

## مطالعه کیفی برای شناسایی و تبیین علل شکل‌گیری و بروز رفتارهای سیاسی در سازمان‌های دولتی

علی خدادادنژاد<sup>۱</sup>

دریافت: ۹۹/۳/۱۸

پذیرش: ۹۹/۶/۲۵

### چکیده

رفتارهای سیاسی امری انکارناپذیر در سازمان‌های امروزی بوده که به دلیل تأثیرات دوجانبه مثبت و منفی که بر عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها دارد، مورد توجه روزافزون صاحب‌نظران و پژوهشگران قرار گرفته است. این پژوهش باهدف شناسایی و تبیین چگونگی شکل‌گیری و بروز رفتارهای سیاسی کارکنان در سازمان‌های دولتی به روش کیفی و با استفاده از تکنیک دلفی انجام شد. ابتدا بر اساس ادبیات، مطالعات و نتایج تحقیقات پیشین و گفتگو با صاحب‌نظران، چیدمان اولیه‌ای بر اساس عوامل، مؤلفه‌ها، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها شاخص‌های پیشنهادی طراحی و بر اساس آن پرسشنامه‌ای (باز و بسته) تهیه و با استفاده از روش دلفی طی سه دور جهت نظرخواهی در اختیار ۲۰ نفر از خبرگان علمی (پانل دلفی) قرار گرفت. نتایج حاصل در پایان دوره‌های سه‌گانه دلفی و با استفاده از ضریب هماهنگی کندال نشان داد که چهار عامل شامل ویژگی‌های سازمانی با ۱۰ مؤلفه و ۳۰ شاخص، ویژگی‌های فردی با ۷ مؤلفه و ۲۲ شاخص، ویژگی‌های محیطی با ۴ مؤلفه و ۱۲ شاخص و ویژگی‌های فرهنگ‌سازمانی و ارتباط با ۵ مؤلفه و ۱۵ شاخص با شکل‌گیری و بروز رفتارهای سیاسی رابطه معناداری دارند. نتایج پژوهش نشان داد که ویژگی‌های سازمانی مهم‌ترین نقش را در بروز رفتارهای سیاسی داشته و ویژگی‌های فردی، محیطی و فرهنگ‌سازمانی به ترتیب در رده‌های بعدی اهمیت قرار دارند.

واژگان کلیدی: رفتار سیاسی، ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های محیطی، ویژگی‌های فرهنگ‌سازمانی و ارتباط، سازمان‌های دولتی

## مقدمه و بیان مسئله

بی‌شک، دنیای امروز دنیای انسان‌ها است و متولیان سازمان‌های مختلف انسان‌ها هستند. سازمان‌ها بدون وجود انسان نه تنها مفهومی نخواهند داشت، بلکه اداره آن‌ها نیز میسر نخواهد بود (اشنایدر، ۲۰۱۶). در واقع، در شرایط رقابتی امروز، سازمان‌ها به منظور دستیابی به موفقیت و رقابت با دیگر سازمان‌ها نیازمند وجود منابع انسانی متعهد و دارای انگیزه هستند. نیروهایی که افزون بر انجام وظایف محول شده، خود را وقف سازمان کنند و برای تحقق اهداف آن از هیچ تلاشی کوتاهی نکنند. این گروه از افراد نقشی فراتر از وظایفی دارند که سازمان به آن‌ها محول کرده است، در واقع، این افراد خود را وفادار به سازمان می‌دانند و شکست و موفقیت سازمان را از آن خود تلقی می‌کنند (فانی و همکاران، ۱۳۹۳). یکی از عوامل مؤثر در رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عملکرد و بهره‌وری در سازمان‌ها رفتارهای سیاسی است. در واقع، سیاست، کوشش دیرینه انسان‌شناسی است که از آغاز تمدن وجود داشته است؛ از این رو چیزی نیست که فقط در سازمان‌های امروزی وجود داشته باشد؛ اما باید گفت امروزه سازمان‌ها، زمینه باروری و پرورش و رشد سیاست‌اند و سیاست یکی از واقعیت‌های زندگی سازمانی محسوب می‌شود (هوی و میسکل، ۲۰۱۳). سیاست سازمانی از آن‌جهت اهمیت دارد که درک درستی از فرآیندهای غیررسمی درگیری‌ها و همکاری‌ها در سازمان‌ها و تأثیر آن‌ها بر عملکرد سازمانی را فراهم می‌آورد، در همین راستا می‌توان گفت که رفتار سیاسی احتمالاً هم‌زمان با پیدایش سازمان وجود داشته است (جینتیس، ۲۰۱۶). رفتارهای سیاسی در زمره واقعیت‌های بسیار مهم و اجتناب‌ناپذیر حیات سازمانی قرار می‌گیرد (لوین و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). به عبارتی، رفتار سیاسی به‌عنوان فعالیتی تلقی می‌شود که لزوماً جزئی از نقش و وظایف رسمی در سازمان نبوده ولی در عین حال در توزیع مزایا و کاستی‌ها می‌تواند نقش مؤثر داشته باشد (مختاری و همکاران، ۲۰۱۸). یافته‌های حاصل از مطالعات گذشته در زمینه رفتارهای سیاسی نشان می‌دهد که برای شناخت هر چه بیشتر این رفتارها شناسایی علل شکل‌گیری و بروز آن‌ها به‌ویژه برای مدیران این سازمان‌ها دارای اهمیت و ضرورت می‌باشد، به طوری که با شناخت این رفتارها می‌توان به طراحی و تدوین استراتژی مناسب برای مدیریت بهینه این رفتارها پرداخت.

بخش اعظم مطالعات در حوزه رفتار سیاسی بر نتایج و پیامدهای مثبت و منفی این

رفتارها متمرکز بوده و کمتر به شناسایی علل شکل‌گیری و گسترش آن توجه شده است. همچنین بیشتر مطالعات در این حوزه به روش کمی انجام شده و اغلب صاحب‌نظران معتقدند جهت تحقق بخشیدن به اهداف و نیازها در شرایط متغیر و پیچیده محیط کار سازمان‌های امروزی، تحقیقات بیشتر آن هم به روش‌های ترکیبی به‌منظور مطالعه و شناخت دقیق و عمیق این رفتارها ضرورت دارد (تردوی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۵).

