

پژوهش‌های مدیریت در ایران

دوره ۲۴، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۹

## بررسی نقش میانجی جرأت‌ورزی در تأثیر گذاری مهارت‌های

### سیاسی بر قانون‌شکنی خیرخواهانه در بین مدیران

#### سازمان‌های دولتی استان ایلام

رضا سپهوند<sup>۱</sup>، زهره محمدیاری<sup>۲\*</sup>

۱. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

۲. دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹ / ۲ / ۱۴

تاریخ ارسال: ۱۳۹۸ / ۹ / ۲۴

#### چکیده

ماهیت سازمان‌های دولتی و بروکراسی‌های غیرقابل انعطاف حاکم بر آنها موجب محدودیت هرچه بیشتر مدیران شده و آنها را صرفاً به مجری قوانین نهادهای قانون گزار تبدیل کرده است. در مواردی که مدیران قصد اعمال صلاحیت مدیریتی خویش را دارند، مهارت سیاسی و خصیصه جرأت‌ورزی به آنها کمک می‌کند تا با نیت خیرخواهانه قوانین موجود را نادیده گرفته و منفعت سازمانی را افزایش دهند. هدف اصلی تحقیق حاضر بررسی تأثیر مهارت‌های سیاسی مدیران بر قانون‌شکنی خیرخواهانه با توجه به نقش میانجی جرأت‌ورزی در سازمان‌های دولتی است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات تحقیق، توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران ارشد و میانی سازمان‌های دولتی استان ایلام هستند که تعداد آنها ۲۸۰ نفر بوده و با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۶۲ نفر از آنها به عنوان نمونه انتخاب گردیدند. روش نمونه‌گیری در این تحقیق نمونه‌گیری تصادفی ساده است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد بوده و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار ویژوال پی ال اس استفاده شده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که مهارت‌های سیاسی مدیران بر قانون‌شکنی خیرخواهانه با توجه به نقش میانجی جرأت‌ورزی در سازمان‌های دولتی استان ایلام تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین ابعاد مهارت‌های سیاسی مدیران یعنی؛ هوشیاری اجتماعی، نفوذ بین

شخصی، توانایی شبکه‌ای و صداقت ظاهری مدیران نیز بر قانون‌شکنی خیرخواهانه در سازمان‌های دولتی استان ایلام تأثیر مثبت و معناداری دارد. وجود مهارت‌های سیاسی بالا در مدیران موجب به وجود آمدن پدیده جرأت‌ورزی در آنها شده و قانون‌شکنی خیرخواهانه را تسهیل می‌سازد.

**کلیدواژه‌ها:** جرأت‌ورزی، مهارت‌های سیاسی، قانون‌شکنی خیرخواهانه، سازمان‌های دولتی.

## ۱- مقدمه

امروزه اکثر نظریه‌پردازان سازمانی معتقدند که سازمان‌ها بطور ذاتی محیط‌های سیاسی هستند. از این رو بخشی از عملکرد، اثربخشی و موفقیت‌های شغلی در چنین محیط‌هایی در گرو کار سخت و بخش دیگر نیز در گرو عواملی همچون هوشیاری اجتماعی، موقعیت‌شناسی و ادراک یا به عبارتی مهارت‌های اجتماعی می‌باشد [۱]. سازمان‌های دولتی ایران به موجب مأموریت‌های ذاتی خود فرآیند محور بوده و به دلیل عدم توجه به نتیجه، برای کنترل امور جاری خوداز بروکراسی‌های پیچیده و غیرمنعطف استفاده می‌کنند [۲]. اینگونه سیستم‌های بروکراتیک به جای تاکیک بر انجام کار و رضایت مشتریان و ارباب رجوع بیشتر بر رعایت مقررات خشن اصرار داشته و مدیران و تصمیم‌گیرندگان را صرفاً به مجریان و نگهبانان قوانین تبدیل می‌نمایند. بنابراین بسیاری از افراد دخیل در این سیستم‌ها برای انجام کارهای غیر منطبق بر مقررات جاری به نوعی قصد دور زدن قوانین به نفع خود یا افراد وابسته را دارند. یکی از انواع رفتارهایی که امروزه در محیط کاری رایج شده است، رفتارهای خیرخواهانه است. بسیاری از افراد در سازمان‌هایی فعالیت می‌کنند که معمولاً دارای قوانین سخت و پیچیده‌ای هستند و علاوه بر قوانین داخلی، بایستی از برخی قوانینی که از سوی سازمان‌های بالادستی و ذینفع نیز به آنها ابلاغ می‌شود، تبعیت نمایند [۳]. همین امر باعث می‌شود که گاهی اوقات این قوانین مانع دستیابی افراد به اهداف فردی، گروهی و در نهایت سازمانی شده و یا باعث ایجاد کُندی در ارائه خدمات مناسب‌تر شود [۴]. در مواجهه با چنین شرایطی برخی کارکنان در محیط کار خود اقدام به نقض قوانین و خط‌مشی‌های سازمانی می‌کنند. اگرچه معمولاً اینگونه رفتارها منفی و فرصت‌طلبانه محسوب می‌شوند؛ گاهی اوقات نیز افراد قوانین را نقض می‌کنند تا بتوانند به اهداف سازمانی دست یابند و یا به یکی از همکاران،

مشتریان و یا ذینفعان سازمان کمک رسانی نمایند. موریسون<sup>۱</sup> حالت دوم نقض قوانین که با نیت مثبت و غیرخودخواهانه انجام می‌گیرد را "قانون‌شکنی خیرخواهانه"<sup>۲</sup> می‌نامد [۵]. موریسون (۲۰۰۶) سازه‌ی قانون‌شکنی خیرخواهانه را به منظور توضیح قانون‌شکنی معرفی کرد که با نیت انحرافی تحریک نمی‌شود بلکه تمایلی برای کمک به سازمان است [۶]. به عبارتی قانون‌شکنی خیرخواهانه به عنوان هر نمونه از فعالیت‌هایی که در آن یک کارمند عمداً سیاست رسمی سازمانی، مقررات و یا ممنوعیت را با هدف اصلی بهبود رفاه سازمان و یا یکی از سهامداران آن نقض می‌کند، تعریف می‌گردد [۷]. برخلاف دیدگاه سنتی اقتصادی، که کارکنان به عنوان عاملان منفعت جو برای سازمان در نظر گرفته می‌شدند، در دیدگاه مدرن اعضای سازمان به رفتارهای سازنده و اجتماعی مطلوب می‌پردازند که به صورت کلی به نفع همکاران یا سازمان با سود کم و یا بدون هیچ سودی برای خود شخص است. برای مثال، کارکنان می‌توانند انتخاب کنند تا به همکاران برای اتمام کار خود کمک کنند، به مشتریان بیشتر از حد مورد نیاز توجه کنند، در اتمام کار تلاش اضافی کنند و یا به عنوان یک نماینده خوب از سازمان به افراد خارج از سازمان خدمت کنند [۸]. قانون‌شکنی خیرخواهانه نیازمند برخی مهارت‌ها و خصوصیات شخصیتی بوده و هر کسی قادر به انجام آن نیست. یکی از معیارهای مهارت اجتماعی و نیز معیار اثربخشی در سازمان‌ها در راستای رضایت ارباب رجوع و عبور از محدودیتهای فلج کننده بروکراسی، مهارت سیاسی است [۹]. مهارت سیاسی عبارت است از درک و فهم اثربخش دیگران در محیط کار و استفاده از چنین دانشی برای تحت تأثیر قرار دادن و نفوذ بر آن‌ها به منظور دستیابی به اهداف فردی یا سازمانی. بیشتر افراد در محیط‌های کاری، با این عقیده که سیاست‌های محیط کار یکی از واقعیات جدایی ناپذیر زندگی سازمانی بوده و نیز رفتارها و اقدامات سیاسی یکی از گزینه‌های در دسترس افراد سازمان برای تحت تأثیر قرار دادن تصمیم‌گیری‌ها به حساب می‌آیند، موافقت [۱۰]. کارکنانی که دارای مهارت‌های سیاسی می‌باشند، کارکنانی با هوش اجتماعی بالا و مهارت جرأت ورزی هستند [۱۱]. جرأت مندی<sup>۳</sup> به معنای پرخاشگری، تنبیه، بی‌ادبی، تقلب، نیرنگ، شکار کردن، فریاد زدن، عیب‌جویی کردن، ناله کردن، تهدید کردن یا ایراد گرفتن و نیز دست کم گرفتن قدرت دیگران و رسیدن به خواسته‌ی خودمان در اثر تلاش دیگران نیست. با جرأت بودن به معنای رویارویی با خطرها و

