

## **The Identification of the Antecedents and Consequences of Organizational Impact Management Through Meta-Synthesis and Fuzzy Delphi Methods**

Maryam Tehrani<sup>1\*</sup>, Saeed Jafarinia<sup>2</sup>, Yasaman Ghorbani<sup>3</sup>

1. Assistant Professor, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran
2. Associate Professor, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran
3. MSc, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

(Received: February 12, 2022; Accepted: May 29, 2022)

### **Abstract**

The study at hand was carried out to identify the antecedents and consequences of organizational impact management. This study was applied in terms of purpose and mixed in terms of approach. In the qualitative phase, the meta-synthesis method was used. To this end, the studies on the antecedents and consequences of organizational impact management in valid datacenters between 1990 and 2021 were collected and examined. Out of these, 67 sources were adopted for the final analysis. To screen and confirm the findings of the qualitative phase, fuzzy Delphi method was used in the quantitative phase. The statistical population of the quantitative phase was comprised of the specialist clerks and experienced managers of Rojin Taak Agro-industries Co., from among whom 30 individuals were selected through purposive sampling. Based on the findings of the study, the antecedents of organizational impact management included three main categories, namely individual, organizational, and environmental categories. On the other hand, the consequences were classified into behavioral, professional, performance, and individual growth and development categories. The results of this study can be used by managers to enhance the positive aspects of organizational impact management and to avoid its negative aspects in the organization.

### **Keywords**

organizational impression management, antecedents, consequences, meta- synthesis, fuzzy Delphi.

---

\* Corresponding Author, Email: m.tehrani@khu.ac.ir

## شناسایی پیشایندها و پسایندهای مدیریت اثر سازمانی با رویکرد فراترکیب و دلفی فازی

مریم طهرانی<sup>۱\*</sup>، سعید جعفری نیا<sup>۲</sup>، یاسمن قربانی<sup>۳</sup>

۱. استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
  ۲. دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
  ۳. کارشناس ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
- (تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۲۳ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۰۸)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی پیشایندها و پسایندهای مدیریت اثر سازمانی صورت گرفت. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از لحاظ رویکرد از نوع تحقیقات آمیخته است. در بخش کیفی از روش فراترکیب استفاده شد. به این منظور مطالعات انجام شده در زمینه پیشایندها و پسایندهای مدیریت اثر سازمانی در بانک‌های اطلاعاتی معتبر طی سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۱ جمع‌آوری و بررسی شد که از میان آن‌ها ۶۷ منبع برای تجزیه و تحلیل نهایی استفاده شدند. در بخش کمی به منظور غربال و تأیید یافته‌های بخش کیفی از روش دلفی فازی بهره برده شد. جامعه آماری در بخش کمی شامل کارشناسان خبره و متخصص و مدیران باتجربه در شرکت کشت و صنعت روژین‌تاک بودند که ۳۰ نفر از آن‌ها با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. بر اساس یافته‌های تحقیق پیشایندهای مدیریت اثر سازمانی در ۳ مقوله اصلی فردی، سازمانی، و محیطی و پسایندها در ۴ مقوله نتایج رفتاری، شغلی، عملکردی، و رشد و توسعه فردی شناسایی شدند. نتایج حاصل از این تحقیق می‌تواند از سوی مدیران جهت بهره‌برداری از جوانب مثبت مدیریت اثر سازمانی و اجتناب از ابعاد منفی آن در سازمان مورد استفاده قرار گیرد.

### کلیدواژه‌گان

پسایندها، پیشایندها، دلفی فازی، فراترکیب، مدیریت اثر سازمانی.

## مقدمه / بیان مسئله

مدیریت اثر پدیده‌ای است که از جامعه‌شناسی و روان‌شناسی نشئت می‌گیرد (Chaudhry et al. 2016). گافمن<sup>۱</sup> (۱۹۵۹) برای اولین بار مدیریت اثر را در الگوی زندگی اجتماعی مفهوم‌سازی کرد. به گفته گافمن، افراد در تعاملات اجتماعی به مثابه «بازیگرانی» عمل می‌کنند که «عملکرد» آن‌ها به موقعیت‌ها و مخاطبان مورد نظر بستگی دارد. بازیگران می‌توانند از طریق این تعاملات و تحت تأثیر قرار دادن موقعیت و مخاطبان شرایط بهتری برای رسیدن به اهداف مورد نظر خود داشته باشند (Xue et al. 2015).

ایجاد تصور و ادراک مطلوب در دیگران ممکن است باعث احترام یا پاداش‌ها یا ارتقای فرد شود. از طرف دیگر، یک اثر نامطلوب می‌تواند منجر به خسارات قابل توجهی، مانند استرس یا آسیب به شهرت و اعتبار فرد، شود. مدیریت اثر تلاش یک بازیگر برای کنترل چگونگی تصور دیگران از طریق استفاده از تاکتیک‌های رفتاری خاص است (Xie et al. 2019). بیشتر کارکنان به دنبال ایجاد تصورات مثبت از خود در محل کار هستند. بنابراین، مدیریت اثر سازمانی رفتاری هدفمند است که در اغلب موارد در محل کار توسط کارکنانی صورت می‌گیرد که می‌خواهند دیگران را تحت تأثیر قرار دهند تا بتوانند تصویر مطلوبی از خود در نگاه دیگران برای دستیابی به اهداف شخصی و همچنین اهداف سازمانی در اولویت دوم ایجاد کنند (Bolino et al. 2014). به کارگیری تاکتیک‌های مدیریت اثر احتمالاً با شهرت و اعتبار بالاتر برای کارکنان در سازمان همراه است که همچنین بر رفاه ایشان و سودآوری سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد. در نتیجه، تحقیقات علمی در خصوص رفتارهای مدیریت اثر سازمانی کارکنان به طور فزاینده‌ای در طی چند دهه گذشته افزایش یافته است (Krieg et al. 2018).

جامعه‌شناسان و روان‌شناسان اجتماعی بیش از ۵۰ سال است که چنین رفتاری را مورد مطالعه قرار داده‌اند. در این مدت، مدیریت اثر سازمانی به مثابه یک پدیده رایج در محیط کار ثبت شده است و تأثیر رفتارهای مدیریت اثر در زمینه‌های متنوعی مورد بحث قرار

گرفته است (Langer et al. 2020); از جمله مصاحبه (Stevens & Kristof 1995)، ارزیابی عملکرد<sup>۱</sup> (Wayne & Ferris 1990; Wayne & Green 1993)، رهبری<sup>۲</sup> (Wayne & Green 1993)، شغل<sup>۳</sup> (Feldman & Klich 1991)، بازخورد<sup>۴</sup> (Ashford & Northcraft 1992)، و جست‌وجوی اطلاعات<sup>۵</sup> (Morrison & Bies 1991). در خصوص پیشایندها و انگیزه‌های ایجاد مدیریت اثر سازمانی نیز مطالعاتی صورت گرفته است. در این زمینه می‌توان به متغیرهایی همچون ویژگی‌های شخصیتی (Roulin et al. 2016; Bourdage et al. 2015)، فرهنگ (Krieg et al. 2018)، عوامل وضعی و شخصی (فراوانی تعاملات، حمایت مدیریتی، فشار شغلی، خودارزیابی درونی) (دامغانیان و همکاران ۱۳۹۵) اشاره کرد.

با وجود این مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد به‌رغم اینکه سال‌ها از ارائه مفهوم مدیریت اثر می‌گذرد این مفهوم در داخل کشور در تحقیقات معدودی بررسی شده است. بر اساس بررسی مطالعات داخل کشور، اغلب تحقیقات انجام شده به پیامدهای مدیریت اثر سازمانی همچون عدالت سازمانی (دامغانیان و همکاران ۱۳۹۶ و ۱۳۹۹)، ارزیابی عملکرد (فرهنگی و همکاران ۱۳۸۸)، و فرسودگی شغلی (طبرسا و همکاران ۱۳۹۳) پرداخته‌اند. در خصوص عوامل مؤثر بر مدیریت اثر سازمانی نیز نتایج مطالعه دامغانیان و یزدانی (۱۳۹۵) بر عوامل مثبت و نتایج مطالعه فرهنگی و همکارانش (۱۳۸۸) بر عوامل منفی تأکید دارند. در پژوهش‌های خارج از کشور عوامل پیشایندهای همچون شخصیت (Kim et al. 2019; Roulin & Krings 2016; Wang & Chen 2015; Bourdage et al. 2015)، عدم امنیت شغلی (Kang et al. 2012)، و عوامل استرس‌زا (Gallagher 2007) نیز بررسی شده است. با این حال شواهد حاکی از یافته‌های پراکنده و متناقض در خصوص نتایج مدیریت اثر در سازمان است؛ درحالی‌که مطالعه مدیریت اثر به منزله یک پدیده فرهنگی می‌تواند به درک روابط و تعاملات در محیط‌های سازمانی چندفرهنگی امروز

- 
1. performance appraisal
  2. leadership
  3. career
  4. feedback
  5. information seeking

کمک کند (Zaidman & Drory 2001). فرهنگ یکی از عوامل محیطی فراگیر است که می‌تواند نوع استراتژی مدیریت اثر را تعیین کند (Krieg et al. 2018). به بیان دیگر ارزش‌های فرهنگی می‌توانند بر روشی که افراد خودشان را نشان می‌دهند تأثیر بگذارند (Montagliani 1998) و نحوه استفاده از تاکتیک‌های مدیریت اثر در فرهنگ‌های مختلف متفاوت است (Arseneault & Roulin 2021). به‌رغم ابهام و پراکندگی در نتایج به‌دست‌آمده از تحقیقات خارجی، نتایج این تحقیقات به علت تفاوت‌های بین‌فرهنگی هم به‌راحتی قابل تعمیم به جامعه کارکنان داخل کشور نیست. با توجه به مرور پیشینه، تحقیقی که به صورت جامع و یکپارچه به شناسایی پیشایندها و پسایندهای مدیریت اثر سازمانی پرداخته باشد در پیشینه موضوع به چشم نمی‌خورد. بنابراین، با توجه به شکاف تحقیقاتی موجود، در تحقیق حاضر از طریق یک بررسی عمیق در پیشینه موضوع به شناسایی پیشایندها و پسایندهای مدیریت اثر سازمانی پرداخته شد. سپس در فاز کمی عوامل به‌دست‌آمده از پیشینه نظری بین خبرگان شرکت کشت و صنعت روژین‌تاک توزیع و میزان موافقت آن‌ها با عوامل به‌دست‌آمده در فرایند دلفی فازی محاسبه شد. در دنیای کسب‌وکار رقابت و چالش برای ماندگاری به امری کاملاً جدی تبدیل شده و سازمان‌های ناکام به‌سرعت حذف می‌شوند. در چنین شرایطی مدیریت و بهینه‌سازی تصویر ذهنی کارکنان یکی از ابزارهای مهم برای بهبود عملکرد آن‌ها و پیشبرد برنامه‌های سازمان به شمار می‌رود. زیرا قدرت رفع چالش‌های خارجی را از درون خود سازمان ایجاد می‌کند. برای این منظور، باید مدیران سازمان‌ها، علاوه بر درک اهمیت و تأثیر مدیریت اثر سازمانی کارکنان بر عملکرد آن‌ها، تصمیمات و اقدامات لازم را برای کنترل و حذف عوامل منفی و گسترش عوامل مثبت به عمل آورند.

### پیشینه نظری پژوهش

#### پیدایش مفهوم مدیریت اثر

مطالعه رفتارهای بین‌فردی که برداشت‌های دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهد و به آن‌ها شکل می‌دهد از سال‌ها پیش مورد توجه قرار گرفته است. افلاطون همواره زندگی را صحنه نمایش

بشری می دانست و انسان‌ها را بازیگران این صحنه می‌انگاشت (حبیبی و ساکی ۱۳۹۱). ویلیام شکسپیر در نمایشنامه معروف خود نوشت: «همه دنیا صحنه و همه انسان‌ها صرفاً بازیگران آن هستند و یک انسان در زمان خودش در بسیاری از قسمت‌ها بازی می‌کند.» این گفته مربوط به تقریباً ۴۰۰ سال پیش بود. بعدها دانشمندان شروع به نظریه‌پردازی کردند که استعارهٔ تئاتر ممکن است در درک چهره‌ها و تصاویر مختلفی که افراد می‌خواهند به دیگران منتقل کنند مفید باشد (Goffman 1955). چندین دهه بعد، مسیر تحقیق به سمت تاکتیک‌های نفوذی که کارمندان در تلاش خود برای تغییر یا مدیریت اثرگذاری روی دیگران، به منظور به دست آوردن نتایج شغلی مورد نظر، استفاده می‌کردند، هدایت شد (Probst et al. 2020).

