

پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی

دوره 3، شماره 3، پاییز 1393

## تأثیر مهارت‌های سیاسی بر توانایی استفاده از فنون مدیریت

### تصویرپردازی ذهنی دیگران:

### کارکنان استانداری خراسان شمالی

محمد یزدانی زیارت<sup>1\*</sup>، عباسعلی رستگار

1- دانشجوی دکتری رشته مدیریت رفتاری دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

2- دانشیار گروه مدیریت دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

پذیرش: 1393/04/25

دریافت: 1392/12/28

### چکیده

مهارت‌های سیاسی و مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران، دو موضوع جدید و مهم در حوزه رفتار سازمانی هستند که ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند. در این پژوهش سعی شده است تأثیر این دو مقوله بر یکدیگر بررسی شود. پژوهش حاضر کاربردی و با توجه به ماهیت موضوع و اهداف آن، از نوع توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش تمامی کارکنان استانداری خراسان شمالی می‌باشند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها دو پرسشنامه مهارت‌های سیاسی فریز و همکارانش و پرسشنامه فنون مدیریت تصویرپردازی بولینو و تورنلی می‌باشد. داده‌ها در پژوهش حاضر با استفاده از آزمون‌های همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون خطی ساده و چندگانه و نیز مقایسه میانگین یک جامعه آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند.

نتایج این پژوهش نشان داد که مهارت‌های سیاسی (هوشیاری اجتماعی، نفوذ بین شخصی، توانایی شبکه‌ای و صداقت ظاهری) بر توانایی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران مؤثر



هستند و میزان استفاده کارکنان از مهارت‌های سیاسی و نیز استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی در حد متوسط به بالا می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: رفتارهای سیاسی، مهارت‌های سیاسی، مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران<sup>1</sup>، نفوذ.

## 1- مقدمه

امروزه بیشتر دانشگاهیان و نظریه‌پردازان سازمانی معتقدند که سازمان‌ها به طور ذاتی محیط‌های سیاسی هستند. از این رو بخشی از عملکرد، اثربخشی و موفقیت‌های شغلی در چنین محیط‌هایی در گرو کار سخت و بخش دیگر نیز در گرو عواملی همچون هوشیاری اجتماعی، موقعیت‌شناسی و ادراک و یا به عبارتی مهارت‌های اجتماعی می‌باشد [1]، صص 126-152]. یکی از معیارهای مهارت اجتماعی و نیز معیار اثربخشی در سازمان‌ها مهارت سیاسی است [2، صص 1-28] که عبارت است از توانایی درک و فهم اثربخش دیگران در محیط کار و استفاده از چنین دانشی برای تحت تأثیر قرار دادن و نفوذ بر آن‌ها، به منظور دستیابی به اهداف فردی و یا سازمانی [3، صص 569-588]. رفتارها و مهارت‌های سیاسی جزء مهمی از فرآیندهای نفوذ در سازمان‌ها هستند و به فعالیت‌هایی اطلاق می‌شوند که بخشی از نقش رسمی فرد نیستند ولی برای اثرگذاری یا تلاش برای اثرگذاری بر توزیع مزایا یا مضار در سازمان صورت می‌گیرند و شامل اعمال آگاهانه‌ای هستند که برای نفوذ توسط افراد یا گروه‌ها به منظور دستیابی یا حفاظت از منافع خود صورت می‌گیرند [4]. بیشتر افراد در محیط‌های کاری، با این عقیده که سیاست‌های محیط کار یکی از واقعیات جدایی‌ناپذیر زندگی سازمانی است و نیز رفتارها و اقدامات سیاسی یکی از گزینه‌های در دسترس افراد سازمان برای تحت تأثیر قرار دادن تصمیم‌گیری‌ها است، موافقند. افراد و واحدهای سازمانی زیادی وجود دارند که درگیر فعالیت‌های تأثیرگذاری هستند تا از این طریق بتوانند منافع خود را حفظ کرده و یا حداکثر سازند. یکی از استراتژی‌ها و یا رفتارهای سیاسی تأثیرگذاری بر دیگران ایجاد تصویر مطلوب از خود در نگاه دیگران و یا همان استفاده از استراتژی‌های مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران است [5، صص 138-155] که موفقیت در این امر



نیازمند مهارت‌های سیاسی می‌باشد. تئوری نفوذ اجتماعی مهارت‌های سیاسی را یکی از عوامل کلیدی در اثربخشی استراتژی‌های مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران می‌داند. مهارت‌های سیاسی به افراد کمک می‌کند تا دیگران را درک کرده و از این دانش برای اثرگذاری بر آنها استفاده کنند. از دیدگاه مدیریت تصویرپردازی افرادی که مهارت‌های سیاسی بالایی دارند در رسیدن به تصویر مثبت از خود در مقایسه با آن‌هایی که مهارت‌های سیاسی پایین‌تری دارند، موفق‌تر هستند [6، صص 278-285]. مهارت‌های سیاسی می‌توانند در شکل دادن به تصورات دیگران از ما کمک کنند. از آنجا که مهارت‌های سیاسی افراد را قادر می‌سازد تا تاکتیک‌های نفوذ اثربخش را متناسب با شرایط مختلف انتخاب کرده و اجرا کنند، از این رو پیامدهای مثبت زیادی برای افرادی که این مهارت‌ها را بکار می‌گیرند، در پی خواهد داشت که یکی از این پیامدهای مثبت استفاده موفق از فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران است. مهارت‌های سیاسی احساسی از خود اعتمادی به فرد می‌دهند که اطمینان و صمیمیت را در دیگران القاء می‌کند و قابلیت پذیرش، شایستگی و اعتبار او را برای دیگران بالا می‌برد. از این رو افرادی که مهارت‌های سیاسی بالایی دارند، در استفاده از استراتژی‌های مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران نیز موفق‌تر هستند [7، صص 333-350]. به عبارت دیگر مهارت سیاسی با ترکیب نمودن درک و فهم اجتماعی با توانایی انطباق رفتار صحیح با تقاضاهای موقعیتی اعتماد، صمیمیت، حمایت و صداقت ظاهری را القاء نموده و تأثیرگذاری بر دیگران را افزایش می‌دهد. افراد دارای این مهارت، شایستگی‌های اجتماعی‌ای دارند که رسیدن به اهداف فردی یا سازمانی را برای آن‌ها تسهیل می‌کند [2، صص 1-28]. با توجه به آنچه گفته شد، ما در این پژوهش سعی داریم تا در استناداری که یک سازمان سیاسی است و رفتارهای سیاسی در آن از جهات مختلف، اهمیت زیادی دارند، تأثیر مهارت‌های سیاسی بر توانایی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران به عنوان یک رفتار سیاسی را بررسی کنیم تا به این طریق بتوانیم اندکی از خلاء تحقیقاتی اندک در زمینه مهارت‌های سیاسی و مدیریت تصویرپردازی به عنوان یکی از موضوعات جدید رفتار سازمانی را در کشورمان پر نماییم و مدیران و کارکنان را از اهمیت این موضوعات آگاه سازیم و بررسی کنیم که مهارت‌های سیاسی چگونه به افراد کمک می‌کند تا تصویر مثبت و مطلوبی از خود در تعاملاتی که با دیگران در سازمان دارند، ایجاد کنند.



