*, 3(3): 398-415.
  13. Azevedo, S., Carvalho, H., & Cruz-Machado, V. (2013). Using interpretive structural modelling to identify and rank performance measures: an application in the automotive supply chain. *Baltic Journal of Management*, 8(2), 208-230.
  14. Bolino, M.C. and Turnley, W.H. (2003). Counternormative impression management, likeability, and performance rating the use of in timidation in an organizational setting, *Jornal of organizational behavior*, 24: 237-250.
  15. Bolino, M.C. and Turnley, W.H. (2003). More than one way to make an Impression: Exploring profiles of Impression management, *Jornal of management*, 29(2).
  16. Braun, V. and Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in psychology*, 3(2).
  17. Brouer, R.L., Coleman, B and Haber, J. (2014). Political skill Dimensionality and Impression management choice and effective, *J. Bus psycho*, 29(1).
  18. Cheng, J-Wei., Chiu, w-L and Tzeng, G-H (2013). Do impression management tactics and/ or supervisor- subordinate guanxi matter, *knowledge-Based systems*, 40: 123-133.
  19. Choi, B. K., Moon, H. K., & Chun, J. U. (2015). Impression management motive and voice: Moderating effects of self-monitoring, self-efficacy, and voice instrumentality. *Asian Journal of Social Psychology*, 18(3), 225-235.
  20. Diekmann, C., Blickle, G., Hafner, K. and Peters, L. (2015). Trick or trait? The combined effects of employee impression management modesty and trait modesty on supervisor evaluations, *Journal of Vocational Behavior*, 89: 120-129.
  21. Evans, C. H., Schlitzkus, L. L., Shostrom, V., and Schenarts, K. D. (2016). We Wear Suits and Lie to Each Other. *Journal of surgical education*, 73(6), e158-e168.
  22. Gegenhuber, T and Dobusch, L. (2017). Making an impression through openness: how open strategy-making practices change in the evolution of new ventures. *Long Range Planning*, 50(3), 337-354.
  23. Goffman, E. (1959). The presentation of self in everyday life, *Library of congress*, No 59.
  24. Govindan, K., Kaliyan, M., Kannan, D., & Haq, A. N. (2014). Barriers analysis for green supply chain management implementation in Indian industries using analytic hierarchy process. *International Journal of Production Economics*, 147, 555-568.
  25. Halbesleben, J. R., Bowler, W. M., Bolino, M. C and Turnley, W. H. (2010). Organizational concern, prosocial values, or impression management? How supervisors attribute motives to organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(6), 1450-1489.
  26. How Open Strategy-Making Practices Change in the Evolution of New Ventures, *Long Range Planning (LRP)* in Press.



27. Howle, T. C., Jackson, B and Dimmock, J. A. (2016). On the formation of favourable impressions: Associations between self-presentation motives, task behaviour, and others' evaluations of the self in a team-sport setting. *Psychology of Sport and Exercise*, 26, 40-47.
28. Ispas, D., Iliescu, D., Ilie, A., Sulea, C. and Askew, K.R. (2014). Revisiting the relationship between impression management and job performance, *Journal of research in personality*, 51: 47-53.
29. Johnson, G., Griffith, J. A and Buckley, M. R. (2016). A new model of impression management: Emotions in the 'black box' of organizational persuasion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(1), 111-140.
30. Jones, E.E. and Pittman, T.S. (1982). Toward A General Theory of strategic self-presentation, *Psychological perspectives on the self*, 1: 231-262.
31. Ming Chung, D., Rodgers, M.S., Shih, E. and Song, X-B (2015). Leaders impression management during organizational decline: The roles of publicity, image concerns and incentive and incentive compensation, *The leadership Quarterly*, 26: 270-285.
32. Schlenker, B.R. (1980). Impression management: The self-concept, social Identity, *And Interpersonal Relations*, monterey, Ca: Brooks/cole
33. Soran, semih and Balkan, M. (2013). The effects of impression management sector, *Jornal of Global strategic management*, 13.
34. Thomas, G. and Dobusch, L. (2016). Making an Impression Through Openness, in Press.
35. Weng, L. C., and Chang, W. C. (2015). Does impression management really help? A multilevel testing of the mediation role of impression management between personality traits and leader-member exchange. *Asia Pacific Management Review*, 20(1), 2-10.