

# بررسی تأثیر عواطف و احساسات بر روی به کارگیری تاکتیک‌های مدیریت تأثیر

دکتر احمد جعفر نژاد<sup>۱</sup>

محمد حسن ملکی<sup>۲</sup>

امیر اعظمی<sup>۳</sup>

سید سعید راد<sup>۴</sup>

## چکیده

افراد زیادی در سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا تصویر مورد نظر خود به دیگران را انتقال دهند. بسیاری از افراد در سازمان‌ها در رفتارهای مدیریتی تأثیر درگیر می‌شوند. این مقوله در میان اندیشمندان توجه زیادی را به خود جلب کرده است. در این مقاله تلاش می‌شود تا رابطه میان عواطف مثبت و منفی با به‌کارگیری تاکتیک‌های مدیریت تأثیر مورد بررسی قرار گیرد. یافته‌های تحقیق رابطه مثبت و معنی‌داری میان متغیرهای عاطفه مثبت با به‌کارگیری تاکتیک خودشیرونی، عاطفه منفی با به‌کارگیری تاکتیک‌های حامی‌سازی و تهدید و ارباب و رابطه منفی و معناداری بین دو متغیر عاطفه منفی با به‌کارگیری تاکتیک خودشیرونی را تأیید کرد. همچنین بررسی رابطه بین دو متغیر عاطفه مثبت و به‌کارگیری تاکتیک حامی‌سازی نشان داد که رابطه معکوسی بین این دو متغیر وجود دارد. جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان و کارمندان ادارات آموزش و پرورش شهرستان قم (ناحیه یک، دو، سه، چهار به اضافه اداره مرکزی) تشکیل می‌دهند.

## واژگان کلیدی

تاکتیک حامی‌سازی؛ تاکتیک خودشیرونی؛ تاکتیک ارباب؛ عاطفه مثبت؛ عاطفه منفی.

Email: jafarnjd@ut.ac.ir

Email: maleki\_management@yahoo.com

Email: amiraaazami@ut.ac.ir

Email: saidrad@ut.ac.ir

۱. عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه تهران

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران

۴. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه تهران

تاریخ پذیرش: ۸۸/۰۵/۱۷

تاریخ ارسال: ۸۸/۰۳/۳۱

فصلنامه راهبرد / سال هجدهم / شماره ۵۳ / زمستان ۱۳۸۸ / صص ۹۸-۷۵

## مقدمه

مدیریت تأثیر در میان متخصصان علوم رفتاری توجه زیادی را به خود جلب کرده است. این ایده برای اولین بار توسط گافمن<sup>۱</sup> (۱۹۵۹) مطرح شد. به زعم گافمن، افراد برای شکل‌بخشی به هویت خود، تأثیرات مورد نظر خود بر روی دیگران را مدیریت می‌کنند. مدیریت تأثیر اشاره به رفتارهایی دارد که افراد با استفاده از آن، تصویری را که دیگران از آنها دارند، کنترل می‌کنند. بر مبنای تعاملاتمان با محیط و بازخوری که دریافت می‌کنیم، اهداف و برنامه‌هایمان را برای کسب پیامدهای مطلوب و حداقل کردن پیامدهای نامطلوب تنظیم می‌کنیم (Schlenker, 1980). اسچلنکر بیان نمود که این اهداف تا حدودی از طریق مدیریت تأثیر به دست می‌آیند. تعداد زیادی از تحقیقات نشان می‌دهند که بسیاری از افراد در سازمان‌ها در رفتارهای مدیریت تأثیر (برای تأثیرگذاری بر درکی که دیگران از آنها دارند) درگیر می‌شوند. بیشتر مطالعات تجربی در مورد مدیریت تأثیر یا روی عوامل تأثیرگذار بر استفاده از تاکتیک‌های مدیریت تأثیر و یا روی رابطه میان تاکتیک‌های مدیریت تأثیر با پیامدهایی از قبیل ارتقاءها، سطوح ارزیابی

عملکرد، موفقیت در کارراهه (مسیر پیشرفت شغلی) تمرکز کرده‌اند. برای مثال، واین و فریس<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) به این نتیجه پی بردند که استفاده از تاکتیک خودشیرینی از سوی کارکنان، رابطه مثبت و معناداری با امتیاز بالای ارزیابی عملکرد از سوی سرپرست دارد. همچنین جاج و برتز<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) اظهار داشتند که استفاده از تاکتیک خودشیرینی منجر به سطوح بالاتری از موفقیت در کارراهه فرد می‌شود، در حالی که استفاده از تاکتیک خودارتقای (خودتعریفی) به سطوح پایین‌تری از موفقیت در کارراهه می‌انجامد. مفهوم تاکتیک‌های تأثیر برای توصیف روش‌هایی که افراد با استفاده از آنها (چانه‌زنی، استدلال، محبت و صمیمیت، قاطعیت، ائتلاف‌ها، و سایر استراتژی‌ها) تصمیمات یا رفتارهای همکارانشان، مافوق‌ها، یا زیردستان خود را تحت تأثیر قرار می‌دهند، به کار می‌رود. در این مقاله، رابطه میان برخی از عوامل ایجاد کننده و نوع تاکتیک‌های مدیریت تأثیر مورد استفاده، بررسی می‌شود. عوامل تأثیرگذار بر روی تاکتیک‌های مدیریت تأثیر در اینجا، عاطفه مثبت و منفی می‌باشند. همچنین، تاکتیک‌های مدیریت تأثیر مورد توجه در این

2. Wayne & Ferris  
3. Judge & Bretz

1. Goffman

به صورت آگاهانه انجام پذیرد یا ناآگاهانه (Schlenker, 1980). افراد برای تغییر دیدگاه دیگران درباره خود دست به این اقدامات می‌زنند. مدیریت تأثیر شامل رفتارهایی می‌شود که بخشی از شرح شغلی فرد نیستند. مدیریت تأثیر اغلب بد تعبیر می‌شود و افرادی را در ذهن مجسم می‌کند که قصد سوء استفاده از دیگران را دارند (Schlenker, 1980). به زعم اسچلنکر، افراد سعی می‌کنند تا «پیامدهای مطلوب خود را حداکثر و پیامدهای نامطلوب خود را حداقل کنند». افراد معمولاً به منظور تأثیرگذاری بر روی تصویری که در ذهن دیگران دارند، از تاکتیک‌های مدیریت تأثیر استفاده می‌کنند؛ «ما سعی می‌کنیم نگرش‌ها و رفتارهای دیگران را تحت تأثیر قرار دهیم... و به اهدافمان برسیم» و تصویری را القا کنیم که مبتنی بر ادراکات شخصی‌مان است.

تعداد بسیار زیادی از تاکتیک‌ها و معیارهای مدیریت تأثیر در ادبیات تحقیق دانشگاهی مورد بحث قرار گرفته‌اند. مطالعاتی در این زمینه انجام شده، اما توافق کمی در مورد یک طبقه‌بندی تفصیلی و جامع از تاکتیک‌های مدیریت تأثیر وجود دارد (Mowday, 1978). مودی تاکتیک‌های تأثیر

مقاله عبارت‌اند از خودشیرینی، حامی‌سازی و ارعاب و تهدید. هر کدام از عواطف با حالات و خلق و خویهای خاصی همراه هستند. عاطفه یک متغیر تفاوت فردی (ویژگی‌های شخصی) مهم می‌باشد که در ادبیات تحقیق کمتر به آن توجه شده است (Perrewe & Spector, 2002). تحقیقات در مورد ارتباط میان عاطفه منفی و مثبت با به‌کارگیری تاکتیک‌های متنوع مدیریت تأثیر پیشرفت زیادی نداشته‌اند و این متغیرها در بیشتر تحقیقات به عنوان متغیر کنترل مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

بررسی ادبیات تحقیق نشان می‌دهد که تاکنون مطالعات اساسی در زمینه مدیریت تأثیر، عواطف و احساسات انجام نشده است. به همین دلیل، انجام این تحقیق به میزان زیادی مخاطبان را با مفاهیم و اصطلاحات مدیریت تأثیر آشنا می‌کند. ضرورت دیگر، مساعدت تحقیق به ادبیات مدیریت تأثیر می‌باشد، زیرا چنین تحقیقاتی در ادبیات مدیریت تأثیر پیشرفت چندانی نداشته‌اند.