بسیاری از نویسندگان و فلاسفه مشاهده کرده‌اند که مردم برای کنترل برداشت‌هایی که مخاطبانشان شکل می‌دهند رفتارهای استراتژیک انجام می‌دهند. اروینگ گوفمن<sup>۱</sup>، جامعه‌شناس، این باور را بیشتر رایج کرد و استدلال کرد که مردم عادی در زندگی روزمره تلاش می‌کنند تا برداشت‌های دلخواه را به دیگران در اطراف خود منتقل کنند؛ درست مانند بازیگران یک صحنه که شخصیت‌های خود را به مخاطبان ارائه می‌دهند (Schlenker 1980).

گافمن (۱۹۵۹) بستر اولیه را برای تعریف مدیریت اثر ایجاد کرد و زمینه را جهت توسعهٔ این مفهوم در حوزهٔ جامعه‌شناختی و روان‌شناسی فراهم کرد. در سال ۱۹۸۸ گاردنر<sup>۲</sup> و مارتینکو<sup>۳</sup> مقاله‌ای منتشر کردند و در آن پیشینهٔ مربوط به مدیریت اثر را مرور کردند و یک چارچوب مفهومی از مدیریت اثر در سازمان‌ها ارائه دادند و این استدلال را مطرح کردند که «مدیریت اثر در رابطه با رفتارهایی است که افراد به سمت دیگران هدایت می‌کنند تا تصویر مطلوب از خودشان ایجاد یا آن را حفظ کنند» (Bolino et al. 2006).

### مفهوم مدیریت اثر

مدیریت اثر از روان‌شناسی اجتماعی نشئت می‌گیرد که عمدتاً بر رفتار افراد متمرکز است. گافمن (۱۹۵۹) ابتدا مفهوم مدیریت اثر را به عنوان «ارائهٔ خود در زندگی روزمره» معرفی

---

1. Erving Goffman  
2. Gardner  
3. Martinko

کرد و پیشنهاد داد که افراد تلاش کنند جهت دستیابی به هم‌سویی بین تصویر خود و تصویری که برای اهداف مورد نظر لازم است داشته باشند (Weng et al. 2015). تعاریف اولیه از مدیریت اثر عبارت‌اند از «تلاش آگاهانه یا ناخودآگاه برای کنترل تأثیر پیش‌بینی‌شده در تعاملات اجتماعی واقعی یا تصور شده» (Schlenker 1980: 80).

مدیریت اثر یک فرایند آگاهانه یا ناخودآگاه است که در آن افراد سعی می‌کنند با تنظیم و کنترل اطلاعات در تعامل اجتماعی درک دیگران را درباره شخص یا شیء یا واقعه تحت تأثیر قرار دهند (Wang et al. 2016). مدیریت اثر به فعالیت کنترل اطلاعات برای هدایت عقاید دیگران در خدمت اهداف شخصی یا اجتماعی اطلاق می‌شود. اگرچه افراد تقریباً می‌توانند برداشت‌های هر چیزی را مدیریت کنند (مثلاً یک برند لباس، یک موقعیت سیاسی)، مردم معمولاً برداشت‌هایی را که دیگران از آنها دارند را نیز مدیریت می‌کنند. این یکی از انواع مدیریت اثر است که غالباً «ارائه خود» نامیده می‌شود (Roulin & Bourdage 2017). در جدول ۱ تعاریف مدیریت اثر از نظر محققان مختلف آمده است:

جدول ۱. تعاریف مدیریت اثر از نظر محققان مختلف

تعریف	محقق (سال)
تلاش آگاهانه یا ناخودآگاه برای کنترل تصاویر پیش‌بینی‌شده در تعاملات اجتماعی واقعی یا تصور شده.	Schlenker (1980)
تلاش آگاهانه یا ناخودآگاه برای کنترل تصاویری که در تعاملات اجتماعی پیش‌بینی می‌شوند.	Ellis et al. (2002)
یک رفتار فردی که به دنبال کنترل یا دستکاری صفاتی است که می‌تواند توسط دیگران مورد قضاوت یا ارزیابی قرار گیرد.	Chadhury et al. (2016)
رفتاری که افراد از آن برای دستیابی به تصاویر دلخواه در نگاه دیگران استفاده می‌کنند.	Klotz et al. (2018)
چگونگی تلاش افراد برای شروع، کنترل، و حفظ دیدگاهی که دیگران درباره آن‌ها دارند.	Keiser & Payne (2019)
رفتارهای هدفمند کارمندان برای کنترل و افزایش دید دیگران از خود.	Probst et al. (2020)

با مرور تعاریف فوق می‌توان دریافت که مدیریت اثر توجهات بسیاری به دست آورده و بسیاری از محققان درک خود را در مورد مدیریت اثر ارائه کرده‌اند. به طور کلی، می‌توان گفت مدیریت اثر یک فرایند یا ابزار است که به افراد و سازمان‌ها کمک می‌کند تا شکاف بین وضعیت واقعی و وضعیت مطلوب را پر کنند.

### تاکتیک‌های مدیریت اثر

محققان مختلف تاکتیک‌های متفاوتی را برای مدیریت اثر معرفی کرده‌اند. جدول ۲ دسته‌بندی تاکتیک‌های مدیریت اثر را از منظر محققان مختلف نشان می‌دهد:

جدول ۲. دسته‌بندی تاکتیک‌های مدیریت اثر

تاکتیک	محقق (سال)
خودشیرینی، خودارتقای، تظاهر (نمونه جلوه دادن خود)، تضرع (حامی‌سازی)، ارباب	Jones & Pittman (1982)
لاف زدن، تار شدن، وضوح و دفن کردن	Kialdidi (1989)
تاکتیک‌های مدیریت بر خود، تاکتیک‌های مدیریت بر سرپرست، تاکتیک‌های متمرکز بر شغل	Wayne & Ferris (1990)
تهاجمی {خودارتقای (استحقاق، پیشرفت، غلبه بر موانع)، خودشیرینی (استحقاق دیگران، انطباق نظر)}، تدافعی (بهانه، توجیحات، معذرت‌خواهی)	Ellis et al. (2002)
فریب، تدافعی، تظاهر، خودشیرینی، الگوی رفتار و ارتقای خود	Harris et al. (2007)
تمرکز بر دیگران (خودشیرینی)، تمرکز بر خود (خودارتقای، تظاهر)	Crawford et al. (2018)
سازگاری، عذر و بهانه، پوزش، ادعا، چاپلوسی، لطف و محبت، معاشرت	رضاییان و همکاران (۱۳۸۳)
خودشیرینی، خودارتقای، تظاهر، تضرع، ارباب، واکنش در موقعیت‌های چالشی، رفتارهای محافظه‌کارانه، اعتراض‌های خاموش	دامغانیان و همکاران (۱۳۹۷)

### روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توسعه‌ای است که به صورت آمیخته (کیفی-کمی) انجام شده است. در بخش کیفی از روش فراترکیب به منظور شناسایی پیشایندها و پسایندهای مدیریت اثر سازمانی استفاده شد. در بخش کیفی جامعه پژوهش را پایگاه‌های داده، مجلات معتبر بین‌المللی، و همه پژوهش‌های انجام‌گرفته در این حوزه تشکیل داده است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک‌مدار<sup>۱</sup> از میان آن‌ها نمونه‌گیری به عمل آمد. بر این اساس، محققان با انتخاب موارد غنی از اطلاعات که بینش کاملی درباره موضوع پژوهش فراهم می‌آورند به این مهم دست می‌یابند. به این ترتیب، در پژوهش حاضر، نمونه‌ها بر اساس معیارهای مربوط به سؤال پژوهش انتخاب شدند. در

#### 1. criterion sampling



نهایت، به منظور تعیین قابلیت اعتماد داده‌های پژوهش از راهبرد توافق درون‌موضوعی دو کدگذار استفاده شد. در بخش کمی از روش دلفی فازی به منظور دستیابی به اجماع در خصوص مؤلفه‌های مستخرج از بخش کیفی (فرا ترکیب) استفاده شد. در روش دلفی برای غربال و تأیید یافته‌های فرا ترکیب از تکنیک دلفی فازی چندمرحله‌ای استفاده شد. پنل خبرگان در بخش دلفی فازی را ۳۰ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت کشت و صنعت روژین تاک تشکیل دادند که دارای حداقل مدرک کارشناسی ارشد در رشته مدیریت، آشنا با مفاهیم مدیریت اثر سازمانی و رفتارهای سیاسی، و حداقل ۵ سال سابقه کار در شرکت بودند و به روش غیراحتمالی قضاوتی انتخاب شدند.

### یافته‌های فرا ترکیب

به منظور انجام دادن فرا ترکیب در این تحقیق از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی<sup>۱</sup> و باروسو (۲۰۰۳) استفاده شد.

**گام اول. تنظیم سؤال تحقیق.** در این مرحله سؤالات تحقیق مطرح شدند. پاسخگویی به این سؤالات در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. سؤالات پژوهش

شاخص	سؤال	پاسخ
چه چیزی (What)	پیشایندهای مدیریت اثر سازمانی کدام‌اند؟ پسایندهای مدیریت اثر سازمانی کدام‌اند؟	استخراج مؤلفه‌ها از پیشینه موضوع
چه کسی (Who)	جامعه مورد نظر کدام است؟	همه پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و خارجی همه مقالات از سال ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۰. چون از دهه ۱۹۹۰
چه زمانی (When)	بازه زمانی جست‌وجو به چه صورت است؟	مدیریت اثر در روان‌شناسی اجتماعی و رفتار سازمانی مطرح شد.
چگونگی (How)	بررسی روش‌های گردآوری داده‌های پژوهش چگونه است؟	با استفاده از داده‌های ثانویه، شامل همه مقالات مرتبط با سؤال پژوهش

گام دوم. مرور پیشینه به شکل نظام‌مند. در این مرحله جست‌وجوی نظام‌مندی روی مقالات و متون منتشرشده در مجلات مختلف و سایت‌های اینترنتی بر اساس کلیدواژگان پژوهش شامل مدیریت اثر سازمانی<sup>۱</sup>، پیشایندهای مدیریت اثر سازمانی<sup>۲</sup>، و پیامدهای مدیریت اثر سازمانی<sup>۳</sup> انجام گرفت. در نتیجه جست‌وجو و بررسی با استفاده از کلیدواژگان مورد نظر ۷۰۹ مورد به صورت فارسی و انگلیسی از سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۱ یافت شد.

گام سوم. جست‌وجو و انتخاب متون مناسب. در این مرحله از ۷۰۹ مقاله، با حذف عناوین تکراری (۴۰۸)، حذف عناوین نامرتب (۱۰۸)، حذف چکیده نامرتب (۷۵)، حذف محتوای نامرتب (۳۱)، و حذف روش نامرتب (۲۰) در نهایت ۶۷ منبع انتخاب شدند. این منابع شامل ۴ پایان‌نامه، ۲ مقاله فراتحلیل، ۲ مقاله کیفی، و ۵۹ مقاله کمی بود.

گام چهارم. استخراج اطلاعات متون. در این گام باید اطلاعات متون باقی‌مانده در فرایند به صورت خلاصه جمع‌آوری می‌شد. بنابراین محتوای مقالات چندین بار بررسی و پیشایندها و پسایندهای مدیریت اثر سازمانی استخراج شد و ۱۱۹ کد اولیه برای پیشایندها و ۵۲ کد برای پسایندها شناسایی شد.

