

مدیریت تصویرسازی در جهت منافع سازمان یا خود فرد: تأثیر تاکتیک‌های مدیریت تصویرسازی رو به بالا بر رفتار شهروندی سازمانی

عباس عباسپور^۱، امیرناصر سجادی نسب^۲، تورج کریمی^۳، حمیدرضا یزدانی^۴

چکیده

کم‌تر متغیری به اندازه رفتار شهروندی سازمانی توجه پژوهشگران را به خود جلب کرده است. مدیریت تصویرسازی اغلب به‌عنوان رفتاری در مقابل رفتار شهروندی سازمانی مطرح است، بنابراین یافتن رابطه میان این دو متغیر به‌ظاهر متضاد، می‌تواند زوایای پنهان آن‌ها را آشکار کند. در این مقاله پژوهشگران به دنبال یافتن میزان تأثیرگذاری سه تاکتیک مدیریت تصویرسازی شامل تاکتیک‌های متمرکز بر سرپرست، متمرکز بر شغل و متمرکز بر خود بر رفتار شهروندی سازمانی هستند. این پژوهش در یکی از سازمان‌های دولتی انجام شده و از پرسشنامه استفاده کرده است. روش پژوهش آن توصیفی - همبستگی و از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد، تاکتیک متمرکز بر خود در عین حال که اثر پایینی در بروز تصویرسازی از جانب فرد دارد، تأثیر به‌سزایی بر بروز رفتار شهروندی سازمانی دارد و ضرورت شناخت این تاکتیک برای مدیران را گوشزد می‌کند.

واژه‌های کلیدی: رفتار شهروندی سازمانی، تاکتیک متمرکز بر سرپرست، متمرکز بر شغل، متمرکز بر خود

۱- عضو هیئت علمی دانشگاه علامه، تهران، ایران

۲- دانشجوی MBA، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، ایران

۳- دانشجوی دکتری مدیریت تولید در عملیات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

۴- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

مقدمه

موفقیت سازمان‌های امروزی وابستگی زیادی به کارمندانش دارد، کارمندانی که با نحوه کار کردن خود تأثیر به‌سزایی در عملکرد و خروجی سازمان دارند [۱]. بعضی از رفتارهای کارمندان توجه زیادی را به خود جلب کرده است؛ مانند رفتار شهروندی سازمانی که پژوهشگران زیادی این رفتار را برای سازمان مفید می‌دانند [۲]. مدیریت تصویرسازی توسط اغلب پژوهشگران به‌عنوان رفتاری در جهت منافع خود فرد معرفی شده است. در این مقاله پژوهشگران مدیریت تصویرسازی را به‌عنوان انگیزه رفتار شهروندی سازمانی در نظر گرفته‌اند و می‌خواهند بدانند که آیا تاکتیک‌های مختلف مدیریت تصویرسازی رو به بالا به‌عنوان انگیزه‌ای برای رفتارهای فراتر از نقش و مفید در سازمان می‌توانند باشند؟ یافتن رابطه‌ای بین این دو رفتار متضاد نکات مهمی برای مدیران سازمان‌ها را آشکار می‌کند.

ادبیات موضوعی

اهمیت رفتار شهروندی سازمانی و عوامل مؤثر بر آن

مطابق تعریف رفتار شهروندی سازمانی شامل رفتارهای اختیاری کارکنان است که جزء وظایف رسمی آن‌ها نیست و به‌طور مستقیم توسط سیستم رسمی پاداش سازمان در نظر گرفته نمی‌شود، ولی میزان اثربخشی کلی سازمان را افزایش می‌دهد [۳]. پژوهش‌های صورت گرفته در مورد رفتار شهروندی سازمانی به سه دسته تقسیم‌بندی می‌شوند: دسته اول این پژوهش‌ها بر پیش‌بینی و آزمون تجربی عوامل ایجادکننده یا انگیزه‌های بروز رفتار شهروندی سازمانی متمرکز بوده‌اند. در این زمینه عواملی از قبیل رضایت شغلی، تعهد، هویت یا عدالت سازمانی، اعتماد به‌عنوان عوامل ایجادکننده یا انگیزه‌های بروز رفتار شهروندی سازمانی مطرح شده‌اند [۲]. پژوهش‌های اخیر نیز عوامل دیگری را به‌عنوان عوامل ایجادکننده معرفی کرده‌اند؛ برای مثال هوش احساسی [۴]، فرهنگ و سبک رهبری، رابطه پیرو رهبر.

دسته دوم این پژوهش‌ها بر پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی متمرکز بوده‌اند. در این زمینه عواملی از قبیل عملکرد سازمان، اثربخشی یا موفقیت سازمان‌ها، رضایت یا وفاداری مشتریان، سرمایه اجتماعی سازمان مطرح شده‌اند [۲]. به‌تازگی نیز عواملی نظیر نگرش عاطفی و رضایت شغلی به‌عنوان پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی بیان شده‌اند [۵]. دسته

سوم پژوهش‌ها نیز بر روی مفهوم رفتار شهروندی سازمانی متمرکز بوده‌اند و سعی کرده‌اند تا تعریف جدیدی از رفتار شهروندی سازمانی داشته باشند، ابعاد آن را مشخص کنند یا با کمک روش تحلیل عاملی مقیاس‌های استاندارد برای سنجش این مفهوم ایجاد کنند [۶]. ریوکس و پتر (۲۰۰۱) بیان داشته‌اند، برای آن‌که مقاصد کارمندان که از خود رفتار شهروندی سازمانی بروز می‌کنند، بهتر بشناسیم باید انگیزه‌های پنهانی این رفتار را مطالعه کنیم. آن‌ها بیان کرده‌اند، اعضای سازمان ممکن است با رفتار شهروندی خود به دنبال ارضای نیازها و اهدافی باشند و سه انگیزه مهم را برای رفتار شهروندی سازمانی بیان می‌کنند: ۱- موضوعات مورد توجه سازمانی؛ ۲- ارزش‌های فرا اجتماعی؛ ۳- مدیریت تصویرسازی [۷].