## 2- مبانی نظری پژوهش

از سال 1970 به بعد علاقه و توجه به سیاست‌های سازمانی به سرعت گسترش یافت و پویاتر شدن و عدم اطمینان‌های محیط‌های کاری، سازمان‌ها و مدیران آن‌ها را مجبور به اقتباس رویکرد جدیدی به نام سیاست‌های سازمانی برای حل مشکلات نمود. هم اکنون چندین دهه است که این سیاست‌ها توجه محققان را به خود جلب نموده است. در اوایل دهه 1980 پفر و میتزبرگ سازمان‌ها را موجودیت‌هایی سیاسی معرفی کردند و پیشنهاد هر دوی آن‌ها این بود که برای اثربخش بودن در چنین محیط‌هایی افراد نیاز به مهارت‌های سیاسی دارند [8، صص 390-320]. مهارت‌های سیاسی یکی از شایستگی‌ها و معیارهای لازم برای اثربخشی در سازمان‌ها هستند که اشاره به توانایی فرد برای تفسیر رفتار دیگران و ایجاد انطباق رفتاری مناسب برای تحت تأثیر قرار دادن رفتارهای مشاهده شده به شکلی غیرتهدیدآمیز و صمیمانه دارد [1، صص 126-152]. مهارت‌های سیاسی ترکیبی از شایستگی‌های اجتماعی، رفتاری، شناختی و تأثیرگذاری هستند که فرآیندهای آگاهانه‌ای را شامل می‌شوند. افراد دارای این مهارت چنین رفتار هدف محوری را بکار می‌گیرند و درگیر فرآیندهای بین شخصی می‌شوند. آن‌ها از این طریق تلاش می‌کنند به نتایج مورد علاقه خود دست پیدا کنند. مهارت‌های سیاسی در دو سطح مختلف شناختی درون شخصی و سطح رفتاری بین شخصی بکار می‌روند [8، صص 290-320]. پفرکه - اولین کسی بود که واژه مهارت‌های سیاسی را در ادبیات تحقیقاتی خودش بکار برد - و نیز میتزبرگ مهارت‌های سیاسی را یکی از عوامل موفقیت و مورد نیاز در سازمان‌ها می‌دانند. از نظر تئوریک نیز افراد دارای مهارت‌های سیاسی بالا، فهم و هوشیاری دقیقی در رابطه با شرایط، زمینه‌ها و تعاملات اجتماعی دارند که به آن‌ها اجازه می‌دهد به گونه‌ای رفتار کنند که متناسب با آن شرایط و زمینه‌ها باشد [9، صص 273-289]. به عقیده میتزبرگ اگر سیاسی بودن سازمان‌ها یک واقعیت اجتناب‌ناپذیر است، پس لازم است که افراد توانایی ترغیب، نفوذ، کنترل و مدیریت دیگران را داشته باشند. میتزبرگ از این توانایی با عنوان مهارت‌های سیاسی یاد می‌کند. افرادی که چنین مهارتی را دارند، قادرند رفتارهای اجتماعی را به خوبی تفسیر کرده و رفتارهای تأثیرگذارانه بیشتری که مناسب شرایط موجود می‌باشد، از خود به نمایش بگذارند [10، صص 229-245]. مهارت‌های سیاسی به افراد این



توانایی و شایستگی را می‌دهد تا موقعیت‌های مخلف را تعبیر کرده و درک نمایند و تشخیص دهند چه چیزی از آن‌ها انتظار می‌رود تا از این طریق بتوانند به اهداف شخصی و سازمانی خود دست پیدا کنند [11، صص 661-676]. بررسی ادبیات سیاست‌های سازمانی و مهارت‌های سیاسی نشان می‌دهد که مهارت‌های سیاسی دارای ابعاد و جنبه‌های مختلفی هستند، برای مثال میتزبرگ (1983) ابعاد مهارت سیاسی و اعمال نفوذ را شامل سه بعد متقاعدسازی، مداخله و نیز مذاکره با دیگران می‌داند. فریز و همکارانش (2005) چهار بعد متمایز برای مهارت‌های سیاسی شناسایی کرده‌اند که عبارتند از هوشیاری اجتماعی<sup>1</sup>، نفوذ بین شخصی<sup>2</sup>، توانایی شبکه‌ای<sup>3</sup>، صداقت ظاهری<sup>4</sup> که هوشیاری اجتماعی و صداقت ظاهری در سطح شناختی و نفوذ بین شخصی و توانایی شبکه‌ای در سطح رفتاری مهارت‌های سیاسی قرار دارند. هوشیاری اجتماعی یک مهارت بین فردی است که به فرد این اجازه را می‌دهد تا موقعیت‌های مخلف کاری را تفسیر کرده و واکنش صحیح نسبت به آن نشان دهد. افراد دارای این مهارت در برخورد با دیگران بسیار باهوش بوده و در موقعیت‌های اجتماعی حساس هستند، تعاملات اجتماعی را به خوبی درک می‌کنند، رفتارهای مخلف را به دقت تفسیر می‌کنند و از قدرت مشاهده، سنجش و تشخیص دیگران و نیز خودآگاهی بسیار بالایی برخوردار می‌باشند و می‌توانند خود را به خوبی با شرایط مختلف تطبیق دهند [1، صص 126-152؛ 8، صص 290-320؛ 12، 744-771]. نفوذ بین شخصی، یعنی توانایی تأثیر قوی بر اطرافیان خود. به عبارت دیگر نفوذ بین شخصی، یعنی توانایی درک و فهم موقعیت‌های اجتماعی و انتخاب بهترین و مؤثرترین استراتژی رفتاری متناسب با آن موقعیت، به منظور برقراری ارتباط آسان با دیگران [8، صص 290-320]. افراد دارای این مهارت از سطح بالایی از خودآگاهی و بصیرت در موقعیت‌های اجتماعی برخوردار هستند و در تغییر دادن نگرش‌ها، دیدگاه‌ها و رفتارشان برای سازگاری با موقعیت‌های اجتماعی مختلف بسیار ماهرانه عمل می‌کنند [13، صص 178-199]. همچنین این افراد سبک شخصیتی متقاعدکننده و نافذی دارند که می‌توانند به آن طریق تأثیر زیادی بر اطرافیان خود بگذارند. این افراد انعطاف‌پذیری بالایی داشته و قادر