با توجه به اهمیت رفتارهای سیاسی در سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های دولتی و نقش دوگانه مثبت و منفی آن‌ها، متأسفانه تاکنون تحقیقات چندانی در این زمینه در کشور انجام نشده و همین تعداد محدود نیز اغلب در سازمان‌های آموزشی و باهدف شناسایی انواع و پیامدهای این رفتارها صورت گرفته ولی علل شکل‌گیری و بروز این رفتارها مورد بی‌توجهی قرار گرفته است؛ لذا هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی و تبیین علل شکل‌گیری، بروز و گسترش رفتارهای سیاسی در سازمان‌های دولتی است.

### پیشینه پژوهش

کیدرون و وینارسکی پرتز<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) مطالعه‌ای را با عنوان «کوه یخ سیاسی: سمت پنهان رفتار سیاسی رهبران» با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۴ نفر از رهبران سازمان‌های بخش دولتی انجام دادند. نتایج نشان داد انگیزه‌های رفتار سیاسی یا به سمت منافع سازمانی و عمومی مانند دستیابی به اهداف سازمانی، دستیابی به منابع و مدیریت تغییر و یا در جهت منافع فردی و شخصی مانند شغل شخصی در سازمان، کسب مزیت و قدرت یا منافع شخصی دیگر متمرکز می‌شود.

زیبنبرگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) تحقیقی با عنوان «درک سیاست‌ها سازمانی از دیدگاه بین فرهنگی» به انجام رساند. در این مطالعه چگونگی درک افراد از سیاست‌های سازمانی در سه کشور مختلف مورد بررسی قرار گرفت. بدین منظور اطلاعات لازم از طریق دانشجویان شاغل در مؤسسات دانشگاهی در اوکراین (۱۲۲ نفر)، آلمان (۱۵۳ نفر) و اتریش (۱۲۵ نفر) جمع‌آوری شد. نتایج نشان داد در کشورهایی با سطح بالای فساد، فساد در سراسر جامعه به محل کار افراد نفوذ می‌کند، به‌طوربه‌طوری که شهروندانی که کشور خود را فاسد می‌دانند، متشابهاً فضای کاری خود را فاسد درک می‌کنند. این مطالعه از این استدلال حمایت می‌کند که ارزش‌های

فرهنگی و ادراکات فساد در یک کشور با ادراکات سیاست‌های سازمانی رابطه معناداری دارد. ایشاک (۲۰۱۶) مطالعه‌ای را با عنوان «صفات شخصیت سیاسی و رفتار سیاسی در مدیریت در مدارس دولتی مالزی» به انجام رساند. هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطه بین ویژگی‌های شخصیت سیاسی و رفتار سیاسی رهبر در چارچوب سازمان‌های دولتی (مدیران مدارس متوسطه) بود. داده‌ها با استفاده از روش پیمایش از ۶۰۰ مدرس مدرسه جمع‌آوری شد و حجم نمونه قابل استفاده ۳۱۲ شرکت‌کننده بود. نتایج تحقیق نشان داد که بین شخصیت سیاسی رهبر و رفتار سیاسی رهبر رابطه معناداری وجود دارد.

درگاهی و احتشام (۲۰۱۹) مطالعه‌ای را با عنوان «رابطه بین هوش سیاسی و کارکنان سیاست‌مدار: مطالعه موردی دانشگاه علوم پزشکی تهران» به انجام رساندند. این مطالعه باهدف تعیین رابطه بین هوش سیاسی مدیران و رفتارهای سیاسی کارکنان در دفاتر مرکزی دانشگاه علوم پزشکی تهران در سال‌های ۲۰۱۲-۲۰۱۸ انجام شد. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران و مسئولان ارشد و میانی بخش‌های مرکزی دانشگاه علوم پزشکی تهران است. نتایج نشان داد که هوش سیاسی مدیران و رفتارهای سیاسی کارکنان نسبتاً رو به بالا بوده است. با این حال، هیچ رابطه معناداری بین هوش سیاسی مدیران و رفتارهای سیاسی کارکنان مشاهده نشد.

ترکزاده و فریدونی (۱۳۹۷) به پیش‌بینی شیوع رفتارهای سیاسی سازمانی در انواع جوسازمانی پرداخته‌اند. جامعه آماری این پژوهش شامل همه کارکنان دانشگاه شیراز به تعداد ۱۱۰۰ نفر بود. نتایج نشان داد بین نوع جوسازمانی و میزان شکل‌گیری و بروز رفتارهای سیاسی در سازمان‌ها، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف بنیادی، توسعه‌ای و کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی-تحلیلی است. در این پژوهش پس از شناسایی و تشریح موضوع اصلی، شناخت و چارچوب‌بندی مسئله پژوهش از طریق مطالعه و مرور ادبیات و مبانی نظری، مطالعات تطبیقی و بررسی پیشینه داخلی و خارجی تحقیق و درک واگرایی و همگرایی آن‌ها و تجارب پژوهشگر،

چیدمان اولیه بر اساس عوامل، مؤلفه‌ها و شاخص‌های پیشنهادی طراحی گردید. سپس بر اساس این چیدمان، پرسشنامه‌ای نیمه ساختاریافته (باز و بسته) توسط پژوهشگر طراحی و توسط ۲۰ نفر از خبرگان علمی و با استفاده از روش دلفی طی ۳ دور مورد بررسی و نظرخواهی قرار گرفت.

خبرگان علمی (اعضای پانل دلفی) به‌طور هدفمند و با روش نمونه‌گیری ترکیبی (گلوله برفی و قضاوتی)، از بین افراد متخصص و دارای سوابق تحقیقاتی و آموزشی از جمله اساتید دانشگاه و مدیران باسابقه و علاقه‌مند به شرکت در این پژوهش انتخاب شدند.

