

### **Political behavior of government managers and its causes in the organization**

#### **Abstract**

Understanding political behaviors in the organization is the result of political science contributing to organizational behavior. In today's world, organizations cannot be studied in isolation from the political behavior within them. It is very optimistic to think that the people of the organization act only for the goals and objectives of the organization. Of course, political behavior is not part of the description of the official duties of personnel in the organization, but because of its effect on the acquisition of benefits and risk aversion is of particular importance.

The aim of this study was to discover the political behavior of government managers and its causes in the organization (sample population: government managers of Khorasan Razavi province). The statistical population of this study included all government managers in Khorasan Razavi province, from which 85 people were selected as a sample. Target-based sampling was used to select individuals. The required data were collected with a researcher-made questionnaire. Findings were obtained using one-sample t-analysis, structural equations and ranking. The results showed that the political behavior of managers is to receive control over access to information at the highest level and then show calmness, resistance to change, please others, play with time, group building, blame and attack others, reverse treatment, reinforcement A positive impact, creating a network of communication, support and empathy, and presenting oneself through other powerful people are in order and in the next priorities.

**Keywords:** political behavior of managers, structural equations, government managers.

## رفتار سیاسی مدیران دولتی و علل آن در سازمان

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۶/۱۴

مسعود ثنائی<sup>۱</sup>

حسن جعفریانی<sup>۲</sup>

مصیب سامانیان<sup>۳</sup>

### چکیده

شناخت رفتارهای سیاسی در سازمان، حاصل کمک علوم سیاسی به رفتار سازمانی است. در دنیای امروز، نمی‌توان سازمان‌ها را جدای از رفتار سیاسی درون آنها مورد مطالعه قرار داد. تصور اینکه افراد سازمان تنها برای اهداف و مقاصد سازمان گام برمی‌دارند، بسیار خوشبینانه می‌باشد. البته رفتارهای سیاسی بخشی از شرح وظایف رسمی پرسنل در سازمان محسوب نمی‌شود، اما به دلیل تاثیر آن بر کسب منافع و دفع خطر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

این تحقیق با هدف کشف رفتار سیاسی مدیران دولتی و علل آن در سازمان (جامعه نمونه: مدیران دولتی استان خراسان رضوی) انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران دولتی استان خراسان رضوی بودند که از این بین ۸۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. برای انتخاب افراد از نمونه‌گیری مبتنی بر هدف استفاده شد. داده‌های مورد نیاز با پرسشنامه محقق ساخته جمع‌آوری شد. یافته‌های تحقیق با استفاده از روش تحلیل تی تک نمونه‌ای، معادلات ساختاری و رتبه‌بندی بدست آمدند. نتایج نشان داد رفتار سیاسی مدیران به ترتیب عبارتند از دریافت کنترل دسترسی به اطلاعات در بالاترین میزان و بعد از آن نمایش آرامش، مقاومت در برابر تغییر، خشنود سازی دیگران، بازی با زمان، گروه‌سازی، سرزنش و حمله به دیگران، برخورد معکوس، تقویت یک تاثیر مطلوب، ایجاد شبکه ارتباطی، حمایت و همدلی و مطرح کردن خویش از طریق سایر افراد قدرتمند به ترتیب و در اولویت‌های بعدی قرار دارند.

کلید واژه‌ها: رفتار سیاسی مدیران، معادلات ساختاری، مدیران دولتی.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. [iemasood@gmail.com](mailto:iemasood@gmail.com)

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بجنورد، ایران. [h.jafariyani@ub.ac.ir](mailto:h.jafariyani@ub.ac.ir)

<sup>۳</sup> استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی گرایش مدیریت اطلاعات، بجنورد، ایران. [samanianmosayeb@yahoo.com](mailto:samanianmosayeb@yahoo.com)

سیاست یکی از واقعیت‌های اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی است. کسانی که این جنبه از واقعیت را نادیده می‌گیرند ریسک آن را هم به جان می‌خرند، اما چرا باید سیاست وجود داشته باشد؟ آیا وجود یک سازمان بدون سیاست امکان‌پذیر نیست؟ شاید با احتمال بسیار کمی می‌توان گفت که چنین وضعی امکان‌پذیر است. با این شرایط در دنیای امروز، سازمان‌ها نمی‌توانند جدای از رفتارهای سیاسی درون آنها مورد مطالعه گیرند. این ایده که افراد سازمان تنها اهداف و مقاصد سازمان را دنبال می‌کنند و اهداف شخصی خود را در نظر نمی‌گیرند. بسیار خوشبینانه می‌است. البته رفتارهای سیاسی بخشی از شرح عملکردهای رسمی کارکنان در سازمان محسوب نمی‌شود، اما به دلیل تأثیرش بر کسب سودآوری و دوری از ریسک از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. توزیع رفتارهای سیاسی در سطوح مختلف سازمان و در همه زمان‌ها یکسان نیست. اگر چه از بین بردن چنین رفتارهایی در سازمان وجود ندارد، اما دانستن نحوه بروز آنها می‌تواند در کاهش اثرات مخربش به مدیران کمک کند (صدقاتی، ۱۳۹۸). بنابراین رعایت اصول اخلاقی در رفتار سیاسی باید در جهت تأمین منافع سازمان باشد. رفتارهای سیاسی را در سازمان نمی‌توان از بین برد، زیرا آنها پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر هستند. بنابراین، مدیران باید ماهیت سیاسی سازمان را بپذیرند، استراتژی‌های سیاسی را تنظیم کنند و از این راه به سازمان خود مزایای زیادی را برسانند.

شناخت رفتارهای سیاسی در سازمان، حاصل کمک علوم سیاسی به رفتار سازمانی است. در دنیای امروز، نمی‌توان سازمان‌ها را جدای از رفتار سیاسی درون آنها مورد مطالعه قرار داد. تصور اینکه افراد سازمان تنها برای اهداف و مقاصد سازمان گام برمی‌دارند، بسیار خوشبینانه می‌باشد. البته رفتارهای سیاسی بخشی از شرح وظایف رسمی پرسنل در سازمان محسوب نمی‌شود، اما به دلیل تأثیر آن بر کسب منافع و دفع خطر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. توزیع رفتارهای سیاسی در سطوح مختلف سازمان یکسان نیست، همچنان که احتمال رخ دادن آن در تمام مواقع نیز برابر نمی‌باشد. کسانی که به این سیاست‌ها مبادرت می‌ورزند آگاهانه به انواع بازی‌های سیاسی روی می‌آورند که نقشی در نیل به اهداف سازمانی ندارد. هر چند که امکان حذف چنین رفتارهایی در سازمان وجود ندارد، اما آگاهی از نحوه بروز آنها می‌تواند مدیران را در کاهش اثرات مخربش یاری دهد. فعالیت‌های سازمانی سیاسی اند و مدیران موفق باید سیاست‌مداران خوبی باشند و لازمه پیشرفت آنها داشتن رفتار سیاست‌مدارانه است (فانی و همکاران، ۱۳۹۳).

به طور کلی دو نوع شبکه ارتباطی میان و درون سازمان‌ها وجود دارد. شبکه روابط رسمی و غیر رسمی، شبکه روابط رسمی به معنی ساختار آگاهانه‌ای از نقش‌ها در یک سازمان و یا در میان چندین سازمان است که به صورت رسمی سازماندهی و تعیین شده است. شبکه روابط غیر رسمی نیز در درون سازمان رسمی پدیدار شده و در عین حال بر آن اثر می‌گذارد، در واقع هر نوع ساختار روابط رسمی چهره دومی نیز دارد که به عنوان شبکه روابط غیر رسمی شناخته می‌شود. بنابراین تنها زمانی می‌توان مسایل مدیریتی سازمان را تمام و کمال درک کرد که علاوه بر ساختار رسمی سازمان، از هنجارها، گروه‌بندی‌ها و روابط غیر رسمی میان آنها نیز آگاهی داشت. این نوع درک از روابط غیر رسمی بخصوص در سازمانهای دولتی بسیار مهم است چرا که تعاملات رسمی را در خیلی از مواقع همین روابط غیر رسمی تعیین می‌کنند. به عنوان مثال، در پشت پرده برخی انتصابات در سازمانهای دولتی، به جای اینکه انتصاب مبتنی بر شایسته‌سالاری باشد، لابی‌جویی صورت می‌گیرد. برای درک رفتار غیر رسمی در سازمان شناخت این نوع رفتار به عنوان پدیده‌ی اجتماعی‌حایز اهمیت است. به گفته دورکیم آنچه محققان بایستی

به آن پردازند "واقعیت اجتماعی" است. یکی از بهترین راه‌های شناخت پدیده اجتماعی رجوع بی واسطه به خود آن پدیده است که رویکرد پدیدارشناسی شناخت آن پدیده را تا حد ممکن دور از ذهنیت محض محقق فراهم می‌کند (کلیدبری و همکاران، ۱۳۹۷).