مدیریت تصویرسازی و تعریف آن

به نظر می‌رسد، افراد تأثیرگذار نقش فعالی در چگونگی تشکیل تصویری که دیگران از آن‌ها دارند بازی می‌کنند. پژوهش‌های اولیه گافمن (۱۹۵۹) گام‌هایی ابتدایی در شکل‌گیری مفهوم مدیریت تصویرسازی است [۸] [۹] [۱۰] [۱۱]. وی مدیریت تصویرسازی را رفتاری تعریف می‌کند که با هدف تحت تأثیر قرار دادن ادراک دیگران و در جهت منافع شخصی است. وین و لیدن نیز مدیریت تصویرسازی را این‌گونه تعریف می‌کنند: "رفتارهای فردی کارمندان جهت حفاظت و نگهداری از وجهه شخصی خود یا تأثیرگذاری بر نحوه ادراک افراد مهم دیگر (مانند سرپرست‌ها و مدیران) از آن‌ها". کارمندان از طریق مدیریت تصویرسازی سعی می‌کنند، اعتماد و احترام دیگر همکاران و به‌خصوص سرپرستان خود را به‌دست آورند [۱۲]. شلنکر مدیریت تصویرسازی را تلاش فرد برای تحت کنترل در آوردن تصویری از خود که در تعاملات اجتماعی مطرح می‌شود، تعریف می‌کند. این تلاش شامل تکنیک‌های بیان شفاهی، ارتباط غیر کلامی (مانند حرکات بدن)، نمایش‌های مصنوعی و یا مجموعه رفتارهای خاص (تقلیدوار) است [۱۳].

شلنکر و همکارانش مفهوم مدیریت تصویرسازی را کنترل هدف‌دار و جهت‌دار اطلاعات درباره یک فرد، موضوع، واقعه و یا جسمی فیزیکی می‌دانند. آن‌ها عنوان کرده‌اند که مدیریت تصویرسازی همیشه یک رفتار گمراه‌کننده نیست، بلکه فرد از

مدیریت تصویرسازی استفاده می‌کند تا اطلاعات مهمی را دقیق منتقل کند و یا از کج‌فهمی جلوگیری کند. فرد از مدیریت تصویرسازی استفاده می‌کند تا پیغامی را که می‌خواهد منتقل کند با باورها، ارزش‌ها و نگرش‌های گیرندگان پیغام هماهنگ کند تا آن‌ها به نتیجه‌ی دلخواه هدایت شوند [۱۴]. لری و کوالسکی مدیریت تصویرسازی را به دو فرآیند مجزا تقسیم می‌کنند: ۱- انگیزه‌های تصویرسازی به معنی میزانی که افراد تحریک می‌شوند تصویری که دیگران از آن‌ها دارند را کنترل کنند و ۲- ساختار تصویرسازی [۱۵]. انگیزه‌های تصویرسازی از سه کارکرد به هم مرتبط تشکیل شده است: ۱- هدفی که به خاطر آن تصویرسازی می‌شود، ۲- ارزش نتایج حاصله و ۳- میزان اختلاف بین تصویر موجود و تصویر مطلوب؛ ساختار تصویر (به‌عنوان مثال نوع تصویری که فرد سعی می‌کند خلق کند) تابع پنج فاکتور است: ۱- مفهوم و تصویری که فرد از خود دارد؛ ۲- تصویر و هویتی که فرد تمایل دارد نزد دیگران داشته باشد و یا نداشته باشد؛ ۳- ابهام در نقش‌های افراد؛ ۴- ارزش هدف؛ ۵- تصویر اجتماعی موجود.

چرا تصویرسازی می‌کنیم؟

کمبود منابع، افزایش تعداد افراد جویای کار، رقابتی شدن روز افزون محیط کار و عدم ثبات اقتصادی باعث شده است که کارمندان در سازمان‌ها برای به‌دست آوردن منافع بیشتر به استفاده از هر راه و روشی دست بزنند تا بدین ترتیب ارزش خود را در سازمان افزایش دهند. برای این هدف کارمند یک سازمان ممکن است دست به اقدامات سیاسی بزند تا برای مثال خود را فردی با قدرت یا پر نفوذ جلوه دهد [۱۶]. کاسمر و بارن رفتار سیاسی را این‌گونه تعریف می‌کنند: فعالیت‌هایی که افراد در جهت رسیدن به اهداف خود بدون توجه به منافع تمام کارمندان سازمان انجام می‌دهند [۱۷]. شلنکر نیز می‌گوید، فردی که احساس کند سازمانی که در آن مشغول به کار است، سیاست‌زده است، ممکن است از تاکتیک‌های مدیریت تصویرسازی استفاده کند تا بدین ترتیب خود را عضوی مهم جلوه دهد. البته اهداف دیگری نیز ممکن است مدنظر فرد باشد، اما به هر حال در تمام این حالات منافع شخصی هم مدنظر است [۱۳]. در واقع انسان‌ها زمانی دست به مدیریت تصویرسازی می‌زنند که این رفتار را ابزاری برای رسیدن به اهداف خود بدانند [۱۵] و شناخت این ابزار بسیار مهم است.

انواع و ابعاد مدیریت تصویرسازی

دو نوع طبقه‌بندی عمومی برای تاکتیک‌های مدیریت تصویرسازی تا به امروز ارائه شده است. در طبقه‌بندی نوع اول رفتارهای مدیریت تصویرسازی را بر اساس نظریه اسناد مبتنی بر اصل علت جویی در طرف مقابل دسته‌بندی می‌کنند [۱۸]. در طبقه‌بندی نوع دوم، تاکتیک‌های مدیریت تصویرسازی بر اساس زمان انجام و اهداف کلی دسته‌بندی می‌شوند [۱۹]. به تازگی نیز مدیریت تصویرسازی بر اساس تهاجمی یا تدافعی بودن دسته‌بندی شده است [۲۰]. در ادامه هر کدام از این طبقه‌بندی‌ها بیشتر توضیح داده می‌شود:

جانز و پیتمن اشاره می‌کنند، افراد هنگامی که می‌خواهند تصویر خوشایندی از خود ارائه کنند دست به مدیریت تصویرسازی می‌زنند. این پژوهشگران پیشنهاد می‌کنند، اسنادهای متفاوتی توسط فرد به کار برده می‌شود، مانند میزان دوست داشتنی بودن، با صلاحیت به نظر آمدن، ترسناک و دلهره‌آور بودن، ارزش‌های اخلاقی داشتن، اظهار درمماندگی و بیچارگی داشتن [۱۸]. تدسچی و ملبرگ یک توپولوژی 2×2 را معرفی می‌کنند که مدیریت تصویرسازی را بر اساس مدت زمان انجام گرفتن آن (رفتارهای تاکتیکی که کوتاه‌مدت و رفتارهای استراتژیکی که بلندمدت هستند) و هدف کلی از رفتار (تهاجمی در جهت ساخت تصویر مورد نظر در مقابل تدافعی در جهت اصلاح یا باز تعریف تصویر موجود). پژوهش‌های بعدی همین پژوهشگر تصویرسازی تهاجمی را به دو گروه متمرکز بر دیگران و متمرکز بر خود تقسیم کرده است [۱۹][۲۱]. ایس و همکارانش مدیریت تصویرسازی را بر اساس قصد و نیت طبقه‌بندی نموده‌اند. آن‌ها دو نوع تهاجمی و تدافعی را برمی‌شمارند. تاکتیک‌های مدیریت تصویرسازی تهاجمی آن‌هایی هستند که جهت بهبود و مطلوب‌سازی تصویر صورت می‌گیرند [۲۰]. مکفارلند و همکارانش برای تاکتیک‌های تهاجمی دو نوع متفاوت در نظر گرفته‌اند: تاکتیک‌های متمرکز بر دیگران و تاکتیک‌های متمرکز بر خود که دیگران قبل از آن‌ها نیز به این تاکتیک‌ها اشاره داشته‌اند [۱۹][۲۱][۲۲]. ایس و همکارانش تاکتیک‌های تدافعی را این‌گونه را برشمرده‌اند: عذر و بهانه آوردن، توجیه کردن، عذرخواهی کردن و اظهار شرمندگی، رفع کردن ادعا یا مسئولیت، استدعا و درخواست داشتن؛ در ادامه سه تاکتیک روبه بالا که موضوع پژوهش این مقاله هستند، بیشتر تشریح می‌شوند.

تاکتیک‌های متمرکز بر سرپرست: تاکتیک‌های متمرکز بر سرپرست مانند رفتارهای خودشیرینی هستند و برای آن که کارمند دوست داشتنی تر باشد، استفاده می‌شوند. نمونه‌ای از این تاکتیک‌ها چاپلوسی و ستایش از دیگران است. بنابراین کارمندی که از این تاکتیک‌ها استفاده می‌کند، سرپرست خود را ستایش و تحسین می‌کند و یا با نظرهای وی ابراز هم‌عقیده بودن دارد [۲۳]. همچنین کارمند ممکن است سرپرست خود را در موارد مختلف همراهی و کمک کند، برای مثال کارهای شخصی وی را در خارج ساعات اداری انجام دهد. نتایج مطالعه‌ها نشان می‌دهد، خودشیرینی و چاپلوسی رابطه مثبتی با نحوه ارزیابی توسط سرپرست دارد [۱۲][۲۴][۲۵]. در واقع خودشیرینی و چاپلوسی باعث می‌شود، سرپرست کارمند را دوست داشته باشد. این دوست داشتن به وجود احساس مثبت منجر می‌شود و در نتیجه در ارزیابی سرپرست از کارمند تأثیر می‌گذارد.

تاکتیک‌های متمرکز بر شغل: تاکتیک‌های متمرکز بر شغل مانند رفتارهای خود ارتقایی برای آن که کارمند را شایسته‌تر نشان دهند، طراحی و استفاده می‌شوند. این کارمندان، می‌خواهند مسئولیت وقایع مثبت را برعهده گیرند (حتی در صورتی که آن‌ها به تنهایی مسئول نباشند) این دسته از کارمندان تمایل دارند وقایع منفی را کم‌تر از آنچه مضر است نشان و سعی می‌کنند تنها موفقیت‌های خود را نشان دهند [۲۳]، در حالی که این تاکتیک‌ها برای شایسته نشان دادن کارمندان است، اما پژوهش‌ها نشان داده است، اغلب نتیجه‌ی مثبتی برای استفاده کننده ندارد [۲۴][۲۵] و استفاده از تاکتیک‌های متمرکز بر روی شغل رابطه منفی با نمره ارزیابی توسط سرپرست دارد و به‌طور مشخص باعث می‌شوند، تا سرپرست کم‌تر با این گونه کارمندان احساس دوستی کند و در نتیجه این گونه افراد نتیجه ارزیابی منفی تری نسبت به تاکتیک‌های خودشیرینی دریافت می‌کنند.

تاکتیک‌های متمرکز بر خود: تاکتیک‌های متمرکز بر خود یعنی فرد به خودش اشاره دارد و هدف ایجاد تصویر فردی با مهارت و دارای ارزش‌های کیفی مثبت است [۱۹]. برای مثال خود ارتقایی زمانی استفاده می‌شود که فرد مستقیم در مورد خودش تعریف و سعی می‌کند، به طرف مقابل بقبولاند که وی دارای مهارت‌های لازم و کیفیت مورد نظر است. مثال دیگر این که در مصاحبه ممکن است کاندید در مقابل مصاحبه‌گر مدعی داشتن مهارت‌هایی علاوه بر مهارت اصلی مورد نیاز باشد. مهارت‌هایی که از نظر کارفرما تأثیر غیرمستقیم ولی برجسته‌ای در کار کارمندان دارد. افرادی که خود را مستحق چیزی بدانند

