

## The Impact of Impression Management Tactics on Performance Evaluation with the Mediating Role of Political Skill

**Mansooreh Moeini Korbekandi** 

Ph.D. Student in Organizational Behavior, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

**Gholamali Tabarsa** 

Professor, Department of Management, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

### Abstract

The present study was conducted to investigate the effect of impression management tactics on performance evaluation with the mediating role of political skill. The study in terms of purpose is practical and in terms of methods of data collection is survey from group of descriptive researches. The statistical population is of all staff employed at deputy for management development and resources of Ministry of Economic Affairs and Finance about 200 persons, the number of sample is 80 persons. The tool of data collection is questionnaire of impression management and questionnaire of political skill and questionnaire of performance evaluation. Data analysis was performed with Structural Equation Modeling approach (SEM) with partial least squares method through Smart-PLS 3 software. The findings of this study showed that proposed research model was validated and based on it; impression management had led to political skill and this had an impact on performance evaluation. Also, the political skill variable plays a mediating role in the relationship between impression management and performance evaluation.

**Keywords:** Impression Management, Impression Management Tactics, Political Skill, Performance Evaluation.

---

– Corresponding Author: mansooreh.moeini@yahoo.com


**How to Cite:** Moeini korbekandi, M., & Tabarsa, G. (2023). The Impact of Impression Management Tactics on Performance Evaluation with the Mediating Role of Political Skill. *Management Studies in Development and Evolution*, 31(106), 7-40. doi: 10.22054/jmsd.2022.61404.3976




## تأثیر تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی بر ارزیابی عملکرد با میانجی‌گری مهارت سیاسی

دانشجوی دکتری رفتار سازمانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران،

ایران

منصوره معینی کربکندی \* 

استاد گروه مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

غلامعلی طبرسا 

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی بر ارزیابی عملکرد با نقش میانجی مهارت سیاسی صورت گرفته است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها پیمایشی از گروه پژوهش‌های توصیفی است. جامعه آماری کلیه کارکنان شاغل در معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت امور اقتصادی و دارایی به تعداد ۲۰۰ نفر است که تعداد نمونه آماری بدست آمده ۸۰ نفر می‌باشند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه مدیریت تصویرپردازی و پرسشنامه مهارت سیاسی و پرسشنامه ارزیابی عملکرد می‌باشد. تحلیل داده‌ها با رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی از طریق نرم افزار Smart-PLS 3 انجام شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدل پیشنهادی پژوهش، مورد تایید واقع شده و براساس آن؛ مدیریت تصویرپردازی به مهارت سیاسی منجر شده و این امر بر ارزیابی عملکرد تأثیر دارد. همچنین متغیر مهارت سیاسی در رابطه بین مدیریت تصویرپردازی و ارزیابی عملکرد نقش میانجی ایفا می‌کند.

**واژگان کلیدی:** مدیریت تصویرپردازی، تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی، مهارت سیاسی،

ارزیابی عملکرد.

## مقدمه

مردم به چگونگی دیده شدن توسط دیگران اهمیت می‌دهند و این مسئله خصوصاً در سازمانها مورد توجه قرار می‌گیرد. ارائه موفقیت‌آمیز خود یکی از مهمترین قسمتهای کاریابی است و پس از استخدام، کارکنان به فکر تهیه تصویر مناسب برای مافوق، همکاران و زیردستان خود هستند. در واقع، چگونگی مشاهده توسط دیگران می‌تواند میزان محبوبیت آنها، صلاحیت و متعهد بودن، پادشاهی که دریافت می‌کنند و سرعت پیشرفت در سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. اگرچه جامعه‌شناسان و روانشناسان اجتماعی نظیر گافمن (۱۹۵۹)، جونز (۱۹۶۴)، شلنکر<sup>۱</sup> (۱۹۸۰) اولین مطالعات نظری و تجربی را در زمینه مدیریت تصویرپردازی انجام دادند، محققان سازمانی شروع به تمرکز بر این موضوع در دهه ۱۹۸۰ کردند. همانطور که این خط کار در ۳۰ سال گذشته توسعه یافته است، ما درک خود را از مدیریت تصویرپردازی در سازمانها به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش داده‌ایم. از این رو مدیریت تصویرپردازی یک پدیده مهم سازمانی است زیرا پیامدهای گسترده‌ای برای افراد و سازمانها دارد (Bolino et al., 2016). به عنوان مثال، هنگامی که کارکنان نگران تصویر خود هستند، ممکن است تمایل آنها به صحبت کردن، جستجوی اطلاعات و بازخورد یا انجام سایر اقدامات پیشگیرانه را تحت تأثیر قرار دهد. رفتار مدیریت تصویرپردازی کارکنان همچنین ممکن است بر عملکرد یا نحوه ارزیابی عملکرد آنها توسط دیگران تأثیر بگذارد. بدین ترتیب، از آنجا که تصمیمات استخدام، ارزیابی عملکرد، ارتقا و ... اغلب تحت تأثیر چگونگی دیده شدن کارکنان توسط دیگران قرار می‌گیرد (Bolino et al., 2008)، مدیریت تصویرپردازی نقش مهمی در شکل‌گیری ماهیت و استقرار منابع انسانی در داخل سازمان دارد که در نهایت ممکن است بر توانایی سازمان برای بقا و رشد تأثیر بگذارد. به همین دلایل، مدیریت تصویرپردازی علاقه قابل توجهی از دانشمندان به روانشناسی سازمانی و رفتار سازمانی را به خود جلب کرده است (Bolino et al., 2016).

در میان بسیاری از جوامع علمی و دانشگاهی این باور وجود دارد که سازمانها ماهیت سیاسی دارند. بر این اساس فرض می‌شود که عملکرد، اثربخشی و موفقیت شغلی علاوه بر داشتن هوش و پشتکار، نیازمند عوامل دیگری مانند زیرکی اجتماعی، موقعیت‌یابی و

---

1 Schlenker, B.

زرنگی است. فریز و همکاران (۲۰۰۵) به خصوصیتی که فرد را قادر به اعمال نفوذ موفقیت آمیز می سازد به عنوان سبک بین فردی، ادراک و یا مهارت سیاسی اشاره کرده اند. در این راستا نظریه تأثیر سیاسی فریز و جاگ (۱۹۹۱) رفتار تأثیر سیاسی را تلاش برای مدیریت معنا می داند که دیگران نسبت به یک موقعیت یا شخص خاص قائل هستند، یعنی تفسیر آنها از آنچه می بینند و می شنوند. مفهوم این دیدگاه نظری این است که واقعیتها در مورد افراد یا موقعیتها عینی نیستند، بلکه می توان از رفتار سیاسی ماهرانه برای ساخت دقیق تفسیرهایی که دیگران انجام می دهند، استفاده کرد. مطابق با این نظریه، مهارت سیاسی به عنوان "توانایی درک موثر دیگران در کار، و استفاده از این دانشها برای تأثیرگذاری بر دیگران برای اقدام به روشهایی که اهداف شخصی یا سازمانی فرد را افزایش می دهد" تعریف می شود. بنابراین، مهارت سیاسی شامل تلاش فعال در استفاده از این تواناییها است (Mehmood et al., 2020; Clarke et al., 2021).

از دیدگاه فردریکسون (۲۰۰۶) مهارت سیاسی نوعی مهارت برای تعاملات بین فردی است و براساس عملیات سازمانی نهفته است. اعضای سازمان از این مهارتها برای شناسایی فرصتهای موجود در محیط کار و کارآمدتر کردن کار خود استفاده می کنند (Wang & McChamp, 2019). ففر مهارت سیاسی را مشخصه فردی می داند که برای توصیف موثر رفتار سیاسی به منظور کسب یا توسعه قدرت ساختاری به کار گرفته می شود. از دیدگاه وی، زبان سیاسی برای قالب بندی ایده ها، شکل دادن به معنا و اقناع دیگران و کنترل منابع برای از کار انداختن فعالیتها یا ایجاد انگیزه در تغییر استفاده می شود (Clarke et al., 2021).

سازمانها از طیف وسیعی از سیستمها برای ارزیابی، مدیریت، پاداش و هدایت عملکرد کارکنان خود استفاده می کنند. این موارد اغلب به شکل سیستمهای ارزیابی عملکرد رسمی صورت می گیرد که شامل بررسیهای سالانه از عملکرد کارکنان، جلسات بازخورد رسمی یا مصاحبه های ارزشیابی، تلاش برای مدرج کردن ارزیابیها در ادارات یا بخشها و استفاده از ارزیابیها برای هدایت تصمیمات کلیدی مدیریت منابع انسانی، مانند افزایش حقوق، آموزش و یا حتی جدایی مجریان ضعیف می باشد (Murphy et al., 2018). به طور کلی، برخی از سیستمهای ارزیابی با ایجاد پیوند ارزیابیهای عملکرد با پاداشهای ارزشمند، برای ایجاد انگیزه در عملکرد آینده طراحی شده اند، در حالی که بقیه برای

شناسایی مجریان ضعیف یا اصلاح عملکرد آنها یا جدا کردن آنها از سازمان ساخته شده‌اند (Welch & Byrne, 2001).

سازمانهای دیگر سیستمهای مدیریت عملکرد را برای تراز کردن فعالیتهای کارکنان، گروه‌های کاری، ادارات و بخشها با اهداف استراتژیک سازمان به کار می‌گیرند و از کارکنان در اجرای برنامه‌ها و استراتژیهای که برای دستیابی به اهداف واحد استفاده می‌شود، پشتیبانی می‌کنند. در مجموع، سیستمهای مدیریت عملکرد گاهی حول ارزیابی عملکرد سنتی ساخته می‌شوند به عنوان مثال، ارزیابی عملکرد سالانه (Pulakos et al., 2015) اما بیشتر حول ارزیابیهای ساده‌تر و غیررسمی طراحی شده‌اند و بر بازخورد در زمان واقعی تمرکز دارند تا خلاصه‌های عملکرد سالانه (Aguinis, 2013).

در مجموع با در نظر گرفتن موضوعات مطرح شده در بالا، پژوهشها نشان داده، استفاده از تاکتیکهای مدیریت تصویرپردازی رابطه مثبتی با مورد توجه بودن از طرف سرپرست دارد که به معنای اثر گذاشتن در رابطه متقابل میان سرپرست و کارمند است. به عبارت دیگر، پژوهشها بر وجود ارتباط میان مورد توجه بودن از طرف سرپرست و نحوه ارزیابی عملکرد توسط سرپرست و ارتقاء یافتن در سازمان دلالت دارد (یزدانی و همکاران، ۱۳۸۹). کارکنانی که از مدیریت تصویرپردازی استفاده می‌کنند و خود را مثبت جلوه می‌دهند ارزشیابی مثبت سرپرستان را نسبت به خود بدست می‌آورند و در مسیر شغلی نیز پیشرفت می‌کنند. از طرفی مطالعات قبلی نشان داده است که مهارت سیاسی مرتبط با عملکرد شغلی است (Bing et al., 2011; Ferris et al., 2005; Shi et al., 2011). این افراد با توانایی درک موثر دیگران، در زمینه خاص به شیوه‌های مناسب رفتار می‌کنند (Ferris et al., 2005).

