

## ارائه الگوی ارزیابی مدیریت برداشت در سازمان‌های فرهنگی با رویکرد آمیخته اکتشافی

### مورد مطالعه: اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان اصفهان

مهرداد صادقی<sup>۱</sup>، \*اکبر اعتباریان<sup>۲</sup>، رضا ابراهیمزاده<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

۳. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۶/۷/۱۹) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۶/۱۰/۱)

## Representing an Appraisal Model For Impression Management In Cultural Organization Based on Exploratory Mixed Methoded Case (Case Study: Isfahan Province Department of Culture and Islamic Guidance)

Mehrdad Sadeghi<sup>1</sup>, \*Akbar Etebariyan<sup>2</sup>, Reza Ebrahimzadeh<sup>3</sup>

1. Ph.D Candidate of Cultural Planning Management, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

2. Associate Professor of Management, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

3. Assistant professor of Management, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Received: ((11/Oct/2017) Accepted: (22/Dec /2017)

### Abstract

The Purpose Of This Research Was Designing The Impression Management Model And Presenting Its Evaluation Model Based On The Exploratory Mixed Method And In Two Sections Of Qualitative And Quantitative. In Qualitative Section Used Phenomenological Approach Based On Colaizzi Method And In Quantitative Approach Researchers Used Correlational Method Based On Exploratory And Confirmatory Factor Analysis And Structural Equation Modeling. The Population Of Research Were All Of Staff And Managers Of Culture And Islamic Guidance In Isfahan Province. The Sample In Qualitative Section Was 24 People Based And Maximum Variety And In Quantitative Section Was 238 People Based On Simple Random Sampling The Research Instrument In Qualitative Method Was Unstructured Depth Interview And In Quantitative Was Questionnaire Based On Item Of Qualitative Section. Content And Construct Validity Used In This Research And Reliability Confirmed With Cronbach's Alpha Upper Than 0/7. Data Analysis To Staffs Needs, Individual Factors Related To Moderating Factors, Methods And Tactics And Finally Manages, Organization Factors, Cultural Factors And Consequences Factors. Results In Quantitative Section Shows Than Moderating Factors And Organization Factors Haven't Significant Effects On Consequences Factors Of Impression Management On The Others Ways, the rest of the factors Have Significant Effects On Methods And Tactics Of Impression Management.

### Keywords

Impression Management, Individual Factors, Organizational Factors, Cultural Factors.

### چکیده

هدف تحقیق ارائه الگوی ارزیابی مدیریت برداشت در سازمان‌های فرهنگی بر مبنای رویکرد آمیخته اکتشافی بود. در بخش کیفی از روش پدیدارشناسی بر مبنای الگوی کلایزی و در بخش کمی از روش همبستگی مبتنی بر تحلیل عاملی اکتشافی، تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده گردید. جامعه آماری در این تحقیق مدیران، کارکنان و کارشناسان اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان اصفهان بوده که در بخش کیفی ۲۴ نفر از آنها بر اساس نمونه‌گیری تمایز حداکثری و در بخش کمی ۲۳۸ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار تحقیق در بخش کیفی، مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه حاصل از مقوله‌های کیفی بود. روایی محتوایی و روایی عاملی پرسشنامه و پایایی آن که به وسیله آلفای کرونباخ صورت پذیرفت (بالای ۰/۷) تأیید گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی عوامل فردی مرتبط با نیازهای کارکنان، عوامل فردی مرتبط با مدیر، عوامل سازمانی، عوامل فرهنگی، عوامل تعدیل‌گر، روش‌ها و تاکتیک‌ها و پیامدها را شناسایی نمود و نتایج کمی در قالب مدل معادلات ساختاری نشان داد که اثرات تعدیل‌گر و عوامل سازمانی بر پیامدهای مدیریت برداشت معنادار نبوده و بقیه عوامل بر تاکتیک‌ها و روش‌ها معنادار بوده‌اند.

### واژه‌های کلیدی

مدیریت برداشت، عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل فرهنگی.

\*Corresponding Author: Akbar Etebariyan

E-mail: etebarian@khuif.ac.ir

\* نویسنده مسئول: اکبر اعتباریان

## مقدمه

با توجه به محث جهانی‌شدن و افزایش سطح تعاملات؛ امروزه سازمان‌ها به دنبال کارکنانی هستند که توانایی برقراری ارتباط با افرادی از فرهنگ‌های مختلف (هوش فرهنگی بالا) را دارا باشند. از آنجایی که افراد همواره به تصور و قضاوت دیگران درباره خود توجه می‌کنند و بدان اهمیت می‌دهند؛ بدون استفاده از هنر مدیریت برداشت در تعاملات و ارتباط خود با دیگران دچار مشکل خواهند شد. مدیریت برداشت می‌تواند تأثیر شدیدی بر برداشت دیگران داشته باشد. مشروط بر اینکه برداشت‌های صورت گرفته صحت داشته باشد.

مدیریت برداشت<sup>۱</sup> فرایندی است که در آن افراد سعی دارند تا بر تصویری که دیگران از آنها دارند، تأثیرگذارند (رزنفلد و همکاران، ۲۰۰۲).<sup>۲</sup> مدیریت برداشت زمانی استفاده می‌شود که افراد خواستار ایجاد هویت خاصی باشند یا سعی در حفظ هویت قبلی خود دارند. این هدف به واسطه نمایش رفتارهای عمدی خاصی اعم از رفتارهای کلامی یا غیرکلامی محقق می‌شود. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که احتمالاً افراد زمانی درگیر مدیریت برداشت می‌شوند که بتوانند به واسطه استفاده از آن، مزیتی را به دست آورند. به عنوان مثال، افراد زمانی تمایل به درگیر شدن در مدیریت برداشت را دارند که با مقامات بالاتر و یا افرادی قدرتمندتر از خودشان تعامل داشته و شانس گرفتن نتایج و منابع ارزشمند از چنین افرادی را داشته باشند. افراد زمانی که قدرت بیشتری برای توزیع نتایج ارزشمند دارند یا زمانی که منابع مطلوب کمیاب باشد به خودشیروینی پرداخته تا بتوانند اختیارات و قدرت خود را نزد دیگران به نمایش گذارند (دراری و زیدمن، ۲۰۰۷).<sup>۳</sup>

درواقع، در این پژوهش تاکتیک‌های مدیریت برداشت، تاکتیک‌هایی هستند که افراد بنابر ویژگی‌های فردی خویش و یا نسبت‌ها و ارزش‌های اجتماعی مانند فرهنگ‌سازمانی از آن استفاده می‌کنند. به‌ویژه تاکتیک‌های مدیریت برداشت در سازمان‌ها زمانی شدت می‌گیرد که افراد در تعامل با افراد مهم و دارای مقام و شأن اجتماعی بالا قرار می‌گیرند و از طرفی این شانس را داشته باشند که از بازده کاری و منابع به دست آمده از این افراد حداکثر منفعت را ببرند. تاکتیک‌های مثبت و منفی وجود دارد که استفاده از این تاکتیک‌ها بنابر ساختار سازمان، ویژگی‌های فردی و فرهنگ حاکم بر سازمان متفاوت

است. اشکال کار در این است که این مسئله باعث می‌شود همواره افراد چاپلوس، متملق و کم‌کار فرصتی بیابند تا از طریق خودنمایی و خودشیروینی جلب نظر سرپرستان و مدیران را نموده و موجب دلسردی افرادی شوند که جدی، متخصص و بی‌ریا هستند. متأسفانه مدیران هم از این بابت شکوه‌ای ندارند و چه بسا لذت هم می‌برند و این جو موجب دلسردی و بی‌انگیزه شدن کارکنان و تنزل کارایی و عملکرد آنها می‌شود و چون سازمان‌های ما اغلب قریب به اتفاق دارای ساختاری مکانیکی هستند این فضا بیشتر مهیا می‌باشد. تا همین اواخر ماهیت سیاسی رفتارهای سازمانی در پژوهش‌های رشته مدیریت مورد بررسی قرار نگرفته بود. محققان به این نکته اشاره می‌کنند که بررسی‌های نظام‌مند رفتارهای سیاسی در سازمان و از جمله مدیریت برداشت که متغیر کلیدی این پژوهش می‌باشد پراکنده و محدود بوده است. این کمبود در پژوهش‌ها به‌ویژه در حوزه شناسایی عواملی که به درک رفتارهایی سیاسی و مدیریت برداشت در سازمان کمک می‌کنند بیش‌تر احساس می‌شود. علاوه بر اینها، با توجه به این که پژوهش‌های در زمینه رفتارهای سیاسی و مدیریت برداشت در کشور ما نیز بسیار اندک بوده است انجام تحقیقات در این زمینه در ایران ضروری به نظر می‌رسد.