سعی می‌کنند، مسئولیت وقایع مثبت را برعهده گیرند؛ برای مثال یک مدیر ممکن است مدعی باشد سبک برجسته رهبری وی به افزایش بهره‌وری سازمان در سال‌های اخیر منجر شده است. در تاکتیک افزایش یا بالا بردن فرد سعی می‌کند، ارزش کار مثبتی که انجام داده است، بیشتر از آن‌چه هست، نشان دهد. برای مثال زمانی که سخنران مدعی بیان می‌کند که چگونه مشکلات و موانع سر راه پیاده شدن فرآیند سازمانی را شناسایی و برطرف کرده است، درواقع وی از تاکتیک‌های متمرکز بر خود استفاده نموده است [۲۶]. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد، اغلب داستان‌های شخصی که افراد برای مخاطب یا مخاطبان تعریف می‌کنند، نوعی تاکتیک برای ایجاد تصویر مثبت از خود است. این تاکتیک شامل تعریف‌های فرد از وقایع یا فعالیت‌های خاصی در گذشته است [۲۶]. بعضی دیگر از پژوهشگران بیان کرده‌اند، داستان‌های شخصی کارکرد کاربردی (به‌عنوان یک ابزار جهت بیشتر تفهیم کردن موضوعی خاص) دارند. استفاده از آن‌ها سبب می‌شود، تا درواقع تأثیر تاکتیک خود ارتقایی افزایش یابد و این داستان‌ها به‌عنوان شواهد قابل قبول و مستند برای ادعاهای فرد از طرف مخاطب پذیرفته می‌شوند [۲۷].

کاربردهای مدیریت تصویرسازی

پژوهش‌ها نشان داده است، استفاده از تاکتیک‌های مدیریت تصویرسازی رابطه مثبتی با مورد توجه بودن از طرف سرپرست دارد که به معنای اثر گذاشتن در رابطه متقابل میان سرپرست و کارمند است [۱۲][۲۴][۲۸]. پژوهش‌های بعدی از رابطه میان میزان مورد توجه سرپرست بودن و نحوه ارزیابی عملکرد توسط سرپرستان دلالت می‌کنند [۲۹]. همچنین بین مدیریت تصویرسازی و ارتقا یافتن در سازمان‌ها نیز ارتباط وجود دارد [۳۰][۳۱].

مدیریت تصویرسازی به‌عنوان یک انگیزه

یافتن انگیزه‌های رفتارهای شهروندی سازمانی موضوع مهمی است؛ زیرا این امر کمک می‌کند تا مدیران با تحریک آن انگیزه‌های این رفتار را در میان کارمندان خود افزایش دهند، اما کارمندان برای این رفتار انگیزه‌های خود را دارند و ممکن است انگیزه بعضی از آن‌ها مدیریت تصویرسازی باشد. بعضی از پژوهشگران سعی داشته‌اند تا تمایز میان رفتارهای در خدمت خود فرد و رفتارهای در خدمت دیگران را شناسایی کنند [۳۲]. بتسن و شو دلایل خود را برای این‌گونه پژوهش‌ها این‌گونه ابراز داشته‌اند: اول؛ انگیزه یا قصد

به طور مستقیم قابل مشاهده نیستند. دوم؛ انگیزه واقعی یک رفتار را نمی توان تنها یک رفتار دیگر تلقی کرد. سوم؛ اگر انگیزه های یک فرد در شرایط مختلف قابل بررسی باشند، آن موقع می توان اهداف واقعی وی را شناسایی کرد و در نتیجه انگیزه های پنهان وی نیز آشکار می شوند [۳۳].

مدیریت تصویرسازی و رفتار شهروندی سازمانی

افرادی که از خود رفتار شهروندی سازمانی بروز می دهند، تمایل دارند به دیگران یا سازمان خود حداکثر سود و منافع را برسانند. همچنین رفتار شهروندی سازمانی جزء رفتارهای اختیاری کارمندان است که شامل وظایف رسمی آن ها نیست و مستقیم توسط سیستم رسمی پاداش سازمان شناسایی نمی شود، ولی میزان اثربخشی کل سازمان را افزایش می دهد [۳]. در این جا یک پارادکس مشاهده می شود. به این ترتیب که آیا هنگامی که این رفتار از کارمندی سرزد و سرپرست آن کارمند وی را مشاهده کرد و متوجه ارزش کار کارمند شد، ممکن است سرپرست تصمیم بگیرد که کارمند را تشویق کند؛ زیرا مطابق مباحث انگیزشی پاداش دادن به کارمندانی که فعالیت هایشان موجب بالاتر بردن کارایی در سازمان می شود، موجب تشویق کارمند و دیگر همکاران وی به تکرار فعالیت های سودآور می شود. بنابراین کارمند مذکور برای فعالیتی که در قبل گفته شده، در سیستم رسمی پاداش تعریف نشده است، پاداشی دریافت می کند و در عمل عاملی که باعث می شود، دوباره فعالیت های فراتر از نقش خود را انجام دهد، می تواند تا اندازه ای دریافت پاداش از سوی سرپرست باشد. بنابراین طبیعی است که انگیزه کارمند در ارایه رفتارهای شهروندی سازمانی در این مرحله به جز کمک رساندن به دیگر همکاران و تنها منافع سازمان می تواند منافع خودش نیز باشد. بعضی از پژوهشگران اشاره داشته اند، انگیزه های بروز رفتار شهروندی سازمانی ممکن است تصویرسازی و منافع شخصی باشد [۳۴]. البته پژوهش درباره ی این موضوع به اندازه پژوهش درباره دیگر انگیزه های OCB نیست. بنابراین کسانی که رفتار شهروندی از خود ارایه می کنند، به احتمال زیاد تمایل دارند، توسط دیگران انسان هایی خوشایند و مطلوب به نظر بیایند. پژوهشگران علاوه بر این که مدیریت تصویرسازی را یکی از انگیزه های OCB مطرح کرده اند [۳۴] [۷]، اشاره داشته اند که کارمندان از مزایای جانبی این رفتارها نیز آگاه هستند.