### یافته‌های پژوهش

پس از انجام مطالعات و بررسی‌های کتابخانه‌ای و بازنگری تحقیقات مرتبط با موضوع در داخل و خارج از کشور، این پژوهش برای شناسایی و تبیین علل شکل‌گیری و بروز رفتارهای سیاسی با استفاده از تکنیک دلفی (طی سه دور) انجام شد. در دور اول ۲۰ پرسشنامه بین اعضای پانل دلفی توزیع که ۱۸ پرسشنامه پاسخ داده شده و قابل استفاده جمع‌آوری شد؛ لذا دور دوم پرسشنامه برای این ۱۸ نفر ارسال که ۱۷ پرسشنامه پاسخ داده شده جمع‌آوری گردید. در دور سوم ۱۷ پرسشنامه توزیع شد که همین تعداد نظرات جمع‌آوری گردید. در جداول مرتبط با هر یک از دورهای دلفی، میانگین نمره نظرات به دست آمده (نمره هر یک بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت از ۱ تا ۵) ذکر شده است و ملاک تفسیر بر مبنای میانگین بالاتر از ۳ مدنظر است. مؤلفه‌ها و شاخص‌های پایین‌تر در دور بعد حذف گردید. همچنین برای بررسی نظرات و میزان هماهنگی میان اعضای پانل دلفی از ضریب همبستگی کندال (با نماد  $W$ ) استفاده شد که مقدار آن بین ۰ و ۱ متغیر است؛ اگر این ضریب صفر باشد یعنی عدم توافق کامل و اگر یک باشد یعنی توافق کامل وجود دارد. همچنین ملاک توافق با توجه به ضریب کندال بالاتر از ۰/۵ در نظر گرفته شده است.

جدول (۱) نتایج آزمون دلفی دور اول برای بررسی چیدمان اولیه

میانگین وزنی نظرات	گویه
۳,۶۶	جامعیت مدل طراحی شده
۴,۱۱۲	تناسب مدل پیشنهادی شکل گیری رفتارهای سیاسی با برآورده شدن نیازهای آن
۳,۸۸۹	ایجاز گرایی مدل طراحی شده و نام گذاری مرتبط
۳,۷۸۰	منحصربه فرد بودن و نوآوری مدل طراحی شده
۴,۲۲۲	تناسب مدل طراحی شده با الزامات مربوط به الگوی شکل گیری رفتار سیاسی
۴,۴۰۰	ضرورت وجود الزامات سازمانی در جهت تحقق الگوی شکل گیری رفتارهای سیاسی
۴,۴۴۵	ضرورت وجود الزامات مرتبط با ویژگی های فردی و شخصیتی در جهت تحقق الگوی شکل گیری رفتارهای سیاسی
۴,۳۷۸	ضرورت وجود الزامات محیطی در جهت تحقق الگوی شکل گیری رفتارهای سیاسی
۴,۱۲۳	ضرورت وجود الزامات فرهنگی و ارتباطات سازمانی در جهت تحقق الگوی شکل گیری رفتارهای سیاسی
۳,۹۵۰	خودداری مدل طراحی شده از پیچیدگی زیاد
۳,۵۷۸	انسجام و هماهنگی نظری میان ابعاد و مؤلفه های مدل طراحی شده

در دور اول دلفی، ضریب هماهنگی کندال ۰/۵۶ و کای اسکوتر برابر ۲۲/۱۷ و معنی دار ۰/۳۴ به دست آمد؛ بنابراین با توجه به بالا بودن نسبی ضریب هماهنگی کندال و معنی دار نبودن تفاوت میانگین رتبه ها، اتفاق نظر میان اعضای پانل وجود دارد و لذا کلیت چیدمان اولیه، عوامل و روابط آن در این دور از نظر خبرگان علمی مورد تأیید قرار گرفت. بر همین اساس در ادامه مؤلفه های مرتبط با هریک از مؤلفه ها و شاخص های چیدمان اولیه در دورهای بعد دلفی مورد بررسی قرار گرفت.

بر اساس نتایج دور دوم در بخش سنجش مؤلفه ها ضریب هماهنگی کندال ۰/۴۰۱ و کای اسکوتر ۷۹/۷۸ و معنی داری ۰/۰۰۰ و در بخش سنجش شاخص ها ضریب هماهنگی کندال ۴۳۵/ و کای اسکوتر ۶۸/۸۸ و معنی داری ۰/۰۰۲ به دست آمد؛ لذا با توجه به پایین بودن ضریب هماهنگی کندال و معنی دار بودن تفاوت بین میانگین رتبه ها، اتفاق نظر میان

اعضای پانل حاصل نشد. آنگاه با استفاده از پرسشنامه اصلاح شده در دور سوم از خبرگان علمی گردید. با توجه به نتایج دور دوم دلفی، کلیه مؤلفه‌ها به غیر از مؤلفه «رفتار شهروندی سازمانی کارکنان» دارای میانگینی بالاتر از ۳ بودند. بر اساس نتایج این دور، مؤلفه «رفتار شهروندی سازمانی کارکنان» برای دور بعدی (سوم) دلفی حذف و همچنین با نظر خبرگان علمی دو مؤلفه خلاقیت، نوآوری و ریسک‌پذیری و همچنین نتیجه‌گرایی به مؤلفه‌های عامل فرهنگ سازمانی - ارتباط اضافه شد.

