



## Investigating the Mediating Role of Impression Management Techniques as Mediator in in the Effect of Organizational Climate on Perception of Organizational Justice

Hossein Damghanian (Ph.D.)<sup>1</sup>

Banafsheh Fotovat (Ph.D.)<sup>2</sup>

Soheyla Burghani Farahani (Ph.D.)<sup>3</sup>

Hamid Burghani Farahani<sup>4</sup>

### Abstract

The aim of this study was to investigate the mediating role of impression management techniques in the effect of organizational climate on the perception of organizational justice in one of the writing media organizations in Tehran. This study is applied and descriptive-correlational in terms of objective and method, respectively. The research population includes all employees of the media organization in Tehran (365 subjects) and the statistical sample included 172 subjects who were selected by simple random sampling method. Three standardized questionnaires were used to collect data: Litwin and Stringer organizational climate questionnaire, Bolino and Turnley imagery management techniques questionnaire, and Niehoff and Moorman organizational justice questionnaire. The research data were analyzed using structural equation modeling technique. The results showed that organizational climate affects the perception of organizational justice and the use of impression management techniques and also use of impression management techniques has an effect on the perception of organizational justice and plays a mediating role in the effect of organizational climate on perception of organizational justice.

**Keywords:** *Organizational Climate; Impression Management Techniques; Organizational Justice; Media Organizations.*

- 
1. Associate Prof, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.
  2. Ph.D. In Organizational Behavior Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran (Corresponding author), b\_fotovat@semnan.ac.ir.
  3. Associate Professor of Ministry of Science Research and Technology, Tehran, Iran.
  4. Instructor, Sociology, Faculty of Humanities, Islamic Azad University of Arak, Arak, Iran.



## بررسی نقش میانجی فنون تصویرپردازی ذهنی دیگران در تأثیر جو سازمانی بر ادراک از عدالت سازمانی

حسین دامغانیان، بنفشه فتوت  
سهیلا بورقانی فراهانی، حمید بورقانی فراهانی

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۹/۲۲

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۹/۰۲/۱۷

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش میانجی فنون تصویرپردازی ذهنی دیگران در تأثیر جو سازمانی بر ادراک از عدالت سازمانی در یکی از سازمان‌های رسانه‌ای نوشتاری شهر تهران صورت گرفت. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان سازمان رسانه‌ای موردنظر در شهر تهران است (۳۶۵ نفر) و نمونه آماری شامل ۱۷۲ نفر بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. همچنین برای جمع‌آوری داده‌ها از سه پرسشنامه استاندارد جو سازمانی لیتوین و استرینجر، پرسشنامه فنون مدیریت تصویرپردازی بولینو و ترنلی و پرسشنامه عدالت سازمانی نیهوف و مورمن استفاده شد. در نهایت داده‌های پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد، جو سازمانی بر ادراک از عدالت سازمانی و به کارگیری فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران تأثیر دارد و همچنین به کارگیری فنون مدیریت تصویرپردازی بر ادراک از عدالت سازمانی اثر دارد و در تأثیر جو سازمانی بر ادراک از عدالت سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کند.

**کلیدواژه:** جو سازمانی؛ فنون مدیریت تصویرپردازی؛ عدالت سازمانی؛ سازمان‌های رسانه‌ای

\*. دانشجویار رفتار سازمانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

. دکتری مدیریت رفتاری، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. (نویسنده مسئول)

b\_fotovot@semnan.ac.ir

— استادیار و عضو هیئت علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دانشگاه تهران، ایران.

. مربی، جامعه‌شناسی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی اراک. اراک، ایران.

## مقدمه

امروزه بیشتر افراد در محیط‌های کاری، با این عقیده که سیاست‌های محیط کار یکی از واقعیات جدایی‌ناپذیر زندگی سازمانی است و اینکه این رفتارها و اقدامات سیاسی یکی از گزینه‌های در دسترس افراد سازمان برای تحت تأثیر قرار دادن تصمیم‌گیری‌هاست، موافقت (پون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). ادراک از سیاست‌های سازمانی به دلیل ارزیابی کارکنان از محیط سازمانی به وجود می‌آید. این موضوع نشان‌دهنده آگاهی سازمانی از تأثیرات محیطی است که به وسیله افراد شناخته می‌شود (لین و سان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸: ۲۷) و افراد در سازمان‌ها جهت حفظ منافع خود و یا به حداکثر رساندن آن درگیر استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران شده‌اند (پون، ۲۰۰۱). مدیریت تصویرپردازی از خود، تلاش برای تحریک و کنترل اثرات و ارزیابی‌ها و پاسخ‌های دیگران به حضور و رفتار ماست (گوال<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵: ۳۸). مدیریت تصویرپردازی، فرایندی است که به وسیله آن افراد به دنبال خلق، نگهداشت و حفظ و کنترل ادراکات دیگرانند. فرض اساسی در ادبیات مدیریت تصویرپردازی این است که افراد به طور ذاتی علاقه‌مند به کنترل نحوه پذیرششان از سمت یکدیگرند و در موقعیت‌هایی خاص برانگیخته می‌شوند تا با بهره‌گیری از این مهارت در دیدگاه دیگران نقاط قوت خود را به طور حداکثر و نقاط ضعف خود را به طور حداقل به نمایش بگذارند (مینگ چونگ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۵: ۲۷۱). مثبت جلوه‌دادن خود پیش روی دیگران برای افراد سازمان مزایایی دارد. برای مثال، نخست آنکه در به دست آوردن شغل دلخواه به آنان کمک کرده، پس از استخدام نیز موجب ارزشیابی مثبت از آنان شده، حقوق برتر و ارتقای سریع تر را به‌ارمغان می‌آورد و در بافت سیاسی می‌تواند باعث چرخش مزایا به سود آنان شود (رضائیان، ۱۳۹۱: ۵۵). اما گاه استفاده نابجا برخی کارکنان از این فنون منجر به احساس بی‌عدالتی در سایر کارکنان می‌شود (حبیبی و ساکی، ۱۳۹۱: ۵۷) و البته ممکن است خود این احساس بی‌عدالتی، به گسترش استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی در

1. Poon
2. Lin & Sun
3. Gwal
4. Ming Chung

جهت کاهش بی‌عدالتی در کارکنانی که احساس بی‌عدالتی داشته‌اند، منجر شود؛ چرا که طبق نظریه برابری آدامز، افراد می‌خواهند که با آنها منصفانه برخورد شود و هنگامی که افراد در محیط کار احساس بی‌عدالتی کنند، واکنش‌هایی نسبت به نابرابری از خود نشان خواهند داد (رضائیان، ۱۳۸۵: ۱۳۰). به همین دلیل، مطالعه این رفتارهای سیاسی یعنی به کارگیری فنون مدیریت تصویرپردازی در سازمان و بررسی تأثیر آنها بر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی، بسیار مهم هست.