گام پنجم. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی. در این مرحله عوامل پیشایندی و پسایندی احصاشده از پیشینه پژوهش به لحاظ مفهومی دسته‌بندی شدند. نتیجه این بخش در جدول‌های ۴ و ۵ ارائه شده است. بر این اساس پیشایندها شامل ۷۰ مفهوم، ۱۱ مضمون، و ۳ مقوله و پسایندها شامل ۲۶ مفهوم، ۹ مضمون، و ۴ مقوله بود.

- 
1. organizational impression management
  2. antecedents of organizational impression management
  3. organizational impression management consequences

جدول ۴. پیشایندهای مدیریت اثر سازمانی

مقوله	مضمون	مفهوم	محقق و سال	
عوامل فردی	انگیزه‌های ارتباطی	توسعه روابط اجتماعی در سازمان	Barsness et al. (2005)	
			شکاری و عنایتی (۱۳۹۶)	
		Kim et al. (2019)		
		Wu et al. (2012)		
	توسعه روابط با مدیران	توسعه روابط با مدیران	توسعه روابط با مدیران	دامغانیان و یزدانی‌زیارت (۱۳۹۵)
				Valerius & Parr (1997)
				شکاری و عنایتی (۱۳۹۶)
				Mehta & Sharma (2014)
	بهبود وجهه اجتماعی خود در سازمان	بهبود وجهه اجتماعی خود در سازمان	بهبود وجهه اجتماعی خود در سازمان	An (2015)
				Valerius & Parr (1997)
				Chng et al. (2015)
				An (2015)
	ایجاد ادراک مطلوب از خود در مدیران	ایجاد ادراک مطلوب از خود در مدیران	ایجاد ادراک مطلوب از خود در مدیران	شکاری و عنایتی (۱۳۹۶)
				Mehta & Sharma (2014)
Wang & Highhouse (2016)				
Valerius & Parr (1997)				
ویژگی‌های جمعیت شناختی	ویژگی‌های جمعیت شناختی	جنسیت	Bilbow (1997). بیرجندی و شجاعی باغینی (۱۳۹۸)، حبیبی و ساکی (۱۳۹۱)	
			تحصیلات	Bilbow (1997). بیرجندی و شجاعی باغینی (۱۳۹۸)
				Bilbow (1997). بیرجندی و شجاعی باغینی (۱۳۹۸)
				سن
ویژگی‌های قومیتی	ویژگی‌های قومیتی	سن	Bilbow (1997)	
			سنوات خدمت	بیرجندی و شجاعی باغینی (۱۳۹۸)
				Roulin & Bourdage (2017)
				رقابت‌جویی زیاد
ویژگی‌های شخصیتی	رقابت‌جویی زیاد	رقابت‌جویی زیاد	نوع دوستی زیاد	
			توافق‌جویی زیاد	Iddekinge et al. (2007)
			برون‌گرایی	Brown et al. (2002), Weng & Chang (2015), Bourdage et al. (2015)
				Bourdage et al. (2015), Brown et al. (2002), Roulin & Bourdage (2017), Weng & Chang (2015), Kim et al. (2019)
	گشودگی به تجربه	گشودگی به تجربه	گشودگی به تجربه	Kim et al. (2019)
				Hart et al. (2019), Roulin & Bourdage (2017)
	توفیق‌طلبی بالا	توفیق‌طلبی بالا	توفیق‌طلبی بالا	Roulin & Bourdage (2017)
				Hart et al. (2019)
				محمدی‌نژاد پاشاکی و همکاران (۱۳۹۶)
				محمدی‌نژاد پاشاکی و همکاران (۱۳۹۶)
	انطباق‌پذیری بالا	انطباق‌پذیری بالا	انطباق‌پذیری بالا	Bye et al. (2011)
				شکاری و عنایتی (۱۳۹۶)
				شکاری و عنایتی (۱۳۹۶)
				تواضع کم
صدافت کم	صدافت کم	صدافت کم	شکاری و عنایتی (۱۳۹۶)	
			Roulin & Bourdage (2017)	

ادامه جدول ۴. پیشایندهای مدیریت اثر سازمانی

مقوله	مضمون	مفهوم	محقق و سال
عوامل فردی	ویژگی‌های شخصیتی	خودارزیابی زیاد	طهماسبی و همکاران (۱۳۹۳) Xie et al. (2019)
		اعتماد به نفس پایین	شکاری و عنایتی (۱۳۹۶)
		احساس بی‌کفایتی	An (2015)
	مهارت‌های سیاسی بالا	صمیمیت ظاهری در رفتار	یزدانی‌زیارت و رستگار (۱۳۹۵)
		توانایی شبکه‌سازی	Brouer et al. (2014). شکاری و عنایتی (۱۳۹۶)، یزدانی‌زیارت و رستگار (۱۳۹۵)
		نفوذ بین‌شخصی	یزدانی‌زیارت و رستگار (۱۳۹۵)، شکاری و عنایتی (۱۳۹۶)
		تأثیرگذاری زیاد	Mehta & Sharma (2014)
	هوش عاطفی زیاد	هوشیاری اجتماعی زیاد	Brouer et al. (2014) یزدانی‌زیارت و رستگار (۱۳۹۵)، شکاری و عنایتی (۱۳۹۶)
		قوه هیجانی بالا	Yigit & Ay (2019)
		خودکنترلی زیاد	شکاری و عنایتی (۱۳۹۶)
		احساسات زیاد	Bourdage et al. (2015)
	فرهنگ فردی	هوش فرهنگی بالا	Olay & Ögrencileri (2017)
		انعطاف‌پذیری بالا	Montagliani & Giacalone (1998)
		جامعه‌پذیری بالا	Montagliani & Giacalone (1998)
	عوامل شغلی	قومیت	Bilbow (1997)
		عدم امنیت شناختی شغل	Zhao (2012)
		عدم امنیت عاطفی شغل	Zhao (2012)
		تعارض نقش بالا	Gallagher (2007). فرهنگی و همکاران (۱۳۸۸)
		تضاد شغلی	شکاری و عنایتی (۱۳۹۶)
		ابهام نقش	فرهنگی و همکاران (۱۳۸۸)، شکاری و عنایتی (۱۳۹۶)، Gallagher (2007)
اهمیت وظیفه		شکاری و عنایتی (۱۳۹۶)	
پیچیدگی وظیفه		شکاری و عنایتی (۱۳۹۶)	
عدم تناسب فرد با شغل		شکاری و عنایتی (۱۳۹۶)	
افزایش دورکاری		Barsness (2005)	
حجم کاری زیاد		Gallagher (2007). فرهنگی و همکاران (۱۳۸۸) دامغانیان و یزدانی‌زیارت (۱۳۹۵)	
بستر فرهنگی سازمان		فرهنگ ارعاب در سازمان	Harris et al. (2013), Gallagher (2007)
	فرهنگ خودشیرینی	Gallagher (2007)	
	فرهنگ حامی‌سازی	Gallagher (2007)	
	فرهنگ سلسله‌مراتبی	Krieg et al. (2018); Gallagher (2007)	

ادامه جدول ۴. پیشایندهای مدیریت اثر سازمانی

مقوله	مضمون	مفهوم	محقق و سال	
عوامل سازمانی	بستر فرهنگی سازمان	فرهنگ ماکیاولیست سازمانی	غفاری و همکاران (۱۳۹۷)، Jaiswal (2017)	
		فرهنگ تدافعی	Topp (2001)	
		فرهنگ تهاجمی	Topp (2001)	
	بستر ارتباطی سازمان	تنوع فرهنگی در سازمان	حامیت‌های زیاد مدیریت	Ward & Ravlin (2017), Arseneault & Roulin (2021)
		افزایش رقابت بین کارکنان	دامغانیان و یزدانی‌زیارت (۱۳۹۵)	
		تنوع جنسیتی در سازمان	Boiral et al. (2020)	
	عوامل ساختاری	ساختار سازمانی مکانیکی	سیاست‌های سازمانی	Barsness (2005), Guadagno & Cialdini (2007)
		افزایش سلسله‌مراتب پاسخگویی	عدم تناسب عملکرد کارکنان با اهداف سازمان	Drory & Zaidman (2007)
		سیاست‌های سازمانی	شکاری و عنایتی (۱۳۹۶)	
		عدم تناسب عملکرد کارکنان با اهداف سازمان	Zivnuska et al. (2004)	
عوامل محیطی	بستر فرهنگی جامعه	مردگرایی	Sanaria (2016)	
		جمع‌گرایی	Arseneault & Roulin (2021), Riemer & Shavitt (2011), Khilji et al. (2010), Zaidman & Drory (2001)	
		فاصله قدرت	Arseneault & Roulin (2021), Zaidman & Drory (2001), Khilji et al. (2010), Krieg et al. (2018)	
		اجتناب از عدم قطعیت	Arseneault & Roulin (2021)	
		قاطعیت	Arseneault & Roulin (2021)	
		فرهنگ تظاهر	Harris et al. (2013)	

جدول ۵. پسایندهای مدیریت اثر سازمانی

مقوله	مضمون	مفهوم	محقق و سال	
نتایج رفتاری	افزایش رفتارهای فرانتش	افزایش رفتار شهروندی سازمانی	Adame & Bisel (2019), گویا و یوسفی (۱۳۹۶)	
			Liu et al. (2019)	
			Delgado-Rodríguez et al. (2018)	
	بهبود روابط اجتماعی فرد در سازمان	افزایش مبادلات رهبر-عضو	افزایش شباهت فرد به سرپرستان	Bolino et al. (2006)
				Xue et al. (2015)
		افزایش صمیمیت با سرپرست و همکاران	افزایش شباهت فرد به سرپرستان	Deluga & Perry (1994), Weng & Chang (2015), Kim et al. (2019)
			افزایش صمیمیت با سرپرست و همکاران	Wayne & Liden (1995), Brown et al. (2002)
			Amaral et al. (2019), Hietanen (2019)	

ادامهٔ جدول ۵. پسایندهای مدیریت اثر سازمانی

مقاله	مضمون	مفهوم	محقق و سال
نتایج رضای رسانی	بهبود جو سازمان	بهبود جو اجتماعی سازمان	Keiser & Payne (2019)
	افزایش مزایای شغلی	افزایش حقوق ارتقای شغلی امنیت شغلی بیشتر	Higgins et al. (2002) Higgins et al. (2002) Probst et al. (2020) Keiser & Payne (2019)
نتایج شغلی	کاهش فرسودگی	کاهش فشارهای شغلی کاهش خستگی عاطفی در کار کاهش فرسودگی شغلی	فرهنگی و همکاران (۱۳۸۸) Wu et al. (2012) Wu et al. (2012) طبرسا و معینی کرکبندی (۱۳۹۳)
	بهبود عملکرد فرد در سازمان	بهبود عملکرد شغلی تناسب بیشتر فرد با شغل افزایش مشارکت فرد در سازمان سازگاری بیشتر فرد با سازمان	Gallagher (2007), Brouer et al. (2014), Kim et al. (2019) Brown et al. (2002) Keiser & Payne (2019) Keiser & Payne (2019)
	بهبود ارزیابی عملکرد فرد در سازمان	بهبود ارزیابی عملکرد فرد در سازمان نگرش مثبت سرپرستان به فرد	Wayne & Kacmar (1991), Higgins et al. (2002), فرهنگی و همکاران (۱۳۸۸)، دامغانیان و همکاران (۱۳۹۶) Wayne & Liden (1995), Bolino et al. (2006), Bolino et al. (2006) Zivnуска et al. (2004) دامغانیان و همکاران (۱۳۹۶) Wayne & Liden (1995), Bolino et al. (2006), Kim et al. (2019)
رشد و توسعه فردی	بهبود نگرش‌های فردی	بهبود بهروزی روان‌شناختی افزایش عزت‌نفس بهبود هویت فردی افزایش خودکارآمدی خودکنترلی بالا	González et al. (2018) González et al. (2018) González et al. (2018) Delgado-Rodríguez et al. (2018) Klotz et al. (2018)
	توسعه فردی	افزایش شایستگی فردی رشد و توسعه فرد در سازمان توازن بیشتر کار و زندگی	Amaral et al. (2019), Kim et al. (2019), Hietanen (2019) Cvb et al. (2019) Cvb et al. (2019)

گام ششم. کنترل کیفیت. در این گام به منظور اطمینان از حفظ کیفیت در مطالعه و به منظور کنترل مفاهیم استخراجی از مقایسه نظرات دو خبره استفاده شد و نتایج با شاخص

کاپا کوهن<sup>۱</sup> (۱۹۶۰) مورد سنجش قرار گرفت. مقدار به دست آمده در تحقیق حاضر ۰/۷۸ و توافق دو ارزشیاب در حد ایده آل است.