جدول (۲) نتایج آزمون دلفی دور دوم و سوم سنجش مؤلفه‌های مؤثر

عوامل	مؤلفه	میانگین وزنی نظرات دور دوم دلفی	میانگین وزنی نظرات دور سوم دلفی
سازمانی	ساختار سازمانی	۴,۰۰۵	۳,۵۴۶
	سیستم ارزیابی عملکرد	۳,۸۰۰	۳,۶۰۰
	سیستم حقوق و دستمزد و پاداش‌دهی به کارکنان	۴,۱۰۰	۳,۸۰۰
	فرایند تصمیم‌گیری و مشارکت دادن کارکنان در امور سازمان	۴,۲۳۰	۴,۱۰۰
	سیاسی‌کاری مدیران و کسب موفقیت و ارتقا از این طریق	۴,۱۰۰	۴,۷۵۶
	عدالت سازمانی	۴,۱۵۶	۴,۶۹۷
	میزان تغییرات، جایجایی و فرصت‌های ارتقا در سازمان	۴,۰۰۵	۳,۵۰۰
	کمبود منابع	۴,۲۲۲	۳,۰۰۵
	ابهام در اهداف، استراتژی سازمان و وظایف کارکنان	۳,۴۵۶	۴,۳۸۷
	تعارض در سازمان	۴,۴۴۵	۴,۱۲۳



۳,۰۰۵	۴,۳۰۰	نوع نگرش کارکنان	فردی و شخصیتی
۳,۳۴۵	۴,۱۲۳	ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمان	
۴,۳۰۰	۳,۸۰۰	کانون کنترل (درونی - بیرونی)	
۴,۲۱۳	۳,۵۷۸	قدرت‌طلبی و ماکیاول‌گرایی	
۳,۰۰۵	۴,۱۱۸	اراده سیاسی کارکنان	
۳,۸۰۰	۳,۷۸۰	هوش سیاسی کارکنان	
۳,۵۰۰	۴,۳۰۰	نیازها و انتظارات فرد و امید به موفقیت از طریق رفتارهای سیاسی	
-----	۲,۶۱۵	رفتار شهروندی سازمانی	
۳,۳۵۵	۳,۲۸۰	درجه و میزان پویایی و عدم اطمینان در محیط	محیطی
۴,۱۰۰	۳,۴۵۶	قوانین، مقررات و سیاست‌های کلان دولتی تأثیرگذار بر سازمان	
۴,۱۰۰	۴,۳۰۰	رقابت و تعارض محیط	
۴,۵۰۰	۴,۱۰۰	میزان دخالت اتحادیه‌ها، احزاب و گروه‌ها در امور سازمان	
۴,۳۸۷	۳,۴۵۶	توجه و تأکید بر نتایج و پیامدها (نتیجه گرایی) فشار بر کارکنان برای	فرهنگ سازمانی و ارتباط
۴,۱۲۳	۳,۴۵۶	ایجاد ائتلاف و شبکه‌سازی در سازمان	
۳,۵۰۰	۴,۱۰۰	تعامل بین همکاران و چگونگی ارتباط بین مدیران و کارمندان	
۴,۰۰۵	۳,۴۵۶	مردم‌گرایی و توجه به کارکنان	
۳,۸۰۰	۴,۰۰۵	خلاقیت، نوآوری و ریسک‌پذیری	

جدول (۳) نتایج آزمون دلفی دور دوم و سوم سنجش شاخص‌های مؤثر

عامل	مؤلفه	شاخص	میانگین وزنی نظرات دور دوم	میانگین وزنی نظرات دور سوم
	ساختار سازمانی	درجه و میزان تمرکز (محل اخذ تصمیم) در سازمان	۴,۳۰۰	۳,۳۴۶
		رسمیت (میزان حاکم بودن قوانین، مقررات و رویه) در سازمان	۳,۷۸۰	۳,۶۲۸
		اندازه و پیچیدگی سازمان	۳,۹۳۵	۴,۲۳۳
	سیستم ارزیابی عملکرد	میزان استفاده از شاخص‌های ذهنی در ارزیابی‌ها	۴,۱۲۳	۳,۴۵۶
		درجه و میزان آگاه نمودن کارکنان از شاخص‌های ارزیابی	۳,۵۰۰	۳,۵۶۷
		میزان انطباق معیارهای ارزیابی عملکرد با وظایف شغلی کارکنان	۳,۷۷۷	۴,۲۲۴
	سیستم حقوق و دستمزد و پاداش دهی به کارکنان	میزان پرداخت حقوق بر اساس معیارهای ذهنی و غیر عملکردی	۴,۵۰۰	۳,۶۵۰
		میزان آگاهی کارکنان از شاخص‌های اعطای حقوق و پاداش دهی	۴,۱۲۳	۴,۲۲۴
		استفاده از سیستم توزیع پاداش به روش مجموع صفر (روش بردوباخت)	۴,۱۷۲	۴,۵۰۰
	فرایند تصمیم‌گیری و مشارکت دادن کارکنان در امور سازمان	میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان	۳,۷۴۵	۴,۱۲۳
		میزان ابهام و عدم اطمینان در فرایند تصمیم‌گیری‌ها	۴,۳۰۰	۳,۵۰۰
		میزان توجه و اهمیت دادن به نظرات و پیشنهادات کارکنان	۴,۶۴۵	۳,۳۴۵
	سیاسی‌کاری مدیران و کسب موفقیت و ارتقا از این طریق	استفاده مدیران از آمار و اطلاعات کسب‌شده در جهت منافع شخصی	۳,۳۴۶	۴,۲۲۴
		دست‌کاری اطلاعات توسط مدیران به منظور کسب رضایت مافوق‌ها	۴,۶۲۱	۳,۶۵۰
		رفتارهای چندگانه مدیران برای رسیدن به اهداف شخصی خود	۴,۳۳۳	۴,۲۲۴
سازمانی	عدالت سازمانی	درجه و میزان احساس کارکنان از عدالت توزیعی در سازمان	۴,۵۰۰	۴,۳۰۰
		درجه و میزان احساس کارکنان از عدالت رویه‌ای در سازمان	۳,۸۶۸	۳,۷۸۰
		درجه و میزان احساس کارکنان از وجود تعامل مدیران با آن‌ها	۴,۱۰۰	۳,۶۵۰
	میزان تغییرات و فرصت ارتقا و پیشرفت در سازمان	میزان فرصت ارتقا و پیشرفت افراد در کارراه (مسیر شغلی)	۳,۶۵۰	۴,۴۴۵
		میزان جابجایی کارکنان در سازمان	۴,۳۶۲	۳,۵۶۷
		احتمال به خطر افتادن موقعیت و منافع فعلی کارکنان در سازمان	۴,۵۰۰	۴,۳۲۴
	کمبود منابع	میزان کمبود منابع مادی و ایجاد رقابت بر سر کسب منابع	۴,۵۰۰	۴,۵۰۰
		میزان کمبود منابع انسانی و ایجاد رقابت بر سر کسب منابع	۴,۲۵۰	۳,۹۳۵
		میزان کمبود منابع اطلاعاتی اعضای سازمان و ابهام و سردرگمی افراد	۴,۴۱۱	۳,۷۸۰
	ابهام در اهداف، استراتژی سازمان و وظایف کارکنان	میزان ابهام در شرح وظایف و رفتار مورد انتظار سازمان از فرد	۳,۶۷۵	۴,۳۳۰
		میزان ابهام در اهداف و استراتژی سازمان	۳,۶۰۰	۴,۴۰۰
		میزان ابهام در چگونگی انجام وظایف و نیل به اهداف	۳,۰۹۳	۳,۵۴۶
	تعارض در سازمان	درجه و میزان وابستگی متقابل افراد و بخش‌های سازمان با یکدیگر	۴,۲۳۰	۳,۶۰۰
		میزان احساس از ایجاد مانع توسط دیگران در جهت دستیابی به اهداف خود	۴,۶۵۵	۳,۸۰۰
		میزان تمایل به تأمین منافع و اهداف خود بدون توجه به اهداف دیگران	۴,۴۵۰	۳,۷۸۷