حال این سؤال به ذهن متبادر می‌شود که مؤلفه‌های اصلی تأثیرگذار بر انگیزه استفاده افراد از تاکتیک‌های مدیریت برداشت کدام‌اند؟ چگونه می‌توان این مؤلفه‌ها را احصا کرد؟ این مؤلفه‌ها چه تأثیراتی بر یکدیگر دارند؟ چگونه می‌توان از رهگذر شناخت آنها یک مدل برای ارزیابی مدیریت برداشت در اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی در استان اصفهان ساخت؟

## پیشینه پژوهش

بررسی ادبیات تحقیق در حوزه مدیریت برداشت در چند گروه قابل بررسی است که می‌توان به گروه‌های زیر اشاره کرد:

۱- گروه اول به ارتباط مدیریت برداشت با عملکرد پرداخته‌اند. آنها به این نتیجه رسیدند که سبک‌ها و روش‌های مدیریت برداشت مانند خودشیروینی، جلب حمایت، تملق و چاپلوسی ارتباط معناداری با ارزیابی عملکرد افراد دارند. که از آن جمله می‌توان به تحقیق نصرافهانی<sup>۴</sup> ۱۳۸۱؛ بلین باندا و همکاران<sup>۵</sup> ۲۰۰۷؛ بولینو و ترونلی<sup>۴</sup> ۲۰۰۳؛ وین و لیدن<sup>۵</sup> ۱۹۹۹،

1. Impression Management
2. Rosenfeld & et al.
3. Drory & Zaidman

4. Bolino & Turnley
5. Iiden & Wayne

۵- برخی از محققان به رابطه بین ساختار سازمانی و مدیریت برداشت پرداخته‌اند. آنها به این نتیجه رسیدند که در ساختارهای مکانیکی احتمال مدیریت برداشت به مراتب بالاتر از ارگانیک است. که از آن جمله می‌توان به تحقیقات مکی نیری، ۱۳۹۱ و دراری و زیدمن، ۲۰۰۷ اشاره کرد.

۶- برخی نظریه‌پردازان به رابطه بین مدیریت برداشت و ویژگی‌های شغل پرداخته‌اند آنها به این نتیجه رسیدند که زمانی که ابهام در نقش زیاد باشد افراد به تاکتیک‌هایی مانند خودشیرینی و جلب حمایت روی می‌آورند و زمانی که تعارض در نقش بالاست ارباب تاکتیک غالب بوده و مورد استفاده واقع می‌شود که از آن جمله می‌توان به تحقیق ملکی، ۱۳۸۸ اشاره کرد.

۷- برخی دیگر از نظریه‌پردازان رابطه مدیریت برداشت با سایر متغیرهای مدیریتی از جمله رفتار شهروندی سازمانی و هوش فرهنگی را مورد بررسی قرار داده‌اند که از آن جمله می‌توان به تحقیق نصراصفهان‌ی، ۱۳۸۱ و نصر اصفهان‌ی و همکاران، ۱۳۹۲ اشاره کرد.

۸- برخی دیگر از نظریه‌پردازان نیز مؤلفه‌های مرتبط با تاکتیک‌های مدیریت برداشت را استخراج کرده‌اند. که می‌توان آنها را در مؤلفه‌های مانند خودشیرینی، رفتارهای التماس‌آمیز، خود ارتقای، تمثیل، ترس و ارباب، تملق و چاپلوسی و جلب و حمایت دیگران طبقه‌بندی کرد که از آن جمله می‌توان به تحقیق گاوال<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵؛ پیرس و ویتاک، ۲۰۱۵؛ کارام و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶ اشاره کرد.

با بررسی این ادبیات می‌توان جمع‌بندی کرد که کلیه موارد تحقیقات تاکنون نتوانسته‌اند الگوی یکپارچه از مدیریت برداشت را برداشت کنند که در آن عوامل فرایندها، تاکتیک‌ها و روش‌ها و پیامدها هم طبقه‌بندی و چارچوب‌بندی شود و هم آن‌که روابط علت و معلولی این متغیرها استخراج گردد. این تحقیق تلاش می‌کند تا علاوه بر آن‌که مؤلفه‌ها و متغیرهای مرتبط با آن خلاصه و جمع‌بندی می‌نماید آنها را در یک چارچوب علی به صورت روابط علت و معلولی ارائه کند. از این جهت ادبیات مذکور ناکافی بوده و نیاز به تحقیقات بیشتری در این حوزه می‌باشد.

اشاره کرد. از سوی دیگر برخی از نظریه‌پردازان در این گروه عملکرد سازمانی را بر مبنای BSC در حوزه فرایندها، مالی، مشتری و یادگیری مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که مدیریت برداشت در صورتی که در سازمان صورت پذیرد میانگین نمرات این ابعاد به سمت بالاتر از متوسط حرکت می‌کنند.

۲- گروهی دیگر از نظریه‌پردازان به بررسی روابط بین مدیریت برداشت روش‌ها و تاکتیک‌های آن با ویژگی‌های شخصیتی پرداخته‌اند آنها به این نتیجه رسیدند که ویژگی‌های شخصیتی مانند روان رنجوری، عزت‌نفس و پنج ویژگی شخصیتی نئو از جمله گشودگی، برونگرایی و درون‌گرایی، مسئولیت‌پذیری و روان رنجوری ارتباط معناداری با به‌کارگیری سبک‌های مختلف مدیریت برداشت دارد. که از آن جمله می‌توان به تحقیقات روزنبرگ و اگبرت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱؛ پیترز و لیونس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶؛ مکی نیری، ۱۳۹۱؛ اصلان و تویگار<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵؛ اوزیل و بائومیستر، ۲۰۱۲؛ مورفی، ۲۰۱۵؛ هال و همکاران، ۲۰۱۴ اشاره کرد.

۳- گروه سوم به بررسی به‌کارگیری مدیریت برداشت در کارکنان با رفتارهای مدیریت پرداخته‌اند. آنها به این نتیجه رسیدند که رفتارهای مدیران ارتباط معناداری با میزان و نحوه مدیریت برداشت در کارکنان دارد. از آن جمله تحقیقات می‌توان به تحقیق پلاج و کرپلر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱؛ دانایی فرد، ۱۳۹۲ اشاره کرد. بعد دیگر تحقیق نشان‌دهنده رفتارهای سیاسی مدیران با مدیریت برداشت است که نشان می‌دهد رفتارهای سیاسی نامطلوب مدیریت برداشت را توسعه می‌دهند. که از آن جمله تحقیق هریس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷؛ چن و فنگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸ اشاره کرد.

۴- گروهی از محققان به بررسی رابطه متغیرهای دموگرافیک با مدیریت برداشت پرداخته‌اند آنها به این نتیجه رسیدند که زنان و مردان سبک‌های متفاوتی را در مدیریت برداشت به کار می‌گیرند زنان بیشتر از خودشیرینی، تملق، چاپلوسی، جلب حمایت و مردان بیشتر از ارباب استفاده می‌کنند. که از آن جمله می‌توان به تحقیقات بولینو و ترونلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳؛ مورفی، ۲۰۱۵، اشاره کرد. مورفی عامل هوش را نیز به‌عنوان یک متغیر مهم در رفتارهای برداشت گونه در نظر گرفت.

1. Rosenberg & Egbert
2. Peeters & Lievens
3. Aslan & Toygar
4. Chen & Fang

5. Gawal
6. Karam & et al.

### روش‌شناسی پژوهش

این نوع تحقیق از نوع تحقیقات ترکیبی (آمیخته) بود که در دو فاز کیفی و کمی انجام پذیرفت. در بخش کیفی (فاز اول) از رویکرد پدیدارشناسی و در بخش کمی (فاز دوم) از رویکرد مدل معادلات ساختاری استفاده شد.

در پژوهش حاضر از روش ترکیبی با رویکرد اکتشافی که (کرس وول و پلانوکلاک، ۲۰۰۷)<sup>۱</sup> معرفی کرده‌اند، استفاده شد. مدل مفهومی روش این تحقیق به صورت زیر است:

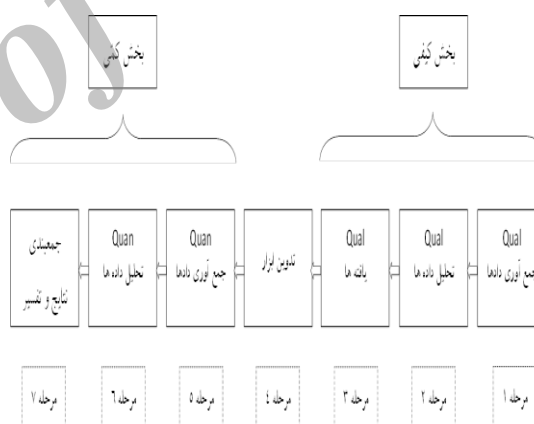
مرحله ۱: بخش جمع‌آوری داده‌ها

انجام مطالعه کیفی مبتنی بر مصاحبه

نتیجه این بخش: به دست آمدن مقدماتی مؤلفه‌ها از مصاحبه و یادداشت‌های میدانی اولیه برای تحلیل بود.

مرحله ۲: تحلیل داده‌ها

الف- انتخاب روش تحلیل: در این بخش برای تحلیل داده‌های به‌دست آمده از تحلیل پدیدارشناسانه استفاده گردید.



شکل ۱. الگوی طرح تحقیق آمیخته‌ی اکتشافی

ب- انجام کدگذاری اولیه

نتیجه این بخش: آغاز فعالیت مرتبط به شناسایی کدها و بررسی قابلیت اعتماد و اعتبار کدهای استخراج شده.

مرحله ۳: یافته‌ها

در این بخش خروجی کدهای مرحله تحلیل داده‌ها طبقه‌بندی گردید و نتیجه این بخش:

الف- استخراج مؤلفه‌ها و مقوله‌های اصلی تحقیق.

ب- استخراج زیر مؤلفه‌ها یا مقوله‌های فرعی تحقیق.

ج- انجام تکنیک دلفی در بررسی قابلیت اعتماد و اعتبار دلفی.

د- شکل‌دهی مدل اولیه برای تست کمی.

مرحله ۴: ساخت ابزار کمی (پرسشنامه) براساس یافته‌های نهایی فاز یک (بخش کیفی تحقیق).

نتیجه این بخش:

الف- بررسی قابلیت اعتماد براساس روش آلفای کرونباخ.

ب- بررسی قابلیت اعتبار با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی.

مرحله ۵: جمع‌آوری داده‌های کمی مشتمل بر تنظیم روش نمونه‌گیری مبتنی بر الگوی تصادفی ساده.