1. Social Astuteness
2. Interpersonal Influence
3. Networking Ability
4. Apparent Sincerity



به انطباق رفتار خود با هر شرایطی هستند، تا با آن روش پاسخ مطلوب را از دیگران دریافت کرده و به خواسته و اهداف مورد نظر خود برسند [14، صص 431-446]. توانایی شبکه‌ای، یعنی مهارت درک پویایی‌های سازمان و نیز درک موقعیت خود در سازمان برای رسیدن به سرمایه‌های اجتماعی از قبیل اطلاعات [15، صص 132-152]. افرادی که توانایی شبکه‌ای بالایی دارند قادرند مشارکت اثربخش و سودمندی در کار کردن با دیگران داشته باشند و از آن‌ها در رسیدن به اهداف خود کمک بگیرند [12، صص 744-771]. این افراد در شناسایی، توسعه تماس‌ها و شبکه‌ها مهارت خاصی دارند و می‌توانند حامیان و دوستان زیادی پیدا کنند همچنین از این طریق ائتلاف و اتحادهای قوی و مفیدی ایجاد کنند تا در ایجاد و استفاده از فرصت‌ها موفق باشند [8، صص 290-320]. صداقت ظاهری مهارتی است که به افراد کمک می‌کند انگیزه‌های پنهانی خود را تغییر شکل دهند تا از این طریق بتوانند قابل اعتماد، درست، معتبر، بی‌ریا و خالص به نظر برسند. افراد دارای این مهارت، افرادی صادق، باز و صریح هستند و یا این طور به نظر می‌رسد که به این طریق اعتماد و اطمینان را به اطرافیان خود القاء نموده و در آن‌ها اعمال نفوذ می‌کنند [1، صص 126-152]. این مهارت عامل مهمی برای تأثیرگذاری بر دیگران می‌باشد؛ چرا که بر نیت‌های درک شده یا انگیزه‌های رفتار نمایش داده شده تأکید دارد و این انگیزه‌ها نقش مهمی در تفسیر و سطح‌بندی دیگران از رفتار نمایش داده شده دارند [8:290-320].

نفوذ اجتماعی مدت‌ها است که به عنوان یکی از مبانی اصلی در علوم سازمانی مطرح است و مقوله وسیعی است که فعالیت‌های رسمی یا غیر رسمی و عمدی یا غیر عمدی برای نفوذ بر دیگران را شامل می‌شود. یکی از زیرمجموعه‌های نفوذ اجتماعی مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران است [16، صص 351-360]. از مدیریت تصویرپردازی تعاریف مختلفی ارائه شده است. به عقیده اشنايدر<sup>1</sup> (1981) مدیریت تصویرپردازی یکی از خصوصیات عمومی در زندگی اجتماعی است. به عقیده او مدیریت تصویرپردازی تلاشی در جهت تحت تأثیر قرار دادن تصورات و برداشت‌های دیگران از ماست. به عقیده گافمن (1992) مدیریت تصویرپردازی تلاشی است برای ایجاد معنی یا هدف از تعاملات

---

1. Schneider



اجتماعی که اقدامات ما را هدایت می‌کند و به ما در پیش‌بینی چیزی که از دیگران انتظار داریم، کمک می‌نماید [17]. به هر حال تعریفی که بیشتر محققان از آن استفاده می‌کنند، این است که مدیریت تصویرپردازی تلاشی است برای مدیریت پنداشت‌ها و طرح‌ریزی یک هویت مطلوب و مثبت از خود در نگاه دیگران. مدیریت تصویرپردازی فرآیندی است که افراد سعی می‌کنند به آن طریق بر تصورات و برداشت‌های ذهنی دیگران از آن‌ها تأثیر بگذارند. مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران در زمینه‌های مختلفی مورد مطالعه قرار گرفته که در سال‌های اخیر در محیط‌های کاری مورد توجه ویژه قرار گرفته است، مثل مدیریت تصویرپردازی در گروه‌های کاری و یا تأثیر آن در ارزیابی عملکرد، مصاحبه‌های استخدامی و ارتقای شغلی [6، صص 278-285]. در محیط‌های کاری پویا و پرفشار امروزی که نیازمند تصمیم‌گیری‌های سریع می‌باشند، ماهر بودن در مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران هم برای کارکنان و هم برای مدیران از اهمیت بالایی برخوردار است و افرادی که از این بعد زندگی سازمانی آگاه نیستند ممکن است که در معرض ارزیابی عملکرد ضعیف و حتی تنزل به سطوح پایین سازمانی قرار گیرند [18، صص 33-46].

تئوری مدیریت تصویرپردازی که از ادبیات اجتماعی - روانشناسی نشأت گرفته؛ توضیح می‌دهد که افراد می‌کوشند از تأثیر ادراکات مثبت دیگران درباره آن‌ها برای کسب منفعت استفاده کنند [19، صص 398-415]. مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران یک رفتار هدفمند است و می‌تواند در یک بازه زمانی معین به منظور دستیابی به انگیزه‌ها و اهداف خاصی از قبیل بهتر ارزیابی شدن، افزایش پاداش و تشویق مورد استفاده قرار گیرد [20، صص 232-260]. لری و کووالسکی<sup>1</sup> (1990) بین انگیزه‌های تصویرپردازی و ساختارهای تصویرپردازی تمایز قایل شده‌اند. به نظر آن‌ها انگیزه‌های تصویرپردازی مرتبط با تمایل فرد برای ایجاد تصویر از خود در ذهن دیگران است ولی ساختار تصویرپردازی، فرآیند تصمیم‌گیری در مورد این است که فرد چه نوع از تصویر را می‌خواهد از خود ایجاد کند و چگونه و با استفاده از چه تاکتیکی می‌خواهد به آن هدف دست پیدا کند. استراتژی‌ها و یا تاکتیک‌های مختلفی برای مدیریت تصویرپردازی وجود دارد. افراد می‌توانند از دو نوع

1. Leary & Kowalski



استراتژی کلامی و غیر کلامی برای مدیریت تصویرپردازی دیگران استفاده نمایند. برخی از استراتژی‌های غیر کلامی عبارتند از حالت‌های چهره، زبان بدن و فاصله بین فردی و استراتژی‌های کلامی که در غالب خود اظهاری و عبارات کلامی نشان داده می‌شوند. تدسچی و ملبورگ<sup>1</sup> (1984) استراتژی‌های مدیریت تصویرپردازی را به دو دسته حمایتی و تدافعی<sup>2</sup> تقسیم کرده‌اند که استراتژی‌های حمایتی به منظور تقویت تصویر مثبت ایجاد شده از خود بکار می‌روند؛ مثل خود ارتقایی و استراتژی‌های تدافعی به منظور حفظ و یا اصلاح تصویر ایجاد شده از خود بکار می‌روند مثل عذر خواهی کردن [17]. جونز و پیتمن<sup>3</sup> (1982) نیز پنج نوع استراتژی یا فن خودشیرینی<sup>4</sup>، خود ارتقایی<sup>5</sup>، تظاهر<sup>6</sup>، تضرع<sup>7</sup> و ارعاب<sup>8</sup> برای مدیریت تصویرپردازی ارائه داده‌اند که لیدن و میتچل (1988) سه نوع اول را استراتژی‌های مثبت و دو تای آخر را استراتژی‌های انفعالی و منفی می‌دانند. خودشیرینی رفتاری است که فرد از خود بروز می‌دهد تا جذابیت خود را در نگاه دیگران افزایش داده و از این طریق رفتار دیگران را تحت تأثیر قرار دهد؛ به عبارت دیگر خودشیرینی به معنای انجام کارهایی برای دوست داشتنی‌تر به نظر رسیدن در نگاه دیگران است. مثل تعریف از خود، چاپلوسی و یا تعریف از دیگران، موافقت ظاهری با عقاید و نظرات دیگران و یا انجام کارهای مورد پسند و مطلوب برای آن‌ها [21، صص 572-587]. محققان نشان داده‌اند که استفاده مناسب از خودشیرینی می‌تواند تصویر مطلوبی برای فرد در ذهن دیگران ایجاد کند، محیط کاری دوستانه را تشویق کرده و تعاملات اجتماعی مطلوب را توسعه دهد [13، صص 178-199]، روابط بین فردی مثبت را تقویت کرده و هماهنگی درون و برون سازمانی را افزایش دهد [17]. استراتژی خودارتقایی از طریق بیان موفقیت‌های شخصی، خصوصیات منحصر به فرد و توانایی‌ها خود به منظور شایسته به نظر رسیدن در نگاه دیگران، محقق می‌شود [16، صص 351-360]. تظاهر، رفتارهای