۴,۷۵۶	۴,۶۱	برداشت و ارزیابی کارکنان نسبت به سازمان، مدیران و شغل خود	نوع نگرش کارکنان	ویژگی‌های فردی و شخصیتی
۴,۶۹۷	۴,۴۰۰	احساس و ارزیابی کارکنان به اهداف سازمان		
۳,۵۰۰	۳,۸۹۰	احساس و ارزیابی کارکنان نسبت به همکاران و سایر کارکنان سازمان	ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمان	
۳,۵۰۰	۳,۰۹۳	ارزیابی ذهنی کارکنان از اهداف و نحوه مدیریت سازمان		
۴,۱۰۰	۴,۲۳۰	ارزیابی ذهنی کارکنان از فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان		
۴,۱۲۳	۴,۴۰۰	ارزشیابی ذهنی کارکنان از چگونگی توزیع منابع، پاداش و ارتقا	میزان اعتماد به خود و خودباوری افراد	کانون کنترل (درونی-برونی)
۴,۱۷۲				
	۳,۷۸۰			
۳,۲۴۰	۴,۱۲۸	میزانی که فرد وقایع، پاداش‌ها را به عامل بیرونی نسبت می‌دهد	میزان کنترل بر شرایط	
۴,۴۰۰	۴,۴۹۲			
۳,۷۲۸	۴,۴۴۵	میزان نیاز کارکنان به کسب قدرت	میزان توانایی کارکنان در انطباق‌پذیری خود با موقعیت	
۴,۳۳۴	۴,۳۰۰	به‌کارگیری روش‌های غیراخلاقی توسط کارکنان برای رسیدن به اهداف		
۳,۹۳۵	۴,۱۲۳	استفاده افراد سازمان از تاکتیک پنهان‌سازی در سازمان		
۴,۲۶۴	۳,۵۷۸	میزان تمایل در به‌کارگیری دیگران در جهت دسترسی به اهداف خود	میزان تمایل افراد به پیگیری اهداف سیاسی	
۳,۷۸۰	۳,۸۰۰	میزان تمایل افراد برای رهبری و تأثیرگذاری بر دیگران		
۴,۲۳۰	۳,۵۷۸			
۴,۱۵۱	۴,۱۱۸	میزان تمایل و انگیزه کارکنان برای دستیابی به یک هدف خاص	میزان توانایی کارکنان در مثبت جلوه دادن خود نزد دیگران	
۴,۰۰۵	۳,۸۹۰	میزان توانایی کارکنان در انطباق‌پذیری خود با موقعیت		
۴,۱۷۲	۳,۰۹۳			
۴,۲۳۰	۴,۲۳۰	میزان توانایی کارکنان در خواندن ذهن و برداشت دیگران	میزان انتظارات و توقعات کارکنان در قبال سرمایه‌گذاری خود (وقت، سلامتی، تجربه، تحصیلات و...) از سازمان	نیازها و انتظارات فرد و امید به موفقیت از طریق رفتارهای سیاسی
۳,۹۳۵	۴,۴۰۰			
۳,۷۸۰	۴,۶۱	انتظار موفقیت فرد از طریق انجام رفتارهای سیاسی در سازمان		
۳,۸۶۸	۳,۸۹۰	انتظار فرد از سازمان در قبال مقایسه عملکرد خود در مقایسه با دیگران	کمک به همکاران در انجام وظایف و رفع مشکلات شخصی آن‌ها	رفتار شهروندی سازمانی کارکنان
-----	۲,۸۲۴			
-----	۲,۸۰۰	توجه به ارزش‌های سازمانی و میزان وفاداری به سازمان		
-----	۲,۸۰۰	علاقه به شغل و تلاش برای توانمندسازی و اثربخشی بیشتر خود		