مرحله ۶: تحلیل داده‌های کمی.

انتخاب روش تحلیل که شامل روش‌های زیر است: تحلیل عاملی اکتشافی؛ تحلیل عاملی تأییدی؛ مدل‌سازی معادلات ساختاری.

مرحله ۷: جمع‌بندی نتایج.

شامل دو مرحله است: تدوین مدل نهایی ارزیابی مدیریت برداشت، بحث و تفسیر پیرامون نتایج حاصل از مدل.

روش گردآوری اطلاعات در بخش کیفی این تحقیق با استفاده از مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته، متعامل یا چهره به چهره و نیمه‌سازمان‌یافته با مشارکت‌کنندگان بود. در بخش کمی نیز پرسشنامه محقق ساخته بود که گویه‌های آن شامل دو بخش عمده است: بخش اول شامل سؤالاتی برای جمع‌آوری اطلاعات جمعیت شناختی (شامل جنسیت، وضعیت تأهل، سن و...) بخش دوم شامل سؤالات تخصصی در طیف لیکرت که از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شد.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات در بخش کیفی این تحقیق براساس روش پدیدارشناسی مبتنی بر الگوی اصلاح‌شده استیوتیک - کولازی - کن صورت گرفت. در ابتدا تجارب شخصی مرتبط با پدیده‌ای که تحت مطالعه است توصیف شد و تمام مصاحبه‌های پیاده شده به‌دقت با فایل صوتی مصاحبه‌ها تطبیق داده شد. سپس فهرستی از جملات و عبارات معنی‌دار ایجاد می‌رود. محقق عبارت و جملاتی را پیدا می‌کند. در رابطه با این که چگونه اشخاص موضوع مورد نظر را تجربه کرده‌اند. در مرحله سوم محقق به دنبال تعبیر و تفسیر کردن جملات و عبارات معنی‌دار فهرست شده و گروه‌بندی آنها به واحدها و اطلاعات بزرگ‌تری که مضامین خواننده می‌شوند بود. در گام بعدی تلاش شد از جملات و مضامین مهم به‌دست آمده توصیفی درباره آنچه مشارکت‌کنندگان تجربه کرده‌اند، ارائه شود (توصیف متنی). علاوه بر این، تلاش شد تا توصیفی درباره زمینه و محیطی که

1. Cresswell & Planoclark

جمع‌آوری شده جهت تحلیل عاملی کفایت می‌کند. سپس براساس واریانس محاسبه شده از نظرات کارکنان، حجم نمونه نهایی برای تحقیق محاسبه گردید. بر مبنای نمونه مذکور محقق با استفاده از فرمول نمونه‌گیری جامعه محدود، حجم نمونه مورد نیاز برای تحقیق را به شرح زیر برآورد شد:

$$n = \frac{N Z_{\alpha}^2 S^2}{(N-1) \epsilon^2 + Z_{\alpha}^2 S^2}$$

در این رابطه پارامترها به صورت زیر بیان می‌شوند:  
 N: حجم افراد جامعه، n: حجم نمونه آماری،  $\epsilon$ : دقت برآورد و معادل با ۰/۰۵ در نظر گرفته شده است،  $Z_{\alpha}$ : آماره مربوط به توزیع نرمال استاندارد برای سطح خطای  $\alpha = 0.05$  که مقدار آن برابر با ۱/۹۶ می‌باشد (آذر، مؤمنی، ۱۳۸۰)،  $S^2$ : واریانس نمونه  
 اکنون با توجه به رابطه بالا حجم نمونه مورد نظر به صورت زیر به دست می‌آید.

$$n = \frac{301 (1.96)^2 (0.73)}{300 (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.73)} = 238$$

با توجه به اهداف پژوهش، سؤالات این پژوهش به شرح زیر است:

- ۱- مؤلفه‌های کلیدی مدیریت برداشت حاصل از تجارب مدیران و کارکنان کدام اند؟ (بخش کیفی پژوهش)
- ۲- الگوی ارزیابی مدیریت برداشت در سازمان‌های فرهنگی مورد مطالعه اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان اصفهان چگونه است؟ (بخش کمی پژوهش)

### یافته‌های پژوهش

از تحلیل مصاحبه‌های انجام شده با بیست و چهار نفر مشارکت‌کننده در بخش کیفی ۴۸۴ کد معنادار استخراج گردید. مفاهیم به دست آمده از این مرحله به درون توضیحی جامع‌تر (توصیفی ساختاری) که شامل کلیه مطالب و جزئیات پدیده مورد نظر باشد، در این مرحله هفت مؤلفه اصلی شامل: عوامل فردی مرتبط با نیازهای کارکنان به ۳ زیرمضمون، عوامل فردی مرتبط با مدیران ۲ زیرمضمون، عوامل فرهنگی و اجتماعی، عوامل سازمانی با ۳ زیرمضمون، روش‌ها و تاکتیک‌ها با ۳ زیرمضمون، پیامدها با ۲ زیرمضمون و عوامل تعدیل‌گر شناسایی شد.

تجربیات مشارکت‌کنندگان از پدیده مدیریت برداشت در آن فضا شکل گرفته ارائه شود (ارائه توصیف ساختاری). پس از تدوین توصیف‌های متنی و ساختاری، تلاش شد یک توصیف ترکیبی مبتنی بر عبارات مهم مشارکت‌کنندگان به نگارش درآمده که ماهیت و جوهر کلی پدیده مورد بررسی را آشکار سازد. در بخش کمی نیز به منظور تعمیم نتایج از روش‌های آمار استنباطی، روش تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی استفاده شده است. در پردازش اطلاعات و آزمودن فرضیات از بسته نرم‌افزاری لیزرل استفاده شد.

جامعه آماری مورد بررسی در این پژوهش، مدیران و کارکنان اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان اصفهان که به طوری مدیریت برداشت را تجربه کردند. و از آنجایی که تعداد آنها محدود است و به تعداد ۳۰۱ نفر در سال ۹۵ گزارش شد.

مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی این تحقیق عبارت بودند از ۲۴ نفر از مدیران ارشد، کارشناسان ارشد و کارکنان عملیاتی که این افراد هم از سطح عالی مدیریت، سطوح میانی و سطوح عملیاتی اداره انتخاب شدند. روش انتخاب مشارکت‌کنندگان در این بخش بر مبنای «روش نمونه‌گیری تمایز حداکثری» بود. در بخش کمی نیز با توجه به جامعه آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. این روش نمونه‌گیری براساس این اصل انتخاب می‌شود که کلیه افراد جامعه مورد مطالعه با هم مشابهت دارند و متجانس یا در واقع یکدست هستند. از این رو، محقق می‌تواند پس از تعیین تعداد و حجم نمونه خود اقدام به‌گزینش آنها بنماید. برای انتخاب افراد نمونه از جامعه از روش جداول اعداد تصادفی با توجه به حجم نمونه انتخاب شده است. در این بخش محقق با مراجعه به اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی چارچوب نمونه‌گیری را استخراج نمود و به هر یک از آنها کد مورد نظر را منتسب نمود سپس با استفاده از جدول اعداد تصادفی نمونه آماری انتخاب گردید.

از آنجایی که تعداد کارکنان و مدیران محدود است و به تعداد ۳۰۱ نفر در سال ۹۵ گزارش گردید. از فرمول نمونه‌گیری با حجم نمونه محدود استفاده شد. برای آن که حجم نمونه کافی برای تحقیق حاضر فراهم آید محقق ابتدا یک نمونه‌گیری اولیه از مدیران و کارکنانی که این پدیده را تجربه کرده‌اند انجام داد و براساس آن واریانس را محاسبه نمود که مقدار واریانس برآورد شده ۰/۷۳ محاسبه شد. با توجه به نتایج جداول ۲ الی ۷، مقدار ضریب کفایت نمونه آزمون ک. ام. او و بارتلت بالاتر از ۰/۵ بود بنابراین، حجم نمونه

## جدول ۱. مضامینی از تجارب کارکنان و مدیران از مدیریت برداشت

مضامین اصلی	مضامین فرعی
عوامل فردی مرتبط با نیازهای کارکنان	نیاز به احترام، نیاز به حفظ موقعیت ناشی از ترس، نیاز به قدرت - پیشرفت سازمانی، نیاز به تعریف و تمجید، نگرش‌ها و باورها، ویژگی‌های خانواده، ویژگی‌های شخصیتی و رفتارها
عوامل فردی مرتبط با مدیر	تقویت‌کننده‌ها، الزام‌آورها، انگیزه‌ها و علایق، توانمندی‌ها
عوامل فرهنگی - اجتماعی	روح فرهنگ چاپلوسی در ایران، رشد فردگرایی در فرهنگ اجتماعی، توسعه فرهنگ مدح بی‌جا، عوام‌فریبی دینی، جایجایی افراد به واسطه ارتباطات گروهی
عوامل سیاسی	سیاست زدگی کارکنان و مدیران در اداره ارشاد، حمایت افراد وابسته به گروه خاص و افراد هم‌حزبی، هم‌راستا و هم‌عقیده بودن با گروه دارای نفوذ سیاسی یا حزبی
عوامل سازمانی	قوانین و قواعد سازمانی، عوامل مرتبط با قدرت در سازمان، سیاست‌های منابع انسانی، محیط و جو سازمان، ارتباطات، برنامه‌ریزی و سازماندهی، سیاست‌های برون‌سازمانی و درون‌سازمانی
عوامل تعدیل‌گر	تحصیلات، جنسیت، سن، تجربه کاری و سابقه بالا، درجه تخصص، تعدیلگر سازمانی، تعدیل‌کننده‌های مرتبط با نگرش‌ها و باورها، تعدیل‌گر روان‌شناختی، تعدیلگر رفتاری
روش‌ها و تاکتیک‌های مثبت	رفتاری، عملکردی، ارتباطی
روش‌ها و تاکتیک‌های منفی	رفتاری، عملکردی، ارتباطی
پیامدهای مدیریت برداشت	فردی (عملکردی - انگیزشی - رفتاری)، سازمانی (عملکردی - فرایندی)

مرتبط با مدیر؛ تماشاگر برداشت، توانایی حفظ موقعیت، علاقه‌مندی مدیران به شنیدن تعریف و تمجید و عوامل فرهنگی؛ ارزش‌های محوری و فرهنگ سازمانی، روش‌ها و تاکتیک‌ها مشتمل بر رفتارهای ویژه مانند خودشیرینی، خود را شایسته نشان دادن و خود را سمبل جلوه دادن، رفتارهای التماس گونه، تاکتیک‌های رفتاری مثل تغییر پوشش و ظاهر و تاکتیک‌های ارتباطی مانند ارتباطات رسمی و غیررسمی در درون و بیرون سازمان و تاکتیک‌های عملکردی و پیامدهای رفتارهای برداشت گونه مانند تأیید شدن فرد برداشت‌گر.