## ۱- تاکتیک‌های مدیریت تأثیر

در اوایل دهه ۱۹۸۰، صاحب‌نظران بیان کردند که افراد سعی می‌کنند تا تأثیرات مورد نظر خود بر دیگران را مدیریت کنند (Goffman, 1959). این کار ممکن است یا

رو به بالا از جمله تهدید<sup>۴</sup>، اختیار مشروع<sup>۵</sup>، استدلال‌های متقاعدکننده<sup>۶</sup>، پاداش، محبت به دیگران و کنترل مخفیانه<sup>۷</sup> افراد را مورد مطالعه و بررسی قرار داد. کیپنیس و همکارانش یک طبقه‌بندی از تاکتیک‌های مدیریت تأثیر شامل تاکتیک‌های قاطعیت<sup>۸</sup>، خودشیرینی<sup>۹</sup>، عقلانیت، تصدیق و تأیید<sup>۱۰</sup>، مبادله، التماس و خواهش<sup>۱۱</sup> از مقامات بالا، ایجاد سد کردن<sup>۱۲</sup>، و ائتلاف را ارائه دادند (Kipnis et al, 1980). اغلب کارهای بولینو و ترنلی که اخیراً انجام گرفته، بر مبنای کارهای جونز و پیتمن استوار بوده و در بررسی‌هایشان روی تاکتیک‌هایی از جمله خودارتقای<sup>۱۳</sup>، مثال زدن و نمونه آوردن<sup>۱۴</sup>، حامی‌سازی، خودشیرینی<sup>۱۵</sup>، و ارباب<sup>۱۶</sup> تأکید کرده‌اند (Bolino&Turnl, 1999).

بعضی از این تاکتیک‌ها قاطعیت بیشتری داشته و متکی به خود شخص هستند (برای مثال آوردن مثال و خودارتقای)، در حالی که مابقی منعطف‌تر

بوده و بر روی دیگران تمرکز دارند (مثل خودشیرینی).

این مقاله به مطالعه و بررسی بخشی از این تاکتیک‌ها، از جمله خودشیرینی، حامی‌سازی، و ارباب و تهدید می‌پردازد. همچنین، مقاله تاکتیک‌ها را به دو دسته تاکتیک‌های سخت و نرم طبقه‌بندی می‌کند. خودشیرینی شامل فعالیت‌هایی از جمله تعریف از همکاران، محبت به دیگران، و اظهار علاقه به زندگی شخصی افراد در محیط کار می‌شود (Bolino&Turnl, 1999). خودشیرینی فقط برای تغییر تصویر ذهنی دیگران از فرد به کار می‌رود، در حالی که تاکتیک ارباب و تهدید قاطع‌تر بوده و به منظور تغییر فعالیت‌ها و اقدامات دیگران (نه فقط شناخت) مورد استفاده قرار می‌گیرد. در واقع، تاکتیک خودشیرینی نسبت به تاکتیک ارباب و تهدید منعطف‌تر و ملایم‌تر می‌باشد. تاکتیک ارباب و تهدید با پیامدهایی همراه است، این پیامدها عبارت‌اند از: رفتار ستیزه‌جویانه با همکاران هنگام دخالت آنها در کارتان، برقراری ارتباط به منظور ایجاد مشکل در زندگی همکارانتان (در صورتی که آنها قصد تحت فشار قرار دادن شما را داشته باشند) و استفاده از ارباب برای واداشتن

4. Threat
5. Legitimate authority
6. Persuasive arguments
7. Clandestine manipulation
8. Assertiveness
9. Ingratiation
10. Sanction
11. Appeal
12. Blocking
13. Self-promotion
14. Exemplification
15. Supplication
16. Intimidation

می‌پردازد. همان‌طور که در قسمت زیر بحث خواهد شد، عواطف مثبت و منفی بخشی از ویژگی‌های شخصی هستند.

## ۲-۱- شرایط موقعیتی

شرایط موقعیتی ممکن است تاکتیک‌های مدیریت تأثیر مورد استفاده را تحت تأثیر قرار دهند. برای مثال، عواملی از جمله ابهام نقش، مبادله رهبر - عضو (Kacmar et al, 2004)، سطوح سلسله مراتبی، پاسخگویی، و ابهام (Ferris et al, 1997) در تحقیقات مورد بررسی قرار گرفته‌اند. بعضی از تحقیقات نیز رابطه میان فرهنگ سازمانی با تاکتیک‌های مدیریت تأثیر خاصی را مورد بررسی قرار داده‌اند (Christianen et al, 1997).

تنها یک مطالعه، نقش موقعیت و ویژگی‌های شخصی را (در کنار هم) در تبیین استفاده از تاکتیک‌های مدیریت تأثیر در محیط کار مورد بررسی قرار داده است. در این تحقیق ترکیبی از عوامل از جمله اعتماد به نفس، نیاز به قدرت، مشارکت شغلی<sup>۱۷</sup>، و خجالت و کمروبی مورد استفاده قرار گرفتند (Kacmar et al, 2004). البته این مطالعه بررسی خود را به تاکتیک خودشیرینی محدود کرده است.

دیگران به کمک و مساعدت از شما (Bolino&Turnl, 1999).

تاکتیک حامی‌سازی نیز شامل رفتارهای انفعالی از جمله تظاهر به نیازمندی برای دستیابی به کمک و همدردی دیگران، و تظاهر به درک نادرست از وظیفه ای به منظور اجتناب از یک وظیفه ناخوشایند می‌باشد (Bolino&Turnl, 1999).

## ۲- عوامل تشکیل دهنده تاکتیک‌های مدیریت تأثیر

اگر چه اسچلنکر بیان می‌کند که تاکتیک‌های مدیریت تأثیر ممکن است به صورت عادی و ناخودآگاه در جریان تعاملات روزمره افراد با هم به کار روند (Schlenker, 1980)، محققان دیگری معتقدند که شرایط موقعیتی (از قبیل ابهام) و ویژگی‌های شخصی منجر به فرآیندهای آگاهانه و سنجیده رفتارهای سیاسی و مدیریت تأثیر می‌شوند (Ferris et al, 1997) در قسمت زیر بعضی از عوامل تشکیل دهنده تاکتیک‌های مدیریت تأثیر را که در ادبیات تحقیق مورد بررسی قرار گرفته‌اند، بیان می‌کنیم. این عوامل به دو دسته تقسیم می‌شوند: ۱. شرایط موقعیتی ۲. ویژگی‌های شخصی. این مقاله به بررسی تأثیرات عواطف مثبت و منفی بر روی تاکتیک‌های مدیریت تأثیر

بعضی از شرایط موقعیتی که در ادبیات تحقیق مورد توجه قرار گرفته اند، عبارت‌اند از:

### عوامل استرس‌زای شغلی

در نظر بسیاری از افراد، عوامل ایجاد کننده استرس<sup>۱۸</sup>، وقایع کاری، شرایط یا الزاماتی هستند که منجر به فشار ادراکی در شخص می‌شوند. عوامل استرس‌زای شغلی عبارت‌اند از تعارض نقش، ابهام نقش و اضافه‌بار نقش. تعارض نقش درکی است که از تقاضاهای متضاد در میان دو یا چند بخش، دستورات مبهم، و منابع ناکافی برای اجرای وظیفه ناشی می‌شود. ابهام نقش نیز به عنوان عدم اطمینان در مورد اختیارات فردی، مسئولیت‌ها، و انتظارات تعریف می‌شود (Rizzo et al, 1970). به فقدان وقت و فرصت کافی برای انجام وظایف محول، اضافه‌بار نقش می‌گویند. یک فراتحلیل از ابهام نقش و تعارض نقش در محیط‌های کاری نشان داد که عموماً افراد معتقدند که واکنش نسبت به ابهام و تعارض منجر به نتایجی از جمله کاهش رضایت شغلی، کاهش تعهد سازمانی، و عملکرد پایین‌تر (گزارش خود شخص و دیگران)، شخصیت‌زدایی، تنش، خستگی احساسی، و

گرایش به ترک کار می‌شود (Ortavisit & wincent, 2006).

فریس و همکارانش بیان کردند که عدم اطمینان و ابهام، رابطه معناداری با رفتارهای سیاسی دارند. (Ferris et al, 1997) مطالعه‌ای دیگر به این نتیجه رسید که وقتی افراد عوامل ایجادکننده استرس در نقش را تجربه می‌کنند، در صورتی که میزان تعهدسازمانی آنها قوی باشد، خود را درگیر رفتارهای سیاسی نخواهند کرد. (Mayes & Ganster, 1988)

در بررسی دیگری از تاکتیک‌های تأثیر رو به بالا (که بر روی فروشندگان صورت گرفت)، تعارض نقش با تاکتیک‌های قاطع‌تر و با جذب بیشتر و ابهام نقش با تاکتیک‌های مبادله و ایجاد ائتلاف رابطه معنی‌داری داشت. (Nonis et al, 1996)

محققین مذکور به این نتیجه رسیدند که استفاده از تاکتیک‌های زیرکانه در شرایط ابهام، به وضوح نقش‌ها (کمک به ارتباطات باز و شفاف کردن موقعیت) می‌انجامد. در شرایط تعارض نقش، استفاده از تاکتیک‌های قاطعانه برای کاهش نتایج منفی (برای رفع تعارض‌ها و حفظ منابع مطلوب) عوامل استرس‌زای نقش ضروری است (Nonis et al, 1996).