**گام هفتم. ارائه نتایج.** در این مرحله از روش فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه و محتوای پژوهش‌ها به طور نظام‌مند و کمی توصیف می‌شوند. به این منظور برای غربال و تأیید یافته‌های فراترکیب از روش دلفی فازی استفاده شد.

### یافته‌های دلفی فازی

در پژوهش حاضر از تکنیک دلفی فازی چندمرحله‌ای استفاده شد؛ به این صورت که در مرحله اول دلفی فازی پرسشنامه بر مبنای مؤلفه‌های مستخرج از روش فراترکیب آماده شد و سپس از پاسخ‌دهندگان درخواست شد بر اساس یک طیف پنج‌تایی اهمیت شاخص‌ها را مشخص کنند.

### نظرسنجی مرحله نخست

پس از جمع‌آوری نظرات خبرگان ارزش فازی هر یک از سؤالات محاسبه می‌شود. برای محاسبه ارزش فازی هر یک از سؤالات به این صورت عمل می‌شود که با فرض اینکه ارزش فازی هر یک از سؤالات به صورت  $A_j = (m_j, \alpha_j, \beta_j)$  نمایش داده شود، طوری که  $m_j$  حد پایین،  $\alpha_j$  حد وسط، و  $\beta_j$  حد بالای این عدد فازی باشد، خواهیم داشت:

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n \quad (1)$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

برای محاسبه حد آستانه‌ای نیز روش‌های مختلفی معرفی شده است. در تحقیق حاضر میانگین ارزش دیفازی هر سؤال محاسبه و به عنوان حد آستانه‌ای در نظر گرفته شد. بر این اساس عدد ۰/۶۷۴ به عنوان حد آستانه تعیین شد و مقادیر بالاتر از آن به عنوان معیارهای بااهمیت و مقادیر پایین‌تر بی‌اهمیت تلقی و از پرسشنامه حذف شدند.

با استفاده از پرسشنامه مرحله اول، میانگین فازی هر یک از پیشایندها و پسایندها به دست آمد (جدول ۶).

جدول ۶. میانگین فازی و فازی‌زدایی هر معیار مرحله اول

مقدار دلفازی هر سؤال	ارزش فازی هر یک از سؤالات			مفهوم
	m	الف	بنا	
پیشایندها				
۰,۶۹۸	۰,۶۸۳	۰,۹۳۳	۰,۹۹۲	توسعه روابط اجتماعی در سازمان
۰,۶۹۲	۰,۶۷۵	۰,۹۲۵	۰,۹۹۲	توسعه روابط با مدیران
۰,۶۹۴	۰,۶۷۵	۰,۹۲۵	۱,۰۰۰	بهبود وجهه اجتماعی خود در سازمان
۰,۶۸۳	۰,۶۶۷	۰,۹۱۷	۰,۹۸۳	ایجاد ادراک مطلوب از خود در مدیران
۰,۶۷۹	۰,۶۵۸	۰,۹۱۷	۱,۰۰۰	جنسیت
۰,۶۸۳	۰,۶۶۷	۰,۹۱۷	۰,۹۸۳	تحصیلات
۰,۶۷۹	۰,۶۵۸	۰,۹۰۸	۰,۹۹۲	سن
۰,۴۶۹	۰,۴۲۵	۰,۶۷۵	۰,۸۵۰	ویژگی‌های قومیتی
۰,۶۷۹	۰,۶۵۸	۰,۹۰۸	۰,۹۹۲	سنوات خدمت
۰,۶۹۲	۰,۶۷۵	۰,۹۲۵	۰,۹۹۲	رقابت‌جویی زیاد
۰,۴۲۹	۰,۳۸۳	۰,۶۳۳	۰,۸۱۷	نوع دوستی زیاد
۰,۶۸۵	۰,۶۶۷	۰,۹۱۷	۰,۹۹۲	توافق‌جویی زیاد
۰,۶۹۴	۰,۶۷۵	۰,۹۲۵	۱,۰۰۰	برون‌گرایی
۰,۶۷۹	۰,۶۵۸	۰,۹۰۸	۰,۹۹۲	گشودگی به تجربه
۰,۶۹۲	۰,۶۷۵	۰,۹۲۵	۰,۹۹۲	ماکیاولیسم بالا
۰,۶۸۳	۰,۶۶۷	۰,۹۱۷	۰,۹۸۳	خودشیفتگی زیاد
۰,۶۹۸	۰,۶۸۳	۰,۹۳۳	۰,۹۹۲	تیپ‌های شخصیتی ادراکی بالا و قضاوتی پایین
۰,۶۹۰	۰,۶۷۵	۰,۹۲۵	۰,۹۸۳	توفیق‌طلبی بالا
۰,۶۸۳	۰,۶۶۷	۰,۹۱۷	۰,۹۸۳	انطباق‌پذیری بالا
۰,۷۰۶	۰,۶۹۲	۰,۹۴۲	۱,۰۰۰	قدرت‌طلبی بالا
۰,۶۸۳	۰,۶۶۷	۰,۹۱۷	۰,۹۸۳	تواضع کم
۰,۶۹۸	۰,۶۸۳	۰,۹۳۳	۰,۹۹۲	صداقت کم
۰,۴۵۰	۰,۴۰۸	۰,۶۵۸	۰,۸۲۵	خودارزیابی زیاد
۰,۶۹۲	۰,۶۷۵	۰,۹۲۵	۰,۹۹۲	اعتماد به نفس پایین
۰,۶۷۷	۰,۶۵۸	۰,۹۰۸	۰,۹۸۳	احساس بی‌کفایتی
۰,۶۷۹	۰,۶۵۸	۰,۹۰۸	۰,۹۹۲	صمیمیت ظاهری در رفتار
۰,۶۹۲	۰,۶۷۵	۰,۹۲۵	۰,۹۹۲	توانایی شبکه‌سازی
۰,۶۷۹	۰,۶۵۸	۰,۹۱۷	۱,۰۰۰	نفوذ بین شخصی
۰,۶۸۱	۰,۶۵۸	۰,۹۰۸	۱,۰۰۰	تأثیرگذاری زیاد
۰,۶۹۰	۰,۶۷۵	۰,۹۲۵	۰,۹۸۳	هوشیاری اجتماعی زیاد
۰,۶۷۵	۰,۶۵۰	۰,۹۰۰	۱,۰۰۰	قوه هیجانی بالا
۰,۶۷۹	۰,۶۵۸	۰,۹۰۸	۰,۹۹۲	خودکنترلی زیاد



ادامه جدول ۶. میانگین فازی و فازی‌زدایی هر معیار مرحله اول

مقدار دیفازی هر سؤال	ارزش فازی هر یک از سؤالات			مفهوم
	m	الف	بنا	
پیش‌بیندها				
۰,۶۴۰	۰,۶۱۷	۰,۸۶۷	۰,۹۵۸	احساسات زیاد
۰,۸۹۲	۱,۰۰۰	۰,۹۶۳	۰,۷۱۳	هوش فرهنگی بالا
۰,۸۷۵	۱,۰۰۰	۰,۹۳۸	۰,۶۸۸	انعطاف‌پذیری بالا
۰,۸۷۵	۰,۹۷۵	۰,۹۵۰	۰,۷۰۰	جامعه‌پذیری بالا
۰,۸۳۳	۰,۹۵۰	۰,۹۰۰	۰,۶۷۰	قومیت
۰,۶۸۸	۰,۶۷۵	۰,۹۲۵	۰,۹۷۵	عدم امنیت شناختی شغل
۰,۶۹۶	۰,۶۸۳	۰,۹۳۳	۰,۹۸۳	عدم امنیت عاطفی شغل
۰,۶۹۰	۰,۶۷۵	۰,۹۲۵	۰,۹۸۳	تعارض نقش بالا
۰,۶۹۸	۰,۶۸۳	۰,۹۳۳	۰,۹۹۲	تضاد شغلی
۰,۶۸۵	۰,۶۶۷	۰,۹۱۷	۰,۹۹۲	ابهام نقش
۰,۶۸۸	۰,۶۶۷	۰,۹۱۷	۱,۰۰۰	اهمیت وظیفه
۰,۶۷۹	۰,۶۵۸	۰,۹۱۷	۱,۰۰۰	پیچیدگی وظیفه
۰,۶۹۸	۰,۶۸۳	۰,۹۳۳	۰,۹۹۲	عدم تناسب فرد با شغل
۰,۴۴۴	۰,۴۰۰	۰,۶۵۰	۰,۸۲۵	افزایش دورکاری
۰,۶۷۹	۰,۶۵۸	۰,۹۰۸	۰,۹۹۲	حجم کاری زیاد
۰,۸۷۵	۱,۰۰۰	۰,۹۳۸	۰,۶۸۸	فرهنگ ارباب در سازمان
۰,۹۰۰	۱,۰۰۰	۰,۹۷۵	۰,۷۲۵	فرهنگ خودشیرینی
۰,۸۳۳	۱,۰۰۰	۰,۹۵۰	۰,۷۰۰	فرهنگ حامی‌سازی
۰,۹۰۸	۱,۰۰۰	۰,۹۸۸	۰,۷۳۸	فرهنگ سلسله‌مراتبی
۰,۹۰۸	۱,۰۰۰	۰,۹۸۸	۰,۷۳۸	فرهنگ ماکیاوولیست سازمانی
۰,۸۷۵	۱,۰۰۰	۰,۹۳۸	۰,۶۸۸	فرهنگ تدافعی
۰,۵۹۲	۰,۸۰۰	۰,۶۱۳	۰,۳۶۳	فرهنگ تهاجمی
۰,۸۷۵	۰,۹۷۵	۰,۹۵۰	۰,۷۰۰	تنوع فرهنگی در سازمان
۰,۶۹۴	۰,۶۷۵	۰,۹۲۵	۱,۰۰۰	حمایت‌های زیاد مدیریت
۰,۷۰۴	۰,۶۹۲	۰,۹۴۲	۰,۹۹۲	افزایش رقابت بین کارکنان
۰,۶۹۴	۰,۶۷۵	۰,۹۲۵	۱,۰۰۰	تنوع جنسیتی در سازمان
۰,۶۹۸	۰,۶۸۳	۰,۹۳۳	۰,۹۹۲	ساختار سازمانی مکانیکی
۰,۶۸۳	۰,۶۶۷	۰,۹۱۷	۰,۹۸۳	افزایش سلسله‌مراتب پاسخگویی
۰,۶۹۸	۰,۶۸۳	۰,۹۳۳	۰,۹۹۲	سیاست‌های سازمانی
۰,۶۹۲	۰,۶۷۵	۰,۹۲۵	۰,۹۹۲	عدم تناسب عملکرد کارکنان با اهداف سازمان
۰,۸۸۳	۰,۹۷۵	۰,۹۶۳	۰,۷۱۳	مردگرایی
۰,۹۰۸	۱,۰۰۰	۰,۹۸۸	۰,۷۳۸	جمع‌گرایی
۰,۸۸۳	۱,۰۰۰	۰,۹۵۰	۰,۷۰۰	فاصله قدرت

