



<http://ui.ac.ir/en>

Strategic Research on Social Problems in Iran

E-ISSN: 2645-7539

Document Type: Research Paper

Vol. 9, Issue 2, No.29, Summer 2020, pp. 135-158

Received: 18.04.2020 Accepted: 14.08.2020

## The Prevalence of Political Behaviors in Types of Organizational Structure with Power Recourses Mediation: A Case Study of Fars Province Education

**Jafar Torkzadeh** \*

Associate Professor, Department of Administration and Planning, School of Education and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran  
[torkzadeh@shirazu.ac.ir](mailto:torkzadeh@shirazu.ac.ir)

**Fatemeh Izadi**

Master of Science in Educational Administration, Department of Administration and Planning, School of Education and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran  
[fatemeh\\_izadi@gmail.com](mailto:fatemeh_izadi@gmail.com)

**Somayeh Mezginzhad**

PhD Candidate of Educational Administration, Department of Administration & Planning, School of Education & Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran  
[s.mezginzhad@gmail.com](mailto:s.mezginzhad@gmail.com)

### Introduction

Political behaviors are considered as one of the constituent elements of organizations that can create divisive and harmful working environments that have increasingly negative consequences on the organization and employees. Therefore, it seems necessary to pay attention to the prevalence of political behavior in the organization and the factors affecting it to prevent and limit such behavior. In this study, the effect of various organizational structures mediated by power sources on political behavior has been investigated. The present study sought to provide a clear understanding of the desired organizational performance to effectively manage and achieve the goals of the educational organization by examining the relationships between variables and creating a small field for the development and promotion of the educational organization. Managers can also control these variables by recognizing political behaviors, existing organizational structure, and sources of managerial power, and use it to achieve organizational goals.

### Material & Methods

The present study was descriptive and survey in terms of the method and purpose. The statistical population of all employees of Fars General Directorate of Education included 432 individuals. Using Cochran's formula, the sample size was 203 persons. They were selected by the systematic random sampling method in such a way that the list of employees was prepared in alphabetical order and the first two people were drawn and examined using coins. After checking the level of normality and identifying the outliers, the final analysis was performed through 201 questionnaires. Data collection tools were Torkzadeh and Mohtaram's (2014) Organizational Structure Model, Torkzadeh and Moeni Shahraki's (2010) Power Resources Identification Approach, and Torkzadeh and Fereydouni's (2015) Political Behaviors. Data were analyzed using SPSS 24 and AMOS16 software, t-test, paired t-test, intra-group variance analysis, Benfrony,

and path analysis.

### Discussion of Results & Conclusions

The results showed that the average deterrent structure (3.38) was higher than the empowering structure (3.32), but this difference was not statistically significant ( $p=0.37$ ). The highest average was related to the source of moral power (3.45) and the lowest average was related to the source of punitive power (2.87). The result of the follow-up test showed that the average source of rewards power was significantly lower than other sources of power (except punitive power) and the average source of punitive power to resources of power of legitimacy, information, ethics, culture, and environmental dominance, but the average power source ethics was significantly higher than other sources of power (except for environmental culture and dominance) and the average power source of information was significantly higher than the average

\*Corresponding author

Copyright©2020, University of Isfahan. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>), which permits others to download this work and share it with others as long as they credit it, but they can't change it in any way or use it commercially.

[Doi: 10.22108/srsp.2020.122596.1539](https://doi.org/10.22108/srsp.2020.122596.1539)

source of peripheral environmental power ( $p < 0.001$ ). The average score of political games, political tactics, and power games was higher than the acceptable level of adequacy and lower than the desirable level of adequacy ( $p = 0.001$ ). The type of empowering organizational structure was not predictive of political behaviors and the variable of power sources in this regard was not intermediary, but in the deterrent structure of power sources, the relationship between the type of deterrent organizational structure and political behaviors was the relative intermediation. Based on these results, the awareness of organizations' managers about a variety of political behaviors and the dimensions related to each of them were necessary to deal and react quickly to their prevalence in the organization. Considering the effect of deterrent organizational structure on political behaviors through power sources, managers must understand the characteristics of this structure and reduce the barriers of organizational structure by designing interactive models, controlling the actions of individuals by functional power sources, and thereby reducing the prevalence of negative political behaviors.

**Keywords:** Organizational Structure, Power Resources, Political Behaviors.

#### References:

- Aghajani, H., & Alizadeh, R. (2005) An organic or mechanical survey of the organizational structure of nowshahr and chaloos islamic azad university to determine the preferred structure from the employee's perspective. *Journal of Executive Management*, 1 (12), 13-40 [In Persian].
- Al Shobaki, M., J., Abu-Naser, S., S., El Talla, S., A., & Abu Amuna, Y. M. (2018) Performance reality of administrative staff in palestinian universities. *International Journal of Academic Information Systems Research*, 2 (4), 1-17.
- Azizi, B., Mehrabi Koshki, A., Piri, M., & Jalali, M. (2009) Determining sources of management power and its relationship to their readiness and satisfaction with supervisors. *Journal of Sport Management*, 3, 119-133 [In Persian].
- Baghkhashti, F., & Zameni, F. (2016) Investigating the relationship between managers' sources of power and employees' political behavior. *International Journal of Nations Research*, 1 (12), 105-122 [In Persian].
- Beard, K S, Hoy, W, K., & Hoy, A W. (2009) *Academic optimism of individual teachers: Confirming a new construct*. The Ohio State University.
- Cheong, J. O., & Kim, C. (2018) Determinants of performance in government: focusing on the effect of organizational politics and conflicts in organizations. *International Journal of Public Administration*, 7 (41), 535-547.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (2007) A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2(4), 169-187.
- Daft, R. (2019) *Organization theory and design*. Translated by Ali Parsaiyan and Mohammad Aarabi, Tehran: Cultural Research Office Publications.
- Dargahi, H. (2013) Organizational behavior: ethical or unethical. *Medical Ethics and History of Medicine*, 5 (7), 1-14 [In Persian].
- Drory, A., & Vigoda-Gadot, E. (2010) Organizational politics and human resource management: a typology and the israeli experience. *Human Resource Management Review*, 20 (3), 194-202.
- El Talla, S. A., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & Abu Amuna, Y. M. (2018) Organizational structure and its relation to the prevailing pattern of communication in palestinian universities. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, 2 (5), 22-43.
- Elbanna, S., Thanos, I. C., & Papadakis, V. M. (2014) Understanding how the contextual variables influence political behavior in strategic decision-making. *Journal of Strategy and Management*, 2 (3), 226-231.
- Fani, A. A., Sheikhejad, F., Danaeefard, H., & Hasanzadeh, A. (2014) Inquiry about the factors affecting the formation of political behavior in organization. *Journal of Public Administration*, 6 (1), 151-174 [In Persian].
- Fantione, C. W. (2007) *Organizational Structure: Effectiveness and Employee Satisfaction, Human Resource Management Knowledge Base*. Northeastern University: College of Business Administration.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Daniels, S. R, Lawong, D., & Holmes, J. J. (2017) Social influence and politics in organizational research: what we know and what we need to know. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24 (1), 5-19.
- French, J. R. & Raven, B. H. (1958) Group support, legitimate power, and social influence. *Journal Personal*, 26 (3), 400-409.
- Gray, J. (2016) Investigating the role of collective trust, collective efficacy, and enabling school structures on overall school effectiveness. *Education Leadership Review*, 17 (1), 114-128.
- Gray, J. A., & Summers, R. (2016) Enabling school structures, trust, and collective efficacy in private international schools. *International Journal of Education Policy and Leadership*, 11 (3), 3.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Hohnson, D. W. (2002) *Management of Organizational Behavior*. New Delhi: Prentice Hall of India.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013) *Educational administration theory, research, and practice*. New


York: Mc Graw-Hill.