رفتار سیاسی نسبی است و از نظر زاویه دید، از فردی به فرد دیگر ممکن است متفاوت باشد. اما می‌توان با بررسی این رفتارها و علل بروز آنها در سازمان به یک الگو دست پیدا کرد.

## ۲- مبانی نظری تحقیق

### رفتارهای سیاسی

اولین بار مینتزبرگ<sup>۱</sup> (۱۹۸۵: ۷۵) این مفهوم را در توصیف خصوصیات فردی ضروری برای هدایت مؤثر بعد سیاسی زندگی کاری مطرح کرد، اما پژوهش پیرامون آن در اواخر دهه ۱۹۹۰ با کار فریز و همکاران (۱۹۹۹) شروع شد (کول، ۲۰۱۳). سیاست‌های سازمانی، شامل فعالیت‌هایی است که در جهت بدست آوردن، توسعه و استفاده از قدرت و دیگر منابع جهت نیل به نتایج مرجح سازمانی انجام می‌شود. کروتیس<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)، رفتارهای سیاسی را به عنوان فعالیت‌هایی تعریف می‌نماید که رسماً از طریق سازمان تأیید نشده‌اند ولی موجب اثرگذاری بر دیگران در راستای برآورده شدن اهداف شخصی می‌شوند و لازم به ذکر است که رخداد این گونه رفتارها در سازمان اجتناب‌ناپذیر است. آلن و همکاران<sup>۳</sup> (۱۹۷۹)، از رفتارهای سیاسی به عنوان رفتارهایی نام می‌برند که در رابطه با تقویت یا نگهداشت علائق در سطح فردی یا گروهی انجام می‌گیرند. در تعریفی دیگر از فریز و همکاران (۲۰۰۵)، رفتار و مهارت سیاسی به عنوان توانایی در راستای درک اثربخش دیگران در کار و استفاده از چنین دانشی برای تأثیرگذاری بر دیگران درخصوص فعالیت از طریق روشی که اهداف سازمانی و یا شخصی را بهبود می‌بخشد، تعریف می‌شود (جعفریانی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲: ۳۰۰۰-۲۹۸۷).

یک واقعیت زندگی سازمانی شامل رفتارهای عقلایی از قبیل: برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل است. در پس این فعالیت‌ها مجموعه دیگری از رفتارهای سازمانی که مرتبط با به دست آوردن و حفظ قدرت است، قرار دارد. تجارب شخصی در طول سال‌ها از این عقیده حمایت کرده‌اند که رفتار در سازمان ماهیتاً سیاسی است. رفتار سیاسی شامل انجام اقدامات نفوذ ارادی است که به منظور حمایت یا افزایش منافع شخصی افراد یا گروه‌ها صورت می‌گیرد. تأکید بر منافع شخصی، تعیین‌کننده این نوع از نفوذ اجتماعی است. وقتی که منافع شخصی به منافع سازمانی صدمه می‌زنند و یا درصدد از بین بردن آنها می‌باشند، رفتار سیاسی به نیرویی منفی تبدیل می‌شود (فانی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۹۳-۲۲۱).

علم سیاست و رفتار سیاسی، ارتباط نزدیکی با قدرت دارند و می‌توان گفت که تمرکز رفتارهای سیاسی بر استفاده از قدرت جهت اثرگذاری بر فرایند تصمیم‌گیری می‌باشد. رفتارسیاسی دربرگیرنده آن دسته از فعالیت‌هایی است که به عنوان بخشی از نقش رسمی لازم نیستند اما ممکن است به اعمال نفوذ در امر توزیع مزایا و کاستی‌های موجود در سازمان تأثیر بگذارند (رابینز<sup>۵</sup>، ۱۹۹۳). رفتارهای سیاسی، زمانی بیشتر بروز و ظهور می‌یابند

<sup>1</sup> Mintzberg

<sup>2</sup> Crutis

<sup>3</sup> Allen et al

<sup>4</sup> Jafariani

<sup>5</sup> Robbins

که قدرت به طور گسترده توزیع شده باشد و فراگردهای تصمیم‌گیری، تخصصی و ویژه باشند. در چنین شرایطی گروه‌ها دست به ائتلاف با یکدیگر می‌زنند و هر گروه موضعی را که بیشتر مطلوب اعضایش باشد، مورد حمایت قرار می‌دهد. همه گروه‌ها به یک اندازه سیاسی رفتار نمی‌کنند. از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رفتار سیاسی می‌توان به عوامل فردی و سازمانی اشاره کرد. از عوامل فردی اثرگذار در رفتارسیاسی می‌توان به خودنظارتی زیاد، کنترل درونی، ریاست طلبی، داشتن موقعیت‌های برتر و انتظار موفقیت اشاره کرد. از عوامل سازمانی نیز می‌توان به متغیرهایی همچون: اعتماد کم، ابهام در نقش، فشار برای عملکرد عالی و مدیران خودخواه اشاره کرد. رفتارهای سیاسی را نمی‌توان از بین برد، ولی مانورهای سیاسی را می‌توان و باید کنترل کرد تا در محدوده منطقی و سازنده‌ای قرار گیرند (دوستار و ممینی، ۱۳۹۳: ۶۵-۸۶).

زمانی که در سازمان منافع فردی بر منافع سازمانی ترجیح داده می‌شود، نیروی بالقوه رفتارسیاسی در سازمان به صورت بالفعل نمایان می‌شود. به بیان دیگر، رفتار سیاسی مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که به وسیله کارکنان سازمان برای دستیابی، افزایش و استفاده از قدرت به کار گرفته می‌شود تا از آن طریق در شرایط بی‌ثباتی و عدم اطمینان و ناهماهنگی به اهداف خود برسند. به عبارت ساده‌تر، هدف افراد از انجام این رفتار، یافتن راهی انحصاری برای اعمال نفوذ در توزیع مزایا و کاستی‌های درون سازمان است (فریس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲: ۱۴-۳۱). رفتارسیاسی پدیده‌ای رایج و مرسوم در هر سازمانی است (دانایی فرد و همکاران، ۲۰۱۰: ۱۴۷-۱۶۲). افراد در سطوح مختلف سازمانی، به صورت حسابگرانه و عقلایی کار می‌کنند و تا جایی با اهداف سازمان همراهی دارند که با اهداف فردی آن‌ها همراهی داشته باشد. لذا، هر فرد به منزله تصمیم‌گیرنده سیاسی در سازمان عمل می‌کند (مورگان، ۱۳۹۲: ۱۸۰). در پژوهش انجام شده روی ۴۹۱ سازمان سوئدی مختلف، کارکنان وجود رفتار سیاسی را در ۹۵ درصد محیط‌های کاری مورد مطالعه گزارش دادند (ویکن برگ و کیلین، ۲۰۱۴).

بر اساس متون مرتبط، رفتار سیاسی در سازمان‌ها چنین تعریف شده است: رفتاری که به طور رسمی اجازه داده نمی‌شود، به طور اداری تأیید نمی‌شود یا به طور گسترده در سازمان پذیرفته نمی‌شود و به معنای تلاش برای حداکثرکردن نفع شخصی، به هزینه سازمان یا اعضای آن است (فریز و همکاران، ۱۹۹۱: ۵۹-۷۱). رفتارهای سیاسی ماهیتی منفعت‌طلبانه دارند، لذا اعضای سازمان درگیر فعالیت‌های سیاسی سازمانی می‌شوند و می‌کوشند با استفاده از تاکتیک‌های گوناگون سیاسی، منافع خود را نگهداری کنند یا توسعه بخشند (آشفور و لی، ۲۰۱۶: ۶۲۱-۶۴۸).