ادامهٔ جدول ۶. میانگین فازی و فازی‌زدایی هر معیار مرحلهٔ اول

مقدار دلفی فازی هر سؤال	ارزش فازی هر یک از سؤالات			مفهوم
	m	الف	بنا	
پیشایندها				
۰,۹۰۸	۱,۰۰۰	۰,۹۸۸	۰,۷۳۸	اجتناب از عدم قطعیت
۰,۵۲۵	۰,۷۲۵	۰,۵۱۳	۰,۳۳۸	قاطعیت
۰,۸۹۲	۱,۰۰۰	۰,۹۶۳	۰,۷۱۳	فرهنگ تظاهر
پسایندها				
۰,۶۸۳	۰,۶۶۷	۰,۹۱۷	۰,۹۸۳	افزایش رفتار شهروندی سازمانی
۰,۶۹۸	۰,۶۸۳	۰,۹۳۳	۰,۹۹۲	افزایش رفتارهای آوایی
۰,۶۹۶	۰,۶۸۳	۰,۹۳۳	۰,۹۸۳	افزایش مبادلات رهبر-عضو
۰,۷۰۶	۰,۶۹۲	۰,۹۴۲	۱,۰۰۰	افزایش شباهت فرد به سرپرستان
۰,۷۱۳	۰,۷۰۰	۰,۹۵۰	۱,۰۰۰	افزایش صمیمیت با سرپرست و همکاران
۰,۶۶۳	۰,۶۴۲	۰,۸۹۲	۰,۹۷۵	بهبود جو اجتماعی سازمان
۰,۶۸۸	۰,۶۶۷	۰,۹۱۷	۱,۰۰۰	افزایش حقوق
۰,۶۸۳	۰,۶۶۷	۰,۹۱۷	۰,۹۸۳	ارتقای شغلی
۰,۷۰۶	۰,۶۹۲	۰,۹۴۲	۱,۰۰۰	امنیت شغلی بیشتر
۰,۶۹۶	۰,۶۸۳	۰,۹۳۳	۰,۹۸۳	کاهش فشارهای شغلی
۰,۶۸۳	۰,۶۶۷	۰,۹۱۷	۰,۹۸۳	کاهش خستگی عاطفی در کار
۰,۶۹۸	۰,۶۸۳	۰,۹۳۳	۰,۹۹۲	کاهش فرسودگی شغلی
۰,۶۷۹	۰,۶۵۸	۰,۹۰۸	۰,۹۹۲	بهبود عملکرد شغلی
۰,۶۷۹	۰,۶۵۸	۰,۹۱۷	۱,۰۰۰	تناسب بیشتر فرد با شغل
۰,۶۹۸	۰,۶۸۳	۰,۹۳۳	۰,۹۹۲	افزایش مشارکت فرد در سازمان
۰,۷۰۲	۰,۶۹۲	۰,۹۴۲	۰,۹۸۳	سازگاری بیشتر فرد با سازمان
۰,۶۹۰	۰,۶۷۵	۰,۹۲۵	۰,۹۸۳	بهبود ارزیابی عملکرد فرد در سازمان
۰,۷۱۳	۰,۷۰۰	۰,۹۵۰	۱,۰۰۰	نگرش مثبت سرپرستان به فرد
۰,۶۹۰	۰,۶۷۵	۰,۹۲۵	۰,۹۸۳	بهبود بهروزی روان‌شناختی
۰,۶۹۶	۰,۶۸۳	۰,۹۳۳	۰,۹۸۳	افزایش عزت‌نفس
۰,۶۸۱	۰,۶۶۷	۰,۹۱۷	۰,۹۷۵	بهبود هویت فردی
۰,۶۹۰	۰,۶۷۵	۰,۹۲۵	۰,۹۸۳	افزایش خودکارآمدی
۰,۴۳۵	۰,۳۹۲	۰,۶۴۲	۰,۸۱۷	خودکنترلی بالا
۰,۶۶۵	۰,۶۴۲	۰,۹۰۰	۰,۹۹۲	افزایش شایستگی فردی
۰,۶۸۳	۰,۶۶۷	۰,۹۱۷	۰,۹۸۳	رشد و توسعهٔ فرد در سازمان
۰,۶۹۸	۰,۶۸۳	۰,۹۳۳	۰,۹۹۲	توازن بیشتر کار و زندگی

با بررسی نتایج مرحله اول نظرسنجی، میانگین‌های فازی‌زدایی شده (۰/۶۷۴)، مشاهده می‌شود مفاهیم ویژگی‌های قومیتی، نوع دوستی زیاد، خودارزیابی زیاد، احساسات زیاد، افزایش دورکاری، قاطعیت، و فرهنگ تهاجمی در پیشایندها و مفاهیم بهبود جو اجتماعی سازمان، خودکنترلی بالا، و افزایش شایستگی فردی در پسایندها دارای مقادیر فازی‌شده کمتر از ۰/۶۷۴ هستند و بنابراین بی‌اهمیت تلقی شدند و در دور دوم دلفی فازی حذف شدند. بقیه معیارها دارای میانگین فازی‌زدایی بالای ۰/۶۷۴ و بااهمیت تلقی شدند.

### نظرسنجی مرحله دوم

در این مرحله پرسشنامه دوم با عوامل تأییدشده مرحله اول تهیه و بار دیگر برای اعضای گروه خبره ارسال شد. با توجه به دیدگاه‌های ارائه‌شده در مرحله اول و مقایسه آن با این مرحله، در صورتی که اختلاف میانگین کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰,۱) باشد، فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود (Cheng & Lin 2002). میزان اختلاف بین مرحله اول و دوم محاسبه شد که نتایج آن در جدول ۷ مشخص شده است.

جدول ۷. اختلاف میانگین فازی و فازی‌زدایی هر معیار در مرحله اول و دوم

مفهوم	اختلاف میانگین	مفهوم	اختلاف میانگین
پیشایندها			
توسعه روابط اجتماعی در سازمان	۰,۰۰۸	توانایی شبکه‌سازی	۰,۰۱۲
توسعه روابط با مدیران	۰,۰۳۳	نفوذ بین شخصی	۰,۰۱۹
بهبود وجهه اجتماعی خود در سازمان	۰,۰۱۹	تأثیرگذاری زیاد	۰,۰۱۹
ایجاد ادراک مطلوب از خود در مدیران	۰,۰۳۴	هوشیاری اجتماعی زیاد	۰,۰۱۴
جنسیت	۰,۰۰۶	قوه هیجانی بالا	۰,۰۱۳
تحصیلات	۰,۰۲۱	خودکنترلی زیاد	۰,۰۲۱
سن	۰,۰۲۷	هوش فرهنگی بالا	۰,۰۰۸
سنوات خدمت	۰,۰۰۸	انعطاف‌پذیری بالا	۰,۰۰۸
رقابت‌جویی زیاد	۰,۰۰۸	جامعه‌پذیری بالا	۰,۰۰۸
توافق‌جویی زیاد	۰,۰۱۵	قومیت	۰,۰۰۸
برون‌گرایی	۰,۰۱۹	عدم امنیت شناختی شغل	۰,۰۱۴
گشودگی به تجربه	۰,۰۱۵	عدم امنیت عاطفی شغل	۰,۰۱۷
ماکیاولیسم بالا	۰,۰۱۴	تعارض نقش بالا	۰,۰۱۶
خودشیفتگی زیاد	۰,۰۰۹	تضاد شغلی	۰,۰۱۲

ادامهٔ جدول ۷. اختلاف میانگین فازی و فازی‌زدایی هر معیار در مرحلهٔ اول و دوم

مفهوم	اختلاف میانگین	مفهوم	اختلاف میانگین
پیشایندها			
تیپ‌های شخصیتی ادراکی بالا و قضاوتی پایین	۰,۰۰۰	ابهام نقش	۰,۰۱۹
توفیق‌طلبی بالا	۰,۰۱۴	اهمیت وظیفه	۰,۰۱۲
انطباق‌پذیری بالا	۰,۰۱۵	پیچیدگی وظیفه	۰,۰۱۹
قدرت‌طلبی بالا	۰,۰۱۳	عدم تناسب فرد با شغل	۰,۰۱۵
تواضع کم	۰,۰۲۱	حجم کاری زیاد	۰,۰۲۱
صداقت کم	۰,۰۱۲	افزایش سلسله‌مراتب پاسخگویی	۰,۰۲۱
اعتماد به نفس پایین	۰,۰۱۲	سیاست‌های سازمانی	۰,۰۰۰
احساس بی‌کفایتی	۰,۰۱۳	عدم تناسب عملکرد کارکنان با اهداف سازمان	۰,۰۱۴
صمیمیت ظاهری در رفتار	۰,۰۱۳	مردگرایی	۰,۰۳۳
فرهنگ ارباب در سازمان	۰,۰۰۸	جمع‌گرایی	۰,۰۳۳
فرهنگ خودشیرینی	۰,۰۰۸	فاصلهٔ قدرت	۰,۰۰۸
فرهنگ حامی‌سازی	۰,۰۰۸	اجتناب از عدم قطعیت	۰,۰۰۸
فرهنگ سلسله‌مراتبی	۰,۰۰۰	فرهنگ تظاهر	۰,۰۱۷
فرهنگ ماکیاویلیست سازمانی	۰,۰۰۸	حمایت‌های زیاد مدیریت	۰,۰۱۲
فرهنگ تدافعی	۰,۰۰۸	افزایش رقابت بین کارکنان	۰,۰۱۵
تنوع فرهنگی در سازمان	۰,۰۳۳	تنوع جنسیتی در سازمان	۰,۰۰۶
ساختار سازمانی مکانیکی	۰,۰۱۵		
پساندها			
افزایش رفتار شهروندی سازمانی	۰,۰۰۹	تناسب بیشتر فرد با شغل	۰,۰۱۹
افزایش رفتارهای آوایی	۰,۰۱۲	افزایش مشارکت فرد در سازمان	۰,۰۱۵
افزایش مبادلات رهبر-عضو	۰,۰۰۸	سازگاری بیشتر فرد با سازمان	۰,۰۱۷
افزایش شباهت فرد به سرپرستان	۰,۰۱۳	بهبود ارزیابی عملکرد فرد در سازمان	۰,۰۱۶
افزایش صمیمیت با سرپرست و همکاران	۰,۰۱۲	نگرش مثبت سرپرستان به فرد	۰,۰۱۸
افزایش حقوق	۰,۰۱۲	بهبود بهروزی روان‌شناختی	۰,۰۲۹
ارتقای شغلی	۰,۰۲۹	افزایش عزت‌نفس	۰,۰۱۴
امنیت شغلی بیشتر	۰,۰۱۳	بهبود هویت فردی	۰,۰۲۳
کاهش فشارهای شغلی	۰,۰۲۹	افزایش خودکارآمدی	۰,۰۱۶
کاهش خستگی عاطفی در کار	۰,۰۱۵	رشد و توسعهٔ فرد در سازمان	۰,۰۱۵
کاهش فرسودگی شغلی	۰,۰۱۵	توازن بیشتر کار و زندگی	۰,۰۰۶
بهبود عملکرد شغلی	۰,۰۱۵		

با توجه به اینکه اختلاف میانگین بین مقادیر دو مرحله کمتر از ۰٫۱ است، می‌توان گفت بین خبرگان اجماع وجود دارد. بنابراین، دلفی فازی به اتمام می‌رسد.

### نتیجه و پیشنهاد

بر اساس نتایج پژوهش حاضر عوامل فردی (شامل انگیزه‌های ارتباطی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و شخصیتی، مهارت‌های سیاسی، هوش عاطفی، فرهنگ فردی، و عوامل شغلی)، عوامل سازمانی (شامل بستر فرهنگی و ارتباطی سازمان و عوامل ساختاری)، و عوامل محیطی (شامل بستر فرهنگی جامعه) بر تمایل کارکنان به استفاده از تاکتیک‌های مدیریت اثر سازمانی تأثیرگذار هستند. یافته‌های پژوهش واین و لیدن (۱۹۹۵) نیز نشان داد کارکنان در سازمان برای توسعه روابط اجتماعی خود سعی می‌کنند از طریق اقدامات مدیریت اثر سازمانی بر همکاران خود تأثیر بگذارند، روابط خود را تقویت کنند، و با جلب نظر و رضایت مدیران از طریق این اقدامات روابط خود را با ایشان نیز توسعه دهند. همچنین افراد در سنین، جنسیت، وضعیت تحصیلی، و سنوات خدمت مختلف درجه و میزان متفاوتی برای بروز این رفتارها خواهند داشت. استفاده از مدیریت اثر سازمانی به شرایط روحی و روانی و فردی بستگی دارد و از آنجا که زنان و مردان از نظر روحیات با هم متفاوت هستند، به نظر می‌رسد این امر باید در بین زنان و مردان متفاوت باشد. سن، وضعیت تحصیلی، و سنوات کاری نیز با میزان پختگی و جافتادگی فرد در سازمان ارتباط دارد که می‌تواند بر تمایل فرد به استفاده از مدیریت اثر سازمانی تأثیرگذار باشد (Bilbow 1997).