با توجه به اینکه وزارت امور اقتصادی و دارایی یکی از نوزده وزارتخانه ایران و مسئول تنظیم سیاستهای اقتصادی و مالی کشور، اجرای سیاستهای مالیاتی و برنامه همکاریهای اقتصادی و سرمایه‌گذارهای مشترک با کشورهای دیگر است، وقتی کارکنان در چنین محیطی کار می‌کنند که با وظایف مهم و خطیر سروکار دارند بنابراین داشتن مدیریت تصویرپردازی و مهارت سیاسی می‌تواند در ارزیابی سرپرستان و مدیران از عملکرد آنها موثر باشد. وقتی کارکنان تصویرپردازی بر همکاران یا سرپرستان خود را مدیریت می‌کنند و از نظر سیاسی نیز ماهر می‌باشند، می‌توانند به طور موثر جنبه‌های منفی تاکتیکهای التماس

و ارباب را از سرپرست خود بپوشانند و از پیامدهای مثبت خوشنودسازی، تبلیغ و مثال زدن بهره ببرند. برخورداری فرد از درجه بالایی از مهارت سیاسی در این وضعیت به این معنی است که مدیران تصویرپرداز نیز از ادراک کارکنان و سرپرستان آگاه خواهند بود و می‌دانند که چگونه این ادراکات را برای تولید ارزیابی‌های عملکرد مثبت دستکاری کنند. در مقابل، کارکنانی که اغلب درگیر مدیریت تصویرپردازی می‌باشند، اما از نظر سیاسی مهارت ندارند، احتمالاً رتبه‌بندی عملکرد پایین‌تری از سرپرستان خود دریافت می‌کنند. به همین دلیل پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر تاکتیکهای مدیریت تصویرپردازی در محیط کار کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی بر ارزیابی عملکرد آنها با توجه به نقش میانجی مهارت سیاسی انجام پذیرفته است.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### مدیریت تصویرپردازی

ساختار مدیریت تصویرپردازی، مطابق با ادبیات روانشناسی اجتماعی که در آن تاثیرگذار بوده است، برای اولین بار توسط گافمن (۱۹۵۹) استفاده شد. این ساختار نقشی را که ارائه خود در ساخت واقعیت اجتماعی بازی می‌کند، بیان می‌کند. گافمن (۱۹۵۹) در تحلیل نمایشی خود، تعامل اجتماعی را با تئاتری مقایسه می‌کند که در آن بازیگران در حالی که مخاطب مشاهده می‌کند نقشهای مختلفی را بازی می‌کنند. جلوی صحنه، بازیگران از انتظارات مخاطب آگاه هستند اما در پشت صحنه، آنها می‌توانند خودشان باشند. از این رو تعاملات، تعلقات خاطر و قضاوت‌های اجتماعی در این اجراها مشخص‌کننده مدیریت تصویرپردازی است. همانطور که گافمن (۱۹۵۹: ۲۳۸) توضیح می‌دهد، این تیم بازیگران است، نه فقط بازیگران منفرد، که عملکرد را به نفع خود دستکاری می‌کنند. به طور کلی، توضیحات گافمن (۱۹۵۹) نشان می‌دهد که چگونه افراد در هر تأسیس اجتماعی می‌توانند همکاری کنند و عملکردی فراتر از عملکرد فردی ارائه دهند: در دورانی از فعالیت خود، آنها احساس می‌کنند لازم است که با هم متحد شوند و مستقیماً احساسی را که ایجاد می‌کنند دستکاری کنند (Perkiss et al., 2020).

در این راستا نظریه مدیریت تصویرپردازی در ابتدا در زمینه روانشناسی و رفتار فردی برای توصیف چگونگی تأثیر افراد بر ادراک دیگران و ایجاد تصویری مطلوب از خود

مورد استفاده قرار گرفت، این نظریه اکنون در تعداد زیادی از رشته‌ها از جمله مدیریت در حال اجرا است (Klotz et al., 2018; Boiral et al., 2020). این نظریه از استعاره‌های مشتق شده از دنیای تئاتر استفاده می‌کند تا توضیح دهد چگونه مردم نمایندگی خود را مدیریت می‌کنند. طبق این نظریه مردم دو مرحله دارند: مرحله جلو به بازنمایی ایده‌آل شخص گفته می‌شود، که به دیگران نشان داده می‌شود و مرحله پشتی توصیف خود خصوصی است، جایی که نمایش برای مرحله جلو آماده می‌شود و برای دیگران پنهان است. گافمن (۱۹۶۶) دو روش برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات در مورد خود در صحنه مقابل متمایز کرد: از طریق عبارات داده شده و عبارات خاموش. نوع اول عبارات به اشکال کلاسیک ارتباط کلامی اشاره دارد، در حالی که نوع دوم سیگنالهای غیر کلامی را شامل می‌شود، که کنترل کمتری بر روی آنها وجود دارد. سپس مدیریت تصویرپردازی با تعیین، کنترل و بهینه‌سازی برداشتها نسبت به دیگران، فرایندهای ارائه خود به روشی استراتژیک را توصیف می‌کند. به عبارت دیگر، مدیریت تصویرپردازی بیشتر براساس خواسته‌هایی مبنی بر اینکه فرد دوست دارد چگونه باشد و چگونه انتظار می‌رود شخص براساس نقشهای اجتماعی که برعهده دارد باشد، هدایت می‌شود. سپس افراد سعی می‌کنند خود را به عنوان مجری خوب نقش خود نشان دهند (Ouvrein & Verswijvel, 2019).

به طور کلی مطالعات دو استراتژی مدیریت تصویرپردازی را شناسایی کرده‌اند: تعصب مثبت و تعصب اسنادی. تعصب مثبت تمایل به فشار مثبت است که می‌تواند در ترکیب با مبهم کردن منفی انجام شود. از سوی دیگر، تعصب اسنادی، گرایش به نسبت دادن نتایج خوب در داخل و نتایج بد در خارج دارد (Lee, 2020).

از دیدگاه محققان مدیریت تصویرپردازی رفتاری است که افراد برای کنترل تصویری که دیگران از آنها دارند انجام می‌دهند (Ankit & Uppal, 2021). از دیدگاه دیگر، مدیریت تصویرپردازی، ساختاری است که برای بیان چگونگی مدیریت مشروعیت، شهرت یا تصویر افراد یا سازمانها از طریق برقراری ارتباط با فعالیتها و اهدافشان استفاده می‌شود (Perkiss et al., 2020). از سوی دیگر، مدیریت تصویرپردازی بخشی جدایی ناپذیر از تعاملات بین فردی است. با این حال، افشای اطلاعات منفی ممکن است با کم توان جلوه دادن و دوست داشتنی نشان دادن فرد، به ادراک صلاحیت و گرمی آسیب

برسانند. ادبیات قابل توجهی تأثیرات مفید ایجاد تصویرهای مثبت را به ثبت رسانده است. از این رو برای ایجاد تصویرپردازی مثبت، افراد درگیر طیف گسترده‌ای از استراتژیهای ارائه خود می‌شوند. این شامل پوشیدن لباس خاص (لباس تمیز، نمایش کالاهای لوکس)، اظهارات مثبت اجتماعی (ابراز سپاس، عذرخواهی کردن)، استفاده از نشانه‌های غیرکلامی (لبخند زدن)، مشارکت در شبکه‌های اجتماعی (ارسال به رسانه‌های اجتماعی)، قالب‌بندی مجدد احساسات (ارزیابی مجدد اضطراب به عنوان هیجان، قالب‌بندی احساسات به عنوان اشتیاق)، مطابقت با درخواستهای دیگران، و فریب (گفتن دروغهای اجتماعی) می‌باشد (Bitterlya & Schweitzerb, 2019).

در ادامه با نگاه به پدیده مدیریت تصویرپردازی از منظر ادراک، ادبیات مدیریت تصویرپردازی بر دو بعد اصلی ادراک شخص متمرکز شده است: گرمی و شایستگی (Anderson et al., 2015; Holoien & Fiske, 2013). از این منظر اگر افراد دوستانه، مفید، اخلاقی و قابل اعتماد به نظر برسند، افراد گرم قلمداد می‌شوند. اگر افراد توانمند، باهوش، خلاق و با اعتماد به نفس به نظر برسند، افراد شایسته‌تری تصور می‌شوند. در مجموع افراد برای کسب مقام و قدرت، آرزو دارند گرمی و صلاحیت خود را نشان دهند. با این حال، افراد به طور مکرر در موقعیتهایی قرار می‌گیرند که از آنها سوالات مستقیم پرسیده می‌شود که نیاز به افشای اطلاعات منفی دارد. در این شرایط، پیش‌بینی همزمان گرمی و صلاحیت دشوار است. با این وجود عدم پاسخ به این سوالات می‌تواند به ادراک گرمی آسیب برساند. در این راستا افشای اطلاعات منفی در مورد صلاحیت می‌تواند منجر به درک کمتری از گرمی شود. به طور کلی تحقیقات قبلی در زمینه مدیریت تصویرپردازی نشان می‌دهد که وقتی از افراد در مورد اطلاعات منفی سوالات مستقیم می‌پرسند، دچار یک معضل می‌شوند. آنچه آنها آشکار می‌کنند می‌تواند به ادراک از گرمی، صلاحیت یا هر دو آسیب برساند (Bitterlya & Schweitzerb, 2019).

به طور خلاصه تلاشهایی که یک بازیگر جهت خلق، نگهداری، حفاظت یا به شکل دیگری، مثل تغییر و اصلاح تصویری که فرد مورد هدف از او دارد انجام می‌دهد مدیریت تصویرپردازی نامیده می‌شود. برای رسیدن به این هدف، بازیگران از طیف وسیعی از تاکتیکهای مدیریت تصویرپردازی استفاده می‌کنند و رفتارهای ویژه‌ای را طراحی می‌کنند تا تصویر مطلوب خود را خلق کنند. یکی از طبقه‌بندیهایی که بسیار کاربرد دارد و طیف



گسترده‌ای از تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی را در برمی‌گیرد طبقه‌بندی جونز و پیتمن (۱۹۸۲) می‌باشد. آنها پنج تاکتیک را که افراد بیشتر مورد استفاده قرار می‌دهند شناسایی کردند. این تاکتیکها عبارتند از: خودشیرینی (انجام کارهای مورد علاقه شخص مورد نظر تا دوست داشتنی به نظر برسد)، خودارتقائی (نمایش تواناییهای خود تا شایسته به نظر برسد)، نمونه جلوه دادن خود (عمل کردن فراتر از وظایف تا به عنوان فردی که خود را وقف کار کرده است به نظر برسد)، حامی سازی (اعلام نقاط ضعف خود تا نیازمند به نظر برسد)، تهدید (نشان دادن رفتارهای تهدیدآمیز تا خطرناک به نظر برسد) ( Jones & Pittman, 1982).

