

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۵، بهار و تابستان ۱۳۹۰

## به کارگیری تدابیر سیاسی بر مبنای سبک‌های حل مسأله (مورد مطالعه: کارمندان دانشگاه شهید بهشتی)

دکتر علی رضائیان

استاد دانشکده مدیریت دانشگاه شهید بهشتی

سید عابد رضایی\*

دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری دانشگاه شهید بهشتی

خدیجه اکبری

دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه میان تدابیر سیاسی و سبک‌های حل مسأله افراد انجام شده است. به این منظور ۲۲۰ نفر از کارمندان دانشگاه شهید بهشتی به صورت تصادفی از میان ۱۰۰۰ کارمند دانشگاه انتخاب گردید. برای سنجش متغیرها از پرسشنامه استاندارد سنجش سبک‌های حل مسأله هلریگل، اسلوکوم و وودمن و پرسشنامه رفتار سیاسی ای.جی.دوبرین استفاده شد. طی نتایج به دست آمده، ارتباط مثبتی میان قضاوت عاطفی با چاپلوسی، استفاده سیاسی از اطلاعات، ایجاد الزام اخلاقی، معاشرت با افراد ذی نفوذ و ایجاد پایگاه حمایتی وجود دارد. همچنین ارتباط معکوسی میان قضاوت منطقی با چاپلوسی، استفاده سیاسی از اطلاعات، ایجاد الزام اخلاقی، معاشرت با افراد ذی نفوذ و ایجاد پایگاه حمایتی وجود دارد. میان ادراک شهودی با استفاده سیاسی از اطلاعات، ایجاد الزام اخلاقی، ارتباط و همسویی وجود دارد. ادراک حسی نیز با چاپلوسی، استفاده سیاسی از اطلاعات و ایجاد الزام اخلاقی رابطه معکوس داشت.

**کلید واژه‌ها:** تدابیر سیاسی، حل مسأله، نوع قضاوت، نوع ادراک.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

[s.abedrezaee@gmail.com](mailto:s.abedrezaee@gmail.com)

\* نویسنده مسؤل:

تاریخ پذیرش: ۹۰/۶/۲۲

تاریخ دریافت: ۹۰/۱/۳۰

## The application of political tactics based on problem solving approach (Case of: Employee of University of Shahid Beheshti)

**Ali Rezaeean**

Professor of management,  
Shahid Beheshti University

**Seyed Abed Rezaee**

PHD Shahid Beheshti University

**Khadije Akbari**

MBA Shahid Beheshti University

### Abstract

The aim of present study is to examine the relationship between political tactics and individuals' problem-solving methods. For this purpose, a sample of 220 was randomly selected from 1000 employees of Shahid Beheshti University. In order to measure the variables, the standard questionnaire of problem-solving method of Helrigel, Slocholm, and Woodman and the political behavior questionnaire of A.J. Dobrin were used. The results indicated that there is a positive relationship between emotional judgment and flattery, political application of the information, the creation of moral obligation, association with influential individuals and establishing a supporting base. However, there is a negative relationship between rational judgment and flattery, political application of information, the creation of moral obligation, association with influential individuals and establishing a supporting base. In addition, there is a parallel relationship between witnessed perception and political application of information, and the creation of moral obligation. On the other hand, a negative relationship exists between intuitive perception, flattery, political application of information, and the creation of moral obligation.

**Key words:** Political tactics, Problem-solving, Type of judgment, Type of perception.

### مقدمه

آهنگ سریع تغییرات در دنیای امروز، مؤسسه‌ها، مدیران آن‌ها، کادر تخصصی و سایر کارکنان را با انبوهی از چالش‌ها روبرو ساخته است. سازمان‌ها برای دستیابی به کارایی و اثربخشی و مدیران برای مقابله با چالش‌ها و تهدیدها و بهره‌گیری از فرصت‌ها از حل مسأله استقبال می‌کنند. حل مسأله بخش جدایی ناپذیر زندگی سازمانی است تا آنجا که امروزه یک ضرورت برای

هر سازمان و در نتیجه، کارکنان سازمان در سطوح مختلف است: مدیران رده بالا در خصوص اهداف سازمان، فرآورده‌ها یا خدمات یا بهترین طریق سازماندهی تصمیم می‌گیرند و طبقه متوسط و رده پایین مدیریت در مورد برنامه‌های تولید، انتخاب کارمندان و چگونگی پرداخت اضافه حقوق ناگزیر از تصمیم‌گیری و حل مسئله‌اند. کارمندان نیز با مسائلی مواجه هستند که راه حل انتخابی آنها بر کار و سازمان محل کار آنها بی‌تأثیر نخواهد بود. هر بار که عضوی از سازمان به روش جدیدی برای کاهش هزینه‌ها می‌اندیشد، محصول جدیدی اختراع و یا خدمت بدیعی ارائه می‌کند و یا تصمیم می‌گیرد که چگونه به سازمان کمک کند تا به نحوی بهتر عمل نماید، حل مسئله صورت می‌گیرد یا حتی هنگامی که به یک سؤال ساده پاسخ می‌دهد: آیا از درخواست کارفرما باید تبعیت کرد؟

### مبانی نظری

مشاهده می‌شود زندگی روزمره سازمانی سرشار از مشکلات موقعیتی است که طیفی از مشکلات ساده تا مسائل مهم تر را دربرمی‌گیرد و ما ناگزیر از حل یکایک آنها هستیم. رویکرد حل مسئله در حکم ابزاری مهم برای مواجهه با بسیاری از مشکلات موقعیتی و حل آنهاست. وقتی شخصی با موقعیت یا تکلیفی روبرو می‌شود که نمی‌تواند از طریق کاربرد اطلاعات و مهارت‌هایی که در آن لحظه در اختیار دارد به آن موقعیت سریعاً پاسخ گوید گفته می‌شود که او با مسئله‌ای روبروست (Seif, 2002, P.513). مسئله را می‌توان مانعی در راه رسیدن به هدف یا عامل کاهش توان سازمان در رسیدن به هدف، اختلاف بین وضع موجود<sup>۱</sup> و وضع مطلوب<sup>۲</sup> و هرگونه بلا تکلیفی در اهداف و روش‌ها نیز تعریف کرد.

حل مسئله فرآیندی است برای کشف توالی و ترتیب صحیح راه‌هایی که به یک هدف یا یک راه حل منتهی می‌شود. در موقعیتی که انسان با مسئله‌ای روبرو می‌شود، باید بر موانع یا مشکلاتی که بر سر راه رسیدن به هدف وجود دارد غلبه کند؛ بنابراین حل مسئله را به معنای یافتن یک راه

<sup>۱</sup> -Present-State

<sup>۲</sup> -Ideal-State

مناسب برای دستیابی به هدف تعریف کرده اند (Lotfabadi, 2005, P.205). حل مسأله یک راهبرد مقابله ای مهم است که توانایی و پیشرفت شخصی و اجتماعی را افزایش و تنیدگی و نشانه شناسی روانی را کاهش می دهد (Ziurilla & shidsi, 1992, PP.589-599).