در بین مطالعات مختلفی که در مورد رفتار سیاسی انجام شده، متأسفانه مدل جامعی که رفتارهای سیاسی درون سازمان را دسته‌بندی کرده باشد، به گونه‌ای که مرز مشخصی بین دسته‌ها وجود داشته باشد مشاهده نمی‌گردد (جعفریانی، ۲۰۱۲: ۲۹۸۷-۳۰۰۰). در بین طبقه‌بندی‌های مطرح شده، چارچوب کینیس و همکاران (۱۹۸۰) بیشترین حمایت پژوهش را دریافت کرده است. ابعاد تاکتیک نفوذ پیشنهادی آن‌ها شامل قاطعیت<sup>۲</sup>، خودشیرینی<sup>۳</sup>، عقلانیت، ائتلاف، مبادله مطلوبیت‌ها و درخواست رو به بالاست.

آشفور و لی (۲۰۱۶) بر این باورند که متون رفتار سیاسی بر افزایش آگاهانه نفع شخصی تمرکز دارد و افزایش انفعالی منفعت شخصی نادیده گرفته شده است. این پژوهشگران رفتارهای انفعالی شامل اجتناب از اقدام،

<sup>۱</sup> Ferris et al

<sup>۲</sup> Assertiveness

<sup>۳</sup> Ingratiation

اجتناب از سرزنش و اجتناب از تغییر را رفتارهای سیاسی انفعالی معرفی کردند. تدسکی و ملبورگ (۱۹۸۴) معتقدند رفتار تدافعی<sup>۱</sup> حاصل نیاز به دفاع در مقابل تهدید است که افراد در پاسخ به تهدید ادراک شده انجام می دهند تا ضرر و زیان فردی احتمالی را مدیریت کنند یا مانع پیامدهای منفی در آینده شوند، در حالی که رفتار فعال نتیجه نیاز ادراک شده برای بهره گیری از فرصت های موجود است (وال و پرو، ۲۰۱۳: ۳۵۹-۳۸۶). به نظر می رسد افراد به منظور تحقق اهداف خود در رفتارهای انفعالی یا فعال یا هر دو درگیر می شوند و چنین رفتارهایی بر پیامدهایی که تجربه می کنند اثر می گذارد. رفتار سیاسی در این پژوهش مبتنی بر این طبقه بندی است.

### ابعاد رفتارهای سیاسی از دیدگاه وال و پرو (۲۰۰۰)

ابعاد مورد استفاده در پژوهش وال و پرو<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) نیز معرفی شده است. در این مدل رفتارهای سیاسی از دو بعد کنشی و واکنشی تشکیل شده است. رفتارهای سیاسی واکنشی دربرگیرنده رفتارهایی همچون: قاطعیت<sup>۳</sup>، خودشیرینی<sup>۴</sup>، استدلال<sup>۵</sup>، ائتلاف، مبادله و تقاضای روبه بالا می باشد که افراد در پاسخ به یک فرصت درک شده نشان می دهند تا بر نتایج، به نفع خود اثر بگذارند. رفتارهای واکنشی مشتمل بر اعمالی همچون: اجتناب از اقدام<sup>۶</sup>، اجتناب از سرزنش<sup>۷</sup> و اجتناب از تغییر<sup>۸</sup> می باشند و افراد در پاسخ به تهدید درک شده انجام می دهند تا ضرر و زیان احتمالی فردی را کاهش دهند یا مانع پیامدهای منفی در آینده شوند (وال و پاملا<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰: ۳۵۹-۳۸۶).

رفتارهای سیاسی شامل "تاکتیک های نفوذ" است که برای دستیابی به کسب منافع بیشتر برای خود و یا سازمان طراحی شده است و هدف اصلی آن آشتی دادن و به طور موثر مدیریت کردن منافع رقابت کننده بالقوه است، مهارت سیاسی به معنی رفتار قابل مشاهده فرد هنگامی که به دنبال اهداف خود است، می باشد. این رفتارهای سیاسی در حوزه مدیریت را به عنوان استراتژی های سیاسی، تاکتیک های نفوذ، تاکتیک های سیاسی، و مانور سیاسی نیز تعریف می کنند. به برخی از رفتارهای سیاسی نام خاص داده می شود: مدیریت احساس، نوازش، ارجاع و غیره، که با توجه به اصطلاح "سیاست" در مورد مدیریت و فرایند تصمیم گیری گروه های اجتماعی می باشد (دولدور<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵: ۲۸۳).

رفتار سیاسی فراتر از شرح شغل مشخص فرد است. تاثیرگذاری بر توزیع مزایا و ... یعنی نوعی تلاش برای استفاده از پایگاه های قدرتی که فرد دارد. با توجه به دامنه ی گسترده ی این تعریف؛ رفتار های زیر از نوع رفتار سیاسی محسوب می شوند. تلاش برای اثرگذاری بر اهداف؛ شاخص ها؛ فرایند های تصمیم گیری در سازمان؛ ندادن اطلاعات اساسی به تصمیم گیرندگان؛ شایعه پراکنی؛ لابیگری هنگام کار (مثل سوت زدن) نشر اطلاعات محرمانه؛ پارتی بازی؛ به نفع یا علیه کسی رای دادن؛ میانجی گری و تبلیغ علیه شخصی خاص.

<sup>1</sup> Defensive behavior

<sup>2</sup> Vall & Perrew

<sup>3</sup> Assertiveness

<sup>4</sup> Ingratiation

<sup>5</sup> Rationality

<sup>6</sup> Avoiding Action

<sup>7</sup> Avoiding Blame

<sup>8</sup> Avoiding Change

<sup>9</sup> Valle and Pamela

<sup>10</sup> Doldor

## قلمرو فعالیت های سیاسی

در ۴ حوزه افراد سازمان معمولاً از رفتارهای سیاسی استفاده می کنند.

۱. «تغییر ساختاری در سازمان»: تغییر ساختار سازمان با توزیع مجدد اختیارات همراه است؛ لذا تغییر مسئولیت ها و وظایف، بر پایگاه قدرت اثر می گذارد که نتیجه آن ایجاد تغییر در رفتارهای سیاسی برای رسیدن به پایگاههای جدید قدرت است؛
۲. «هماهنگی بین محافل سازمانی»: رابطه بین دواير اصلی سازمان که دقیقاً نامشخص است. در زمان هایی که برای تصمیم گیری های مشترک بین آن ها رابطه های نزدیکتر ایجاد می شود، این روابط معمولاً رنگ و بوی سیاسی به خود می گیرند؛
۳. «جایگزین کردن مدیر»: برای ایجاد این تغییر افراد باید ارتقای مقام یا نقل و انتقال داد و مدیر جدیدی را استخدام کرد؛ لذا بین کارکنان سطوح بالا رفتارهای سیاسی شکل می گیرد؛
۴. «تخصیص منابع»: به دلیل اهمیتی که منابعی مانند حقوق، بودجه های عملیاتی و مزایا دارند، تخصیص آنها رفتارهای سیاسی به دنبال دارند (شیخی و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۸۱).