۴,۱۰۰	۲,۸۲۴	سرعت تغییر در عوامل محیطی تأثیرگذار بر سازمان	درجه و میزان پویایی و عدم اطمینان در محیط	عوامل محیطی
۳,۶۵۰	۲,۰۰۸	میزان پایداری و قابل پیش‌بینی بودن محیط سازمان		
۴,۵۰۰	۲,۸۲۴	میزان عدم اطمینان و آگاهی از پیامدهای تصمیمات اتخاذشده		
۴,۲۷۱	۳,۸۶۸	میزان تأثیر سیاست‌های دولت بر برنامه‌ها و راهبردهای سازمان	قوانین، مقررات و سیاست‌های کلان دولتی تأثیرگذار بر سازمان	
۳,۰۵۸	۴,۱۰۰	میزان ابهام و کمبود اطلاعات و عدم آگاهی در زمینه سیاست‌های دولت		
۴,۳۲۱	۳,۶۵۰	میزان ناهماهنگی اهداف و سیاست‌های سازمان با سیاست‌های دولتی		
۴,۵۴۴	۴,۵۰۰	کمیابی منابع موردنیاز سازمان در محیط کسب‌وکار	رقابت و تعارض محیط	
۴,۲۷۱	۴,۲۷۱	درجه و میزان رقابت در محیط کسب‌وکار سازمان		
۴,۸۷۳	۳,۰۵۸	میزان موانع موجود برای بهره‌برداری از فرصت‌ها و منابع محیطی		
۳,۸۱۷	۴,۳۲۱	میزان دخالت اتحادیه‌ها در تصمیم‌گیری‌ها و روند امور سازمان	میزان دخالت اتحادیه‌ها، احزاب و گروه‌ها در امور سازمان	
۴,۳۰۰	۴,۵۰۰	میزان دخالت احزاب و تشکل‌ها در امور سازمان		
۳,۵۳۹	۴,۲۷۱	میزان دخالت افراد صاحب نفوذ و گروه‌های فشار در امور سازمان		
۳,۷۸۰	۴,۲۳۰	میزان تأکید سازمان و مدیران بر نتایج و تولید بیشتر	توجه و تأکید بر نتایج و (نتیجه‌گرایی) و فشار بر کارکنان برای تولید بیشتر	فرهنگ و ارتباطات سازمانی
۳,۸۶۸	۴,۴۰۰	میزان ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس میزان تولید		
۳,۷۸۹	۳,۷۸۰	کم‌توجهی مدیران به فرآیند و چگونگی مراحل انجام کارها		
۳,۶۵۰	۴,۳۰۰	میزان ایجاد و توسعه شبکه‌ها و گروه‌های غیررسمی در سازمان	ایجاد ائتلاف و شبکه‌سازی در سازمان	
۴,۱۲۳	۳,۹۳۵	میزان روابط بین گروه‌ها و بخش‌های مختلف سازمان		
۴,۲۷۴	۳,۷۸۰	میزان روابط با تشکیل ائتلاف و همکاری با افراد و سازمان‌های دیگر		
۳,۵۷۸	۴,۲۳۰	نوع و چگونگی کانال ارتباطی کارکنان با همکاران	تعامل بین همکاران و چگونگی ارتباط بین مدیران و کارمندان	
۴,۱۱۸	۴,۴۰۰	میزان و چگونگی کانال ارتباطی با مدیران		
۳,۸۹۰	۳,۸۵۰	میزان همکاری کارکنان با یکدیگر در انجام امور و رفع مشکلات		
۳,۹۳۰	۴,۲۷۲	توجه تصمیم‌گیرندگان بر پیامدهای اجرای تصمیمات بر کارکنان	مردم‌گرایی و توجه به کارکنان	
۳,۴۳۰	۴,۰۰۱	توجه سازمان و مدیران به مشکلات و مسائل کارکنان		
۴,۲۳۰	۴,۱۲۸	میزان همدلی مدیران با کارکنان سازمان		
۴,۴۰۰	۳,۹۰۵	میزان تشویق کارکنان به خلاقیت و ایده‌پردازی	خلاقیت، نوآوری و ریسک‌پذیری	
۳,۶۵۰	۳,۳۴	میزان پذیرش اشتباهات کارکنان در فرآیند نوآوری و موقعیت ریسک		
۴,۱۲۳	۴,۱۲۳	ایجاد شرایط، امکانات و پاداش‌دهی به‌منظور خلاقیت و نوآوری		

در دور سوم دلفی در بخش مؤلفه‌ها ضریب هماهنگی کندال ۰,۷۴۵ و کای اسکوتر ۵۶,۵۴ و معناداری ۰,۱۱۰ (جدول شماره ۲) و برای شاخص‌ها ضریب هماهنگی کندال ۰/۸۲۳ و کای اسکوتر ۸۷/۱۴ و معناداری ۰/۱۲۳ به دست آمد (جدول شماره ۳)؛ بنابراین بالا بودن ضریب هماهنگی کندال و معنادار نبودن تفاوت بین میانگین رتبه‌ها (برای مؤلفه‌ها و شاخص‌ها) نشان از اجماع و اتفاق نظر نسبی میان اعضای پانل دلفی داشت. به عبارتی برای کلیه مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با آن‌ها میانگین بالاتر از ۳ به دست آمد.

بر اساس نتایج حاصل از آزمون دلفی، مدل پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است:



شکل (۱) مدل نهایی پژوهش

## نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان داد که ویژگی‌های فردی با مؤلفه‌های نگرش کارکنان، ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمان، کانون کنترل (درونی - برونی)، قدرت‌طلبی و ماکیاولی‌گرایی، اراده سیاسی کارکنان، هوش سیاسی کارکنان و نیازها و انتظارات فرد و امید به موفقیت از طریق رفتارهای سیاسی با شکل‌گیری و بروز رفتارهای سیاسی رابطه معناداری دارند. بسیاری از مطالعات تأثیر ویژگی‌های فردی بر رفتارهای سیاسی را بررسی و مورد تأیید قرار داده‌اند. برای مثال آتینک و همکاران (۲۰۱۰) از نگرش کارکنان، کانون کنترل و نیازها و انتظارات فرد و امید به موفقیت از طریق رفتارهای سیاسی به‌عنوان ویژگی‌های فردی مؤثر بر رفتارهای سیاسی نام برده است. یولا و همکاران (۲۰۱۱) و کریمی (۱۳۹۵) نیز در مطالعه خود نشان دادند که ادراک از سیاست سازمانی بر رفتارهای سیاسی مؤثرند. کانون کنترل و ماکیاولیسم نیز در بیشتر مطالعات از جمله مطالعه ایشاک (۲۰۱۶)؛ اوکانر و ماریسون (۲۰۰۱)؛ رضائی راد و کیاکجوری (۱۳۹۶)؛ و مختاری و همکاران (۲۰۱۸) به‌عنوان متغیر فردی مؤثر بر رفتارهای سیاسی مدنظر بوده است. ایشاک (۲۰۱۶)؛ میشر و همکاران (۲۰۱۶) و لیو و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیق خود به اراده سیاسی به‌عنوان یکی از متغیرهای فردی مؤثر بر رفتارهای سیاسی اشاره کرده‌اند. هوش سیاسی نیز به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر رفتارهای سیاسی مدنظر تحقیقاتی همچون درگاهی و محتشمی (۲۰۱۹) و کشاورز و همکاران (۱۳۹۵) بوده است.

همچنین نتایج پژوهش نشان داد که ویژگی‌های سازمانی شامل مؤلفه‌های ساختار سازمانی، سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم حقوق و دستمزد و پاداش‌دهی به کارکنان، فرایند تصمیم‌گیری و مشارکت دادن کارکنان در امور سازمان، سیاسی‌کاری مدیران و کسب موفقیت و ارتقاء از این طریق، عدالت سازمانی، میزان تغییرات، جابجایی و فرصت‌های ارتقا در سازمان، کمبود منابع، ابهام در اهداف، استراتژی سازمان و وظایف کارکنان و تعارض در سازمان با شکل‌گیری رفتارهای سیاسی در سازمان‌های دولتی رابطه معناداری دارد. محمد (۲۰۰۷) در مطالعه خود از جمله ویژگی‌های سازمانی مؤثر بر رفتارهای سیاسی را شامل ساختار سازمانی، ابهام در اهداف، استراتژی سازمان و وظایف کارکنان، عدالت سازمانی و کمبود منابع دانستند. سیاسی‌کاری مدیران و کسب موفقیت و ارتقا از این طریق از جمله

عوامل سازمانی مؤثر بر رفتارهای سیاسی است که در تحقیقاتی همچون مختاری و همکاران (۲۰۱۸)، فریس و همکاران (۲۰۰۵)، الن و همکاران (۲۰۱۳) و ایشاک (۲۰۱۶) بر آن تأکید شده است.

نتایج این پژوهش نشان داد که ویژگی‌های محیطی شامل مؤلفه‌های درجه و میزان پویایی و عدم اطمینان در محیط، قوانین، مقررات و سیاست‌های کلان دولتی تأثیرگذار بر سازمان، رقابت و تعارض محیط و میزان دخالت اتحادیه‌ها، احزاب و گروه‌ها در امور سازمان با شکل‌گیری و بروز رفتارهای سیاسی در سازمان‌های دولتی رابطه معناداری دارد. مؤلفه‌های محیطی از جمله درجه و میزان پویایی و عدم اطمینان در محیط در مطالعه البان و همکاران (۲۰۱۴) و دیویس و استازیک (۲۰۱۵) به‌عنوان عامل مؤثر بر رفتارهای سیاسی مدنظر بوده است. بانیانی (۱۳۹۵) نیز در مطالعه خود قوانین، مقررات و سیاست‌های کلان دولتی تأثیرگذار بر سازمان و رقابت و تعارض محیط را به‌عنوان دو عامل محیطی مؤثر بر رفتارهای سیاسی مدنظر داشته است. میزان دخالت اتحادیه‌ها، احزاب و گروه‌ها در مطالعات فلورین (۲۰۱۵) و فدور و همکاران (۱۹۹۸) مورد توجه و تأیید قرار گرفته است. هم‌چنین نتایج این نشان داد که عامل فرهنگ‌سازمانی و ارتباطات شامل مؤلفه‌های توجه و تأکید بر نتایج و پیامدها (نتیجه‌گرایی) و فشار بر کارکنان برای تولید بیشتر، ایجاد ائتلاف و شبکه‌سازی در سازمان، تعامل بین همکاران و چگونگی ارتباط بین مدیران و کارمندان، مردم‌گرایی و توجه به کارکنان و خلاقیت، نوآوری و ریسک‌پذیری با شکل‌گیری و بروز رفتارهای سیاسی در سازمان‌های دولتی رابطه معناداری دارد. برخی مطالعات از جمله دیویس و استازیک (۲۰۱۵) بر ایجاد ائتلاف و شبکه‌سازی در سازمان تأکید کرده و آن را عاملی مؤثر بر رفتارهای سیاسی دانسته‌اند. هم‌چنین تعامل بین همکاران و چگونگی ارتباط بین مدیران و کارکنان و مردم‌گرایی و توجه به کارکنان مورد تأکید مطالعاتی همچون بیک زاده و همکاران (۱۳۹۷)؛ مختاری و همکاران (۲۰۱۸)؛ آتینک و همکاران (۲۰۱۰)؛ پارکر و همکاران (۱۹۹۵) و آشفورت و مائیل (۱۹۹۸) بوده است. به‌طور خلاصه در این مطالعه کیفی ۴ عامل با ۲۶ مؤلفه و ۷۹ شاخص را به‌عنوان علل شکل‌گیری و بروز رفتارهای سیاسی در سازمان‌های دولتی شناسایی گردید. ویژگی‌های سازمانی از جمله سیستم ارزیابی عملکرد و پرداخت دستمزد، ساختار، ابهام در اهداف و فرآیند تصمیم‌گیری به‌عنوان مهم‌ترین عامل بروز رفتارهای سیاسی

معرفی شد. ویژگی‌های فردی و شخصیتی از جمله نوع نگرش و ادراک، قدرت‌طلبی و کانون کنترل به‌عنوان دومین عامل مؤثر در بروز رفتارهای سیاسی در سازمان‌ها شناسایی گردید. ویژگی‌های محیطی از جمله پویایی و عدم اطمینان، قوانین و مقررات و دخالت احزاب و گروه‌ها و همچنین ویژگی‌های فرهنگ‌سازمانی از جمله تعامل بین همکاران و مدیران و توجه به کارکنان در رده‌های بعدی اهمیت قرار دارند. پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان با شناخت دقیق رفتارهای سیاسی در سازمان و علل شکل‌گیری این رفتارها، اقدامات لازم در جهت کنترل یا کاهش رفتارهای سیاسی منفی و ناکارآمد و استفاده مطلوب از رفتارهای سیاسی مثبت را موردتوجه قرار دهند.