عامل اصلی در حل مسأله، عبارت است از کاربرد تجربه قبلی فرد برای رسیدن به راه حل و پاسخی که پیش از آن برای انسان ناشناخته بوده است. تجربه، دانش و مهارت گذشته، پیشنیاز حل مسأله محسوب می شود. بسیاری از انتخابها و حل مسألهها انعکاسی اند؛ یعنی قبولشان نا آگاهانه است آن چنان که شرکت ایران خودرو طی تجربیات کاری خود به این نتیجه رسید که افراد در زمان حل مسأله بیشتر به ناخودآگاه خود رجوع می کنند (Educational Management of Iran Khodro, [EMIK] 2007).

اما به نظر می رسد این موضوع هنگامی که فرد با مسأله تازه و پیچیده تری روبرو می شود چندان صادق نیست؛ در این شرایط انتظار می رود فرد با اندیشه کامل همه جوانب کار را سنجیده، با در نظر گرفتن شقوق مختلف دست به انتخاب بزند (Robbins, 1990, P.97). حل مسأله در بالاترین سطح فعالیت های ذهنی انسان قرار دارد (Seif, 2002, P.514). و به عنوان یک فرآیند رفتاری - عاطفی و شناختی است که در طی آن، یک فرد یا گروه در تلاش است که ابزارهای سازگار یا مؤثر مقابله ای با مسائلی را که در زندگی روزمره با آنها مواجه است را کشف کند و یا به وجود آورد (Dobsen, 2001). پژوهش حیدری (۱۳۸۳) نشان می دهد کسب مهارت های حل مسأله منجر به افزایش عزت نفس و کاهش میزان تنیدگی در افراد می شود. پژوهش باباشهابی (۱۳۸۳) نیز بیانگر آن است که مهارت های حل مسأله اضطراب اجتماعی نوجوانان را کاهش می دهد. تحقیق دهقانی زاده (۱۳۸۴) و احمدی (۱۳۸۴) از رابطه مستقیم آموزش مهارت های حل مسأله و خلاقیت حکایت دارند.

برانسفورد و استاین<sup>۱</sup> چگونگی حل مسأله را در پنج مرحله برمی شمارند:

۱- بررسی نتایج و یادگیری؛

<sup>۱</sup> -Bransford & Stein

- ۲- پیش بینی نتایج احتمالی و اقدام برای حل مسأله؛
- ۳- کشف راهبردهای ممکن؛
- ۴- تعریف اهداف و بازنمایی مسأله؛
- ۵- تعیین مسأله و موقعیت های مربوط.

**سبک های حل مسأله:** واژه «سبک شناختی» در محتوای نظریه یانگ به فراگردهای ذهنی همراه با چگونگی ادراک فرد و نحوه قضاوت او براساس اطلاعات اشاره دارد (Adams, 1999, P.8). از منظر یانگ دو بعد بر ادراک فرد و دو بعد بر قضاوت او اثر دارد. ادراک، یا حسی<sup>۲</sup> است یا شهودی<sup>۳</sup>. افراد حسی به سازمان کار و به جزئیات از قبل تعریف شده در جمع آوری اطلاعات تأکید می کنند. افراد شهودی یک تصویر بزرگ را ترجیح می دهند و حل مسائل جدید را دوست دارند (Seyedjavadin, 2007, PP.88-89). و در حل مسائل متکی بر تجربیات گذشته اند (Davlin, 1996, P.37). قضاوت انسان نیز به نوبه خود مبتنی بر اندیشه<sup>۴</sup> یا عواطف<sup>۵</sup> است افراد متفکر از عقل و هوش برای مقابله با مسائل استفاده می کنند، افراد عاطفی گرایش به همسانی و هماهنگی با دیگران دارند و از مسائلی که منجر به بروز اختلاف شود اجتناب می کنند (Seyedjavadin, 2007, PP.88-89). پژوهش نیمارک و لویس (۱۹۶۷) نشان می دهد با افزایش سن، افراد بیشتر از تئوری های منطقی برای حل مسأله استفاده می کنند. دیدگاه عمومی نیز مؤید این است افرادی که از سبک های منطقی برای حل مسأله استفاده می کنند بالغ تر بوده و به شکل مؤثرتری به حل مسائل می پردازند. تحقیق کمرون (۱۹۸۴) گواه آن است کسانی از شیوه منطقی برای حل مسائل استفاده می کنند الزاماً کارایی بالاتری ندارند، ولی کسانی که بدون فکر عمل می کنند کارایی کمتری دارند؛ در حالی که پژوهش زلنیکر و دیگران (۱۹۹۷) نشان می دهد کارایی افرادی که بدون فکر عمل می کنند با افرادی که به طریق منطقی به حل مسائل می پردازند

<sup>1</sup> -Problem Solving Style

<sup>2</sup> -Sensation -Type

<sup>3</sup> -Intuitive-Type

<sup>4</sup> -Thinking-Type

<sup>5</sup> -Feeling-Type

به نوع محرک و شرایط تجربی افراد بستگی دارد و ذاتاً هیچ یک از این روش ها بر دیگری برتری ندارند.

در یک تقسیم بندی کلی می توان سبک شناختی انسان را از طریق ترکیب تمایلات ادراکی و قضاوتی در قالب چهار سبک های شناختی زیر نام برد:

\* سبک حسی - اندیشه ای

\* سبک شهودی - اندیشه ای

\* سبک حسی - عاطفی

\* سبک شهودی - عاطفی (Davlin, 1996, P.37 ; kritner, 2004, P.209)

نگاره شماره (۱)، جزئیات بیش تری از این سبک ها را متناسب با نوع مشاغل به تصویر کشیده است:

با وجود این که سازمان ها جهت تأمین اهداف خاصی تشکیل می گردند و با به کار گیری منابع، اعم از مادی، انسانی، اطلاعات و زمان با تولید و ارائه کالا و خدمات سعی در دستیابی به این اهداف دارند، در دستیابی به اهداف خود کمتر موفق می شوند. از جمله موانع و مشکلات فراوری، که مانع اثر بخشی و بهره وری سازمانی می گردد، استفاده از منابع جهت دستیابی به منافع شخصی و گروهی است که به کرات در سازمان ها مشاهده می شود. این اعمال، که تحت عنوان رفتارهای سیاسی در سازمان شناخته می شوند، شامل فعالیت هایی است که به جهت نفوذ افراد یا گروه ها برای دستیابی یا حفاظت از منافع شخصی و به هنگام وجود راه حل های متضاد و شرایط عدم اطمینان صورت می گیرد. از سیاسی کاری به عنوان بزرگ ترین مانع در راه تجدید حیات سازمان و ایجاد سازمان های یادگیرنده یاد می شود.