در این پژوهش ویژگی‌های شخصیتی نیز یک پیش‌بینی‌کننده مهم برای مدیریت اثر سازمانی شناسایی شد که در تحقیقات متعدد پیشین هم مورد اشاره قرار گرفته است (Brown 2002؛ Roulin & Bourdage 2017؛ Hart et al. 2019؛ محمدی‌نژاد پاشاکی و همکاران ۱۳۹۶). استفاده از مدیریت اثر سازمانی به خلق‌وخوی و منش فرد بستگی دارد و ویژگی‌ها و روحیات درون‌فردی تعیین می‌کند که افراد تا چه حد به سمت کنترل تصویری که دیگران از آن‌ها دارند پیش می‌روند (Bilbow 1997). مدیریت اثر سازمانی یک فن سیاسی شناخته شده است و از این رو افرادی که دارای مهارت‌های سیاسی بالاتری باشند به صورت خودآگاه و ناخودآگاه

تمایل بیشتری به رفتارهای مدیریت اثر سازمانی خواهند داشت (Brouer 2014). همچنین از آنجا که اقدامات مدیریت اثر سازمانی با هدف بهبود جایگاه و وضعیت فرد در سازمان صورت می‌پذیرد عوامل و شرایط شغلی نیز نقش چشمگیری در بروز این اقدامات خواهند داشت. در شرایط شغلی نامطلوب، به علت نیاز شدیدی که جهت پاسخگویی به انتظارات و خواسته‌های افراد در محیط کار وجود دارد و از سویی بدون برقراری ارتباطات مناسب با افراد مهم سازمانی به‌ویژه مدیران و جلب حمایت آن‌ها دستیابی به پیشرفت‌های شغلی دشوار است، افراد دست به اقدامات مدیریت اثر سازمانی می‌زنند. از طرف دیگر، رفتارهای کارکنان منعکس‌کننده ارزش‌های فرهنگی و زمینه کاری آن‌هاست و فرهنگ می‌تواند از طریق دیکته کردن الگوهای رفتاری مناسب (هنجارها) به منظور دستیابی به اهداف بین‌فردی بر روابط در محل کار تأثیر بگذارد (Krieg et al. 2018). کارمندان در فرهنگ‌های مختلف فردی، سازمانی، و اجتماعی از نظر استراتژی‌های مدیریت اثر سازمانی مورد استفاده متفاوت‌اند. چون تمایل دارند استراتژی‌ای را انتخاب کنند که با هنجارها و انتظارات رایج در فرهنگ معین مطابقت داشته باشد (Khilji 2010). در این زمینه جمع‌گرایان بیشتر از فردگرایان تمایل به مدیریت اثر سازمانی دارند و ممکن است در انجام دادن این کار احساس راحتی بیشتری داشته باشند (Riemer & Shavitt 2011). علاوه بر این، به نظر می‌رسد جمع‌گرایان به هنجارهای اجتماعی توجه بیشتری نشان می‌دهند و تمایل بیشتری به ابراز نگرش‌هایی دارند که واکنش مثبت دیگران را به همراه دارد. فاصله قدرت نیز یکی از ویژگی‌های اصلی سیستم‌های سازمانی است که بر انتخاب استراتژی‌های مدیریت اثر تأثیر می‌گذارد (Zaidman & Drory 2001). از سویی، در فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی افرادی که در مناصب قدرت بالا هستند انتظار دارند توسط افرادی که در موقعیت‌های فرعی هستند دنبال شوند. بنابراین، مدیریت اثر در این فرهنگ‌ها بالاتر است (Krieg et al. 2018). فرهنگ‌های ارباب نیز احتمالاً در معرض مدیریت اثر هستند (Harris et al. 2013). مثلاً در فرهنگی مملو از افرادی که با دیگران رفتار تهدیدآمیز دارند افراد از زمان و انرژی خود برای بقا در جایی استفاده می‌کنند که سایر منابع ارزشمند در معرض تهدید هستند. همچنین زمانی که فرهنگ تظاهر در سازمان یک

هنجار است احتمالاً رفتارهای مدیریتی اثر سازمانی افزایش می‌یابد. همچنین وقتی فرهنگ سازمانی به شدت سیاسی است پاداش‌ها به عملکرد افراد مربوط نمی‌شود و فرد از تاکتیک‌های مدیریتی اثر سازمانی بیشتری برای پاسخ به یک موقعیت استفاده می‌کند (Jaiswal 2017). بر اساس نتایج به دست آمده در پژوهش حاضر، حمایت‌های زیاد مدیریتی نیز فرصت و زمینه را برای کارکنان فراهم می‌کند تا در جهت جلب حمایت بیشتر از مدیران تلاش کنند و دست به تکنیک‌های مدیریتی اثر سازمانی زنند. همچنین کارکنان سیستم‌های مکانیکی بیشتر از کارکنان سیستم‌های ارگانیک رفتار مدیریتی اثر سازمانی را نسبت به مافوق خود انجام می‌دهند. چون به نظر می‌رسد در سیستم‌های مکانیکی، جایی که بر قدرت مافوق تأکید زیادی می‌شود، تاکتیک‌های مدیریتی اثر سازمانی برای نشان دادن پذیرش و تسلیم بودن در برابر قدرت برتر بیشتر استفاده می‌شود (Drory & Zaidman 2007).

در بخش پسایندهای مدیریتی اثر سازمانی نیز یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد کاربرد تاکتیک‌های مدیریتی اثر توسط کارکنان می‌تواند برای آن‌ها پیامدهای رفتاری (شامل افزایش رفتارهای فرانتش، بهبود روابط اجتماعی و جو سازمانی)، شغلی (افزایش مزایای شغلی و کاهش فرسودگی)، عملکردی (شامل بهبود عملکرد و ارزیابی عملکرد فرد در سازمان)، رشد و توسعه فردی (شامل بهبود نگرش‌های فردی و توسعه فردی) را به همراه داشته باشد. بر این اساس می‌توان اذعان داشت ممکن است کارکنان از مدیریتی اثر سازمانی استفاده کنند تا مافوقشان آن‌ها را «سربازان خوبی» در نظر بگیرد (Bolino et al. 2014). به عبارت دیگر، برخی از زیردستان ممکن است از استراتژی‌های مدیریتی اثر برای متقاعد کردن سرپرستان خود استفاده کنند. آن‌ها مایل‌اند برای ایجاد تصویر مثبت از خود با کمک به همکاران، تحمل ناراحتی‌های شغلی، تشویق همکاران، حضور در سازمان در مواقع غیرضروری، ارائه ایده و نظرات، و به طور کلی رفتارهای غیراجباری مایل به پیشرفت در سازمان خود باشند. در این زمینه ادام<sup>۱</sup> و بیسل (۲۰۱۹) و گویا و یوسفی (۱۳۹۶) تأثیر مدیریتی اثر بر رفتار شهروندی سازمانی را تأیید کردند. همچنین پژوهش

حاضر هم‌سو با تحقیقات قبلی (Jaiswal 2017; Hietanen 2019) نشان داد کارکنان سعی می‌کنند با استفاده از استراتژی‌های مدیریت اثر برای سرپرستان شناخته شوند و در آن‌ها نظرات مثبتی ایجاد کنند. البته رابطه بین مدیریت اثر و خروجی‌های رابطه‌ای (مبادله رهبر-عضو و علاقه‌مندی) در فرهنگ‌های جمع‌گرا قوی‌تر است (Kim et al. 2019). با توجه به اینکه سرپرستان اغلب دارای کنترل قابل توجه یا کنترل مستقیم بر آینده کارکنان در محیط سازمانی هستند، مدیریت اثر سازمانی می‌تواند شامل تأثیر بر پیشرفت شغلی آینده کارمند، افزایش حقوق، تعیین وظایف یا فرصت‌های مطلوب، و امنیت شغلی نیز باشد (Probest et al. 2003; Higgins et al. 2020). از آثار بحث‌برانگیز استفاده از تاکتیک‌های مدیریت اثر نقش آن در عملکرد و ارزیابی است (فرهنگی و همکاران ۱۳۸۸). یکی از دلایل ظهور رفتارهای سیاسی ارزیابی عملکرد است. زیرا قضاوت در آن نقش مهمی ایفا می‌کند. نتایج مطالعات متعدد نشان می‌دهد افراد اغلب از مدیریت اثر سازمانی برای دستیابی به نتایج شغلی و موفقیت شغلی استفاده می‌کنند (Bolino et al. 2006; Higgins et al. 2002; دامغانیان و همکاران ۱۳۹۶). البته رابطه بین مدیریت اثر سازمانی و خروجی‌های وظیفه‌ای و عملکرد شغلی در فرهنگ‌های جمع‌گرا قوی‌تر است (Kim et al. 2019). استفاده از مدیریت اثر سازمانی اغلب تعیین‌کننده مهمی در رتبه‌بندی عملکردی که یک کارمند دریافت می‌کند و درجه‌ای که ناظران زیردستان خود را دوست دارند ایفا می‌کند (Bolino et al. 2006). کارکنان در سازمان به منظور بهبود ارزیابی مدیران از انواع تاکتیک‌های مدیریت اثر استفاده می‌کنند (Van Iddekinge et al. 2007; Stevens & Kristof 1995) و این تاکتیک‌ها ارزیابی‌های مثبت سرپرست را پیش‌بینی می‌کند (Brown 2002). به طور کلی مدیریت اثر سازمانی باید منجر به درک شباهت بین مدیر و کارمند شود. زیرا افراد سعی می‌کنند سرپرست را متقاعد کنند که سرپرست و زیردست تجربیات و علایق مشابه دارند. نظریه جاذبه بین‌فردی<sup>۱</sup> برن<sup>۲</sup> (۱۹۷۱) نشان می‌دهد افزایش شباهت درک‌شده بین افراد

---

1. theory of interpersonal attraction

2. Byrne's



باعث افزایش علاقه به یکدیگر می‌شود. زیرا دیدگاه‌ها و نظرات آن‌ها را تأیید می‌کند. در نهایت افرادی که به طور قابل ملاحظه‌ای از مدیریت اثر سازمانی پیروی می‌کنند فرصت بیشتری برای کسب برتری نسبت به دیگران دارند (Gardner & Martinko 1988; Wayne & Liden 1995) و با استفاده از تکنیک‌های مدیریت اثر قادرند فرصت‌های رشد بیشتری در سازمان به دست آورند. این افراد با ایجاد تصویر مناسبی از خود در ذهن سرپرست و همکاران روابط بهتری با ایشان برقرار می‌کنند و از فشارهای شغلی می‌کاهند.

نتایج پژوهش حاضر می‌تواند به مدیران سازمان و سیاست‌گذاران در جهت شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتارهای معطوف به مدیریت اثر سازمانی کارکنان و پیامدهای ناشی از این رفتارها کمک شایانی کند. بر این اساس پیشنهادهای زیر جهت مدیریت و کنترل این رفتارها در سازمان ارائه می‌شود:

- از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی از سوی مدیریت منابع انسانی، کارکنان با رفتارهای معتدل مدیریت اثر در سطح سازمان آشنا شوند و استانداردهای اخلاقی را در به‌کارگیری این رفتارها رعایت کنند. همچنین مدیران سازمان باید در رفتارهای خود با کارکنان به آن‌ها متذکر شوند که محدوده به‌کارگیری این تاکتیک‌ها کجاست. زیرا افراط در به‌کارگیری این نوع رفتارها به نوبه خود زیان‌های زیادی خواهد داشت.