1. Tedeschi and Melburg
2. Assertive or Defensive
3. Jones and Pittman
4. Ingratiation
5. Self -Promotion
6. Exemplification
7. Supplication
8. Intimidation





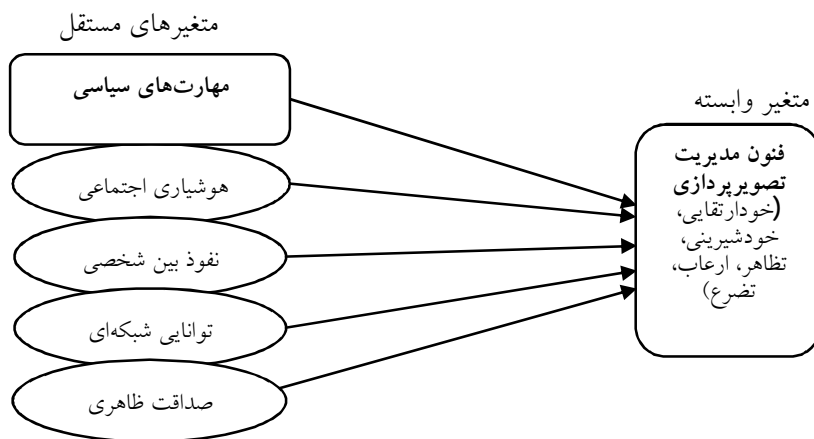
فرانقشی مثل ماندن و کار کردن خارج از وقت اداری هستند که به منظور سختکوش دیده شدن در نگاه دیگران استفاده می‌شوند [22، صص 1-17]. در این استراتژی فرد به گونه‌ای عمل می‌کند که دیگران احساس کنند او به شدت متعهد بکار است و خود را وقف آن کرده است. هنگامی که فردی می‌گوید من این کار را با هر قیمتی که شده انجام می‌دهم، حتی اگر به ضرر من تمام شود و شما از این حرف او خوشحال شده و لذت می‌برید، از این استراتژی استفاده کرده است. در این استراتژی فرد چنین رفتاری را به تصویر می‌کشد تا خودش را مؤدب، سختکوش، الگو و ایده‌آل که بیش از اندازه وظیفه‌اش کار می‌کند، نشان دهد [23، صص 154-163]. چنین افرادی دوست دارند به خاطر خود فدایی، خلوص و شایستگی اخلاقی شان مورد احترام و تشویق قرار گیرند. افرادی که زودتر در سر کار حاضر می‌شوند و یا دیرتر از سرکار بر می‌گردند و یا اظهار می‌کنند دوست ندارند روزهای تعطیل فرا برسد، از این استراتژی استفاده می‌کنند. چنین افرادی می‌خواهند با این عمل به دیگران کمک کنند؛ اما به این خاطر که آن‌ها به روش اخلاقی و صحیح این کار را انجام نمی‌دهند، در واقع اغلب با این کار خود باعث می‌شوند دیگران از اینکه نسبت به آن‌ها کمتر کار می‌کنند، احساس گناه کنند [17]. استراتژی تضرع زمانی استفاده می‌شود که افراد قادر نیستند استراتژی‌های قبلی را استفاده کنند، از این رو درگیر بیان وابستگی‌ها، ناتوانی‌ها و نقاط ضعف خود می‌شوند. در استراتژی تضرع افراد محدودیت‌ها، نقاط ضعف و کاستی‌های خود را ابراز می‌کنند تا حس همدردی و مسئولیت اجتماعی دیگران را برانگیزانند و چنین استنباط شود که آن‌ها به کمکشان نیاز دارند. این افراد خود را درمانده توصیف می‌کنند تا از کمک دیگران استفاده کنند [23، صص 154-163]. استراتژی ارباب به طور معمول برای ایجاد تصویری از قدرت و خطر استفاده می‌شود [22، صص 1-17]. افرادی که از این استراتژی استفاده می‌کنند، سعی دارند لجوج و خیره‌سر، سرسخت و قوی به نظر برسند و با بیان قدرت در دسترس خود شرایط ناراحتی و یا هر نوع رنجش فیزیکی را برای دیگران ایجاد کنند و تهدیدناک بودن خود را در نگاه دیگران افزایش دهند تا از این طریق احتمال موافقت با خواسته‌های آن‌ها بیشتر شود؛ چرا که ترس این انگیزه را در دیگران ایجاد می‌کند تا ناگزیر به تسلیم و اطاعت شوند و به فردی که این استراتژی را استفاده می‌کند، کمک نمایند [23، صص 154-163].



همان طور که توضیح داده شد، تئوری نفوذ اجتماعی، مهارت‌های سیاسی را یکی از عوامل کلیدی در اثربخشی استراتژی‌های مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران می‌داند و بیان می‌کند افرادی که مهارت‌های سیاسی پایینی دارند، اگر زیاد از استراتژی‌های مدیریت تصویرپردازی استفاده کنند، ممکن است که نتیجه منفی بگیرند و از نگاه دیگران افرادی ریاکار و چاپلوس به نظر برسند. نتایج پژوهش‌های مختلف نیز نشان می‌دهد که ارتباط نزدیکی بین مهارت‌های سیاسی با استفاده موفق از استراتژی‌های مدیریت تصویرپردازی وجود دارد، برای مثال نتایج بررسی‌های فری و همکارانش (2007) نشان داد، افرادی که مهارت‌های سیاسی بالایی دارند به این خاطر که می‌توانند بفهمند در شرایط مختلف چه نوع رفتاری مناسب می‌باشد، در استفاده از استراتژی‌های مدیریت تصویرپردازی موفق‌تر هستند. تورنلی و بولینو (2001) و نیز فری و همکارانش (2005) به این نتیجه رسیده‌اند که کارکنان دارای مهارت خودشیرینی در استفاده از استراتژی‌های مدیریت تصویرپردازی موفق‌تر هستند. لایرد و همکارانش (2012) معتقدند که افراد دارای مهارت‌های سیاسی در مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران اثربخش‌تر می‌باشند. هایگست و همکارانش (2003) اظهار کرده‌اند که استفاده از مهارت‌های سیاسی به ایجاد انگیزه‌ها و تصورات مثبت کمک می‌کند. نتایج بررسی‌های هریس و همکارانش (2007) نشان داد که کارکنان دارای مهارت‌های سیاسی در ایجاد تصویر مثبت از خود در نگاه سرپرستان موفق‌تر هستند. بروئر و همکارانش (2014) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که مهارت‌های شبکه‌ای و هوشیاری اجتماعی تأثیر مثبتی بر مدیریت تصویرپردازی مثبت از خود دارند.

