



## بررسی و مقایسه رفتار مدیریت برداشت در دو سیستم مکانیکی و ارگانیکی

زهرا برومند<sup>۱</sup>  
فاطمه ثقفی\*<sup>۲</sup>

### چکیده

این تحقیق متضمن بررسی دو سیستم ارگانیک و مکانیک از نظر مقایسه به کارگیری سه تاکتیک مدیریت برداشت (خودشیرینی، خودارتقای و ابتکار عمل) است. در عین حال استفاده کارکنان از تاکتیک‌های مدیریت برداشت نسبت به مافوق و همکاران را در هر یک از دو سیستم مورد بررسی قرار می‌دهد. مدیریت برداشت به مجموعه‌یی از تاکتیک‌ها و رفتارهای سیاسی گفته می‌شود که در تعاملات اجتماعی مورد استفاده قرار می‌گیرد تا برداشت دیگران تا حد امکان تحت کنترل و مدیریت قرار گیرد. با مطالعه تحقیقات مرتبط، چهار فرضیه تبیین و مشخص شد که کارکنان در سازمان‌های مکانیک تمایل بیشتری به استفاده از رفتار مدیریت برداشت دارند و این رفتار را عمدتاً در ارتباط با مدیران و سرپرستان خود به کار می‌گیرند تا همکاران. در ضمن، تاکتیک مورد استفاده آن‌ها بیشتر خودشیرینی است؛ در صورتی که در سازمان‌های ارگانیک، مدیریت برداشت مورد استفاده کمتری دارد و در صورت استفاده در رفتار با مدیران و همکاران به طور یکسان کار گرفته می‌شود و تاکتیک مورد استفاده غالب، ابتکار عمل است. این تحقیق در دو بخش از سازمان صدا و سیما با توزیع یک پرسشنامه ۲۶ سوالی استاندارد برای تشخیص مبتنی بر سیستم مکانیک و یا ارگانیک بودن آن دو بخش انجام گرفت و در نهایت مرکز تحقیقات و پژوهش‌ها (سیستم ارگانیک) و بخش تولید شبکه ۴ (سیستم مکانیک) در نظر گرفته شد. جامعه آماری شامل ۲۴۰ نفر (از هر بخش ۱۲۰ نفر) بود که در نهایت از هر واحد ۱۰۰ نفر (در مجموع ۲۰۰ نفر) با استفاده از فرمول کوکران انتخاب و پرسشنامه ۱۹ سوالی شامل سوال‌های مربوط به ۳ تاکتیک (خودشیرینی، ابتکار عمل و خودارتقای) یعنی آنان توزیع گردید. تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی - پیمایشی است.

**واژگان کلیدی:** مدیریت برداشت، تاکتیک خودشیرینی، خودارتقای و ابتکار عمل، سیستم ارگانیک، سیستم مکانیک.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۰۷/۰۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۱۰/۱۱

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

۲. دانش آموخته ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

E-mail: s.saghafi97@gmail.com

## ۱. مقدمه

موفقیت سازمان‌های امروزی به میزان زیادی به کارکنان آن بستگی دارد. کارکنانی که با نحوه عملکرد خود بر عملکرد و خروجی سازمان تاثیر می‌گذارند (Morison & Phelps, 1999). اغلب پژوهش‌های مدیریتی به دنبال اثربخشی زیردستان به کمک سرپرستان آن‌ها است؛ با این حال برخی از محققان مانند «دراکر» معتقدند که بر خلاف آن چه تصور می‌شود رابطه زیردست / سرپرست غالباً به وسیله زیردستان مدیریت می‌شود (Drucker, 1986). بعضی از رفتارهای کارمندان نظیر رفتارهای مدیریت برداشت توجه زیادی را به خود جلب می‌کند. مدیریت برداشت در واقع فرایندی است که از طریق آن افراد سعی می‌کنند تا برداشت دیگران از رفتار و عملکرد خود را کنترل و مدیریت کنند (Robbins, 2007) و در اصل با به‌کارگیری تاکتیک‌های متنوع مدیریت برداشت، تصویر مطلوبی را از خود در ذهن دیگران ایجاد می‌کنند و به کمک آن بر تصمیم افراد نسبت به خودشان تاثیر می‌گذارند.

ماهیت سیاسی رفتارهای سازمانی در پژوهش‌های رشته مدیریت تا این اواخر مورد بررسی قرار نگرفته بود و بررسی‌های نظام‌مند رفتارهای سیاسی در سازمان و از جمله مدیریت برداشت که متغیر کلیدی این تحقیق است پراکنده و محدود بوده است. این کمبود پژوهش‌ها، به ویژه در حوزه شناسایی عواملی بیشتر احساس می‌شود که به درک رفتارهای سیاسی و مدیریت برداشت در سازمان کمک می‌کنند. به علاوه با توجه به این که تحقیق و بررسی در این زمینه در کشور ما نیز بسیار اندک بوده است، انجام تحقیقات در این باب حائز اهمیت و بسیار ضروری است؛ لذا تحقیق حاضر درصدد شناسایی برخی از عوامل موثر و پیامدهای مدیریت برداشت است. دو متغیر ساختار سیستم‌های ارگانیک و مکانیک به‌عنوان عواملی که موجبات به‌کارگیری انواع تاکتیک‌های مدیریت برداشت در سازمان را فراهم می‌کنند، در نظر گرفته شده است. تاکتیک‌های مورد نظر در این تحقیق خودشیرینی، خود ارتقایی و ابتکار عمل است و در نهایت میزان استفاده از این تاکتیک‌ها در هر دو سیستم سازمانی و استفاده از آن‌ها نسبت به مافوق و کارمندان هم رده مورد بررسی قرار می‌گیرد.