- Hoy, W. K., & Sweetland, S. R. (2001) Designing better schools: the meaning and nature of enabling school structure. *Educational Administration Quarterly*, 37 (3), 296-321.
- Kim, H. (2004) *The Influence of Organizational Politics and Power on Training Transfer*, Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education. Indiana University Indianapolis.
- Lerman, A. E., Sadin, M. L., & Trachtman, S. (2017) Policy uptake as political behavior: evidence from the affordable care act. *American Political Science Review*, 111 (4), 755-770.
- McDoland, F. A. (2010) *Strategy: A case study of a community college and the dynamic forces at work in its environment*. Doctoral Dissertation, Capella University.
- Meri, A., Hasan, M. K., & Safie, N. (2018) The impact of organizational structure and system settings on the healthcare individual's perception to utilize cloud services: a theoretical literature survey. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13 (4), 888-897.
- Meydan, C. H., & Köksal, K. (2019) The effect of organizational structure on leader power in educational and security organizations: a comparative study. *Egitim Ve Bilim*, 44 (197), 315-334.
- Mishra, P., Sharma, S. K., Swami, S., & Swami, S. (2016) Antecedents and consequences of organizational politics: a select study of a central university. *Journal of Advances in Management Research*, 13 (3), 334-351.
- Mitchell, R. M., Kensler, L., & Tschannen-Moran, M. (2018) Student trust in teachers and student perceptions of safety: positive predictors of student identification with school. *International Journal of Leadership in Education*, 21 (2), 135-154.
- Mitchell, R., & Tarter, C. (2016) A path analysis of the effects of principal professional orientation towards leadership, professional teacher behavior, and school academic optimism on school reading achievement. *Societies*, 6 (1), 5.
- Moeini Shahraki, H. (2011) *Investigating the relationship between the type of organizational structure and sources of power of managers in the staff units of shiraz university*. Master Thesis in Educational Management, Shiraz University.
- Moeini Shahraki, H., Torkzadeh, J., Mohammadi, M., & Khademi, M. (2011) A survey of the relationship between organizational structure types and administrators' power resources at shiraz university's administration division. *Management Studies in Development and Evaluation*, 21 (66), 165-193 [In Persian].
- Mohara, L. (2012) *Investigating the relationship between managers' power resources, organizational climate and organizational cohesion in south zagros oil and gas exploitation company*. M.Sc. Thesis in Educational Management, Shiraz University.
- Moraes, R. M. D., & Teixeira, A. J. C. (2020) Managers, engagement and political behaviors: a nonlinear relationship. *Revista De Administração Contemporânea*, 24 (3), 218-231.
- Mosadeghrad, A., M., & Saadati, M. (2018) Relationship between manager's leadership style and organizational structure and culture of qazvin hospitals. *Journal of Health in the Field*, 6 (1), 36-45 [In Persian].
- Mousavi, N., & Zare, F. (2017) Investigating the role of political behaviors on the hypocoristic behaviors regarding the mediating effect of spirituality. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 6 (4), 161-187 [In Persian].
- Najari, S. (2018) Assessing the alignment of organizational structure with the type of governing power in government organizations (Studied in infrastructure communications company). *Quarterly Journal of Science and Engineering Elites*, 12, 13-27 [In Persian].
- Oukes, T., Raesfeld, A. V., & Groen, A. (2017) Power in startups relationships with its established partners: interactions between structural and behavioral power. *Industrial Marketing Management*, 67, 1-16.
- Pinnow, D. F. (2011) *Leadership- what really matters*, springer heidelberg dordrecht. London and New York: NY.
- Qasemi, Z., Hossein Gholizadeh, R., & Noghali Dokht Bahmani, M. (2018) Factors affecting the distribution of power in the organizational network with organizational emphasis with emphasis on network analysis approach. *Researches of Management Organizational Resources*, 8 (1), 135-155 [In Persian].
- Qasemzade, D., Alizadeh Aghdam, M., Abbaszade, M., & Aghayari Hir, T. (2018) Understanding the transition of power creating of knowledge to power creating of knowledge sharing: qualitative method. *Library and Information Science*, 21 (2), 79-106 [In Persian].
- Qazi Far, A. (2013) *Investigating the relationship between teachers' power sources and the desirability of the educational climate of islamic azad university*. Gachsaran Branch, Master Thesis in Educational Management, Shiraz University.
- Raeisoon, M., Abbaspour, A., Rahimian, H., Khorsandi Taskoh, A., & Borzoian Shirvan, S. (2018) An exploration of the organizational structure components of universities of medical sciences in transition to third generation university. *Journal of Birjand University Medical Sciences*, 25, 1-15 [In Persian].