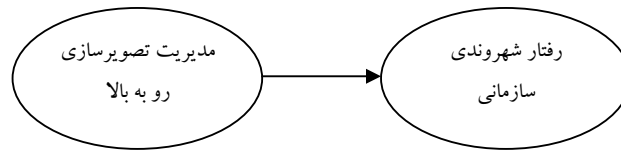
سابقه‌ی پژوهش‌های مدیریت تصویرسازی

نگاره ۱. پژوهش‌های گذشته درباره مدیریت تصویرسازی رو به بالا

نویسندگان	موضوع پژوهش	نتایج پژوهش
وین و لیدن (۱۹۹۵) [۱۲]	رابطه استفاده از تاکتیک‌های تصویرسازی روبه بالا و ارزیابی شدن	این پژوهش نشان می‌دهد، استفاده از تاکتیک‌های رو به بالا توسط کارمندان روی سرپرست‌هایشان به افزایش دوست داشتنی بودن کارمند منجر می‌شود و به تبع آن روی گرفتن نمره ارزیابی بهتر تأثیر مثبت می‌گذارد.
روزنفلد (۱۹۹۷) [۳۶]	مدیریت تصویرسازی، انصاف و کاربرد آن در مصاحبه‌های استخدامی	در این مقاله پژوهشگر مدعی شده است که استفاده از تاکتیک‌های مدیریت تصویرسازی توسط کاندیداهای استخدام در سازمان‌ها نباید همواره به‌عنوان تهدید نگریسته شود، بلکه کارمندانی که به‌خوبی بتوانند با استفاده از این تاکتیک‌ها بر مصاحبه‌گرها تأثیر بگذارند؛ مسلماً از منافع سازمان نیز می‌توانند در مقابل مشتری‌ها و رقبا با استفاده از همین تاکتیک‌ها به‌خوبی دفاع کنند. به این ترتیب بهتر است سازمان‌ها مدیریت تصویرسازی را مهارتی در نظر بگیرند و نه نقطه ضعف.
بلین باندا ویلا و همکاران (۲۰۰۷) [۲۵]	بررسی رابطه استفاده از تاکتیک‌های تصویرسازی روبه بالا و مورد ارزیابی قرار گرفتن	این پژوهش بیانگر وجود رابطه مثبت معنادار میان استفاده از تاکتیک‌های متمرکز بر روی سرپرست با دوست داشتنی بودن نزد سرپرست و رابطه منفی میان استفاده از تاکتیک‌های متمرکز بر شغل و وظیفه با دوست داشتنی بودن است. همچنین ظاهر فیزیکی و مورد لطف واقع شدن می‌تواند موجب به‌وجود آمدن ادراک متخصص بودن زیر دست توسط سرپرست بشود و در نهایت در ارزیابی وی تأثیر مثبت بگذارد.
چن و فنگ (۲۰۰۸) [۳۷]	میزان سیاست‌زدگی سازمان و استفاده از تاکتیک‌های مدیریت تصویرسازی	این پژوهش نشان می‌دهد، به هر اندازه میزان سیاست‌زدگی در سازمان‌ها کم‌تر باشد، استفاده از تاکتیک متمرکز بر شغل و وظیفه در آن سازمان بیشتر نتیجه مثبت دارد و برعکس هرچه قدر کارمندان احساس سیاست‌زده بودن سازمان را داشته باشند؛ استفاده از تاکتیک‌های متمرکز بر سرپرست و خودشیرینی بیشتر می‌شود و این تاکتیک‌ها نتیجه مثبت‌تری می‌دهند.

چارچوب نظری پژوهش

همان‌طور که در ادبیات پژوهش گفته شد، مدیریت تصویرسازی یکی از انگیزه‌های رفتار شهروندی سازمانی توسط پژوهشگران برجسته‌ای مطرح شده است. از طرفی پژوهش‌هایی در مورد رفتار شهروندی سازمانی در سال‌های اخیر در ایران افزایش یافته است؛ بنابراین، پژوهشگران در این پژوهش به دنبال یافتن رابطه مدیریت تصویرسازی روبه بالا و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های ایرانی هستند.



نمودار ۱- چارچوب نظری پژوهش

فرضیه‌های پژوهش

- ۱- تاکتیک تصویرسازی متمرکز بر روی سرپرست اثر منفی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.
- ۲- تاکتیک تصویرسازی متمرکز بر شغل اثر منفی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.
- ۳- تاکتیک تصویرسازی متمرکز بر خود اثر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.

روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف پژوهش تعیین روابط علی میان متغیرهای مدیریت تصویرسازی و رفتار شهروندی سازمانی است، پس پژوهش از نظر هدف کاربردی و نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. در مدل تحلیلی پژوهش مدیریت تصویرسازی، متغیر مستقل و رفتار شهروندی سازمانی متغیر وابسته هستند. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه است که بر این اساس برای متغیرهای مورد بررسی به ترتیب ۲۳ و ۱۳ سؤال برای مدیریت تصویرسازی و رفتار شهروندی سازمانی و با طیف ۷ تایی لیکرت در نظر گرفته شده است. برای رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه ارگان و برای مدیریت تصویرسازی از پرسشنامه وین و فریس استفاده شده است. به‌منظور سنجش پایایی یک نمونه اولیه شامل ۶۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست آمده از پرسشنامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای رفتار شهروندی سازمانی و مدیریت تصویرسازی به ترتیب ۸۱٫۸ درصد و ۸۰ درصد است و برای ابعاد رفتار شهروندی سازمانی یعنی وجدان، گذشت، رفتار مدنی، ادب و تواضع و نوع دوستی شماره سؤالات و آلفا بعد از حذف سؤالات ۹ و ۱ به ترتیب عبارتند از ۲-۵ (۶۱٫۳)، ۶-۸ (۶۰٫۶)، ۱۰-۱۳ (۶۹٫۳)،

۱۴-۱۸ (۷۳.۵)، ۱۹-۲۳ (۶۴.۵) و تاکتیک‌های متمرکز بر سرپرست و متمرکز بر شغل و متمرکز بر خود عبارتند از ۲۴-۲۸ (۸۲.۱)، ۲۹-۳۳ (۶۸)، ۳۴-۳۶ (۶۷.۱) این اعداد بیانگر این است که پرسشنامه از قابلیت اعتماد و به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است [۳۹]. به منظور سنجش روایی سؤالات از اعتبار عاملی استفاده شده است. در این پژوهش با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول، عوامل ابتدایی این متغیرها استخراج شده که نتایج آن به شرح زیر است:

نگاره ۲. روش تحلیل مؤلفه‌ی اصلی و روش چرخش واریماکس با نرمال‌سازی

نام حوزه	نام عامل‌های به دست آمده به ترتیب اهمیت در واریانس تبیین شده به صورت درصد	درصد واریانس تبیین شده
رفتار شهروندی سازمانی	ادب و تواضع (۱۶.۳۲)، رفتار مدنی (۱۳.۸۰) نوع دوستی (۱۲.۶۳)، جوانمردی گذشت (۹.۶۰)، وجدان (۹.۲۱)	۶۱.۵۷ درصد
تاکتیک‌های تصویرسازی	متمرکز بر سرپرست (۲۵.۷۴)، متمرکز بر شغل (۱۸.۴۷) متمرکز بر خود (۱۷.۰۱)	۶۱.۲۳ درصد

جامعه‌ی آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه‌ی آماری در این پژوهش با توجه به متغیرهای پژوهش یعنی مدیریت تصویرسازی و رفتار شهروندی سازمانی، کلیه‌ی کارکنان شرکت انتقال گاز شهر ری است. تعداد جامعه‌ی آماری کارکنان مختلف ۹۵۰ نفر هستند. بر طبق فرمول نمونه‌گیری از جامعه‌ی محدود و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، نمونه‌ای با حجم ۲۰۰ نفر انتخاب شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

آمار توصیفی

۸۸.۵ درصد از پاسخ دهندگان مرد و ۱۱.۵ درصد خانم و ۸۱ درصد متأهل هستند. ۴۰ درصد دیپلم و ۵۰ درصد فوق دیپلم و لیسانس و ۷۱.۲ درصد از پاسخ دهندگان کارمند رسمی و ۲۸.۸ درصد کارمند قراردادی هستند. میانگین و انحراف معیار برای هریک از متغیرهای پژوهش به ترتیب عبارتند از: وجدان (۶.۱۵، ۰.۸۳)، گذشت (۵.۷، ۰.۸۸)، رفتار مدنی (۵.۵۷، ۰.۹۵)، ادب و تواضع (۶.۱۹، ۰.۷۱)، نوع دوستی (۵.۷۱، ۰.۸۸)، تاکتیک متمرکز بر سرپرست (۳.۶۹، ۱.۳۱)، تاکتیک متمرکز بر وظیفه (۴.۰۶، ۱.۳۵)، تاکتیک

متمرکز بر خود (۵.۳۷، ۱.۲۷)، همچنین نتیجه اجرای آزمون میانگین یک جامعه نشان داد، میزان استفاده از تاکتیک‌های متمرکز بر وظیفه و متمرکز بر خود از میانگین بیشتر و میزان استفاده از تاکتیک متمرکز بر سرپرست از میانگین کم‌تر است. در ضمن تاکتیک متمرکز بر خود بیشترین کاربرد را میان کارمندان دارد. نتیجه‌ی اجرای آزمون مقایسه میانگین دو جامعه نشان می‌دهد، میزان استفاده از تاکتیک‌های متمرکز بر سرپرست و متمرکز بر شغل در خانم‌ها کم‌تر و میزان استفاده از تاکتیک متمرکز بر خود میان خانم‌ها بیشتر است.

بررسی مدل‌های اندازه‌گیری

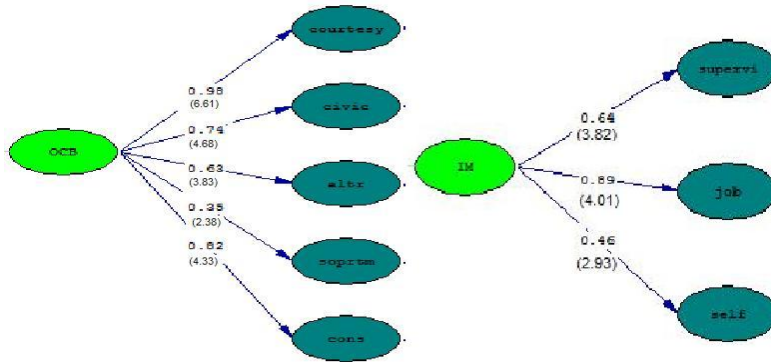
قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری رفتار شهروندی سازمانی و مدیریت تصویرسازی اطمینان حاصل شود؛ بنابراین در ادامه‌ی مدل‌های اندازه‌گیری آورده می‌شود، این کار توسط تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم انجام شده است.

الف) مدل اندازه‌گیری رفتار شهروندی سازمانی

نتایج تحلیل عاملی تأییدی رفتار شهروندی سازمانی (مدل اندازه‌گیری) نشان داد، مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه‌ی اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. شاخص‌های تناسب مدل اندازه‌گیری به شرح زیر است که نشانگر مناسب بودن مدل اندازه‌گیری رفتار شهروندی سازمانی است.

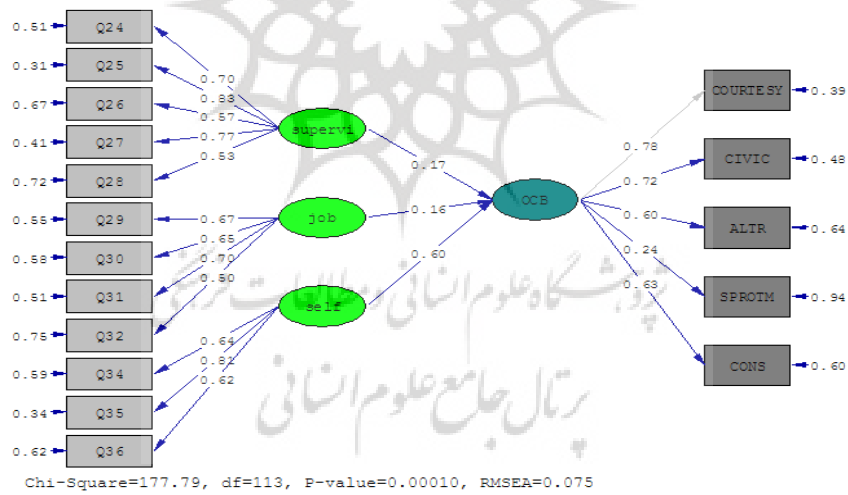
ب) مدل اندازه‌گیری مدیریت تصویرسازی

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدیریت تصویرسازی (مدل اندازه‌گیری) نشان داد، مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه‌ی اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. شاخص‌های تناسب مدل اندازه‌گیری به شرح زیر است که نشانگر مناسب بودن مدل اندازه‌گیری مدیریت تصویرسازی است.