### 3- مدل مفهومی پژوهش

با مرور مبانی نظری پژوهش مدل مفهومی به همانند شکل 1 ترسیم شده است. مدل مذکور از دو دسته متغیر تشکیل شده است: الف- مهارت‌های سیاسی و مؤلفه‌های آن (هوشیاری اجتماعی، نفوذ بین شخصی، توانایی شبکه‌ای، صداقت ظاهری) به عنوان متغیرهای مستقل و فنون مدیریت تصویرپردازی به عنوان متغیر وابسته. براساس این مدل سعی می‌شود تا رابطه بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته بررسی شود.



شکل 1 مدل مفهومی پژوهش

#### 4- فرضیه‌های پژوهش

با توجه به مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌ها به صورت زیر تعریف می‌شوند.

##### 4-1- فرضیه‌های اصلی

مهارت‌های سیاسی بر توانایی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران مؤثر هستند.

##### 4-2- فرضیه‌های فرعی

- هوشیاری اجتماعی بر توانایی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران مؤثر است.
- نفوذ بین شخصی بر توانایی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران مؤثر است.
- توانایی شبکه‌ای بر توانایی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران مؤثر است.
- صداقت ظاهری بر توانایی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران مؤثر است.
- مهارت‌های سیاسی کارکنان و نیز میزان استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی به‌وسیله آن‌ها در حد متوسط می‌باشد.



- ترکیبی از مؤلفه‌های مهارت سیاسی قادر به تبیین توانایی استفاده فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران می‌باشند.

## 5- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی است. این پژوهش به لحاظ آنکه به بررسی داده‌های مرتبط با دوره‌ای از زمان می‌پردازد، مقطعی است.

برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری پژوهش، شناسایی شاخص‌ها و تعاریف مربوط به آن‌ها از روش مطالعه کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه می‌باشد. برای سنجش مهارت‌های سیاسی از پرسشنامه فریز و همکارانش (2005) استفاده شده است. این پرسشنامه از 18 گزاره تشکیل شده است که فراوانی آن‌ها با نمراتی از یک (خیلی مخالف) تا 5 (خیلی موافق) سنجیده می‌شود. به منظور سنجش فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران از پرسشنامه بولینو و تورنلی (1999) که از 22 گزاره تشکیل شده، استفاده شده است که فراوانی آن با نمراتی از یک (خیلی مخالف) تا 5 (خیلی موافق) سنجیده می‌شود. برای بررسی روایی پرسشنامه‌ها، پرسشنامه‌های پژوهش در اختیار جمعی از اساتید رشته مدیریت قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد در مورد میزان وضوح، گویایی و مربوط بودن هریک از سؤال‌های پرسشنامه‌ها نظر دهند که در نهایت نظر آنان مؤید روایی پرسشنامه‌ها بود. برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مهارت‌های سیاسی 80 درصد و برای پرسشنامه فنون مدیریت تصویرپردازی 82 درصد به دست آمد، از این رو می‌توان گفت که پرسشنامه‌ها از پایایی مناسب برخوردار بوده‌اند. جامعه آماری این پژوهش تمام کارکنان استانداری خراسان شمالی می‌باشند که پرسشنامه‌ها در میان آن‌ها توزیع شد. تعداد کل افراد جامعه آماری 240 نفر می‌باشند که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده 68 نفر از آن‌ها به عنوان نمونه انتخاب شدند و پرسشنامه‌ها در میان آن‌ها توزیع شد. در پژوهش حاضر اطلاعات



در سطح آمار توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد و ...) و آمار استنباطی (کولموگوروف - اسمیرنوف، همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون خطی ساده و مقایسه میانگین یک جامعه آماری) با استفاده نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل شده‌اند.

## 6- آزمون فرضیه‌ها

نتایج حاصل از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن داده‌های مربوط به مؤلفه‌های مهارت‌های سیاسی و فنون مدیریت تصویرپردازی به صورت زیر می‌باشد (جدول 1).

جدول 1 نتایج آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف متغیرهای پژوهش

آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف			شاخص‌ها	متغیرها
سطح معناداری	مقدار Z	حجم نمونه		
0/116	1/193	68	هوشیاری اجتماعی	مهارت‌های سیاسی
0/108	0/986	68	نفوذ بین شخصی	
0/176	1/103	68	توانایی شبکه‌ای	
0/285	1/209	68	صداقت ظاهری	
0/028	1/462	68	خودارتقایی	فنون مدیریت تصویرپردازی
0/233	1/036	68	خودشیرینی	
0/049	1/363	68	تظاهر	
0/188	1/087	68	ارعاب	
0/415	0/884	68	تضرع	



با توجه به جدول 1، سطح معناداری به دست آمده در آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف تمامی عوامل در نمونه مورد بررسی، از سطح معناداری قابل قبول (0/05) بزرگترند، در نتیجه فرض نرمال بودن توزیع کلیه نمرات متغیرها پذیرفته می‌شود.

نتایج آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف نشان داد که توزیع تمام نمرات نرمال است، بنابراین می‌توان برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده کرد. از آن جایی که مقیاس متغیرها کمی می‌باشد، درباره فرضیه‌های پژوهشی با استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون، وجود رابطه معنادار بین هر یک از عوامل مهارت‌های سیاسی و فنون مدیریت تصویرپردازی بررسی شده است. چنانچه ( $p < 0/05$ ) به دست آید، فرض صفر مبنی بر عدم وجود رابطه معنا دار بین متغیرها رد شده و می‌توان چنین ادعا کرد که بین متغیرهای مورد نظر رابطه معناداری وجود دارد. نتایج آزمون همبستگی پیرسون در مورد هر یک از متغیرها در جدول 2 آمده است.

جدول 2 نتایج آزمون همبستگی پیرسون

فنون مدیریت تصویرپردازی		متغیر	شماره فرضیه
سطح معناداری	ضریب همبستگی		
0/000	0/646 **	هوشیاری اجتماعی	فرضیه فرعی اول
0/000	0/628 **	نفوذ بین شخصی	فرضیه فرعی دوم
0/000	0/603 **	توانایی شبکه‌ای	فرضیه فرعی سوم
0/000	0/656 **	صداقت ظاهری	فرضیه فرعی چهارم
0/000	0/705 **	مهارت‌های سیاسی	فرضیه اصلی

همان طور که در جدول 2 مشاهده می‌شود، رابطه بین هوشیاری اجتماعی، نفوذ بین شخصی، توانایی شبکه‌ای و صداقت ظاهری با فنون مدیریت تصویرپردازی معنادار است. با توجه به علامت ضریب همبستگی بین این متغیرها، نتیجه می‌گیریم که بین هوشیاری اجتماعی، نفوذ بین شخصی توانایی شبکه‌ای و صداقت ظاهری با استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی رابطه مثبتی وجود دارد. درباره فرضیه اصلی پژوهش نیز نتایج آزمون آماری نشان از تأیید رابطه معنادار و مثبت بین مهارت‌های سیاسی و توانایی استفاده از فنون مدیریت



تصویرپردازی است. همان طور که در این جدول مشاهده می‌شود، بیشترین ضریب همبستگی مربوط به صداقت ظاهری و کمترین آن مربوط به توانایی شبکه‌ای است. به منظور بررسی قطعیت وجود رابطه خطی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته از رگرسیون خطی ساده به صورت جدول 3 استفاده شده است.