- Persian].
- Rahmanpor, A., & Ghofrani, M. (2014) A Comparison of coaches' power resources and athletes' team cohesion from the viewpoints of female and male coaches and athletes in south khorasan province. *Journal of Sport Management*, 6 (4), 657-670 [In Persian].
- Raub, S., & Robert, C. (2010) Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63 (1), 1743-1770.
- Rezaian, A. (2014) *Management of political behaviors in the organization (Advanced organizational behavior management)* Tehran: Samt Publications.
- Robbins, A. (2010) *Fundamentals of organizational behavior*. Translated By Ali Parsaian And Mohammad Arabi, Tehran: Cultural Research Office Publications.
- Robbins, S. P. (2001) *Organizational behavior*. New Delhi: Prentice Hall of India.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009) *Organizational behavior*. New Delhi: Prentice Hall of India.
- Rollinson, D. & Broudfield, A. (2002) *Organizational behavior and analysis of an integrated approach*. Tarrytown (NY): Pergamon Press, Inc.
- Rucker, D. D., & Galinisky, A. (2017) Social power and social class: conceptualization, consequences, and current challenges. *Current opinion in psychology*, 18, 26-30.
- Salajagheh, S., & Nazeri, M. (2010) Analytical research in the field of political behavior management in organizations. *Management Age Quarterly*, 4 (14), 102-105 [In Persian].
- Senior, F., & Fleming, J. (2006) *Organizational change*. Pearson Education.
- Shiwei, Z. (2017) Construction of organizational structure and optimization of operating mechanism of academic power in colleges and universities. *Legal Education Research*, 2, 14.
- Simons, R. N. (2019) *Organizational structure and support for diversity in video game design work*. Iconference 2019 Proceedings.
- Sohrabi, N., Shah Talebi, B., & Ahmadi, Gh. (2009) Relationship between sources of managerial power and types of organizational culture in high schools in khomein city. *Journal of Knowledge and Research in Educational Sciences, Curriculum Planning*, 21, 79-100 [In Persian].
- Swarr, D. E. (2006) *Individual power in organization*. The University of Wales.
- Tolbert, P. S. & Hall, R. H. (2009) *Organizations: Structure, processes, and outcomes*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Torkzadeh, J., & Fereydooni, F. (2015) Developing a scale to assess the prevalence of political behaviors within universities. *Journal of Education and Sociology*, 6 (1), 291-296. [In Persian].
- Torkzadeh, J., & Fereidooni, F. (2018) Predicting the prevalence of organizational-political behaviors based on different types of organizational climates. *Journal of Applied Sociology*, 29 (3), 117-138 [In Persian].
- Torkzadeh, J., & Moeini Shahraki, F. (2018) A comparative study of professors' power sources from the perspective of them and students (Case: faculty of educational sciences and psychology, shiraz university), *Management in Islamic University*, 1 (1), 196-222 [In Persian].
- Torkzadeh, J., & Mohtaram, M. (2014) A study of the relationship between type of organizational structure of university and departmental social capital with students' academic satisfaction at shiraz university. *Journal of Applied Sociology*, 25 (1), 175-194 [In Persian].
- Turner, J. B. (2018) *Organizational justice and enabling school structure as predictors of organizational citizenship behavior*. Doctoral Dissertation, University of Alabama Libraries.
- Tylus, J. D. (2009) *The impact of enabling school structures on the degree of internal school change as measured by the implementation of professional learning communities*. Doctoral Dissertation, Virginia Commonwealth University.
- Weber, M. R., Doun Finley, D. A., Crawford, A., & Rivera, D. (2009) An explanatory study identifying soft skill competencies in entry-level managers. *Tourism and Hospitality Research*, 9 (4), 353-361.
- Woldring, R. (2001) *Power in organizations: A way of thinking about what you've got, and how use it*. Workplace Competence International Limited, Hillsburgh, Canada, Version 2.0.
- Yang, Y. (2008) *Workplace diversity, high performance work systems, and organizational innovation*. Doctoral Dissertation, the University of Western Ontario.

پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران  
سال نهم، شماره پیاپی (۲۸)، شماره دوم، تابستان ۱۳۹۹، صص ۱۳۵-۱۵۸  
نوع مقاله: پژوهشی  
تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۵/۲۴

## شیوع رفتارهای سیاسی در انواع ساختارهای سازمانی با واسطه‌گری منابع قدرت: مطالعه آموزش و پرورش استان فارس

جعفر ترک‌زاده ، دانشیار، بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه

شیراز، شیراز، ایران

torkzadeh@shirazu.ac.ir

فاطمه ایزدی، دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده

علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

fatemeh\_izadi@gmail.com

سمیه مزگی نژاد، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی

و روان‌شناسی دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

s.mezginejad@gmail.com

### چکیده

رفتارهای سیاسی، یکی از عناصر تشکیل‌دهنده سازمان‌ها محسوب می‌شود. این نوع رفتارها محیط کاری تفرقه‌افکن و زیان‌باری ایجاد می‌کند که پیامدهای منفی فزاینده‌ای بر سازمان و کارکنان دارد؛ بنابراین، آگاهی از عوامل مؤثر بر رفتار سیاسی در پیشگیری و محدودکردن چنین رفتاری، نقش مهمی دارد؛ بر همین اساس، هدف پژوهش حاضر، بررسی شیوع رفتارهای سیاسی در انواع ساختارهای سازمانی با واسطه‌گری منابع قدرت؛ مطالعه آموزش و پرورش استان فارس است. در این مطالعه پیمایشی، ۲۰۳ نفر از کارکنان اداره کل آموزش و پرورش فارس به روش نمونه‌گیری تصادفی نظام‌مند انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌های نوع ساختار سازمانی ترک‌زاده و محترم (۱۳۹۳)، منابع قدرت مدیران ترک‌زاده و معینی شهرکی (۱۳۹۱) و رفتارهای سیاسی ترک‌زاده و فریدونی (۲۰۱۵) بود. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS<sup>24</sup> و AMOS<sup>16</sup> و آزمون‌های آماری t تک‌متغیره، t زوجی، تحلیل واریانس درون‌گروهی، تعقیب بنفرونی و تحلیل مسیر تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان داد نوع ساختار سازمانی تواناساز، پیش‌بینی‌کننده رفتارهای سیاسی نیست و متغیر منابع قدرت در این رابطه، سهم واسطه‌گری ندارد؛ ولی در ساختار بازدارنده، منابع قدرت در رابطه نوع ساختار سازمانی بازدارنده با رفتارهای سیاسی، سهم واسطه‌گری نسبی دارد.

واژه‌های کلیدی: ساختار سازمانی، منابع قدرت، رفتارهای سیاسی.

نویسنده مسؤول: ۰۹۱۲۳۷۲۵۱۱۸

Copyright©2020, University of Isfahan. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>), which permits others to download this work and share it with others as long as they credit it, but they can't change it in any way or use it commercially.

Doi: [10.22108/srspj.2020.122596.1539](https://doi.org/10.22108/srspj.2020.122596.1539)

## مقدمه و بیان مسئله

امروزه، سازمان‌ها نقش مهمی در زندگی افراد و جوامع دارند و هر جامعه، مرکب از سازمان‌های بزرگ و کوچک بسیاری است که برای تحقق اهداف خود و جامعه کوشش می‌کنند. تمامی سازمان‌ها از جمله سازمان‌های آموزشی برای تحقق اهداف و فلسفه وجودی خویش در جامعه، بروز و ظهور یافته‌اند و باید برای حفظ و بقای معنادرشان در محیط پویا و متغیر امروزی، عملکرد شایسته و بایسته‌ای داشته باشند. عوامل گوناگون بسیاری در بقای معنادر سازمان‌ها نقش دارد؛ اما ساختار سازمانی<sup>۱</sup> به‌علت آنکه رفتار اعضای سازمان را برای افزایش کارایی، اثربخشی و تسهیل امور، هماهنگ، هدایت و کنترل می‌کند، جایگاه ویژه‌ای دارد.