به دست آوردن چیزی است که شخص می‌خواهد. مهارت جرأت‌مندی فرد را قادر می‌سازد که افکار، احساسات و عقاید خود را بطور مناسب، مستقیم، صادقانه و بدون بی‌احترامی به حقوق دیگران بیان کند [۱۲]. فرد جرأت‌مند ضمن پافشاری برخواسته‌های منطقی و انجام رفتار مخالفی در دفاع از خواسته‌ها، حقوق و سلیقه‌های دیگران را مورد توجه قرار می‌دهد و از اجحاف حقوق دیگران و تضییع آنها خودداری می‌کند [۱۳]. فرد جرأت‌ورز، مسؤولیت رفتارها و انتخاب‌های خود را می‌پذیرد، دارای عزت نفس کافی است، احساس، افکار و نگرشی مثبت نسبت به خود و دیگران دارد و رفتارش با خود و دیگران صریح و صادقانه است [۱۴]. مهارت‌های جرأت‌ورزی موجب افزایش رفتارهای جرأت‌مندانه در بین کارکنان می‌شود [۱۵]. رفتارهای سیاسی در سازمان‌های دولتی با توجه به سلطه نسبی سازمان غیررسمی بر سازمان رسمی و تمایل به قانون‌گریزی، پدیده‌ای رایج است. رفتارهای سیاسی در سازمان را نمی‌توان از میان برد. مدیری که انتظار داشته باشد کسی دست به این گونه رفتارها نزند، با این نگرش نشانه‌ای از ساده لوحی خود را به معرض نمایش گذاشته است. ولی رفتارهای سیاسی را می‌توان و باید کنترل کرد تا در محدودیتی منطقی و سازنده قرار گیرند. لذا می‌توان گفت در سازمان‌های امروزی بخصوص سازمان‌های دولتی مهارت‌های سیاسی جزء جدایی‌ناپذیری رفتار مدیران است. از طرفی نیز در سازمان‌ها کسب رضایت ارباب رجوع جزء اولویت‌های اساسی محسوب می‌شود که مدیران گاهی با توجه به درک احساسات و عواطف آنها یا فراتر از نقش خود می‌گذارند و در برخی موارد موجب نقض قوانین و خط‌مشی‌های سازمان می‌شوند. با توجه به مطالب ذکر شده هدف اصلی تحقیق حاضر پاسخگویی به این سوال اساسی است که آیا مهارت‌های سیاسی مدیران بر قانون‌شکنی خیرخواهانه تأثیر معناداری دارد؟ و آیا در این بین جرأت‌ورزی مدیران می‌تواند به عنوان میانجی عمل کند؟

## ۲- پیشینه تحقیق و توسعه فرضیه‌ها

با توجه به عنوان پژوهش حاضر که بررسی نقش میانجی جرأت‌ورزی در تأثیرگذاری مهارت‌های سیاسی مدیران بر قانون‌شکنی خیرخواهانه می‌باشد، لذا می‌بایست جهت بررسی این هدف سه فرضیه طراحی کرد و پیشینه بین متغیرهای تحقیق را دو به دو تشریح کرد. که در ادامه پیشینه‌های بین متغیرهای تحقیق تشریح و فرضیه‌های تحقیق نیز توسعه داده شده‌اند.

## ۲-۱- مهارت‌های سیاسی و قانون‌شکنی خیرخواهانه

رفتارها و مهارت‌های سیاسی جزء مهمی از فرآیندهای نفوذ در سازمان‌ها هستند و به فعالیت‌هایی اطلاق می‌شوند که بخشی از نقش رسمی فرد نیستند، ولی برای اثرگذاری یا تلاش برای اثرگذاری بر توزیع مزایا یا مضار در سازمان صورت می‌گیرند و شامل اعمال آگاهانه‌ای هستند که برای نفوذ توسط افراد یا گروه‌ها به منظور دستیابی یا حفاظت از منافع خود صورت می‌گیرند [۱۶]. افرادی که مهارت سیاسی دارند نسبت به افرادی که فاقد این مهارت هستند، دارای عملکرد شغلی مؤثرتری می‌باشند و هنگام پاسخگویی عملکرد به صورت ایده آل عمل می‌کنند [۱۷]. فریز و همکارانش (۲۰۰۵)، چهار بعد متمایز برای مهارت‌های سیاسی شناسایی کرده‌اند که عبارتند از: هوشیاری اجتماعی، نفوذ بین شخصی، توانایی شبکه‌ای، صداقت ظاهری؛ هوشیاری اجتماعی یک مهارت بین فردی است که به فرد این اجازه را می‌دهد تا موقعیت‌های کاری مختلف را تفسیر کرده و واکنش صحیح نسبت به آن نشان دهد. افراد دارای این مهارت در برخورد با دیگران بسیار باهوش بوده و در موقعیت‌های اجتماعی حساس هستند [۱۸ و ۱۹]. نفوذ بین شخصی یعنی توان تأثیرگذاری بر اطرافیان خود از طریق درک و فهم موقعیت‌های اجتماعی و انتخاب بهترین و مؤثرترین راهبرد رفتاری متناسب با آن موقعیت، برای برقراری ارتباط آسان با دیگران [۱۸]. توانایی شبکه‌ای یعنی مهارت درک پویایی‌های سازمان و نیز درک موقعیت خود در سازمان، برای رسیدن به سرمایه‌های اجتماعی [۲۰]. صداقت ظاهری، مهارتی است که به افراد کمک می‌کند انگیزه‌های پنهان خود را تغییر دهند تا از این طریق بتوانند قابل اعتماد، درست، بی‌ریا و خالص به نظر برسند. افراد دارای این مهارت، افرادی صادق، باز و رک هستند و یا این طور به نظر می‌رسند که به این طریق اعتماد و اطمینان را به اطرافیان خود القا نموده و در آنها اعمال نفوذ می‌کنند [۱]. تنزر و یانگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) در مطالعه خود بیان کرده‌اند که مدیرانی که از مهارت‌های سیاسی بالایی برخوردارند ضمن بروز رفتارهای منفعت طلبانه از سوی آنها با استفاده از نقض قوانین سازمانی به سود ذینفعان، کارکنان و یا ارباب رجوع در پی محبوبیت‌طلبی می‌باشند [۲۱]. هنگامی که مدیر یا کارمندی، خطمشی، آیین‌نامه و یا قوانین رسمی سازمانی را عمداً و با نیت تأمین منافع سازمان و یا یکی از ذینفعان آن نقض می‌کند در حقیقت یک قانون‌شکنی خیرخواهانه انجام شده است [۶].

قانون‌شکنی خیرخواهانه، به شرح قانون‌شکنی‌هایی می‌پردازد که برگرفته از نیت‌ها و انگیزه‌های منفی نسبت به سازمان نباشد [۲۲]. موریسون به ذکر سه دلیل برای مشارکت و انگیزه افراد در قانون‌شکنی خیرخواهانه پرداخت. قانون‌شکنی در پی بهره‌وری (انجام موثر وظایف خود)، قانون‌شکنی برای کمک به انجام وظایف یک همکار یا زیر دست (و در نتیجه کمک به سازمان)، و قانون‌شکنی به منظور ارائه بهتر خدمات به مشتری (و در نتیجه کمک به سازمان) [۲۳ و ۲۴ و ۲۵]. موریسون علاوه بر این سه دلیل برای قانون‌شکنی خیرخواهانه، سه مرجع را نیز برای قانون‌شکنی خیرخواهانه کشف کرد. وی این چنین نتیجه‌گیری کرد که استقلال شغلی، رفتار همکاران با یکدیگر و ریسک‌پذیری از جمله دلایلی می‌باشند که کارمند را برای مشارک در قانون‌شکنی خیرخواهانه تشویق می‌کند [۲۴ و ۲۶]. نتایج تحقیقات پرو و همکارانش<sup>۹</sup> (۲۰۰۴) و نیز بروئر و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۶)، نشان داده است افراد دارای مهارت‌های سیاسی، اعتماد به نفس و قدرت بالایی در تعامل با دیگران دارند و قادرند مقداری از استرس‌ها و اضطراب‌های ناشی از برقراری ارتباط بسا دیگران را در خود کاهش دهند و این افراد ریسک‌پذیرند [۲۷ و ۲۸]. موریسون (۲۰۰۶)، در مطالعه خود به این نتیجه می‌رسد که میزان ریسک‌پذیری افراد ارتباط مثبتی با احتمال اقدام به قانون‌شکنی خیرخواهانه از سوی کارکنان دارد [۶]. با توجه به مطالب فوق‌الذکر فرض می‌شود که:

$H_1 =$  مهارت‌های سیاسی مدیران بر قانون‌شکنی خیرخواهانه تأثیر معناداری دارد.