جدول 3 نتایج آزمون رگرسیون خطی ساده

فنون مدیریت تصویرپردازی						متغیرها	شماره فرضیه
تعداد	ضرایب		سطح معناداری قابل قبول	ANOVA (Sig.)	ضریب تعیین (R Square)		
	ضریب متغیر مستقل	مقدار ثابت					
68	2/439	33/559	0/005	0/000	.408	هوشیاری اجتماعی	اول
68	2/313	41/010	0/005	0/000	0/385	نفوذ بین شخصی	دوم
68	1/798	37/505	0/005	0/000	0/353	توانایی شبکه‌ای	سوم
68	2/762	43/357	0/005	0/000	0/421	صداقت ظاهری	چهارم
68	0/727	29/909	0/005	0/000	0/490	مهارت‌های سیاسی	اصلی

همان طور که در جدول 3 مشاهده می‌شود، سطح معناداری محاسبه شده، در تحلیل واریانس رگرسیون خطی ساده که برای بررسی قطعیت وجود رابطه خطی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته به دست آمده است، برای تمام فرضیه‌ها از سطح معناداری قابل قبول (0/05) کمتر می‌باشد که این امر نشان‌دهنده وجود رابطه خطی بین تمام متغیرهای مستقل و متغیر وابسته در این پژوهش است. مقادیر ضریب تعیین در این جدول به این معنا است که 40/8 درصد تغییرات فنون مدیریت تصویرپردازی به وسیله هوشیاری اجتماعی، 38/5 درصد به وسیله نفوذ بین شخصی، 35/3 درصد آن به وسیله توانایی شبکه‌ای و 42/1 درصد به وسیله صداقت ظاهری قابل تبیین و پیش‌بینی می‌باشد.

به منظور بررسی میزان مهارت‌های سیاسی و استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی از نظر پاسخ‌دهندگان، از آزمون میانگین جامعه آماری به صورت جدول 4 استفاده شده است.



جدول 4 آزمون میانگین یک جامعه آماری

مقدار میانگین برابر با 3						متغیرها
95 درصد فاصله اطمینان برای تفاوت		تفاوت میانگین	sig	درجه آزادی	T	
حد بالا	حد پایین					
16/3674	15/5149	15/94118	0/000	67	74/649	هوشیاری اجتماعی
14/0253	13/1511	13/1511	0/000	67	62/052	نفوذ بین شخصی
19/9658	18/8871	19/42647	0/000	67	71/896	توانایی شبکه‌ای
10/9115	10/1473	10/52941	0/000	67	55/007	صداقت ظاهری
43/8116	40/121296	41/9797059	0/000	67	45/504	مهارت‌های سیاسی
74/0508	70/8316	72/4418	0/000	67	89/832	فنون مدیریت تصویرپردازی

همان طور که در جدول 4 مشاهده می‌شود، سطح معناداری تمامی ابعاد مهارت‌های سیاسی و همچنین خود آن بزرگ‌تر از سطح معناداری در نظر گرفته شده (0/05) می‌باشد، و نیز با توجه به اینکه حد اختلاف میانگین هر چهار مورد مثبت می‌باشد، بنابراین با اطمینان 95 درصد می‌توان گفت که از نظر پاسخگویان میزان مهارت‌های سیاسی و نیز استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی در حد متوسط به بالا می‌باشد.

قبل از انجام تحلیل رگرسیون مفروضه‌های آن مورد بررسی قرار گرفته است. همان طور که نتایج آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف نشان داد، متغیر وابسته دارای توزیع نرمال است. استقلال خطاها توسط آزمون دوربین - واتسون بررسی و مقدار آن 1/174 به دست آمده است که نشانگر تأیید استقلال خطاهاست. استقلال متغیرهای مستقل از یکدیگر با استفاده از آزمون هم خطی بودن بررسی شده است. مقدار عامل تورم واریانس برای متغیرها بین 1/01 و 1/86 و کمترین مقدار ویژه 1/04 و بزرگترین شاخص وضعیت 13 است؛ به عبارت دیگر همبستگی متغیرهای مستقل با یکدیگر زیاد نیست و مشکلی در استفاده از آزمون رگرسیون وجود ندارد. بر این اساس نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی ششم به صورت زیر است (جدول 5).





جدول 5 نتایج تحلیل رگرسیون خطی چند متغیره به روش گام به گام

شاخص	متغیرها	ضریب همبستگی چندگانه	مجذور ضریب همبستگی	ضریب همبستگی تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد شده
صداقت ظاهری	0/656	0/430	0/421	5/05887	
هوشیاری اجتماعی	0/742	0/551	0/537	4/52392	
توانایی شبکه‌ای	0/774	0/599	0/580	4/30798	
نفوذ بین شخصی	0/789	0/623	0/599	4/20894	

جدول 5 نتایج تحلیل رگرسیون خطی چند متغیره به روش گام به گام برای پیش‌بینی استفاده از مهارت‌های سیاسی را نشان می‌دهد. همان‌طور که در این جدول دیده می‌شود، در تحلیل رگرسیون گام به گام، در 4 گام، چهار مهارت سیاسی با استراتژی مدیریت تصویرپردازی دارای همبستگی چندگانه می‌باشند. براساس اهمیت متغیرهای پیش‌بین در تحلیل رگرسیون گام به گام در اولین گام، صداقت ظاهری با استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی دارای ضریب همبستگی 656/0 بوده است. در گام دوم با افزوده شدن هوشیاری اجتماعی ضریب همبستگی به 742/0 رسیده است. میزان ضریب همبستگی افزوده شده برای هوشیاری اجتماعی 9 درصد بوده است. در گام سوم با افزوده شدن توانایی شبکه‌ای میزان همبستگی به 774/0 رسیده است. میزان ضریب افزوده شده برای توانایی شبکه‌ای 3 درصد بوده است؛ در گام چهارم با افزوده شدن نفوذ بین شخصی میزان همبستگی به 789/0 رسیده است. میزان ضریب افزوده شده برای نفوذ بین شخصی 15 درصد بوده است. در مجموع، این چهار متغیر قادر به تبیین 62/3 درصد واریانس استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی می‌باشند.

ضرایب رگرسیون استاندارد و غیر استاندارد برای پیش‌بینی استفاده از مهارت‌های سیاسی به صورت جدول 6 می‌باشد.