<sup>1</sup> - Learning Organization

نگاره (۱): چهار نوع سبک حل مسأله و تطبیق شغلی آن‌ها

| سبک                   | خصوصیات شخصی  | مشاغل مناسب   |
|-----------------------|---|---|
| سبک حساس - اندیشه‌ای  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- استفاده از حواس پنجگانه برای ادراک رخداد‌های محیطی و استفاده از تفکر منطقی برای قضاوت</li> <li>- ارائه تحلیل غیر شخصی از رخدادها</li> <li>- توانایی در زمینه های فنی کار با اشیا و موقعیت ها</li> <li>- ضعف در برقراری ارتباط متقابل شخصی</li> <li>- طرفدار سازمان‌های بوروکراتیک</li> <li>(kritner &amp; kiniki, 2004, P.210)</li> <li>(Slikm &amp; halrijer, 1983, P.59)</li> <li>- وابسته، عملگرا، منطقی، حساس به جزئیات، مصمم</li> <li>(Seyedjavadin, 2007, P.90)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- حسابداری</li> <li>- تولید</li> <li>- برنامه ریزی رایانه ای</li> <li>- مهندسی تحقیق و بازاریابی</li> <li>(Seyedjavadin, 2007, P.90)</li> <li>- مشاغل فنی و مهندسی</li> <li>(kritner &amp; kiniki, 2004, P.210)</li> <li>(Slikm &amp; halrijer, 1983, P.59)</li> </ul> |
| سبک شهودی - اندیشه‌ای | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تمرکز بر امکان‌ها به جای تمرکز بر واقعیت ها</li> <li>- توانایی در زمینه های نظری یا توسعه فنی</li> <li>- جدی و مخترع</li> <li>(kritner &amp; kiniki, 2004, P.210)</li> <li>(Slikm &amp; halrijer, 1983, P.59)</li> <li>- خلاق</li> <li>- قابل رشد</li> <li>- تفکر ادراکی</li> <li>- دارای ایده های زیاد (Seyedjavadin, 2007, P.90)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- طراحی سیستم</li> <li>- تحلیلگری</li> <li>- حقوق (Seyedjavadin, 2007, P.90)</li> <li>- پژوهشگری در علوم دقیقه</li> <li>- دوستدار مشاغل چالشی</li> <li>(kritner &amp; kiniki, 2004, P.210)</li> <li>(Slikm &amp; halrijer, 1983, P.59)</li> </ul>                      |
| سبک حساس - عاطفی      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- علاقه مند به جمع آوری واقعیت ها</li> <li>- برخورد گرم و صمیمانه</li> <li>- بروز حس همدردی و دوستی با دیگران</li> <li>(kritner &amp; kiniki, 2004, P.210)</li> <li>(Slikm &amp; halrijer, 1983, P.59)</li> <li>- عمل گرا</li> <li>- تجزیه و تحلیل گر</li> <li>- روش گرا</li> <li>- وظیفه شناس (Seyedjavadin, 2007, 90)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مشاوره</li> <li>- معلمی</li> <li>(kritner &amp; kiniki, 2004, P.210)</li> <li>(Slikm &amp; halrijer, 1983, P.59)</li> <li>- سرپرستی</li> <li>- مشاوره</li> <li>- مذاکره</li> <li>- فروش</li> <li>- مصاحبه (Seyedjavadin, 2007, 90)</li> </ul>                        |
| سبک شهودی - عاطفی     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- با احساس، انسان گرا، معنوی و با نگرش مثبت</li> <li>- طرفدار توجه به ماهیت و ابعاد جوهری انسان</li> <li>- تیزبین، کم حرف و مصمم</li> <li>- تکیه بر بینش شخصی به جای واقعیت عینی</li> <li>(kritner &amp; kiniki, 2004, P.210)</li> <li>(Slikm &amp; halrijer, 1983, P.59)</li> <li>- فرهمند، مشارکتی، مردم گرا (Seyedjavadin, 2007, 90)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- روابط عمومی</li> <li>- تبلیغات</li> <li>- کارگزینی</li> <li>- سیاستمدار</li> <li>- خدمات</li> <li>- مشتریان (Seyedjavadin, 2007, P.90)</li> </ul>  |

در این دیدگاه، رفتار سیاسی در سازمان شامل اعمال آگاهانه ای است که برای نفوذ توسط افراد یا گروه‌ها به منظور دستیابی یا حفاظت از منافع خود به هنگام وجود راه حل های متضاد صورت می گیرد (Allen, 1979, P.77) و این در جهت تأمین منافع فرد بوده و چیزی نیست که مورد نظر و تأیید سازمان باشد. ریشه و سابقه این نوع رفتار سیاسی را می توان در مکتب ماکیاولیزم جستجو کرد که به کار بردن هر وسیله را در سیاست برای رسیدن به هدف مجاز شمرده و بدین گونه سیاست را به کلی از اخلاق جدا می انگارد (Ashoori, 1978, P.152).

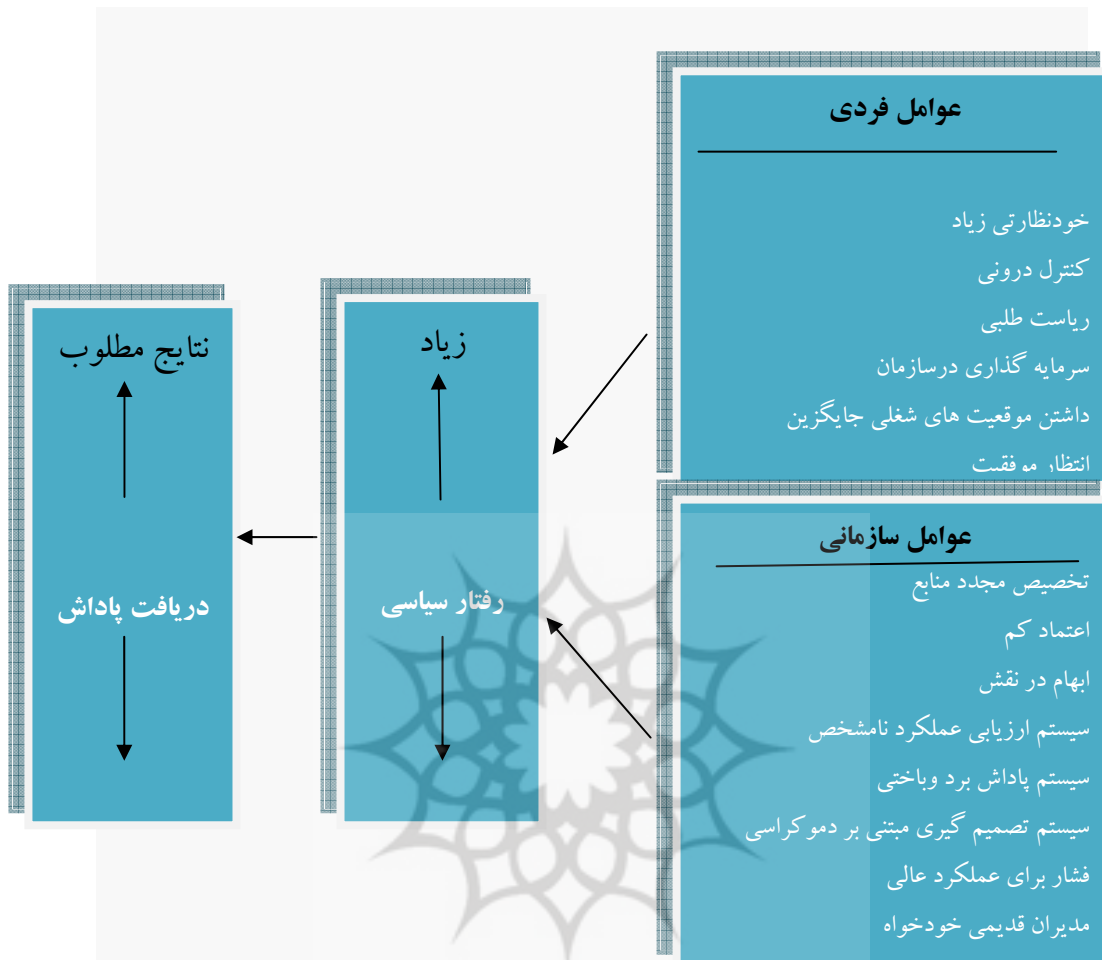
در دیدگاه دوم سیاست فرآیند طبیعی تصمیم گیری است، و این اقدام یا فعالیتی است که بدان وسیله برای حل مسأله تضاد و پدیده عدم اطمینان، اعمال قدرت می شود. سیاست یعنی گفتگو، مذاکره و چانه زدن که برای حل مسأله تضاد، تعارض و اختلافات افراد و گروه‌ها مورد استفاده قرار می گیرد. در این دیدگاه رفتار سیاسی عبارت است از: فعالیت هایی که در جهت کسب، تقویت یا به کارگیری قدرت و سایر منابع انجام می گیرد تا هنگامی که سازمان با پدیده عدم اطمینان و اختلاف نظر روبرو می شود بتواند بدان وسیله (سیاست سازمانی) به هدف خود برسد (Daft, 1995, PP.790-791). تا آنجا که پریو و دیگران (۲۰۰۰) معتقدند مهارت های سیاسی باعث می شود با تنش ها و فشارهای محل کار به طور مؤثرتری برخورد شود. عوامل مؤثر بر رفتار سیاسی شامل دو دسته عوامل فردی و سازمانی است که در نگاره شماره ۲ آمده است:

سید جوادین سه عامل کلیدی موقعیتی مانند توسعه سازمانی، منابع کمیاب و شرایط مبهم را با شدت رفتار سیاسی در ارتباط می داند و معتقد است شرایط با توجه به نوع شخصیت احتمال رفتار سیاسی را کمتر یا بیشتر می سازد (Seyedjavadin, 2007, PP.385-386). عامل دیگری که در شکل گیری مانورهای سیاسی نقش عمده ای دارد عدم اطمینان می باشد. منابع معمول عدم اطمینان، که در نگاره شماره ۳ نشان داده شده است، عبارتند از:

**تدابیر سیاسی:** در عرصه سیاست، هر شخصی یک بازیگر است و رفتار سیاسی برای هیچ یک از اعضای سازمان غیر عادی نیست. علی رغم این باور که مدیران بیش از کارکنان و کارکنان پست های بالاتر بیش از کارکنان پست های پایین تر به رفتار سیاسی می پردازند باید اذعان کرد



کارکنان نیز مانند مدیران در دادوستد سازمانی درگیر شده و تدابیر سیاسی متنوعی را به کار می‌گیرند.



نگاره (۲): عوامل مؤثر بر رفتار سیاسی (Rezaeean, 2007, P.70)

پژوهشگران طیفی از رفتارهای سیاسی را شناسایی کرده اند که به ترتیب تواتر عبارتند از:

- ۱- سرزنش یا حمله به دیگران؛
- ۲- استفاده از اطلاعات به عنوان ابزار سیاسی؛

- ۳- ایجاد تصویر مطلوب از خود (مدیریت تصویرپردازی دیگران از انسان)؛
- ۴- ایجاد پایگاه حمایتی برای خود؛
- ۵- ستایش دیگران (مورد لطف و عنایت قرار دادن)؛
- ۶- تشکیل ائتلاف‌های قدرت با هم پیمان‌های قوی؛
- ۷- معاشرت با افراد با نفوذ (خود را با افراد با نفوذ در ارتباط جلوه دادن)؛
- ۸- ایجاد الزام‌های اخلاقی (مقابله به مثل) (Rezaeean, 2007, P.77).



نگاره (۳): منابع معمول عدم اطمینان (Rezaeean, 2007, P.72)

گذشته از تدابیر هشت گانه، تدابیر فشار، اجبار، ایجاد مانع و توسل به مقامات عالی (Kafi & Korist, 1994, P.277)، مدیریت اطلاعات و ارتقای مخالفان رانیز جزء رفتارهای سیاسی ذکر کرده اند (Stiven & Brant, 1998, PP.85-95).

بارون و مرخم مهارت‌های سیاسی نفوذ در توسعه سازمانی را شامل ادراک ارتباطی، مدیریت ادراکی، نفوذ متقاعد کننده و سازگاری ارتباطی می دانند (Baron, 2000, PP.106-116). ابوکر نیز تدابیر معمول سیاسی را شامل: الف) قربانی کردن دیگران: تلاش برای به هم مربوط ساختن مسئولیت‌ها به هنگام شکست؛ ب) اطلاعات سازی: نگه داشتن تمام یا بخشی از داده‌های موجود، ارائه عمدی تصاویر اشتباه از دیگران؛ ج) تصویر مثبت و منفی مدیریت می‌داند (Seyedjavadin, 2007, P.389). سؤالی که ممکن است در این قسمت مطرح شود اینکه افراد بر چه اساسی از تدابیر مختلف سیاسی بهره می‌گیرند؟ برای پاسخ به این سؤال استفاده از الگویی ثابت، که اشخاص مختلف با آن تفکر، احساسات و رفتارهای خود را نشان می‌دهند، می‌تواند ثمر بخش باشد. این الگوی با ثبات که «شخصیت» نامیده می‌شود (Finchem & Radsin, 1995, P.60). بسیار مهم است چرا که می‌تواند به ما کمک کند که تشخیص دهیم افراد در شرایط مختلف چگونه رفتار خواهند کرد. افراد قبل از دست زدن به عمل، می‌اندیشند و استدلال می‌کنند. به همین دلیل اگر قرار بر این باشد که رفتار مردم را پیش بینی کنیم و برایشان توجیهی داشته باشیم، درک چگونگی و نحوه تصمیم‌گیری و حل مسئله آنها می‌تواند فایده بخش باشد و غفلت از شخصیت شناختی افراد و ویژگی‌های فردی آنها باعث مشکلاتی در سازگاری، به ویژه در زمینه تقاضاهای شغلی یا روابط با دیگران می‌شود (Daniels, 2000).

تاکنون تحقیقاتی به بررسی رابطه آموزش حل مسئله با خلاقیت، اضطراب، تنیدگی و عزت نفس پرداخته اند: پژوهش حیدری (۱۳۸۳) نشان می‌دهد کسب مهارت‌های حل مسئله منجر به افزایش عزت نفس و کاهش میزان تنیدگی در افراد می‌شود. پژوهش باباشهبابی (۱۳۸۳) نیز بیانگر آن است که مهارت‌های حل مسئله اضطراب اجتماعی نوجوانان را کاهش می‌دهد. نزو (۱۹۸۱) مهارت‌های حل مسئله را میانجی مهمی برای کاهش تأثیرات زیان آور وقایع استرس زای زندگی می‌داند. تحقیق دهقانی زاده (۱۳۸۴) و احمدی (۱۳۸۴) از رابطه مستقیم آموزش مهارت‌های حل

مسأله و خلاقیت حکایت دارند. از سوی دیگر تئوری انتخاب عمومی، طبیعت عقلانی بشر را در توضیح رفتار سیاسی به کار می‌گیرد (Daren, 1995) و بیان می‌دارد که رفتار بشر عموماً عقلانی است و این مطلب را جز از طریق یافتن ارتباط میان اعمال و هدف‌ها نمی‌توان یافت. افراد به صورت اکتسابی به فراخور علم، تجربه (Marshall, 1962) و... و یا به صورت غیر اکتسابی و ناخودآگاه در شرایط مختلف از سبک‌های مختلف حل مسأله بهره می‌گیرند و تفاوت در عملکرد آنها در حل مسأله ناشی از تفاوت‌های فردی آنهاست (Zelniker, 1997 & Lari, vash, jeffri, 1983). بر اساس نظریه ریخت‌شناسی مایرز (۱۳۸۲) مردم بیشتر تمایل دارند که در تصمیم‌گیری و حل مسأله ترجیح مطلوب خودشان را به کار بگیرند و بر این اساس افراد به شهودی، حسی، منطقی و عاطفی تقسیم‌بندی می‌شوند. با توجه به ارتباط بین حل مسأله به عنوان یک ویژگی فردی با رفتار سیاسی به عنوان مؤلفه‌ای تأثیرپذیر از ویژگی‌های شخصیتی فرد (رضائیان، ۱۳۸۶) به بررسی رابطه به کارگیری تدابیر سیاسی و حل مسأله افراد پرداخته ایم.