### مهارت سیاسی

مفهوم مهارت سیاسی نخستین بار توسط ففر (۱۹۸۱) و مینتزبرگ (۱۹۸۳) به منظور توصیف ویژگیهای فردی در هدایت موثر بعد سیاسی زندگی کاری مطرح شد، اما تحقیق پیرامون آن در اواخر دهه ۱۹۹۰ با کار فریز و همکاران (۱۹۹۹) ادامه یافت. کار آنها در رابطه با استفاده مناسب از رفتارهای سیاسی به عنوان مجموعه مهارتهایی که متضمن عملکرد خوب و پیامدهای موفقیت‌آمیز کاری می‌باشد، آغاز شد (Coole, 2007). به اعتقاد فریز و همکاران (۲۰۰۵) مهارت سیاسی نوعی ساختار نسبتاً جدید است که توانایی فرد را در موقعیتهای نفوذ تحت تأثیر قرار می‌دهد. به بیان دیگر، مهارت سیاسی به عنوان کاربرد درک متنی دیگران در کار برای تأثیرگذاری بر اقدامات آنها و پیشبرد دستور کار شخصی یا سازمانی می‌باشد (Lvina et al., 2018). در مجموع مهارت سیاسی فریز و همکاران (۲۰۰۵) شامل چهار بعد می‌باشد. این چهار بعد شامل: ذکاوت اجتماعی (توانایی تشخیص صحیح نشانه‌ها از محیط اجتماعی)، نفوذ بین فردی (توانایی استفاده از سبک ظریف اما قانع‌کننده برای تأثیرگذاری بر نگرش و رفتار دیگران و استفاده از تاکتیکهای نفوذ متناسب با شرایط)، توانایی شبکه (توانایی ارزیابی صحیح شبکه‌های بین فردی سازمان و قرار دادن خود در موقعیتی استراتژیک در آن شبکه)، و صداقت آشکار (توانایی تعامل با دیگران به گونه‌ای که واقعی و اصیل تلقی شود) (Ganssen- Ammann et al., 2017; Ferris & Perrewé, 2018; Clarke et al., 2021).

از سوی دیگر، ادراک نشانه‌های اجتماعی و تواناییهای فردی دیدگاه انعطاف‌پذیر مدیر سیاسی از پویایی محیط کار را فراهم می‌کند. این افراد توانایی خواندن سریع ذهن، اعمال

و موقعیتهای مردم را دارند و به طور واضح پاسخ می‌دهند تا پاسخ ترجیحی افراد را بیابند (Zaman et al., 2019). طبق نظر فریز و همکاران (۲۰۰۵) کارکنان ماهر سیاسی قادرند اهداف شخصی و سازمانی را دنبال کنند، آنها با افرادی که در تحقق اهداف خود مفید هستند ارتباط برقرار می‌کنند و انعطاف‌پذیری را با موقعیتهای اجتماعی و کاری وفق می‌دهند تا پاسخهای دلخواه از دیگران بگیرند و در نظر دیگران صادقانه به نظر می‌رسند (Templer, 2018).

علاوه بر این، طبق دیدگاه فریز و همکاران (۲۰۰۵) مهارت سیاسی ماهیتی انعطاف‌پذیر و سازگار را دربرمی‌گیرد که به افراد اجازه می‌دهد رفتار خود را با شرایط در حال تغییر اصلاح کنند که منجر به پاسخهای در نظر گرفته شده از سوی دیگران، توانایی درک افراد، خود شخص و تعاملات اجتماعی، توانایی شناخت و پرورش سرمایه اجتماعی و روشی اصیل و واقعی می‌شود. توجه به این نکته ضروری است که مهارت سیاسی از این جهت منحصر بفرد است که صرفاً در چارچوب سازمانی توسعه یافته و مورد مطالعه قرار گرفته است، جایی که سایر خصوصیات شخصی از زمینه‌های غیرکاری ناشی می‌شود (Summers et al., 2020).

در مجموع مهارت سیاسی تابعی از سه فرایند است: فرایندهای درون روانشناختی، فرایندهای رفتاری و فرایندهای بین فردی (Munyon et al., 2015; Maher et al., 2018). تردوی و همکاران (۲۰۰۷) بر این باورند که تا به امروز، اکثریت ادبیات مربوط به مهارت سیاسی و مدیریت تصویرپردازی بر روی فرایندهای بین فردی متمرکز شده است که منجر به این می‌شود افراد ماهر سیاسی، با موفقیت تاکتیکهای مدیریت تصویرپردازی را اجرا کنند. با این حال، فرایندهای درون روانشناختی و رفتاری که به افراد ماهر سیاسی اجازه می‌دهد تاکتیکهای مناسب را انتخاب کنند، کمتر مورد توجه دانشمندان قرار گرفته است. تا به امروز، فقط بروئر و همکاران (۲۰۱۵) انتخاب تاکتیکها را بررسی کرده‌اند، آنها دریافته‌اند ابعاد خاصی از مهارت سیاسی (به عنوان مثال، ذکاوت اجتماعی و توانایی شبکه‌ای) با انتخاب تاکتیکهای مدیریت تصویرپردازی مثبت که به شخص مدیر مرتبط است، ارتباط مثبتی دارد (Maher et al., 2018).

در ادامه به بررسی روند ساخت تصویرپردازی از طریق مهارت سیاسی پرداخته می‌شود. فریز و همکاران (۲۰۰۷) مهارت سیاسی را به عنوان مکانیزمی که افراد در سازمان از طریق

اجرای صحیح قدرت و نفوذ بر دیگران به رفتار هدفمند خود می‌رسند، تعریف می‌کنند. این مفهوم‌پردازی کار جونز (۱۹۶۴) را گسترش می‌دهد، وی اظهار داشت که اهداف شخصی رفتار تحریک‌آمیز را به عنوان تابعی از اهمیت هدف، توانایی در تأمین هدف و حساسیت هدف در برابر تأثیر فعال می‌کند. این آینه روند ساخت تصویرپردازی است که توسط لیری و کوالسکی (۱۹۹۰) مشخص شده و مدتهاست که استدلال می‌شود مهارت سیاسی یک منبع شخصی است که توسط آن افراد به درستی روند انتخاب تاکتیک یا استراتژی درست را ارزیابی و اجرا می‌کنند. به طور خاص، افراد ماهر سیاسی استاد استخراج نشانه‌های اجتماعی از محیط خود، درک هنجارهای مناسب رفتار و انتخاب عملکرد مناسب بین فردی هستند. لیری و کوالسکی (۱۹۹۰) استدلال کردند که ساخت تصویرپردازی تابعی از نحوه درک افراد کانونی از خودپنداره خود، مطلوبیت تصویر هویتی منتقل شده، محدودیتهای مرتبط با نقش اجتماعی و ارزشهای افراد هدف است. در این راستا از دید فریز و همکاران (۲۰۰۷) افراد ماهر سیاسی اعتماد به نفس و خودکارآمدی بالایی از خود نشان می‌دهند و بنابراین تاکتیکهای مدیریت تصویرپردازی را انتخاب می‌کنند که این ویژگیهای مثبت را نشان دهد. علاوه بر این، انتخاب تاکتیکهای مدیریت تصویرپردازی به زمینه بستگی دارد، بنابراین تعیین اینکه کدام تصاویر هویتی به دلیل محدودیتهای نقش متفاوت یا ترجیحات هدف، مطلوب یا نامطلوب است، نیاز به درک اجتماعی دارد. از این رو، افراد ماهر سیاسی به این منبع مجهز هستند، بنابراین می‌توانند تنظیمات اجتماعی را انتخاب کنند و از نظر استراتژیک جنبه‌های اجتماعی قابل قبول هویت خود را برای دیگران تبیین کنند (Maher et al., 2018).

### ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد فرایندی است که در آن یکی از افراد در سازمان (به طور معمول سرپرستان) عملکرد شغلی و اثربخشی فردی کارکنان را مشاهده و ثبت می‌کند. آنها از این اطلاعات برای تصمیم‌گیری در مورد عملکرد افراد استفاده می‌کنند. به عبارت دیگر، ارزیابی عملکرد اظهاراتی در مورد ارزش ارزیابی‌کننده بر عملکرد کارمند است. صرفنظر از شکل خاص سیستمهای ارزیابی عملکرد یا مدیریت عملکرد، این سیستمها به قضاوتهای ارزشیابی در مورد عملکرد و اثربخشی کارکنان تکیه دارد و این پاشنه آشیل آنها است (Murphy, 2020).

از سوی دیگر، از بین رفتن ارزیابی عملکرد در سازمانها مدتهاست که یکی از اصلی ترین موضوعات مطبوعات محسوب می شود. در این راستا برخی از سازمانهای بزرگ استفاده از سیستمهای ارزیابی عملکرد رسمی را رها کرده یا به میزان قابل ملاحظه ای کاهش داده اند (Capelli & Tavis, 2016)، سرپرستان و کارکنان از ارزیابی عملکرد هراس دارند (Adler et al., 2016) و اکثر سیستمهای ارزیابی در سازمانها ناکارآمد تلقی می شوند (Pulakos et al., 2015). با این اوصاف به نظر نمی رسد سیستمهای مدیریت عملکرد بسیار بهتر از قبل عمل کنند. از این رو، این نتیجه گیری که مدیریت عملکرد نقص دارد در بین بسیاری از محققان مشترک است (DeNisi & Murphy, 2017; DeNisi & Murphy, 2018; Smith, 2014; Murphy et al., 2018). بررسیهای انجام شده در مورد ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد خاطرنشان می کند: اگر مدارکی وجود داشته باشد اثبات می کند که این سیستمها تأثیر واقعی کمی بر عملکرد یا اثربخشی کارکنان دارد.

با وجود تأثیر کم این سیستمها بر عملکرد، بسیاری از سازمانها منابع قابل توجهی را به سیستمهای ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد اختصاص می دهند. متأسفانه، همیشه مشخص نیست که این سرمایه گذاری منافع قابل توجهی برای سازمانها به همراه دارد. با کمال تعجب، نارضایتی گسترده باعث نشده است که بسیاری از سازمانها ارزیابی عملکرد یا مدیریت عملکرد را رها کنند. در مقابل، اکثریت سازمانهای متوسط تا بزرگ همچنان برنامه رسمی برای ارزیابی عملکرد کارکنان خود دارند، بازخورد عملکردشان را به آنها می دهند و از نتایج ارزیابی عملکرد برای اطلاع رسانی و استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد استفاده می کنند (Lawler et al., 2012).