از سوی دیگر، باید به این نکته توجه نمود که رفتارها در خلأ شکل نمی‌گیرند، زیرا رفتار هرکس تابعی است از فرد و محیط (نقی امیری، ۱۳۸۶: ۱۶۶). در مطالعات به عمل آمده در حوزه علوم رفتاری و رفتار سازمانی، همواره به جو و فضای سازمان‌ها به عنوان یکی از عوامل مؤثر در شکل دهی رفتارها، احساسات و نگرش‌های کارکنان تأکید شده است. شغل و محیط کار نه تنها بر میزان تلاش افراد مؤثر است؛ بلکه بر شکل‌گیری احساسات افراد، تعریف و تصویری که فرد از خود و دیگران ارائه می‌دهد، نیز حائز اهمیت است (همتی نوع‌دوست گیلانی و همکاران، ۱۳۹۴: ۵۳). بنابراین، مطالعه محیط و شرایطی که منجر به بروز این رفتارهای سیاسی می‌شوند، مهم است و در این میان، یکی از مفاهیم جدید در این حوزه «جو سازمانی» است و بررسی تأثیر آن در شکل‌گیری رفتارهای مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران، می‌تواند بسیار مفید و بااهمیت باشد.

بنابراین هدف از این مقاله بررسی تأثیر جو سازمانی بر بکارگیری فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران و همچنین تأثیر این فنون بر عدالت سازمانی در سازمان رسانه‌ای نوشتاری مورد نظر است، تا به این طریق مدیران و کارکنان از اهمیت مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران و جو سازمانی به‌عنوان موضوعاتی مهم در حوزه رفتار سازمانی آگاه شوند. از آنجا که فنون تصویرپردازی ذهنی دیگران جزو رفتارهای سیاسی سازمانی به‌شمار می‌روند در این پژوهش نام سازمان مورد تحقیق ذکر نمی‌شود.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مبانی نظری

**مدیریت تصویرپردازی ذهنی<sup>۱</sup>:** مدیریت تصویرپردازی از خود، برای اولین بار توسط گافمن<sup>۲</sup> (۱۹۵۲) مطرح شد (غفاری و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۴۴). طبق نظر گافمن، افراد برای شکل بخشی به هویت خود تأثیر موردنظر خود بر دیگران را مدیریت می کنند. به عبارت دیگر، مدیریت تصویرپردازی تلاش برای تحریک و کنترل آثار و ارزیابی ها و پاسخ های دیگران به حضور و رفتار ماست (گوال، ۲۰۱۵: ۳۸). مدیریت تصویرپردازی شامل رفتارهایی است که جزو شرح شغل فرد نیستند و کارکنان از آن برای ایجاد، یا محافظت از تصویری که دیگران از آنها دارند استفاده می کنند و بدین طریق می توانند اهداف و برنامه های خود را برای رسیدن به موفقیت تعیین و نتایج مطلوب را حداکثر و نتایج نامطلوب را حداقل نمایند (بولینو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳: ۲۶۶).

### تاکتیک های مدیریت تصویرپردازی دیگران<sup>۴</sup>

پنج تاکتیک مهمی که افراد بیشتر مورد استفاده قرار می دهند عبارتند از (جونز<sup>۵</sup> و همکاران، ۱۹۸۲: ۲۳۳):

تاکتیک خودشیرینی: خوشنودسازی به معنای انجام کارهایی برای خوب جلوه کردن و افزایش محبوبیت و جذابیت های خود در نگاه دیگران برای تحت تأثیر قراردادن رفتار آنهاست (دامغانیان و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۲۶).

تاکتیک خودارتقائی: فرد به بیان موفقیت های شخصی، توانایی ها و کمالاتش می پردازد تا شایسته و لایق به نظر برسد (جونز و همکاران، ۱۹۸۲). تاکتیک تظاهر: انجام رفتارهایی مانند ماندن و کار کردن خارج از وقت اداری به منظور سخت کوش دیده شدن در نگاه دیگران (بروئر<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۴: ۶).

1. Impression Management
2. Goffman
3. Bolino
4. Impression Management Techniques
5. Jones
6. Brouer

تاکتیک تضرع: فرد کاستی‌ها و نقاط ضعف خود را اعلام می‌کند تا حس همدردی و مسئولیت اجتماعی دیگران را برانگیزاند و چنین استنباط شود که آنها به کمکشان نیاز دارند. این افراد خود را درمانده توصیف می‌کنند تا از کمک دیگران استفاده کنند (سوران و بالکان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).  
تاکتیک ارباب: فرد رفتارهای تهدیدآمیز از خود نشان می‌دهد تا خطرناک به نظر برسد (سوران و بالکان، ۲۰۱۳).

### جو سازمانی<sup>۲</sup> و رابطه آن با مدیریت تصویرپردازی ذهنی

جو سازمانی به ادراک کارکنان از محیط عمومی کار در سازمان اطلاق شده و متأثر از سازمان رسمی، غیررسمی، شخصیت افراد و رهبری سازمانی است (هوی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). همچنین لیتوین و استرینجر<sup>۴</sup> جو سازمانی را ادراکاتی که فرد از نوع سازمانی که در آن کار می‌کند و احساس او نسبت به سازمان برحسب ابعادی چون ساختار، پاداش، مسئولیت، صمیمیت، حمایت، هویت، قبول خطر و برخورد، تعریف کرده‌اند (گودرزی و گمینیان، ۱۳۸۱: ۴۱).