ساختار سازمانی، نشان‌دهنده تقسیم، گروه‌بندی و هماهنگی کارها و ارتباط بین مشاغل در یک سازمان است (مصدق‌راد و سعادت، ۱۳۹۷: ۳۷)؛ به عبارتی، ساختار سازمانی، آیین‌نامه تمام‌نمای مقررات، رویه‌ها، استانداردها، جایگاه تصمیم‌گیری، الگوهای ارتباطات، روابط گزارش‌دهی و گزارش‌گیری، تلفیق وظایف و فعالیت‌ها، جریان اطلاعات، سلسله‌مراتب اختیار و مسئولیت است (دفت، ۱۳۹۸) که با نمودار سازمان نشان داده می‌شود و سبب می‌شود هر فرد براساس نظر شخصی اقدام نکند؛ بلکه در چارچوب اهداف سازمانی گام بردارد؛ بنابراین، کارکنان با شرایط تدوین‌شده سازمان، خود را منطبق می‌کنند (رئیسون و همکاران، ۱۳۹۷: ۳).

ساختار سازمانی، مهم‌ترین عنصر سازمانی و ابزاری کلیدی است که با آن، عملیات و فعالیت‌های داخل سازمان، آرایش می‌یابد، خطوط مسئولیت و اختیار (Al Shobaki et al., 2018: 4) و نقشه ارتباطات و تعاملات میان بخش‌ها و اجزا یک سازمان مشخص می‌شود (Simons, 2019) و توزیع قدرت و میزان آزادی افراد را در هنگام تصمیم‌گیری نشان می‌دهد (24: 2018, EL Talla et al.). بر این اساس، ساختار سازمانی، صرفاً سازوکار هماهنگی نیست؛ بلکه بر فرایندهای سازمانی

تأثیرگذار است و زمینه رسیدن به اهداف سازمانی را فراهم می‌کند (Meri et al., 2018: 890)؛ به عبارتی، ساختار سازمانی، میدانی برای کنش‌های سازمانی در سطوح مختلف است. با چنین تعریفی، ساختار، به‌طور عملی قلمروی وسیعی می‌یابد که ابعاد، عناصر و ویژگی‌های خاص خود را دارد. بر همین اساس، ساختار سازمانی براساس ترکیب ابعاد، عناصر و ویژگی‌های خود، در انواع مختلفی متجلی می‌شود. بدیهی است که هر نوعی، کارکرد و در نتیجه، آثار ویژه خود را دارد؛ بنابراین، ساختار سازمانی، اثر تعیین‌کننده‌ای در کیفیت عملکرد و اثربخشی سازمان در سطوح و رده‌های مختلف دارد و از این طریق، سازمان را برای تحقق سلامت سازمانی، توانا می‌کند یا از آن باز می‌دارد (معینی شهرکی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۶۷). ساختار سازمانی از طریق طراحی الگوهای تعاملی، زمینه کنترل اعمال افراد را فراهم می‌آورد (Robbins and Judge, 2009) و از آنجا که قدرت، منبع کنترل رفتارهای دیگران است (Hersey et al., 2002) گفتنی است ساختار بر قدرت تأثیر دارد. همچنین، قدرت و منابع آن نیز بر ساختار تأثیر دارد.

قدرت به توانایی یک فرد در تأثیرگذاری بر فرد دیگر برای انجام دادن کاری گفته می‌شود؛ به گونه‌ای که اگر این توانایی وجود نداشت، کار انجام نمی‌شد (Pinnow, 2011). درحقیقت، قدرت، ظرفیت تأثیر و تغییر رفتار و تصمیم‌های دیگران و نیرویی است که به‌عنوان پتانسیل نفوذ مدیر برای کنترل، غلبه بر مقاومت و هدایت کارکنان در مواقع لازم استفاده می‌شود (Rucker and Galinisky, 2017: 27). قدرت سازمانی، توانایی یک نفر یا دایره‌ای از سازمان در اعمال نفوذ بر دیگران برای رسیدن به نتیجه مطلوب و عبارت است از توانایی بالقوه برای اعمال نظر بر دیگران در درون سازمان؛ ولی با هدف رسیدن به نتایجی که مدنظر صاحبان قدرت است. قدرت سازمانی نه در شخص، بلکه در پست سازمانی وجود دارد و نیروی نامحسوس و نامشهودی است و نمی‌توان آن را دید؛ ولی آثار آن را می‌توان احساس کرد (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۳۶).

اگر به قدرت به‌درستی توجه نشود، نقش مهمی در شبکه‌های بازدارنده دارد؛ بنابراین، از آنجا که قدرت به تحقق

<sup>۱</sup> Organizational Structure

قدرت است (رحمان‌پور و غفرانی، ۱۳۹۳: ۶۵۸).

در صورتی که منابع قدرت افراد تهدید شود، آنان رفتارهای سیاسی<sup>۳</sup> از خود بروز خواهند داد (Elbanna et al., 2014: 228)؛ به عبارتی، نزاع بر سر قدرت، تعارض، اجماع و منفعت‌طلبی شخصی سبب می‌شود فرد به صورت سازمان‌یافته و غیررسمی به دنبال دستیابی به اهداف خویش برآید که این امر، عامل تعیین‌کننده شکل‌گیری رفتار سیاسی در سازمان است (Mishra et al., 2016: 335). رفتار سیاسی، فرایندی استراتژیک، هدف‌محور، عقلانی و آگاهانه برای دستیابی به علایق فردی و یا ارتقای مقام و موقعیت سازمانی کارمندان است که شامل اقدامات نفوذی ارادی است که برای حمایت یا افزایش منافع شخصی افراد یا گروه‌ها انجام می‌شود (Lerman et al., 2017: 756). به نظر چونگ و کیم<sup>۴</sup> (2018: 536)، رفتارهای سیاسی به فعالیت‌هایی، مانند دستیابی، توسعه و استفاده از قدرت و دیگر منابع برای دستیابی به نتایج مطلوب خود در شرایط نامطمئن سازمان‌ها مربوط است.

رفتارهای سیاسی، ماهیتی منفعت‌طلبانه دارد؛ بنابراین، زمانی که در سازمان، منافع فردی بر منافع سازمانی ترجیح داده می‌شود، نیروی بالقوه رفتار سیاسی در سازمان به صورت بالفعل ظاهر می‌شود (Ferris et al., 2017: 6) و اعضای سازمان، درگیر فعالیت‌های سیاسی سازمانی می‌شوند و می‌کوشند با استفاده از رفتارهای گوناگون سیاسی، منافع خود را حفظ کنند یا توسعه بخشند (فانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۵۳). بر همین مبنا، موسوی و زارع (۱۳۹۶) در مطالعه خود بیان کردند که اعضای سازمان برای به دست آوردن و اعمال قدرت، رفتارهای سیاسی را به کار می‌گیرند تا از آن طریق در شرایط بی‌ثباتی و بی‌اطمینانی، راهی انحصاری برای اعمال نفوذ در توزیع مزایا و کاستی‌های درون سازمان پیدا کنند.