خوشبختانه به جای رها کردن سیستمهای رسمی برای ارزیابی عملکرد یا مدیریت عملکرد، بسیاری از سازمانها با استفاده از روشهای بهبود رتبه بندی یا ترکیب اطلاعات گسترده در ارزیابی عملکرد کارکنان، تلاشهایی برای بهبود سیستمهای خود انجام می دهند. سازمانهای دیگر در جهت مخالف پیش می روند و در تلاش برای افزایش دقت و پذیرش آن، لایه هایی به سیستم ارزیابی خود اضافه می کنند. به عنوان مثال، بسیاری از سازمانها نوعی بازخورد چند منبع را اتخاذ کرده اند که در آن ارزیابیهای عملکرد و بازخورد از همردیفان، زیردستان، مشتری یا خود ارزیابی علاوه بر بررسیهای سنتی توسط سرپرستان انجام شده است (Bracken et al., 2016). با نهایت تاسف هنوز سازمانهای

دیگر از ارزیابیهای عملکرد سنتی سالانه به سیستمهای مدیریت عملکرد که شامل ارزیابی و بازخورد عملکرد مکرر و غیررسمی است، فاصله گرفته‌اند (Buckingham & Goodall, 2015). با کمال تعجب، این سیستمها اغلب برای کارفرمایان و کارکنان جذاب است زیرا ساده‌تر و کاربرپسندتر است (Murphy et al., 2018)، اما در مورد کارآیی سیستمهای مدیریت عملکرد شبهه‌هایی وجود دارد.

### مرور پیشینه‌های پژوهشی

در مطالعه واتس و همکاران (۲۰۲۱) مدیریت تصویرپردازی متقاضی شغل و ادعای بیش از حد با شاخصهای عملکرد فروش آینده ارتباطی ندارد. در پژوهش خیزر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) مثال زدن، تاکتیکهای تبلیغات شخصی و سبک معتبر مدیریت تصویرپردازی با عملکرد تحصیلی دانشجویان ارتباط مثبت دارد. استفاده دانشجویان از تاکتیکهای خودتبلیغی و نمونه جلوه دادن با عملکرد رتبه‌بندی شده توسط استاد از طریق صلاحیت درک شده ارتباط مثبت دارد.

در پژوهش زمان و همکاران (۲۰۱۹) تأثیرات تعاملی مهارتهای اجتماعی و سیاسی بر رابطه پیچیدگی - عملکرد بررسی شد. در پژوهش عباس و همکاران (۲۰۱۹) کارکنان با شایستگی ادراک شده کم بیشتر از روشهای مدیریت تصویرپردازی استفاده می‌کنند. رتبه‌بندی عملکرد ضعیف باعث ایجاد مدیریت تصویرپردازی بالا می‌شود. عملکرد میانجی رابطه میان شایستگی و مدیریت تصویرپردازی است. شایستگی ادراک شده تأثیر غیرمستقیم منفی بر مدیریت تصویرپردازی برای افراد دارای سطح بالایی از رضایت شغلی دارد.

در پژوهش کیمورا و همکاران (۲۰۱۸) وقتی مهارت سیاسی و انگیزه ذاتی بالا باشد، تأثیرات مثبت رفتار سازگار بر عملکرد فروش بالاترین است. در مطالعه گارسیا چاز و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) حمایت سازمانی ادراک شده نقش واسطه‌ای در روابط میان مهارت سیاسی - عملکرد نقش کاری و قصد ترک خدمت دارد. مهارت سیاسی در رابطه حمایت سازمانی ادراک شده - عملکرد نقش کاری نقش تعدیل کننده دارد.

1 Khizar et al.

2 García-Chas et al.

در پژوهش تمپلر (۲۰۱۸) کارمندان خود را از نظر سیاسی کامل می‌دانند وقتی از نظر سرپرستان خود مهارت سیاسی دارند، امتیازات بالاتری در عملکرد تسهیل تیم دریافت می‌کنند.

در پژوهش ماهر و همکاران (۲۰۱۸) اراده و مهارت سیاسی نمایانگر فرایندهای شناختی است که انتخاب پیکربندی مدیریت تصویرپردازی را ممکن می‌سازد. در پژوهش اسمیت و وبستر (۲۰۱۷) ماکیاولیها وقتی احساس می‌کردند توسط همکارانشان از نظر اجتماعی تضعیف شده‌اند، سطح بالاتری از مهارت سیاسی را نشان می‌دادند و این افزایش سطح مهارت سیاسی منجر به رتبه‌بندی بالاتر عملکرد شغلی می‌شود.

در پژوهش پک و لواشینا<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) مدیریت تصویرپردازی بیش از تنظیمات عملکرد شغلی در مصاحبه استفاده می‌شود.

در پژوهش وین و لیدن (۲۰۱۷) رفتارهای مدیریتی تصویرپردازی زیردستان بر رتبه‌بندی عملکرد از طریق تمایل سرپرستان و شباهت ادراک شده با زیردستان تاثیر می‌گذارد.

در مطالعه ژو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) رابطه مثبت بین مهارت سیاسی و رفتار آوای کارکنان و نقش واسطه‌ای انگیزه‌های مدیریتی تصویرپردازی و تأثیرات متقاطع جو سیاستهای سازمانی بر پدیده آوای کارکنان در سطح فردی بررسی شد.

در پژوهش بروئر و همکاران (۲۰۱۵) هوشیاری اجتماعی مدیریت تصویرپردازی مثبت را پیش‌بینی می‌کند. صداقت ظاهری برای پیش‌بینی رتبه‌های بالاتر از عملکرد، با تاکتیکهای مدیریت تصویرپردازی مثبت در تعامل است، ولی نفوذ بین فردی چنین نیست. در مطالعه ۱ بلیکل و همکاران (۲۰۱۲) مهارت سیاسی به طور مثبت رابطه میان تواضع رو به بالا کارکنان و موفقیت شغلی را تعدیل کرد. مطالعه ۲ نشان‌دهنده اعتبار تبعیض آمیز بالای مدیریت تصویرپردازی از طریق مقیاس تواضع استفاده شده در مطالعه ۱ با مقیاس تواضع خصیصه می‌باشد.

---

1 Peck, J.A. & Levashina, J.

2 Xue et al.

تأثیر تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی بر ارزیابی عملکرد ... | معینی کربکندی و طبرسا | ۲۱

در پژوهش اریف و همکاران (۲۰۱۲) خودشیرینی و نمونه جلوه دادن خود توسط سرپرستان به صورت مثبت مشاهده می‌شود و ارباب، خودارتقایی و حامی‌سازی تأثیر منفی بر رتبه‌بندی عملکرد دارد.

در پژوهش چن و فانگ (۲۰۰۸) وقتی ادراک از سیاستهای سازمانی کم است، کارکنانی که در سطح بالایی از تاکتیکهای مدیریت تصویرپردازی متمرکز بر شغل فعالیت می‌کنند، امتیازات بهتری کسب می‌کنند.

در مطالعه هریس و همکاران (۲۰۰۷) افرادی که از سطح بالایی از تاکتیکها استفاده می‌کنند و از نظر سیاسی نیز مهارت دارند، نسبت به افرادی که از این روش استفاده می‌کنند، اما از نظر سیاسی مهارت ندارند، رتبه‌های مطلوبتری از سرپرست کسب کردند. در پژوهش زیونوسکا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) تعامل سیاستهای سازمانی و مدیریت تصویرپردازی میزان واریانس قابل توجهی را در رتبه‌بندی سرپرست از عملکرد کارکنان توضیح می‌دهد.

در پژوهش بولینو و ترنلی (۲۰۰۳) در کارمندان زن، استفاده از ارباب با رتبه‌بندی سرپرست برای دوست داشتن رابطه منفی دارد و استفاده از ارباب ارتباطی با رتبه‌بندی عملکرد ندارد. در مردان، استفاده از ارباب ارتباطی با رتبه‌بندی سرپرست برای دوست داشتن ندارد و رابطه بین ارباب و ارزیابی عملکرد مثبت است.

در پژوهش حسنی و همکاران (۱۳۹۵) کارکنانی که دارای مهارت سیاسی بودند بر پاسخگویی و عملکرد شغلی آنها تأثیر می‌گذارد. مهارت سیاسی و تنش شغلی رابطه بین پاسخگویی فردی با عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

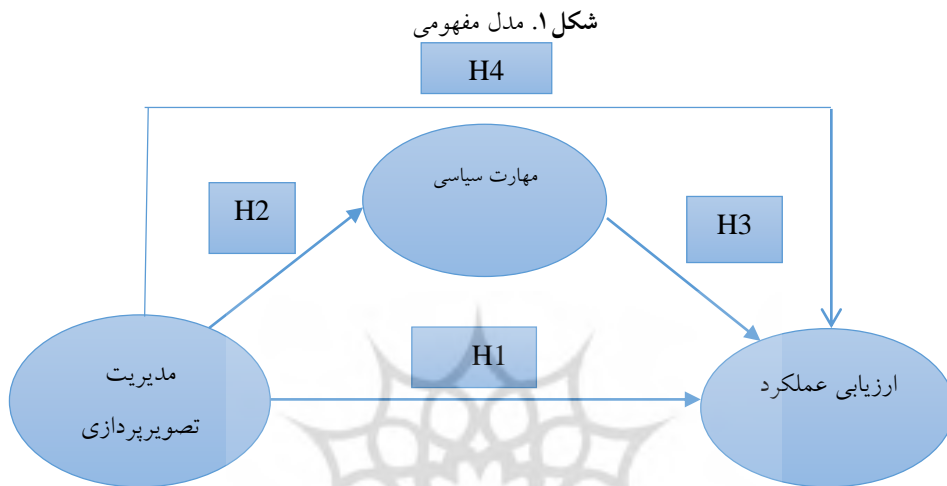
در پژوهش یزدانی و رستگار (۱۳۹۳) مهارت سیاسی بر توانایی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی دیگران موثر است.

جهت تحلیل شکاف نظری، پیشینه پژوهش نشان داد که پژوهشهای قبلی معطوف به بررسی یک یا دو متغیر از متغیرهای پژوهش حاضر است. نگاه این پژوهشها، بررسی رابطه دوسویه حاصل از تأثیرگذاری یکی از این متغیرها بر یک جنبه کارکردی سازمان است. در این پژوهش همزمان سه متغیر مورد توجه قرار گرفته است. هدف این پژوهش، بررسی تأثیر مدیریت تصویرپردازی بر ارزیابی عملکرد است و مهارت سیاسی به مثابه متغیر

---

1 Zivnuska et al.

میانجی در جهت تسریع این تاثیر عمل می‌کند. شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد که مدیریت تصویرپردازی متغیر پیش‌بین، ارزیابی عملکرد متغیر ملاک و مهارت سیاسی متغیر میانجی می‌باشد.



بر مبنای روابط پیش‌بینی شده در الگوی مفهومی، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر می‌باشند:

۱. مدیریت تصویرپردازی بر ارزیابی عملکرد تاثیر معناداری دارد.
۲. مدیریت تصویرپردازی بر مهارت سیاسی تاثیر معناداری دارد.
۳. مهارت سیاسی بر ارزیابی عملکرد تاثیر معناداری دارد.
۴. مهارت سیاسی نقش میانجی در ارتباط بین مدیریت تصویرپردازی و ارزیابی عملکرد دارد.