## ۲-۲- ویژگی‌های شخصی

تحقیقات در مورد رابطه ویژگی‌های شخصی با اشکال متعدد تاکتیک‌های مدیریت تأثیر، پیشرفت چندانی نداشته‌اند (Brown et al, 2002; Kacmar, 2004; Ferris, 2002). صاحب‌نظرانی که این رابطه را بررسی کرده‌اند، عوامل تشکیل دهنده ویژگی‌های شخصی را بسیار متنوع می‌دانند. برای مثال، مودی به این نتیجه رسید که اشخاصی که نیاز بالایی به قدرت دارند، برای کسب قدرت از تاکتیک‌های رو به بالای تأثیر استفاده می‌کنند (Mowday, 1978). همچنین، مودی معتقد است که رفتارهای سیاسی در محیط کاری با شدت نیازهای فرد و ادراکات شخصی از قدرت رابطه معنی‌داری دارند. وکچو و ساسمن اظهار داشتند که ماکیاولی‌گرایی<sup>۱۹</sup> به طور معنی‌داری با تاکتیک مدیریت تأثیر انسداد (ایجاد مانع) در ارتباط است (Wecchio & Sussmann, 1991). آنها تأثیر رو به پایین را هم مورد بررسی قرار داده و در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که افراد با میزان سازگاری بالا (به لحاظ اجتماعی) تمایل زیادی به عوام فریبی دارند. همچنین از نظر آنها افراد با نیاز بالا برای کسب قدرت، از تاکتیک‌های تأثیر

در نهایت، در شرایط اضافه‌بار نقش که کارکنان توانایی پذیرش مسئولیت‌های اضافی را ندارند، استفاده از تاکتیک‌های انفعالی مانند تاکتیک حامی‌سازی مؤثر واقع می‌شود. هدف از به‌کارگیری این تاکتیک‌ها خودداری از پذیرش مسئولیت‌های اضافی و حفظ زمان‌های ارزشمند و منابع انرژی می‌باشد.

### سلسله مراتب سازمانی

برخی از مطالعات سازمانی که تاکتیک‌های مدیریت تأثیر را در درون سازمان بررسی کرده‌اند، توجه ویژه‌ای به مقام و موقعیت سازمانی داشته‌اند (Kacmar et al, 2004). زیرا اکثر اوقات مقام با سلسله مراتب سازمانی در ارتباط بوده است و به نظر بسیاری از محققان تاکتیک‌های مدیریت تأثیر را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

### فرهنگ سازمانی

افراد در درون سازمان‌هایی به کار خود ادامه می‌دهند که با فرهنگ سازمانی آن سازگار باشند. فرهنگ‌های سازمانی که از تاکتیک‌های مدیریت تأثیر خاصی حمایت می‌کنند، احتمال به‌کارگیری یک چنین تاکتیک‌هایی را توسط افراد سازمان افزایش می‌دهند.

سودجویانه‌ای که باعث بهره‌کشی از زیردستان می‌شود، استفاده می‌کنند. به زعم بولینو و ترنلی، خودکنترلی و تفکر ماکیاولیستی نوع تاکتیک‌های مورد استفاده فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند. (Bolino & Turnley, 2003). آنها این گونه استدلال کردند: افرادی که خودکنترلی بالایی دارند، نسبت به تصویری که از خود ارائه می‌دهند، حساس‌تر هستند. به همین دلیل از به‌کارگیری تاکتیک‌های حامی‌سازی و ارباب و تهدید خودداری می‌کنند. در عوض، آنها معمولاً از تاکتیک‌های مثبت از جمله خودشیرینی، خودارتقای، و مثال زدن استفاده می‌کنند.

کیبل و جاج به این نکته پی بردند که افرادی که عصبانیت کمتری دارند، طیف وسیعی از تاکتیک‌های مدیریت تأثیر از جمله جذابیت‌های الهامی<sup>20</sup>، خودشیرینی، جذابیت شخصی، و مبادله را به کار می‌گیرند. (Cable & Judge, 2003). زیرا آنها دارای کنترل و اعتماد لازم برای مذاکره و تعامل مؤثر با دیگران می‌باشند. کالدول و برگر نیز اظهار داشتند که خودکنترلی و تمایل به کنترل بالا در فرد با به‌کارگیری تاکتیک‌های متنوع مدیریت تأثیر از جمله ترغیب منطقی<sup>21</sup> و

دخالت<sup>22</sup> رابطه معنی‌داری دارد. (Cldwell & Burger, 1997). ون ایدکینگ و همکارانش نیز رابطه میان تاکتیک‌های مدیریت تأثیر مورد استفاده نامزدهای شغلی را با ابعاد خاصی از ویژگی‌های شخصیتی مورد بررسی قرار داده‌اند. (Van Iddekinge et al, 2003) آنها به این نتیجه رسیدند که بعد ایشار<sup>23</sup> موردپسند بودن<sup>24</sup> به طور منفی با تاکتیک‌های دفاعی و بعد خودتنظیمی<sup>25</sup> وجدان (وظیفه‌شناسی) به طور مثبتی با تاکتیک‌های دفاعی در ارتباط است. بعضی از محققین معتقدند که ویژگی‌های شخصیتی، افراد را برای به‌کارگیری تاکتیک‌های مدیریت تأثیر خاصی مستعد می‌کنند و همچنین شرایط موقعیتی، تمایلات شخصیتی خاصی را فعال می‌کنند (Tett & Burnett, 2003). با وجود اینکه ون ایدکینگ و همکارانش نقش مهمی در مساعدت به درک ما از کاربردهای متفاوت تاکتیک‌های مدیریت تأثیر داشته‌اند، مطالعات آنها همانند مطالعه کریستف براون به نامزدهای شغلی پیش از استخدام محدود شد. مطالعات در مورد رابطه میان عاطفه منفی و مثبت با به‌کارگیری تاکتیک‌های متنوع مدیریت تأثیر پیشرفت چندانی

22. Involvement  
23. Altruism  
24. Agreeableness  
25. Self-discipline

20. Inspirational appeals  
21. Rational Persuasion



به کار تیمی ندارند. این ویژگی‌ها، آنها را راغب به استفاده از تاکتیک‌های مدیریت تأثیر خاصی از قبیل ارباب و تهدید می‌کند.

### نیاز به تسلط و کنترل دیگران

این افراد تمایل زیادی به ارائه پیشنهاد، بیان عقاید، تلاش برای متقاعدسازی دیگران، جستجوی نقش‌های رهبری فعال، و تلاش برای کنترل رویدادها دارند. به نظر می‌رسد این گونه افراد تمایل زیادی به استفاده از تاکتیک خودشیرینی در جریان تعاملاتشان داشته باشند.

### عاطفه منفی<sup>۲۷</sup>

عاطفه منفی با حالت‌ها و خلق و خویهای احساسی منفی از قبیل شرم، عصبانیت و ترس همبستگی نزدیکی دارد. (Watson et al, 1988) در این تحقیق ۱۱ بعد احساس رنج، ناراحتی و دلخوری، عصبانیت، اضطراب و نگرانی، ترس و وحشت، احساس گناه و تقصیر، زودرنجی، خشونت و تخاصم، عجله و بی‌قراری، مترصد خطر یا مشکل بودن و شرمندگی و شرمساری به عنوان ابعاد عاطفه منفی در نظر گرفته شده است.

افرادی که عواطف منفی بالایی دارند، رفتارهای کاری غیر بهره‌وری از جمله رفتارهای تهاجمی و توهین آمیز نسبت به

نداشته‌اند (Perrewe & Spector, 2002) و این متغیرها در بیشتر تحقیقات به عنوان متغیر کنترل مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

### نیاز به موفقیت

اشخاصی که نیاز بالایی به موفقیت دارند، وظایف کاری مشکل و قابل حصول را ترجیح می‌دهند، به دنبال چالش هستند، برای تعالی تلاش نموده و به خوبی به رقابت پاسخ می‌دهند. نتایج تحقیقات بسیاری نشان می‌دهند که افراد باوجدان (که معمولاً تمایل زیادی به موفقیت دارند) از تاکتیک‌های تأثیر و نفوذ اجتماعی از قبیل جذابیت منطقی استفاده می‌کنند (Cable & Judge, 2003).

### نیاز به تعلق

اشخاص با نیاز قوی به تعلق<sup>۲۶</sup>، تمایل به تأیید از جانب دیگران داشته و خود را با خواسته‌های دیگران همگام می‌کنند، همچنین علاقه صادقانه‌ای به احساسات دیگران نشان می‌دهند. ظاهراً این ویژگی‌ها در فرد منجر به استفاده از تاکتیک خودشیرینی شود.