در بسیاری از موقعیت‌های اجتماعی و تعاملاتی افراد با یکدیگر، رفتارهای سیاسی مانند مدیریت برداشت به‌کار گرفته می‌شود. تعاملات سازمانی نیز از این قاعده مستثنی نیست و بستر بسیار مستعدی برای استفاده از این استراتژی در ارتباطات غیررسمی افراد است و اعضای سازمان برای کسب قدرت شخصی و قدرت پست و مقام درگیر سیاست‌های سازمانی هستند. سیاست‌های سازمانی فرآیندی نفوذی است که در آن فرد یا یک گروه تلاش می‌کنند فراتر از استحقاق لیاقت خود به کمک تاکتیک‌های غیررسمی مزیتی را به دست آورد. این مزیت نوعاً به دست آوردن قدرت است.

مدیریت برداشت از شایع‌ترین رفتارهای سیاسی محسوب می‌شود که ایده آن نخستین بار توسط «گافمن» مطرح شد. به زعم «گافمن»، افراد تاثیرهای مورد نظر خود بر دیگران را مدیریت می‌کنند و این کار ممکن است آگاهانه یا ناآگاهانه انجام پذیرد (Goffman, 1959)؛ بنابراین مدیریت برداشت اشاره به رفتارهایی دارد که افراد با استفاده از آن‌ها تصویر دیگران از خود را کنترل می‌کنند و از این طریق سعی می‌کنند تا پیامدهای مطلوب خود را حداکثر و پیامدهای نامطلوب خود را حداقل کنند. کارمندان از طریق مدیریت برداشت سعی می‌کنند اعتماد و احترام دیگر همکاران به‌خصوص سرپرستان و مدیران خود را به‌دست آورند (Wayne & Liden, 1995).

کشور ما با سابقه ۲۵۰۰ سال شاهنشاهی و وجود مداحان، چاپلوسان و صله‌بگیران در دربارها موجب شده است تا این رفتار ناخوشایند نهادینه شود و افرادی برای گرفتن امتیاز بیشتر و احیانا آن‌چه شایستگی آن‌را ندارند دست به هر کاری بزنند تا نظر طرف مقابل را که اکثرا مدیران و سرپرستان و به‌خصوص در سازمان‌های مکانیکی است به نفع خود تغییر دهند که این معضل همه کشورهای در حال توسعه است و موجب تنزل بهره‌وری و اشاعه رفتارهای ناشایستی می‌شود که عامل دلسردی افراد متخصص و مسئولیت‌پذیر نیز هست.

این تحقیق درصدد یافتن پاسخی به این سوال‌ها است:

- کارکنان در کدام سازمان‌ها (مکانیکی یا ارگانیکی) بیشتر از مدیریت برداشت استفاده می‌کنند؟
- افراد در هر یک از سازمان‌ها بیشتر از کدام تاکتیک بهره می‌گیرند؟
- افراد در هر یک از سازمان‌ها از تاکتیک‌های مدیریت برداشت در قبال مافوق بیشتر استفاده می‌کنند یا در قبال همکاران هم رده خود؟

## ۲. پیشینه نظری

بسیاری از محققان استراتژی‌های گوناگونی را در بخش مدیریت برداشت شناسایی کردند و آن‌ها را توضیح داده‌اند. برای مثال (Jones & Pittman, 1982; Rosenfeld et al, 2002; ) در حالی‌که مدیریت برداشت به گونه‌ی گسترش یافته است که شامل تاثیرات اجتماعی و تاکتیک‌هایی مثل حفاظتی و تدافعی است. کیپنیس (۱۹۸۰)، راثو (۱۹۹۵) و اکثر افراد پذیرفته‌اند که تفاوت فاحشی بین استراتژی تدافعی و حفاظتی وجود دارد. استراتژی حفاظتی می‌تواند هویت مطلوبی فراهم کند. در میان استراتژی‌های حفاظتی شیوه جلب توجه توانسته است توجه بسیاری از افراد را به خود جلب کند. در مقابل، استراتژی‌های تدافعی احتمالا موجب ایجاد هویتی نامطلوب می‌شود (Rosenfeld et al, 2002).

هر چه تعداد دانشمندان برای موضوع مورد نظر بیشتر باشد، دال بر اهمیت آن موضوع است. استراتژی‌های مربوط به مدیریت برداشت از سوی بسیاری از محققان سازمانی از جمله جونز و پیتمان (۱۹۸۲)، تدسچی و ریس (۱۹۸۱) مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. همه این موارد نیز در تحقیق حاضر مدنظر قرار گرفته و از جمله تاکتیک‌هایی که در این تحقیق بررسی شده است عبارت‌اند از:

۱. خودشیرینی: شامل چاپلوسی، گزینه‌های انطباقی و انجام کارهای مورد علاقه برای یک هدف که همانا نشان دادن افزایش خوش خدمتی نسبت به دیگران است.

۲. خودارتقای: شامل جلب توجه دیگران به فضایل شخصیتی یک فرد تا او را شایسته‌تر قلمداد کند.

۳. تاکتیک‌های ابتکار عمل یا پیشرو بودن در کار: انجام کار فراتر از آنچه در شرح شغل بیان شده است و انجام کارهایی که نتایج کار را بهبود بخشد و از بروز مشکلات جلوگیری نماید، یا ایجاد فرصت‌های جدید، قبل از این که کسی درخواست کند، در مجموع ابتکار عمل یا پیش قدم بودن در کار نامیده می‌شود.

بسیاری از مطالعات بر روی مدیریت برداشت در زمینه‌ها و محیط‌های گوناگون منتشر شده است. روزنفلد (۱۹۹۷) مدیریت برداشت، انصاف و کاربرد آن در مصاحبه‌های استخدامی را مورد بررسی قرار داده است که در این پژوهش محقق مدعی شده است که استفاده از تاکتیک‌های مدیریت برداشت توسط کاندیدهای استخدام در سازمان‌ها نباید همواره به عنوان تهدید تلقی شود؛ بلکه کارمندی که به خوبی بتواند با استفاده از تاکتیک‌ها بر مصاحبه‌گراها تاثیر بگذارد؛ مسلماً از منافع سازمان نیز می‌تواند درمقابل مشتری‌ها و رقبا با استفاده از همین تاکتیک‌ها به خوبی دفاع کنند. به این ترتیب بهتر است سازمان‌ها مدیریت برداشت را مهارت در نظر بگیرند و نه نقطه ضعف. مطالعات دیگری که بلین باندا ویللا و همکاران (۲۰۰۷) انجام دادند به بررسی رابطه بین استفاده از تاکتیک‌های مدیریت برداشت و ارزیابی شدن پرداختند.