## روش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش جمع‌آوری داده‌ها، پیمایشی از گروه توصیفی است. جامعه آماری کارکنان در معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت امور اقتصادی و دارایی به تعداد ۲۰۰ نفر می‌باشد که پس از نمونه‌گیری با فرمول کوکران تعداد نمونه ۸۰ نفر بدست آمد. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده می‌باشد. از افراد نمونه آماری ۴۵ درصد زن و ۵۵ درصد مرد هستند. از نظر سابقه کاری ۳۱/۳ درصد بین ۵ تا ۱۰



تأثیر تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی بر ارزیابی عملکرد ... | معینی کربکندی و طبرسا | ۲۳

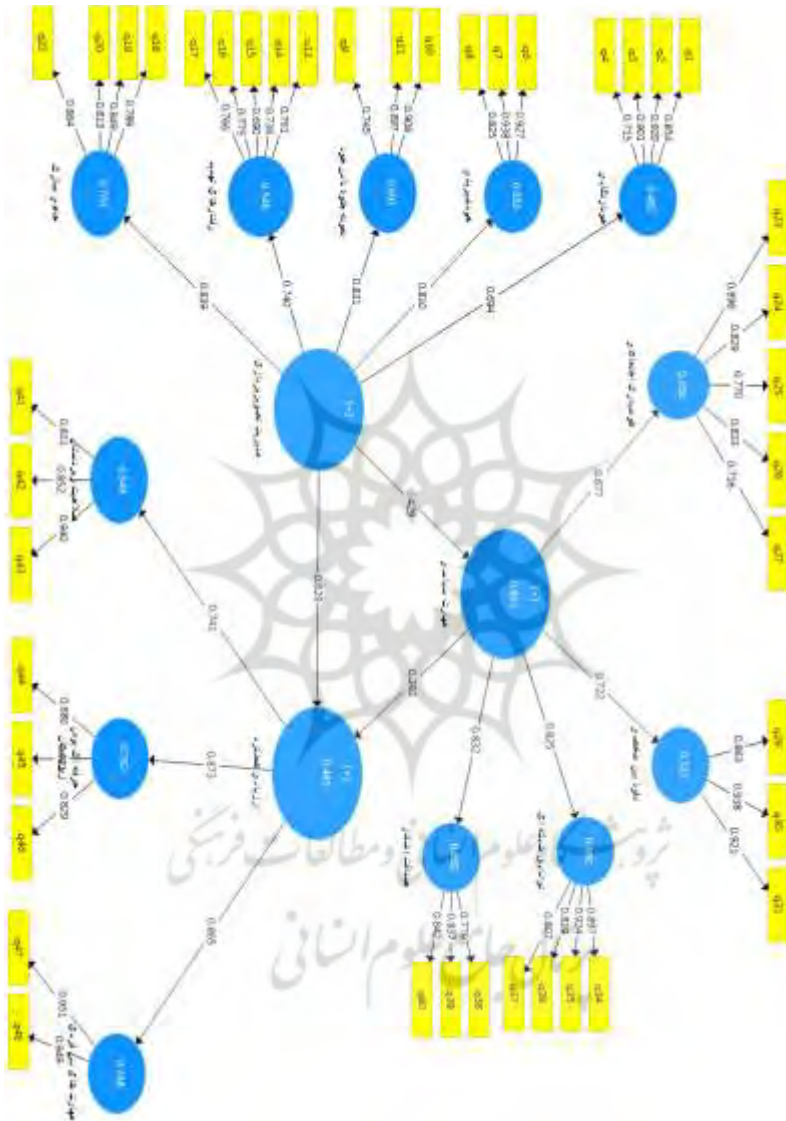
سال سابقه کاری، ۲۷/۵ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال سابقه کاری، ۲۳/۷ درصد بین ۱۵ تا ۲۰ سال سابقه کاری و ۱۷/۵ درصد بیشتر از ۲۰ سال سابقه کاری دارند. افراد از نظر وضعیت تحصیلی دیپلم ۱۵ درصد، فوق دیپلم ۴/۵ درصد، کارشناسی ۳۰ درصد و کارشناسی ارشد و بالاتر ۵۰/۵ درصد هستند.

به منظور سنجش تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی از پرسشنامه بولینو و ترنلی (۱۹۹۹) با ۲۲ گویه استفاده شده که پنج مولفه خودارتقائی، خودشیرینی، نمونه جلوه دادن خود، تهدید، و حامی‌سازی را می‌سنجد. به منظور سنجش مهارت سیاسی از پرسشنامه فریز و همکاران (۲۰۰۷) با ۱۸ گویه استفاده شده است که چهار مولفه هوشیاری اجتماعی، نفوذ بین شخصی، توانایی شبکه‌ای و صداقت ظاهری را می‌سنجد.

به منظور سنجش ارزیابی عملکرد از پرسشنامه با ۱۰ گویه از سه مقیاس استفاده شده است: مقیاس سه موردی لیدن و همکاران (۱۹۹۳) در مورد صلاحیت زیردستان، مقیاس سه موردی لیدن و مازلین (۱۹۹۸) در مورد حرفه‌ای بودن زیردستان و مقیاس چهار موردی وین و همکاران (۱۹۹۷) در مورد مهارت‌های بین فردی. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها توسط تعدادی از صاحب‌نظران و روایی سازه با تحلیل عاملی تایید شده است. برای بررسی روابط مفروض میان متغیرها در مدل مفهومی، از مدلسازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart-PLS3 استفاده می‌شود. مدلسازی معادلات ساختاری در دو مرحله تحلیل می‌شود؛ مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری. بررسی مدل اندازه‌گیری، بررسی بارهای متغیرهای مکنون و بررسی مدل ساختاری، بررسی ضرایب مسیر بین متغیرهای مکنون می‌باشد.

#### یافته‌ها

در مرحله بررسی مدل اندازه‌گیری ارزیابی می‌شود آیا مفاهیم نظری به درستی توسط متغیرهای مشاهده شده اندازه‌گیری شده‌اند؟ بدین منظور، روایی و پایایی آنها بررسی می‌شود. برای بررسی پایایی از شاخصهای متغیرهای مکنون و سازگاری درونی و برای بررسی روایی از روش روایی همگرا استفاده شده است. ارزش بارهای عاملی شاخصهای متغیر مکنون، باید بزرگتر یا مساوی ۰/۵ و ضریب آلفای کرونباخ نیز باید بزرگتر یا مساوی ۰/۷ باشد. در شکل ۲، مدل اندازه‌گیری متغیرهای اصلی پژوهش ارائه می‌شود.



شکل ۲. مدل اندازه‌گیری

سنجش این مدل شامل پایایی مرکب برای ارزیابی سازگاری درونی، پایایی هر معرف و میانگین واریانس استخراج شده برای ارزیابی روایی همگراست. در جدول ۱ به معیارهای ارزیابی مدل اندازه‌گیری انعکاسی فوق پرداخته می‌شود.

جدول ۱. نتایج مدل اندازه‌گیری

متغیر اصلی	متغیر مکنون	معرفها	بارهای عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
	خود ارتقائی	با غرور صحبت کردن از تحصیلات و تجربیات خود	۰/۸۵۴	۰/۸۷۱	۰/۹۱۲	۰/۷۲۴
		مطلع ساختن همکاران و سرپرستان از استعداد و شایستگیهای خود	۰/۹۲۰			
		مطلع ساختن همکاران و سرپرستان از باارزش بودن برای سازمان	۰/۹۰۱			
		آگاه کردن همکاران و سرپرستان از موفقیتها و دستاوردهای خود	۰/۷۱۵			
مدیریت تصویر پردازی	خود شیرینی	دوست داشتنی جلوه دادن خود با تعریف از همکاران و سرپرستان خود	-----	۰/۸۷۸	۰/۹۲۶	۰/۸۰۶
		دوستانه جلوه دادن خود با ابراز علاقه به زندگی خصوصی همکاران و سرپرستان	۰/۹۲۷			
		مودب و نجیب جلوه دادن خود با ستایش و تحسین همکاران و سرپرستان به خاطر موفقیت‌هایشان	۰/۹۳۸			
		خودمانی و دوستانه جلوه دادن خود با توجه ویژه به همکاران و سرپرستان و مورد لطف و مرحمت قرار دادن آنها	۰/۸۲۵			
نمونه جلوه دادن خود	نمونه جلوه دادن خود	سختکوش نشان دادن خود از طریق کار کردن پس از پایان ساعت اداری	۰/۷۴۵	۰/۸۰۹	۰/۸۸۸	۰/۷۲۸
		پرمشغله نشان دادن خود حتی زمانی که کارها به راحتی در حال انجام است	۰/۹۰۸			
		وقف کار نشان دادن خود با حضور در محل کار قبل از شروع ساعت اداری	۰/۸۹۷			
		وقف کار نشان دادن خود با حضور در محل کار در ایام تعطیلات یا ساعاتی از شب	-----			

ادامه جدول ۱.

متغیر اصلی	متغیر مکنون	معرفها	بارهای عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
	تهدید	۰/۷۶۱	اعمال برخورد تهدیدآمیز با همکارانی که او را در انجام کارها یاری دهند	۰/۸۱۲	۰/۸۶۲	۰/۵۵۷
		۰/۷۳۶	آگاه کردن همکاران از اینکه اگر او را تحت فشار بگذارند مشکلاتی را برای آنها به وجود می‌آورد			
		۰/۶۹۰	اعمال برخورد تند با همکارانی که مانع انجام کار او شوند			
		۰/۷۷۵	اعمال برخورد خصمانه با همکارانی که در کار او دخالت کنند			
		۰/۷۶۶	اعمال برخورد تهدیدآمیز با همکارانی که مودبانه و مناسب رفتار می‌کنند			
مدیریت تصویر پردازی	حامی سازی	۰/۷۸۹	وانمود کردن به اینکه دانش و اطلاعات مربوط به کار خاصی را ندارد جهت جلب کمک و یاری همکاران و سرپرستان	۰/۸۴۹	۰/۸۹۸	۰/۶۸۸
		۰/۸۴۹	وانمود کردن به نیازمند بودن به کمک در بعضی موارد جهت جلب همدردی و مساعدت همکاران و سرپرستان			
		۰/۸۱۳	وانمود کردن به نفهمیدن بعضی چیزها جهت جلب همفکری و مساعدت همکاران و سرپرستان			
		---	وانمود کردن به نیازمند بودن به کمک و همدلی همکاران و سرپرستان در همه کارها			
		۰/۸۶۴	وانمود کردن به ندانستن مسئله کاری خاص یا وظایف کاری به منظور انجام ندادن وظایف محوله			
مهارت سیاسی	هوشیاری اجتماعی	۰/۸۹۶	دیگران را خیلی خوب درک می‌کنم.	۰/۸۶۸	۰/۹۰۵	۰/۶۵۸
		۰/۸۲۹	در حس کردن و دیدن انگیزه‌ها و برنامه‌های مخفی دیگران خیلی خوب هستم.			

ادامه جدول ۱.