### نیاز به استقلال

اشخاصی با میزان نیاز بالا به استقلال تمایل زیادی به تنها کار کردن دارند، آنها اغلب کار خودشان را می‌کنند و تمایل زیادی

همکاران، خراب‌کاری، سرقت، و هدر دادن وقت (Douglas & Martinko, 2001) از خود بروز می‌دهند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که این افراد (عاطفه منفی بالا) ممکن است از تاکتیک ارباب و تهدید استفاده کنند. عصبانیت و عصبی بودن (یعنی یک مفهوم موازی با عاطفه منفی) رابطه مثبت و معنی‌داری با به کارگیری رفتارهای پس‌رفت و واپس زده<sup>۲۸</sup> دارد (Busset et al, 1987). همچنین عصبانیت رابطه منفی و معنی‌داری با رفتارهای شهروندی سازمانی دارد (Borman et al, 2001). عواطف منفی بالا معمولاً به صحبت از جنبه‌های منفی کار با همکاران مربوط می‌شود (Zellars & Perrewe, 2001). بنابراین، اشخاصی که عاطفه منفی بالایی دارند، به میزان بیشتری از تاکتیک حامی‌سازی (یعنی، شکلی از پس‌رفت و شانه خالی کردن از مسئولیت) استفاده می‌کنند، در حالی که آنها در شرایط مختلف کمتر از تاکتیک خودشیرینی استفاده می‌کنند. با توجه به این تفاسیر فرضیات زیر قابل تعریف می‌باشند.

فرضیه اول: وجود عاطفه منفی در شخص موجب به کارگیری تاکتیک حامی‌سازی می‌شود.

فرضیه دوم: وجود عاطفه منفی در شخص موجب به کارگیری تاکتیک تهدید و ارباب می‌شود.

فرضیه سوم: وجود عاطفه منفی در شخص با به کارگیری تاکتیک خودشیرینی رابطه علی معنادار و معکوسی دارد.

**عاطفه مثبت<sup>۲۹</sup>**

عاطفه مثبت یک ویژگی عاطفی آگاهانه بوده (Perrewe & Spector, 2002) که رابطه مثبت و معنی‌داری با حالات و خلق و خویهای احساسی مثبت از جمله اشتیاق و علاقه‌مندی دارد (Watson et al, 1988). در این تحقیق ۹ بعد احساس علاقه‌مندی، هیجان، نیرومندی، اشتیاق، عزت نفس، قاطعیت، فعال و پر انرژی بودن، احساس الهام و شهود و دقت و توجه به عنوان ابعاد عاطفه منفی در نظر گرفته شده است.

متخصصان علوم رفتاری به عاطفه مثبت در مقایسه با عاطفه منفی توجه کمتری کرده‌اند. (Perrewe & Spector, 2002) شاید علت اصلی، فقدان داده‌های کافی در این مورد باشد. در شرایط طبیعی، عواطف مثبت منجر به رفتارهای کاری غیر بهره‌ور نمی‌شوند. البته یک استثنا وجود دارد و آن زمانی است که رضایت شغلی پایین بوده و

ارعاب همبستگی نزدیکی وجود دارد. به همین دلیل بعید به نظر می‌رسد که این افراد تاکتیک‌های ارعاب و تهدید را به کار گیرند. با توجه به توضیحات بالا فرضیات زیر قابل تعریف می‌باشند.

فرضیه چهارم: وجود عاطفه مثبت در شخص رابطه علی و معکوسی با به‌کارگیری تاکتیک حامی‌سازی دارد.

فرضیه پنجم: وجود عاطفه مثبت در شخص با به‌کارگیری تاکتیک تهدید و ارعاب رابطه علی و معکوسی دارد.

فرضیه ششم: عاطفه مثبت در شخص موجب به‌کارگیری تاکتیک خودشیرینی می‌شود.

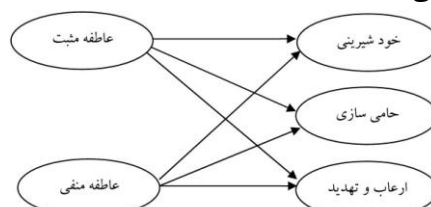
### ۳- مدل مفهومی تحقیق

مدل نظری تحقیق در این مقاله شامل عوامل ایجادکننده تاکتیک‌های مدیریت تأثیر می‌باشد. فرضیات تحقیق که در بخش بعدی تحقیق از آنها صحبت خواهد شد، مبتنی بر ادبیات تحقیق می‌باشند و رابطه میان عاطفه (مثبت و منفی) با تاکتیک‌های مدیریت تأثیر را بیان می‌کنند. عوامل ایجادکننده مورد نظر در مدل نظری ما عبارت‌اند از عاطفه مثبت و عاطفه منفی. تعداد زیادی از تاکتیک‌های مدیریت تأثیر در ادبیات تحقیق مورد بررسی قرار گرفته‌اند، اما در چارچوب نظری این

دوره تصدی یک شغل برای فردی طولانی شود. عاطفه مثبت به طور منفی با خستگی احساسی و فقط به میزان اندکی با رفتارهای شهروندی سازمانی در ارتباط است. علاوه بر این، برون‌گرایی (که رابطه نزدیکی با عواطف مثبت دارد) رابطه مثبت و معنی‌داری با رفتارهای شهروندی سازمانی داشته است، البته نتایج تحقیقات در این مورد متنوع و متفاوت بوده‌اند (Perrewe & Spector, 2002). با این حال عده‌ای معتقدند که عاطفه مثبت در مقایسه با برون‌گرایی، قدرت پیش‌بینی بیشتری دارد. (Borman et al, 2001) در مصاحبه‌ای که توسط محققین مورد بررسی قرار گرفت، ثبات احساسی رابطه مثبت و معنی‌داری با تاکتیک‌های مدیریت تأثیر متمرکز بر دیگران (برای مثال، تعریف از عقاید دیگران) داشت. به نظر می‌رسد افرادی که عواطف مثبت بالایی دارند، از تاکتیک‌های مدیریت تأثیر متمرکز بر دیگران از جمله خودشیرینی استفاده کنند. برون‌گرایی (که رابطه نزدیکی با عواطف مثبت دارد) به طور مثبتی با استدلال، انگیزش الهامی و ملاحظه و توجه در رهبری تحول‌گرا در ارتباط است (Buss et al, 1987). علاوه بر این میان رفتارهای کاری غیر بهره‌ور و به‌کارگیری تاکتیک تهدید و

تحقیق تعمداً به بررسی سه تاکتیک متفاوت (خودشیرینی، حامی‌سازی و ارعاب و تهدید) می‌پردازیم. هر یک از این تاکتیک‌ها نمایانگر سه نوع رفتار متفاوت نرم، انفعالی و تهاجمی می‌باشند. در واقع این تاکتیک‌ها طیفی از رفتارهای نرم تا تهاجمی را به خوبی توصیف می‌کنند و جامعیت قابل قبولی دارند. شکل یک مدل نظری تحقیق را نشان

می‌دهد.



**نمودار یک: عوامل ایجادکننده و تاکتیک‌های مدیریت تأثیر**

#### ۴- روش تحقیق

##### ۴-۱- جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان و کارمندان ادارات آموزش و پرورش شهرستان قم (ناحیه یک، دو، سه، چهار به اضافه اداره مرکزی) تشکیل می‌دهند. جامعه فوق‌الذکر از افرادی با ترکیب سنی، جنسیتی، تحصیلی متنوع تشکیل شده است. نمونه آماری این تحقیق بر اساس حجم نمونه متناسب با جمعیت مورد مطالعه و بر اساس جدول کوهن و همکاران (مؤمنی،

۱۳۸۶) ۲۱۷ نفر در نظر گرفته شده است. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری چند مرحله‌ای استفاده شد. به این ترتیب که ابتدا شهرستان قم از لحاظ جغرافیایی به نواحی چهارگانه به اضافه ناحیه مرکزی تقسیم شد و سپس با توجه به این مناطق و نواحی اصلی آنها، از هر ناحیه تقریباً ۴۰ نفر به طور تصادفی ساده انتخاب شدند.

##### ۴-۲- ابزار اصلی گردآوری داده‌ها و روایی و پایایی

ابزارهای اندازه‌گیری عبارت بودند از: ۱. پرسشنامه اطلاعات شخصی (کارمندان و کارکنان) که شامل ویژگی‌های فردی (سن، جنس، سابقه، مدرک تحصیلی) می‌شود. ۲. مقیاس‌های عواطف مثبت و منفی ۳. مقیاس سنجش تاکتیک‌های مدیریت تأثیر

مقیاس عاطفه مثبت و منفی شامل بیست ماده است که برای هر بعد عاطفی تقریباً ده واژه که توصیف‌کننده احساسات و هیجانات متفاوت می‌باشد، در نظر می‌گیرد (Watson et al, 1988).