این پژوهش نیز بیانگر وجود رابطه مثبت و معنادار میان استفاده از تاکتیک‌های متمرکز بر سرپرست با دوست داشتنی بودن نزد سرپرست و رابطه منفی میان استفاده از تاکتیک‌های متمرکز بر شغل و وظیفه با دوست داشتنی بودن است. همچنین ظاهر فیزیکی و مورد لطف واقع شدن می‌تواند موجب به وجود آمدن ادراک متخصص بودن زیردست توسط سرپرست شود و در نهایت، در ارزیابی وی تاثیر مثبت بگذارد. چن و فنگ (۲۰۰۸)، به بررسی میزان سیاست‌زدگی سازمان و استفاده از تاکتیک‌های مدیریت برداشت پرداخته‌اند که نشان می‌دهد به هر اندازه میزان سیاست‌زدگی در سازمان‌ها کمتر باشد، استفاده از تاکتیک متمرکز بر شغل و وظیفه در آن سازمان نتیجه مثبت بیشتر خواهد داشت و برعکس، هر چه قدر کارمندان احساس سیاست‌زده

بودن سازمان را بیشتر حس کنند استفاده آن‌ها از تاکتیک‌های تمرکز بر سرپرست و خودشیرینی بیشتر می‌شود و این تاکتیک‌ها نتیجه مثبت‌تری می‌دهند.

از جمله تحقیقاتی که در زمینه مدیریت برداشت در ایران صورت گرفته است می‌توان به پژوهش عباس عباسپورو همکاران (۱۳۸۹)، در رابطه با تاکتیک‌های مدیریت برداشت رو به بالا بر رفتار شهروندی اشاره کرد که نشان می‌دهد به ترتیب تاکتیک‌های متمرکز بر شغل و متمرکز بر سرپرست بیشترین تاثیر را بر بروز رفتار مدیریت برداشت از جانب کارمند دارند و تاکتیک متمرکز بر خود کم‌ترین تاثیر را در بروز رفتار مدیریت برداشت دارد. همچنین علی‌اکبر فرهنگی و همکاران (۱۳۸۸)، به بررسی عوامل موثر بر مدیریت برداشت و پیامدهای آن پرداختند و دریافتند که افراد با استفاده از تاکتیک خودشیرینی نظر مثبت سرپرست را جلب و رفتار او را نسبت به خود ملایم‌تر می‌کنند. ضمناً به‌کارگیری تاکتیک جلب حمایت موجب می‌شود تا سرپرست از وظایف و مسوولیت‌ها و در نتیجه فشار شغلی آن‌ها بکاهد و در نهایت استفاده از تاکتیک ارباب می‌تواند باعث عکس‌العمل منفی سرپرست شده و فشار شغلی فرد را افزایش دهد.

### چارچوب نظری و مدل مفهومی تحقیق

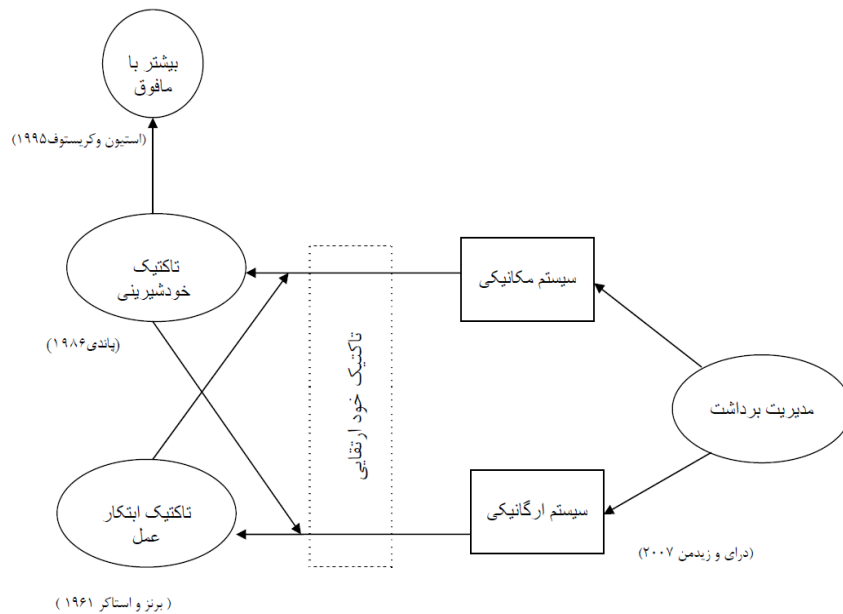
**چارچوب نظری:** چارچوب نظری این پژوهش با بررسی سوابق پژوهشی در قلمرو مساله به گونه‌ی منطقی همسویی دارد و با تکیه بر مقاله درای و زید من (۲۰۰۷) که در مجله امرالد به چاپ رسید، تهیه شده است. طبق نظر این دو محقق در محیط‌های کاری، افراد از استراتژی‌های مدیریت برداشت برای ماکزیمم نمودن مزایای فردی استفاده و چنین تصور می‌کنند که هر چه بیان و طرز عقیده آن‌ها مطلوب تر باشد، نتایج مثبت‌تری به‌دست خواهد آمد. در این مقاله، ارزیابی‌هایی عملی از اثرات هنجارهای سازمانی و همچنین ویژگی‌های ساختاری بر انتخاب تاکتیک‌های مدیریت برداشت و الگوهای مورد استفاده در آن صورت گرفته است و بر این اساس، مدل مفهومی تحقیق در شکل ۱ نشان داده می‌شود.