نمودار ۲. مدل اندازه‌گیری رفتار شهروندی و مدیریت تصویرسازی

ج) نمودار ساختاری مدل مفهومی پژوهش



نمودار ۳. مدل ساختاری روابط علی ابعاد مدیریت تصویرسازی و رفتار شهروندی

بررسی مدل ساختاری نشان می‌دهد، از میان سه تاکتیک مدیریت تصویرسازی رابطه علی بین متغیر تاکتیک متمرکز بر خود و بروز رفتار شهروندی سازمانی معنادار است و دو تاکتیک دیگر تأثیری در بروز رفتار شهروندی ندارند. مقادیر معناداری برای روابط علی به ترتیب برای تاکتیک متمرکز بر سرپرست، تاکتیک متمرکز بر وظیفه و تاکتیک متمرکز بر خود برابر است با ۱.۳۴ و ۱.۰۷ و ۴.۷۲ که تنها عدد آخر از ۱.۹۶ بزرگ‌تر است. مقایسه-ی مدل ساختاری و مدل معناداری با مدل اندازه‌گیری مدیریت تصویرسازی نشان می‌دهد، به ترتیب تاکتیک‌های متمرکز بر شغل و متمرکز بر سرپرست با ضرایب ۰.۸۹ و ۰.۶۴ بیشترین تأثیر را بر بروز رفتار مدیریت تصویرسازی از جانب کارمند دارند و تاکتیک متمرکز بر خود کم‌ترین تأثیر را با ضریب ۰.۴۶ در بروز رفتار مدیریت تصویرسازی دارد و همان تاکتیک متمرکز بر خود بیشترین تأثیر را با ضریب ۰.۶۰ بر ارایه رفتار شهروندی سازمانی دارد.

نتیجه‌گیری و ارایه پیشنهادهای کاربردی برای مدیران

ژین در پژوهش خود به مقایسه تفاوت تاکتیک‌های مورد استفاده توسط مدیران و کارمندان آسیایی آمریکایی با مدیران اروپایی آمریکایی پرداخته است [۳۸]. مقایسه‌ی نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش ژین نشان می‌دهد، بین یافته‌های این پژوهش و پژوهش وی در بعضی از فرضیه‌ها سازگاری وجود دارد. اول این‌که در پژوهش ژین نیز میزان استفاده از تاکتیک متمرکز بر شغل میان کارمندان و مدیران آسیایی آمریکایی و مدیران اروپایی آمریکایی نسبت به دو تاکتیک دیگر بیشتر است. در این پژوهش نیز تاکتیک متمرکز بر شغل بیشترین کاربرد را دارد. دوم این‌که در پژوهش وی تاکتیک متمرکز بر خود بیشترین رابطه را با ارزیابی مثبت از جانب سرپرست و ارتقا یافتن کارمند برای مدیران اروپایی آمریکایی دارد؛ در حالی که این تاکتیک برای مدیران آسیایی آمریکایی موجب ارزیابی مثبت از جانب سرپرستان نمی‌شود. در پژوهش ژین مدیران آسیایی آمریکایی به کارمندانی سخت‌کوش تشبیه شده‌اند که از تاکتیک متمرکز بر خود برای ارتقا یافتن و پست مقام استفاده نمی‌کنند، بلکه برای داشتن جایگاه بهتر نزد سرپرست خود و داشتن پست و مقام بالاتر از تاکتیک متمرکز بر شغل استفاده می‌کنند که اتفاقاً نتیجه هم نمی‌گیرند و استفاده از تاکتیک متمرکز بر خود را برای ارتقا یافتن و به‌دست آوردن مقام

در سازمان امری ناپسند می‌دانند. مطابق پژوهش ژین تاکتیک متمرکز بر سرپرست به‌میزان کم‌تری توسط مدیران و کارمندان آسیایی آمریکایی استفاده شده است، در حالی که این تاکتیک بیشترین کاربرد را میان مدیران اروپایی آمریکایی دارد. در نقطه مقابل، در این پژوهش تاکتیک متمرکز بر خود بیشترین تأثیر را بر بروز رفتار شهروندی سازمانی دارد و به تبع سازمان از مزایای داشتن این رفتار سود می‌برد. از خصوصیات این رفتار انجام کارهای مختلف در جهت منافع سازمان بدون داشتن چشم داشت است؛ زیرا این رفتار مطابق تعریف در سیستم پاداش رسمی سازمان تعریف نشده است. بنابراین می‌توان انتظار داشت بین تاکتیک متمرکز بر خود و رفتار شهروندی سازمانی رابطه قوی وجود دارد. پژوهشگران مختلف رفتار شهروندی سازمانی را یکی از رفتارهای فراتر از نقش در سازمان و یک رفتار در جهت منافع سازمان می‌دانند.

شناخت انگیزه‌های فرد در ارایه این رفتار برای مدیران نکته مهمی است، بنابراین دانستن این که فرد ممکن است انگیزه منافع شخصی هم داشته باشد، برای یک مدیر لازم است. نکته مهم این است که تا زمانی که این انگیزه به بروز رفتار شهروندی کمک کند، نمی‌توان آن را نامناسب شمرد. اغلب، افراد در سازمان‌ها هنگامی که ملاحظه می‌کنند کارمندی در حال استفاده از یکی از تاکتیک‌های مدیریت تصویرسازی است نظر منفی به وی پیدا می‌کنند. در این جا لازم است، مدیران با تمایز قائل شدن بین تاکتیک‌های مختلف بروز رفتاری که بیانگر استفاده از تاکتیک متمرکز بر خود است، آن را مذموم نشمارند و اجازه دهند کارمند این تاکتیک را استفاده کند. بنابراین تاکتیک متمرکز بر خود مانند یک حلقه گم شده است که دو متغیر به ظاهر در تضاد و با همبستگی منفی را با همبستگی مثبت به یکدیگر مربوط می‌سازد.