$H_{1-1} =$  هوشیاری اجتماعی مدیران بر قانون‌شکنی خیرخواهانه تأثیر معناداری دارد.

$H_{1-2} =$  نفوذ بین شخصی مدیران بر قانون‌شکنی خیرخواهانه تأثیر معناداری دارد.

$H_{1-3} =$  توانایی شبکه‌ای مدیران بر قانون‌شکنی خیرخواهانه تأثیر معناداری دارد.

$H_{1-4} =$  صداقت ظاهری مدیران بر قانون‌شکنی خیرخواهانه تأثیر معناداری دارد.

## ۲-۲- مهارت‌های سیاسی و جرأت‌ورزی

رفتار سیاسی همزمان با پیدایش سازمان وجود داشته است و همه سازمان‌ها بطور ذاتی عرصه‌های سیاسی هستند، لذا اداره کردن و موفقیت سازمان‌ها در گرو مهارت‌های سیاسی مدیران می‌باشد [۲۹]. مهارت‌های سیاسی در بیشتر موارد مرتبط با قدرت طلبی مدیران در سازمان‌ها هستند، زیرا جویندگان قدرت، منابع و اطلاعات سازمانی را به خاطر حفظ یا افزایش

قدرت خود به کار می‌گیرند و برای قدرت نمایی، ناگزیر به استفاده از مهارت‌های سیاسی روی می‌آورند. بعضی از مدیران برای بالا بردن قدرت خود در سازمان‌ها از مهارت‌های سیاسی مختلف استفاده می‌کنند [۳۰]. مهارت‌های سیاسی با دادن احساس قدرت برای کنترل روابط بین شخصی، کنار آمدن با شرایط استرس‌زا را تسهیل می‌کنند [۳۱]. استفان<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۷) در مطالعه‌ای نشان داد که افرادی که استرس کمتری دارند و با شرایط استرس‌زای کمتری روبه‌رو هستند، جرأت‌ورزی بالاتری دارند [۳۲]. ابراز وجود (جرأت‌ورزی) به توانایی فرد در بیان و دفاع از عقاید، علاقمندی و احساسات خود به نحوی شایسته و بدون اضطراب اتلاق می‌شود [۳۳]. ترس و روحیه محافظه‌کارانه اصلی‌ترین عوامل ایجاد اینرسی سازمانی هستند که بیشتر در کارکنانی با عزت نفس پایین دیده می‌شوند. قاطعیت و اعتماد به نفس از ویژگی‌های اصلی افراد است که دارای ویژگی جرأت‌ورزی هستند [۳۴]. تحقیقات تردوی و همکارانش<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۵)، نشان داده است، کارکنان با مهارت‌های سیاسی پایین که در محیط‌های سیاسی فعالیت می‌کنند خستگی عاطفی زیادی را در مقایسه با کارکنانی که مهارت‌های سیاسی بالایی دارند، متحمل می‌شوند. افرادی که دارای مهارت‌های سیاسی بالایی می‌باشند در محیط‌های کاری اضطراب کمتری را در مقایسه با دیگری متحمل می‌شوند [۳۵]. افراد دارای مهارت‌های سیاسی، تنش شغلی کمتر دارند و به راحتی می‌توانند رضایت ارباب رجوع را به دست آورند [۳۶]. با توجه به مطالب ذکر شده به نظر می‌رسد مهارت‌های سیاسی مدیران بر جرأت‌ورزی تأثیر معناداری داشته باشد لذا فرضیه دوم تحقیق بصورت زیر طرح می‌شود:

$H_2 =$  مهارت‌های سیاسی مدیران بر جرأت‌ورزی تأثیر معناداری دارد.

## ۲-۳- جرأت‌ورزی و قانون‌شکنی خیرخواهانه

عدم صراحت در بیان و قاطعیت یکی از مشکلاتی است که گریبان‌گیر بسیاری از افراد یک جامعه می‌شود بسیاری از انسان‌ها به طور عمدی یا غیر عمدی در بند تکلف‌ها، تعارف‌ها و دو رنگی‌ها مانده‌اند و از صداقت دور شده‌اند در فرهنگ‌هایی که رأی جمع مهم‌تر از رأی فرد می‌باشد، اگر فرد نظری مخالف جمع داشته باشد، مورد تنبیه یا عدم توجه قرار می‌گیرد [۳۷]. در چنین فرهنگ‌هایی زمینه تربیتی برای ابراز عواطف و احساسات وجود ندارد [۳۸]. جرأت‌ورزی

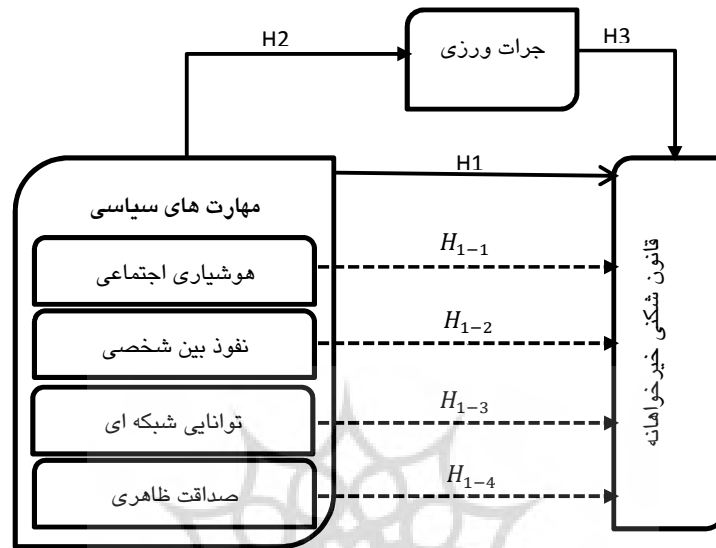
باعث بیان توانمندی‌های بالقوه‌ی آدمی می‌شود و به خشنودی و رضایت از خویشتن و افزایش عزت نفس منجر می‌شود. مهم‌ترین نقص نبود مهارت جرأت‌ورزی این است که باعث اضطراب و کمبود عزت نفس در برخورد با دیگران شده و بسیاری از ارتباطات آدمی با دیگران را مختل می‌سازد [۳۷]. اختلال در ارتباطات بین فردی موجب کاهش سرمایه اجتماعی خواهد شد [۳۹]. رفتار جرأت‌مندانه یک رفتار بین فردی است که شامل ابراز صادقانه و نسبتاً رک افکار و احساسات می‌باشد، به نحوی که از نظر اجتماعی مناسب بوده و احساسات و آسایش دیگران نیز در آن مد نظر باشد. فرد جرأت مند ضمن پافشاری برخواسته‌های منطقی و انجام رفتار مخالفتی در دفاع از خواسته‌ها، حقوق و سلیقه‌های دیگران را مورد توجه قرار می‌دهد و از اجحاف حقوق دیگران و تضییع آنها خودداری می‌کند [۱۳]. فرد جرأت‌ورز، مسؤولیت رفتارها و انتخاب‌های خود را می‌پذیرد، دارای عزت نفس کافی است، احساس، افکار و نگرشی مثبت نسبت به خود و دیگران دارد و رفتارش با خود و دیگران صریح و صادقانه است [۱۴]. فرد جرأت مند از روش‌های ارتباطی استفاده می‌کند که او را قادر می‌سازند که حرمت نفس خویش را حفظ کند، خشنودی و ارضای خواسته‌های خویش را دنبال کند [۱۳]. واردامان و همکاران<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۴)، در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که عزت نفس یکی از منابع به وجود آورنده خلق و خوی مثبت در افراد است و با رضایت شغلی مرتبط است [۴۰]. بنابراین احتمال قانون‌شکنی خیرخواهانه میان افرادی که دارای عزت نفس بالایی هستند، بیشتر است لذا فرضیه سوم تحقیق بدین صورت طرح می‌شود که:

$H_3 =$  جرأت‌ورزی بر قانون‌شکنی خیرخواهانه تأثیر معناداری دارد.