رفتارهای سیاسی، جنبه‌های مثبت و منفی دارد. بعد مثبت در قالب پیگیری منافع سازمان و گروه‌ها، در نظر گرفتن موقعیت‌ها در قالب اصطلاحات برد-برد و حل و فصل تضادها

اهداف مطلوب شخصی صاحب قدرت منجر می‌شود، رهبران و مدیران سازمانی برای ارتقای کیفی شرایط و موقعیت در سازمان، نیازمند کسب قدرت و اعمال آن هستند (محرر، ۱۳۹۱)، آنان با اعمال قدرت، افراد، منابع و اطلاعات را کنترل و از نوآوری‌های سازمانی استقبال می‌کنند (Yang, 2008)؛ از این‌رو، قدرت، نیروی محرک سازمانی برای تحقق اهداف و توسعه سازمانی محسوب می‌شود (McDoland, 2010)؛ زیرا قدرت به تسهیل پیشبرد اهداف منجر می‌شود (قاسم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷: ۸۱) و استفاده مؤثر از آن نیز احساس عزت نفس را در افراد ایجاد می‌کند (Mccellelland and Burnham, 2003). همچنین قدرت بر رفتارهای سازمانی افراد اثر می‌گذارد؛ بنابراین، امکان پیش‌بینی رفتار افراد را میسر می‌کند (Raub and Robert, 2010: 1744) و در پایداری سازمان‌ها، نقش کلیدی دارد (Oukes et al., 2017: 3).

قدرت با روش‌های متعددی کسب و اعمال می‌شود (Hoy and Miskel, 2013). به نظر رابینز و جاج<sup>۱</sup> (2009)، منشأ یا پایگاه قدرتی که سبب می‌شود مدیران با آن بر کارمندان خود اثر بگذارند، منبع قدرت<sup>۲</sup> مدیر نام دارد که توانایی مدیران را در نفوذ بر رفتار و تحقق اهداف سازمان تعیین می‌کند. ترکزاده و معینی شهرکی (۲۰۲: ۱۳۹۱) در یک تقسیم‌بندی، از منابع نه‌گانه قدرت نام برده‌اند که شامل پاداش، تنبیه و اجبار، مشروعیت، اخلاق، مرجعیت، تخصص، اطلاعات، فرهنگ و چیرگی محیطی است. صاحبان قدرت، درجات و ترکیبات متفاوتی از منابع قدرت را دارند و استفاده از هر نوع قدرت، مانع یا باعث تسهیل اثربخشی سایر منابع قدرت می‌شود (Hoy and Miskel, 2013). استفاده از هر یک از این منابع قدرت به سطح آمادگی کارکنان بستگی دارد؛ به عبارت دیگر، سطح آمادگی کارکنان، متغیر اقتضایی و مشخص‌کننده نوع منبع قدرتی است که مدیران باید از آن استفاده کنند (عزیزی و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۲۰). نفوذ بر دیگران با ایجاد تصور قدرت انجام می‌شود و ایجاد تصور قدرت، مستلزم دسترسی به منابع

<sup>3</sup> Political Behaviors

<sup>4</sup> Cheong and Kim

<sup>1</sup> Robbins and Judge

<sup>2</sup> Power Resources

این مطالعه، تأثیر انواع ساختارهای سازمانی با واسطه‌گری منابع قدرت بر رفتار سیاسی بررسی شود. انتظار می‌رود این پژوهش با بررسی روابط متغیرها، درک روشنی از عملکردهای مطلوب سازمانی، همسو با مدیریت کارآمد و تحقق اهداف سازمان آموزش و پرورش فراهم کند و زمینه کوچکی برای پیشرفت و ارتقای این سازمان عظیم آموزشی و تربیتی ایجاد کند. مدیران نیز با شناخت رفتارهای سیاسی، ساختار سازمانی موجود و منابع قدرت مدیران، این متغیرها را کنترل می‌کنند و از آن برای تحقق اهداف سازمانی بهره می‌برند.

### چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

#### ساختار سازمانی و منبع قدرت

ساختار سازمانی، همچون کالبدی است که تعیین‌کننده مأموریت‌های اساسی و کلی هر یک از واحدهای سازمان و ارائه‌دهنده تصویری از نظام ارتباطی، چگونگی تفکیک مدیریت‌ها، محدوده و مرزهای مسئولیت‌ها، اختیارات، زیربنای نمودار سازمانی و سایر خرده سیستم‌های مدیریتی است. درحقیقت، ساختار سازمانی از مهم‌ترین عناصر شکل‌گیری هر سازمانی است؛ به‌ویژه آنکه هر گونه تغییر و تحول درون و برون سازمانی با ابعاد ساختار سازمانی، ارتباط تنگاتنگی می‌یابد (Robbins and Judge, 2009). با توجه به تغییرات و پیشرفت‌های اخیر در محیط رقابتی، دیدگاه سازمان‌ها تغییر پیدا کرده است و این تغییرات چنان سریع است که هیچ سازمانی نمی‌تواند به‌تنهایی، همه کارها را خود انجام دهد؛ بنابراین، برای پاسخ به نیازهای محیطی، شکل‌های جدید ساختار سازمانی به وجود آمده است. مهم‌ترین ویژگی‌های مشترک ساختارهای جدید سازمانی عبارتند از: تأمین منابع از خارج سازمان، وجود ارتباط شبکه‌ای بین بخش‌ها و واحدها، مرزهای سازمانی منعطف و تکیه بر کارکنان دانشی (Hoy and Sweetland, 2001; Fantione, 2007). در دسته‌بندی نسبتاً جدیدی، هوی و میسکل (2013)، ساختار سازمانی را به دو نوع ساختار تواناساز<sup>۳</sup> و ساختار بازدارنده<sup>۴</sup>

و اختلافات گروه‌های مختلف و صاحبان منافع نمود پیدا می‌کند. بعد منفی سیاست در قالب پیگیری بیش‌ازحد نفع شخصی، میل به در نظر گرفتن بیشتر موقعیت‌ها در قالب اصطلاح بردساخت به جای اصطلاح بردسبرد و استفاده غالب از تاکتیک‌های مبارزاتی، نظیر پنهان‌کاری، غافلگیرکردن، حفظ دستور جلسات به صورت محرمانه، مخفی کردن اطلاعات و فریبکاری نمود پیدا می‌کند (دفت، ۱۳۹۸). رفتارهای سیاسی، به‌عنوان یکی از عناصر تشکیل‌دهنده سازمان‌ها، محیط کاری تفرقه‌افکن و زیان‌باری ایجاد می‌کند که پیامدهای منفی فزاینده‌ای، مانند عملکرد ضعیف در دو بعد فردی و سازمانی، محدودکردن تسهیم اطلاعات، ایجاد موانع ارتباطی، افزایش استرس و فشار کاری، شکل‌گیری نگرش‌های منفی به کار، ایجاد ادراک بی‌عدالتی و ... را به دنبال دارد (Drory and Vigoda-Gadot, 2010: 195). نتایج مطالعه وبر<sup>۱</sup> و همکاران (2009) نشان داد بین رفتار سیاسی کارکنان با تعهد، عملکرد و رضایت شغلی آنها، رابطه منفی و با کم‌کاری کارکنان و تمایل آنها به خروج از سازمان، رابطه مثبت وجود دارد. به نظر موراس و تیکسریا<sup>۲</sup> (2020: 220)، رفتارهای سیاسی، محیط‌های پرمخاطره‌ای را ایجاد می‌کند که کارکنان، هیچ رغبتی به فعالیت و سرمایه‌گذاری در چنین محیطی ندارند.