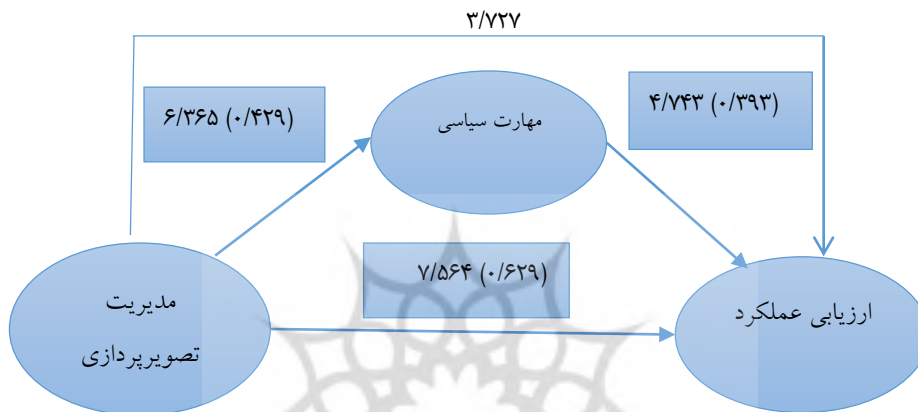
متغیر اصلی	متغیر مکنون	معرفها	بارهای عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
هوشیاری اجتماعی		۰/۷۷۰	بیش و فراست خوبی برای چگونه معرفی کردن خود به دیگران دارم.			
		۰/۸۳۳	به نظر می‌رسد همیشه به طور غریزی چیزهای درست و مناسبی را برای گفتن یا انجام دادن به منظور نفوذ در دیگران، می‌شناسم.			
		۰/۷۱۶	به خوبی به حالات چهره افراد توجه می‌کنم.			
مهارت سیاسی	نفوذ بین شخصی	-----	قادر هستم در میان اغلب اطرافیانم احساس راحت بودن ایجاد کنم.	۰/۸۹۳	۰/۹۳۳	۰/۸۲۴
		۰/۸۶۳	قادر هستم به راحتی و به طور موثر با دیگران ارتباط برقرار کنم.			
		۰/۹۳۸	این موضوع که مناسبات خوبی را با اکثر افراد توسعه دهم برایم آسان است.			
		۰/۹۲۱	در علاقه‌مند کردن دیگران به خودم، خوب عمل می‌کنم.			
توانایی شبکه‌ای	توانایی شبکه‌ای	-----	در محیط کار به منظور ایجاد شبکه ارتباطی با دیگران زمان و تلاش زیادی را صرف می‌کنم.	۰/۸۸۵	۰/۹۲۱	۰/۷۴۵
		-----	در ایجاد روابط با افراد با نفوذ در محل کارم، خوب عمل می‌کنم.			
		۰/۸۹۷	یک شبکه ارتباطی بزرگ از همکارانم در محل کار ایجاد کرده‌ام و در مواقعی که واقعاً نیاز به انجام کارها دارم، برای حمایت می‌توانم به آنها مراجعه کنم.			
توانایی شبکه‌ای	توانایی شبکه‌ای	۰/۹۲۴	در محل کار، بسیاری از افراد مهم را می‌شناسم و ارتباط خوبی با آنها دارم.			
		۰/۸۱۹	مقدار زیادی از زمان و تلاشم در محل کار را صرف توسعه ارتباط با دیگران می‌کنم.			
		۰/۸۰۷	در استفاده از ارتباطاتم برای شکل دادن به وقوع اتفاقاتی در محل کار، خوب عمل می‌کنم.			

ادامه جدول ۱.

متغیر اصلی	متغیر مکنون	معرفها	بارهای عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
مهارت سیاسی	صداقت ظاهری	در هنگام برقراری ارتباط با دیگران، سعی می‌کنم در آنچه می‌گویم و انجام می‌دهم خود واقعی‌ام باشم.	۰/۷۷۹	۰/۷۵۹	۰/۸۶۰	۰/۶۷۳
		مهم این است که افراد این باور را داشته باشند که آنچه می‌گویم و انجام می‌دهم، صادقانه است.	۰/۸۳۷			
		سعی می‌کنم علاقه واقعی‌ام به افراد دیگر را نشان دهم.	۰/۸۴۲			
صلاحیت زیردستان		من و سرپرستم مشکلات را به روشی مشابه مدیریت می‌کنیم.	۰/۸۳۱	۰/۸۴۷	۰/۹۰۸	۰/۷۶۷
		من و سرپرستم برای یک مشکل راه حلی مشابه داریم.	۰/۸۵۲			
		من و سرپرستم مشکلات را به روشی مشابه تجزیه و تحلیل می‌کنیم.	۰/۹۴۰			
ارزیابی عملکرد	حرفه‌ای بودن زیردستان	من مهارت‌های حرفه‌ای سرپرستم را تحسین می‌کنم.	۰/۸۸۰	۰/۸۴۹	۰/۹۰۹	۰/۷۷۰
		من برای سرپرستم کاری انجام می‌دهم که فراتر از آنچه در شرح شغل من مشخص شده است.	۰/۹۲۱			
		من مایل هستم تلاش‌های بیشتری، فراتر از آنچه که معمولاً موردنیاز است، برای پیشبرد منافع گروه کاری خود به کار ببرم.	۰/۸۲۹			
مهارت‌های بین فردی		من می‌توانم روی سرپرستم حساب کنم که من را نجات دهد، وقتی واقعاً به آن نیاز دارم.	۰/۹۵۱	۰/۸۹۳	۰/۹۴۹	۰/۹۰۳
		ارتباط کار من با سرپرستم موثر است.	۰/۹۴۹			
		سرپرست من به اندازه کافی به من اعتماد دارد که از تصمیمات من دفاع کند و آنها را توجیه کند وقتی برای انجام کار حضور ندارم.	----			
		من معمولاً می‌دانم که در کنار سرپرستم کجا ایستاده‌ام.	----			

کلیه شاخص‌های برازش مدل به خوبی برآورد شده‌اند. با توجه به اینکه بارهای عاملی معنی‌دار هستند (بالای ۰/۵) و میانگین واریانس استخراج شده بزرگتر از ۰/۵ است و پایایی ترکیبی نیز از میانگین واریانس استخراج شده بزرگتر است، روایی افتراقی برقرار است. در ادامه مدل ساختاری پژوهش در شکل ۳ ارائه می‌شود:

شکل ۳. مدل ساختاری



نتایج بررسی فرضیه‌ها در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲. نتایج فرضیه‌ها

نتیجه فرضیه	مقادیر معناداری	ضرایب مسیر	مقادیر t	فرضیه‌ها
تایید	۰/۰۰۰	۰/۶۲۹	۷/۵۶۴	← مدیریت تصویرپردازی → ارزیابی عملکرد
تایید	۰/۰۰۰	۰/۴۲۹	۶/۳۶۵	← مدیریت تصویرپردازی → مهارت سیاسی
تایید	۰/۰۰۶	۰/۳۹۳	۴/۷۴۳	← مهارت سیاسی → ارزیابی عملکرد
تایید	۰/۰۰۷	----	۳/۷۲۷	نقش میانجی مهارت سیاسی

مقادیر t، بزرگتر از ۱/۹۶ و مقادیر معناداری کوچکتر از مقدار خطا ۰/۰۵ می‌باشد. بنابراین، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، فرضیه‌های پژوهش تایید می‌شوند. مسیر مستقیم تأثیر مدیریت تصویرپردازی بر ارزیابی عملکرد معنی‌دار شده است ( $t=7/564$ )، بنابراین، شرط

اولیه برای بررسی متغیر میانجی برقرار است. تاثیر مدیریت تصویرپردازی بر مهارت سیاسی ( $t=6/365$ )، و تاثیر مهارت سیاسی بر ارزیابی عملکرد ( $t=4/743$ )، نیز معنی دار شده است. آزمون سوبل ( $t=3/80320114$ ) نشان می‌دهد مهارت سیاسی، رابطه بین مدیریت تصویرپردازی و ارزیابی عملکرد را به طور جزئی میانجی‌گری می‌کند.

### بحث

نتایج حاصل از پژوهش از این تصور پشتیبانی می‌کند افرادی که در سطوح بالاتری از مدیریت تصویرپردازی مشغول هستند، با مهارت سیاسی بالا، به عنوان مجریان بهتر دیده می‌شوند. در مقابل، افراد با مهارت سیاسی کم که بیشتر در مدیریت تصویرپردازی مشغول هستند، کمتر مثبت دیده می‌شوند. دلیل احتمالی این یافته‌ها این است کسانی که دارای مهارت سیاسی هستند با توجه به پویایی خاص روابط خود با هدفها قادر به استفاده مناسب از تاکتیکها هستند.

افراد سیاسی ماهر قادر به درک اهداف رفتارهای خود هستند و از آن دانش در ترکیب با رفتارهای خاص مدیریت تصویرپردازی برای تأثیرگذاری بر آنها استفاده می‌کنند. بنابراین، رفتار مدیریت تصویرپردازی به تنهایی کافی نیست. برای اینکه مدیریت تصویرپردازی موفقیت‌آمیز باشد، باید با سطح بالایی از مهارت سیاسی مطابقت داشته باشد. از دیدگاه کارکنان، افرادی که مایل به ایجاد تصویری مطلوب از نظر سرپرستان خود هستند، از دانستن چگونگی دستیابی به این هدف بهترین بهره را می‌برند. برای این افراد، استفاده از هر یک از تاکتیکهای مدیریت تصویرپردازی بسته به مهارت سیاسی فرد، می‌تواند منجر به تصویر مثبت یا منفی شود.

افرادى که از مهارت سیاسى بالایی برخوردار هستند، می‌توانند هنگام استفاده مکرر از این تاکتیکها، تصورات بهتری برای سرپرست ایجاد کنند. از طرف دیگر، افرادی که در سطح بالایی از مدیریت تصویرپردازی مشغول هستند، وقتی از مهارت سیاسی کم برخوردار باشند، کمتر موردپسند قرار می‌گیرند و باید از تاکتیکها استفاده نکنند. بنابراین، کارکنان ممکن است از آموزش مهارتهای سیاسی یا تمرینهای مشابه برای افزایش این مهارتها بهره‌مند شوند. از دیدگاه سازمانی، تصمیم‌گیرندگان باید در نحوه ارزیابی افراد احتیاط کنند، زیرا دقت ارزیابی می‌تواند بر توانایی مدیریت تصویرپردازی فرد تأثیر بگذارد. به طور خاص، اگر ارزیابیهای سرپرست به عنوان پایه‌ای برای تصمیمات کلیدی



سازمانی استفاده شود این امکان وجود دارد که افراد به دلیل استفاده از رفتارهای مدیریت تصویرپردازی در ترکیب با سطوح بالای مهارت سیاسی نتایج مطلوب را دریافت کنند. بنابراین، مدیران باید ارزیابی کنند استخدام، انتخاب و اقدامات جبران خدمات، مدیریت تصویرپردازی را نسبت به مهارتهایی که از اهمیت بیشتری برخوردارند، پاداش می‌دهد. هر چه رقابت بر سر منابع در محیط کار بیشتر می‌شود، درک بهتر فرایندی که افراد از طریق آن می‌توانند بر برداشت دیگران از خود تأثیر بگذارند، برای کارمندان و سرپرستان به طور یکسان ضروری می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که کارکنان مشغول مدیریت تصویرپردازی ممکن است مهارتهای سیاسی خود را به خوبی رعایت کنند. به همین ترتیب، سرپرستان مسئول ارزیابی عملکرد می‌توانند تلاش لازم را انجام دهند تا فراتر از رفتارهای مدیریت تصویرپردازی از شاخصهای واقعی عملکرد استفاده کنند، حتی اگر این رفتارها با مهارت سیاسی پوشانده شود.