۳- مدل مفهومی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی





شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (منبع: محقق ساخته بر اساس ادبیات پژوهش)

#### ۴- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات تحقیق، توصیفی-پیمایشی می‌باشد و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی برمدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران ارشد و میانی سازمان‌های دولتی استان ایلام هستند که تعداد آنها ۲۸۰ نفر می‌باشند. با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۶۲ برای نمونه برداری انتخاب گردیده است. روش نمونه‌گیری در این تحقیق نمونه‌گیری تصادفی ساده است. ابزار گردآوری اطلاعات نیز پرسشنامه می‌باشد که اطلاعات مربوط به پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق در جدول زیر آمده است. در نهایت ۱۷۰ پرسشنامه طراحی و توزیع شد که تعداد ۱۶۶ پرسشنامه قابلیت اجرایی داشتند.

جدول شماره ۱. اطلاعات پرسشنامه تحقیق

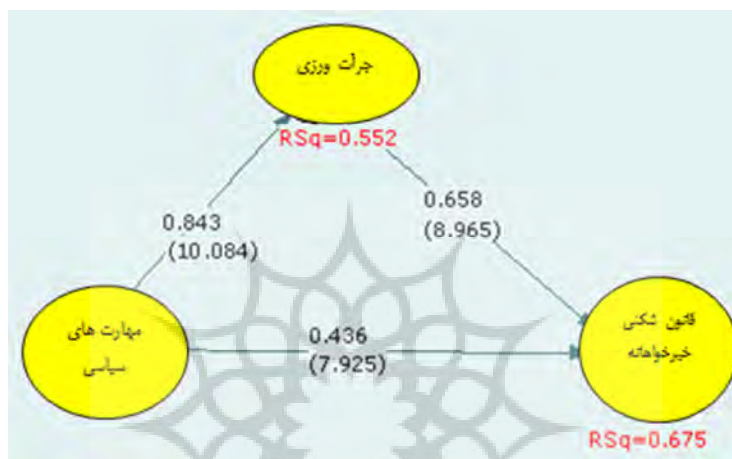
تعداد گویه	رفرنس	ابعاد	متغیر
۵	فریز و همکاران (۲۰۰۷)	هوشیاری اجتماعی	مهارت‌های سیاسی
۴		نفوذ بین شخصی	
۶		توان شبکه‌ای	
۳		صداقت ظاهری	
۸	واردامان و همکاران (۲۰۱۴)	-----	قانون‌شکنی خیرخواهانه
۶۰	لی و همکاران (۲۰۱۳)	-----	جرأت‌ورزی

جهت ارزیابی روایی پرسشنامه‌ها از دیدگاه ۱۰ نفر از خبرگان استفاده شده است. این ارزیابی در اصل بر روایی محتوایی شاخص‌های ارائه شده برای سنجش متغیرهای مورد نظر در طرح تحقیق تمرکز داشت، همچنین از روایی سازه نیز استفاده شده است که در بخش یافته‌های تحقیق تشریح شده است. برای پایایی پرسشنامه نیز از پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج آنها در ادامه تشریح شده است.

### ۵- یافته‌های پژوهش

قبل از ورود به بخش یافته‌های استنباطی، آمار توصیفی ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌های تحقیق بررسی شده اند. نتایج این بررسی نشان دادند که؛ ۹۰ درصد نمونه‌های تحقیق را مردان و ۱۰ درصد را زنان تشکیل داده اند. از نظر گروه‌های سنی نیز بیشترین فراوانی (۶۱ درصد) مربوط به افراد دارای ۴۰ تا ۵۰ سال، ۲۴ درصد دارای سنی بالاتر از ۵۰ سال و ۱۵ درصد نیز دارای سنی کمتر از ۴۰ سال بوده‌اند. از نظر تحصیلات نیز بیشترین فراوانی (۵۸ درصد) مربوط افراد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر بوده اند. ۳۶ درصد نیز دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و ۶ درصد نیز دارای مدرک تحصیلی پایین‌تر از کارشناسی بوده اند. از نظر سابقه خدمت نیز بیشترین افراد (۶۵ درصد) دارای سابقه خدمت ۱۰ تا ۲۰ سال بوده اند. ۲۶ درصد نیز دارای سابقه خدمت بالاتر از ۲۰ سال و ۹ درصد نیز دارای سابقه خدمت کمتر از ۱۰ سال بوده اند. در ادامه یافته‌های استنباطی تحقیق تشریح شده است. به منظور

آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش کمترین توان دوم جزئی (PLS) با استفاده از نرم افزار Visual PLS استفاده شده است. مدل ساختاری فرضیه‌های اصلی و فرعی در ادامه گزارش شده است.



شکل ۲. مدل ساختاری فرضیه اصلی تحقیق

با توجه به جدول شماره ۲ کلیه روابط میان متغیرهای مکنون معنادار می‌باشد. به منظور محاسبه‌ی روایی سازه از دو روش همگرا و افتراقی استفاده شده است. در روش روایی همگرا از معیار متوسط واریانس استخراج شده (AVE) استفاده می‌شود که حد مطلوب آن بالاتر از ۰/۵۰ می‌باشد. در صورتی که مقدار AVE برای متغیرها بزرگتر از ۰/۵۰ باشد روایی همگرایی آن متغیر تأیید می‌شود. مطابق جدول شماره ۲ با توجه به اینکه برای همه متغیرها مقدار AVE بزرگتر از ۰/۵۰ شده‌اند، لذا می‌توان بیان کرد که روایی همگرا متغیرهای تحقیق تأیید می‌شود. روایی افتراقی یک شاخص تکمیل کننده برای روایی سازه است که یکی از معیارهای بررسی آن معیار فورنل و لاکر می‌باشد. معیار فورنل و لاکر اشاره به این مساله دارد که ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده (AVE) هر سازه، بزرگتر از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد. مقادیر موجود روی قطر اصلی ماتریس، باید از کلیه مقادیر موجود در

ستون مربوطه بزرگتر از باشد. مطابق جدول شماره ۲، بر اساس نتایج به دست آمده از همبستگی‌ها و جذر AVE می‌توان نتیجه گرفت که روایی افتراقی متغیرهای تحقیق از نظر معیار فورنل و لاکر مورد تأیید قرار می‌گیرد. در ستون آخر جدول شماره ۲ پایایی ترکیبی (C.R) برای متغیرها نشان داده شده است که تمامی این ضرایب از مقدار ۷۰۰ بالاتر می‌باشند و نشان از پایایی و اعتبار ابزار اندازه‌گیری می‌باشد.

جدول شماره ۲. میزان همبستگی بین متغیرها و جذر متوسط واریانس استخراج شده در مدل ساختاری فرضیه اصلی تحقیق (منبع: یافته‌های محقق)

متغیرها	۱	۲	۳	AVE	C.R
۱. مهارت‌های سیاسی مدیران	۰/۸۵۳			۰/۷۲۸	۰/۸۹۴
۲. قانون‌شکنی خیرخواهانه	۰/۵۱۰	۰/۸۹۰		۰/۷۹۳	۰/۹۰۷
۳. جرأت‌ورزی	۰/۸۲۱	۰/۶۳۹	۰/۸۳۱	۰/۶۹۱	۰/۹۱۳

جهت برازش مدل ساختاری فرضیه اصلی تحقیق از دو معیار  $R^2$  و  $Q^2$  استفاده شده است. معیار  $R^2$  مربوط به متغیرهای مکنون درون‌زا (وابسته) است. این شاخص برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری به بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد. مقدار  $R^2$  برای متغیرهای برون‌زا برابر صفر می‌باشد. معیار  $Q^2$  معیاری است که قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. مقدار  $R^2$  برای متغیر جرأت‌ورزی برابر با ۰/۵۵۲ و برای متغیر قانون‌شکنی خیرخواهانه برابر با ۰/۶۷۵ شده است. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان ملاکی برای ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  است [۴۱]. مقادیر  $R^2$  در مدل ساختاری فرضیه اصلی نشان از مناسب بودن برازش مدل دارد. مقدار  $Q^2$  برای متغیر جرأت‌ورزی برابر با ۰/۴۲۳ و برای متغیر قانون‌شکنی خیرخواهانه نیز برابر با ۰/۴۹۶ شده است. سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی را نشان می‌دهند که در این تحقیق با توجه به مقادیر  $Q^2$  به دست آمده که بزرگتر از ۰/۳۵ شده‌اند نشان از قدرت پیش‌بینی قوی مدل ساختاری فرضیه اصلی به دست آمده دارند. از شاخص GOF برای برازش کلی مدل ساختاری فرضیه اصلی تحقیق استفاده شده است. این معیار توسط تننهاوس و همکاران