- فشارهای شغلی اجتناب‌ناپذیر است؛ ولی لاینحل نیست. رهبران سازمانی می‌توانند به منظور کاهش ریسک بروز افراطی و مخرب رفتارهای مدیریت اثر در سازمان از طریق ارائه بازخوردهای شغلی، شفاف‌سازی کارها و وظایف، و درک اهداف شغلی کارکنان شرایطی را فراهم آورند که استفاده کارکنان از تاکتیک‌های مدیریت اثر در مسیر صحیح با هدف بهبود ارتباطات سازمانی و تقویت جو اخلاقی مثبت هدایت شود.

- راه‌های ساده و متعددی برای ارتباط با مدیران وجود داشته باشد تا کارکنان بتوانند بدون طی کردن سلسله‌مراتب سازمانی با مدیران ارتباط برقرار کنند. به این منظور برگزاری جلسات دوره‌ای برای دریافت نظرات کارکنان و مدیریت مشوق ایجاد روابط صمیمانه در سازمان می‌تواند مؤثر باشد.

- دریافت فرصت‌های شغلی و ارتقا مبتنی بر اصل شایسته‌سالاری باشد تا کارکنان مجبور به استفاده منفی از مدیریت اثر سازمانی و فریب‌کاری نباشند. همچنین لازم است مدیران با اشراف بر تفاوت‌های نسلی موجود و ارزش‌ها و انتظارات ایشان در محل کار رفتار مناسب با نسل‌های مختلف را در پیش گیرند.

- با برگزاری سمینارهای آموزشی با حضور استادان متخصص، آموزش‌هایی درباره این پدیده به مدیران ارائه شود. همچنین در این زمینه مدیران نیز باید در زمینه رفتارهای افراد ریزبین و دقیق باشند تا در دام خودشیرینی و ظاهرسازی کارکنان نیفتند و ارزیابی‌های سازمانی بر اساس معیارهای مدون و مشخص صورت پذیرد.

#### محدودیت‌های تحقیق

این پژوهش با هدف اصلی مرور سیستماتیک پیشینه نظری جهت شناسایی و دسته‌بندی پیشایندها و پسایندهای مدیریت اثر سازمانی صورت پذیرفت و به عنوان هدف فرعی مراحل دلفی فازی و خبره‌سنجی عوامل احصاشده از پیشینه در یک شرکت تولید مواد غذایی و طی دو مرحله جمع‌آوری دیدگاه‌های خبرگان این شرکت صورت پذیرفت. یقیناً در فاز کمی توسعه پنل خبرگان دلفی متشکل از سازمان‌های متعدد و همچنین خبرگان دانشگاهی می‌تواند نتایج کمی کامل‌تری ارائه کند.

## منابع

- حبیبی، رؤیا؛ محمدرضا ساکی (۱۳۹۱). «مدیریت تصویر از خود و عدالت سازمانی: بازیگران موفق یا مدیران موفق»، *تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۴(۲)، ص ۵۳ - ۷۶.
- حسن پور، محمدعلی؛ گلنار شجاعی باغینی (۱۳۹۵). «بررسی وضعیت مدیریت تصویرپردازی در بین کارمندان و مدیران (مطالعه موردی: دانشگاه صنعتی شاهرود)»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شاهرود.
- دامغانیان، حسین؛ سید عباس ابراهیمی؛ مرضیه نیکویی (۱۳۹۷). «تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی دبیران (مطالعه موردی: دبیران مدارس متوسطه دوم شهرستان‌های سمنان، مهدی شهر، سرخه»، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۶(۳)، ص ۵۹۱ - ۶۱۵.
- دامغانیان، حسین؛ بنفشه فتوت؛ سهیلا فراهانی؛ حمید بورقانی فراهانی (۱۳۹۹). «بررسی نقش میانجی فنون تصویرپردازی ذهنی دیگران در تأثیر جو سازمانی بر ادراک از عدالت سازمانی»، *مطالعات رفتار سازمانی*، ۹(۳)، ص ۱۷۱ - ۱۹۰.
- دامغانیان، حسین؛ عباس علی رستگار؛ نرگس محمدی‌نژاد پاشاکی (۱۳۹۶). «مقایسه ارتباط ابعاد تیپ شخصیتی و مدیریت تصویرپردازی با استفاده از شاخص نمای مایرز-بریگز»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سمنان.
- دامغانیان، حسین؛ محمد یزدانی‌زیارت (۱۳۹۵). «پیش‌بینی‌کننده‌های وضعی و شخصی رفتارهای مدیریت تصویرپردازی ذهنی در سازمان»، *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۵(۸۰)، ص ۲۷ - ۴۶.
- رعنایی کردشولی، حبیب‌الله؛ وحید دانشور (۱۳۹۰). «طراحی مدل جامع تعالی منابع انسانی با استفاده از روش فراترکیب کیفی»، *مطالعات منابع انسانی*، ۱(۱)، ص ۱ - ۲۰.
- شکاری، غلام‌عباس؛ غلام‌رضا عنایتی؛ ابراهیم مهدی‌نژاد ثانی (۱۳۹۵). «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر تصویرپردازی (مورد مطالعه: شرکت پدیده مشهد)»، اولین کنفرانس ملی تحول و نوآوری سازمانی با رویکرد اقتصاد مقاومتی، مشهد، دانشگاه علوم پزشکی مشهد.
- طبرسا، غلام‌علی؛ منصوره معینی کربکندی (۱۳۹۴). «بررسی رابطه مدیریت تصویرپردازی و فرسودگی شغلی»، *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۳(۷۶)، ص ۱۵۷ - ۱۸۶.

- عباس‌پور، عباس؛ فاطمه شیخی‌نژاد؛ آرش رسته‌مقدم (۱۳۹۲). «سنتز ادبیات سیاست‌های سازمانی»، مدیریت بر آموزش انتظامی، ۲۳، ص ۱ - ۲۰.
- غفاری، رحمان؛ مسعود احمدی؛ یحیی رستم‌نیا (۱۳۹۷). «سازمان دورو، ثمره فرهنگ سازمانی نامطلوب: کهن‌الگوی رفتاری مدیران ماکیاولی و تصویرپردازی هدفمند از خود»، مطالعات رفتار سازمانی، ۷(۴)، ص ۱۳۹ - ۱۶۴.
- محمدپور، احمد؛ رسول صادقی؛ مهدی رضایی (۱۳۸۹). «روش‌های تحقیق ترکیبی به عنوان سومین جنبش روش‌شناختی: مبانی نظری و اصول عملی»، جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۱(۲)، ص ۷۷ - ۱۰۰.
- مهدوی، علی‌رضا (۱۳۹۶). «تأثیر تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی بر عملکرد کارکنان وزارت دفاع»، چهارمین کنفرانس اقتصاد و مدیریت کاربردی با رویکرد ملی، بابلسر.

## References

- Abaspour, A., Sheikhee Nezhad, F., & Rasteh Moghadam, A. (2014). "A synthesis of literature on organizational politics", *The Quarterly Management on Police Training*, (23), pp. 1-20. (in Persian)
- Adame, E. A. & Bisel, R. S. (2019). "Can Perceptions of an Individual's Organizational Citizenship Be Influenced Via Strategic Impression Management Messaging?", *International Journal of Business Communication*, 56(1), pp. 7-30.
- Amaral, A. A., Powell, D. M., & Ho, J. L. (2019). "Why does impression management positively influence interview ratings? The mediating role of competence and warmth", *International Journal of Selection and Assessment*, 27(4), pp. 315-327.
- An, J. H. J. (2015). "Respect: Refraining from Impression Management Behavior Despite High Impression Motivation", *Wharton Research Scholars*, 125.
- Arseneault, R. & Roulin, N. (2021). "A theoretical model of cross-cultural impression management in employment interviews", *International Journal of Selection and Assessment*, 29(3-4), pp. 352-366.
- Ashford, S. J. & Northcraft, G. B. (1992). "Conveying More (or less) Than We Realize: The Role of Impression-management in Feedback-seeking", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 53, pp. 310-334.
- Barsness, Z. I., Diekmann, K. A., & Seidel, M. D. L. (2005). "Motivation and Opportunity: The Role of Remote Work, Demographic Dissimilarity, and Social Network Centrality in Impression Management", *Academy of Management Journal*, 48(3), pp. 401-419.
- Bilbow, G. T. (1997). "Cross-cultural Impression Management in the Multicultural Workplace: The Special Case of Hong Kong", *Journal of Pragmatics*, 28(4), pp. 461-487.

- Boiral, O., Brotherton, M. C., & Talbot, D. (2020). "Building Trust in the Fabric of Sustainability Ratings: An Impression Management Perspective", *Journal of Cleaner Production*, 120942.
- Bolino, M. C., Varela, J. A., Bande, B., & Turnley, W. H. (2006). "The Impact of Impression-management Tactics on Supervisor Ratings of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), pp. 281-297.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., & Daniels, D. (2014). "The Impact of Impression Management Over Time", *Journal of Managerial Psychology*, 29(3), pp. 266-284.
- Bourdage, J. S., Wiltshire, J., & Lee, K. (2015). "Personality and Workplace Impression Management: Correlates and Implications", *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 537.
- 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 and Psychology*, 30(2), pp. 217-233.
- Brown, A. (2002). "Applicant Impression Management: Dispositional Influences and Consequences for Recruiter Perceptions of Fit and Similarity", *Journal of Management*, 28(1), pp. 27-46. doi:10.1016/s0149-2063(01)00131-3.
- Chaudhry, N.I., Awan, M.U., & Tariq, U. (2016). "Role Of Appraisal Politics and Impression Management in Turnover of Dis-satisfied Employees: Empirical Evidence From the Public Sector of Pakistan", *Journal of Quality and Technology Management*, Vol. XII, Issue I, pp. 91-119.
- Cheng, C. H. & Lin, Y. (2002). "Evaluating the Best Main Battle Tank Using Fuzzy Decision Theory with Linguistic Criteria Evaluation", *European Journal of Operational Research*, 142, pp. 174-186.
- Crawford, W. S., Kacmar, K. M., & Harris, K. J. (2018). "Do You See Me as I See Me? The Effects of Impression Management Incongruence of Actors and Audiences", *Journal of Business and Psychology*, doi:10.1007/s10869-018-9549-6.
- Cvb, C.V., Therasa, C., & Daisy, A. (2019). "Impression Management Tactics as a Psychological booster for the Communication of IT Employees – Smart PLS Approach", *Revista de Psicología*, 37, pp. 683-707. 10.18800/psico.201902.012.
- Damghanian, H., Ebrahimi, S., & Nikooei, M. (2018). "Teachers' Impression Management Tactics (Case Study: Teachers in Girls' High Schools in Semnan, Mahdishar, and Sorkhe)", *Organizational Culture Management*, 16(3), pp. 591-615. doi: 10.22059/jomc.2018.217240.1006992. (in Persian)
- Damghanian, H., Fotovat, B., Burghani Farahani, S., & Burghani Farahani, H. (2020). "Investigating the Mediating Role of Impression Management Techniques as Mediator in in the Effect of Organizational Climate on Perception of Organizational Justice", *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 9(3), pp. 171-190. (in Persian)
- Damghanian, H. & Yazdani Ziarat, M. (2016). "Situational and Dispositional