### نتیجه‌گیری

هدف پژوهش، شناسایی میزان تأثیر تاکتیکهای مدیریت تصویرپردازی بر ارزیابی عملکرد با نقش میانجی مهارت سیاسی بود. نتایج نشان داد که روابط بین متغیرهای مدل معنی‌دار است و مدل برازش مناسبی داشته است.

نتایج فرضیه اول نشان داد که مدیریت تصویرپردازی به ارزیابی مثبت از عملکرد کمک می‌کند. نتایج این فرضیه با پژوهشهای وین و کاسمر (۱۹۹۱)، اشفورد و تسوی (۱۹۹۱)، موریسون و بیز (۱۹۹۱)، وین و لیدن (۱۹۹۵)، بولینو (۱۹۹۹)، بولینو و ترنلی (۲۰۰۳)، زیونوسکا و همکاران (۲۰۰۴)، بولینو و ترنلی (۲۰۰۵)، چن و فانگ (۲۰۰۸)، هریس و همکاران (۲۰۰۷)، گرانت و همکاران (۲۰۰۹)، اریف و همکاران (۲۰۱۲)، بروئر و همکاران (۲۰۱۵)، پک و لوآشینا (۲۰۱۷)، وین و لیدن (۲۰۱۷)، عباس و همکاران (۲۰۱۹) و خیزر و همکاران (۲۰۲۰) مشابهت دارد. شاید تبیین چرایی تأثیر مدیریت تصویرپردازی بر ارزیابی عملکرد این باشد که کارکنان با چاپلوسی و انجام کارهای مورد علاقه سرپرست و به نمایش گذاشتن تواناییهای خود سعی می‌کنند شایسته به نظر برسند و فراتر از وظایفی که به عهده آنها گذاشته شده است عمل می‌کنند و نقاط ضعف خود را اعلام می‌کنند تا به عنوان فردی نیازمند به نظر برسند. در این صورت نظر سرپرست را جلب می‌کنند که نتیجه ارزیابی سرپرست از آنها مثبت خواهد بود.

در فرضیه دوم به تاثیر مثبت و معنی دار مدیریت تصویرپردازی بر مهارت سیاسی پرداختیم. این نتیجه با نتیجه پژوهش هریس و همکاران (۲۰۰۷)، بلیکل و همکاران (۲۰۱۲)، ژو و همکاران (۲۰۱۵)، بروئر و همکاران (۲۰۱۵) و ماهر و همکاران (۲۰۱۸) مشابهت دارد. شاید تبیین چرایی تاثیر مدیریت تصویرپردازی بر مهارت سیاسی این باشد که کارکنان می‌کوشند واکنش دیگران نسبت به افکار خود یا تصویر خود در ذهن دیگران در تعاملات اجتماعی را کنترل کنند و مثبت جلوه دهند و بر چگونگی صحبت، رفتار و جلوه کردن خود نزد دیگران، بیان شفاهی، ارتباط غیرکلامی و رفتارهای خاص خود کنترل داشته باشند، در این صورت می‌توانند در موقعیتهای مختلف در افراد دیگر نفوذ کنند و بر آنها تاثیر بگذارند و به اهداف شخصی یا سازمانی نائل شوند.

نتایج فرضیه سوم نشان داد که مهارت سیاسی بر ارزیابی عملکرد تاثیر مثبت و معنی داری دارد. آهیرن و همکاران (۲۰۰۴)، فریز و همکاران (۲۰۰۵)، هریس و همکاران (۲۰۰۷)، بلیکل و همکاران (۲۰۰۸)، بینگ و همکاران (۲۰۱۱)، شی و همکاران (۲۰۱۱)، مونیون و همکاران (۲۰۱۳)، اسمیت و ویستر (۲۰۱۷)، گارسیا چاز و همکاران (۲۰۱۸)، تمپلر (۲۰۱۸)، کیمورا و همکاران (۲۰۱۸)، فریز و پررو (۲۰۱۸)، زمان و همکاران (۲۰۱۹) و حسنی و همکاران (۱۳۹۵) به نتایج مشابهی دست یافته‌اند. شاید تبیین چرایی تاثیر مهارت سیاسی بر ارزیابی عملکرد این باشد که کارکنان با درک دیگران و تاثیرگذاری بر آنها سعی می‌کنند به اهداف شخصی و سازمانی دست یابند و با توانایی درک موثر دیگران در زمینه خاص به شیوه‌های مناسب رفتار می‌کنند. در این صورت در نظر سرپرست فردی با صلاحیت به نظر می‌رسند و بر ارزیابی عملکرد آنها توسط سرپرست موثر می‌باشد.

پیشنهادهای کاربردی حاصل از پژوهش برای سازمان مورد مطالعه شامل موارد زیر می‌باشد: مدیران در سازمان باید شرایطی را ایجاد کنند تا از بروز تاکتیکهای مدیریت تصویرپردازی مخرب مانند تاکتیکهای حامی سازی و ارباب در کارکنان جلوگیری شود زیرا این رفتارها سلامت روحی و روانی کارکنان و عملکرد سازمان را تهدید می‌کند. از طرفی باید با اتخاذ تدابیر و سیاستهای مناسب باعث تقویت رفتارهای مثبت و کاهش بروز رفتارهای منفی در کارکنان شوند. به کارکنان باید آموزش داده شود تا با تاکتیکهای مدیریت تصویرپردازی و مهارت سیاسی معتدل و معقول در سازمان آشنا شوند. همچنین کارکنان باید آگاه شوند که محدوده به کارگیری این تاکتیکها تا کجاست، زیرا افراط در

به کارگیری این رفتارها زیانهای زیادی را متوجه سازمان خواهد کرد. مدیران باید از این موضوع آگاهی داشته باشند که به کارگیری تاکتیک خودشیرینی از سوی کارکنان در حد متعادل به نفع سازمان است، اما به کارگیری بیش از حد این رفتار در سازمان منجر به جو عدم اعتماد و بی‌صدافتی شده و کارکنان احساس می‌کنند که کار و تلاش آنها نیست که موفقیت آنها را تضمین می‌کند، بلکه خودشیرینی ابزار موثرتری خواهد بود. در تاکتیک نمونه جلوه دادن خود باید جوی برای کارکنان فراهم شود تا داستانهایی در مورد موفقیت‌های قبلی یا محیط کار خود بیان کنند که این امر منجر به افزایش رضایت درونی و احساس با اهمیت بودن کارمند می‌شود.

از طرفی از آنجا که رفتار سیاسی گاهی برای عملکرد مؤثر رفتار سازمانی مورد نیاز است، بنابراین مدیران باید اهمیت مهارت‌های سیاسی و توسعه این مهارتها را تشخیص دهند. مدیران باید آگاه باشند اگرچه مهارت سیاسی تا حدی ذاتی است، اما باید از طریق راهنمایی، مدل‌سازی رفتار و ایفای نقش به کارکنان آموزش داده شود. بنابراین به مدیران توصیه می‌شود که مهارت‌های سیاسی را در برنامه‌های آموزشی برای کارکنان لحاظ کنند. آنها باید بدانند که برای توسعه مهارت‌های سیاسی، برنامه‌های آموزشی سنتی مبتنی بر سخنرانی / ارائه کافی نیست و بنابراین آموزش تجربی ضروری است. مدیران باید بدانند که راهنمایی راهی مؤثر برای توسعه مهارت‌های سیاسی خواهد بود. علاوه بر این برنامه‌های آموزشی با استفاده از روش موردی نیز ممکن است به ویژه برای افرادی که تجربه زیادی از سیاست در محل کار ندارند، مؤثر باشد. از سوی دیگر، از منظر شناختی، برای سازمانها مفید است که کارکنان را آموزش دهند و اجتماعی کنند تا زیرکی اجتماعی و توانایی شبکه سازی آنها افزایش یابد. بدین منظور باید تمرینها و فرصتهایی برای کارکنان به منظور به دست آوردن آگاهی سازمانی و تبدیل شدن به ناظران بهتر پیرامون خود ایجاد شود. خودآگاهی کلید این بعد از مهارت‌های سیاسی است و از این رو، توسعه مهارت و مربیگری می‌تواند در این زمینه به کارکنان کمک کند. آموزش حساسیت همچنین به ایجاد زیرکی اجتماعی فرد کمک می‌کند. سرانجام، گوش دادن فعالانه به دیگران یک مجموعه مهارت مهم است که نیازمند تغییراتی در شناخت و رفتار فرد است.

در مجموع، با درگیر شدن در تاکتیک‌های مثبت مدیریت تصویرپردازی، افراد ماهر سیاسی می‌توانند کیفیت رابطه خود را با سرپرست افزایش دهند و در ایجاد یک محیط

کاری مطلوب‌تر کمک کنند. با این حال، آنها باید صادقانه ظاهر شوند. به طور خاص، مدیران باید برنامه‌هایی با هدف افزایش توانایی فرد برای نشان دادن احترام به روشهای دیگر تفکر و نمایش سبکهای ارتباط غیر کلامی مناسب برای افزایش صداقت ظاهری ارائه دهند. از سوی دیگر مدیران باید با الگوبرداری برای کارکنان و نشان دادن تکنیکهای رفتاری به آنها، در ایجاد اعتماد و ادراک از صداقت به کارکنان کمک کنند. گذشته از این، کارکنان می‌توانند از مهارت سیاسی خود برای اهداف خود خدمت‌رسانی استفاده کنند تا اهداف سازمانی. هنگامی که کارمند فقط انگیزه بیرونی دارد اما انگیزه درونی ندارد، احتمال کمی وجود دارد از مهارت سیاسی برای رفتار مدیریت تصویرپردازی استفاده کند و تواناییها و عملکرد خود را بهتر از آنچه است نشان دهد. بنابراین، مدیران باید علاوه بر آموزش کارکنان دارای مهارتهای سیاسی، تلاشها را برای ایجاد انگیزه درونی در این کارکنان هدایت کنند. به عنوان مثال، مدیران می‌توانند بازخورد مثبت ارائه دهند یا جو محیط کار مبتنی بر استقلال ایجاد کنند.