(۲۰۰۴) ارئه شده و از طریق رابطه (۱) محاسبه می‌شود [۴۲].

$$\text{رابطه (۱)} \quad \text{GOF} = \text{Vaverage (Commonality)} \times \text{average (R}^2\text{)}$$

در این رابطه average (Commonality) نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه و average (R<sup>2</sup>) نیز مقدار میانگین RSquares سازه‌های درون زای مدل است. مقدار GOF مدل ساختاری فرضیه اصلی بصورت زیر می‌باشد:

$$\text{GOF} = ۷۰/۷۳۷۳ \times ۰/۶۱۳۵ = ۰/۶۷$$

با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. حاصل شدن ۰/۶۷ برای GOF نشان از برآزش کلی قوی مدل ساختاری فرضیه اصلی پژوهش دارد. نتایج کلی فرضیه اصلی تحقیق با توجه به ضریب مسیر و عدد معناداری که از مدل ساختاری تحقیق به دست آمده‌است در قالب جدول شماره ۳ بصورت خلاصه انعکاس یافته اند.

جدول ۳. بررسی فرضیه اصلی تحقیق (منبع: یافته‌های محقق)

نتیجه فرضیه	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه اصلی تحقیق
تائید	۷/۹۲۵	۰/۴۳۶	مهارت‌های سیاسی ← قانون‌شکنی خیرخواهانه
تائید	۱۰/۰۸۴	۰/۸۴۳	مهارت‌های سیاسی ← جرأت ورزی
تائید	۸/۹۶۵	۰/۶۵۸	جرأت ورزی ← قانون‌شکنی خیرخواهانه

همانطور که مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه عدد معناداری بین دو متغیر مهارت‌های سیاسی و قانون‌شکنی خیرخواهانه برابر با ۷/۹۲۵ و بزرگتر از ۱/۹۶ شده و همچنین ضریب مسیر بین آنها نیز برابر با ۰/۴۳۶ شده است پس می‌توان گفت که مهارت‌های سیاسی مدیران بر قانون‌شکنی خیرخواهانه تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد. عدد معناداری بین دو متغیر مهارت‌های سیاسی و جرأت ورزی برابر با ۱۰/۰۸۴ و بزرگتر از ۱/۹۶ شده است و با توجه به اینکه ضریب مسیر بین این دو متغیر برابر با ۰/۸۴۳ شده لذا می‌توان گفت که مهارت‌های سیاسی مدیران بر جرأت ورزی دارای تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری می‌باشد. عدد معناداری بین دو متغیر جرأت ورزی و قانون‌شکنی خیرخواهانه برابر با ۸/۹۶۵ و بزرگتر از ۱/۹۶ شده و از



طرفی ضریب مسیر بین این دو متغیر برابر با ۰/۶۵۸ شده است لذا جرأت ورزشی بر قانون شکنی خیرخواهانه تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد. با توجه به اینکه مهارتهای سیاسی مدیران بر جرأت ورزشی تأثیر (۰/۸۴۳) معناداری دارد و جرأت ورزشی مدیران نیز بر قانون شکنی خیرخواهانه تأثیر (۰/۶۵۸) معناداری دارد لذا می توان نتیجه گرفت که مهارتهای سیاسی مدیران بر قانون شکنی خیرخواهانه تأثیر (۰/۵۵ = ۰/۶۵۸ \* ۰/۸۴۳) غیرمستقیم دارد. برای بررسی نقش میانجی جرأت ورزشی در تأثیرگذاری مهارتهای سیاسی مدیران بر قانون شکنی خیرخواهانه از آزمون سوبل و VAF استفاده شده است. در آزمون سوبل یک مقدار Z-value از طریق رابطه (۲) به دست می آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از عدد ۱/۹۶، می توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معناداری بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید کرد.

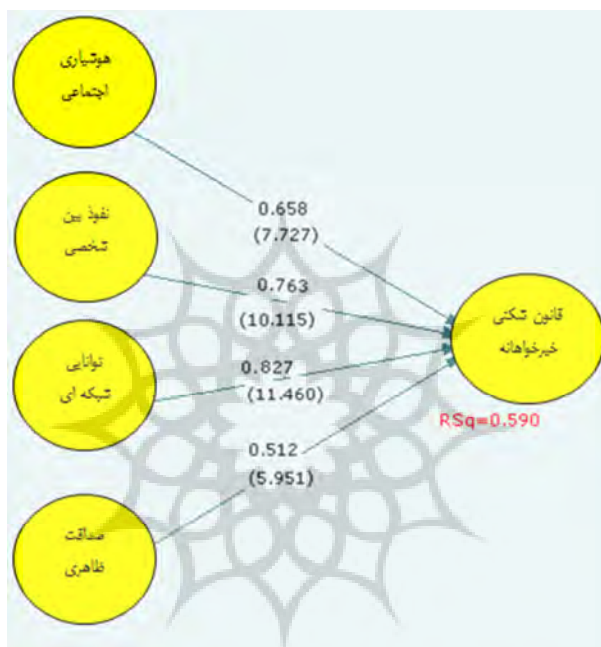
$$\text{Z-value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times S_a^2) + (a^2 \times S_b^2) + (S_a^2 \times S_b^2)}} \quad \text{رابطه (۲)}$$

در این رابطه: a مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و میانجی، b مقدار ضریب مسیر بین متغیر میانجی و وابسته،  $S_a$  خطای استاندارد مربوط به مسیر بین متغیر مستقل و میانجی،  $S_b$  خطای استاندارد مربوط به مسیر بین متغیر میانجی و وابسته است. مقدار a برابر با ۰/۸۴۳، مقدار b برابر با ۰/۶۵۸، مقدار  $S_a$  برابر با ۰/۱۱۴ و مقدار  $S_b$  نیز برابر با ۰/۱۲۵ شده اند. با جایگذاری اعداد به دست آمده در فرمول فوق، مقدار Z-value برابر با ۴/۳۶ می باشد. با توجه به اینکه مقدار Z-value بزرگتر از ۱/۹۶ شده است لذا می توان گفت در سطح ۹۵ درصد تأثیر متغیر میانجی جرأت ورزشی در رابطه بین مهارتهای سیاسی مدیران و قانون شکنی خیرخواهانه معنادار است. برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی، از آماره VAF استفاده شده است که مقداری بین ۰ و ۱ را اختیار می کند و هر چه این مقدار به ۱ نزدیکتر باشد، نشان از قوی تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. در واقع؛ این مقدار، نسبت اثر غیرمستقیم در اثر کل را می سنجد. VAF از طریق رابطه (۳) به دست می آید.

$$\text{VAF} = \frac{a \times b}{(a \times b) + c} \quad \text{رابطه (۳)}$$

در این رابطه: a مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و میانجی، b مقدار ضریب مسیر بین متغیر میانجی و وابسته و c نیز مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و وابسته است. مقدار a برابر با ۰/۸۴۳، مقدار b برابر با ۰/۶۵۸ و مقدار c نیز برابر با ۰/۴۳۶ می باشد. با جایگذاری این

اعداد در رابطه (۳)، مقدار VAF برابر با ۰/۵۵۹ می‌شود و این بدان معناست که بیش از نیمی از اثر مهارت‌های سیاسی مدیران بر قانون‌شکنی خیرخواهانه از طریق غیرمستقیم و متغیر میانجی جرأت ورزی تبیین می‌شود.