در پاسخ به سؤال دوم یعنی: الگوی ارزیابی مدیریت برداشت در سازمان‌های فرهنگی بر مبنای مدل‌سازی معادلات ساختاری (مورد مطالعه اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان اصفهان) چگونه است؟ نتایج بخش کمی این تحقیق مبتنی بر خروجی نرم‌افزار SPSS نشان داد که نتایج تحلیل عاملی اکتشافی مورد تأیید و قابل قبول است و نتایج در جداول ۲ الی ۷ آورده شده است.

برای پاسخ به سؤال یعنی: مؤلفه‌های کلیدی حاصل از تجارب مدیران و کارکنان کدام‌اند؟ نتایج تحقیق پس از پردازش نهایی نشان داد این عوامل در رخ دادن پدیده مدیریت برداشت نقش دارند:

عوامل سازمانی ترویج‌دهنده مدیریت برداشت شامل ساختارها و فرایندها، ابهام در نقش و مسئولیت‌های کاری، الزامات عملکردی مرتبط با ترویج مدیریت برداشت و ارتباطات درون‌سازمانی و موارد مرتبط با قدرت در سازمان، از جمله استفاده از روابط قدرت در عزل و نصب مدیران بدون در نظر گرفتن شایستگی افراد، عوامل مرتبط با ارتباطات سازمانی که باعث ایجاد ارتباطات رسمی و غیررسمی در جهت دستیابی به منافع فردی به جای منافع سازمانی شده، عوامل مرتبط با سیاست در سازمان، عوامل فردی مرتبط با نیازهای کارکنان مانند ترس از دست شغل و مزایا، نیاز به حفظ موقعیت، نگرش‌ها و باورهای خود برداشت‌گر، ویژگی‌های برداشت‌گر؛ عزت‌نفس پایین، داشتن شخصیت محافظه‌کار، داشتن شخصیت تأیید طلب و عوامل فردی

## جدول ۲. تحلیل عاملی اکتشافی بخش عوامل مرتبط با نیازهای کارکنان

بارهای عاملی	گویه	مؤلفه	بعد
0/548	ترس از دست‌دادن جایگاه فرد در سازمان	نیاز به حفظ	عوامل فردی مرتبط با نیازهای کارکنان
0/549	ترس از دست‌دادن شغل	موقعیت	
0/664	کسب مزایا		
۰/۶۴۸	تمایل به رشد و پیشرفت		
۰/۶۸۵	مسئولیت‌گریزی		
۰/۷۵۸	نمایش هم‌راستایی و همسویی با مدیر و مقام بالاتر	نگرش	
۰/۶۲۳	برداشت را نوعی سرمایه‌گذاری تلقی کردن		
۰/۵۶۵	روحیه چاپلوسانه داشتن	شخصیت	
۰/۶۲۷	عزت‌نفس پایین		
۰/۶۳۸	ناتوانی و اعتمادبه‌نفس پایین افراد		
۰/۵۹۵	محافظه‌کاربودن		
۰/۶۰۴	نداشتن شجاعت در ابراز عقاید		
۰/۶۵۹	ضعف و ناتوانی در نه گفتن		
۰/۵۱۴	نیاز به تأیید طلبی		
۰/۶۳۳	آزمندی و طمع		
۰/۵۹۲	ضعف وجدان		
۰/۵۸۴	پرخاشگربودن		
			۴۳/۵۱۰
		۰/۸۸۰	شاخص KMO

با توجه به نتایج جدول شماره ۲ مقدار ضریب کفایت نمونه (KMO) و بارلت برابر ۰/۸۸۰ می‌باشد و این مقدار بالاتر از 0/۵ است. بنابراین حجم نمونه جمع‌آوری شده جهت تحلیل

عاملی کفایت می‌کند و تحلیل عاملی برای داده‌های جمع‌آوری شده کاملاً مناسب و سودمند است.

## جدول ۳. تحلیل عاملی اکتشافی بخش عوامل مرتبط با مدیر

بارهای عاملی	گویه	مؤلفه	بعد
۰/۷۰۸	ناتوانی مدیران در تنظیم خط‌مشی‌های مناسب سازمان و سوءاستفاده کارکنان	تقویت‌کننده	عوامل فردی مرتبط با مدیر
۰/۶۶۰	داشتن روابط عاطفی و احساسی		
۰/۶۴۹	آشنا نبودن مدیر با اصول و سیاست‌های فرهنگی		
۰/۶۸۲	استقبال مدیران از خبرچینی		
۰/۶۲۵	هم‌رنگ و هم‌خو نشان دادن فرد با مدیر		
۰/۶۷۶	استفاده از روحیه حمایتگر مدیر		
۰/۶۰۵	تمایل مدیران به چاپلوسی و تعریف		
۰/۷۵۹	تبعیت اجبارگونه کارکنان از مدیر	الزام‌آور	
۰/۷۷۶	استفاده از زور و اجبار برای کسب محبوبیت توسط مدیر		
		49/151	درصد واریانس تبیین شده
		۰/۸۵۵	شاخص KMO

عاملی کفایت می‌کند و تحلیل عاملی برای داده‌های جمع‌آوری شده کاملاً مناسب و سودمند است.

با توجه به نتایج جدول شماره ۳ مقدار ضریب کفایت نمونه (KMO) و بارلت برابر ۰/۸۵۵ می‌باشد و این مقدار بالاتر از 0/۵ است. بنابراین حجم نمونه جمع‌آوری شده جهت تحلیل

## جدول ۴. تحلیل عاملی اکتشافی بخش عوامل سازمانی

بارهای عاملی	گویه	مؤلفه	بعد
0/756	وجود داشتن مدیران اتوبوسی در سازمان	قدرت سازمانی	عوامل سازمانی
0/745	تهدید شدن کارکنان از طریق افراد پارتی دار و ذی نفوذ در سازمان		
0/673	تغییر مکرر و جابجایی مدیران از سوی سازمان		
0/793	رشد و توسعه ارتباطات غیررسمی در سازمان	ارتباطات سازمانی	
0/738	داشتن ارتباطات دوستانه در سازمان		
0/833	استفاده از روابط بجای ضوابط	سیاست سازمانی	
0/681	عدم وجود نظام پرداخت مناسب و عادلانه		
0/695	انتخاب مدیران از بیرون و عدم توجه به ارتقا از داخل و انتصابی بودن آنها		
		58/832	درصد واریانس تبیین شده
		0/717	شاخص KMO

با توجه به نتایج جدول شماره ۴ مقدار ضریب کفایت نمونه (KMO) و بارتلت برابر ۰/۷۱۷ می‌باشد و این مقدار بالاتر از 0/۵ است. بنابراین حجم نمونه جمع‌آوری شده جهت تحلیل عاملی کفایت می‌کند و تحلیل عاملی برای داده‌های جمع‌آوری شده کاملاً مناسب و سودمند است.

## جدول ۵. تحلیل عاملی اکتشافی بخش روش‌ها و تاکتیک‌ها

بارهای عاملی	گویه	مؤلفه	بعد
۰/۶۳۰	حضور بیش از ساعات اداری در محل کار صرف‌نظر از میزان بازدهی	رفتاری	روش‌ها و تاکتیک‌ها
۰/۶۳۷	تغییر پوشش و ظاهر کارمندان با توجه به شرایط (ظاهرسازی)		
۰/۶۴۶	حضور مداوم در دفتر مدیرکل و انجام رفتارهای برداشت گونه		
۰/۵۵۳	خود را مهم جلوه دادن		
۰/۶۰۷	سالوسی بودن		
۰/۵۶۹	خریدن کادو، دادن پیام تبریک به مدیر و همسرش به خاطر تولد و مناسبت‌ها		
۰/۶۱۲	خودشیرینی و دلبری کردن		
۰/۵۲۸	استفاده از اعمال و مراسمات دینی جهت فریب دادن		
۰/۵۹۵	تهمت و افترا زدن برای رسیدن به موفقیت		
۰/۶۶۴	تغییر موضع کارمندان با ورود مدیر جدید		
۰/۵۶۲	همیشه در صحنه حاضر شدن برای انجام دادن رفتارهای برداشت گونه		
۰/۶۰۰	به دست آوردن دل رئیس		
۰/۵۸۹	فخرفروشی		
۰/۶۳۰	ابراز خوشحالی از همکاری با مدیر		
۰/۶۵۰	جلوه دادن امور به صورت پیچیده‌تر از فهم مدیر		
۰/۵۲۶	بله قربان گو بودن		
۰/۷۴۸	عواطف و احساسات و حرکات زنانگی داشتن برای رسیدن به اهداف برداشت گونه	ارتباطی	
۰/۶۲۲	تشکیل ائتلاف گروه یا باند برای رسیدن به اهداف برداشت گونه		
۰/۶۹۷	برقراری ارتباط دوستانه با اعضای خانواده مدیرکل برای انجام مدیریت برداشت		
۰/۸۳۴	تطمیع	عملکردی	
۰/۵۳۰	ارائه گزارشات مذهبی برای رسیدن به اهداف برداشت گونه		
		۴۴/۰۷۶	درصد واریانس تبیین شده
		۰/۹۲۱	شاخص KMO

با توجه به نتایج جدول شماره ۵ مقدار ضریب کفایت نمونه (KMO) و بارتلت برابر ۰/۹۲۱ می‌باشد و این مقدار بالاتر از 0/۵ است. بنابراین حجم نمونه جمع‌آوری شده جهت تحلیل عاملی کفایت می‌کند و تحلیل عاملی برای داده‌های جمع‌آوری شده کاملاً مناسب و سودمند است.