نظر شرکت‌کنندگان در مورد هر یک از این واژه‌ها، با یک مقیاس پنج درجه‌ای با استفاده از طیف لیکرت ارزیابی می‌شود. همبستگی درونی و ثبات درونی (ضریب آلفای کرونباخ) که توسط سازندگان این

عبارت "کاملاً مخالفم" می‌باشد. این مقیاس برای سنجش تاکتیک‌هایی که کارمندان در مقابل سرپرستان و همکاران خود از آنها استفاده می‌کنند، به کار می‌رود. پاسخ دهندگان با پر کردن جاهای خالی، توالی استفاده از این تاکتیک‌ها را در مقابل همکاران و سرپرستان خود نشان می‌دهند. میزان آلفای کرونباخ برای خرده مقیاس خودشیرینی ۰/۸۸، برای خرده مقیاس حامی‌سازی ۰/۹۳، و برای خرده مقیاس تهدید و ارباب ۰/۸۸، به دست آمد. همچنین آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه نیز با کمک تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل ۸/۵۳ انجام گرفت. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای مقیاس‌ها در نگاره‌های (۱، ۲ و ۳) مشخص شده است.

**نگاره (۱): مدل اندازه‌گیری عاطفه مثبت (واتسون، کلارک و تلجن، Watson et al, 1988)**

عاطفه مثبت	ضریب استاندارد	t-value
۱. احساس علاقه‌مندی و دلبستگی	۰/۴۶	۹/۳۱
۲. احساس شور و هیجان (مثبت)	۰/۴۵	۹/۲۶
۳. احساس نیرومندی و قوی بودن	۰/۵۱	۹/۵۲
۴. احساس اشتیاق	۰/۶۰	۹/۷۹
۵. احساس عزت نفس و سرافرازی	۰/۴۲	۹/۱۵
۶. احساس قاطعیت و مصمم بودن	۰/۵۰	۹/۴۸
۷. احساس فعال و پراثری بودن	۰/۵۹	۹/۷۶
۸. احساس الهام و شهود	۰/۳۰	۸/۲۹
۹. دقت و توجه	۰/۴۴	۹/۲۶

مقیاس به دست آمده، برای عاطفه مثبت از ۰/۸۶ تا ۰/۹۰ درصد و برای عاطفه منفی از ۰/۸۴ تا ۰/۸۷ رتبه بندی شده است. همبستگی بین عاطفه منفی و مثبت همواره پایین بوده و بین ۰/۱۲- تا ۰/۲۳- گزارش شده است (Watson et al, 1988). هر کدام از این عواطف از مواد خاصی تشکیل شده‌اند. برای مثال عاطفه مثبت شامل مواد احساس عزت نفس و سرافرازی، قاطعیت، اشتیاق و... بوده و عاطفه منفی نیز شامل موادی از جمله شرم، ترس، زودرنجی، خشونت و... می‌باشد. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه، ۳۰ پرسشنامه توزیع و گردآوری شد. در این تحقیق برای عاطفه مثبت آلفای کرونباخ ۰/۹۴، و برای عاطفه منفی ۰/۹۶، به دست آمد.

مقیاسی که برای سنجش تاکتیک‌های مدیریت تأثیر به کار می‌رود، دارای سه بعد است. (Balino&Turnley, 2003) این ابعاد عبارت‌اند از: خودشیرینی، حامی‌سازی و ارباب تهدید. هر یک از این ابعاد دارای موادی هستند: تاکتیک خودشیرینی (۴ ماده)، تاکتیک حامی‌سازی (۵ ماده) و تاکتیک ارباب و تهدید (۵ ماده). هر یک از این مواد با استفاده از مقیاس (۱ تا ۵) مورد ارزیابی قرار گرفتند. که یک نشان دهنده عبارت "کاملاً موافقم" و ۵ نشان‌دهنده

### نگاره (۲): مدل اندازه‌گیری عاطفه منفی (واتسون، کلارک و تلجن، Watson et al, (1988)

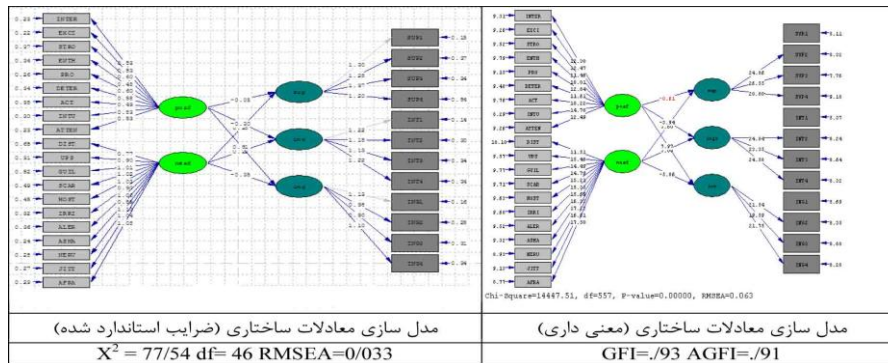
عاطفه منفی	ضریب استاندارد	t-value
۱. احساس رنج (غذاب و درماندگی)	.۵۲	۱۰/۱۰
۲. ناراحتی و دلخوری	.۲۸	۹/۵۷
۳. احساس گناه و تقصیر	.۳۴	۹/۷۷
۴. خشونت و تخاصم	.۳۲	۹/۷۱
۵. زودرنجی	.۳۰	۹/۶۳
۶. مترصد خطر یا مشکل بودن	.۳۹	۹/۶۰
۷. شرمندگی و شرمساری	.۲۷	۹/۵۲
۸. احساس عصبانیت	.۲۳	۹/۳۲
۹. احساس ترس و وحشت	.۱۸	۸/۹۳
۱۰. احساس اضطراب و نگرانی	.۲۰	۹/۱۳
۱۱. عجله و بی‌قراری	.۱۷	۸/۷۷

### نگاره (۳): مدل اندازه‌گیری تاکتیک‌های مدیریت تأثیر (بولینو و ترنلی (Bolino & Turnley, 2003)

مقیاس سنجش تاکتیک‌های مدیریت تأثیر	ضریب استاندارد	t-value
۱. طوری نشان می‌دهم که در مورد مسئله کاری خاصی کمتر می‌دانم تا سرپرست من انتظار کمتری از من داشته باشد و کارهای کمتری به من محول کند. (خودشیرینی)	.۱۱	۵/۶۹
۲. از طریق نیازمند نشان دادن خودم به دیگران در بعضی از حوزه‌های کاری تلاش می‌کنم تا همدلی و کمک آنها را جلب کنم. (خودشیرینی)	.۲۲	۸/۳۵
۳. به گونه‌ای عمل می‌کنم که گویی نیازمند کمک دیگران هستم تا کمک آنها را جلب کنم. (خودشیرینی)	.۲۸	۸/۸۸
۴. در مقابل دیگران تظاهر می‌کنم که بعضی از چیزها را نمی‌فهمم تا مساعدت و همفکری	.۲۲	۸/۲۸

آنها را جلب کنم. (ارعاب و تهدید)		
۵. اگر دیگران زیاد در کارم دخالت کنند به تندی رفتار می‌کنم. (ارعاب و تهدید)	.۰۸	۵/۳۷
۶. به دیگران می‌فهمانم که اگر زیاد به من فشار بیاورند می‌توانم اوضاع را سخت کنم. (ارعاب و تهدید)	.۱۸	۸/۲۴
۷. برای انجام کارهایم گاهی باید از ارعاب و تهدید استفاده کنم. (ارعاب و تهدید)	.۲۱	۸/۶۴
۸. گاهی از رفتار تند و ارعاب استفاده می‌کنم تا دیگران درست رفتار کنند. (ارعاب و تهدید)	.۱۹	۸/۳۲
۹. نسبت به زندگی شخصی سرپرستان و همکارانم علاقه نشان می‌دهم تا دوستی خود را به آنها نشان دهم. (حامی‌سازی)	.۰۸	۵/۱۱
۱۰. از دیگران (سرپرستان و همکارانم) تعریف می‌کنم تا آنها من را انسان دوست داشتنی ارزیابی کنند. (حامی‌سازی)	.۱۸	۸/۳۲
۱۱. به دیگران (سرپرستان و همکارانم) کمک‌های شخصی و داوطلبانه می‌کنم تا از من خوش‌شان بیاید. (حامی‌سازی)	.۱۶	۷/۷۶
۱۲. از دیگران (سرپرستان و همکارانم) به خاطر موفقیت‌هایشان تعریف می‌کنم تا آدم خوبی به نظر برسم. (حامی‌سازی)	.۲۷	۹/۱۸

نتایج خروجی لیزرل نگاره‌های (۱)، (۲) و (۳) نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق مدل مناسبی است. مقدار کای دو و RMSEA مناسب بوده، نسبت کای دو به درجه آزادی در همه مدل‌ها کمتر از سه می‌باشد و نیز مقدار GFI و AGFA آنها بالای ۹۰ درصد است. کلیه مقادیر t نیز معنی‌دار می‌باشند. مجموع این نتایج بیانگر آن هستند که پرسشنامه‌های این تحقیق دارای روایی و پایایی بالایی هستند.