زمانی که عده‌ای از کارکنان در سازمان رفتارهای منفی بروز می‌دهند، به تبع این رفتارها، پیامدهایی منفی نیز برای سازمان رخ می‌دهد که از آنها به‌عنوان لبه تاریک رفتارهای سازمانی یاد می‌شود و مدیران سازمان می‌باید دست به پیش‌بینی، کنترل و مدیریت این رفتارها بزنند؛ چراکه این رفتارها در خلأ شکل نگرفته و متأثر از جو سازمان بوده و نگرش و رفتار کارکنان را چه به‌صورت مستقیم و چه به‌صورت غیرمستقیم، چه مثبت و چه منفی تحت تأثیر قرار می‌دهند. دزدی اموال سازمان، رفتارهای سیاسی مخرب و رفتارهای نامناسب مدیریت تصویرپردازی جزو رفتارهای تاریک سازمان محسوب شده که هزینه‌های گزافی برای سازمان به‌بار می‌آورند (زارع و همکاران، ۱۳۹۶: ۵-۶). پژوهش‌های دیگری در زمینه ارتباط جو سازمانی و رفتارهای سیاسی سازمانی که تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران بخشی از این مهارت‌های سیاسی به‌شمار می‌روند، انجام شده است که نشان از وجود رابطه بین جو سازمانی و

1. Soran & Balkan  
2. Organizational Climate  
3. Hoy  
4. Litwin & Stringer

تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران می‌باشد. برای مثال، نایانانونت و اسماسرانوند<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «روابط بین جو اخلاقی و رفتار سیاسی، رهبری اخلاقی و رضایت شغلی مقامات عملیاتی در یک شرکت عمده‌فروشی منطقه شهری بانکوک» به این نتیجه رسیدند که جو اخلاقی با کاهش رفتارهای سیاسی رابطه مثبتی دارد. از این رو فرضیه زیر مطرح می‌شود:

فرضیه: جو سازمانی بر به کارگیری فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران تأثیر دارد.

### ادراک از عدالت سازمانی<sup>۲</sup> و رابطه آن با مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران

ادراک از عدالت سازمانی بیانگر ادراک کارکنان از برخوردهای منصفانه در کار است (رضائیان، ۱۳۸۴: ۴۱). با توجه به مفهومی که از عدالت درک می‌شود، این واژه به سه دسته توزیعی، رویه‌ای و مرادده‌ای طبقه‌بندی می‌شود (رضائیان، ۱۳۸۴). به عدالت توزیعی و فرایندی به عنوان عدالت سازمانی توجه می‌شود، به این دلیل که این دو نوع بیشتر به نتایج سازمانی مرتبط هستند. درحالی که عدالت تعاملی (مرادده‌ای)، شکلی از عدالت از سوی سرپرستان است (اکسو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

در ارتباط با رابطه میان فنون تصویرپردازی ذهنی و ادراک از عدالت سازمانی یافته‌های پژوهش هادوی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۲) نشان می‌دهد که به کارگیری فنون تصویرپردازی ذهنی بر ادراک از عدالت سازمانی تأثیر دارد. به زعم ایشان در ابتدا گروهی از کارکنان در سازمان که میل شدیدی به انجام رفتارهای سیاسی و تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران داشتند و در این میان از لحاظ رفتار ماکیاولیسم هم در سطح بالایی بوده و عامل بازدارنده‌ای هم بر سر راه آنها وجود نداشت، شروع به انجام رفتارهای منافقانه مخصوصاً تاکتیک خودشیرینی نموده و از آنجا که براساس شرطی شدن هم آموخته بودند که می‌توانند دامنه این رفتارها را در سازمان توسعه بخشند، دست به تکرار این رفتارها می‌زدند. گروهی دیگر از کارکنان که شاهد این رفتارها بوده و نتایج رفتار گروه اول را که دستیابی به قدرت و منافع مطلوب در سازمان بدون نیاز به مهارت‌ها و شایستگی‌ها بود، مشاهده می‌کردند، ادراک بی‌عدالتی نموده و آنها نیز براساس پدیده یادگیری اجتماعی که به آنها می‌آموخت، این رفتارها منجر به دستیابی به اهداف شخصی

1. Naiyananont & Smuthranond  
2. Perception of organizational Justice  
3. Xu

در سازمان می‌شود، به این گونه رفتارهای سیاسی دست می‌زدند. (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۶). همچنین فریس و کاکمار<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) در تحقیقی با عنوان «ادراک از سیاست سازمانی» نشان دادند که هرچه انگاشت کارکنان از سیاست‌شناسی سازمانی بیشتر باشد، از نظر آنها عدالت، انصاف و برابری در سازمان در سطوح پایین‌تری وجود دارد. با توجه به مباحث فوق فرض می‌شود که:

فرضیه: به کارگیری فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران بر ادراک از عدالت سازمانی تأثیر دارد.

### رابطه جو سازمانی با ادراک از عدالت سازمانی

در ارتباط با رابطه جو سازمانی و ادراک از عدالت سازمانی می‌توان چنین بیان نمود که سازمان‌هایی که به کارکنان خود به‌عنوان مزیت رقابتی می‌نگرند و آنها را جزو مهم‌ترین دارایی‌های موجود در سازمان می‌پندارند می‌باید دنبال جذب، حفظ و نگهداری آنها بوده و در درجه اول از برنامه‌های پاداش و جبران خدمات مناسب برای ایجاد انگیزه در کارکنان خود استفاده نمایند (زارع و همکاران، ۱۳۹۶). در این میان، کارکنان می‌باید درک درستی از انصاف و عدالت سازمان در جبران خدمات خود داشته باشند (ملو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲)؛ چراکه اگر با توجه به جو سازمان، احساس کنند که بازدهی آنها، مهارت، دانش و ارزش‌هایشان را در محیط کار منعکس نمی‌کند، ادراک بی‌عدالتی می‌کنند (ارتیس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). در بررسی سایر پژوهش‌هایی که انجام شده است نیز، یافته‌ها نشان می‌دهد که بین جو سازمانی و ادراک از عدالت سازمانی روابط مثبت معنی‌داری تأیید شده است. برای مثال، هانگ و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۹)، علیخانی و لبادی (۲۰۱۴) در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که بین جو سازمانی و ادراک از عدالت سازمانی رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. بنابر مباحث فوق فرض می‌شود که:

فرضیه: جو سازمانی بر ادراک از عدالت سازمانی تأثیر دارد.