- Antecedents of Impression Management Behaviors in Organization”, *Management Studies in Development and Evolution*, 25(80), pp. 27-46. doi: 10.22054/jmsd.2016.4026. (in Persian)
- Damghanian, H., Rastegar, A.A., & MohammadiNejad Pashaki, N. (2018). “Comparing the Relationship between Personality Type Dimensions and Imaging Management Using Myers-Briggs View Index”, M.Sc. *Thesis*, Semnan University. (in Persian)
- Delgado-Rodríguez, N., Hernández-Fernaud, E., Rosales, C., Díaz-Vilela, L., Isla-Díaz, R., & Díaz-Cabrera, D. (2018). “Contextual Performance in Academic Settings: The Role of Personality, Self-efficacy, and Impression Management”, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(2), pp. 63-68.
- Deluga, R. J. & Perry, J. T. (1994). “The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-member Exchanges”, *Group & Organization Management*, 19(1), pp. 67-86.
- Douglas, A. C., Mills, J. E., Niang, M., Stepchenkova, S., Byun, S., Ruffini, C., & Atallah, M. (2008). “Internet Addiction: Meta-synthesis of Qualitative research for the decade 1996–2006”, *Computers in human behavior*, 24(6), pp. 3027-3044.
- Drory, A. & Zaidman, N. (2007). “Impression management behavior: effects of the organizational system”, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), pp. 290–308. doi:10.1108/02683940710733106.
- 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*, 87(6), 1200.
- Feldman, D. C. & Klich, N. R. (1991). “Impression Management and Career Strategies. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.)”, *Applied impression management*, How Image Making Affects Managerial Decisions, pp. 67-80. Newbury Park, CA: Sage.
- Gallagher, V. C. (2007). *Situational and Dispositional Antecedents and Consequences of Impression Management Tactics: The Role of Political Skill*, Electronic Theses, Treatises and Dissertations, Paper 4381.
- Gardner, W.L. & Martinko, M.J. (1988). “Impression management in organizations”, *Journal of Management*, 14, pp. 321–338.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*, Garden City, NY: Doubleday.
- González Jimarez, A. I., Velasco Matus, P. W., & Tavizón Sierra, B. (2018). “Impression management strategies and their relationship with psychological variables in a Mexican sample”, *Vertientes Revista Especializada en Ciencias de la Salud*, 20(2), pp. 12-21.
- Guadagno, R. E. & Cialdini, R. B. (2007). “Gender Differences in Impression Management in Organizations: A Qualitative Review”, *Sex Roles*, 56(7-8), pp. 483-494.
- Habibi, R. & Saki, M. (2013). “Self Impression Management and Organizational Justice: Successful Players or Successful Managers?”, *Educational*

- Administration Research, 4(14), pp. 53-76. (in Persian)
- Harris, K. J., Gallagher, V. C., & Rossi, A. M. (2013). "Impression management (IM) behaviors, IM culture, and job outcomes", *Journal of Managerial Issues*, pp. 154-171.
- Harris, K. J., Kacmar, M., Zivnuska, S., & Shaw, J. D. (2007). "The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, 92(1), pp. 278-285.
- Hart, W., Breeden, C. J., & Richardson, K. (2019). "Differentiating dark personalities on impression management", *Personality and Individual Differences*, 147, pp. 58-62.
- Hassanpour, M. A. & Shojaei Baghini, G. (2015). "Investigating the Status of Imaging Management Among Employees and Managers (Case study: Shahroud University of Technology)", Master Thesis, Islamic Azad University, Shahroud Branch. (in Persian)
- Hietanen, V. (2019). *Effects of Ingratiation and Self-promotion on Warmth and Competence*, Aalto University, School of Business, Bachelor's Program in International Business.
- Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). "Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-analysis", *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), pp. 89-106.
- Jaiswal, P. (2017). "Impression Management Tactics and Need for Power: Moderating Role of Machiavellian Organizational Culture", *Riding The New Tides*.
- Kang, D. S., Gold, J., & Kim, D. (2012). "Responses to Job Insecurity", *Career Development International*.
- Keiser, N. L. & Payne, S. C. (2019). "Are employee surveys biased? Impression management as a response bias in workplace safety constructs", *Safety Science*, 118, pp. 453-465. doi:10.1016/j.ssci.2019.05.051.
- Khilji, S. E., Zeidman, N., Drory, A., Tirmizi, A., & Srinivas, E. S. (2010). "Crossvergence of values: An analysis of the use of impression management strategies in India, Israel and Pakistan", *International Business Review*, 19(4), pp. 419-431.
- Kim, J. & Oh, I-S., Holtz, B., Han, S., & Hu, D. (2019). "The Antecedents and Consequences of Impression Management Across Culture: A Meta-Analysis", *Academy of Management Proceedings*, 11127. 10.5465/AMBPP.2019.11127abstract.
- Klotz, A. C., He, W., Yam, K. C., Bolino, M. C., Wei, W., & Houston III, L. (2018). "Good Actors But Bad Apples: Deviant Consequences of Daily Impression Management at Work", *Journal of Applied Psychology*, 103(10), 1145.
- Kooshki Jahromi, A., Rezaei-Manesh, B., & Hosseinipour Hadshi, D. (2019). "The Impact of Organizational Culture on Imaging Management with the Mediating Role of Employee Maturity", Master Thesis, Allameh Tabatabai University. (in Persian)

- Krieg, A., Ma, L., & Robinson, P. (2018). "Making a Good Impression at Work: National Differences in Employee Impression Management Behaviors in Japan, Korea, and the United States", *The Journal of Psychology*, 152(2), pp. 110–130. doi:10.1080/00223980.2017.1417817.
- Langer, M., König, C.J., & Hemsing, V. (2020). "Is Anybody Listening? The Impact of Automatically Evaluated Job Interviews on Impression Management and Applicant Reactions", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2019-0156>
- Leary, M.R. & Kowalski, R.M. (1990). "Impression Management: A Literature Review and Two Component Model", *Psychological Bulletin*, 107, pp. 34-47.
- Mahdavi, A. (2017). "The Impact of Imaging Management Tactics on the Performance of Ministry of Defense Staff", Fourth Conference on Economics and Applied Management with a National Approach, Babolsar. (in Persian)
- Maher, L. P., Gallagher, V. C., Rossi, A. M., Ferris, G. R., & Perrewé, P. L. (2018). "Political Skill and Will as Predictors of Impression Management Frequency and style: A three-study investigation", *Journal of Vocational Behavior*, 107, pp. 276-294.
- Mohammadpour, A., Sadeghi, R., & Rezaei, M. (2009). "Combined research methods as the third methodological movement: theoretical foundations and practical principles", *Applied Sociology*, 21(2), pp. 77-100. (in Persian)
- Montagliani, A. & Giacalone, R. A. (1998). "Impression Management and Cross-Cultural Adaption", *The Journal of Social Psychology*, 138(5), pp. 598–608.
- Morrison, E. W. & Bies, R. J. (1991). "Impression Management in the Feedback-seeking Process: A Literature Review and Research Agenda", *Academy of Management Review*, 16, pp. 522-541.
- Olay, Ö. & Ögrencileri, S. Ü. Y. (2017). "Exploring The Relationship Between Cultural Intelligence and Impression Management-Case Study: Foreign Students of Selçuk University", *Journal of Academic Value Studies*, 3(17), pp. 251-260.
- Probst, T. M., Lixin, J., & Böhle, S. A. L. (2020). "Job Insecurity and Impression Management Which is the Horse and Which is the Cart When it Comes to Job Performance?", *Career Development International*, 25(3), pp. 306-324.
- Ranaei Kurdsholi, H. & Daneshvar, V. (2010). "Designing a Comprehensive Model of Human Resource Excellence Using a Qualitative Meta-Combination Method", *Human Resource Studies*, 1(1), pp. 1-20. (in Persian)
- Riemer, H. & Shavitt, S. (2011). "Impression Management in Survey Responding: Easier for Collectivists or Individualists?", *Journal of consumer psychology: the official journal of the Society for Consumer Psychology*, 21(2), pp. 157–168.
- Roulin, N. & Bourdage, J. S. (2017). "Once an Impression Manager, Always an Impression Manager? Antecedents of Honest and Deceptive Impression Management Use and Variability Across Multiple Job Interviews", *Frontiers in psychology*, 8, 29.
- Roulin, N. & Krings, F. (2016). "When Winning is Everything: The Relationship Between Competitive Worldviews and job Applicant Faking", *Appl. Psychol. Int. Rev.*, 65, pp. 643–670. doi: 10.1111/apps.12072.



- Sanaria, A. D. (2016). "A Conceptual Framework for Understanding the Impression Management Strategies Used by Women in Indian Organizations", *South Asian Journal of Human Resources Management*, 3(1), pp. 25-39.
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression Management: The Self-concept, Social Identity, and Interpersonal Relations*, Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Schr, C. M. & Walther, B. R. (2011). "Strategic Benchmarks in Earnings Announcements: The Selective Disclosure of Prior-Period Earnings Components", *Accounting Review*, 75, pp. 151-177.
- Shekari, GH., Enayati, Gh., & Mehdinejad Sani, E., (2015). "Identification and Ranking of Factors Affecting Imaging (Case study: Padideh Mashhad Company)", The First National Conference on Organizational Transformation and Innovation with the Approach of Resistance Economics, Mashhad, Mashhad University of Medical Sciences. (in Persian)
- Stevens, C. K. & Kristof, A. L. (1995). "Making the Right Impression: A Field Study of Applicant Impression Management During Job Interviews", *Journal of Applied Psychology*, 80, pp. 587-606.
- Tabarsa, G. & Moeini Korbekandi, M. (2014). "Investigation The Relationship Between Impression Management and Job Burnout", *Management Studies in Development and Evolution*, 23(76), pp. 157-186. (in Persian)
- Tedeschi, J. T. & Riess, M. (1981). *Identities, the phenomenal self, and laboratory research*, In J.T. Tedeschi (Ed.), *Impression management theory and social psychological research*, New York: Academic Press.
- Topp, K. L. (2001). *Perceptions of organizational cultures and impression management behaviors: An investigation of the relationship*, Saint Louis University.
- Valerius, L. & Parr, M. G. (1997). "Antecedents of and Engagement in Impression Management Tactics Among College Students", *SCHOLE: A Journal of Leisure Studies and Recreation Education*, 12(1), pp. 31-46.
- Van Iddekinge, C. H., McFarland, L. A., & Raymark, P. H. (2007). "Antecedents of Impression Management Use and Effectiveness in a Structured Interview", *Journal of Management*, 33(5), pp. 752-773
- Wang, Z., Zhang, H., Chen, X., & Duan, Y. (2016). "Impression management tactics of protégés and mentors' knowledge-sharing behavior", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(11), pp. 1825-1838. doi:10.2224/sbp.2016.44.11.1825.
- Ward, A.-K. & Ravlin, E. C. (2017). "Building influence as an outsider: A theoretical approach to cross-cultural impression management", *Human Resource Management Review*, 27(3), pp. 491-506.
- 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, pp. 487-499.
- Wayne, S. J. & Green, S. A. (1993). "The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior", *Human Relations*, 46, pp. 1431-1440.

- Wayne, S. J. & Kacmar, K. M. (1991). "The effects of impression management on the performance appraisal process", *Organizational behavior and human decision processes*, 48(1), pp. 70-88.
- Wayne, S. J. & Liden, R. C. (1995). "Effects of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study", *Academy of Management Journal*, 38, pp. 232-260.
- Weng, L-C. & Chang, W-Ch. (2015). "Does Impression Management Really Help? A Multilevel Testing of the Mediation Role of Impression Management Between Personality Traits and Leader-member Exchange", *Asia Pacific Management Review*, 20(1), pp. 2-10.
- Xie, J., Huang, Q., Wang, H., & Shen, M. (2019). "Coping with Negative Workplace Gossip: The Joint roles of self-monitoring and Impression Management Tactics", *Personality and Individual Differences*, 151, 109482. doi: 10.1016/j.paid.2019.06.025.
- Xue, X., Song, He., & Tang, Yu. (2015). "The Relationship Between Political Skill and Employee Voice Behavior from an Impression Management Perspective", *Journal of Applied Business Research*, 31, pp. 1877-1888. 10.1903/jabr.v31i5.9400.
- Yigit, A. O. & Ay, F. A. (2019). "The Effect of Emotional Labor and Impression Management on Burnout: Example of Family Physicians", *Pakistan journal of medical sciences*, 35(3), pp. 793-796. <https://doi.org/10.12669/pjms.35.3.4>.
- Zaidman, N. & Drory, A. (2001). "Upward impression management in the work place cross-cultural analysis", *International Journal of Intercultural Relations*, 25(6), pp. 671-690. doi:10.1016/s0147-1767(01)00031.
- Zhao, H. (2012). "What You See May Not Be Entirely Negative: an Impression Management Approach to Job Insecurity and Its Consequences", *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 86.
- Zimmer, L. (2006). "Qualitative Meta-synthesis: A Question of Dialoguing with Texts", *Journal of advanced nursing*, 53(3), pp. 311-318.
- Zivnuska, S., Kacmar, K. M., Witt, L. A., Carlson, D. S., & Bratton, V. K. (2004). "Interactive effects of impression management and organizational politics on job performance", *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(5), pp. 627-640.