دو عامل ارگانیک و مکانیک بودن سیستم به‌عنوان عوامل اصلی سنجش میزان استفاده از رفتار مدیریت برداشت در این دو سیستم در نظر گرفته شده است. طبق نظر برنز و استاگر (۱۹۶۱)، سازمان‌ها به‌عنوان فاکتورهایی تلقی می‌شوند که در جست‌وجوی کسب موقعیت‌های ویژه‌ی در راستای عملکردهای مکانیکی و ارگانیک هستند. سیستم مکانیکی، سیستمی متمرکز است. این سیستم از طریق یک سازمان ساختاری و سلسله‌مراتبی حمایت شده و سطوح بالایی از تعاریف شغلی، اختیارات و ارتباطات نیز در آن وجود دارد. وابستگی افراد مرئوس به افراد مافوق خود نیز در این میان بسیار زیاد است. در این حیطة نوآوری و ابتکار کارمند نیز تشویق نمی‌شود و

محدودیت‌هایی نیز در بخش تصمیم‌گیری و افزایش اختیارات در مقایسه با سازمان‌های ارگانیک وجود دارد.

در مدل زیر، میزان استفاده از هر یک از تاکتیک‌های مدیریت برداشت مثل (خودشیرینی، خودارتقای و ابتکار عمل) در دو سیستم ارگانیک و مکانیک مقایسه شده است و ارگانیک و مکانیک بودن سیستم به‌عنوان عامل اصلی تاثیرگذار بر میزان استفاده کارمندان از رفتار مدیریت برداشت در قبال کارمندان هم رده خود و مدیران و سرپرستان‌شان را نشان می‌دهد.

### مدل مفهومی تحقیق:



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

**فرضیه‌ها:** فرضیه‌های چهارگانه این پژوهش به قرار زیر تبیین شده است:

۱. کارکنان در سازمان‌های مکانیکی بیشتر از کارکنان در سازمان‌های ارگانیکی از مدیریت برداشت استفاده می‌کنند.
۲. کارکنان سازمان‌های مکانیکی از تاکتیک‌های خودشیرینی بیشتر از تاکتیک‌های نوآوری و خودارتقای استفاده می‌کنند.
۳. کارکنان سازمان‌های ارگانیکی از تاکتیک‌های نوآوری بیشتر از تاکتیک‌های خودشیرینی و خودنمایی استفاده می‌کنند.

۴. کارکنان سازمان‌های مکانیکی بیشتر در رابطه با مافوق خود از مدیریت برداشت استفاده می‌کنند تا همکاران هم رده.

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از حیث هدف کاربردی است؛ زیرا از نتایج آن می‌توان استفاده عملی کرد و از حیث روش، توصیفی و از شاخه پیمایشی است؛ ضمناً از آنجاکه محقق در محیط سازمان حضور پیدا می‌کند، این تحقیق میدانی نیز محسوب می‌شود. قلمرو مکانی این تحقیق دو بخش سازمان صدا و سیما یعنی بخش تولید شبکه ۴ و مرکز تحقیقات صدا و سیما را دربر دارد.

**روش جمع‌آوری اطلاعات:** برای جمع‌آوری اطلاعات این پژوهش از ابزار و شیوه‌های زیر استفاده شده است:

**جستجو در اینترنت:** به دلیل تازگی موضوع در ایران هیچ پایان‌نامه‌یی تحت این عنوان یا عنوان‌های مشابه در دانشکده‌های مختلف مدیریت یافت نشد؛ بنابراین بیشتر وقت پژوهشگر برای جمع‌آوری مطلب در اینترنت صرف شد.

**پرسشنامه:** در این تحقیق از دو نوع پرسشنامه استفاده شده است: اولی یک پرسشنامه ۲۶ سوالی بود که برای تشخیص ارگانیک / مکانیک بودن سازمان و تفکیک این دو بخش از طریق گرفتن درصد از پاسخ‌های (بلی و خیر) به کار گرفته شد و پرسشنامه دیگر برای بررسی میزان استفاده از رفتار مدیریت برداشت در هر دو ساختار ارگانیک و مکانیک و میزان استفاده این رفتار نسبت به همکاران و مدیران در قالب سه تاکتیک خودشیرینی، خود ارتقایی و ابتکار عمل در هر یک از این دو بخش سازمانی با بهره‌گیری از طیف لیکرت مورد استفاده قرار گرفت. این پرسشنامه بر اساس شاخص‌های پیشنهادی مقاله بیس طراحی شد.

در این تحقیق روایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ در هر بخش به دست می‌آید. برای به دست آوردن ضریب آلفای کرونباخ، نخست واریانس نمره‌های هر زیرگروه پرسش‌های پرسشنامه یا زیر آزمون و واریانس کل اندازه‌گیری شد و سپس از راه فرمول اندازه ضریب آلفا به دست آمد: ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده در قسمت جواب‌های مربوط به بخش مرکز تحقیقات برابر با ۰/۸۴ است و از روایی بالا حکایت دارد.

جدول ۱: ضریب آلفای کرونباخ در بخش مرکز تحقیقات

| میزان الفا             | ابعاد     |
|------------------------|-----------|
| مربوط به همکاران       |           |
| ۰/۸۴۴                  | خودشیرینی |
| ۰/۸۴۴                  | خلاقیت    |
| ۰/۸۴۳                  | خودارتقای |
| مربوط به سرپرستان      |           |
| ۰/۸۴۷                  | خودشیرینی |
| ۰/۸۴۳                  | خلاقیت    |
| ۰/۸۴۱                  | خودارتقای |
| آلفای کرونباخ کل: ۰/۸۴ |           |

ضریب آلفای کرونباخ مربوط به جواب‌های بخش تولید شبکه چهار ۰/۸۷ به دست آمد که نشان‌دهنده روایی بالا است.