## دلایل رفتار سیاسی

رفتار سیاسی هم از خصوصیات خود افراد ناشی می شود مثل شخصی که در سازمان نیاز شدیدی به قدرت و آزادی عمل و امنیت و مقام اداری داشته باشد تلاش می کند به رفتار سیاسی متوسل شود و هم از عوامل سازمانی، هنگامی که منابع سازمانی روبه کاهش می رود یا زمانی که الگو موجود منابع متغیر باشد به احتمال قوی رفتارهای مشخص سیاسی بروز خواهد کرد. برخی از کارکنان روش های مختلفی را در تسخیر احساسات مدیران و رؤسای خود استفاده می کنند. از توصیف و خود ستایی و تایید نظر و بله قربان گفتن تا دعوت به شام و سینما و مسافرت و کوه و... کارمندی که با دعوت از رئیس تازه کار خود به ضیافت شام و گرفتن هدیه ای برای او، همسرش را در آن سازمان به استخدام در آورده و به کرات از مزایای مادی متعددی بهره مند می شود، نمونه ای از شیوه تسخیر احساسات مدیران است. نتیجه اینکه، چنانچه افراد بدون تخصص و شایستگی در تامین خواسته های شخصی خودشان دست به چنین رفتارهایی بزنند، بی شک آثار مخربی بر سازمان های جامعه می گزارد و باعث رشد فساد اداری در سازمان شده و روحیه افراد کارآمد به شدت افت پیدا می کند. لذا بهتر است مدیران ضمن هوشیاری و با ایجاد ارتباط های آشکار و کاهش عدم اطمینان و درک واقعیت های سیاست و قدرت، اثرات رفتارهای سیاسی منفی را محدود، نقش مافیا های معاصر را کمرنگ نماید در غیر این صورت شاهد سقوط خود خواهند بود بدون آنکه به علت آن پی ببرند (رضاییان، ۱۳۹۵: ۸۲).

رفتارهای سیاسی در سازمان را نمی توان از میان برد. مدیری که انتظار داشته باشد کسی دست به این گونه رفتارها نزند، با این نگرش گوشه ای از ساده لوحی خود را به معرض نمایش گذاشته است. ولی مانور های سیاسی را می توان و باید کنترل کرد تا در محدودیتی منطقی و سازنده قرار گیرد. آبرهام سالزنیک استاد دانشگاه هاروارد چنین بیان می دارد: انسان ها می توانند توجه خود را روی تعداد معینی از مسائل واقعی متمرکز سازند، بنابراین هرچه بیشتر بر رفتار های سیاسی متمرکز شوند انرژی احساسی و فکری کمتری از آنان برای پرداخت به مسائل واقعی کار باقی می ماند. گفته می شود که میزان سیاسی بودن هر فرد به ارزش های فردی، روش های اخلاقی و خلق و خوی او بستگی دارد. اولی ممکن است که به کندی ارتقا یابد و احساس کند که کنار گذاشته شده است، در

حالی که دومی ممکن است به خوش خدمتی متهم شود و حیثیت و اعتبار خویش را از دست بدهد. افرادی که در دو نهایت طیف سیاسی قرار می گیرند به عنوان افراد ضعیف در تلاش گروهی به شمار می آیند. به طور معمول میزان متوسطی از رفتار های سیاسی حساب شده به عنوان ابزار ادامه حیات، در سازمان های پیچیده محسوب می شود، پس گفتیم رفتارسیاسی در سازمان ها غیر قابل اجتناب بوده و شامل فعالیت هایی است که برای اهداف ویژه همچون به دست آوردن، توسعه و استفاده از قدرت و سایر منابع که باعث ایجاد برتری شخص می شود انجام می گیرد. برای مدیریت صحیح رفتار های سیاسی در سازمان ها بهتر است (رابینز ۱۳۹۳: ۷۴۳).

- طوری رفتار گردد که سایرین تصور نکنند انگیزه هایتان سیاسی است هر چند سیاسی نباشند
- استقلال بخشیدن به زیر دستان، مسئولیت پذیری
- دوری از بکار بردن زور
- فراهم کردن شرایط برای اعلام مخالفت به صورت علنی و آشکار
- از فعالیت های پنهانی پرهیز کنند

رفتار های سیاسی بخشی از شرح وظایف رسمی پرسنل در سازمان محسوب نمی شود، اما به دلیل تأثیر آن بر کسب منافع و دفع خطر از اهمیت ویژه ای برخوردار است. توزیع رفتارهای سیاسی در سطوح مختلف سازمان یکسان نیست، همچنان که احتمال رخ دادن آن در تمام مواقع نیز برابر نمی باشد. کسانی که به این سیاسی کاریها مبادرت می ورزند آگاهانه به انواع بازی های سیاسی روی می آورند که نقشی در نیل به اهداف سازمانی ندارد. هر چند که امکان حذف چنین رفتارهایی در سازمان وجود ندارد، اما آگاهی از نحوه بروز آنها می تواند مدیران را در کاهش اثرات مخربش یاری دهد مطالبی که در باب رفتار سیاسی آمده، شاید این ذهنیت را ایجاد کند که رفتار سیاسی در تضاد با منفعت سازمان است و به عنوان تهدید و خطری در جهت فرو پاشی سیستم سازمان تصور شود. در حالی که مراد و مقصود از رفتارهای سیاسی اینگونه که تصور می شود نیست. پس می توان گفت که رفتار های سیاسی از یک طرف، اهداف سازمان را تحقق می بخشند و از طرف دیگر مانع نیل به اهداف سازمان می باشند. در رفتار سیاسی افراد می کوشند با بروز رفتارهای مثبت و منفی یا به هدف سازمان جامه عمل بپوشانند یا به مخالفت با آن پردازند (سلاجقه و ناظری، ۱۳۹۴: ۱۰۲-۱۰۵).

### ۳- پیشینه تحقیقات

نقشبندی و میرانی (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان "اعتباریابی پرسشنامه ادراک رفتارهای سیاسی سازمانی" بیان داشتند که همه مؤلفه های «رفتارهای سیاسی عمومی، موفقیت به واسطه همکاری، سیاست پرداخت و ارتقا» برازش مدل را تأیید می کنند. به طور کلی، نتایج پژوهش حاکی از آن است که با استفاده از پرسشنامه ادراک رفتارهای سیاسی می توان به طور قابل قبولی خصیصه های رفتارهای سیاسی را در وزارت ورزش و دیگر سازمان های ورزشی اندازه گیری کرد. استفاده از این پرسشنامه می تواند راه گشای بسیاری از پژوهش هایی باشد که در آنها اندازه گیری ادراک رفتارهای سیاسی از اهمیت ویژه ای برخوردار خواهد بود. صدقاتی (۱۳۹۸) در پایان نامه خود با عنوان "تبیین عوامل مؤثر بر رفتار سیاسی مدیران دستگاه های اجرایی استان گیلان" بیان کرد: با توجه به اهمیت رفتار سیاسی مدیران در سازمان و ماهیت تصمیم گیری آنان پژوهش حاضر به دنبال تبیین عوامل مؤثر بر رفتار سیاسی مدیران دستگاه های اجرایی استان گیلان است. نتیجه فرضیه های تحقیق حاکی از تأثیر ماهیت تصمیم



گیری مدیران بر بروز رفتار سیاسی داشت. تأثیر ادراک از محیط بر بروز رفتار سیاسی مدیران نیز تأیید شد و در نهایت نقش تعدیلگری شخصیت در ارتباط بین ماهیت تصمیم‌گیری مدیران و رفتار سیاسی نیز مورد تأیید قرار گرفت. ترک زاده و فریدونی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان" ضمن مرور و بررسی رفتارهای سیاسی که شامل بازهای سیاسی (شورش‌گری، ایجاد بازی‌های قدرت، رویکرد بازی‌های قدرت محور، امپراتوری سازی، قدرت تخصص، ایجاد قدرت فرمان‌روایی، قدرت رقابتی، ایجاد اردوهای رقابتی، بازی تغییر، بازی افشاء گرانه و تخریب رقباء، ترک تازی) تاکتیک‌های سیاسی (چاپلوسی کردن، ایجاد شبکه ارتباطی، مدیریت اطلاعات، مدیریت برداشت‌ها و ادراکات، ائتلاف سازی و سپر بلاسازی دیگران) و بازی‌های قدرت (ترک سازمان، اعتراض و وفاداری) می‌باشد؛ چگونگی مدیریت و کنترل آنها نیز تشریح شده است. باغ خواستی و ضامنی (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی رابطه بین منابع قدرت مدیران با رفتار سیاسی" بیان داشتند که سه منبع قدرت مدیران، شامل قدرت تخصص، قدرت پاداش، و قدرت مرجعیت با رفتار سیاسی کارکنان رابطه معنادار در سطح اطمینان ۹۵ درصد داشته و دو قدرت اجبار و قانونی با رفتار سیاسی کارکنان رابطه معنادار نداشته‌اند. آگاروال<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در مقاله‌ای تحت عنوان «بررسی سیاست‌های ادراک شده میان مدیران هندی» در پژوهشی که روی نمونه‌ای از ۴۹۰ کارمند مدیریتی تمام وقت که در بخش‌های متنوعی از جمله خرده‌فروشی و تجارت، مواد شیمیایی، پتروشیمی و غیره در بمبئی مشغول به کار بودند، انجام دادند و اثرات آنها را بر اقدامات نوآورانه در محل کار و قصد ترک خدمت، مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان دادند که رابطه مثبتی بین سیاست‌های ادراک شده و اقدامات نوآورانه وجود ندارد. همچنین بین سیاست‌های ادراک شده و قصد ترک خدمت رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. لی و کونگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در مقاله‌ای تحت عنوان «اثر مهارت سیاسی کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی» اثر مهارت سیاسی با تعدیل‌گر ادراک از سیاست سازمان و میانجی‌تبادل رهبر - عضو (LMX)<sup>۳</sup> را در یک تحقیق پیمایشی روی نمونه ۲۲۱ نفره از کارمندان شرکت‌های چینی بررسی کرده و به این نتیجه رسیده‌اند که مهارت سیاسی، اثر مفیدی بر رابطه LMX و رفتار شهروندی سازمانی دارد. همچنین ادراک فضای سیاسی سازمان، اثرات تعدیل‌ناچیز بر مهارت‌های سیاسی کارکنان دارد.