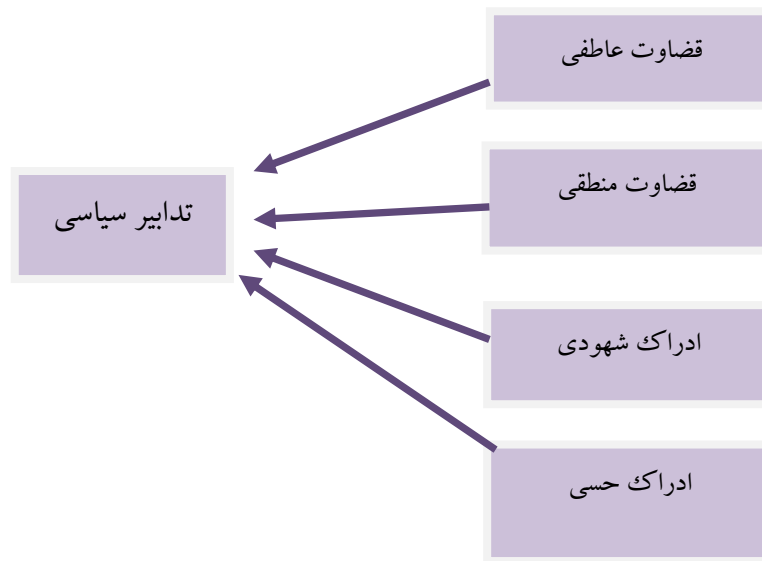
### الگوی نظری پژوهش

در این پژوهش ارتباط میان نوع قضاوت و ادراک با تدابیر سیاسی شامل شش مؤلفه چابک‌پلوسی، استفاده سیاسی از اطلاعات، تصویرسازی، ایجاد الزام اخلاقی، معاشرت با افراد ذی نفوذ و ایجاد پایگاه حمایتی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های اصلی

- ۱- بین قضاوت عاطفی با تدابیر سیاسی ارتباط وجود دارد.
- ۲- بین قضاوت منطقی با تدابیر سیاسی ارتباط وجود دارد.
- ۳- بین ادراک شهودی با تدابیر سیاسی ارتباط وجود دارد.
- ۴- بین ادراک حسی با تدابیر سیاسی ارتباط وجود دارد.



نگاره (۴): الگوی نظری پژوهش

با توجه به این که رفتار سیاسی در قالب شش مؤلفه چاپلوسی، استفاده سیاسی از اطلاعات، تصویر سازی، ایجاد الزام اخلاقی، معاشرت با افراد ذی نفوذ و ایجاد پایگاه حمایتی مورد بررسی قرار می‌گیرد، لذا به بررسی جداگانه هر یک از این شش مؤلفه خواهیم پرداخت.

**جامعه آماری، نمونه و روش اجرای پژوهش:** جامعه آماری این پژوهش را کارمندان دانشگاه شهید بهشتی تشکیل می‌دهند. روش نمونه گیری روش تصادفی ساده بوده که براین اساس تعداد ۲۲۰ نفر از میان ۱۰۰۰ کارمند دانشگاه شهید بهشتی انتخاب گردید. پژوهش حاضر، پژوهشی توصیفی از نوع همبستگی است و برای تحلیل داده های آن از شاخص ها و روش های آماری شامل فراوانی، میانگین، انحراف معیار، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون استفاده شده و کلیه محاسبات آماری از طریق نرم افزار SPSS انجام گرفته است.

برای آزمون نرمال بودن جامعه از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف<sup>۱</sup> استفاده گردید و در سطح معنی داری پنج درصد فرض نرمال بودن داده های مربوط به رفتار سیاسی و چهار سبک حل مسأله مورد پذیرش قرار گرفت. (جدول ۱)

جدول (۱): آزمون نرمال بودن جوامع (کولموگروف-اسمیرنوف)

| حل مسأله | حل مسأله | حل مسأله | حل مسأله | رفتار |                          |
|----------|----------|----------|----------|-------|--------------------------|
| حسی      | شهودی    | منطقی    | عاطفی    | سیاسی |                          |
| ۱.۹۳۰    | ۳.۳۰۲    | ۲.۷۱۶    | ۲.۱۰۳    | ۲.۰۱۱ | آماره کولموگروف-اسمیرنوف |
| ۰.۰۰۱    | ۰.۰۰۰    | ۰.۰۰۰    | ۰.۰۰۰    | ۰.۰۰۰ | P-Value                  |

### توصیف نمونه آماری:

جدول (۲): مشخصات جمعیت شناختی نمونه آماری پژوهش

| جمع  | سن        |       |       |       | جمع  | جنسیت |     | شاخص    |
|------|-----------|-------|-------|-------|------|-------|-----|---------|
|      | بیش از ۵۵ | ۴۵-۵۵ | ۳۵-۴۵ | ۲۵-۳۵ |      | زن    | مرد |         |
| ۲۲۰  | ۴         | ۴۷    | ۵۱    | ۱۱۸   | ۲۲۰  | ۱۲۶   | ۹۴  | فراوانی |
| %۱۰۰ | %۲        | %۲۱   | %۲۳   | %۵۴   | %۱۰۰ | %۵۷   | %۴۳ | درصد    |

ابزار سنجش: برای سنجش متغیرها از پرسشنامه استاندارد سنجش سبک حل مسأله هلریگل، اسلوکوم و وودمن (۱۹۸۳) و پرسشنامه رفتار سیاسی ای.جی.دوبرین (۱۹۷۸) استفاده شده است.

<sup>۱</sup>Kolmogorov - Smirnov

## یافته های پژوهش

پیش از ارائه نتایج حاصل از تحلیل های مبتنی بر رگرسیون، روابط همبستگی میان متغیرهای پژوهش از طریق ارزیابی ماتریس همبستگی بررسی می گردد (جدول ۳).

بر اساس آزمون همبستگی فرضیه های پژوهش، ارتباط مثبتی میان قضاوت عاطفی با چاپلوسی، استفاده سیاسی از اطلاعات، ایجاد الزام اخلاقی، معاشرت با افراد ذی نفوذ و ایجاد پایگاه حمایتی وجود دارد. همچنین ارتباط معکوسی میان قضاوت منطقی با چاپلوسی، استفاده سیاسی از اطلاعات، ایجاد الزام اخلاقی، معاشرت با افراد ذی نفوذ و ایجاد پایگاه حمایتی وجود دارد. میان ادراک شهودی با استفاده سیاسی از اطلاعات، ایجاد الزام اخلاقی، ارتباط همسویی وجود دارد. ادراک حسی نیز در ارتباط معکوس با چاپلوسی، استفاده سیاسی از اطلاعات و ایجاد الزام اخلاقی است.