## جدول ۶. تحلیل عاملی اکتشافی بخش عوامل فرهنگی و تعدیلگر

بارهای عاملی	گویه	بعد
۰/۶۲۴	عوام‌فریبی	عوامل فرهنگی
۰/۶۹۹	رواج فرهنگ چاپلوسی در ایران	
۰/۶۳۸	رشد فردگرایی در فرهنگ اجتماعی	
۰/۶۵۴	جابجایی افراد به‌واسطه ارتباطات گروهی	عوامل تعدیل گر
۰/۷۱۵	توسعه فرهنگ مدح بیجا	
۰/۵۶۶	تحصیلات	
۰/۶۸۰	جنسیت	
۰/۶۷۴	سن	
0/610	میزان تجربه افراد	
0/719	سابقه کار	درصد واریانس تیین شده شاخص KMO
	43/816	
	0/692	

عاملی کفایت می‌کند و تحلیل عاملی برای داده‌های جمع‌آوری شده کاملاً مناسب و سودمند است.

با توجه به نتایج جدول شماره ۶ مقدار ضریب کفایت نمونه (KMO) و بار تلت برابر ۰/۶۹۲ می‌باشد و این مقدار بالاتر از 0/۵ است. بنابراین حجم نمونه جمع‌آوری شده جهت تحلیل

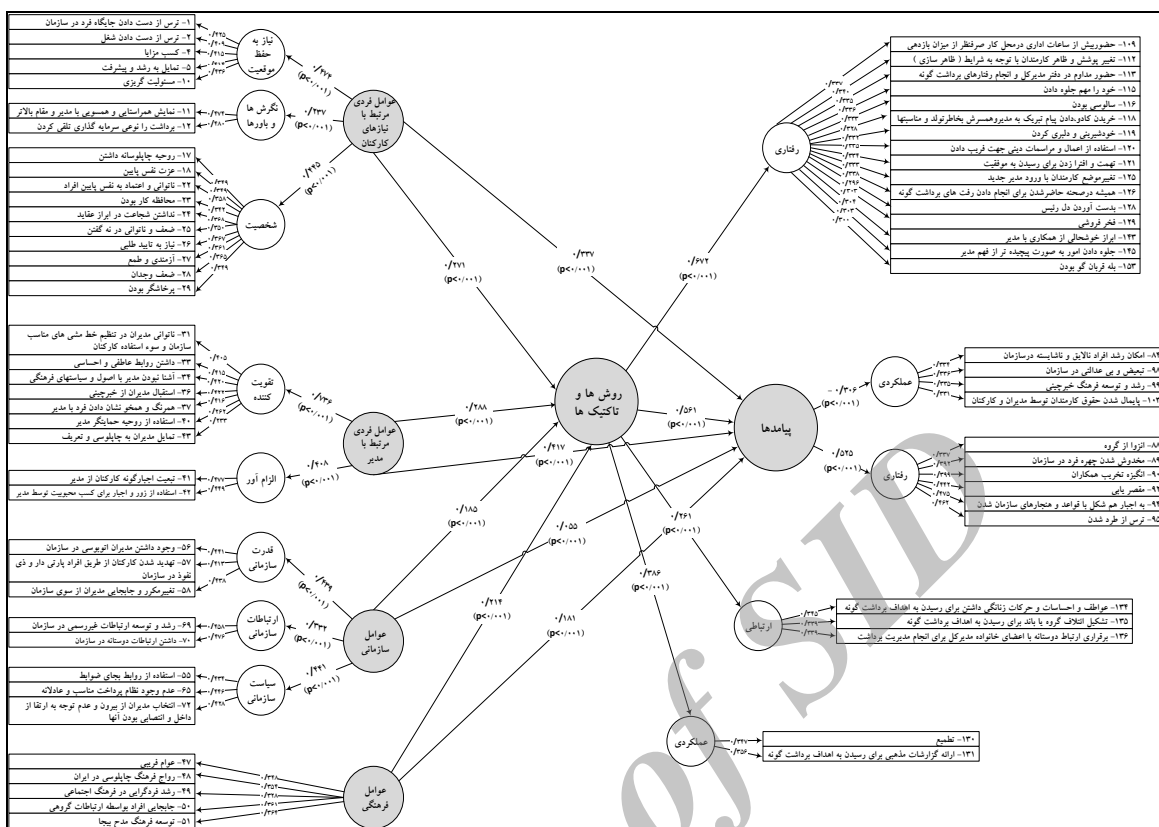
## جدول ۷. تحلیل عاملی اکتشافی بخش پیامدها

بارهای عاملی	گویه	مؤلفه	بعد
۰/۶۴۰	امکان رشد افراد نالایق و ناشایسته در سازمان	عملکردی	پیامدها
۰/۷۵۴	تبعیض و بی‌عدالتی در سازمان		
۰/۶۵۲	رشد و توسعه فرهنگ خبرچینی		
۰/۷۰۸	پایمال شدن حقوق کارمندان توسط مدیران و کارکنان	رفتاری	
۰/۶۴۹	انزوا از گروه		
۰/۶۵۸	مخدوش شدن چهره فرد در سازمان		
۰/۵۸۳	انگیزه تخریب همکاران		
۰/۶۱۵	مقصریابی		
۰/۶۷۴	به‌اجبار هم‌شکل با قواعد و هنجارهای سازمان شدن		
۰/۶۲۳	ترس از طرد شدن		
		۰/۷۴۹	شاخص KMO

اول اثرات تعدیل‌کننده معنادار نبود و اثر عوامل سازمانی بر پیامدهای مدیریت برداشت نیز معنادار نمی‌باشد اما مدل نهایی تحقیق که نشان‌دهنده اثرات رخ دادن مدیریت برداشت و روش‌ها و تاکتیک‌ها بر پیامدهای حاصل از آن است تنظیم و نتیجه نهایی تحلیل در قالب مدل زیر ارائه شده است. همان‌طور که در شکل (۲) مشاهده می‌شود.

با توجه به نتایج جدول شماره ۷ مقدار ضریب کفایت نمونه (KMO) و بار تلت برابر ۰/۷۴۹ می‌باشد و این مقدار بالاتر از 0/۵ است. بنابراین حجم نمونه جمع‌آوری شده جهت تحلیل عاملی کفایت می‌کند و تحلیل عاملی برای داده‌های جمع‌آوری شده کاملاً مناسب و سودمند است.

لذا دو مدل با استفاده از نرم‌افزار وارپ پی ال اس جهت معادلات ساختاری بررسی شد که نشان‌دهنده این بود که مدل



شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق

شاخص‌های مناسب بودن برازش مدل را مورد بررسی قرار می‌دهیم که در جدول (۸) خلاصه شده است.

حال یک سؤال اساسی مطرح می‌شود و آن این است که آیا شاخص‌های برازش مدل معنادار است؟ بدین منظور