به‌طور کلی، گفتنی است رفتارهای سیاسی در سازمان از بین نمی‌رود؛ ولی اگر مدیری، علت‌ها و فنون رفتار سیاسی را بشناسد، اثرهای آنها را بهتر بررسی می‌کند. رفتار سیاسی، مانند سایر جنبه‌های پویای سازمانی، فراگرد ساده‌ای نیست و از سازمانی به سازمان دیگر و حتی از واحدی به واحد دیگر تفاوت می‌کند؛ ولی در هر صورت، هدف از انجام دادن آنها رسیدن به قدرت، ارتقا و پاداش است؛ بنابراین، مدیران باید با شناخت کامل سازمان خود و نیز شناخت رفتارهای سیاسی کارکنان سازمان، اینگونه رفتارها را کنترل کنند و از آن برای تحقق اهداف سازمانی بهره ببرند. بر این اساس، به شیوع رفتار سیاسی در سازمان و نیز عوامل مؤثر بر آن برای پیشگیری و محدودکردن چنین رفتاری ضروری است که در

<sup>3</sup> Enabling Structure

<sup>4</sup> Hindering Structure

<sup>1</sup> Weber

<sup>2</sup> Moraes and Teixeira



فراهم می‌آورد و هر نوع خلاقیت و نوآوری را سرکوب می‌کند. همچنین، این ساختار به تقویت قدرت مدیران برای اعمال کنترل بر کارکنان منجر می‌شود و احساس بی‌قدرتی و نفوذ نکردن در کارکنان افزایش می‌یابد (Hoy and Miskel, 2013). در چنین حالتی، به‌علت هم‌نوایی و توافق و کنترل شدید، کارمندان موظف هستند که از مافوق خود تبعیت کنند. در این نوع ساختار به متخصصان و افراد برجسته به‌علت وجود سلسله‌مراتب سازمانی، اهمیت داده می‌شود و تقسیم کار و یکنواختی به‌گونه‌ای است که افراد در وظایف خود به‌علت تخصص زیاد، بر دیگران اعمال قدرت می‌کنند.

با توجه به آنچه بیان شد، ساختار سازمانی، زمینه‌ای برای بروز قدرت تلقی می‌شود. همچنین، روابط قدرت نیز بر ساختار اثر می‌گذارد؛ به عبارتی، ساختار سازمانی و قدرت در یک چرخه‌علیت فزاینده، یکدیگر را ایجاب می‌کنند (Cyert and March, 2007: 129). بر همین اساس، آن دو مفهوم، هم‌زاد یکدیگر تلقی می‌شوند (Tolbert and Hall, 2009). پژوهشگران در مطالعات متعددی به ارتباط این دو متغیر توجه کرده‌اند. در این زمینه، نجاری (۱۳۹۷) در مطالعه خود با نام «بررسی همسویی ساختار سازمانی با نوع قدرت حاکم در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه در شرکت ارتباطات زیرساخت)»، به این نتیجه دست یافت که همسویی ساختار سازمانی بر اساس قدرت فردی برپایه مشروعیت تعیین می‌شود و همچنین همسویی ساختار سازمانی بر اساس قدرت شغلی برپایه مرکزیت انجام می‌پذیرد. در ساختار سازمانی با در نظر گرفتن قدرت عمودی، که مدیران اعمال می‌کنند، باید قدرت فردی آنها را از نظر تخصص و مشروعیت افزایش داد تا رسمیت و پیچیدگی و تمرکز در سازمان متعادل شود و همچنین در ساختار حاکم بر سازمان با در نظر گرفتن قدرت شغلی مدیران در مرکزیت، تعادل در ساختار به وجود بیاید. معینی شهرکی و همکاران (۱۳۹۰) در مطالعه‌ای با نام «بررسی رابطه بین نوع ساختار سازمانی و منابع قدرت مدیران در واحدهای ستادی دانشگاه شیراز» نشان دادند ساختار تواناساز،

تقسیم‌بندی کرده‌اند که هر یک از این ساختارها، چهار بعد رسمیت، تمرکز، فرایند و زمینه دارد که البته محتوای آنها در دو نوع ساختار متفاوت است.

ساختار تواناساز به‌عنوان سلسله‌مراتب قدرت و سیستمی از قوانین و مقرراتی معرفی می‌شود که به جای آنکه مانع انجام دادن فعالیت‌ها باشد، تسهیلگر آنهاست و به جای تنبیه اشتباه‌ها، کارکنان را هدایت می‌کند. در این نوع ساختار، مسئولیت‌های سازمانی به‌روشنی مطرح و راهنمایی‌های لازم برای حل مشکلات سازمانی به اعضای سازمان ارائه می‌شود و بدین طریق، استرس آنها در محیط کار کاهش می‌یابد. همچنین، اعضا با استفاده از توانایی‌ها و قابلیت‌های خویش، همواره احساس اثربخش بودن می‌کنند (Hoy and Miskel, 2013). در این ساختار، تخصص افراد، ارزشمندتر از موقعیت و پست سازمانی آنان به شمار می‌آید و تصمیم‌های سازمانی به‌صورت مشارکتی اتخاذ می‌شود (Gray and Summers, 2016: 3)، مسائل و مشکلات، فرصتی برای یادگیری دانسته می‌شود (Mitchell and Tarter, 2016: 5)، فضایی از خلاقیت، مشارکت و اعتماد را در سازمان پرورش می‌دهد (Gray, 2016: 115)؛ زمینه عدالت سازمانی را فراهم می‌کند (Turner, 2018) و با ارتقای پیامدهای مثبت سازمانی، سازمان را برای تحقق سلامت سازمانی توانا می‌کند (Beard, Hoy and Hoy, 2009: 47).