جدول (۳): نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین نوع قضاوت و ادراک و مولفه های رفتار سیاسی

| ایجاد پایگاه حمایتی | معاشرت با افراد ذی نفوذ | ایجاد الزام اخلاقی | تصویرسازی | استفاده سیاسی از اطلاعات | چاپلوسی | تدابیر سیاسی       |                  |
|---------------------|-------------------------|--------------------|-----------|--------------------------|---------|--------------------|------------------|
|                     |                         |                    |           |                          |         | سبک های حل مسأله   | سبک های حل مسأله |
| ۰.۲۶۶**             | ۰.۱۷۴**                 | ۰.۱۵۲*             | ۰.۰۶۴     | ۰.۱۹۶**                  | ۰.۴۴۰** | سبک حل مسأله عاطفی | همبستگی پیرسن    |
| ۰.۰۰۰               | ۰.۰۰۶                   | ۰.۰۱۶              | ۰.۳۱۲     | ۰.۰۰۲                    | ۰.۰۰۰   |                    | سطح معناداری     |
| -۰.۲۱۵**            | -۰.۱۳۹*                 | -۰.۳۹۱**           | ۰.۰۳۴     | -۰.۳۳۶**                 | ۰.۵۵۶** | سبک حل مسأله منطقی | همبستگی پیرسن    |
| ۰.۰۰۱               | ۰.۰۲۹                   | ۰.۰۰۰              | ۰.۵۹۳     | ۰.۰۰۰                    | ۰.۰۰۰   |                    | سطح معناداری     |
| -۰.۰۳۷              | ۰.۰۸۸                   | ۰.۲۵۲**            | ۰.۰۷۵     | ۰.۳۰۲**                  | ۰.۰۸۰   | سبک حل مسأله شهودی | همبستگی پیرسن    |
| ۰.۵۶۴               | ۰.۱۶۷                   | ۰.۰۰۰              | ۰.۲۴۲     | ۰.۰۰۰                    | ۰.۲۰۹   |                    | سطح معناداری     |
| ۰.۶۷                | ۰.۰۴۴                   | -۰.۱۹۰**           | -۰.۰۷۲    | -۰.۳۰۶**                 | ۰.۱۳۳*  | سبک حل مسأله حسی   | همبستگی پیرسن    |
| ۰.۲۹۹               | ۰.۴۸۷                   | ۰.۰۰۳              | ۰.۲۵۹     | ۰.۰۰۰                    | ۰.۰۳۶   |                    | سطح معناداری     |

\*\* p &lt; 0/01 \* p &lt; 0/05

بررسی ارتباط میان نوع قضاوت و ادراک و چاپلوسی: این موضوع بر اساس تحلیل رگرسیون چند متغیری، با در نظر گرفتن سبک‌های حل مسأله به عنوان متغیرهای پیش بین (مستقل) و چاپلوسی به عنوان متغیر ملاک (وابسته) انجام می‌پذیرد. نتایج تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که قضاوت عاطفی ( $\beta=0.210, P=0.001$ ) و منطقی ( $\beta=-0.438, P=0.000$ ) به ترتیب به صورت مثبت و معکوس متغیر چاپلوسی را پیش بینی می‌کنند (جدول ۴).

جدول (۴): نتایج تحلیل رگرسیون نوع قضاوت و ادراک بر چاپلوسی

| متغیرها     | R     | R <sup>2</sup> | $\beta$ | t      | Sig   |
|-------------|-------|----------------|---------|--------|-------|
| قضاوت عاطفی | ۰.۵۸۴ | ۰.۳۴۱          | ۰.۲۱۰   | ۳.۳۹۶  | ۰.۰۰۱ |
| قضاوت منطقی |       |                | -۰.۴۳۸  | -۶.۹۲۵ | ۰.۰۰۰ |
| ادراک شهودی |       |                | ۰.۰۳۷   | ۰.۵۷۰  | ۰.۵۶۹ |
| ادراک حسی   |       |                | -۰.۰۱۷  | -۰.۲۶۱ | ۰.۷۹۴ |

بررسی ارتباط میان نوع قضاوت و ادراک و استفاده سیاسی از اطلاعات: نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون این موضوع در جدول (۵) نشان داده شده است. نتایج این تحلیل نمایانگر پیش بینی پذیری متغیر استفاده سیاسی از اطلاعات از طریق قضاوت منطقی در جهت معکوس ( $\beta=-0.255, P=0.000$ ) و قضاوت شهودی در جهت مثبت ( $\beta=0.205, P=0.004$ ) است.

جدول (۵): نتایج تحلیل رگرسیون نوع قضاوت و ادراک بر استفاده سیاسی از اطلاعات

| متغیرها     | R     | R <sup>2</sup> | $\beta$ | t      | Sig   |
|-------------|-------|----------------|---------|--------|-------|
| قضاوت عاطفی | ۰.۴۴۸ | ۰.۲۰۱          | ۰.۰۶۵   | ۰.۹۵۷  | ۰.۳۴۰ |
| قضاوت منطقی |       |                | -۰.۲۵۵  | -۳.۶۶۵ | ۰.۰۰۰ |
| ادراک شهودی |       |                | ۰.۲۰۵   | ۲.۹۰۸  | ۰.۰۰۴ |
| ادراک حسی   |       |                | -۰.۱۳۱  | -۱.۸۱۵ | ۰.۰۷۱ |



بررسی ارتباط میان نوع قضاوت و ادراک و تصویرسازی: همانگونه که در جدول (۶) نشان داده شده است، الگویی مبتنی بر تحلیل رگرسیون مبنی بر پیش بینی پذیری متغیر تصویرسازی به وسیله سبک‌های حل مسأله به دست نمی آید.

جدول (۶): نتایج تحلیل رگرسیون نوع قضاوت و ادراک بر تصویرسازی

| Sig   | t      | $\beta$ | $R^2$ | R     | متغیرها     |
|-------|--------|---------|-------|-------|-------------|
| ۰.۰۸۹ | ۱.۷۰۹  | ۰.۱۲۹   | ۰.۰۲۱ | ۰.۱۴۵ | قضاوت عاطفی |
| ۰.۱۱۸ | ۱.۵۶۷  | -۰.۱۲۱  |       |       | قضاوت منطقی |
| ۰.۵۴۶ | ۰.۶۰۴  | ۰.۰۴۷   |       |       | ادراک شهودی |
| ۰.۳۸۵ | -۰.۸۷۱ | -۰.۰۷۰  |       |       | ادراک حسی   |

بررسی ارتباط میان نوع قضاوت و ادراک و ایجاد الزام اخلاقی: نتایج به دست آمده نشان می دهد که قضاوت منطقی به طور معکوس ( $\beta=-0.409, P=0.000$ ) و قضاوت شهودی در جهت مثبت ( $\beta=0.235, P=0.001$ )، توان پیش بینی متغیر ایجاد الزام های اخلاقی را دارند.