جدول ۸. روایی واگرا مربوط به مدل اصلاح شده

پيامد	رتقاری	عملکردی	تاکتیک	عملکردی	ارتباطی	رفتاری	سازمانی	فردی مرتبط با مدیر	فردی	فرهنگ	سیاست	ارتباط	قدرت	الزام آور	تقویت کننده	شخصیت	نگرش	موقعیت
موقعیت	0/571	0/384	0/551	0/585	0/519	0/525	0/573	0/359	0/431	0/588	0/509	0/308	0/282	0/295	0/298	0/395	0/62	0/57 (0/660)
نگرش	0/482	0/33	0/467	0/487	0/45	0/481	0/311	0/358	0/761	0/415	0/269	0/248	0/251	0/246	0/329	0/517	0/817	0/57
شخصیت	0/417	0/502	0/488	0/529	0/463	0/386	0/522	0/499	0/497	0/515	0/385	0/328	0/328	0/352	0/526	0/557	0/517	0/62
تقویت کننده	0/518	0/482	0/426	0/47	0/503	0/389	0/461	0/48	0/488	0/515	0/576	0/4	0/379	0/405	0/373	0/589	0/526	0/395
الزام آور	0/369	0/342	0/462	0/49	0/428	0/453	0/464	0/591	0/682	0/35	0/48	0/51	0/447	0/496	0/373	0/804	0/352	0/298
قدرت	0/411	0/388	0/509	0/544	0/486	0/494	0/571	0/584	0/543	0/36	0/527	0/554	0/514	0/496	0/405	0/38	0/251	0/295
ارتباط	0/352	0/337	0/45	0/495	0/419	0/438	0/471	0/495	0/334	0/488	0/761	0/317	0/817	0/447	0/379	0/338	0/288	0/282
سیاست	0/497	0/357	0/489	0/535	0/459	0/47	0/481	0/544	0/337	0/517	0/761	0/317	0/817	0/51	0/385	0/269	0/308	0/308
فرهنگ	0/606	0/516	0/426	0/593	0/576	0/509	0/617	0/621	0/618	0/599	0/623	0/517	0/488	0/527	0/526	0/515	0/415	0/509
فردی	0/592	0/472	0/665	0/703	0/629	0/658	0/693	0/435	0/55	0/599	0/337	0/334	0/36	0/35	0/515	0/461	0/737	0/588
فردی مرتبط با مدیر	0/64	0/521	0/687	0/637	0/639	0/674	0/684	0/643	0/714	0/55	0/618	0/544	0/495	0/543	0/682	0/488	0/497	0/431
سازمانی	0/473	0/44	0/589	0/639	0/555	0/57	0/61	0/755	0/643	0/435	0/621	0/481	0/765	0/584	0/591	0/48	0/449	0/359
رفتاری	0/567	0/617	0/581	0/689	0/688	0/528	0/714	0/61	0/684	0/63	0/617	0/512	0/471	0/518	0/464	0/461	0/522	0/573
ارتباطی	0/608	0/588	0/826	0/755	0/795	0/855	0/528	0/57	0/674	0/688	0/509	0/47	0/448	0/494	0/389	0/386	0/45	0/545
عملکردی	0/64	0/565	0/81	0/801	0/897	0/795	0/688	0/555	0/639	0/629	0/576	0/419	0/486	0/428	0/503	0/463	0/448	0/519
تاکتیک	0/619	0/633	0/79	0/829	0/81	0/755	0/688	0/639	0/637	0/703	0/593	0/525	0/495	0/544	0/47	0/529	0/487	0/585
عملکردی	0/608	0/614	0/838	0/79	0/81	0/826	0/581	0/589	0/687	0/665	0/426	0/489	0/45	0/509	0/426	0/488	0/467	0/551
رفتاری	0/644	0/666	0/614	0/633	0/565	0/588	0/617	0/44	0/521	0/422	0/516	0/357	0/339	0/338	0/422	0/502	0/331	0/344
پيامد	0/643	0/624	0/608	0/619	0/64	0/608	0/567	0/473	0/64	0/592	0/606	0/387	0/354	0/411	0/369	0/518	0/427	0/571

آن عوامل فردی مرتبط با نیازهای کارکنان با ضریب تأثیر (۰/۳۳۷) و در انتها عوامل فرهنگی با ضریب تأثیر (۰/۱۸۱) است در این تأثیر عوامل سازمانی معنادار نشده‌اند علت این مسئله آن است که پیامدهای مدیریت برداشت ارتباط معنادار مستقیمی با مدیران دارند و همان‌طور که مشخص است اقدامات مدیریتی که پیش از آن مطرح شد بیشترین علت تمایل کارکنان برای دست‌زدن به اقدامات برداشت گونه است. بنابراین، بدیهی است که فعالیت‌ها و اقدامات مدیران پیامدهای برداشت را نیز منجر شود. از سوی دیگر کارکنان برای حفظ موقعیت خود و یا رشد خود در سازمان دست به اقدامات برداشت گونه می‌زنند که علت‌های آن در بخش قبل مطرح گردید. طبیعی است در سازمانی که افراد برای حفظ موقعیت خود یا رشد دست به تاکتیک‌ها و رفتارهای برداشت گونه می‌زنند این تاکتیک‌ها پیامدهای خاص خود را به همراه داشته باشند و این پیامدها در طول زمان در سازمان نهادینه شود. اما عوامل سازمانی از آنجایی که بیشتر تحت تأثیر اقدامات مدیریتی قرار می‌گیرند و یا کارکنان به صورت مستقیم در آن دخیل هستند و از سوی دیگر عوامل سازمانی چندان کنترلی بر الگوهای پیاده شده توسط مدیران و کارکنان ندارند و مدیران و کارکنان به‌راحتی آنها را زیر پا می‌گذارند طبیعی است که چندان اثربخش نباشد آنچه از این مدل به‌عنوان پیامد مشخص است آن است که پیامدهای رفتاری با ضریب تأثیر (۰/۵۲۵) تأثیر بیشتری در مقایسه با پیامدهای عملکردی دارند. این مسئله باعث می‌شود تا مدیریت برداشت در بلندمدت باعث انزوای گروه، کاهش اثربخشی و کارایی، کاهش انگیزه، به‌دنبال مقصر بودن به‌جای حل مشکلات، ترس از طردشدن و مواردی از این قبیل باشد این پیامدها سازمان را از فلسفه وجودی‌اش در بلندمدت دور خواهد ساخت و ممکن است کارایی و اثربخشی آن را دستخوش تغییر قرار دهد.

در تفسیر این بخش باید گفت که مدیران به دلایل متفاوتی باعث می‌شوند که افراد دست به تاکتیک‌ها و روش‌های برداشت بزنند مهم‌ترین دلایل آن به شرح ذیل است:

الف- مدیران نه براساس شایستگی و یا فرایند ارتقا از داخل انتصاب می‌شوند بلکه براساس ارتباطات فردی، ارتباطات با گروه‌های بزرگ‌تر و یا ارتباطات سیاسی انتخاب می‌شوند. این مسئله از دو جنبه تأثیرگذار خواهد شد اول آن‌که چنین مدیرانی شناختی بر فلسفه وجودی، نحوه فعالیت و فرهنگ آن سازمان ندارند. این مسئله باعث می‌شود تا آنها

کلیه شاخص‌های مذکور معنادار بوده و نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. علاوه بر این باید روایی و واگرایی مدل مذکور نیز مورد بررسی قرار گیرد که این مسئله در جدول (۸) نشان داده شده است.

با توجه به آن که جذر واریانس استخراج شده که در پرائنتز و بر روی قطر اصلی ماتریس است، بزرگ‌تر از بارهای عاملی هریک از متغیرهای مکنون در هر ستون است. لذا مدل سؤال اصلی تحقیق (مدل اصلاح شده) از روایی و واگرایی مناسب برخوردار می‌باشد.

با توجه به مدل به‌دست آمده در بخش کیفی عوامل تعدیل‌کننده بر مدیریت برداشت اثر معناداری نداشته است لذا مدل نهایی تحقیق حاضر در شکل (۲) نشان داده شده است. بنابراین، اساس ۴ عامل فردی مرتبط با نیازهای کارکنان، عوامل فردی مرتبط با مدیر، عوامل سازمانی و عوامل فرهنگی بر روش‌ها و تاکتیک‌های برداشت از سوی کارکنان تأثیر می‌گذارند نتایج حاصل از مدل نشان می‌دهد که عوامل فردی مرتبط با مدیر دارای بیشترین ضریب تأثیر معنادار بر تاکتیک‌ها و روش‌هاست (ضریب تأثیر ۰/۲۸۸) پس از آن عوامل فردی مرتبط با نیازهای کارکنان با (۰/۲۷۱) و عوامل فرهنگی با (۰/۲۱۴) تأثیرگذار خواهند بود و در انتها عوامل سازمانی با ضریب تأثیر (۰/۱۸۵) بر روش‌ها و تاکتیک‌های مدیریت برداشت تأثیرگذار است.

### بحث و بررسی

نتایج مدل مفهومی تحقیق شکل (۲) نشان می‌دهد که از بین ۳ مجموعه تاکتیک رفتاری، ارتباطی و عملکردی تاکتیک‌های رفتاری با ضریب تأثیر (۰/۶۷۲) بیشترین تأثیر را در بین تاکتیک‌ها دارند. علت این امر آن است که تاکتیک‌های رفتاری همانند حضور بیش از ساعات اداری در محل کار، تغییر پوشش و ظاهر، خودشیرینی و خرید کادو برای مدیر و همسر مدیر، استفاده از مراسمات دینی جهت فریب‌دادن و مواردی از این قبیل جنبه‌های ملموس‌تری در سازمان خواهند بود و ظهور و بروز بیشتری دارند و کارکنان نتایجی که از این تاکتیک‌ها گرفته‌اند به مراتب بالاتر از سایر تاکتیک‌ها بوده است. از سوی دیگر این تاکتیک‌ها جنبه‌های عینی‌تری از سایر تاکتیک‌ها داشته و مدیران و سایر افراد در سازمان این رویکردها را مناسب‌تر می‌دانند. به همین دلیل ضریب تأثیر این رویکردها به مراتب بالاتر است. در بخش انتهایی این مدل پیامدهای مدیریت برداشت وجود دارد که تأثیر زیاد ناشی از عوامل فردی مرتبط با مدیر با ضریب تأثیر (۰/۴۱۷) و پس از

طریق به موفقیت‌هایی دست یافته باشند قطعاً به این رفتارها ادامه خواهند داد. ۲- ممکن است در طول زمان رفتار دیگر همکاران و یا مدیران آنها این نگرش و باور را در آنها به وجود آورده باشد که در صورتی در این سازمان رشد خواهند کرد که از روش‌ها و تاکتیک‌های برداشت به‌خوبی استفاده کنند در چنین حالتی آنها دست به اقدامات و تاکتیک‌های برداشت گونه خواهند زد. از سوی دیگر ممکن است در طول زمان کارکنان تلاش کرده باشند ولی در قبال تلاشی که انجام داده‌اند یا بازخوردهای مناسبی دریافت نکرده‌اند یا باز خورهای منفی دریافت کرده‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که مدیریت برداشت راه موفقیت‌آمیزی است. ۳- شخصیت کارکنان یک متغیر بسیار مهم در استفاده از رفتارهای برداشت گونه است به نظر می‌رسد افرادی که عزت‌نفس پایین دارند و از اعتماد به نفس پایینی برخوردارند و از سوی دیگر نیاز به تأیید طلبی دارند راه رسیدن به موفقیتشان را در استفاده از تاکتیک‌های برداشت گونه می‌بینند و ویژگی شخصیتشان به آنها کمک می‌کند تا به همراه تجربه‌ای که کسب کرده‌اند این رفتارها را از خود بروز دهند. ۴- ممکن است فقدان دانش و تخصص این افراد باعث شده باشد تا آنها به این‌گونه رفتارها روی بیاورند. چراکه به این احساس دست پیدا کردند که به علت دانش و تخصص ناکافی ممکن است در طول زمان حذف بشوند لذا از طریق تاکتیک‌ها و روش‌های برداشت گونه خود را حفظ می‌کنند.