این در حالی است که ساختار بازدارنده با سلسله‌مراتبی انعطاف‌ناپذیر و سیستمی از قواعد و مقررات تنبیهی، بر اجابت و هم‌نوایی اعضای سازمان متمرکز است (Tylus, 2009). مبنای عینی سلسله‌مراتب، اجابت اجباری کارمندان است؛ از این‌رو، رفتار آنان از نزدیک و به‌طور دقیق مدیریت و کنترل می‌شود. درحقیقت، این ساختار به اعمال نوعی نظارت پایشی و تبعات بازدارنده آن، از قبیل کاهش تعهد حرفه‌ای و سازمانی و بی‌انگیزگی در سازمان منجر می‌شود. ساختار بازدارنده، شرایط لازم را برای تبدیل افراد به کارمندان نالایق، بی‌میل به کار و بی‌مسئولیت در برابر خواسته‌های مدیریت

(Mccelelland and Burnham, 2003) و محیط تعاملی آن (معینی شهرکی، ۱۳۹۰) ضروری است؛ زیرا قدرت، مرکز همه فعالیت‌های سازمانی و عنصری کلیدی تعاملات بین فردی اعضای سازمان محسوب می‌شود (Swarr, 2006)؛ از این‌رو، قدرت، عاملی کلیدی و حیاتی است که بر منطقه فعالیت فردی و سازمانی اثر می‌گذارد (Kim, 2004). بر این اساس، شناسایی منابع قدرت، بسیار مهم و مفید است (Woldring, 2001).

صاحب‌نظران مختلف، تقسیم‌بندی‌های متعددی از منابع قدرت انجام داده‌اند؛ به‌عنوان نمونه، فرنچ و ریون<sup>۳</sup> (1958: 400)، پنج منبع یا پایگاه قدرت را شناسایی کردند که عبارتند از: قدرت قانونی، قدرت پاداش، قدرت اجبار، قدرت تخصص، و قدرت مرجعیت. گالبرایت، قدرت را به سه نوع الزامی، جبرانی، و مشروط تقسیم کرده است (سهرابی و همکاران، ۱۳۸۸: ۸۱). رضاییان (۱۳۹۳) منابع قدرت را به چهار دسته منصب، ویژگی‌های فردی، خبرگی و فرصت دریافت یا سدکردن اطلاعات تقسیم کرده است. میتزبرگ به جای قدرت از سیستم قدرت استفاده کرده و آن را به چهار دسته سیستم اختیار (جریان رسمی قدرت از طریق کانال‌های قانونی)، سیستم ایدئولوژی (توافق غیررسمی و روابط بین آنها)، سیستم تخصص (اثر متقابل بین متخصصان) و سیستم سیاسی (شبکه‌ای از سیاست‌های سازمانی بدون مشروعیت) تقسیم کرده است. یکی از جدیدترین تقسیم‌بندی‌های منابع قدرت را ترک‌زاده و معینی شهرکی (۲۰۲: ۱۳۹۱) انجام داده‌اند که عبارت است از:

۱. **قدرت پاداش:** قدرت پاداش عبارت است از توانایی نفوذ بر دیگران به واسطه پاداش به رفتارهای مطلوب و مناسب. قدرت پاداش به پذیرش ساده افراد منجر می‌شود که تا حدودی، تعهد را به وجود می‌آورد و مقاومت کارکنان نیز در برابر قدرت پاداش به حداقل می‌رسد و مقاومت نکردن ساده کارکنان باعث به وجود آمدن فضای نسبتاً باز می‌شود.
۲. **قدرت اجبار و تنبیه:** قدرت اجبار و تنبیه را توانایی

پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار منابع قدرت چیرگی محیطی، تخصص، مرجعیت، اخلاق، مشروعیت و اطلاعات و پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار منابع قدرت تنبیه، پاداش و فرهنگ است. ساختار بازدارنده نیز پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار منابع قدرت تنبیه، پاداش و فرهنگ و پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار سایر منابع قدرت است. همچنین نتایج مطالعه میدان و کوکسا<sup>۱</sup> (2019) با نام «تأثیر ساختار سازمانی بر قدرت رهبری در سازمان‌های آموزشی و امنیتی: یک مطالعه تطبیقی» نشان داد تفاوت ساختارها باعث درک متفاوت از قدرت رهبر می‌شود. بر همین اساس، شیوی<sup>۲</sup> (2017) در بررسی «ساخت ساختار سازمانی و بهینه‌سازی مکانیسم عملیاتی قدرت علمی در دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها» نشان داد ساختار سازمانی بر سازوکار قدرت، تأثیر مثبت و معناداری دارد.

### منبع قدرت و رفتارهای سیاسی

قدرت عبارت است از توانایی بالقوه در تغییر رفتار، تغییر جریان اتفاقات، غلبه بر مقاومت‌ها و رسیدن به انجام‌دادن کارهایی که اگر غیر از این بود، انجام نمی‌دادند؛ به عبارتی، قدرت، توان بالقوه‌ای است که هر فرد دارد تا با آن بر فرد یا افراد دیگر و همچنین توان تصمیم‌گیری آنها اثرگذار باشد؛ به گونه‌ای که افراد مجبور می‌شوند کاری را انجام دهند (Senior and Fleming, 2006). قدرت به عنوان یکی از ابزارهای اساسی و عملی هر سازمان، محور درک رفتارهای فردی و سازمانی است و اهمیت آن از آنجا ناشی می‌شود که برای ایجاد هماهنگی در فعالیت‌های انسانی و سازمانی، عنصر مؤثری به شمار می‌آید (Woldring, 2001). مدیران به مدد اعمال قدرت بر افراد و رفتارهای آنان اثر می‌گذارند و تصمیم‌های اساسی اتخاذ و اجرا می‌کنند؛ امری که به بهبود عملکرد فردی و سازمانی منجر می‌شود و در نهایت، دستاوردهای سازمانی را ارتقا و توسعه می‌بخشد (محرر، ۱۳۹۱). واضح است که کسب و اعمال قدرت برای بقا و مدیریت روابط در سازمان

<sup>1</sup> Meydan and Köksal

<sup>2</sup> Shiwei

<sup>3</sup> French and Raven

ارزش‌ها، باورها، فرض‌ها، انتظارات، نگرش‌ها و هنجارهای مشترکی تلقی می‌شود که همهٔ جامعه را به هم پیوند می‌دهد. فرهنگ، منبعی بی‌صدا تلقی می‌شود و هنجار رایج، تمکین و اطلاعات فردی است؛ به عبارتی، همسویی با فرهنگ رایج یا شاخص بودن در آن فرهنگ، منبع قدرت فرهنگ به حساب می‌آید (محرر، ۱۳۹۱).