جدول (۷): نتایج تحلیل رگرسیون نوع قضاوت و ادراک بر ایجاد الزام اخلاقی

| Sig   | t      | $\beta$ | $R^2$ | R     | متغیرها     |
|-------|--------|---------|-------|-------|-------------|
| ۰.۳۹۴ | -۰.۸۵۴ | -۰.۰۵۸  | ۰.۲۰۴ | ۰.۴۵۲ | قضاوت عاطفی |
| ۰.۰۰۰ | -۵.۸۷۷ | -۰.۴۰۹  |       |       | قضاوت منطقی |
| ۰.۰۰۱ | ۳.۳۳۷  | ۰.۲۳۵   |       |       | ادراک شهودی |
| ۰.۶۳۹ | ۰.۴۶۹  | ۰.۰۳۴   |       |       | ادراک حسی   |

بررسی ارتباط میان نوع قضاوت و ادراک و تصویرسازی: نتایج تحلیل رگرسیون حاکی از پیش بینی پذیر بودن متغیر معاشرت با افراد ذی نفوذ به وسیله قضاوت شهودی ( $\beta=0.409, P=2.378$ ) و ادراک حسی ( $\beta=0.170, P=0.031$ ) می باشد.

جدول (۸): نتایج تحلیل رگرسیون نوع قضاوت و ادراک بر معاشرت با افراد ذی نفوذ

| Sig   | t      | $\beta$ | R <sup>2</sup> | R     | متغیرها     |
|-------|--------|---------|----------------|-------|-------------|
| ۰.۰۷۷ | ۱.۷۷۳  | ۰.۱۳۱   | ۰.۰۵۹          | ۰.۲۴۳ | قضاوت عاطفی |
| ۰.۲۳۲ | -۱.۱۹۹ | -۰.۰۹۱  |                |       | قضاوت منطقی |
| ۰.۰۱۸ | ۲.۳۷۶  | ۰.۱۸۲   |                |       | ادراک شهودی |
| ۰.۰۳۱ | ۲.۱۶۸  | ۰.۱۷۰   |                |       | ادراک حسی   |

بررسی ارتباط میان سبک های حل مسأله و تصویرسازی: همانگونه که در جدول (۹) نتایج تحلیل رگرسیون نشان می دهد، سبک حل مسأله عاطفی در جهت مثبت ( $\beta=0.198, P=0.007$ ) و سبک حل مسأله منطقی در جهت معکوس ( $\beta=-0.132, P=0.080$ ) قادر به پیش بینی بروز رفتار ایجاد پایگاه حمایتی می باشند.

جدول (۹): نتایج تحلیل رگرسیون نوع قضاوت و ادراک بر ایجاد پایگاه حمایتی

| Sig   | t      | $\beta$ | R <sup>2</sup> | R     | متغیرها     |
|-------|--------|---------|----------------|-------|-------------|
| ۰.۰۰۷ | ۲.۷۰۳  | ۰.۱۹۸   | ۰.۰۸۷          | ۰.۲۹۶ | قضاوت عاطفی |
| ۰.۰۸۰ | -۱.۷۵۸ | -۰.۱۳۲  |                |       | قضاوت منطقی |
| ۰.۸۳۶ | ۰.۲۰۸  | ۰.۰۱۶   |                |       | ادراک شهودی |
| ۰.۱۸۱ | ۱.۳۴۲  | ۰.۱۰۵   |                |       | ادراک حسی   |

### بحث و نتیجه گیری

پژوهشی که به بررسی رابطه متغیرهای مورد نظر پرداخته باشد یافت نشد، اما تحلیل نتایج به دست آمده نشان می دهد نوع تدابیر سیاسی مورد استفاده با نوع قضاوت و ادراک آنها رابطه معناداری دارد: ارتباط مثبتی میان قضاوت عاطفی با چابکدستی، استفاده سیاسی از اطلاعات، ایجاد الزام اخلاقی، معاشرت با افراد ذی نفوذ و ایجاد پایگاه حمایتی وجود دارد. قضاوت عاطفی متغیر چابکدستی و ایجاد پایگاه حمایتی را به طور مثبت پیش بینی می کند. با توجه به تعریف قضاوت عاطفی، که گرایش به همسانی و هماهنگی با دیگران دارند و از مسائلی که منجر به بروز اختلاف شود اجتناب می کنند این رابطه قابل تبیین است. این افراد به این توجه دارند که چه چیزهایی برای

خودشان یا دیگران مهم است و برحسب ارزش‌ها و احساسات تصمیم می‌گیرند (Mayers & Mayers, 1998) این افراد دوست دارند با مردم تعامل داشته، صمیمی، سپاسگزار و توانا باشند؛ بنابراین به رفتارهایی از قبیل چاپلوسی، استفاده سیاسی از اطلاعات، ایجاد الزام اخلاقی، معاشرت با افراد ذی نفوذ و ایجاد پایگاه حمایتی می‌پردازند.

میان قضاوت منطقی با چاپلوسی، استفاده سیاسی از اطلاعات، ایجاد الزام اخلاقی، معاشرت با افراد ذی نفوذ و ایجاد پایگاه حمایتی ارتباط معکوسی وجود دارد. قضاوت منطقی، متغیرهای نام برده شده را در جهت معکوس پیش بینی می‌کند. تفکر یکی از راه‌های تصمیم‌گیری است که در آن نتایج منطقی انتخاب و فعالیت پیش بینی می‌شود، افراد منطقی به دنبال معیارهای عینی و واقعی هستند (Mayers & Mayers, 1998). و لذا به روابط و احساسات دیگران توجه چندانی نشان نداده از راه‌های غیر اصولی و غیرمنطقی مانند چاپلوسی، استفاده سیاسی از اطلاعات، ایجاد الزام اخلاقی، معاشرت با افراد ذی نفوذ و ایجاد پایگاه حمایتی استفاده نمی‌کنند.

دیگر نتیجه تحقیق حاکی از آن است که میان ادراک شهودی با استفاده سیاسی از اطلاعات و ایجاد الزام اخلاقی ارتباط همسویی وجود دارد و ادراک شهودی استفاده سیاسی از اطلاعات، ایجاد الزام اخلاقی و معاشرت با افراد ذی نفوذ را در جهت مثبت پیش بینی می‌کند. یکی از راه‌های فهمیدن امور شهود این است که حاصل توجه به معانی<sup>۱</sup>، روابط<sup>۲</sup> و احتمالات است که در ورای آنچه حس می‌شود وجود دارد. این افراد به احتمالات جدید و طرق جدید انجام امور تکیه دارند و به خیال پردازی و آرزوها اهمیت می‌دهند (Mayers & Mayers, 1998) بیش از آن که به وقایع توجه کنند به روابط توجه می‌کنند، دوست دارند ایده‌های جدید خلق کنند و به تغییرات و آینده فکر می‌کنند. این عوامل باعث پدیده عدم اطمینان و بروز هر چه بیشتر رفتارهای سیاسی می‌شود و در نتیجه با توجه به اینکه افراد شهودی به دنبال استفاده از روابط هستند از ایجاد الزام

<sup>1</sup> Meaning

<sup>2</sup> Relationship

اخلاقی و استفاده سیاسی از اطلاعات بهره می گیرند و شهودی بودن پیش بین معاشرت با افراد ذی نفوذ است.