### پی‌نوشت

1. Levine
2. Treadway
3. Kidron & Vinarski-Peretz
4. Zibenberg



## کتابنامه

## الف: فارسی

۱. آذر، عادل، مؤمنی، منصور (۱۳۸۰). آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد دوم تحلیل آماری، چاپ پنجم، تهران: انتشارات سمت.
۲. بیک زاد، جعفر، علوی متین، یعقوب و سیدیان، سید حامد (۱۳۹۳). «طراحی و تبیین الگوی مدیریت رفتار سیاسی کارکنان دانشکده‌های فنی و حرفه‌ای استان آذربایجان شرقی». کارافن، ۱۳۹۶، شماره ۳۶، صص ۳۱-۴۳.
۳. ترکزاده، جعفر، فریدونی، فائزه (۱۳۹۷). «پیش‌بینی شیوع رفتارهای سیاسی سازمانی در انواع جوسازمانی»، جامعه‌شناسی کاربردی، دوره ۲۹، شماره ۳، صص ۱۱۷-۱۳۸.
۴. رایبیز، استیون، جاج، تیموتی (۱۳۹۳). رفتار سازمانی، چاپ سوم، مترجم: مهدی زارع، تهران: انتشارات نص.
۵. رضائی راد، فرزاد، کیاکجوری، داوود (۱۳۹۶). نقش میانجی ادراک سیاست سازمانی بین رفتار سیاسی کارکنان و عوامل فردی، شغلی سازمانی (سازمان مورد مطالعه: بانک ملت)، دومین کنفرانس بین‌المللی تکنیک‌های مدیریت و حسابداری، تهران، همایشگران مهر اشراق.
۶. فانی، علی‌اصغر، شیخی نژاد، فاطمه، دانایی فر، حسن و حسن‌زاده، علیرضا (۱۳۹۳). تبیین نقش میانجی ادراک سیاست سازمانی بین رفتار سیاسی کارکنان و عوامل فردی، شغلی و سازمانی، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۱، صص ۲۱-۳۹.

## ب: لاتین

7. Atinc, G., Darrat, M., Fuller, B., & Parker, B. W. (2010). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of theoretical antecedents. *Journal of Managerial Issues*, 22(4), 494-513.
8. Dargahi, H., & Ehtesham, F. (2019). The Relationship between Managers Political Intelligence and Employees Political Behavior: A Case Study in Tehran University of Medical Science, *Journal of Advances in Social Science and Humanities*, 5(1), 531-538.
9. Davis, R. S., & Stazyk, E. C. (2015). Examining the links between senior managers' engagement in networked environments and goal and role ambiguity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(3), 433-447.

10. Elbanna, S. C., Thanos, I., & M. Papadakis, V. (2014), Understanding how the contextual variables influence political behaviour in strategic decision-making: a constructive replication. *Journal of Strategy and Management*, 7 (3), 226-250
11. Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
12. Hoy, K. W. & Miskel, G. C. (2013), *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: The McGraw Hill Higher Education.
13. Ishak, S. (2016). The Political Personality Traits and Political Behavior in Management: A Malaysian Public School Case. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(12), 70-77.
14. Kacmar, K. M., Bozeman, D. P., Carlson, D. S., & Anthony, W.P.(1999). examination of the perceptions of organizational politics model: Replication and extension. *Human relations*, 52(3), 383-416.
15. Kidron. Aviv, Vinarski-Peretz. Hedva. (2018). The political iceberg: the hidden side of leaders' political behavior, *Leadership & Organization Development Journal*, 39(8), 1010-1023.
16. Liu, Y., Liu, J., & Wu, L. (2010). Are you willing and able? Roles of motivation, power, and politics in career growth. *Journal of Management*, 36(6), 1432-1460.
17. Levine, J. R., Leenman, T. S. Gershenson, L., Carl. H., David M. (2017). Political Places: Neighborhood Social Organization and the Ecology of Political Behaviors, *Social Science Quarterly*, 99(1), 201-215.
18. Mishra, P., Sharma, S. K., & Swami, S. (2016). Antecedents and consequences of organizational politics: a select study of a central university. *Journal of Advances in Management Research*, 13(3), 334-351.
19. Mokhtari, R., Safania, A. M., & Poursoltan Zarandi, H. (2018). The Factors Affecting the Formation of Political Behavior in Iranian Sport Ministry and Federations. *Annals of Applied Sport Science*, 6(2), 95-104.
20. Muhammad, A. H. (2007). Antecedents of organizational politics perceptions in Kuwait business organizations, *An International Business Journal*, 17(4), 234-247.
21. O'connor, W. E., & Morrison, T. G. (2001). A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics. *The Journal of Psychology*, 135(3), 301-312.

22. Parker, C. P., Dipboye, R. L., & Jackson, S. L. (1995). Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences. *Journal of Management*, 21(5), 891-912.
23. Ullah, S., Jafri, A. R., & Dost, M. K. B. (2011). A synthesis of literature on organizational politics. *Far East Journal of Psychology and Business*, 3(3), 36-49.
24. Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance an empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36 (5), 661-683.
25. Zibenberg, A. (2017). Perceptions of Organizational Politics: A Cross-cultural Perspective. *Global Business Review*, 18(4), 849-860.