جدول 6 ضرایب رگرسیون استاندارد و غیر استاندارد

سطح معناداری	t	ضریب استاندارد بتا	ضرایب غیر استاندارد		متغیر
			خطای استاندارد	بتا	
0/001	3/528	-	5/285	19/570	عدد ثابت
0/001	3/400	0/329	0/365	1/242	هوشیاری اجتماعی
0/002	2/012	0/208	0/381	0/767	نفوذ بین شخصی
0/002	2/071	0/215	0/310	0/643	توانایی شبکه‌ای
0/001	2/087	0/229	0/463	0/966	صداقت ظاهری

جدول 6 ضرایب رگرسیون استاندارد و غیر استاندارد را برای پیش‌بینی مهارت‌های سیاسی نشان می‌دهد. همان‌طور که در این جدول دیده می‌شود، در تحلیل رگرسیون گام به گام، طی گام نهایی (گام چهارم) چهار مهارت سیاسی وارد معادله رگرسیون شده‌اند. به ترتیب (همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود) هوشیاری اجتماعی با ضریب بتای استاندارد 329/، نفوذ بین شخصی با ضریب بتای 208/، توانایی شبکه‌ای با ضریب بتای 215/، و صداقت ظاهری با ضریب بتای 229/، رابطه مثبت و معناداری با استفاده از استراتژی‌های رفتاری مدیریت تصویرپردازی دارند. بنابراین در مجموع براساس جدول بالا معادله رگرسیون نهایی (طی گام چهارم در تحلیل رگرسیون گام به گام) برای پیش‌بینی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی به شرح زیر است:

$$\text{توانایی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی} = \text{هوشیاری اجتماعی } (1/242) + \text{ نفوذ بین شخصی } (0/767) + \text{ توانایی شبکه‌ای } (0/643) + \text{ صداقت ظاهری } (0/966) + \text{ عدد ثابت } (19/570)$$



## 7- نتیجه‌گیری

در این پژوهش تلاش شد تا تأثیر دو موضوع مهم رفتاری که در سازمان‌های امروزی حایز اهمیت هستند، مورد بررسی قرار گیرد. در نهایت نتایج بررسی‌های آمار تحلیلی، بیانگر تأثیر قوی و مثبت مؤلفه‌های مهارت سیاسی بر توانایی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی بود. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های تورنلی و بولینو (2001)، هایگست و همکارانش (2003)، فری و همکارانش (2005، 2007)، هریس و همکارانش (2007)، لایرد و همکارانش (2012) و نیز بروئر و همکارانش (2014) همسو می‌باشد.

در توضیح نتایج این پژوهش می‌توان گفت هر یک از افراد در سازمان به دنبال اهداف خاصی هستند که این اهداف می‌تواند اجتماعی و یا اقتصادی باشند. برای تحقق چنین اهدافی افراد ممکن است، درگیر رفتارهای سیاسی شوند تا منافع خود را حفظ کرده و یا حداکثر سازند. فردی که احساس می‌کند رفتارهای سیاسی در سازمان رواج دارد، ممکن است که خود نیز درگیر رفتارهای سیاسی شده و فنون مدیریت تصویرپردازی را - که یک نوع رفتار سیاسی می‌باشد - استفاده کند تا بتواند سهم خود را از منابع سازمانی حفظ کرده و یا حداکثر نماید [24]. صص 263-277]. افراد دارای مهارت سیاسی در انجام این کار موفق‌تر هستند؛ چرا که این افراد قادرند اهداف رفتاری خود را بفهمند و چنین دانشی را در ترکیب با رفتارهای مدیریت تصویرپردازی استفاده کنند تا بر دیگران تأثیر بگذارند. این افراد به خاطر هوشیاری اجتماعی خود قادرند موقعیت‌ها و تعاملات اجتماعی و افراد را به خوبی درک نمایند و درک و شهود خوبی برای چگونه ارائه دادن خود به دیگران داشته باشند. از آنجا که افراد دارای این مهارت به خوبی دیگران را درک می‌کنند، دیگران آن‌ها را دوست دارند و در کنار آن‌ها احساس راحتی می‌کنند. این امر به آن‌ها اجازه می‌دهد تا در استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی موفق‌تر باشند. از طرفی مهارت در بعد صداقت ظاهری باعث می‌شود افراد قابل اعتماد و شایسته به نظر برسند و از این طریق به ایجاد تصویر مطلوب از خود نایل آیند. علاوه بر این افراد دارای مهارت سیاسی، شبکه سازهای اجتماعی خوبی هستند که باعث می‌شود آن‌ها بتوانند با مرتبط و سهم سازختن خود با موفقیت‌های افراد شایسته و نسبت دادن



موفقیت‌های آن‌ها به خود تصویر مطلوبی از خود در نگاه دیگران ایجاد کنند. بنابراین مهارت‌های سیاسی بر توانایی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی مؤثر می‌باشند. این پژوهش دانش ما را در حوزه رفتارهای سیاسی و فنون مدیریت تصویرپردازی گسترش و نشان می‌دهد که چگونه مهارت‌های سیاسی بر توانایی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی مؤثر هستند و به کارکنان کمک می‌کند یاد بگیرند که چگونه می‌توانند تصویر مثبتی از خود در نگاه همکاران و مدیران خود ایجاد کنند و با استفاده مثبت و صادقانه از مهارت‌های سیاسی کیفیت روابط خود با همکاران و مدیران را افزایش دهند و یک محیط کاری مطلوب ایجاد نمایند. از طرفی این نکته را خاطر نشان می‌سازد که محققان سازمانی، مدیران و کارکنان نیاز دارند پویایی رفتار انسانی را در محیط‌های پویا و پیچیده سازمانی دریابند. از طرفی مدیران و کارکنان را به این نکته متذکر می‌سازد که باید از تأثیرگذاری‌های غیرمرتبط با کار که در ارزیابی آن‌ها از زیردستان و همکاران مؤثر است، آگاه باشند. از دیدگاه سازمانی تصمیم‌گیرندگان باید در اینکه کارکنان چگونه ارزیابی می‌شوند، دقت کنند چون که دقت ارزیابی‌ها ممکن است به وسیله توانایی افراد در استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی تحت تأثیر قرار گیرد. از این رو اگر ارزیابی کارکنان به‌وسیله سرپرستان انجام می‌شود لازم است که به این نکته توجه شود. در این صورت سازمان‌ها باید بدانند که مدیریت تصویرپردازی چقدر در استخدام، گزینش، نظام‌های ارتقا و پاداش مهم هستند. از آنجا که توسعه مهارت‌های سیاسی یکی از عوامل موفقیت و اثربخش در سازمان می‌باشد و هر شخصی می‌تواند آن‌ها را از راه تجربه نیز بیاموزد؛ از این رو به کارکنان و مدیرانی که در پی توسعه مهارت‌های سیاسی و نیز کسب تصویر مثبت، اعتبار، شهرت، موفقیت، و بهبود عملکرد فردی، گروهی و سازمانی خود هستند، توصیه می‌شود روابط خود با دیگران را در سازمان توسعه داده و شبکه‌های ارتباطی خود را شناخته و سطح‌بندی نمایند و با آن‌هایی که مهم‌تر هستند، ارتباط بیشتری داشته باشند. تأکید آن‌ها بر تنوع شبکه باشد و نه گستردگی آن. همچنین سعی کنند با صحبت کردن همکاران خود مشوق‌های رفتاری، انگیزه‌ها و علایق شخصی و حرفه‌ای آن‌ها را شناسایی کنند و در موقع مناسب از آن استفاده نمایند؛ به رفتارهای کلامی و غیر کلامی دیگران توجه داشته باشند و به گونه‌ای رفتار کنند که دیگران در کنار آن‌ها احساس راحتی نمایند؛ قدرت برخورد خوب و دوستانه با دیگران را دست کم نگیرند؛ از