جدول ۲: ضریب آلفای کرونباخ در بخش تولید شبکه ۴

| میزان الفا             | ابعاد     |
|------------------------|-----------|
| مربوط به همکاران       |           |
| ۰/۸۷۰                  | خودشیرینی |
| ۰/۸۷۰                  | خلاقیت    |
| ۰/۸۶۹                  | خودارتقای |
| مربوط به سرپرستان      |           |
| ۰/۸۶۹                  | خودشیرینی |
| ۰/۸۶۹                  | خلاقیت    |
| ۰/۸۶۹                  | خودارتقای |
| آلفای کرونباخ کل: ۰/۸۷ |           |

برای بررسی میزان پایایی پرسشنامه در بخش مرکز، تعداد ۲۰ پرسشنامه در دو مرحله زمانی مختلف در اختیار افراد سازمان قرار گرفت و فراوانی‌های مقایسه دو نسبت در هر دو سری پرسشنامه در فرمول قرار داده شد. در این تحقیق، دو قسمت جواب «خیلی زیاد» و «زیاد» به عنوان مبنای محاسبه نسبت موفقیت در نظر گرفته شده است. مقدار آماره آزمون ( $Z=0.89$ ) در ناحیه  $H_0$  قرار می‌گیرد؛ بنابراین فرضیه پژوهشی در سطح اطمینان ۹۵٪ (سطح خطای ۵٪) تایید می‌شود و پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار است.



بررسی میزان پایایی پرسشنامه نیز در بخش تولید شبکه چهار طبق روش قبل تعداد بیست پرسشنامه در دو مرحله زمانی مختلف در اختیار افراد سازمان قرار گرفت و فراوانی‌های نسبت‌های موفقیت هر دو سری پرسشنامه در فرمول قرار داده می‌شود. در این تحقیق دو قسمت جواب «خیلی زیاد» و «زیاد» به‌عنوان مبنای محاسبه نسبت موفقیت در نظر گرفته شده است که نتیجه آن، مقدار آماره آزمون ( $Z=1.24$ ) در ناحیه  $H_0$  قرار می‌گیرد؛ بنابراین فرضیه پژوهشی در سطح اطمینان ۹۵٪ (سطح خطای ۵٪) تایید می‌شود و پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار است.

**جامعه و نمونه آماری تحقیق:** جامعه آماری این تحقیق، شامل کارکنان بخش تحقیقات و پژوهش سازمان صدا و سیما (به‌عنوان سیستم ارگانیکی) و تولید شبکه ۴ (به‌عنوان سیستم مکانیکی) است. برای برآورد صحیح نمونه پژوهشی از جامعه آماری که مشتمل بر ۱۲۰ نفر در هر یک از دو بخش تولید شبکه ۴ و مرکز پژوهش‌های صدا و سیما (جمعاً ۲۴۰ نفر) است، برای تعیین حجم نمونه آماری از فرمول کوکران استفاده شد و حجم نمونه برای اجرای هر دو پرسشنامه (تعیین ساختار سازمانی و مدیریت برداشت) برآورد شد که عدد به‌دست آمده با استفاده از این فرمول در هر سازمان ۱۰۰ نفر است.

$$n = \frac{N \times p \times q \times U_{1-\alpha/2}^2}{N \varepsilon^2 + p \times q \times U_{1-\alpha/2}^2}$$

$$n = \frac{120 \times 0.5 \times 0.5 \times 1.96^2}{0.3 + 0.96}$$

$$n = \frac{115.2}{1.26} = 91.43 \neq 100$$

#### ۴. تحلیل داده‌ها

در این بخش ابتدا برای بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. سپس، با توجه به نوع توزیع داده‌ها نسبت به تجزیه و تحلیل داده‌ها اقدام شد. فرض یک: داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار نیستند.

جدول ۳: آزمون "کولموگروف اسمیرنوف" بررسی نرمال بودن توزیع داده‌های مربوط به بخش مرکز

| نام معیار متغیر            | چولگی  | کشیدگی | آماره آزمون | سطح معناداری |
|----------------------------|--------|--------|-------------|--------------|
| مربوط به همکاران           |        |        |             |              |
| خودشیرینی                  | -۰/۳۸۸ | -۰/۹۷۵ | ۰/۲۱۴       | ۰/۰۰۰        |
| ابتکار عمل                 | -۰/۵۰۱ | -۰/۵۹۷ | ۰/۲۲۳       | ۰/۰۰۰        |
| خودارتقای                  | ۰/۰۶۵  | -۰/۸۷۱ | ۰/۱۷۲       | ۰/۰۰۰        |
| مربوط به مدیران و سرپرستان |        |        |             |              |
| خودشیرینی                  | ۰/۰۵۷  | -۱/۰۹۵ | ۰/۱۶۰       | ۰/۰۰۰        |
| ابتکار عمل                 | -۰/۴۰۰ | -۰/۷۴۷ | ۰/۲۱۶       | ۰/۰۰۰        |
| خودارتقای                  | ۰/۱۵۱  | -۰/۸۶۹ | ۰/۱۸۷       | ۰/۰۰۰        |

جدول ۴: آزمون "کولموگروف اسمیرنوف" بررسی نرمال بودن توزیع داده‌های مربوط به بخش تولید شبکه ۴

| نام معیار متغیر   | چولگی   | کشیدگی | آماره آزمون | سطح معناداری |
|---|---------|--------|-------------|--------------|
| مربوط به همکاران  |         |        |             |              |
| خودشیرینی   | -۰/۲۹۴۰ | -۱/۳۰۸ | ۰/۱۹۵       | ۰/۰۰۰        |
| ابتکار عمل  | -۰/۷۷۴  | -۰/۳۹۵ | ۰/۲۳۷       | ۰/۰۰۰        |
| خودارتقای   | ۰/۰۱۱   | -۱/۱۰۷ | ۰/۱۵۶       | ۰/۰۰۰        |
| مربوط به مدیران و سرپرستان  |         |        |             |              |
| خودشیرینی   | ۰/۰۴۷   | -۱/۱۷۴ | ۰/۱۵۰       | ۰/۰۰۰        |
| ابتکار عمل  | -۰/۴۵۶  | -۰/۹۴۶ | ۰/۲۰۰       | ۰/۰۰۰        |
| خودارتقای   | ۰/۳۲۹   | ۰/۵۸۹  | ۰/۱۷۴       | ۰/۰۰۰        |
| چولگی کل: ۰/۱۴۱ کشیدگی کل: ۱/۱۴۷ - آماره آزمون کل: ۰/۱۶۲ سطح معناداری کل: ۰/۰۰۰ |         |        |             |              |