### ۳-۴- روش های تجزیه و تحلیل داده ها و یافته های تحقیق

به منظور آزمون فرضیات، ابتدا از آزمون همبستگی رتبه ای اسپیرمن با استفاده از نرم افزار SPSS 15، جهت سنجش همبستگی بین متغیرها استفاده شد. سپس رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق، با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری، با کمک نرم افزار LISREL 8.5 آزمون شد. این کار علاوه بر اینکه قدم نهایی تحلیل عاملی تأییدی است که پیش تر، روی مقیاس های سنجش تحقیق انجام گرفت، از طریق شاخص های برازش مدل، اعتبار مدل مفهومی پیشنهاد شده را نیز نشان می دهد.

همان طور که در نمودار (۱) مشاهده می شود، اعتبار و برازندگی مناسب مدل ها تأیید می شود، چرا که مقدار کای دو، مقدار RMSEA و نسبت کای دو به درجه آزادی هر سه آنها کم بوده و نیز مقدار GFI و

AGFA در همه مدل ها بالای ۹۰ درصد است.

تاکتیک خودشیرینی با INGR، تاکتیک تهدید و ارباب با INT، تاکتیک حامی سازی با SUP، عاطفه مثبت با POAF و عاطفه منفی با NEAF در نمودار شماره یک نشان داده شده اند. اثرات عاطفه منفی بر روی هر سه تاکتیک معنی دار بوده و تأیید می شود. در مورد عاطفه مثبت، اثرات آن بر روی دو تاکتیک خودشیرینی و تهدید و ارباب تأیید می شود. مقادیر  $t$  برای این پنج مورد معنی دار می باشد. مقادیر  $t$  نشان می دهد که فرضیات ۱، ۲، ۳، ۵ و ۶ تأیید می شوند و فرضیه ۴ که رابطه معکوسی را پیش بینی کرده بود، تأیید می شود ولی به دلیل مقدار  $t$  پایین تر از ۲ معنی دار نبوده و رد می شود.

### ۵- فرجام

ما می دانیم که مردم همواره به پنداشت و قضاوت دیگران درباره خود توجه می کنند و

به آن اهمیت می‌دهند. برای مثال بسیاری از مردم در آمریکا و اروپا میلیاردها دلار صرف زیبایی اندام، حق عضویت در باشگاه‌ها، وسایل آرایش و جراحی پلاستیک می‌کنند تا از دیدگاه دیگران جذاب‌تر به نظر برسند. اگر فرد به گونه‌ای رفتار کند که نظر موافق دیگران را به خود جلب کند، از این راه سود فراوان خواهد برد. برای مثال، فرد می‌تواند هر شغلی را که می‌خواهد در سازمان به دست آورد و پس از استخدام مورد لطف رئیس و سرپرست خود واقع شود؛ به گونه‌ای که هنگام ارزیابی عملکرد و افزایش حقوق از امتیازات ویژه‌ای برخوردار شود. همچنین امکان دارد که او سیستم توزیع و مزایا را به سمت منافع خود متمایل کند. فرآیندی که فرد می‌کوشد بدان وسیله احساساتی را که دیگران نسبت به وی دارند، کنترل کند، مدیریت تأثیر نامیده می‌شود. به تازگی این موضوع نظر پژوهشگران رفتار سازمانی را به خود جلب کرده است. مدیریت تأثیر اغلب بد تعبیر می‌شود و از آن به عنوان وسیله‌ای برای فریب مردم نام برده می‌شود (Schelenker, 1980). ولی باید به این نکته توجه داشت که مدیریت تأثیر الزاماً دروغ‌گویی و فریب مردم نیست، بلکه می‌تواند با به کارگیری تاکتیک‌های مناسب مدیریت

تأثیر در موقعیت‌های مقتضی و رعایت استانداردهای اخلاقی به نتایج قابل توجهی دست یافت.

مطالعات نشان می‌دهند که عوامل مختلفی در شکل‌گیری رفتارهای مدیریت تأثیر اثرگذار هستند. شرایط موقعیتی و ویژگی‌های فردی که مربوط به خود شخص می‌باشند، در ایجاد رفتارهای مدیریت تأثیر بیشترین نقش را دارند. تمرکز اصلی این تحقیق، ویژگی‌های شخصی و فردی فرد می‌باشد. نوع احساسات و عواطفی که هر فردی در بیشتر مواقع و شرایط به صورت پایدار از خود بروز می‌دهد، بخشی از ویژگی‌های شخصی فرد به شمار می‌آید. درک این موضوع که چه عواطفی در فرد منجر به شکل‌گیری رفتارهای معین مدیریت تأثیر می‌شود، کمک بسیاری به مدیریت در هدایت و کنترل این گونه رفتارها می‌کند. شاید رفتارهای مدیریت تأثیر را بتوان به یک شمشیر دولبه تشبیه کرد که اگر به درستی درک و کنترل نشوند، مضرات زیادی برای سازمان خواهند داشت.

در این مقاله تلاش شد تا رابطه هر یک از متغیرهای عاطفه مثبت و عاطفه منفی با به کارگیری تاکتیک‌های مدیریت تأثیر مورد بررسی قرار گیرد؛ بدین منظور که مشخص



Perrewe, 2001) و به همین دلیل مدام سختی مسئولیت و سنگینی وظایف خود را به رخ دیگران می‌کشند و با لحن عاجزانه‌ای از دیگران درخواست کمک می‌کنند. همچنین افراد با عاطفه منفی بالا تمایل زیادی به بی‌قراری، ترس، اضطراب و نگرانی دارند و در مواقع بروز شرایط استرس‌زا و بحرانی به علت فقدان اعتماد به نفس کافی از تاکتیک حامی‌سازی استفاده می‌کنند. به طور کلی مدیران آگاه و با بصیرت باید شرایطی را در سازمان ایجاد کنند که از بروز رفتارهای مخرب سیاسی در کارمندان جلوگیری به عمل آورد. رفتارهای سیاسی مانند به‌کارگیری تاکتیک‌های حامی‌سازی و تهدید و ارباب رفتارهای مخربی می‌باشند. زیرا این رفتارها نه تنها سازمان، بلکه سلامت روحی و روانی فرد را در درازمدت تهدید می‌کنند. حتی این احتمال وجود دارد که این رفتارها زندگی شخصی فرد را نیز تحت تأثیر قرار دهد و فرد در درازمدت دچار اختلالات شخصیتی شود. اما از سوی دیگر فرضیه شماره چهار رابطه میان دو متغیر عاطفه مثبت و به‌کارگیری تاکتیک حامی‌سازی را مورد بررسی قرار می‌دهد. آزمون این رابطه نشان می‌دهد که رابطه معکوسی میان این دو متغیر وجود دارد. از آنجایی که این گونه

شود که افراد دارای عواطف مشخص از چه تاکتیک‌هایی برای اعمال تأثیر استفاده می‌کنند. یافته‌های تحقیق رابطه مثبت و معنی‌داری میان متغیرهای عاطفه مثبت با به‌کارگیری تاکتیک خودشیرینی، عاطفه منفی با به‌کارگیری تاکتیک‌های حامی‌سازی و تهدید و ارباب و رابطه منفی و معناداری میان دو متغیر عاطفه منفی با به‌کارگیری تاکتیک خودشیرینی را تأیید کرد. همچنین بررسی رابطه میان دو متغیر عاطفه مثبت و به‌کارگیری تاکتیک حامی‌سازی نشان داد که رابطه معکوسی میان این دو متغیر وجود دارد.

نتایج فرضیه اول تحقیق نشان می‌دهد که میان عواطف منفی و به‌کارگیری تاکتیک حامی‌سازی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این نتیجه تا حدی با نتایج یافته‌های قبلی همخوانی دارد. برای مثال، مفهوم عصبانیت در تحقیقات زیادی، رابطه مثبت و معنی‌داری با استفاده از رفتار پس‌رفت و واپس زده (یعنی، عنق بودن و با خود قهر بودن)، و کوچک‌انگاری (یعنی، خود را کوچک شمردن یا احساس پستی کردن) داشته است. (Buss et al, 1987) این گونه افراد تمایل زیادی به صحبت از جنبه‌های منفی محیط کار خود داشته (Zellars &

افراد (افراد با عاطفه مثبت بالا) تمایل زیادی به مشتاق، قوی، علاقه‌مند و با عزت نفس بودن دارند، احتمال به کارگیری تاکتیک حامی‌سازی بعید به نظر می‌رسد.