#### ۴- روش تحقیق

با توجه به این‌که تحقیق حاضر به بررسی رفتار سیاسی مدیران دولتی و علل آن در سازمان می‌پردازد و شرایط متغیر توصیف خواهد شد، نوع تحقیق توصیفی می‌باشد. پژوهش حاضر در دسته‌ی تحقیقات پیمایشی قرار می‌گیرد که روشی در تحقیقات علوم انسانی است و فراتر از یک تکنیک خاص در گردآوری اطلاعات می‌باشد. در این تحقیق از ابزار پرسشنامه جهت گردآوری اطلاعات مورد نیاز استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق کلیه مدیران سازمان‌های دولتی می‌باشد. به این منظور تعداد ۸۵ نفر به صورت تصادفی از میان افراد در دسترس، استفاده خواهد شد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته رفتارسیاسی استفاده شده است. در این پژوهش، جهت توصیف داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده و پس از تشکیل بانک اطلاعاتی در نرم‌افزار آماری SPSS از شیوه‌های توصیف آماری از قبیل جداول توزیع فراوانی، نمودارهای توصیفی و شاخص‌های مرکزی و

<sup>1</sup> Agarwal, U. A.

<sup>2</sup> Li, X, & Kong, M

<sup>3</sup> Leader-member relationship

پراکنندگی نظیر میانگین، انحراف معیار و ... بهره‌گیری شده است. در بخش استنباط‌های آماری پس از تشکیل متغیرهای تحقیق، از تحلیل عاملی تاییدی و آزمون فرضیات تحقیق استفاده شده است و جهت تجزیه و تحلیل از نرم‌افزار آماری SPSS و نرم‌افزار PLS بهره گرفته شده است. با توجه به مبانی نظری بیان شده مدل مفهومی زیر ارایه شده است:

#### ۵- یافته‌های تحقیق

#### ۱-۵ توصیف متغیرهای جمعیت شناختی اعضای نمونه

جدول ۱: جنسیت افراد گروه نمونه

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۷۱	۸۳.۵
زن	۱۴	۱۶.۵
کل	۸۵	۱۰۰.۰

مطابق جدول بالا مردان با ۸۳.۵ درصد، زنان با ۱۶.۵ درصد جنسیت افراد گروه را تشکیل داده‌اند. در این بین مردان بیشترین حجم نمونه را تشکیل داده‌اند.

جدول ۲: سن افراد گروه نمونه

سن	فراوانی	درصد
۳۰ تا ۴۰ سال	۱۴	۱۶.۵
۴۰ تا ۵۰ سال	۳۲	۳۷.۶
۵۰ تا ۶۰ سال	۳۹	۴۵.۹
کل	۸۵	۱۰۰.۰

مطابق جدول بالا افراد با سن ۳۰ تا ۴۰ سال با ۱۶.۵ درصد، ۴۰ تا ۵۰ سال با ۳۷.۶ درصد و ۵۰ تا ۶۰ سال با ۴۵.۹ درصد افراد گروه را تشکیل داده‌اند در این بین افراد با سن ۵۰ تا ۶۰ سال بیشترین حجم نمونه را تشکیل داده‌اند.

جدول ۳: تحصیلات افراد گروه نمونه

تحصیلات	فراوانی	درصد
---------	---------	------

۶۱.۲	۵۲	فوق لیسانس
۳۸۸	۳۳	دکتر
۱۰۰۰	۸۵	کل

مطابق جدول بالا افراد با تحصیلات فوق لیسانس با ۶۱.۲ درصد و دکتر با ۳۸۸ درصد، تحصیلات افراد گروه را تشکیل داده اند. در این بین افراد با تحصیلات فوق لیسانس بیشترین حجم نمونه را تشکیل داده اند.

جدول ۴: آماره های توصیفی متغیر های اصلی

بیشترین	کمترین	انحراف معیار	میانگین	تعداد	
۵.۰۰	۱.۸۰	۰.۷۸۰	۳.۷۰	۸۵	کنترل دسترسی به اطلاعات
۵.۰۰	۱.۷۵	۰.۷۶۳	۳.۳۱	۸۵	سرزنش و حمله به دیگران
۵.۰۰	۱.۰۰	۰.۹۳۰	۳.۱۸	۸۵	تقویت یک تاثیر مطلوب
۵.۰۰	۱.۰۰	۰.۹۵۴	۳.۴۰	۸۵	خشنود سازی دیگران
۵.۰۰	۱.۰۰	۰.۷۳۴	۳.۲۰	۸۵	ایجاد شبکه ارتباطی
۴.۶۷	۱.۰۰	۰.۶۳۳	۲.۹۱	۸۵	مطرح کردن خویش از طریق سایر افراد قدرتمند
۵.۰۰	۱.۲۵	۰.۷۶۰	۳.۲۹	۸۵	گروه سازی
۵.۰۰	۱.۰۰	۰.۸۲۶	۳.۱۴	۸۵	حمایت و همدلی
۵.۰۰	۱.۰۰	۰.۶۹۹	۳.۴۳	۸۵	مقاومت در برابر تغییر
۵.۰۰	۱.۳۳	۰.۸۶۸	۳.۳۱	۸۵	بازی با زمان
۴.۶۷	۱.۳۳	۰.۷۶۴	۳.۲۴	۸۵	برخورد معکوس
۵.۰۰	۱.۰۰	۰.۶۹۱	۳.۴۹	۸۵	نمایش آرامش

مطابق اطلاعات جدول متغیر کنترل و دسترسی به اطلاعات دارای میانگین ۳.۷۰، متغیر سرزنش و حمله به دیگران دارای میانگین ۳.۳۱، تقویت یک تاثیر مطلوب دارای میانگین ۳.۱۸، متغیر خشنود سازی دیگران دارای میانگین ۳.۴۰، متغیر ایجاد شبکه ارتباطی دارای میانگین ۳.۲۰، متغیر مطرح کردن خویش از طریق سایر افراد قدرتمند دارای میانگین ۲.۹۱، متغیر گروه سازی دارای میانگین ۳.۲۹، متغیر حمایت و همدلی دارای میانگین ۳.۱۴، متغیر مقاومت در برابر تغییر دارای میانگین ۳.۴۳، متغیر بازی با زمان دارای میانگین ۳.۳۱، متغیر برخورد معکوس دارای میانگین ۳.۲۴ و متغیر نمایش آرامش دارای میانگین ۳.۴۹ می باشد.