شکل ۳. مدل ساختاری فرضیه‌های فرعی تحقیق

با توجه به جدول شماره ۴ کلیه روابط میان متغیرهای مکنون معنادار می‌باشد. با توجه به اینکه برای همه متغیرها مقدار AVE بزرگتر از ۰/۵۰ شده‌اند لذا می‌توان بیان کرد که روایی همگرا متغیرهای تحقیق در این بخش تأیید می‌شود. مطابق جدول شماره ۴، بر اساس نتایج به دست آمده از همبستگی‌ها و جذر AVE می‌توان نتیجه گرفت که روایی افتراقی متغیرهای تحقیق در این بخش نیز از نظر معیار فورنل و لاکر مورد تأیید قرار می‌گیرد. در ستون آخر جدول شماره ۴ پایایی ترکیبی (C.R) برای متغیرها نشان داده شده است که تمامی این ضرایب از

مقدار ۷۰۰ بالاتر می‌باشند و نشان از پایایی و اعتبار ابزار اندازه‌گیری می‌باشد.

جدول شماره ۴. میزان همبستگی بین متغیرها و جذر متوسط واریانس استخراج شده در مدل ساختاری فرضیه‌های فرعی تحقیق (منبع: یافته‌های محقق)

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	AVE	C.R
۱. هوشیاری اجتماعی	۰/۹۲۰					۰/۸۴۸	۰/۸۸۶
۲. نفوذ بین شخصی	۰/۴۵۵	۰/۹۱۲				۰/۸۳۳	-۰/۹۲۱
۳. توانایی شبکه ای	۰/۶۷۰	۰/۳۸۷	۰/۸۸۴			۰/۷۸۲	-۰/۹۰۴
۴. صداقت ظاهری	۰/۵۳۱	۰/۴۹۲	۰/۲۶۴	۰/۸۹۱		۰/۷۹۵	-۰/۹۱۴
۵. قانون‌شکنی خیرخواهانه	۰/۴۵۸	۰/۴۴۲	۰/۵۸۱	-۰/۳۸۶	۰/۸۹۰	۰/۷۹۳	-۰/۹۰۷

جهت برآزش مدل ساختاری فرضیه‌های فرعی نیز از دو معیار  $R^2$  و  $Q^2$  استفاده شده است. مقدار  $R^2$  برا متغیر قانون‌شکنی خیرخواهانه برابر با ۰/۵۹۰ شده است که نشان از مناسب بودن برآزش مدل ساختاری فرضیه‌های فرعی تحقیق دارد. مقدار  $Q^2$  برای متغیر قانون‌شکنی خیرخواهانه نیز برابر با ۰/۴۵۲ شده است که با توجه به اینکه بزرگتر از ۰/۳۵ شده‌اند نشان از قدرت پیش بینی قوی مدل ساختاری فرضیه‌های فرعی تحقیق دارد. از شاخص GOF برای برآزش کلی مدل ساختاری فرضیه‌های فرعی تحقیق نیز استفاده شده است. مقدار GOF مدل ساختاری فرضیه‌های فرعی تحقیق بصورت زیر می‌باشد:

$$GOF = \sqrt{0.8102} \times 0.590 = 0.69$$

با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. حاصل شدن ۰/۶۹ برای GOF نشان از برآزش کلی قوی مدل ساختاری فرضیه‌های فرعی پژوهش دارد. نتایج کلی فرضیه‌های فرعی تحقیق با توجه به ضریب مسیر و عدد معناداری که از مدل ساختاری تحقیق به دست آمده‌است در قالب جدول شماره ۵ بصورت خلاصه انعکاس یافته‌اند.



جدول ۵. بررسی فرضیه‌های فرعی تحقیق

فرضیه اصلی تحقیق	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه فرضیه
هوشیاری اجتماعی ← قانون‌شکنی خیرخواهانه	۰/۶۵۸	۷/۷۲۷	تائید
نفوذ بین شخصی ← قانون‌شکنی خیرخواهانه	۰/۷۶۳	۱۰/۱۱۵	تائید
توانایی شبکه‌ای ← قانون‌شکنی خیرخواهانه	۰/۸۲۷	۱۱/۴۶۰	تائید
صداقت ظاهری ← قانون‌شکنی خیرخواهانه	۰/۵۱۲	۵/۹۵۱	تائید

همانطور که مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه اعداد معناداری فرضیه‌های فرعی هر چهارتا بزرگتر از ۱/۹۶ شده‌اند و ضرایب مسیر نیز همه مثبت شده‌اند لذا می‌توان نتیجه گرفت که هوشیاری اجتماعی، نفوذ بین شخصی، توانایی شبکه‌ای و صداقت ظاهری بر قانون‌شکنی خیرخواهانه تأثیر مثبت و معناداری دارند.

## ۶- بحث و نتیجه گیری

فعالیت‌های خیرخواهانه به عنوان ابزار استراتژیک برای ساختن یک تصویر مثبت در ذهن افراد استفاده می‌شود. افراد می‌توانند از طریق مشارکت در انجام فعالیت‌های خیرخواهانه، احساس مثبتی را در دیگران به وجود آورند و نشان دهند که صرفاً به دنبال منافع اقتصادی خود نیستند. در برخی موارد بسیاری از مدیران، قوانین و مقررات سازمان را به نفع ارباب رجوع نادیده می‌گیرند که از آن به عنوان قانون‌شکنی خیرخواهانه یاد می‌شود. هدف اصلی تحقیق حاضر بررسی تأثیر مهارت‌های سیاسی مدیران بر قانون‌شکنی خیرخواهانه در سازمان‌های دولتی با توجه به نقش میانجی جرأت ورزی می‌باشد. برای بررسی این هدف در مجموع ۵ فرضیه (یک فرضیه اصلی و چهار فرضیه فرعی) طراحی و تدوین شد. پس از جمع آوری اطلاعات با استفاده از پرسشنامه استاندارد در نهایت مشخص شد که مهارت‌های سیاسی مدیران بر قانون‌شکنی خیرخواهانه تأثیر مثبت و معناداری دارد و جرأت ورزی مدیران نیز این تأثیرگذاری را افزایش می‌دهد (تائید فرضیه اصلی) این نتایج نشان می‌دهد که مدیران سازمان‌های دولتی با استفاده از ابزارهای سیاسی که در اختیار دارند تمایل دارند که قوانین سازمانی را فدای جلب رضایت ارباب رجوع می‌کنند. این نتایج به دست آمده با مطالعاتی

همخوانی دارد از جمله؛ محققانی همچون فولکمن و لازاروس (۱۹۸۵) [۳۱]، در تحقیقات خود نشان داده‌اند مهارت‌های سیاسی با دادن احساس قدرت برای کنترل روابط بین شخصی، کنار آمدن با شرایط استرس‌زا را تسهیل می‌کنند و این امر موجب پیدایش احساس قدرت و به وجود آمدن قاطعیت در بین افراد خواهد شد. نتایج تحقیقات کولودینسکی و همکارانش (۲۰۰۴) [۳۶]، نشان داده است افراد دارای مهارت‌های سیاسی، تنش شغلی کمتر دارند و به راحتی می‌توانند رضایت ارباب رجوع را به دست آورند. موریسون (۲۰۰۶) [۶]، در مطالعه خود به این نتیجه می‌رسد که میزان ریسک‌پذیری کارکنان ارتباط مثبتی با احتمال اقدام به قانون‌شکنی خیرخواهانه از سوی کارکنان دارد. کارکنان دارای مهارت‌های سیاسی بالا از استرس کمتری نسبت به کارکنان با مهارت‌های سیاسی پایین دارند. هارجی و دیکسون (۲۰۰۸) [۴۳]، در نتیجه تحقیقات خود نشان دادند که آموزش مهارت‌های جرأت‌ورزی باعث افزایش رفتارهای جرأت‌مندانه در روابط بین فردی و درون فردی در موقعیت‌های بحرانی شده است. مطابق با نتایج کسب شده؛ هوشیاری اجتماعی مدیران بر قانون‌شکنی خیرخواهانه تأثیر مثبت و معناداری دارد (تائید فرضیه فرعی اول). نتایج کسب شده با نتایج مطالعه هنرمندی (۱۳۹۴) [۴۴] همخوانی دارد. هنرمندی در پژوهش خود به تبیین عوامل سازمانی موثر بر قانون‌شکنی خیرخواهانه در سازمان‌های دولتی پرداخته است و سه تم اصلی را شناسایی کرده است. این سه تم عبارتند از: عوامل شغلی، عوامل زمینه‌ای و عوامل مدیریتی. در بین عوامل شخصی هوشیاری و هوشمندی را به عنوان شاخص اصلی این عامل مطرح کرده است. از دیگر نتایج کسب شده در این تحقیق، تأثیرگذاری مثبت و معنادار نفوذ بین شخصی مدیران بر قانون‌شکنی خیرخواهانه است (تائید فرضیه فرعی دوم). نتیجه بدست آمده با نتایج باندلی (۲۰۰۸) [۴۵] همراستا می‌باشد. نتایج تحقیق باندلی (۲۰۰۸)، نشان داده است مهارت‌های سیاسی تأثیر مثبتی بر شایستگی‌های ارتباطی و ویژگی‌های شخصیتی داشته و ارتباطات بین فردی را تسهیل می‌کند. نتایج به دست آمده از فرضیه فرعی سوم نشان داد که توانایی شبکه‌ای مدیران بر قانون‌شکنی خیرخواهانه تأثیر معناداری دارد. این نتایج نیز با نتایج مطالعه محققان پیشین همخوانی دارد. استرنبرگ و همکارانش (۲۰۰۰) [۴۶]، معتقدند کارکنان با مهارت‌های سیاسی بالا تمایل به توسعه شبکه‌های ارتباطی مختلف با دیگران دارند. نتایج تحقیقات پرو و همکارانش (۲۰۰۴) [۲۷] و نیز بروئر و همکاران (۲۰۰۶) [۲۸]، نشان داده است افراد دارای مهارت‌های سیاسی، اعتماد به نفس و قدرت