ج- سومین عامل تأثیرگذار در فرایند مدیریت برداشت فرهنگ سازمانی است. در تبیین این مسئله باید گفت که فرهنگ سازمان‌های ایرانی براساس ویژگی‌های فردگرایی خاصی تنظیم می‌شوند. از سوی دیگر ترویج عوام‌فریبی، رواج فرهنگ چاپلوسی و رشد فرهنگ مدح بی‌جا باعث شود که یک نظام ارزشی در سیستم‌های اجتماعی رخ دهد که به‌جای کار و تلاش با استفاده از مدیریت برداشت نتایج حاصل شود. این مسئله نشان می‌دهد که در طول زمان نظام‌های اجتماعی فرهنگی را توسعه داده‌اند که در آن تاکتیک‌ها و رفتارهای برداشت گونه اهمیت بسیاری دارند.

در ارتباط با عوامل سازمانی می‌توان گفت که آیت‌م‌های متعددی باعث به‌کارگیری تاکتیک‌ها و روش‌های مدیریت برداشت می‌شوند که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد. ۱- عدم وجود سیاست‌های سازمانی مناسب: در این بخش باید گفت نبود روش‌های ارزیابی عملکرد مناسب، نبود نظام شایسته‌سالاری، وجود سیستم‌های مبتنی بر قدرت و سیاست و در مجموع عدم وجود ساختارها و فرایندهای مناسب

به‌جای آن که به دنبال روش‌های کارکردن با توجه به اثربخشی و کارایی باشند برای حفظ موقعیت خود دست به اقداماتی بزنند که کارکنان را ترغیب به استفاده از روش‌ها و تاکتیک‌های برداشت می‌کنند. دوم؛ این‌گونه مدیران معمولاً دارای صلاحیت، دانش و تخصص کافی در حوزه‌ای که به مدیریت رسیده‌اند را ندارند. لذا از طریق الزام کارکنان به انجام برداشت و ناتوانی در کنترل سازمان کارکنان را ترغیب می‌کنند تا اگر بخواهند به رشد و ارتقای برسند باید اقدامات برداشت گونه انجام بدهند. سوم؛ مدیرانی که براساس چنین شرایطی انتخاب می‌شوند هیچ شناختی نسبت به کارکنان ندارند و ناتوان در سازمان ندارند و اگر بخواهند به سطح شناخت کافی برسند نیاز به زمان دارند در این‌حال زمانی تعدادی از کارکنانی که توانایی در انجام رفتارهای برداشت گونه دارند فعال شده و سعی می‌کنند ارتباطات نزدیکی با مدیر برقرار کنند این ارتباطات در طول زمان پایدار شده و در بسیاری از موارد جنبه‌های عاطفی و احساسی به خود می‌گیرد. لذا مدیر تمایل به حذف این افراد نخواهد داشت. چهارم اینکه؛ ویژگی‌های شخصیتی مدیران باعث می‌شود آنها تملق و چاپلوسی و تعریف و تمجید را دوست داشته باشند این مسئله گاهی اوقات برای کارکنان الزام‌آور می‌شود. در نتیجه کارکنان دست به چنین اقداماتی خواهند زد. پنجم؛ گاهی اوقات کارکنان در طول زمان و به تجربه یاد می‌گیرند که با انجام رفتارهای برداشت گونه در بلندمدت به موفقیت می‌رسند این مسئله آنها را ترغیب به استفاده از روش‌ها و تاکتیک‌های مدیریت برداشت می‌کند. البته باید گفت که این کارکنان قطعاً در طول زمان در گذشته از تاکتیک‌های مدیریت برداشت استفاده کرده‌اند و طبق تئوری تقویت به این نتیجه رسیده‌اند که از طریق برداشت به راحتی اهدافشان را محقق خواهد ساخت.

ب- در بخش دوم کارکنان قرار دارند، علت رفتارهای برداشت گونه کارکنان می‌تواند از سه منشأ نشأت بگیرد که آنها توجیه‌کننده علت انجام رفتارهای برداشت گونه است: ۱- نیاز به حفظ موقعیت: با توجه به بحران‌های اجتماعی و اقتصادی موجود و مباحث مرتبط با امنیت شغلی بسیاری از کارکنان تنها برای حفظ موقعیت خود دست به تاکتیک‌ها و رفتارهای برداشت گونه می‌زنند آنها از این طریق به دو هدف می‌رسند یا آن که وضعیت موجود خود را حفظ می‌کنند و یا آن که با سرعت پیشرفت و ارتقا پیدا می‌کنند. در هر صورت پیشینه رفتاری نیز در این عملکرد کارکنان مؤثر است اگر آنها در گذشته رفتارهای برداشت گونه را انجام داده باشند و از این

تقویت مدیریت برداشت می‌پردازند توصیه می‌شود.  
پیشنهاد‌های زیر مدنظر قرار گیرد:

- بهتر است زمانی که در اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی مدیران به پست‌های مدیریتی منتصب می‌شوند سعی شود افرادی انتخاب شوند که دانش، مهارت و توانایی‌های فنی لازم برای احراز آن پست‌ها را داشته باشند به نظر می‌رسد اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی نیازمند یک فرایند انتخاب غربال گونه هستیم که در آنها ابتدا باید افراد از نظر ویژگی‌های شخصیتی مورد ارزیابی قرار گیرد و سپس ویژگی‌های تخصصی و فنی آنها ارزیابی شده و افرادی انتخاب شده که از سوابق اجرایی در حوزه فرهنگ برخوردار باشند به جای آن که انتخاب‌ها سلیقه‌ای و مبتنی بر روابط و مناسبات سیاسی باشد.

- بهتر است در سازمان قواعد و دستورالعمل‌هایی تنظیم شود که تمامی مدیران و پرسنل را به رعایت اصول اخلاقی تشویق نمایند. پیاده‌سازی کدهای اخلاقی در سازمان نیاز به یک برنامه‌ریزی مدون اجرایی دارند که از یک طرف بایستی دستورالعمل‌ها و کدهای اخلاقی تنظیم شود از طرف دیگر این دستورالعمل‌ها و نحوه اجرای آن به افراد آموزش دیده شود و سوم به صورت مکرر بازنگری و ارزیابی گردد.

ب- عوامل فردی مرتبط با نیازهای کارکنان  
- از آنجایی که کارکنان به سبب حفظ موقعیت خود در بسیاری از موارد دست به مدیریت برداشت می‌زنند بهتر است نظام ارزیابی عملکرد دقیق برای کارکنان نیز تنظیم شود و این نظام به صورت مداوم در سازمان اجرائی شده و به کارکنان این مسئله انتقال یابد که حفظ موقعیت آنها در سازمان ناشی از عملکرد مناسب است و نه آیتم‌های دیگر.

- بهتر است برای کارکنان آموزش‌های متفاوتی در حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی از قبیل رعایت دستورالعمل‌های اخلاقی، اخلاق کار در سازمان توانمندسازی نیروی انسانی، به‌منظور رشد توانمندی‌ها و آموزش‌هایی توصیه شود که به توسعه فردی نیروی انسانی می‌انجامد به‌جای آنکه، آنها رشد و توسعه خود را از طریق چاپلوسی ببینند.

ب- پیشنهاد‌های کاربردی در حوزه عوامل سازمانی  
- توصیه می‌شود تمامی آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها و قواعد مرتبط با فعالیت‌های سازمان از جمله نظام ارزیابی عملکرد، نظام پاداش، نظام حقوق و دستمزد، نظام انتخاب نیروی انسانی و دیگر نظام‌های کاری مورد ارزیابی قرار گرفته و به‌درستی تنظیم و تدوین شود چراکه افراد از این نظام‌های موجود در اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی سوءاستفاده کرده و

باعث می‌شود تا افراد دست به مدیریت‌های برداشت گونه بزنند. ۲- ارتباطات سازمانی: رشد و توسعه ارتباطات غیررسمی و توسعه ارتباطات دوستانه باعث می‌شود که نظام شایسته‌سالاری براساس عواطف و احساسات بین افراد جایگزین شود این جایگزینی سازمان را از ضوابط و ساختارهای درست دور خواهد کرد و به‌جای آن ارتباطات مبتنی بر عواطف را توسعه خواهد داد در چنین ساختارهایی قواعد و مقررات کاری جایگزین ارتباطات سازمانی نامناسب خواهد شد و احتمالاً رفتارهای برداشت گونه توسعه خواهد یافت.