برقراری ارتباط صرفاً زمانی که نیاز به آن دارند، اجتناب کنند؛ سعی کنند با همکاران و نیز صاحبان قدرت به صورت شخصی صحبت‌هایی داشته باشند و این صحبت‌ها را در محیط آزاد و خارج از محیط اداری انجام دهند؛ سعی کنند هم با افراد سطوح پایین و هم با افراد سطوح بالای سازمان خود ارتباط داشته باشند؛ از اینکه دیگران آن‌ها را صادق و قابل اعتماد می‌دانند یا نه آگاه باشند و نیز سعی کنند ارتباطاتی را که با دیگران دارند، به روابط قابل اعتماد تبدیل کنند؛ در ایجاد اعتماد عجله نکنند چون ایجاد اعتماد زمان زیادی می‌خواهد و در زمان کوتاهی از بین می‌رود. تعریف آن‌ها از دیگران یا پاداشی که به آن‌ها می‌دهند، هدف‌مند و واضح باشد؛ در ارتباط با دیگران شفاف باشند؛ سعی کنند با همه منصفانه و عادلانه رفتار کنند. پیشنهادها و ایده‌های خود را به دیگران تحمیل نکنند بلکه با آن‌ها در میان بگذارند.

در پایان پیشنهاد می‌شود که هر چند بخشی از مهارت‌های سیاسی ذاتی هستند ولی بخشی نیز آموزش‌پذیر و اکتسابی است. به این ترتیب مدیران و کارکنان می‌توانند از این آموزش‌ها بهره‌مند شوند. جلسه‌های کارورزی، مربی‌گری اجرایی و کتاب‌هایی که در زمینه رهبری وجود دارند، می‌تواند برای افرادی که درصدد کسب مهارت‌های سیاسی هستند، مفید باشند. از این رو به واحد آموزش استانداری خراسان شمالی نیز توصیه می‌شود که برگزاری کلاس‌های آشنایی با رفتارها، مهارت‌های سیاسی و نیز خطاهای ادراکی برای مدیران و کارکنان خالی از لطف نبوده و در ارتقای کار آن‌ها مؤثر خواهد بود.

## 8- منابع

- [1] Ferris, Gerald R., Treadway, Darren C., Kolodinsky, Robert W., Hochwarter, Wayne A., Kacmar, Charles J., Douglas, C., Frink, Dwight D.; "Development and validation of the political skill inventory"; *Journal of Management*, Vol. 31, No. 1, 2005.
- [2] Blickle, G., John, J., Ferris, Gerald R., Momm, T., Liu, Y., Haag, R., Meyer, G., Weber, K., Oerder, K.; "Fit of political skill to the work context: A two-study investigation"; *Applied Psychology: an International Review*, 2011.
- [3] Gentry, William A., Leslie, Jean B., Gilmore, David C., Ellen III, B., Ferris, Gerald R., Treadway, Darren C.; "Personality and political skill as distal and



proximal predictors of leadership evaluations"; *Career Development International*, Vol. 18, No. 6, 2013.

[4] رضائیان ع.؛ مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان؛ سمت، چاپ سوم، 1389.

- [5] Poon, June M.L.; "Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions"; *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No. 2, 2001.
- [6] Harris, Kenneth J., Kacmar, M., Zivnuska, S., Shaw, Jason D.; "The impact of political skill on impression management effectiveness"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 1, 2007.
- [7] Blickle, G., Kramer, Jochen, Zettler, I., Momm, Tassilo, James K., Summers, Timothy P. Munyon and Ferris, Gerald R. ; "Job demands as a moderator of the political skill-job performance relationship"; *Career Development International*, Vol. 14, No. 4, 2009.
- [8] Ferris, Gerald R., Treadway, Darren C., Perrewé, Pamela L., Brouer, Robyn L., Douglas, Ceasar., Lux, Sean.; "Political skill in organizations"; *Journal of Management*, Vol. 33, No. 3, 2007.
- [9] Treadway Darren C., Shaughnessy, Brooke A., Breland, Jacob W., Yang, Jun., Reeves, Maiyuwai; "Political skill and the job performance of bullies", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28, No. 3, 2013.
- [10] Treadway Darren C., Hochwarter, Wayne A., Kacmar, Charles J., Ferris Gerald. R.; "Political will, political skill, and political behavior"; *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, 2005.
- [11] Laird, Mary D., Zboja James J., Martinez, Arthur D., Ferris, Gerald R.; "Performance and political skill in personal reputation assessments", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28, No. 6, 2012.
- [12] Ferris Gerald R., Blickle, G., Schneider, Paula B., Kramer, Jochen. Zettler, Ingo. Solga, Jutta. Noethen, Daniela. Meurs, James A.; "Invited paper political skill construct and criterion-related validation: A two-study investigation"; *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, No.7, 2008.
- [13] Wu, Long-Zeng., Yim, Frederick Hong-kit. Kwan, Ho Kwong and Zhang, Xiaomeng; "Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and



- political skill in employee psychological distress"; *Journal of Management Studies*, Vol. 49, No. 1, 2013.
- [14] Phipps Simone T. A., Prieto, Leon C.; "The influence of personality factors on transformational leadership: Exploring the moderating role of political skill"; *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 6, No. 3, 2011.
- [15] Brass D. J.; "Social capital and organizational leadership"; In S. J. Zaccaro & R. J. Klimoski (Eds.), *The Nature of Organizational leadership: Understanding the Performance Imperatives Confronting Today's Leaders*, San Francisco: Jossey- Bass, 2001.
- [16] Turnley W. H., Bolino M. C.; "Achieving desired images while avoiding undesired images: Exploring the role of selfmonitoring in impression management"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, 2001.
- [17] Schokker Merel M. C.; "The use of impression management tactics in group's overtime and the effect on the interpersonal outcomes of liking, competence and performance"; Final Master Thesis of Organizational Change and Consultancy, University of Maastricht, 2007.
- [18] Gardner III W. L.; "Lessons in organizational dramaturgy: The art of impression management"; *Organizational Dynamics*, Vol. 21, No. 1, 1992.
- [19] Abhayawansa S., Guthrie J.; "Intellectual capital information and stock recommendations: Impression management"; *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 13, No. 3, 2012.
- [20] Wayne S. J., Liden R. C.; "Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study"; *Academy of Management Journal*, Vol. 38, 1995.
- [21] Liden, R. C., Mitchell, T. R.; "Ingratiation behaviors in organizational settings"; *Academy of Management Review*, Vol. 13, 1988.
- [22] Brouer, Robyn L., Badaway, Rebecca L., Gallagher, Vickie C., Haber, Julita A.; "Political skill dimensionality and impression management choice and effective use", *Journal of Business Psychology*, 2014.

- [23] Soran, Semih and Balkan, m. M.Onur; "The effects of impression management tactics on emotional expressions: Research on banking sector", *Journal of Global Strategic Management*, Vol. 13, 2013.
- [24] Chen, Yei-Yi and Fang, Wenchang; "The moderating effect of impression management on the organizational politics – performance relationship"; *Journal of Business Ethics*, Vol. 79, 2007.