بالایی در تعامل با دیگران دارند و قادرند مقداری از استرس‌ها و اضطرابهای ناشی از برقراری ارتباط بسا دیگران را در خود کاهش دهند. اردشیر زاده و فرهنگی (۱۳۹۲) [۴۷]، در تحقیقات خود به این نتیجه رسیده‌اند که مدیریت روابط و توانایی شبکه سازی اجتماعی بر ارتباط‌گریزی تأثیر منفی دارند. و به عبارتی توانایی‌های شبکه‌ای افراد بر ارتباطات سازنده تأثیر معناداری دارد. در فرضیه فرعی چهارم نیز تأثیرگذاری صداقت ظاهری مدیران بر قانون‌شکنی خیرخواهانه مورد تأیید قرار گرفته است. این نتایج با نتایج مطالعه لارد و همکاران (۲۰۱۲) [۴۸]، در مطالعه خود نشان داده‌اند که صداقت ظاهری کارکنان در برابر ارباب رجوع موجب قانون‌شکنی خیرخواهانه می‌شود، همراستا می‌باشد.

#### ۷- پیشنهادها

با توجه به نتایج کسب شده پیشنهاداتی به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

✓ به مدیران سازمان‌های دولتی توصیه می‌شود مرز بین فساد اداری و قانون‌شکنی خیرخواهانه را مشخص نموده و روش‌های خلاقانه‌ای برای حداکثر سازی منافع سازمان در پیش گیرند.

✓ مدیران سازمان‌های دولتی بایستی برای خروج از بن بست ایجاد شده به وسیله بروکراسی خشک بر قوانین و مقررات جاری در حوزه‌های مربوط تسلط داشته و از تعارض قوانین به عنوان راهی برای حل مشکلات ارباب رجوع و تحقق مأموریت سازمان بهره گیرند.

✓ از آنجائیکه شجاعت در عمل حاصل بصیرت در نظر است، مدیران سازمان‌های دولتی باید برای دور زدن خیرخواهانه و خلاقانه قوانین از لحاظ نظری به اجماع رسیده و ادراک درستی از صحت موضوع داشته باشند.

✓ توانایی شبکه سازی و ایجاد ارتباط با ذینفعان قدرتمند سازمانی می‌تواند به عنوان پشتوانه محکمی تلقی گردد که به وسیله آن منافع سازمان از طریق قانون‌شکنی خیرخواهانه پیگیری شود.

✓ به مدیران و تصمیم‌گیرندگان ارشد سازمان‌های دولتی توصیه می‌شود برای تصدی مشاغلی که نقش گلوگاه بروکراسی در سازمان‌های دولتی را بازی می‌کنند، از افراد دارای خصوصیت جرأت ورزی با توانایی انجام امور مخاطره آمیز استفاده نموده و از سپردن امور

به افراد ریسک‌گریز و مقرراتی بپرهیزند.

✓ اگر چه ممکن است سازمان‌ها مایل نباشند که پرسنل آنها حتی با نیت کمک به دستیابی به اهداف سازمانی قوانین را نقض نکنند، اما پیشنهاد می‌شود که به عنوان بخشی از نظام ارزیابی عملکرد از آنها بخواهند که برای حل مشکلات اجرایی شدن برخی قوانین و خط‌مشی‌های سازمانی راه حل ارائه دهند تا در صورت امکان آن قوانین را مورد بازبینی قرار داد.

## ۸-پی‌نوشت‌ها

1. Morrison
2. Pro-social rule breaking
3. Assertiveness
4. Social Astuteness
5. Interpersonal Influence
6. Networking Ability
7. Apparent Sincerity
8. Tenzer & Yang
9. Perrewé
10. Brouer et al
11. Stephens
12. Treadway
13. Vardaman et al

## ۹-منابع

- [1] 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.
- [2] Salehi Abarghavi, Mohammad Ali; Amiri, Maghsoud; Al-Fat, Laia; Faizi, Kamran (2018). Providing a framework for evaluating organizational resilience in Iran's leather industry, *Quarterly Journal of New Research in Decision Making*, 3 (3): 129-105.
- [3] Benjamin E. H. , Isabel T. , Johanna W., Ingo Z.(2015). From Honesty–Humility to fair behavior Benevolence or a (blind) fairness norm? *Personality and Individual*

- Differences 80, 91–95.
- [4] Abbasi, Tayebe, Monurian, Abbas and Khazaei, Javad (2016). Investigating Individual Factors Affecting Benevolent Violation in the Workplace, *Journal of Organizational Behavior Studies*, Vol. 5, No. 4, pp. 75- 103 (in Persian)
- [5] Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (2007), Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change, *Academy of management Journal*, 42(4), 403-419.
- [6] Morrison, E. W., (2006), Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking, *Journal of Management*, 32(1), 5-28.
- [7] Qiong W., Sandy J(2017). Benevolent dictatorship and buyer-supplier exchange, *Journal of Business Research* 98, 234–241.
- [8] Huang, Y., Lu, X., & Wang, X. (2014). The Effects of Transformational Leadership on Employee's Pro social Rule Breaking. *Journal of Canadian Social Science*, 10(1): 128-134.
- [9] Blickle, G., Kramer, J., Schneider, P. B., Meurs, J. A., Ferris, G. R., Mierke, J., ... & Momm, T. D. (2011). Role of Political Skill in Job Performance Prediction Beyond General Mental Ability and Personality in Cross-Sectional and Predictive Studies1. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(2), 488-514
- [10] León, G.(2017), Turnout, Political Preferences and Information: Experimental Evidence from Peru, *Journal of Development Economics*, 127, pp. 56-71.
- [11] Patthiya N., Thipthinna S.(2017). Relationships between ethical climate, political behavior, ethical leadership, and job satisfaction of operational officers in a wholesale company, Bangkok Metropolitan region, *Kasetsart Journal of Social Sciences* 38, 345-351.
- [12] Darwish Mohammadi, Mojgan (2010). Increasing Daring Skills, Psychological Strategies, Volume 6, Number 1 (in Persian)
- [13] Lounsbury, J., Lovelavd, J., Sand storm, E., Gibson, L. Drost, A. & Hamrick, F. (2003). An Investigation of personality Traits. *Journal of career assessment*, 11,287-308.