## بررسی رفتار سیاسی مدیران

جدول ۵: نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای شناسایی شاخص های رفتار سیاسی

میانگین جامعه = ۳						
نام متغیر	اختلاف میانگین		آماره آزمون t	سطح معناداری	فاصله اطمینان ۹۵٪	
	میانگین	میانگین			کران بالا	کران پایین
کنترل دسترسی به اطلاعات	۰.۷۰۱	۰.۷۰۱	۸.۲۸	۰.۰۰۱	۰.۵۳۲	۰.۸۶۹
سرزنش و حمله به دیگران	۰.۳۱۴	۰.۳۱۴	۳.۷۹	۰.۰۰۱	۰.۱۴۹	۰.۴۷۹
تقویت یک تاثیر مطلوب	۰.۱۸۴	۰.۱۸۴	۱.۹۹	۰.۰۴۴	۰.۰۱۶	۰.۳۸۵
خشنود سازی دیگران	۰.۴۰۳	۰.۴۰۳	۳.۹۰	۰.۰۰۱	۰.۱۹۸	۰.۶۰۹
ایجاد شبکه ارتباطی	۰.۲۰۳	۰.۲۰۳	۲.۵۵	۰.۰۱۲	۰.۰۴۵	۰.۳۶۲
گروه سازی	۰.۲۹۷	۰.۲۹۷	۳.۶۰	۰.۰۰۱	۰.۱۳۳	۰.۴۶۱
مقاومت در برابر تغییر	۰.۴۳۵	۰.۴۳۵	۵.۷۳	۰.۰۰۱	۰.۲۸۴	۰.۵۸۶
بازی با زمان	۰.۳۱۷	۰.۳۱۷	۳.۳۷	۰.۰۰۱	۰.۱۳۰	۰.۵۰۴
برخورد معکوس	۰.۲۴۷	۰.۲۴۷	۲.۹۷	۰.۰۰۴	۰.۰۸۲	۰.۴۱۲
نمایش آرامش	۰.۴۹۴	۰.۴۹۴	۶.۵۹	۰.۰۰۱	۰.۳۴۵	۰.۶۴۳
مطرح کردن خویش از طریق سایر افراد قدرتمند	-۰.۰۸۲	-۰.۰۸۲	-۱.۱۹	۰.۲۳۴	-۰.۲۱۹	۰.۰۵۴
حمایت و همدلی	۰.۱۴۱	۰.۱۴۱	۱.۵۷	۰.۱۱۹	۰.۰۳۷	۰.۳۱۹

در بررسی شاخص های کنترل دسترسی به اطلاعات، سرزنش و حمله به دیگران، تقویت یک تاثیر مطلوب ، خشنود سازی دیگران ، ایجاد شبکه ارتباطی، گروه سازی، مقاومت در برابر تغییر، بازی با زمان ، برخورد معکوس ، نمایش آرامش که میانگین شاخص ها با میانگین جامعه که برابر با ۳ است، مورد مقایسه قرار گرفتند که نتایج به دست آمده از جدول نشان می دهد که: در مدل مورد نظر آماره t محاسبه شده  $t=8/28(\alpha=0/001)$  در سطح ۰/۰۵ معنادار است. مقایسه اختلاف میانگین این عامل ها به ترتیب ۰/۷۰۱، ۰/۳۱۴، ۰/۱۸۴، ۰/۴۰۳، ۰/۲۰۳، ۰/۲۹۷، ۰/۴۳۵، ۰/۳۱۷، ۰/۲۴۷، ۰/۴۹۴، ۰/۳۱۴، ۰/۷۰۱، ۰/۳۱۴، ۰/۱۸۴، ۰/۴۰۳، ۰/۲۰۳، ۰/۲۹۷ با اختلاف میانگین جامعه صفر نشان می دهد که کنترل دسترسی به اطلاعات ، سرزنش و حمله به دیگران، تقویت یک تاثیر مطلوب ، خشنود سازی دیگران ، ایجاد شبکه ارتباطی، گروه سازی، مقاومت در برابر تغییر، بازی با زمان ، برخورد معکوس ، نمایش آرامش جزء شاخص های عوامل رفتار سیاسی مدیران می باشند.

در بررسی شاخص مطرح کردن خویش از طریق سایر افراد قدرتمند و حمایت و همدلی که میانگین شاخص با میانگین جامعه که برابر با ۳ است، مورد مقایسه قرار گرفتند که نتایج به دست آمده از جدول می‌دهد که: در مدل مورد نظر آماره  $t$  محاسبه شده  $t = -1/19 (\alpha = 0/234)$  در سطح  $0/05$  معنادار نیست. مقایسه اختلاف میانگین این عامل با اختلاف میانگین جامعه صفر نشان می‌دهد که مطرح کردن خویش از طریق سایر افراد قدرتمند و حمایت و همدلی جزء شاخص های عوامل رفتار سیاسی مدیران نمی باشد

### رتبه بندی شاخص ها

جدول شماره ۶: خلاصه آزمون

تعداد	آماره ی کای دو	درجه آزادی	سطح معناداری
۸۵	۹۹/۷۰۸	۱۱	۰/۰۰۱

با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از  $0/05$  می باشد، اولویت متغیرها یکسان نیست و امکان رتبه بندی وجود دارد. ترتیب اولویت های عبارتند از:

جدول ۷: الویت رتبه بندی

الویت	میانگین رتبه ها	
اولویت اول	۸.۹۶	کنترل دسترسی به اطلاعات
اولویت دوم	۷.۴۷۷	نمایش آرامش
اولویت سوم	۷.۲۷	مقاومت در برابر تغییر
اولویت چهارم	۷.۰۱	خشنود سازی دیگران
اولویت پنجم	۶.۶۸	بازی با زمان
اولویت ششم	۶.۵۱	گروه سازی
اولویت هفتم	۶.۳۴	سرزنش و حمله به دیگران
اولویت هشتم	۶.۱۴	برخورد معکوس
اولویت نهم	۶.۰۰	تقویت یک تاثیر مطلوب
اولویت دهم	۵.۸۵	ایجاد شبکه ارتباطی
اولویت یازدهم	۵.۵۵	حمایت و همدلی
اولویت دوازدهم	۴.۲۴	مطرح کردن خویش از طریق سایر افراد قدرتمند

نتایج نشان می دهد دریافت کنترل دسترسی به اطلاعات در بالاترین میزان و بعد از آن نمایش آرامش، مقاومت در برابر تغییر، خشنود سازی دیگران، بازی با زمان، گروه سازی، سرزنش و حمله به دیگران، برخورد معکوس، تقویت یک تاثیر مطلوب، ایجاد شبکه ارتباطی، حمایت و همدلی و مطرح کردن خویش از طریق سایر افراد قدرتمند به ترتیب و در اولویت های بعدی قرار دارند.