### آزمون فرضیه‌ها

**آزمون فرضیه اول:** کارکنان در سازمان‌های مکانیکی بیشتر از کارکنان در سازمان‌های ارگانیکی از رفتار مدیریت برداشت استفاده می‌کنند. در فرضیه‌های فوق با دو گروه مستقل سروکار داریم، از آنجاکه داده‌ها به صورت رتبه‌بندی هستند و از توزیع غیر نرمال تبعیت می‌کنند، از آزمون ناپارامتریک من - ویتنی<sup>۱</sup> استفاده شده است. آزمون من ویتنی معادل آزمون پارامتریک t دو گروه مستقل است که برای مقایسه دو گروه مستقل برحسب رتبه به کار می‌رود.

1. Mann-Whitney Test

جدول ۵: برآورد رتبه‌ها با استفاده از آزمون من ویتنی

| نام گروه        | حجم نمونه | رتبه میانگین | مجموع رتبه‌ها |
|-----------------|-----------|--------------|---------------|
| مرکز (ارگانیکی) | ۱۰۰       | ۹۲/۰۳        | ۹۲۰۳          |
| تولید (مکانیکی) | ۱۰۰       | ۱۰۸/۹۸       | ۱۰۸۹۸         |

جدول ۶: آماره‌های آزمون من ویتنی

| مدیریت برداشت                          |        |
|--|--------|
| من - ویتنی یو <sup>۱</sup>             | ۴۱۵/۵  |
| ویلکاکسون دبلیو <sup>۲</sup>           | ۹۲۰۳/۵ |
| مقدار Z <sup>۳</sup>                   | -۲/۰۷۱ |
| مقدار تقریبی سطح معناداری <sup>۴</sup> | ۰/۰۳۸  |

با توجه به این که سطح معناداری حاصل (۰/۰۳۸) در آزمون فوق از ۰/۰۵ کوچک تر است؛ بنابراین تفاوت معناداری بین دو متغیر وجود دارد. از طرفی، مجموع رتبه‌های گروه تولید (۱۰۸/۹۸) از مجموع رتبه‌های گروه مرکز تحقیقات (۹۲/۰۳) بزرگ تر است؛ بنابراین فرضیه تحقیق مبنی بر این که کارکنان در سازمان‌های مکانیکی بیشتر از کارکنان در سازمان‌های ارگانیکی از رفتار مدیریت برداشت استفاده می‌کنند، پذیرفته می‌شود.

**آزمون فرضیه دوم:** کارکنان سازمان‌های مکانیکی از تاکتیک‌های خودشیرونی بیشتر از تاکتیک‌های ابتکار عمل و خودارتقای استفاده می‌کنند.

در آزمون فرضیه‌های فوق می‌خواهیم سه متغیر را در درون یک گروه مشخص، مورد سنجش قرار دهیم. از آنجاکه داده‌ها به صورت رتبه‌ی هستند و از توزیع غیر نرمال تبعیت می‌کنند، از آزمون ناپارامتریک فریدمن استفاده شده است. آزمون فریدمن از جمله آزمون‌های ناپارامتریک است که معادل پارامتریک آن تحلیل واریانس درون موردی (اندازه‌های تکراری) است. این آزمون برای مقایسه سه یا بیش از سه نمونه وابسته که مقیاس رتبه‌ی دارند، استفاده می‌شود.

جدول ۷. برآورد رتبه‌ها با استفاده از آزمون فریدمن

| رتبه | میانگین رتبه‌ها | متغیرها    |
|------|-----------------|------------|
| ۱    | ۲/۷۹            | خودشیرونی  |
| ۲    | ۲/۱۳            | ابتکار عمل |
| ۳    | ۱/۰۹            | خود ارتقای |

1. Mann-Whitney U
2. Wilcoxon W
3. Z value
4. Asymp. Sig. (2-tailed)

جدول ۸: آماره‌های آزمون فریدمن

|         |              |
|---------|--------------|
| ۱۰۰     | حجم نمونه    |
| ۱۵۰/۱۲۳ | مربع کای     |
| ۲       | درجه آزادی   |
| ۰/۰۰۰   | سطح معناداری |

با توجه به این که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، سطح معناداری (۰/۰۰۰) کوچک‌تر از میزان خطا (۰/۰۵) است؛ لذا می‌توان گفت که تفاوت میان میانگین رتبه‌های مولفه‌های فرضیه معنادار است. از طرفی، میانگین رتبه داده‌های مربوط به خودشیرینی از نوآوری و خودنمایی بیشتر است (۲/۷۹ < ۲/۱۳ < ۱/۰۹)؛ بنابراین فرضیه محقق مبنی بر این که کارکنان سازمان‌های مکانیکی از تاکتیک‌های خودشیرینی بیش از تاکتیک‌های نوآوری و خودنمایی استفاده می‌کنند، پذیرفته می‌شود.

**آزمون فرضیه سوم:** کارکنان سازمان‌های ارگانیکی از تاکتیک‌های ابتکار عمل بیشتر از تاکتیک‌های خودشیرینی و خودارتقای استفاده می‌کنند.