### بحث و نتیجه‌گیری

براساس بررسی‌های صورت گرفته نتایج این تحقیق با تحقیقات بلین باندا و همکاران (۲۰۰۷)؛ نصر اصفهانی ۱۳۸۱ و بولینو و ترونلی (۲۰۰۳) هم‌راستا می‌باشد. آنها به این نتیجه رسیدند که سبک‌ها و روش‌های مدیریت برداشت مانند خودشیروینی، تملق و چاپلوسی ارتباط معناداری با ارزیابی عملکرد افراد دارند. از طرفی دیگر نتایج این تحقیق با تحقیقات رزبرگ و اگبرت (۲۰۰۱)؛ پیترز و لوینس (۲۰۰۶) و مکی نیری ۱۳۹۱ هم‌راستا است. آنها به این نتیجه رسیدند که ویژگی‌های شخصیتی مانند عزت‌نفس و پنج ویژگی شخصیتی نئو ارتباط معناداری با به‌کارگیری سبک‌های مختلف مدیریت برداشت دارد. از طرفی دیگر این تحقیق با تحقیقات گوال (۲۰۱۵)؛ پیرس و ویتاک (۲۰۱۵)؛ کارام و همکاران (۲۰۱۶) همخوانی دارد. آنها مؤلفه‌های مرتبط با تاکتیک‌های مدیریت برداشت را استخراج کردند.

با بررسی این ادبیات می‌توان جمع‌بندی کرد که کلیه موارد تحقیقات تاکنون نتوانسته‌اند الگوی یکپارچه از مدیریت برداشت را برداشت کنند که در آن عوامل فرایندها، تاکتیک‌ها و روش‌ها و پیامدها هم‌طبقه‌بندی و چارچوب‌بندی شود و هم آن‌که روابط علت و معلولی این متغیرها استخراج گردد. این تحقیق تلاش می‌کند تا علاوه بر آن که مؤلفه‌ها و متغیرهای مرتبط با آن خلاصه و جمع‌بندی می‌نماید آنها را در یک چارچوب علی به صورت روابط علت و معلولی ارائه کند. از این جهت این مقاله توانسته است یک چارچوب کلی ارائه دهد.

### پیشنهادها

الف- پیشنهاد‌های کاربردی در حوزه رفتارهای فردی مدیران  
- از آنجایی که مدیران در فرایند مدیریت برداشت تأثیر معناداری دارند و از دو طریق عوامل تقویت‌کننده و الزام‌آور به

سلايق شخصی خود را اعمال می‌کنند و کارکنان نیز با سوءاستفاده و انجام رفتارهای برداشت گونه دست به اقدامات نادرست برای ارتقا خود می‌زنند.

ت) پیشنهادهاي کاربردی در حوزه عوامل فرهنگی - فرهنگ‌سازمانی در طول زمان باید بهبود یابد و از این روند تغییر کند بدین منظور لازم است نظام ارزشی موجود در سازمان اصلاح شود این مسئله از دو راه امکان‌پذیر است. الف- انجام آموزش‌های تقویت‌کننده رفتارهای مطلوب و تضعیف‌کننده رفتارهای نامطلوب ب- تغییر در کلیه نظام‌های سازمانی که در قسمت‌های قبلی به آن اشاره شد. از سوی دیگر بهتر است به‌منظور ترویج فرهنگ تلاش و کوشش در سازمان آیین‌نامه و استانداردهای اخلاقی درون‌سازمانی تنظیم شوند که مدیران و کارکنان در سازمان به آن پایبند باشند.

#### ج) پیامدها

به‌منظور جلوگیری از پیامدهای عملکردی و رفتاری که حاصل از مدیریت برداشت است بهتر است دودسته از اقدامات به شرح زیر انجام گیرد:

۱- از نظر عملکردی بهتر است به همان مکانیسم‌های مطرح شده در بخش نظام‌نامه‌های سازمانی از جمله نظام‌نامه ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، جانشین پروری و پاداش اشاره کرد که در صورت پیاده‌سازی موفق آن‌ها احتمالاً رفتارهای عملکردی برداشت گونه کاهش می‌یابد.

۲- به‌منظور کاهش پیامدهای رفتاری بهتر است فرهنگ‌سازمانی در طول زمان اصلاح شده کدها و استانداردهای اخلاقی تنظیم شود این کدها و استانداردها به اجرا گذاشته شوند و به کارکنان آموزش‌های رفتاری مناسب داده شود.

#### منابع

- دانیایی‌فرد، حسن؛ رجب‌زاده قطری، علی و مکی‌نیری، پریسا (۱۳۹۲). «مدیریت برداشت در نفوذ رو به بالا». *فصلنامه مطالعات مدیریت نیروی انتظامی*، شماره ۸.
- تقفی، فاطمه (۱۳۹۱). *بررسی و مقایسه رفتار مدیریت برداشت در دو سیستم ارگانیک و مکانیک*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، پایان‌نامه دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- نصر اصفهانی، علی (۱۳۸۱). «مدیریت برداشت دیگران از خود». *فصلنامه علمی-ترویجی مدیریت و توسعه*، شماره ۱۲، ۷۱-۷۸.
- نصر اصفهانی، علی؛ واعظ شهرستانی، حسین و باقری، الهام (۱۳۹۲). «بررسی رابطه هوش فرهنگی با مدیریت برداشت در کارکنان دانشگاه اصفهان». *فصلنامه مطالعات رفتارسازی‌مانی*، ۱۲-۱۳۸.
- Aslan, S. & Toygar, A. (2015). "The Role Of Personal And Social factors At impression Management impact on caeer success EUL". *Journal of Social Sciences*, VI(II), 1-18.
- Barsness, Z. I., Diekmann, K. A. & Seidel, M. L. (2005). "Motivation and opportunity: The role of remote work,demographic dissimilarity, and social network centrality in impression management". *Academy of Management Journal*, 48, 401-419.
- Bolino, M. C. & Turnley, W. H. (2003a). "Counternormative impression management, likeability, and performance ratings: The use of intimidation in an organizational setting". *Journal of Organizational Behavior*, 24, 237-250.
- Bozeman, D. P. & Kacmar, K. M. (1997). "A cybernetic model of impression management processes in organizations". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 9-30.
- Chen, Y. Y. & Fang, W. (2008). "The moderating effect of impression management on the organizational politics – performance relationship". *Journal of Business Ethics*, 79, 263- 277.
- Creswell, J. W. & PlanoClark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks,CA: Sage.
- Drory, A. & Zaidman, N. (2007). "Impression management behavior". *Journal of Managerial Psychology*, 22.(3), 290 -308.
- Fandt, P. M. & Ferris, G. R. (1990). "The management of information and impressions: When employees behave opportunistically". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45, 140-158.
- Gardner, W.L. & Martinko, M. J. (1988). "Impression Management in Organization". *Journal of Management*, 14(2), 321- 338.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*, Garden City, NY: Doubleday

- Anchorelf.
- Gwal, R. (2015). "Tactics of Impression Management: Relative Success on Workplace Relationship". *The International Journal of Indian Psychology*, 2(2), 37-44.
- Hall, A, J. Pennington, N. Lueders, A. (2014). "Impression management and formation on Facebook: A lens model approach". *New Media & Society*. 16(6), 958-982.
- Harris, K. J., Kacmar, K., Zivnuska, S. & Shaw, J. D. (2007). "The impact of political skill on impression management effectiveness". *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 278-285. doi:10.1037/0021-9010.92.1.278.
- Jones, E. E. & Pittman, T. S. (1982). *Towards a general theory of strategic self-presentation*. In J. Suls (ed.) 262 perspective of the Self, 231.
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S. & Bratton, V. K. (2004). "Situational and dispositional factors as antecedents of ingratiation behaviors in organizational settings". *Journal of Vocational Behavior*, 65, 309-331.
- Karam, A., Lusanda, S. & Madelyn, G. (2016). "Validation of the Bolino and Turnley Impression Management Scale". First published march 24. *South African journal of Psychology*, 46(4).
- Kipnis, D. & Schmidt, S. M. (1983). *An influence perspective on bargaining*. In M. Bazerman & R. Lewicki (Eds.), *Negotiating in organizations*: 303-319. Beverly Hills, CA: Sage.
- Law, K. S., Wong, C. & Mobley, W. H. (1998). "Toward a taxonomy of multidimensional constructs". *Academy of Management Review*, 23, 741-755.
- Murphy, Nora A. (2015). "Appearing smart: the impression management of intelligence, person perception accuracy, and behavior in social interaction". *PspB*, 33(3), 325-339. By the society for personality and social psychology.
- Peeters, H. & Lievens, F. (2006). "Verbal and nonverbal impression management tactics in behavior description and situational interviews". *International Journal of Selection and Assessment*, 14, 206-222. doi:10.1111/j.1468-2389.2006.00348.x
- Rosenberg, J. & Nichole, E. (2011). "Online Impression Management: Personality Traits and Concerns for Secondary Goals as Predictors of Self-Presentation Tactics on Facebook". *Journal of computer-mediated communication*, 17, 1-18.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R.A. & Riordan, C.A. (2002). *Impression Management: Building and Enhancing Reputations at Work*. Thomson Learning, London.
- Schlenker, BR. (1980). *Impression Management: The Self Concept, Social Identity and Interpersonal Relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Shore, L. M. & Wayne, S. J. (1993). "Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support". *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Tedeschi, J. T. & Melburg, V. (1984). *Impression management and influence in the organization*. In S. B. Bacharach & E. J. Lawler (Eds.), *Research in the sociology of organizations*: 31-58. Greenwich, CT: JAI.
- Turnley, W. H., & Bolino, M. C. (2001). "Achieving desired images while avoiding undesired images: Exploring the role of self-monitoring in impression management". *Journal of Applied Psychology*, 86, 351-360. doi:10.1037/0021-9010.86.2.351.
- Wayne, S. J. & Ferris, G. R. (1990). "Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study". *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499.
- Wayne, S. J. & Liden, R. C. (1995). "Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study". *Academy of Management Journal*, 38(1), 232-260. doi:10.2307/256734.