شواهد در مورد فضای مدیریت دولتی در ایران نیز بر اهمیت رفتارهای سیاسی و مطالعه آن تاکید می‌کند. مطالعات نشان می‌دهد نظام اداری حاکم بر فرهنگ دولتی ایران در حد مطلوبی نبوده، لذا مشکلاتی را به بار آورده است. محقق‌هایی از جمله میرمحمدی و همکاران در سال ۱۳۹۰ و مرادی در سال ۱۳۹۴ به برخی از این مشکلات اشاره داشته‌اند. این فضای نامناسب کاری بخصوص در محیط‌های دولتی که هدف بر تامین عدالت اجتماعی قرار گرفته است، در نهایت لطمه‌های جبران‌ناپذیری به سیستم اداری وارد خواهد کرد. برای شناخت پدیده‌های اجتماعی هیچ راهی بهتر از رجوع به خود آن پدیده وجود ندارد. برای کشف رفتارهای سیاسی نیز ابتدا بایستی خود رفتار سیاسی را از منظر تجربه‌کنندگان آن شناخت و هیچ روشی مناسب‌تر از پدیدارشناسی برای این منظور نیست. نتایج تحقیق حاضر از چند جهت به توسعه دانش منجر شده است. مطالعات در زمینه رفتار سیاسی مدیران آن هم در سازمان‌های دولتی در ایران موضوع جدید و تازه‌ای است و مطالعات بیشتر محدود به سازمان‌های خصوصی بوده است. مطالعات گذشته بیشتر مبتنی بر تاکتیک‌های رفتارهای سیاسی است و پیگیری رفتارها در قسمی که به مبانی نظری و فلسفی رفتارها می‌پردازد از دیگر جنبه‌های نوآورانه این تحقیق است. در این راستا می‌توان به پژوهش هادیزاده مقدم و همکاران (۱۳۸۹) اشاره کرد که به موضوع تاکتیک‌های سیاسی پرداخته و شاخص‌های استفاده سیاسی از اطلاعات، معاشرت با افراد ذی نفوذ و ایجاد پایگاه حمایتی با نوآوری حرفه‌ای، چاپلوسی و تصویرسازی را ارائه داده است. همچنین می‌توان به کار صدقاتی (۱۳۹۸) اشاره کرد. او با رویکرد آمیخته و ابزار پرسش‌نامه عوامل ماهیت تصمیم‌گیری مدیران و ادراک از محیط را بر بروز رفتار سیاسی مدیران موثر دانسته است و در پایان نقش تعدیلگری شخصیت در ارتباط بین ماهیت تصمیم‌گیری مدیران و رفتار سیاسی را مورد تأیید قرار داده است. این در حالی است که دامنه تحقیق ما پا را فراتر از این موضوع قرار داده است. شیخی‌نژاد (۱۳۹۲) با رویکرد کیفی و با ابزار معادلات ساختاری، مدلی برای تبیین رفتار سیاسی کارکنان در بخش دولتی صنعت آب ایران طراحی کرده است که در نتیجه مشخص شد عوامل فردی، شغلی و سازمانی موجب ایجاد برداشت از سیاست در سازمان می‌شوند که به نوبه خود رفتار سیاسی را رواج می‌دهند. شاخص‌های سیاست در سازمان و خود‌کنترلی مورد توجه قرار گرفت. همچنین قوی‌بازو (۱۳۹۴) به بررسی تاثیر تعارض‌های سازمانی بر رفتار سیاسی در سازمان و ارائه الگوی مدیریت رفتار سیاسی در دانشگاه علوم پزشکی مشهد پرداخته و آن را در دو شاخه رفتار سیاسی مشروع و رفتار سیاسی غیر مشروع مورد بررسی قرار داده است. همچنین باغ‌خواستی و ضامنی (۱۳۹۵) رابطه بین منابع قدرت مدیران با رفتار سیاسی را تایید کردند. فانی و همکاران (۱۳۹۲) ماهیت، ابعاد و روش‌های آموزش و توسعه مهارت سیاسی در سازمان را مورد تحلیل قرار داده است. فانی شاخص‌های قانون کنترل، خود نظارتی و رفتار سیاسی را در نظر گرفته است.

در انتهای پژوهش لازم است پیشنهاداتی ارائه شود

سیاست یکی از واقعیت‌های غیرقابل انکار زندگی سازمانی است. مهارت سیاسی به عنوان یک شایستگی و قابلیت مهم برای موفقیت شغلی در بسیاری از سازمان‌ها ضروری است اولین پیشنهاد این تحقیق این است که رفتارهای سیاسی حتما باید هوشمندانه به کار گرفته شود. شناخت دقیق رفتارها ما را در این امر کمک می‌کند. لازم است که ساختار، جو و فرهنگ سازمان اصلاح شود و اصول و الزامات اخلاقی به صورت کاملاً شفاف و دقیق تدوین شوند و مسئولیت و وظایف افراد به صورت کاملاً شفاف نمایش داده شود و همچنین الزام اجرایی

داشته باشند. شرح وظایف و نوع رفتاری که از پیش برای آن تعیین شده، افراد را در به کار بردن اقدام سیاسی محدود می کند.

می توان گفت مهم ترین ابزار برای کاهش بروز رفتارهای سیاسی مخرب نظام ارزشیابی مستمر و ارزیابی عملکرد کارکنان است. وجود نظام ارزشیابی مستمر در سازمان ضرورت دارد.

هر فرد دارای ارزش های فردی، اعتقادات و خلق و خوی است. این ویژگی ها به شدت بر رفتار سیاسی موثر است. به طور معمول، میزان متوسطی از رفتارهای سیاسی کنترل شده به عنوان ابزار ادامه ی حیات در سازمان ها لازم و ضروری است.

تشکیل ائتلاف و گروه سازی در سازمان معایی به همراه دارد. لازم است که فرهنگ همکاری به جای گروه سازی در سازمان ها نهادینه شود و الگوی کار تیمی بر افراد سازمان حاکمیت کند.

تمرکز بر قدرت می تواند آسیب جدی به سازمان برساند، انعطاف در مقابل تغییر مثمرتر است.

نتایج این تحقیق بر پایه رفتار سیاسی مدیران دولتی ایران استوار است. می توان کار را فراتر کرد و در سطح

بین المللی این پژوهش را گسترش داد. لذا دانستن فرهنگ سایر کشورها ضروری است.

## منابع

- بیگ زاد، جعفر. علوی متین، یعقوب. سیدیان، سید حامد (۱۳۹۲). طراحی و تبیین الگوی مدیریت رفتار سیاسی کارکنان دانشکده‌های فنی و حرفه ای استان آذربایجان شرقی. مطالعات کمی در مدیریت، سال ۴، شماره ۴، صفحه ۱۷۱-۱۹۲، زمستان ۱۳۹۲.
- پرهیزگار، محمد مهدی. اعتمادیان، سجاد (۱۳۹۷). تجربیات رهبران تحول آفرین با گرایش کارآفرینی و عملکرد نوآورانه در الکترونیک کردن گمرک (با رویکرد پدیدار شناسی توصیفی کلایزی). فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال ۷، شماره ۱، شماره پیاپی ۲۵، صفحه ۱-۲۹، بهار ۱۳۹۷.
- ترک زاده، جعفر. فریدونی، فائزه (۱۳۹۷). پیش بینی شیوع رفتار های سیاسی سازمانی در انواع جو سازمانی. جامعه شناسی کاربردی، سال ۲۹، شماره ۳، شماره پیاپی ۷۱، صفحه ۱۱۷-۱۳۸، پاییز ۱۳۹۷.
- ترک زاده، جعفر؛ فریدونی، فائزه؛ (۱۳۹۷). مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان؛ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، سال نهم، شماره چهارم؛ پیاپی ۳۶، تابستان، صص ۱۵۱-۱۷۶.
- تقی زاده مطلق، م.، (۱۳۹۳). "تأثیر روابط تعاملی فرد با سرپرست و همکاران و جایگاه فرد در سلسله مراتب بر ادراک فضای سیاسی در سازمان"، پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، شماره ۱، صص ۱۵۷-۱۷۴.
- درگاهی، حسین (۱۳۹۱). قدرت و رفتار سیاسی در سازمان؛ اخلاقی یا غیر اخلاقی. مجله ایرانی اخلاق و مجله تاریخ پزشکی، دوره ۵، شماره ۷، بهمن ۱۳۹۱.
- دوستار، محمد و ممبینی، یعقوب (۱۳۹۳)، مولفه ها و کارکرد هوش سیاسی، دو فصلنامه علمی - پژوهشی دانش سیاسی، سال بیستم، شماره اول: ۶۵-۸۶.
- رایزنر. استیفن پی، رفتار سازمانی، ترجمه پارسیان و اعرابی. تهران. دفتر پژوهش فرهنگی، ۱۳۹۳، صص ۷۴۳.
- رضاییان، علی (۱۳۹۵)، «مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)» انتشارات سمت، تهران، چاپ پنجم.
- رضایی کلیدبری، حمیدرضا. کرمدار ندامانی، سمیه. عموپور رودکلی، ثریا (۱۳۹۷). عوامل موثر بر شکل گیری رفتار سیاسی در مدیران. دومین کنفرانس مدیریت، حسابداری و مهندسی صنایع، خرداد ۱۳۹۷.
- زارعی متین، حسن (۱۳۸۱). رفتار سیاسی و نقش آن در سازمان و مدیریت. مجله مجتمع آموزش عالی قم، سال ۴، شماره ۱۵، صفحه ۲۷-۵۸، زمستان ۱۳۸۱. سلاجقه، سنجر. ناظری، مژگان (۱۳۸۹). پژوهش تحلیلی در زمینه مدیریت رفتار سیاسی در سازمان ها. عصر مدیریت، سال ۴، شماره ۱۴، خرداد ۱۳۸۹.
- سلاجقه، سنجر و ناظری، مژگان (۱۳۹۴) «پروژه تحلیلی در زمینه مدیریت رفتار سیاسی در سازمان ها»،
- شیخ زاده، محمد (۱۳۹۶)، «تاکتیک های سیاسی در سازمان»، ماهنامه مدیریت دانا سازمانی، ش ۳۳، بهار، صص ۱۱.
- شیخی نژاد، ف.، دانایی فر، ح. و حسن زاده، ر.، (۱۳۹۳) «بررسی اثرات تعدیل کننده مهارت سیاسی و اراده سیاسی در ارتباط بین ادراک سیاست سازمانی و رفتار سیاسی مورد مطالعه: صنعت آب ایران»، پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۱۳ شماره ۱-صص ۱۹۳-۲۲۱.