در آزمون فرضیه‌های فوق نیز همانند آزمون فرضیه قبلی می‌خواهیم سه متغیر را در درون یک گروه مشخص مورد سنجش قرار دهیم. در اینجا نیز با توجه به رتبه‌ی بودن داده‌ها و تبعیت داده‌ها از توزیع غیر نرمال، از آزمون ناپارامتریک فریدمن استفاده شده است.

جدول ۹. برآورد رتبه‌ها با استفاده از آزمون فریدمن

| رتبه | میانگین رتبه‌ها | مولفه‌های فرضیه |
|------|-----------------|-----------------|
| ۱    | ۱/۸۵            | خودشیرینی       |
| ۲    | ۲/۸۵            | ابتکار عمل      |
| ۳    | ۱/۳۰            | خود ارتقای      |

جدول ۱۰: آماره‌های آزمون فریدمن

|         |              |
|---------|--------------|
| ۱۰۰     | حجم نمونه    |
| ۱۲۴/۷۴۷ | مربع کای     |
| ۲       | درجه آزادی   |
| ۰/۰۰۰   | سطح معناداری |

با توجه به این که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، سطح معناداری (۰/۰۰۰) کوچکتر از میزان خطا (۰/۰۵) است؛ لذا می‌توان گفت که تفاوت میان میانگین رتبه‌های مولفه‌های فرضیه معنادار است. از طرفی، میانگین رتبه داده‌های مربوط به نوآوری از خودشیرینی و خودنمایی بیشتر است (۲/۸۵ < ۱/۸۵ < ۱/۳۰)؛ بنابراین فرضیه محقق مبنی بر این که کارکنان سازمان‌های ارگانیکی از تاکتیک‌های نوآوری بیشتر از تاکتیک‌های خودشیرینی و خودنمایی استفاده می‌کنند، پذیرفته می‌شود.

**آزمون فرضیه چهارم:** کارکنان سازمان‌های مکانیکی در رابطه با همکاران خود از مدیریت برداشت کمتر استفاده می‌کنند و بیشتر رفتار مدیریت برداشت را در رابطه با مافوق خود به کار می‌برند.

برای آزمون فرضیه فوق از آنجاکه می‌خواهیم وضعیت یک متغیر وابسته (مدیریت برداشت) را در داخل یک گروه (کارکنان سازمان‌های مکانیکی) و در دو موقعیت مختلف (همکاران و مافوق) بسنجیم، از آزمون رتبه‌های «علامت‌دار ویلکاکسون» استفاده شده است که این آزمون معادل آزمون «پارامتریک t» زوجی است.

جدول ۱۱: برآورد رتبه‌ها با استفاده از آزمون رتبه‌های علامت‌دار ویلکاکسون

| مجموع رتبه‌ها | میانگین رتبه‌ها | تعداد    |                | مافوق - همکاران |
|---------------|-----------------|----------|----------------|-----------------|
| ۱۰۰۰/۵۰       | ۳۸/۴۸           | ۲۶ (الف) | رتبه‌های منفی  |                 |
| ۳۹۴۹/۵۰       | ۵۴/۱۰           | ۷۳ (ب)   | رتبه‌های مثبت  |                 |
|               |                 | ۱ (ج)    | رتبه‌های برابر |                 |
|               |                 | ۱۰۰      | جمع رتبه‌ها    |                 |

الف) مافوق > همکاران

ب) مافوق < همکاران

ج) همکاران = مافوق

جدول ۱۲: آماره‌های آزمون رتبه‌های علامت‌دار ویلکاکسون

| مقدار Z                             | ۴/۹   |
|-------------------------------------|-------|
| (p-value) مقدار تقریبی سطح معناداری | ۰/۰۰۰ |

در دو جدول فوق، با توجه به بیشتر بودن مجموع رتبه‌های مثبت از مجموع رتبه‌های منفی (۳۹۴۹ < ۱۰۰۰) و کمتر از ۰/۰۵ بودن مقدار p-value به دست آمده، فرض صفر رد می‌شود و

می‌توان نتیجه گرفت که در سطح معناداری ۰/۰۵ شواهد قوی در تایید فرضیه محقق وجود دارد مبنی بر اینکه کارکنان سازمان‌های مکانیکی در رابطه با همکاران خود از مدیریت برداشت کمتر و در رابطه با مافوق خود بیشتر استفاده می‌کنند.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

**نتیجه‌گیری:** هر پژوهشی برای نیل به اهداف خاص طرح‌ریزی شده است که بی‌شک این پژوهش هم از این قاعده مستثنی نیست. در واقع، هدف اصلی این پژوهش آن است که با ارائه یک مدل ساختاری بتواند با توجه به ساختار سیستم‌های سازمانی و تاثیر آن، میزان استفاده از شاخص‌های رفتار مدیریت برداشت و میزان بهره‌گیری از آن نسبت به مافوق و همکاران را مورد بررسی قرار دهد. یافته‌های این پژوهش حاکی از این است که کارکنان سیستم‌های مکانیکی جهت تاثیر بر روی افراد، به‌خصوص سرپرستان و مدیران خود از تاکتیک مدیریت برداشت نسبت به سیستم‌های ارگانیکی بیشتر استفاده می‌کنند. این بدان معنی است که افراد مورد بررسی اصولاً برای نشان دادن کار خود جویای موقعیت‌هایی هستند تا بیشتر بتوانند بر روی برداشت افراد نسبت به خود اثرگذار باشند و در این ارتباط ساختار موجود در سیستم‌های مکانیکی ظاهراً فضای مناسب‌تری را برای تمسک کارکنان به چنین رفتارهایی فراهم می‌کند. ضمناً کارکنان در سیستم‌های مکانیکی بیشتر از تاکتیک‌های خودشیرینی استفاده می‌کنند تا تاکتیک خودارتقای و نوآوری، لذا فضای حاکم بر ساختار مکانیکی زمینه را هر چه بیشتر برای افراد چاپلوس و متملق مهیا می‌سازد تا با استفاده از تاکتیکی مانند خودشیرینی موقعیت حرفه‌یی خود را تثبیت و ارتقا دهند و نسبت به ساختن تصویر مطلوب‌تری از خود تلاش بیشتری نمایند.