مشاهده می شود که ادراک حسی در ارتباط معکوس با چاپلوسی، استفاده سیاسی از اطلاعات و ایجاد الزام اخلاقی است و متغیر معاشرت با افراد ذی نفوذ را در جهت مثبت پیش بینی می کند. افراد تیپ حسی با آنچه «الان و اینجا» دریافت می کنند کار می کنند و به همین دلیل واقع گرا و عمل گرا هستند<sup>۲</sup> (Mayers & Mayers, 1998) و از میانبرها و کارهای غیر رسمی و تعریف نشده در چارچوب سازمان مانند چاپلوسی، استفاده سیاسی از اطلاعات و ایجاد الزام اخلاقی استفاده نمی کنند. این افراد بیش از آنکه الگوهای زیرین یا تمام مفاهیم را در نظر بگیرند به وقایع و جزئیات شخصی توجه می کنند، به امور عملی و عینی یک موقعیت علاقه بیشتری دارند، در ضمن کار از تمرکز عمیق درباره مسائل عینی برخوردارند، تحمل تکالیف پیچیده را که در طول زمان تکمیل می شوند ندارند و به نظر می رسد این امر موجب معاشرت آنها با افراد ذی نفوذ جهت به اتمام رساندن سریع کارها می گردد.

### پیشنهادها

در مورد قضاوت عاطفی می توان به کارکردهای مثبت آن توجه نمود و با تبیین صحیح الگوهای رفتاری که بر اساس این نوع قضاوت شکل می گیرد، از کارکردهای سوء آن، که برخی از آنها در مقاله حاضر تحت عنوان چاپلوسی و ایجاد پایگاه حمایتی مورد بررسی قرار گرفت، پیشگیری کرد.

قضاوت منطقی، الگوی حل مسأله ای است که در دوری افراد از تدابیر سیاسی در سازمان نقش مهمی را ایفا می نماید. بطوری که نتایج پژوهش نشان می دهد هر کجا تمایل افراد به تفکرات منطقی افزایش یافته، سیاسی کاری آنان کاهش یافته است.

<sup>1</sup> Hear & Now

<sup>2</sup> Realistic & Practical

سبک دیگر، شهودی است. به نظر می‌رسد عنصر محوری در این سبک همانا روابط است و به نظر می‌رسد اطمینان افراد به عدالت سازمان و مسیر شغلی مبتنی بر شایستگی، توهم سوء استفاده از روابط و به تبع آن تدابیر سیاسی را از اذهان کارکنان دور می‌سازد. در مجموع به نظر می‌رسد تقویت تفکر منطقی و نهادینه سازی نگاه عاقلانه به روابط سازمانی از سوی مدیران چه در مرتبه شعار(بیان در جلسات و بیانیه‌ها و تبلیغات و ...) و چه در قالب شعور(در عمل مدیران) می‌تواند در جهت دهی تفکرات کارکنان به سمت روابط سالم نقشی مهم ایفا نماید.

البته توجه و اهتمام به نهادینه سازی تفکر منطقی، هیچگاه از اهمیت تفکر عاطفی و ضرورت وجود این نوع تفکر در سازمان نمی‌کاهد. به نظر می‌رسد مدیران سازمان باید با خلاقیت خویش تفکر عاطفی را در قالب‌های صحیح و عام طرح ریزی نمایند. عدالت سازمانی بستری است که اگر تمامی تدابیر سازمانی بر مبنای این بستر اتخاذ شود، حاجتی به تدابیر سیاسی نخواهد بود.

## References

- Adams III, J.T. (1999). *What's your type?* HR Magazin, P: 8.
- Ahmadi, S. (2005). *Effects of tuition style of problem solving on innovation promotion*, Unpublished dissertation, university of Tarbiat Moallem. (in Persian)
- Allen, R. et al., (1979). Organizational politics: tactics and characteristics of its actors, *California Management Review*; fall, P: 7
- Appelbaum, H.; Steven Hughes Brent. (1998). Ingratiation as a political tactic: effects2 within the organization. *Management Decision*, 36(2), 85-95
- Ashoori, D. (1978). *Political dictionary*, Tehran: Morvarid pablication, 11, 152. (in Persian)
- Ba akhlagh. (2005). *Compare between ability of social problem solving in students by behavioral order and disorder*, Unpublished Dissertation, university of Allame. (in Persian)

- Baroon. R. A & G. D. Markham. (2000). Beyond social capital: how social skills can enhance entrepreneurs. *Academy of Management Executive*, 14, 106-116.
- Cameron Roy. (1984). Problem-solving inefficiency and conceptual tempo: a task analysis of underlying factors. *Child development*, 55(6), 2031-2041
- Coffey, Robert E; Curtis W. Cook & Philhp L. Hunsaker. (1994). *Management and Organizational Behavior*; Boston, Massachusetts: Trwin.
- Daft, Richard. (1995). *Organization theory & design*, Tehran: Center of business researches. (in Persian)
- Daniels, Am. (2000). *Self analysis by jung style*, Tehran: Asoone publication. (in Persian)
- Daudeline, m. wood. (1996). *Learning from experience through reflection*, Organizational Dynamics, 36-48
- Dobson, s.k. (2001). *Hand book of cognitive –behavioral therapies*. New York: Guilford press.
- Dunning. (2003). *Introduction to type and communication*. Palo Alto cpp.
- Dzurilla, T. J & Sheedsy, C. F. (1992). "The relation between social problem solving ability and subsequent level of academic competence in college students". *Cognitive therapy and research*, 16(5), 589-599.
- Educational management of Iran Khodro corporation*. (2007). Problem solving by innovative style. (in Persian)
- Fincham, R. & Rhodes, p. (1995). *The individual, work and organization (behavioral studies for business and management)*, New York: Oxford University press.
- kritner, R. & angelo, K. (2004). *Organizational behavior* (6ed). New York: N. Y. Mc Graw-Hill Inc.
- Lawrey, J.A; Welsh Marilyn. C. & Jettferey W. E. (1983). *Cognitive tempo and complex problem solving*. 54(4), 912-920.

- Lotf Abadi, H. (2005). *Educational psychology*, Tehran: SAMT publication. (in Persian)
- Marshall, J. (1962). "A seminar in solving problem on the job". *Public Administration Review*. 22(4), 209-212.
- Mayers, Briggs, I. (1998). *Introduction to type*. Palo Alto cpp.
- Mayers, Brigs. (2002). *16 Types of personality*, (Morteza Zahrabi), Fard publication. (in Persian)
- Neimark Edit D; Lewis Nan. (1967). *Child development*. 38(1), 107-117.
- Perrewe Pamela; et al., (2000). *Academy of Management Exective*, 14(3).
- Rezaeean, A. (2007). *Political behavior management (advance organization behavior management)*, Tehran: SAMT publication, 2, 66-70. (in Persian)
- Robbins, S. (1990). *Organizational behavior, concepts, controversies, applications*, (Ghasem Kabiri), Publication of Azad University. 1, 97. (in Persian)
- Seif, A, A. (2003). *Educational psychology*, Tehran: Agah publication, 18, 513. (in Persian)
- Seyedjavadin, S. R. (2007). *Organizational behavior management*, Negahe danesh publication, 2, 88-89. (in Persian)
- Simon Herbert A. (1995). Rationality in political behavior. *Political Psychology*, 16(1).
- Slocum, Jr., J. w & Hellriegel. (1983). *A look at how managers minds work*. Business horizons, July- August, PP. 58-68.
- Zelniker; et al. (1997). Effect of perceptual processing strategies on problem solving of reflective and impulsive children. *Child Development*, 48(4), 1436-1442.