در واقع این فرضیه بیان می‌دارد همان طور که وجود عواطف منفی در سازمان با به کارگیری تاکتیک حامی‌سازی رابطه مستقیمی دارد، تقویت و گسترش عواطف مثبت در سازمان احتمال بروز چنین رفتارهایی را کاهش می‌دهد. این مطلب نویدبخش است. به این دلیل که مدیران منابع انسانی می‌توانند با اتخاذ تدابیر و سیاست‌های مناسب و موثر باعث تقویت عواطف مثبت شده و از این طریق احتمال بروز یک چنین رفتارهایی را کاهش دهند. اولین مرحله برای یک چنین اقدامی تجزیه و تحلیل و واکاوی اجزاء عواطف مثبت و منفی و کاربردی کردن آنها در قبال برنامه‌ها و سیاست‌های خاص است. برای مثال، اگر سازمان فقط به طرح‌های موفق و مولد پاداش داده و طرح‌های بی نتیجه را سرزنش نموده و تنبیه کند، جوّ وحشت و ترس از شکست در سازمان به وجود می‌آید که اثرات مخربی خواهد داشت. سازمان نه تنها موفقیت‌ها، بلکه شکست‌ها را نیز باید در جای خود مورد تقدیر قرار دهد. بسیاری از

این شکست‌ها تجربه‌ای برای آینده می‌باشند. رهبران توانمند با استفاده از رسالت سازمان و تفسیر آن به شکل موثر و مناسب روح فعالیت و قاطعیت و انرژی را در اعضای سازمان به وجود می‌آورند. میانگین عاطفه منفی در این تحقیق از یک مقیاس پنج نمره‌ای ۳/۸۱۱ بود که از میانگین عاطفه مثبت که برابر ۲/۹۶ بود، بیشتر می‌باشد.

فرضیه شماره دو رابطه میان دو متغیر عاطفه منفی و به کارگیری تاکتیک خودشیرینی را مورد بررسی قرار می‌دهد. آزمون این رابطه نشان داد که رابطه منفی و معناداری میان این دو متغیر وجود دارد. همان طور که قبلاً بیان شد، به علت تمایل به نگرانی، خشونت، و عصبانیت و تندمزاجی بعید به نظر می‌رسد که این افراد (با عاطفه منفی بالا) از تاکتیک خودشیرینی استفاده کنند. فرضیه شماره پنج هم نشان داد که رابطه مثبت و معناداری میان دو متغیر عواطف مثبت و به کارگیری تاکتیک خودشیرینی وجود دارد. این رابطه هم در سطح معنی‌دار مورد نظر تأیید شد. در مصاحبه‌ای که توسط محققین مورد بررسی قرار گرفت، ثبات احساسی رابطه مثبت و معنی‌داری با تاکتیک‌های مدیریت تأثیر متمرکز بر دیگران داشت. افراد با عاطفه

می‌کند، بلکه خودشیرینی و تملق ابزار موثرتری است. افرادی که به میزان متعادلی از این تاکتیک استفاده می‌کنند، تمایل زیادی به مذاکره، مصالحه و همکاری داشته و سعی می‌کنند تا مسائل را از طریق رفع تنش و استدلال حل کنند. این رویکرد موجب رفع تعارض شده و امکان بروز موقعیت‌های پرتنش و تهدیدآمیز را کاهش می‌دهد. پس می‌توانیم در سازمان با ایجاد شرایط لازم برای بروز عواطف مثبت و حذف عواطف منفی امکان بروز چنین موقعیت‌هایی را کاهش دهیم و جوّ همکاری و صمیمیت را در سازمان ایجاد کنیم. افرادی که معمولاً عواطف مثبت زیادی داشته و عواطف منفی کمی دارند، بهتر می‌توانند بر اوضاع مسلط شده و مسائل را به خوبی تجزیه و تحلیل کنند. چنین افرادی شرایط را به خوبی تشخیص داده و سعی می‌کنند با تدبیر و نرمش لازم بدون ایجاد تنش و بحران به منافع خود خدشه‌ای وارد نسازند. پس مدیریت باید با تنظیم و تدوین برنامه‌های مناسب کارکنان را متقاعد سازد که با داشتن عواطف مثبتی از جمله احساس علاقه‌مندی، اشتیاق و عزت نفس بهتر می‌توان مسائل را حل نمود. با توسل به عواطف منفی از جمله احساس عصبانیت، زودرنجی و نگرانی و

مثبت بالا برخلاف افراد با عاطفه منفی بالا ثبات احساسی بالایی دارند و به همین دلیل طبیعی است که این افراد از تاکتیک خودشیرینی استفاده کنند. همچنین کیبل و جاج به این نتیجه رسیدند که افرادی که عصبانیت کمتری دارند، طیف وسیعی از تاکتیک‌های مدیریت تأثیر از جمله جذابیت‌های الهامی، خودشیرینی، جذابیت شخصی، و مبادله را به کار می‌گیرند (Cable & Judge, 2003). کالدول و برگر نیز اظهار داشتند که خودکنترلی بالا در فرد با به‌کارگیری تاکتیک‌های مدیریت تأثیر خاصی از جمله ترغیب منطقی رابطه معنی‌داری دارد (Caldwell & Burger, 1997). افراد با عاطفه مثبت بالا بر خلاف افراد با عاطفه منفی بالا ثبات احساسی و خودکنترلی بالایی داشته و کمتر عصبانی می‌شوند و در نتیجه از تاکتیک‌های نرمی مانند خودشیرینی بیشتر استفاده می‌کنند.

به‌کارگیری تاکتیک خودشیرینی از سوی کارکنان سازمان در حد متعادل، در کل به نفع سازمان است. اما به‌کارگیری بیش از حد این رفتار سیاسی در سازمان منجر به بروز جوّ عدم اعتماد و بی‌صدافتی شده و کارکنان احساس می‌کنند که کار و تلاش آنان نیست که موفقیت آنان را تضمین

اضطراب نه تنها مسائل حل نمی‌شود، بلکه در بعضی از شرایط حتی اوضاع بدتر هم می‌شود. در واقع مدیریت باید خودآگاهی لازم را در کارکنان به وجود آورد.

فرضیه شماره سه رابطه میان دو متغیر عواطف منفی و به کارگیری تاکتیک تهدید و ارباب را مورد بررسی قرار می‌دهد. این رابطه در سطح معنی‌دار مورد نظر مثبت و معنی‌دار بود. از سوی دیگر در فرضیه شماره شش بررسی رابطه میان دو متغیر نشان داد که رابطه منفی و معنی‌داری میان دو متغیر عواطف مثبت و به کارگیری تاکتیک تهدید و ارباب وجود دارد. این یافته‌ها با نتایج تحقیقاتی که نشان می‌دهد افراد با عواطف منفی بالا، استرس زیادی برای خود ایجاد می‌کنند، مطابقت دارد (Prerewe & Spector, 2002). افراد با عاطفه منفی بالا به دلیل تمایل به بروز رفتارهایی مانند خشونت و تخاصم، زودرنجی و عصیانیت و خودکنترلی و خودآگاهی و ثبات احساسی پایین رفتارهای تند و خشن دارند و خشونت آنها در تاکتیک‌های تأثیری از جمله تاکتیک تهدید و ارباب، نمود می‌یابد. برخلاف این گونه افراد، افراد با عاطفه مثبت بالا به علت ثبات احساسی بالا و همچنین تمایل به علاقه‌مندی و مشتاق بودن به جای

استفاده از یک چنین تاکتیک‌های خشنی از تاکتیک‌های نرم‌تری مانند خودشیرینی استفاده می‌کنند. این گونه افراد به علت وجود خودکنترلی بالا، موقعیت را تجزیه و تحلیل نموده و به جای استفاده از رفتارهای خشن و احساسی موقعیت را به خوبی اداره می‌کنند. علاوه بر این، برون‌گرایی رابطه نزدیکی با عواطف مثبت دارد و از آنجایی که نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که برون‌گرایی به طور مثبتی با استدلال انگیزش‌الهامی و ملاحظه و توجه در رهبری تحول‌گرا در ارتباط است، (Buss et al, 1987) به همین دلیل بسیار بعید است که این گونه افراد از تاکتیک‌هایی مانند تهدید و ارباب استفاده کنند. تاکتیک‌هایی مانند ارباب و تهدید برای سازمان مخرب بوده و مدیریت باید سعی کند تا با شناسایی عوامل موثر بر آن از بروز آنها جلوگیری کند. همان‌طور که قبلاً هم بیان کردیم، مدیریت به بهترین نحوی می‌تواند با تجزیه و تحلیل عواطف مثبت و منفی و هدایت آنها در جهت مطلوب اوضاع را بهبود بخشد. باید بدانیم که به اعتقاد بسیاری از اندیشمندان، رفتار سازمانی، رفتارهای سیاسی رفتارهای قابل‌تغییری بوده و از طریق آموزش، نظارت و کنترل، و مدل‌سازی رفتارها بهبود می‌یابد (Ferris et