از طرف دیگر یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که کارکنان در سیستم‌های ارگانیکی بیشتر در صددند تا به جای تاکتیک‌های خودارتقای و خودشیرینی از تاکتیک ابتکار عمل یا خلاقیت استفاده کنند. از این‌رو، به نظر می‌رسد که فضای پویا و دینامیک سیستم ارگانیکی بیش از پیش این انگیزه را در کارکنان ایجاد می‌کند که برای پیشرفت و رشد در سازمان و تاثیر و برداشت مثبت هر چه بیشتر افراد باید فرصت‌های ابتکار عمل و خلاقیت را شناسایی کنند و برای اجرایی کردن آن گام بردارند.

همان‌گونه که گذشت در عین حال پژوهش‌های این تحقیق همچنین نشان می‌دهد که کارمندان در سیستم‌های مکانیکی نسبت به سیستم‌های ارگانیکی بیشتر در صدد استفاده از تاکتیک‌های مدیریت برداشت نسبت به مافوق خود هستند تا همکاران هم رده؛ لذا تایید این فرضیه حاکی از این امر است که افراد در سیستم‌های مکانیکی به جهت استفاده هر چه بیشتر از

منابع کمیابی که در اختیار افراد قدرتمند است، بیشتر در جهت کسب رضایت مدیران و سرپرستان خود و با استفاده از تاکتیک‌های منفی مدیریت برداشت گام بر می‌دارند.

**پیشنهاد:** مدیران می‌توانند با اصلاح سیستم سازمانی و سوق دادن آن از ساختار مکانیکی به سمت ارگانیکی و همچنین با به‌دادن به افراد متملق و خودشیرین زمینه کاهش بروز تاکتیک‌های منفی مدیریت برداشت مانند خودشیرینی و خودارتقای را فراهم آورند و با استفاده از روش‌های انگیزشی مناسب، آموزش، بهبود رضایت شغلی و مهیا نمودن جو پویا، کارآمد و شاد کارکنان را هر چه بیشتر در استفاده از تاکتیک‌هایی خلاقیت و نوآوری تشویق نمایند.

## منابع

۱. عباسپور، عباس، سجادی نسب، امیر ناصر، کریمی، تورج، یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۹). «مدیریت برداشت در جهت منافع سازمان یا خود فرد: تاثیر تاکتیک‌های مدیریت برداشت روبه بالا بر رفتار شهروندی سازمانی»: **مجله مدیریت دولتی**، دانشگاه تهران، شماره ۵.
۲. فرهنگ، علی‌اکبر، ملکی، محمدحسن، فتاحی، مهدی، واثق، بهاره (۱۳۸۸). «بررسی عوامل موثر بر مدیریت برداشت و پیامدهای آن».
۳. فرهنگ، علی‌اکبر (۱۳۷۷). **مبانی ارتباطات انسانی**، موسسه تهران تایمز.
۴. مطهری، معصومه، استادی، حسین، انصاری، محمد اسماعیل (۱۳۸۸). «تاثیر مدیریت برداشت بر عملکرد شرکت مخابرات بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن در مخابرات اصفهان»، **مجله مدیریت فرهنگ سازمانی**، شماره بیستم.
۵. نصر اصفهانی، علی (۱۳۸۶). **رویکرد نوین در رفتار سازمانی روان‌شناسی و مدیریت**، انتشارات جهاد دانشگاهی اصفهان.
6. Burns, T. and Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*, Tavistock Institute, London.
7. Courtright, J.A., Fairhurst, G.T. and Rogers, E.L. (1989). "Interaction patterns in organic and mechanistic systems", **The Academy of Management Journal**, 32(4), 773-802.
8. Drory, A., & Zaidman, N. (2007). "Impression management behavior: effects of the organizational system". **Journal of Managerial Psychology**, 22(3)
9. Drucker P. F. (1986). "How to manage the boss"; **The Wall Street Journal**, August:16.
10. Fisk, R. P., & Grove, S. J. (1996). "Applications of impression management and the drama metaphor in marketing: an introduction". **European Journal of Marketing**, 30(9).
11. Goffman E (1959). *The presentation of self in everyday life*; Garden City, NY: Bantam Books.
12. Jones E. E., Pittman, T.S (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self* Vol. 1: , Hillsdale, NJ: Erlbaum.
13. Kacmar K.M., Delery J.E., Ferris G.R (1992). "Differential effectiveness of applicant impression management tactics on employment interview decisions". **Journal of Applied Social Psychology**, 22
14. Morrison EW, Phelps CC (1999). "Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change". **Academy of Management Journal**, 42: 403-419.
15. Robbins S. P., Judge T. A (2007). *Organizational behavior*; New Delhi: Prentice Hall of India .
16. Rosenfeld P (1997). "Impression management fairness and employment interview, *Journal of Business Ethics*"; **Journal Of Business**; 16(8):801-808
17. Rosenfeld, P., Giacalone, R.A. and Riordan, C.A. (2002). *Impression Management: Building and Enhancing Reputations at Work*, Thomson Learning, London.
18. Schlenker B.R, Britt T.W, Pennington J (1996). Impression regulation and management; A theory of self-identification. In R.M. Sorrentino and E.T. Higgins



(Eds.), Handbook of motivation and cognition: The interpersonal context Vol. 3:, New York: Guilford, Hillsdale, NJ: Erlbaum.

18. Tedeschi J.T, Melburg V (1984). Impression management and influence in the organization. In S.B. Bacharach and E.j. Lawler (Eds.), Research in the sociology of organizations Vol. 3:.. CT: JAI.

19. Wayne SJ, Liden R.C (1995). "Effect of impression management on performance rating:alongitudunal study". **Academy of Management Journal**, 38(1): 232-260.

20. Wayne S.J, Ferris G.R (1990). Influence tactics, affect and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study.