- شیخی، ایوب؛ مصلحی، مهدی؛ صالحی، اعظم؛ (۱۳۹۵). تأثیرات متقابل رفتار سیاسی و اخلاق حرفه‌ای و تعهد سازمانی (مطالعه موردی شهرداری بوشهر). مدیریت شهری، شماره ۴۴. پاییز. صص ۲۷۹-۲۸۸.
- صدائقی، احمد. (۱۳۹۸). تبیین عوامل مؤثر بر رفتار سیاسی مدیران دستگاه‌های اجرایی استان گیلان؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه قدیر لنگرود.
- عبداللهی، خلیل؛ راسخ، نازنین؛ قاسمی، حمید؛ (۱۳۹۹). تأثیر رفتار سیاسی بر عملکرد کارکنان ستادی وزارت ورزش و جوانان ایران؛ فصلنامه تخصصی علوم سیاسی، سال شانزدهم، شماره پنجاهم، بهار. صص ۱۷۳-۱۹۳.
- فانی، علی اصغر؛ شیخی نژاد، فاطمه؛ دانایی فرد، حسن؛ حسن زاده، علیرضا؛ (۱۳۹۳). کنکاشی پیرامون عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتار سیاسی در سازمان؛ مدیریت دولتی، دوره ۶، شماره ۱، بهار، صص ۱۵۱-۱۷۴.
- قوی بازو، طاهره (۱۳۹۴). بررسی تأثیر تعارض‌های سازمانی بر رفتار سیاسی در سازمان و ارائه الگوی مدیریت رفتار سیاسی در دانشگاه علوم پزشکی مشهد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود. مجله عصار مدیریت، ش ۳۷، ارداد، صص ۳۱۳-۳۱۵.
- مرادی، مجید؛ (۱۳۹۵). نقش مدیریت سود و هموارسازی سود در رفتار سیاسی مدیران؛ نشریه علمی ترویجی مطالعات حسابداری و حسابرسی؛ سال پنجم، شماره ۱۹. پاییز. صص ۱-۲۲.
- مرتضوی، سعید. ناظمی، شمس‌الدین. لگزیان، محمد. جعفریانی، حسن (۱۳۹۳). کشف و بازنمایی الگوی بومی رفتار سیاسی مدیران؛ رویکرد داده‌بنیاد. اندیشه مدیریت راهبردی، سال ۸، شماره ۱، پیاپی ۱۵، صفحه ۹۹-۱۳۳، بهار و تابستان ۱۳۹۳.
- مورگان، جی. (۱۳۹۲). سیمای سازمان: مروری بر اثر ارزشمند گرت مورگان درباره سازمان و استعاره‌های آن. ترجمه اصغر مشبکی، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- موسوی، سید نجم‌الدین. زارع، فرجام (۱۳۹۶). بررسی نقش رفتارهای سیاسی بر بروز رفتارهای منافقانه با توجه به نقش میانجی معنویت. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال ۶، شماره ۴، شماره پیاپی ۲۴، صفحه ۱۶۱-۱۸۷، زمستان ۱۳۹۶.
- نقشبندی، سید صلاح‌الدین؛ میرانی، کاوه؛ (۱۳۹۶). اعتباریابی پرسشنامه ادراک رفتارهای سیاسی سازمانی، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۵۳. فروردین و اردیبهشت ۱۳۹۸، صص ۱۵۶-۱۳۹.
- هادیزاده مقدم، اکرم. رضایی، سید عابد. اکبری، خدیجه (۱۳۸۹). رهیافت راهبردی تاکتیک‌های سیاسی در سازمان. مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۳، صفحه ۸۹-۱۰۶، پاییز ۱۳۸۹.

- Agarwal, U. A. (2016). Examining perceived organizational politics among Indian managers: Engagement as mediator and locus of control as moderator. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(3), 415-437.
- Alkan, S. E & Turgut, T. (2015). A research about the relationship of psychological safety and organizational politics perception with compulsory citizenship behavior and the pressures behind compulsory citizenship behavior. *Research journal of Business and Management*, 2(2), 185-203.
- Anonymous. Power and politics: Asia's most popular collection of management case studies. <http://www.icmrindia.org> (accessed in 2016).
- Ashforth, B. E. & Lee, R. T. (2016). Defensive behavior in organizations: A preliminary model. *Human Relations*, 43(7): 621-648.
- Blickle, G., Wendel, S & Ferris, G. (2016). Political skill as moderator of personality-Job Performance relationships in socioanalytic theory: Test of getting ahead motive in automobile sales. *Journal of Vocational Behavior*, 76 (2): 326-335.
- Cheema, I. Q., Cheema, H. A. & Ashraf, K. (2015). Leadersm PoliticalSkill, Organizational Politics Savvy, and Change in Organizations A Constellation. Published by the School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University.
- Coole, D.R. (2013). Expansion and Validation of the Political Skill Inventory (PSI): An Examination of the Link Between Charisma, Political Skill, and Performance, (PHD Dissertation), University of South Florida.
- Danaeefard, H., Ebrahimi Balutbaze, A., Haji Abootorab Kashi, k. (2010). Good Soldiers Perceptions of Organizational Politics Understanding the Relation between Organizational Citizenship Behaviors and Perceptions of Organizational politics: Evidence from Iran. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 18: 147-162.
- Doldor, E. (2015). Examining political will, political skill and their maturation among male and female managers. <http://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/7246>.
- Douglas, C., et al. (2015). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31, 126-152.
- Erez, M., & Rim, Y. (2017). The relationship between goals, influence tactics and personal and organizational variables. *Human Relations*, 35, 877-878.
- Ferris, G. R. & King, T. R. (1991). Politics in human resources decisions: A walk on the dark side. *Organizational Dynamics*, 20 (2):59-71.
- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A. & Ammeter, A. P. (2002). Perceptions of organizational politics: theory and research directions. *Journal of social science*, 18(5), 14-31.
- Jafariyani, H., Mortazavi, S., Nazemi, S. H. & Bull, P. (2012). Political behavior in organizational context: nature, research and paradigm. *Management Science Letters*, 2987-3000.
- Javidan, M. & Dastmalchian, A. (2015), "Culture and Leadership in Iran: The land of Individual Achievers, Strong Family Ties and Powerful Elite", *Academy of Management Executive*, Vol. 17, No. 4, Pp. 124-142.
- Li, X, & Kong, M. (2015). The effect of employee's political skill on organizational citizenship behavior: Based on new generation employees. *Nankai Business Review International*, (4)6, 350-363.
- Mishra, P, Sharma, S. K, Swami, S, & Swami, S. (2016). Antecedents and

- consequences of organizational politics: a select study of a central university.
- Naseer, S, Raja, U, Syed, F, Donia, M. B, & Darr, W. (2016). Perils of being close to a bad leader in a bad environment: Exploring the combined effects of despotic leadership, leader member exchange, and perceived organizational politics on behaviors. *The Leadership Quarterly*, (1)72, 14-.33.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behavior*, 6th Edition. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Valle, M. & Pamela L, P. (2000). Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model. *Human Relations* , 53(3), 359-386.
- Valle, M., Perrewe, P. (2013). Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors? Tests of an Implicit Assumption and Expanded Model. *Human Relations*, 53(3):359-386.