مقایسه‌ی نوع کارهایی که کارمند زمان استفاده از این تاکتیک انجام می‌دهد، با کارهایی که زمان استفاده از تاکتیک‌های متمرکز بر سرپرست و متمرکز بر خود انجام می‌دهد، نشان می‌دهد که اتفاقاً این از بی‌آزارترین تاکتیک‌ها است. برای مثال تعریف کردن داستان‌هایی در مورد موفقیت‌های قبلی خود و یا داستان‌های شخصی درباره خانواده و محیط کار که یکی از تاکتیک‌های متمرکز بر خود است، می‌تواند به افزایش رضایت درونی و احساس با اهمیت بودن کارمند منجر شود و این رضایت درونی عاملی برای بروز رفتار شهروندی سازمانی که برای سازمان مطلوب است.

منابع

1. Morrison EW, Phelps CC (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42: 403-419.
2. Podsakoff P.M; Mackenzie S.B, Beth Pain J, Bachrach D.G (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal Of Management*, 26(3): 513-536.
3. Organ DW (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington books.
4. Carmeli A, Zvi E, Josman Z.E (2006). The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance and Organizational Citizenship Behaviors, *HUMAN PERFORMANCE*, 19(4):403-419.
5. Tepper B.J, Duffy, M.K Hoobler J, Ensley M.D (2004). Moderators of the Relationships between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes, *Journal of Applied Psychology*, 89(3): 455-465.
6. Van dyne L, Graham J.W, Dienesch R.M (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement and validation, *Academy Of Management Journal*, 37(4):765-789.
7. Rioux, S. M., Penner, L.A (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86: 1306-1314.
8. Gofman, D.E (1978). *The presentation of self in everyday life*, Garden City, NY: Doubleday: 40
9. Giacalone RA, Rosenfeld P (1989). *Impression management in the organization*, Hillsdale, NJ: Lawrance Erlbaum, P: 64.
10. Ginzel L.E.; Kramer R.M, Sutton R.I (1993). Organizational impression management as a reciprocal influence process: The neglected role of the organizational audience, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 15: 227-266.
11. Rosendeld P, Giacalone R.A, Riordan C.A (Eds) (1994). *Impression management theory and diversity: Issues for organizational behavior [special issue]*. *American Behavioral Scientist*, Vol. 37: 45-72.
12. Wayne SJ, Liden R.C (1995). Effects of impression management on performance ratings: Alongitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38(1): 232-260.
13. Schlenker B (1980). *Impression management: The self-concept, socials identity and interpersonal relations*, Monterey, CA: Brooks/Cole, P: 45

14. Schlenker B.R, Britt T.W, Pennington J (1996). Impression regulation and management; A theory of self-identification. In R.M. Sorrentino and E.T. Higgins (Eds.), *Handbook of motivation and cognition: The interpersonal context* Vol. 3: 118-147, New York: Guilford.
15. Leary M. R, Kowalski R.W (1990). Impression management: A literature review and two models. *Psychological Bulletin*, Vol. 1: 34-47.
16. Zivnuska S; Kacmar K.M, Witt M.L, Carlson D.S, Bratton, V.K. (2004). Interactive effects of impression management and organizational politics on job performance *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25: 627-640.
17. Kacmar K.M, Baron RA (1999). Organizational politics: the state of the field links to related processes, and an agenda for future research. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* Vol. 17: 1-39. Stanford, CT: JAI Press.
18. Jones E. E, Pittman, T.S (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self* Vol. 1: 231-262, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
19. Tedeschi J.T, Melburg V (1984). Impression management and influence in the organization. In S.B. Bacharach and E.j. Lawler (Eds.), *Research in the sociology of organizations* Vol. 3: 31-58. CT: JAI.
20. Ellis A.P., West B.J., Ryan A.M, DeShon R.P (2002). The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type? *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87: 1200-1208.
21. Kacmar K.M, Delery J.E, Ferris G.R (1992). Differential effectiveness of applicant impression management tactics on employment interview decisions. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 22: 1250-1272.
22. Mcfarland L.A, Yun G.J, Harold C.M, Viera Jr. L. Moore, L.G (2005). An Examination of Impression Management Use and Effectiveness Across Assessment Center Exercises: The Role Of Competency Demands, *Personnel Psychology*, Vol. 58: 949-980.
23. Bolino M.C, Turnley W.H Bloodgood J.M (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, Vol.27: 505-522.
24. 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(5) 487- 499.
25. Vilela B.B, Gonza'lez J.A.V, Ferr'ın P.F, R'ı'o Arau'joL (2007). Impression management tactics and affective context: influence on sales performance appraisal, *European Journal of Marketing*, 41(5/6): 624-639.

26. Stevens CK, Kristof AI (1995). Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80: 587-606.
27. Boje DM (1991). The storytelling organization: A study of story performance in an office supply firm. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36:106-126.
28. Wayne S.J, Green S.A (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46(12): 1431-1440.
29. Liden R.C, Graen G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, Vol. 23: 451- 465.
30. Wakabayashi M, Graen G (1984). The Japanese career progress study: A 7-year follow-up. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69: 603-614.
31. Wakabayashi M, Graen M (1988). Mobility into middle management. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73: 217-227.
32. Batson C.D (1991). *The altruism question: Toward a Social- Psychological answer*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
33. Batson C.D, Show L.L (1991). Evidence for altruism toward a pluralism of prosocial motives. *Psychological Inquiry*, Vol. 2:107-122.
34. Dewett T, Denisi A.S (2007). What motivates organizational citizenship behaviours? Exploring the role of regulatory focus theory, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(3): 241-260.
35. Rao A, Schmidt S, M, Murray L.H (1995). Upward impression management: Goals, influence strategies and Consequences, *Human Relations*, 48(2): 147-167.
36. Rosenfeld P (1997). Impression management, fairness and the employment interview, *Journal of Business Ethics*; 16(8): 801-808.
37. Chen Y, Fang W (2008). The Moderating Effect of Impression Management on the Organizational Politics–Performance Relationship, *Journal of Business Ethics* Vol. 79: 263-277.
38. Xin K.R (2004). Asian American Managers: An Impression Gap? An Investigation of Impression Management and Supervisor-Subordinate Relationships, *the Journal of Applied Behavioral Science*, 40 (2):160-181.
39. Segares A.H (1997). Assessing the unidimensionality of measurement: a paradigm and illustration within the context of information system; *International Journal of Management Science*, 25(1), 1997.