در این مطالعه، پنج تاکتیک مدیریت تصویرپردازی از طبقه‌بندی جونز و پیتمن (۱۹۸۲) بررسی شده است. محققان می‌توانند تعامل تاکتیکهای مدیریت تصویرپردازی از سایر طبقه‌بندیها و مهارت سیاسی را بررسی کنند. از آنجا که استراتژیهای مدیریت تصویرپردازی براساس جهت و هدف متفاوت است، مطالعات آینده باید روی رفتارهای مدیریت تصویرپردازی خاص متمرکز شوند. بیشتر مطالعات قبلی روابط مستقیم را مورد بررسی قرار داده‌اند، که بیانگر پیچیدگیهای دنیای واقعی نیست. سرانجام، محققان آینده باید به بررسی اینکه چگونه این تاکتیکها در هنگام امتیاز دادن توسط همکاران، زیردستان یا سرپرستان منجر به نتایج متفاوتی می‌شود، بپردازند.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

## ORCID

Mansoorah Moeini Korbekandi



<https://orcid.org/0000-0002-4691-7055>

Gholamali Tabarsa



<https://orcid.org/0000-0001-7171-8800>

## منابع

- حسینی، محمد، دهقانی، فرحناز، کاظم‌زاده بیطالی، مهدی. (۱۳۹۵). بررسی نقش میانجی مهارت سیاسی و استرس شغلی در رابطه بین احساس پاسخگویی فردی و عملکرد شغلی. *ارگونومی*، ۴(۳)، ۵۰-۵۸.
- یزدانی زیارت، محمد، رستگار، عباسعلی. (۱۳۹۳). تأثیر مهارت‌های سیاسی بر توانایی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۳(۳)، ۱۱۱-۱۳۴.
- یزدانی، حمیدرضا، عباسپور، عباس، سجادی نسب، امیرناصر، کریمی، تورج. (۱۳۸۹). مدیریت تصویرسازی در جهت منافع سازمان یا خود فرد: تأثیر تاکتیک‌های مدیریت تصویرسازی رو به بالا بر رفتار شهروندی سازمانی. *مدیریت دولتی*، ۲(۵)، ۱۰۷-۱۲۴.

## References

- Abbas, M., Raja, U., Anjum, M., Bouckenoghe, D. (2019). Perceived competence and impression management: Testing the mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Psychology*, 54(5), 668-677.
- Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K.R., Ollander-Krane, R., Pulakos, E.D. (2016). Getting rid of performance ratings: Genius or folly. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 9, 219-252.
- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice-Hall.
- Anderson, C., Hildreth, J.A.D., Howland, L. (2015). Is the desire for status a fundamental human motive? A review of the empirical literature. *Psychological Bulletin*, 141(3), 574-601.
- Ankit, Uppal, N. (2021). How Machiavellianism engenders impression management motives: The role of social astuteness and networking ability. *Personality and Individual Differences*, 168.
- Arif, A., Rizvi, S.H.M., Abbas, Q., Akhtar, S., Imran, M. (2012). Impact of Impression Management on Performance Rating. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(2).
- Bing, M.N., Davison, H.K., Minor, I., Novicevic, M.M., Frink, D.D. (2011). The prediction of task and contextual performance by political skill: A meta-analysis and moderator test. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 563-577.
- Bitterlya, T.B., Schweitzerb, M.E. (2019). The impression management benefits of humorous self-disclosures: How humor influences perceptions

of veracity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 151, 73–89.

Bracken, D.W., Rose, D.S., Church, A.H. (2016). The evolution of and devolution 360\_ feedback. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 9, 761–794.

Brouer, R.L., Badaway, R.L., Gallagher, V.C., Haber, J.A. (2015). Political Skill Dimensionality and Impression Management Choice and Effective Use. *Journal of Business and Psychology*, 30, 217–233.

Boiral, O., Brotherton, M.C., Talbot, D. (2020). Building trust in the fabric of sustainability ratings: An impression management perspective. *Journal of Cleaner Production*, 260.

Bolino, M.C., Turnley, W.H. (1999). Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2(2), 187–206.

Bolino, M., Kacmar, K.M., Turnley, W., Gilstrap, B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, 34, 1080–1109.

Bolino, M., Long, D., Turnley, W. (2016). Impression management in organizations: critical questions, answers, and areas for future research". *Ann. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 3, 377–406.

Buckingham, M., Goodall, A. (2015). Reinventing performance management. *Harvard Business Review*, 93(4), 40–50.

Capelli, P., Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 94(10), 58–67.

Chen, Y.Y., Fang, W. (2008). The Moderating Effect of Impression Management on the Organizational Politics–Performance Relationship. *Journal of Business Ethics*, 79, 263–277.

Clarke, J.M., Waring, J., Bishop, S. et al. (2021). The contribution of political skill to the implementation of health services change: a systematic review and narrative synthesis. *BMC Health Serv Res.* 21, 26.

Coole, D.R. (2007). *Expansion and Validation of the Political Skill Inventory (PSI): An Examination of the Link Between Charisma, Political Skill, and Performance*, PhD Dissertation, University of South Florida.

DeNisi, A.S., Murphy, K.R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. *Journal of Applied Psychology*, 102, 421–433.

DeNisi, A.S., Smith, C.E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model,

- and new directions for future research. *Academy of Management Annals*, 8, 127–179.
- Ferris, G.R., Treadway, D.C., Perrewé, P.L., Brouer, R.L., Douglas, C., Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.
- Ferris, G.R., Treadway, D.C., Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W.A., Kacmar, C.J., Douglas, C., Frink, D.D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
- Gansen-Ammann, D.N., Meurs, J.A., Wihler, A., Blickle, G. (2017). Political Skill and Manager Performance: Exponential and Asymptotic Relationships Due to Differing Levels of Enterprising Job Demands. *Group Org. Manag.* 44(4), 718-744.
- García-Chas, R., Neira-Fontela, E., Varela-Neira, C., Curto-Rodríguez, E. (2018). The Effect of Political Skill on Work Role Performance and Intention to Leave: A Moderated Mediation Model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1), 98-110.
- Harris, K.J., Kacmar, K.M., Zivnuska, S., Shaw, J.D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 278–285.
- Holoien, D.S., Fiske, S.T. (2013). Downplaying positive impressions: Compensation between warmth and competence in impression management. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(1), 33–41.
- Jones, E.E., Pittman, T.S. (1982). Toward a general theory of strategic self presentation.
- Khizar, H.M.U., Iqbal, M.J., Khalid, J., Rasheed, H.M.W., Akhtar, K. (2020). Student impression management and academic performance: A moderated mediation model. *Journal of Public Affairs*.
- Kimura, T., Bande, B., Fernández-Ferrín, P. (2018). The roles of political skill and intrinsic motivation in performance prediction of adaptive selling. *Industrial Marketing Management*.
- 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. *J. Appl. Psychol.* 103(10), 1145-1154.
- Lawler, E.E., Benson, G.S., McDermott, M. (2012). What makes performance appraisals effective?. *Compensation and Benefits Review*, 44, 191–200.
- Lee, W.W.L. (2020). Impression management through hedging and boosting: A cross-cultural investigation of the messages of U.S. and Chinese corporate leaders. *Lingua*, 242.

- Lvina, E., Johns, G., Vandenberghe, C. (2018). Team political skill composition as a determinant of team cohesiveness and performance. *J. Manag.* 44(3), 1001–1028.
- 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, 276-294.
- Mehmood, Q., Hamstra, M.R.W., Schreurs, B. (2020). Employees' perceptions of their manager's authentic leadership: Considering managers' political skill and gender. *Personnel Review*, 49(1), 202-214.
- Munyon, T.P., Summers, J.K., Thompson, K.M., Ferris, G.R. (2015). Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation, and agenda for the future. *Personnel Psychology*, 68(1), 143–184.
- Murphy, K.R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30, 13–31.
- Murphy, K.R., Cleveland, J.N., Hanscom, M. (2018). *Performance appraisal and management: Why does it fail and how can it be fixed?* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ouvrein, G., Verswijvel, K. (2019). Sharenting: Parental adoration or public humiliation? A focus group study on adolescents' experiences with sharenting against the background of their own impression management. *Children and Youth Services Review*, 99, 319–327.
- Peck, J.A., Levashina, J. (2017). Impression Management and Interview and Job Performance Ratings: A Meta-Analysis of Research Design with Tactics in Mind. *US National Library of Medicine National Institutes of Health*, 8, 201.
- Perkiss, S., Bernardi, C., Dumay, J., Haslam, J. (2020). A sticky chocolate problem: Impression management and counter accounts in the shaping of corporate image. *Critical Perspectives on Accounting*.
- Pulakos, E.D., Mueller-Hanson, R.A., Arad, S., Moya, N. (2015). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 8, 51–76.
- Shi, J., Chen, Z., Zhou, L. (2011). Testing differential mediation effects of sub-dimensions of political skills in linking proactive personality to employee performance. *Journal of Business & Psychology*, 26(3), 359–369.



- Smith, M.B., Webster, B.D. (2017). A moderated mediation model of Machiavellianism, social undermining, political skill, and supervisor-rated job performance. *Personality and Individual Differences*, 104, 453–459.
- Summers, J.K., Munyon, T.P., Brouer, R.L., Pahng, P., Ferris, G.R. (2020). Political skill in the stressor - strain relationship: A meta-analytic update and extension. *Journal of Vocational Behavior*, 118.
- Templer, K.J. (2018). Dark personality, job performance ratings, and the role of political skill: An indication of why toxic people may get ahead at work. *Personality and Individual Differences*, 124, 209–214.
- Wang, C.H., McChamp, M. (2019). Looking at both sides of leader and follower political skill on work outcomes: the mediating role of job satisfaction. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 824-849.
- Watts, L.L., Kuzmich, I., Leung, D.W., Gibson, C., Barsa, A. (2021). Impression management and overclaiming on job applications: Related to future sales performance? *International Journal of Selection and Assessment*. 29, 134-138.
- Wayne, S.J., Liden, R.C. (2017). Effects of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 38(1).
- Welch, J., Byrne, J.A. (2001). *Jack: Straight from the gut*. New York: Warner Business Books.
- Zaman, U., Jabbar, Z., Nawaz, S., Abbas, M. (2019). Understanding the soft side of software projects: An empirical study on the interactive effects of social skills and political skills on complexity–performance relationship. *International Journal of Project Management*, 37(3), 444–460.
- Zivnuska, Suzanne, K., Michele Kacmar, L.A., Witt, Dawn S., Carlson, Virginia K. Bratton. (2004). Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics on Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 627–640.
- Xue, X., Song, H.Y., Tang, Y.J. (2015). The Relationship Between Political Skill And Employee Voice Behavior From An Impression Management Perspective. *Journal of Applied Business Research*, 31(5), 1877-1888.

- Hassani, M., Deghani, F., Kazemzadeh Bitali, M. (2016). The Mediating Role of Political Skills and Job Stress in Relationship Between Sense of Personal Accountability and Job Performance. *Ergonomics*, 4(3), 50-58. [In Persian]
- Yazdaniziarat, M., Rastegar, A. (2013). The Impact of Political Skills on the ability to use tactics of Impression Management. *ORMR*, 3(3), 111-134. [In Persian]
- Yazdani, H.R., Abbaspour, A., Sajadi Nasab, A.N., Karimi, T. (2009). Impression management for the benefit of the organization or the individual: The effect of upward impression management tactics on organizational citizenship behavior. *Government Management*, 2(5), 107-124. [In Persian]

#



**#استناد به این مقاله:** معینی کربکندی، منصوره، طبرسا، غلامعلی، (۱۴۰۱)، تاثیر تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی بر ارزیابی عملکرد با میانجی‌گری مهارت سیاسی. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۳۱(۱۰۶)، ۷-۴۰. doi: 10.22054/jmsd.2022.61404.3976



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.