و در نهایت با توجه به روابط پیشینه میان جو سازمانی و تصویرپردازی و ادراک از عدالت سازمانی در

1. Ferris & Kacmar  
2. Mello  
3. Artis  
4. Huang



این پژوهش فرضیه نقش میانجی فنون تصویرپردازی ذهنی دیگران در تأثیر جو سازمانی بر ادراک از عدالت سازمانی مطرح به صورت زیر مطرح می شود:

فرضیه: فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران نقش میانجی در تأثیر جو سازمانی بر ادراک از عدالت سازمانی دارد.

### پیشینه تجربی پژوهش

از جمله پژوهش هایی که در زمینه تاکتیک های مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران صورت گرفته است عبارتند از پژوهش ویجای آبانو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) با عنوان «تاکتیک های مدیریت تصویرپردازی به عنوان حامی روان شناختی برای ارتباطات کارکنان فناوری اطلاعات» که در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که تاکتیک های مدیریت تصویرپردازی برای مثبت جلوه نمودن فرد در سازمان، ارتقای شغلی و همچنین به عنوان یک سازوکار دفاعی برای کمک به کارکنان، در طول تعاملات اجتماعی در داخل و خارج سازمان به کار می رود. غفاری و رستم نیا (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «نفاق سازمانی متأثر از اخلاق ماکیاولی و ابزارهای نفوذ مدیران» به این نتیجه رسیدند که اخلاق ماکیاولی مدیران بر روش های نفوذ و مدیریت تصویرپردازی از خود تأثیر مثبت و معنی دار دارد و روش های نفوذ و مدیریت تصویرپردازی از خود نیز بر نفاق سازمانی تأثیر مثبت و معنی دار دارد. همچنین، متغیرهای روش های نفوذ و مدیریت تصویرپردازی از خود در رابطه بین اخلاق ماکیاولی مدیران و نفاق سازمانی نقش میانجی ایفا می کند. در بررسی پژوهش هایی که در رابطه بین جو سازمانی و ادراک از عدالت سازمانی انجام شده است، یافته ها نشان می دهند که بین جو سازمانی و ادراک از عدالت سازمانی روابط مثبت معنی داری تأیید شده است. برای مثال، هانگ و همکاران (۲۰۱۹)، علیخانی و لبادی (۲۰۱۴) و اپلبائوم و روی - جرارد (۲۰۰۷) در پژوهش های خود به این نتیجه رسیدند که بین جو سازمانی و ادراک از عدالت سازمانی رابطه مثبت معنی داری وجود دارد. در زمینه رابطه جو سازمانی و ادراک از عدالت سازمانی با تاکتیک های مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران پژوهش خاصی یافت نشد، اما در رابطه جو سازمانی و رفتارهای سیاسی سازمانی و رابطه رفتارهای سیاسی با ادراک از عدالت سازمانی که تاکتیک های مدیریت تصویرپردازی

ذهنی دیگران بخشی از این مهارت‌های سیاسی به‌شمار می‌روند، پژوهش‌هایی انجام شده است. نایانانونت و اسماسرانوند (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «روابط بین جو اخلاقی و رفتار سیاسی، رهبری اخلاقی و رضایت شغلی مقامات عملیاتی در یک شرکت عمده‌فروشی منطقه شهری بانکوک» به این نتیجه رسیدند که جو اخلاقی با کاهش رفتارهای سیاسی رابطه مثبتی دارد.

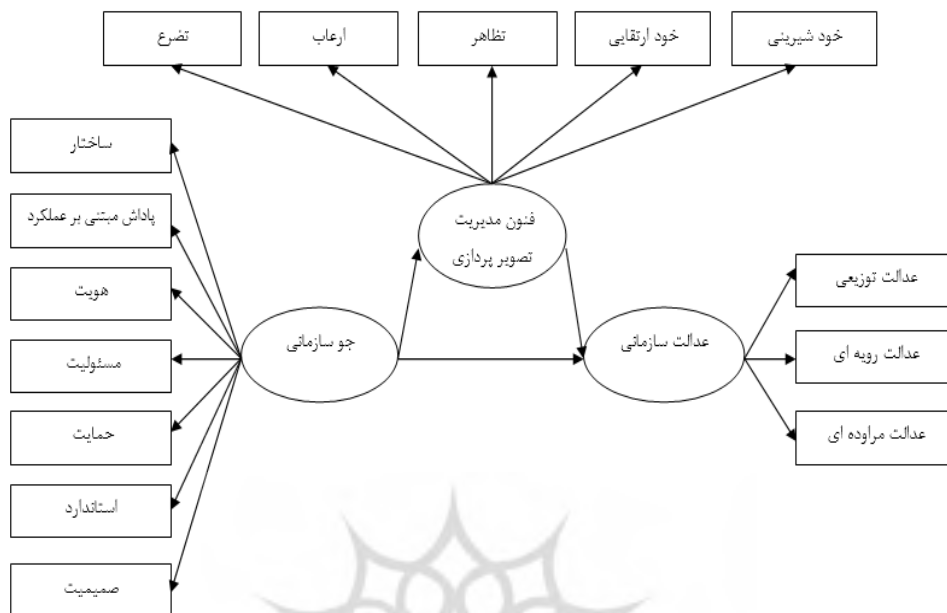
هادوی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی سازمان» به نتایجی از جمله اینکه به‌کارگیری فنون تصویرپردازی ذهنی توسط کارکنان بر ادراک از بی‌عدالتی سازمانی تأثیر دارد، دست یافتند. همچنین فرح‌بخش و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود با عنوان «بررسی رابطه رفتار سیاسی مدیران و تعهد سازمانی با تعدیل‌گری عدالت سازمانی در دانشگاه لرستان» به این نتیجه اشاره داشتند که مدیران در هر سازمانی که قرار می‌گیرند، باید رفتارهای سیاسی را کنترل کنند، چراکه عدم کنترل رفتارهای سیاسی، بی‌عدالتی را به‌دنبال خواهد داشت و اگر افراد احساس کنند که پیامدها و رویه‌های سازمانی غیرمنصفانه است، عملکرد بدتری خواهند داشت.