(al, 2005). در شرایطی که در آن افراد عواطف منفی بالایی دارند، افراد به میزان کمتری یکدیگر را درک نموده و شرایط مساعدی برای بروز تنش و تعارض به وجود می‌آید. مدیریت می‌بایست با تقویت عواطف مثبت در میان کارکنان مانند احساس اشتیاق، علاقه‌مندی، عزت نفس و... امکان بروز یک چنین رفتارهایی را کاهش داده و همچنین جو مثبتی را برای همکاری و تحمل سلايق مختلف به وجود آورد. شاید مسئولیت مدیریت در این زمینه با ورود زنان به عرصه نیروی کار و همچنین افزایش تنوع نیروی کار سنگین تر هم شده است. با توجه به یافته‌های تحقیق راهکارهای زیر توصیه می‌شود:

آموزش کارکنان و مدیران از سوی مدیریت منابع انسانی تا کارکنان با رفتارهای سیاسی معتدل و معقول در سطح سازمان آشنا شده و استانداردهای اخلاقی را رعایت کنند. همچنین کارکنان باید بدانند که محدوده به‌کارگیری این تاکتیک‌ها تا کجاست. زیرا افراط در به‌کارگیری این رفتارها به نوبه خود زیان‌های زیادی خواهد داشت. ایجاد شرایط مطلوب در سازمان تا از بروز رفتارهای مخرب سیاسی جلوگیری به عمل آید. شرایط مطلوب و رضایت‌بخش

عواطف و احساسات مساعدی را در کارکنان ایجاد نموده و باعث به‌کارگیری تاکتیک‌های سیاسی نرم‌تر و منطقی‌تری در سطح سازمان می‌شود. علاوه بر آموزش به کارکنان در سطح عمومی باید برنامه‌های تخصصی مشاوره و کمک به کارکنانی که خودآگاهی کمتری داشته و عواطف منفی دارند، ایجاد شود. وضع قوانین و مقرراتی که به صورت شفاف حدود بسیاری از رفتارها و اعمال را مشخص کند. زیرا این مقررات می‌تواند از انحراف بسیاری از رفتارهای سیاسی جلوگیری کند. برای مثال شفافیت و وضوح در ارزیابی عملکرد از انحراف رفتارهای سیاسی مانند خودشیرینی جلوگیری می‌کند. در انتها یادآوری می‌شود که لازم است تحقیقات بیشتری در مورد تاکتیک‌های مدیریت تأثیر به عنوان یک موضوع مهم در سازمان‌ها صورت بگیرد؛ ضمن این که این مسئله در کشور ما هنوز چندان شناخته شده نیست و مقالات بسیار کمی در داخل کشور به بحث در این مورد پرداخته‌اند؛ از این رو پیشنهادات زیر برای تحقیقات آتی ارائه می‌شود: بررسی رابطه سلسله مراتب سازمانی با به‌کارگیری تاکتیک‌های مدیریت تأثیر؛ بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با به‌کارگیری تاکتیک‌های مدیریت تأثیر معین

- strategies: The role of manager personality and supervisor leadership style". *Journal of Organizational Behavior*, 24: 197-214.
7. Caldwell, D. F., & Burger, J. M. (1997). "Personality and social influence strategies in the workplace". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(10): 1003-1012.
8. Christiansen, N., Villanova, P., & Mikulay, S. (1997). "Political influence compatibility: Fitting the person to the climate". *Journal of Organizational Behavior*, 18(6): 709-730.
9. Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001). "Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression". *Journal of Applied Psychology*, 86: 547-559.
10. Ferris, G. R., Dulebohn, J. H., Frink, D. D., George-Falvy, J., Mitchell, T. R., & Matthews, L. M. (1997). "Job and organizational characteristics, accountability and employee influence". *Journal of Managerial Issues*, IX(2): 162-175.
11. Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., Blass, F. R., Kolodinsky, R. W., & Treadway, D. C. (2002). "Social influence processes in organizations and human resources systems". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 21: 65-127.
12. Ferris, G. R., Davidson, S. L., & Perrewé, P. L. (2005). "Political skill at work: Impact on work effectiveness". *Mountain View, CA: Davies-Black*.
13. Ferris, G. R., R. L., Treadway, Perrewé, P. L., Brouer, D. C., Douglas, C., & Lux, S. (2003). "Manager's upward influence tactic
- تاکتیک‌های مدیریت تأثیر بیشتر در چه فرهنگ‌هایی قابلیت شکل‌گیری دارد؛ بررسی رابطه نیازهای افراد با به کارگیری تاکتیک‌های مدیریت تأثیر معین؛ بررسی رابطه عوامل استرس‌زای شغلی با به کارگیری تاکتیک‌های مدیریت تأثیر خاص.

### منبع فارسی

۱. مومنی، منصور (۱۳۸۶)، تحلیل‌های آماری با استفاده از *spss*. تهران: انتشارات صانعی.

### منابع لاتین

2. Bolino, M. C., Turnly, W.H. (1999). "Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? ". *Academy of Management Review*, 24: 82-98.
3. Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). "More than one way to make an impression: Exploring profiles of impression management". *Journal of Management*, 29: 141-161.
4. Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). "Personality predictors of citizenship performance". *International Journal of Selection and Assessment*, 9: 52-69.
5. Buss, D., Gomes, M., Higgins, C. A., & Lauterbach, K. (1987). "Tactics of manipulation". *Journal of Personality and Social Psychology*, 52: 1219-1229.
6. Cable, D. M., & Judge, T. M. (2003). "Manager's upward influence tactic

- stress". *Academy of Marketing Science*, 24(1): 44-56.
22. Örtqvist, D., & Wincent, J. (2006). "Prominent consequences of role stress: A meta-analytic review". *International Journal of Stress Management*, 13(4): 399-422.
23. Perrewé, P. L., & Spector, P. E. (2002). "Personality research in the organizational sciences". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 21: 1-64.
24. Rizzo, J., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). "Role conflict and ambiguity in complex organizations". *Administrative Science Quarterly*, 15: 150-163.
25. Schlenker, B. R. (1980). "Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations". *Monterey, CA: Brooks/Cole*.
26. Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). "A personality trait-based interactionist model of job performance". *Journal of Applied Psychology*, 88: 500-517.
27. Van Iddekinge, C. H., McFarland, L. A., & Raymark, P. H. in press. "Antecedents of impression management use and effectiveness in a structured interview". *Journal of Management*.
28. Vecchio, R. P., & Sussmann, M. (1991). "Choice of influence tactics: Individual and organizational determinants". *Journal of Organizational Behavior*, 12: 73-80.
29. Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). "Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The (2007). "Political skill in organizations". *Journal of Management*, 33: 290-320.
14. Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City, NY: Bantam Books.
15. Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1994). "Political influence behavior and career success". *Journal of Management*, 20: 43-65.
16. Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Bratton, V. K. (2004). "Situational and dispositional factors as antecedents of ingratiation behaviors in organizational settings". *Journal of Vocational Behavior*, 65: 309-331.
17. Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). "Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way". *Journal of Applied Psychology*, 65(4): 440-452.
18. Kristof-Brown, A. L., Barrick, M. R., & Franke, M. (2002). "Applicant impression management: Dispositional influences and consequences for recruiter perceptions of fit and similarity". *Journal of Management*, 28(1): 27-46.
19. Mayes, B. T., & Ganster, D. C. (1988). "Exit and voice: A test of hypotheses based on fight/flight responses to job stress". *Journal of Organizational Behavior*, 9(3): 199-21.
20. Mowday, R. T. (1978). "The exercise of upward influence in organizations". *Administrative Science Quarterly*, 23: 137-156.
21. Nonis, S. A., Sager, J. K., & Kumar, K. (1996). "Salespeople's use of upward influence tactics (UITs) in coping with role

- PANAS scales". *Journal of Personality and Social Psychology*, 6: 1063-1070.
30. Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). "Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study". *Journal of Applied Psychology*, 75: 487-499.
31. Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). "Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover". *Journal of Applied Psychology*, 83: 486-493.
32. Zellars, K. L., & Perrewé, P. L. (2001). "Affective personality and the content of emotional social support: Coping in organizations". *Journal of Applied Psychology*, 86: 459-467.