- [14] Townend, A. (1991). Developing assertiveness: self- Development for management. London press.
- [15] Kristy L. Larsen and Sara S. Jordan(2017). Assertiveness Training, Springer International Publishing.
- [16] Rezaeian, Ali (2010). Managing Political Behaviors in the Organization, Samt Publication, Third Edition (*in Persian*)
- [17] Hasani, M, Dehghani,F & Kazem Zade, M (2016). Investigating the Mediating Role of Political Skill and Job Stress in the Relationship between Personal Accountability and Job Performance, *Journal of Ergonomics*, 4 (3): 58-50 (*in Persian*)
- [18] Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.
- [19] Ferris, G.R., Solga,J.,Noethen, D & Meurs,J.A.(2008).Political Skill Construct and Criterion –Related Validation: A Two Study Investigation. *Journal of Managerial Psychology*,23(7):744-771
- [20] Brass, D. J. (2001). Social capital and organizational leadership. In S. J. Zaccaro & R. J. Klimoski (Eds.), *the nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders*. San Francisco: Jossey- Bass.
- [21] Tenzer, H., Yang, Philip (2019). Personality, Value, or Attitudes? individual- Level Antecedents to Creative Deviance, *International Journal of Innovation Management*, 23(2): 238-251.
- [22] Seyed Naghavi, Mir Ali-Sabet, Abbas (2017). Analysis of the Impact of Job Properties Model Dimensions on Benevolent Criminalization Based on the Mediating Role of Employees' Self-efficacy, *Quarterly Journal of Management Development*, 27 (87): 126-101 (*in Persian*)
- [23] Robinson, R. L., & Bennett, J. R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2): 555–572.

- [24] Mayer, D. M., Caldwell, R., Ford, M., & Gresock, A. (2009). Should I serve my customer or my supervisor? A relational perspective on pro-social rule breaking. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management Philadelphia.
- [25] Jason, J., Samantha, L., David, M., & Jane, B. (2012). Breaking rules for the right reasons? An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Organizational Behavior*, 33: 21-42.
- [26] Maureen, L., Ambrose, R., Taylor, L., & Hess, J. (2015). Can I Help You? Employee Prosocial Rule Breaking as a Response to Organizational Mistreatment of Customers" In *Mistreatment in Organizations*. Published online: 01 Jun, 1-31.
- [27] Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Ferris, G. R., Rossi, A. M., Kacmar, C. J., & Ralston, D. A. (2004). Neutralizing Job Stressors: Political Skill as an Antidote to the Dysfunctional Consequences of Role Conflict. *Academy of Management Journal*, 47(1), 141-152.
- [28] Brouer, R. L., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Laird, M. D., & Gilmore, D. C. (2006). The strain-related reactions to perceptions of organizational politics as a workplace stressor: Political skill as a neutralizer. *Handbook of organizational politics*
- [29] Fani, Ali Asghar; Sheikhi Nejad, Fatemeh; Danaeifard, Hassan; Hassanzadeh, Alireza (2014). Investigating the moderating effect of political skill and political will in the relationship between understanding organizational policies and political behavior, *Quarterly Journal of Management Research in Iran*, 18 (1): 221-193.
- [30] Yazdani Ziarat, Mohammad-Rastegar, Abbas Ali (2018). The Impact of Political Skills on the Relationship between Organizational Avoidance through the Mediating Role of Self-Esteem, *Quarterly Journal of Transition Management*, 10 (19): 20-1 (in Persian).
- [31] Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1985). If it changes it must be a process: study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of*

- Personality and Social Psychology*, 48(2), 150-70.
- [32] Stephens R. Imagery (1997) A treatment for nursing student anxiety. *Journal Nursing Education*. 21(7): 312-319.
- [33] Lizarage, L. S. Ugarit, D. Gradelle, Elawar, M., & Iriarte, D. B. T. (2003). Enhancement of self-regulation, assertiveness, and empathy. *Learning and Instruction*. 13, 423-439.
- [34] Sepahvand, Reza; Arefnejad, Mohsen; Shariatnejad, Ali (2017). Identifying and prioritizing the factors that create organizational inertia using fuzzy Delphi method, *Quarterly Journal of New Research in Decision Making*, 2 (1): 117-95.
- [35] Treadway, Darren C. Shaughnessy, Brooke A. Breland, Jacob W. Yang, Jun. Reeves, Maiyuwai. (2013). Political skill and the job performance of bullies. *Journal of Managerial Psychology*, 28 (3). 273-289.
- [36] Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W.A. and Ferris, G.R. (2004). Nonlinearity in the relationship between political skill and work outcomes: Convergent evidence from three studies, *Journal of Vocational Behavior*, 65, 294-308.
- [37] Lee, T.-Y., Chang, S.-C., Chu, H., Yang, C.-Y., Ou, K.-L., Chung, M.-H., & Chou, K.-R. (2013). The effects of assertiveness training in patients with schizophrenia: A randomized, single-blind, controlled study. *Journal of Advanced Nursing*, 69, 2549-2559. doi:10.1111/jan. 12142.
- [38] Khodayari M, Jasmine A. Problems of youth. Tehran: Tehran University press; 2008. [in Persian].
- [39] Khaef Elahi, Ahmad Ali; Alipour Darvishi, Zahra (2010). Designing the Social Wear Model of Manpower and the Consequences of Interpersonal Communication, *Quarterly Journal of Management Research in Iran*, 14 (2): 66-45
- [40] Vardaman, J. M., Gondo, M. B., & Allen, D. G., (2014), Ethical climate and pro-social rule breaking in the workplace. *Human Resource Management Review*, 24(1): 108-118
- [41] Azar, Adel; Qanavati, Mehdi; Gholamzadeh, Rasoul (2012). Routing-Structural



- Modeling in Management: Application of Smartpls Software, Tehran: Negah Danesh Publications.
- [42] Tenenhaus, M., Amato, S., Esposito Vinzi, V. ,(2004), A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling, Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting, Vol. Contributed Papers, CLEUP, Padova, pp. 739–742.
- [43] Hargie, O. & Dickson, D. (2004). Skilled Interpersonal Communication. Book. London: Croom Helm
- [44] Honarmandi, Aida (2015). Investigating and Explaining the Factors Affecting Benevolent Lawmaking in Public Organizations, Master of Science Degree in Public Administration, University of Tehran (*in Persian*)
- [45] Bandelli, A. C. (2008). Facilitating communication and effective interpersonal relationships at work: a theoretical model of socio-affective competence. a dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Department of Psychology College of Arts and Sciences, University of South Florida.
- [46] Sternberg, R. J.; Forsythe, G. B.; Hedlund, J.; Horvath, J. A.; Wagner, R. K.; Williams, W. M.; Snook, S. A., & Grigorenko, E. L. (2000). Practical intelligence in everyday life. New York: Cambridge University Press.
- [47] Ardeshtir-zadeh, M., & Farhangi, A. A. (2013). The relationship between emotional intelligence and communication apprehension. *Social Studies and Research in Iran Quarterly*. 1(4), 9-27. (*in Persian*)
- [48] Laird, Mary Dana, Zboja, James J. Martinez, Arthur D. Ferris, Gerald R. (2012). Performance and political skill in personal reputation assessments, *Journal of Managerial Psychology*, 28 (6). 661-676.

## Assessing the Mediating Role of Assertiveness in Influencing Political Skills on Pro-social rule breaking among Managers of Ilam State Government Organizations

Reza Sepahvand<sup>1</sup>, Zohre Mohamadyari<sup>2\*</sup>

1. Prof., Department of Public Administration, Faculty of Economic Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

2. Ph.D. in Human Resource Management, Faculty of Economic Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Receive: 15/12/2019

Accept: 3/05/2020

### Abstract

The nature of government agencies and the inflexible bureaucracies that govern them have led to more and more restrictions on managers and it has made them only law enforcement agencies performers. In cases where managers intend to exercise their managerial discretion, political skill and assertiveness help them to ignore existing laws with benevolent intentions and increase organizational benefit. The main purpose of the present study is to investigate the effect of managers' political skills on Pro-social rule breaking with regard to the mediating role of assertiveness in government agencies. The present study is an applied in terms of purpose and in terms of data collection is descriptive-survey method and is correlation type and is specifically based on the structural equation model. The statistical population of the study includes all senior and middle managers of governmental organizations of Ilam province with 280 persons. 162 samples were selected for sampling by using Morgan table. The sampling method in this study is simple random sampling. Questionnaire was also used for data collection. Visual PLS software was used to analyze the data. The results show that managers' political skills have a positive and significant effect on Pro-social rule breaking due to the mediating role of assertiveness in Ilam government agencies. Also, the dimensions of managers' political skills, such as social astuteness, interpersonal influence, networking ability, and apparent sincerity of managers have a positive and significant effect on Pro-social rule breaking in Ilam

---

\* Corresponding Author's E-mail: z mohamadyari69@gmail.com

government agencies. Existence of high political skills in managers leads to the phenomenon of assertiveness in them and makes it easier to engage in benevolent law-breaking.

**Keywords:** Assertiveness, Political skills, Pro-social rule breaking, Government agencies