## مدل مفهومی

مدل مفهومی پژوهش حاضر شامل سه دسته متغیر مستقل، میانجی و وابسته به‌صورت شکل (۱) ترسیم شده است. جو سازمانی به‌عنوان متغیر مستقل براساس مدل لیتوین و استرینجر (۱۹۶۸) و ادراک از عدالت سازمانی براساس مدل نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) به‌عنوان متغیر وابسته می‌باشند و در این میان فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران براساس مدل جونز و همکاران (۱۹۸۲) به‌عنوان متغیر میانجی، ایفای نقش می‌کنند:

براساس پیشینه و مدل مفهومی پژوهش فرضیه‌ها عبارتند از:

۱. جو سازمانی بر ادراک از عدالت سازمانی تأثیر دارد.
۲. جو سازمانی بر به‌کارگیری فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران تأثیر دارد.
۳. به‌کارگیری فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران بر ادراک از عدالت سازمانی تأثیر دارد.
۴. فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران نقش میانجی در تأثیر جو سازمانی بر ادراک از عدالت سازمانی دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش شناسی پژوهش

پژوهش پیش رو از دید هدف، کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات، جزو پژوهش های توصیفی از نوع همبستگی و به طور مشخص مدل یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان یکی از سازمان های رسانه ای نوشتاری در شهر تهران به تعداد ۳۵۶ نفر است که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده و طبق جدول مورگان ۱۹۶ نفر نمونه انتخاب شدند که پس از توزیع پرسشنامه ها، تعداد ۱۷۲ پرسشنامه برگشت داده شد. برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز پژوهش از سه پرسشنامه استاندارد جو سازمانی لیتوین و استرینجر (۱۹۶۸) ۲۶ سؤال، فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی بولینو و ترنلی (۱۹۹۹) ۱۶ سؤال و عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) ۱۱ سؤال استفاده شده است. روایی محتوا با استفاده از نظرات اساتید و خبرگان تأیید شد و روایی سازه با استفاده از مدل معادلات ساختاری انجام پذیرفت که نتایج نشان داد تمام بارهای عاملی بالای ۰٫۵ بوده که بیانگر روایی پرسشنامه ها بود. اعتبار سازه پژوهش همچنین با بررسی شاخص روایی همگرا نیز تأیید شد. از آنجا که شاخص میانگین واریانس استخراج شده

برای تمام سازه‌های مورد مطالعه بالاتر از ۰/۵ بودند، روایی همگرا تأیید شد. برای کسب اطمینان از پایایی پرسشنامه نیز، از روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد که نتایج نشان از پایایی مناسب پرسشنامه‌ها دارد. نتایج در جدول (۱) قابل مشاهده است. گفتنی است که برای انجام تحلیل‌ها از نرم‌افزارهای آماری spss و lisre استفاده شده است.

جدول ۱. گزارش پایایی پژوهش

متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ ( $\text{Aph} \geq 077$ )	ضریب پایایی ترکیبی ( $\text{CR} \geq 077$ )	میانگین واریانس استخراجی ( $\text{AEE} \geq 055$ )
جو سازمانی	۰/۹۷	۰/۹۵	۰/۷۱
فنون مدیریت تصویرپردازی	۰/۹۶	۰/۹۳	۰/۶۶
عدالت سازمانی	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۶۹

## یافته‌های پژوهش

**آزمون کلموگروف - اسمیرنوف:** برای بررسی بهنجاری (نرمال) بودن داده‌های پژوهش از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف تک نمونه‌ای استفاده شد. براساس نتایج جدول (۲)، مقادیر سطح معنی‌داری تمام مؤلفه‌های پژوهش، بزرگتر از ۰,۰۵ بود. لذا فرض بهنجاری بودن توزیع داده‌ها تأیید شد.

جدول ۲. نتایج آزمون کلموگروف - اسمیرنوف

تعداد	جو سازمانی	فنون مدیریت تصویرپردازی	عدالت سازمانی
۱۷۲	۱۷۲	۱۷۲	۱۷۲
میانگین	۳,۲۰۳۹	۳,۴۷۳۳	۳,۴۵۶۷
انحراف معیار	۰,۶۹۸۶۸	۰,۸۲۰۲۶	۰,۵۶۵۴۰
مقادیر کلموگروف - اسمیرنوف	۰,۶۵۲	۱,۱۳۲	۰,۶۹۹
سطح معناداری	۰,۷۸۹	۰,۱۵۴	۰,۷۱۳

**تحلیل همبستگی متغیرهای تحقیق:** نتایج تحلیل آزمون همبستگی پیرسون برای سنجش روابط همبستگی بین متغیرهای پژوهش نشان داد که بین جو سازمانی و فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی با عدالت سازمانی به ترتیب با ضرایب  $0/760$  و  $0/342$  و بین جو سازمانی و فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی با ضریب همبستگی  $0/595$  در سطح خطای کم تر از  $0/01$ ، رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

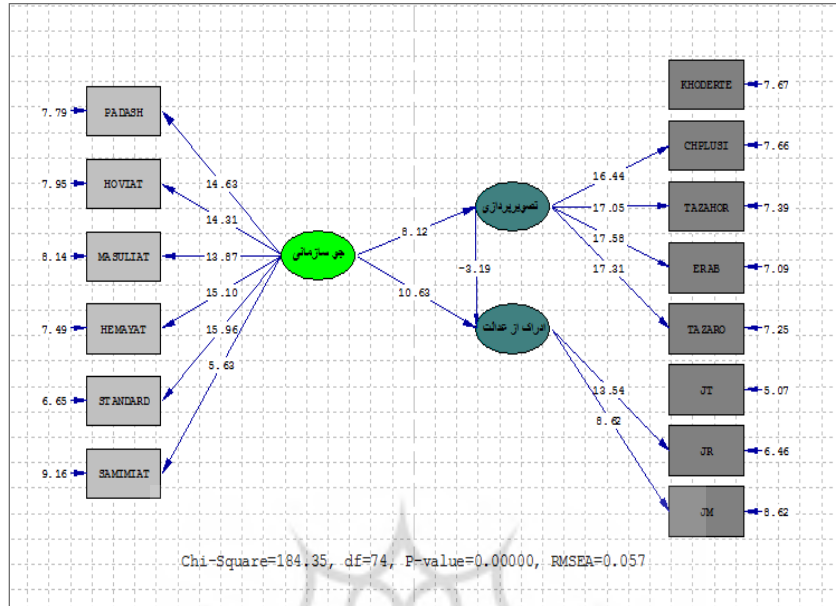
جدول ۳. ضرایب همبستگی پیرسون متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	جو سازمانی	تصویرپردازی	عدالت سازمانی
جو سازمانی	۱	-	-
تصویرپردازی	** $0/595$	۱	-
عدالت سازمانی	** $0/760$	** $0/342$	۱

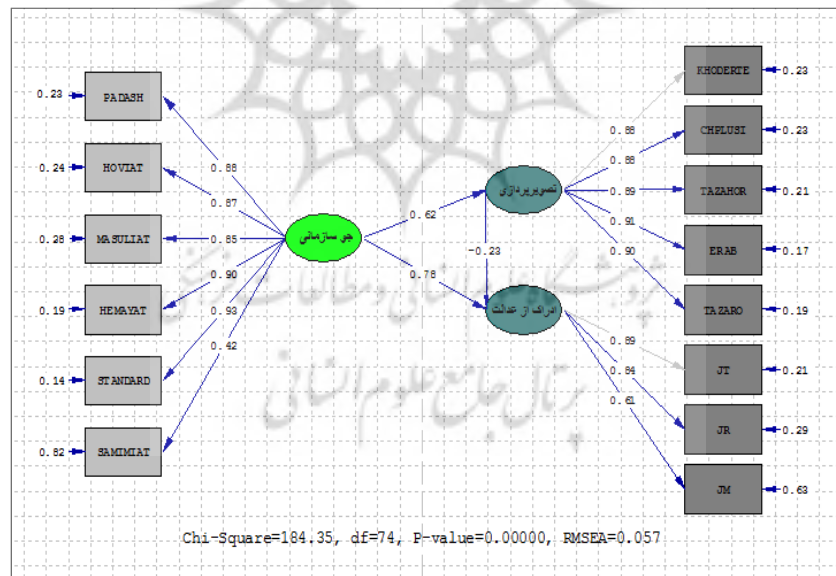
**مدل سازی معادلات ساختاری:** برای آزمون فرضیه های تحقیق از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است که در آن متغیر جو سازمانی به عنوان متغیر مستقل و متغیر عدالت سازمانی به عنوان متغیر وابسته و فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده اند. نتایج بررسی فرضیه های تحقیق در جدول (۴) و نیز در شکل های (۱) و (۲) قابل مشاهده است. در شکل (۱) اعداد نشان داده شده T-value بوده که اگر در بازه  $(1/96)$  و  $(-1/96)$  باشند، به رنگ قرمز نشان داده می شوند و فرض تحقیق در این صورت رد خواهد شد. در شکل (۲) اعداد نشان داده شده ضرایب استاندارد می باشند.

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیه ها

فرضیه ها تحقیق	میزان تأثیر	عدد معنی داری	نتیجه آزمون فرضیه
۱ جو سازمانی بر ادراک از عدالت سازمانی تأثیر دارد.	$0/78$	$10/63$	تأیید
۲ جو سازمانی بر به کارگیری فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران تأثیر دارد.	$0/62$	$8/12$	تأیید
۳ به کارگیری فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران بر ادراک از عدالت سازمانی تأثیر دارد.	$-0/23$	$-3/19$	تأیید
۴ فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران نقش میانجی در تأثیر جو سازمانی بر ادراک از عدالت سازمانی دارد.	اثر مستقیم $0/78$ اثر غیرمستقیم $-0/15$		تأیید



نمودار ۱. مدل برون داد نرم افزار لیزرل با مقادیر T-value



شکل ۲. مدل برون داد نرم افزار لیزرل با مقادیر ضرایب استاندارد

به طور خلاصه در مورد روابط بین اجزای مدل نتایج زیر به دست آمده است:

میزان تأثیر جو سازمانی بر به کارگیری فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران  $0/62$  و ضریب معنی داری آن  $8/12$  می باشد. میزان تأثیر جو سازمانی بر ادراک از عدالت سازمانی  $0/78$  و ضریب معنی داری آن  $10/63$  است. میزان تأثیر به کارگیری فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران بر ادراک از عدالت سازمانی  $0/23$ - و ضریب معنی داری آن  $3/19$ - است. به این ترتیب، تمامی فرضیه های پژوهش تأیید شدند. شاخص های خوب بودن برازش مدل عبارت از:  $X^2/df$ ، P value، RMSEA و GFI و AGFI می باشند. در نرم افزار لیزرل  $X^2/df$ ، (کای دو به درجه آزادی) می باید مقداری کوچکتر از ۳ باشد. شاخص RMSEA همان میانگین مجذور خطاهای مدل است. این شاخص بر اساس خطاهای مدل ساخته می شود. حد مجاز این مقدار  $0/8$  است؛ یعنی اگر زیر  $0/8$  باشد قابل قبول است، اگر زیر  $0/5$  باشد خیلی خوب است. همچنین اگر مقادیر GFI و AGFI بالاتر از مقدار  $0/9$  می باشد، مدل اندازه گیری از برازش خوبی برخوردار است. نتایج به دست آمده در جدول (۵) برازش مناسب مدل مفهومی تحقیق را تأیید می کنند.

جدول ۵. شاخص های برازش مدل

مقادیر	شاخص
0/057	RMSEA
0/94	GFI
2/49	$X^2/df$
0/92	AGFI

### نتیجه گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر جو سازمانی بر به کارگیری فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران و تأثیر این فنون بر عدالت سازمانی در یکی از سازمان های رسانه ای نوشتاری شهر تهران انجام شده است. برای این منظور، پس از بررسی متغیرهای جو سازمانی، فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران و

عدالت سازمانی چهار فرضیه مطرح گشت. براساس تجزیه و تحلیل های ارائه شده، فرضیه ها مورد تأیید قرار گرفتند که به شرح زیر بیان می شوند:

نتایج بررسی فرضیه اول نشان داد که جو سازمانی بر ادراک از عدالت سازمانی، در سازمان رسانه‌ای مورد نظر تأثیر مثبت دارد. به عبارت دیگر، این نتیجه حاکی از آن است که جو سازمانی بر احساس و ادراک کارکنان از عدالت در سازمان اثر مثبتی دارد. بنابراین، مدیران سازمان جهت ایجاد ادراک مثبت کارکنان، از وجود عدالت در سازمان می‌باید در ایجاد جو سازمانی سالم سعی و تلاش نمایند. در راستای ایجاد محیطی با جو سالم که نشانه شخصیت سازمان نیز می‌باشد، پیشنهاد می‌شود جهت انجام برخی از اهداف، به کارکنان مسئولیت‌های فردی داده شود و میزان اختیارشان تا حدی که مناسب شرایط باشد، افزایش داده شود. همچنین به کارکنان پاداش‌های مبتنی بر عملکرد صحیح و مثبت داده شود و معیار مناسبی جهت اعطای پاداش و ترفیع، وجود داشته باشد. در ادامه جهت ایجاد جو مناسب در سازمان پیشنهاد می‌شود، حمایت از کارکنان در شرایط سخت توسط مدیران انجام گیرد و برای حل مشکلات در سازمان و هنگام دریافت نظر کارکنان با همه یکسان برخورد شود و شیوه‌های فعالیت‌های سازمانی کاملاً مشخص و براساس استانداردها باشد و کارکنان هیچ گونه ابهامی در مورد نقش‌ها و مقررات و رویه‌های موجود در سازمان نداشته باشند تا به این ترتیب، بتوان در ایجاد عدالت سازمانی و ادراک مثبت کارکنان از عدالت و برابری در سازمان گام برداشت. این نتیجه با نتایج تحقیق هانک و همکاران (۲۰۱۹)، علیخانی و لبادی (۲۰۱۴) و ایلپائوم و روی - جرارد (۲۰۰۷) همسو می‌باشد.

نتایج بررسی فرضیه دوم نشان داد که جو سازمانی بر به کارگیری فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران تأثیر دارد. بنابراین، جهت کاهش رفتارهای خودشیرینی و چاپلوسی و تعریف زیاد کارکنان از خود و دیگران و همچنین کاهش تضرع و تظاهر و ارباب، پیشنهاد می‌شود تا آنجا که به رویه‌ها و فعالیت‌های اساسی سازمان خدشه‌ای وارد نشود، به کارکنان آزادی عمل بیشتری داده شود و از کنترل‌های شدید کاسته و اختیار آنان را در انجام وظایف، افزایش داد تا کارکنان مجبور به به کارگیری فنون تصویرپردازی جهت دریافت اختیارات بیشتر نگردند. پیشنهاد می‌شود در ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان از نظام ارزیابی عملکرد گروهی به جای فردی استفاده شود. به مدیران سازمان توصیه می‌شود کارکنان را در جمع تحقیر نکرده و در برخورد با آنان به اقتضای شرایط باز و راحت بوده و به نظرات مخالف در سازمان توجه نموده تا رفتارهای منفی فنون تصویرپردازی بین کارکنان رواج پیدا نکند. همچنین مدیران



باید در برخورد با کارکنان ثبات رفتار داشته، دمدمی مزاج نباشند و کارکنان را اسیر خشم و اضطراب خود ننموده و از برخورد های بسیار خشک و بیش از حد مقرراتی بپرهیزند و جو سازمان را ارعاب گونه نمایند. توصیه می شود در انتخاب سبک رهبری دقت نموده و سعی نمایند که از سبک های رهبری حمایتی، تحول آفرین، رابطه مدار و خدمت گزار بهره گیرند. از سوی دیگر، مدیران سازمان باید به این نکته توجه نمایند که از حمایت های بیجا و کورکورانه کارکنان بکاهند و فقط در موارد معقول و منطقی به نیازهای کارکنان پاسخ دهند و با تدبیر و دوراندیشی و رعایت استانداردهای اخلاقی، رفتارهای صمیمانه و غیررسمی کارکنان را کنترل نمایند و سعی نمایند حد و حدود در روابط مدیر و کارمند رعایت شود و نگذارند روابط دوستانه منجر به سوءاستفاده افراد فرصت طلب شود. زیرا حمایت زیاد خود به به کارگیری بیشتر این رفتارها منجر می شود. سیاست ها و دستورالعمل های سازمانی به وضوح تشریح شوند و دستورات خشک اداری و خط قرمزها در حداقل ممکن باشند تا از بروز این رفتارهای سیاسی تا حد ممکن جلوگیری شود. نکته دیگر اینکه افراد در سازمان باید مبنای دریافت پاداش را بدانند و این مبنای مبتنی بر عملکرد مناسب و مثبت افراد باشد، در سازمان باید نظام ترفیع رتبه بر اساس صلاحیت و شایستگی بوده و به کارهای خوب و ارزنده افراد پاداش داده شود تا به این ترتیب از بروز رفتارهایی مانند خودشیرینی، تعریف های بیجا و زیاد از حد افراد از خود و یا بیان ناتوانی ها، التماس، تظاهر به تعهد و سختکوشی و همچنین رفتارهای تهدید آمیز کارکنان کاسته شود. نتیجه این فرضیه با نتیجه تحقیق نایانانونت و اسامسرانوند (۲۰۱۷) و تبرک زاده و فریدونی (۱۳۹۷) و زارع و همکاران (۱۳۹۶) همسو می باشد.

نتایج بررسی فرضیه سوم نشان داد، به کارگیری فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران بر ادراک عدالت سازمانی تأثیر معکوس دارد. بنابراین، مدیران سازمان باید از رفتارهای سیاسی و تصویرپردازی های کارکنان که در ارزیابی آنها از عملکرد، طرز برخورد و رفتار با کارکنان و همچنین رویه های مورد استفاده برای اتخاذ تصمیمات مؤثر است، آگاه باشند و در دام این رفتارها گرفتار نشوند، زیرا رفتارهای خودشیرینی، تعریف از خود، تظاهر، تضرع و ارعاب می تواند دقت ارزیابی ها و توزیع عادلانه منابع و همچنین توجه رفتاری به کارکنان را تحت تأثیر قرار داده و منجر به بی عدالتی و همچنین ادراک بی عدالتی از سوی کارکنان شود. لذا در این راستا توصیه می شود مدیرانی در سازمان انتخاب شوند که جزو داناترین و باتقواترین افراد باشند و در مقام ارزیابی و توزیع منابع و دادن ارتقا و ترفیع و پاداش و همچنین رعایت رویه های عادلانه جهت توزیع منابع و توجه یکسان به همه کارکنان در طرز برخورد و رعایت ادب و

احترام، تحت تأثیر این رفتارهای سیاسی قرار نگیرند و گمراه نشوند. این یافته با نتیجه تحقیق فرح‌بخش و همکاران (۱۳۹۵)، حبیبی و ساکی (۱۳۹۱) و فریس و کاکمار (۱۹۹۲) همسو می‌باشد.

نتایج بررسی فرضیه چهارم نشان داد که فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران نقش میانجی در تأثیر جو سازمانی بر ادراک از عدالت سازمانی دارد. بنابراین، به مدیران سازمان توصیه می‌شود که به تمامی تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران و تأثیر این رفتارها در ادراک از عدالت سازمانی آگاه باشند و در جهت کاهش این رفتارهای سیاسی با ایجاد فضای مناسب و جو سازمانی سالم کوشا باشند. پژوهش دیگری در زمینه نقش میانجی فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران در رابطه جو سازمانی و ادراک از عدالت سازمانی یافت نشد و مقایسه این نتیجه با نتایج دیگر قابل انجام نیست.

در نهایت پیشنهاد می‌شود با فرهنگ‌سازی مناسب در سازمان به کارکنان آموزش داده شود تا استانداردهای اخلاقی را رعایت نمایند و با برگزاری دوره‌های خوشناسی و خودآگاهی به کارکنان در این امر یاری رسانند، زیرا رفتارهای تصویرپردازی تنها متأثر از محیط نمی‌باشد، بلکه شخیصت افراد نیز در این میان تأثیر دارد که در این پژوهش تنها به بررسی نقش عامل محیطی (جو سازمانی) و تأثیر آن بر به‌کارگیری فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران پرداخته شد و در این راستا به سایر محققان پیشنهاد می‌شود به بررسی تأثیر صفات شخصیتی افراد در به‌کارگیری فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران بپردازند.

## منابع

- حبیبی، رؤیا و ساکی، محمدرضا (۱۳۹۱)، مدیریت تصویر از خود و عدالت سازمانی: بازیگران موفق یا مدیران موفق، فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، سال چهارم، شماره دوم، مسلسل (۱۴): ۵۳-۷۶.
- دامغانیان، حسین؛ رستگار، عباسعلی؛ یزدانی زیارت، محمد و قنبری، موسی الرضا (۱۳۹۵)، تأثیر مهارت‌های سیاسی بر فشار روانی منفی کارکنان: اثر واسطه‌ای خشنودسازی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال پنجم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۱۷): ۱۲۱-۱۴۳.
- رضائیان، علی (۱۳۸۴)، انتظار عدالت و عدالت در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)، تهران: سمت، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی، چاپ اول.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۸۵)، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران: سمت، چاپ هفتم.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۹۱)، مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان، تهران: سمت، چاپ ششم.
- زارع، امین؛ ابراهیمی، مسیح؛ سنجقی، محمدابراهیم و رمضان، مجید (۱۳۹۶)، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ایجاد جو مسموم سازمانی به‌عنوان پیشاینده فرهنگ مسموم سازمانی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال ششم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۲۱): ۱-۳۲.
- طبرسا، غلامعلی و معینی کربکنندی، منصوره (۱۳۹۳)، بررسی رابطه مدیریت تصویرپردازی و فرسودگی شغلی، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست‌وسوم، شماره ۷۶: ۱۵۷-۱۸۶.
- غفاری، رحمان؛ احمدی، مسعود و رستم‌نیا، یحیی (۱۳۹۷)، سازمان دورو، ثمره فرهنگ سازمانی نامطلوب: کهن‌الگوی رفتاری مدیران ماکیاولی و تصویرپردازی هدف‌مند از خود، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال هفتم، شماره ۴ (شماره پیاپی ۲۷): ۱۶۳-۱۳۹.
- گودرزی، اکرم و گمینان، وجیهه (۱۳۸۱)، اصول، مبانی و نظریه‌های جو و فرهنگ سازمانی، اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول.
- نقی امیری، علی (۱۳۸۶)، تبیین رفتار مبتنی بر اختیار، فرهنگ مدیریت، سال ۵، شماره ۱۵: ۱۸۱-۱۶۱.
- هادوی نژاد، مصطفی؛ دانایی‌فرد، حسن؛ آذر، عادل و خائف‌الهی، احمدعلی (۱۳۹۴)، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی سازمان، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۱۳: ۴۰-۱۵.

همتی نوع دوست گیلانی، مهناز؛ حسن زاده، محمدصادق و منزوی، فاطمه (۱۳۹۴)، بررسی رابطه معنویت در محیط کار و عزت نفس سازمانی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۱۲): ۵۱-۷۴.

- Artis, S. (2007). **The effects of perceived organizational support on training and safety in Latino and nin-Latino construction workers**. Doctoral Dissertation. ProQuest, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., & Daniels, D. (2013). The impact of impression management over time. **Journal of Managerial Psychology**, 29(3), 266-284.
- Brouer, R. L., Badaway, R. L., Gallagher, V. C., & Haber, J. A. (2014). Political skill dimensionality and impression management choice and effective use. **Journal of Business Psychology**, 29(1), 1-20.
- Goffman, E. (1959). **The presentation of self in everyday life**. Garden City, NY: Doubleday Anchor.
- Gwal, R. (2015). Tactics of impression management: relative success on workplace relationship. **The International Journal of Indian Psychology**, 2(2), 37-44.
- Hoy, W. (2014). Elementary school climate: A revision of the OCDQ. **Educational Administration Quarterly**, 22, 93-110.
- Jones, E.E., Pittman, T.S., & Jones, E.E. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. **Psychological Perspectives on the Self**, 1, 231-262.
- Lin, R., & Sun, B. (2018). Perceptions of organizational politics influences on feedback avoidance behavior: the effect of impression management motive and emotional intelligence. **Journal of Service Science and Management**, 11(1), 26.
- Litwin, G. H., & Stringer, A. R. (1968). **Motivation and Organizational Climate**. Boston: Harvard University.
- Mello, J. A. (2002). **Strategic Human Resource Management**. South-western: Thomson Learning.
- Ming Chung, D., Rodgers, M.S., Shih, E., & 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.
- Poon, J. M. L. (2001). Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. **Journal of Managerial Psychology**, 18(2), 138-155.
- Soran, S., & Balkan, M. O. (2013). The effects of impression management tactics on emotional expressions: Research on banking sector. **Journal of Global Strategic Management**, 13, 154-163.
- Xu, A. J., Loi, R., & Ngo, H. Y. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. **Journal of Business Ethics**, 134(3), 493-504.