**۹. قدرت چیرگی محیطی:** این منبع مشتمل بر دسترسی به منابع و تسهیلات، شبکه‌های ارتباطی گسترده، نفوذ در قلمروی محیطی، اتخاذ تصمیم‌های سرنوشت‌ساز و شهرت اجتماعی است و میزان دسترسی مدیران به منابع و تسهیلات، شبکه‌های ارتباطی و حیطة کنترل آنان بر محیط را افزایش می‌دهد؛ از این رو، زمینه لازم برای اتخاذ تصمیم‌های سرنوشت‌ساز مدیران فراهم می‌آید؛ بدین ترتیب، بر شهرت اجتماعی آنان افزوده می‌شود. مجموع این شرایط به چیرگی محیطی برای مدیران منجر می‌شود (ترکزاده و معینی شهرکی، ۱۳۹۱).

در صورتی که منابع قدرت افراد تهدید شود، آنان رفتارهای سیاسی از خود بروز می‌دهند؛ به عبارتی، قدرت در سازمان، نیرویی نامحسوس و نامشهود است که دیده نمی‌شود؛ ولی آثار آن حس می‌شود. قدرت، مزایای زیادی دارد و افراد برای به دست آوردن آن در سازمان‌ها کوشش می‌کنند. نزاع بر سر قدرت، بحث رفتارهای سیاسی را در سازمان پدید می‌آورد. رفتار سیاسی در بیشتر موارد با قدرت‌طلبی کارکنان در سازمان‌ها مرتبط است؛ زیرا جویندگان قدرت، منابع و اطلاعات سازمانی را به‌علت حفظ یا افزایش قدرت خود به کار می‌گیرند و ناگزیر برای قدرت‌نمایی به رفتارهای سیاسی رو می‌آورند.

رفتارهای سیاسی سازمانی، آن دسته از فعالیت‌هایی است که به‌عنوان بخشی از نقش رسمی در سازمان ضرورت ندارد؛ ولی در امر توزیع مزایا و کاستی‌های درون‌سازمانی اعمال نفوذ می‌کند؛ به عبارت دیگر، به کنش‌های منفی یا مثبتی که جزئی از شغل محسوب نمی‌شود و سازمان، آنها را به‌طور رسمی مجاز نمی‌داند (رفتارهای نامصوب) و چه بسا برای

مدیر برای نفوذ در زیردستان با تنبیه آنها به‌علت رفتار نامطلوب می‌دانند. نیروی قدرت اجبار به شدت تنبیه و احتمال پرهیزناپذیری بودن تنبیه بستگی دارد.

**۳. قدرت مشروعیت:** قدرت مشروعیت، توانایی مدیر برای تأثیرگذاری در رفتار زیردستان به‌علت مقام رسمی آنهاست. زیردستان معتقدند مدیران این حق را دارند تا دستورات را صادر کنند و آنها به انجام‌دادن آنها متعهدند.

**۴. قدرت اخلاق:** این نوع قدرت به ویژگی‌هایی، مانند تقوا و پرهیزکاری، رفق و مدارا، نیکی و احسان و سعه صدر مربوط است. اخلاقیات به شکل‌گیری اعتماد و اطمینان‌بخشی در افراد منجر می‌شود. این نوع قدرت باعث می‌شود مدیران، همواره بکوشند رفتارهای اخلاقی را در سازمان ترویج دهند و از انجام‌دادن کارهای غیرقانونی و سیاسی‌کاری پرهیز کنند (Robbins and Judge, 2009).

**۵. قدرت مرجعیت:** این منبع قدرت، ماهیتی احساسی دارد و کارکنان در ارتباط با اعمال این نوع قدرت، حالت مجذوبیت و شیفتگی، وفاداری و تعهد به رئیس دارند؛ به عبارت دیگر، قدرت مرجعیت، زمانی به وجود می‌آید که فرد صاحب قدرت از نظر رفتار و نگرش برای دیگر افراد، الگو باشد (Robbins, 2001).

**۶. قدرت تخصص:** این نوع قدرت، توانایی مدیر در نفوذ و تأثیر بر رفتار زیردستان براساس دانش و مهارت‌های شخصی است. زیردستان به این علت از مدیر تأثیر می‌گیرند که معتقدند اطلاعات و تخصصی که مدیران اجرا می‌کنند، مناسب و مؤثر است (Hoy and Miskel, 2013).

**۷. قدرت اطلاعات:** قدرت اطلاعات، یعنی فرد صاحب قدرت، داده‌ها و اطلاعاتی در اختیار دارد که زیردستان به‌واسطه دسترسی به آنها از او اطاعت می‌کنند؛ به عبارت دیگر، اطلاعات و دانش باارزش در رابطه با کسانی که به آن دانش و اطلاعات نیازمندند، برای فرد، قدرت به همراه خواهد داشت (رضایان، ۱۳۹۳).

**۸. قدرت فرهنگ:** فرهنگ به منزله فلسفه‌ها، ایدئولوژی‌ها،

توجه کرده‌اند. در این زمینه، درگاهی (۱۳۹۱) در مطالعه خود با نام «قدرت و رفتار سیاسی در سازمان: اخلاقی یا غیراخلاقی»، نشان داد بیشتر رفتارهای سیاسی، حاصل تفاوت ادراک فردی و ویژگی‌های سازمانی است؛ به همین علت، بعضی از افراد به دنبال رفتارهای سیاسی مشروع هستند و بعضی از افراد، رفتارهای نامشروع را ترجیح می‌دهند و قدرت مدیران بر رفتارهای سیاسی اثرگذار است. باغ‌خواستی و ضامنی (۱۳۹۵) در مطالعه «بررسی رابطه بین منابع قدرت مدیران با رفتار سیاسی کارکنان»، به این نتیجه دست یافتند که سه منبع قدرت مدیران، شامل قدرت تخصص، قدرت پاداش و قدرت مرجعیت با رفتار سیاسی کارکنان، رابطه معنادار در سطح اطمینان ۹۵ درصد دارد و دو قدرت اجبار و قانونی با رفتار سیاسی کارکنان، رابطه معناداری ندارد.

درنهایت، گفتنی است ساختار سازمانی، میدانی برای کنش‌های سازمانی در سطوح مختلف است، قابلیت کارکردی دارد و با طراحی الگوهای تعاملی، زمینه کنترل اعمال افراد را فراهم می‌آورد؛ بنابراین، زمینه‌ای برای بروز قدرت است. قدرت در سازمان، نیرویی نامحسوس و نامشهود است، دیده نمی‌شود؛ ولی آثار آن حس می‌شود. قدرت، مزایای زیادی دارد و افراد برای به دست آوردن آن در سازمان‌ها می‌کوشند. نزاع بر سر قدرت، بحث رفتارهای سیاسی را در سازمان پدید می‌آورد. رفتار سیاسی در سازمان از بین نمی‌رود؛ ولی کنترل‌شدنی است تا در محدوده‌ای منطقی و سازنده قرار گیرد. از آنجا که هر کدام از این متغیرها، کارکردها و تبعات خاصی در سازمان دارد و همچنین با توجه به دیدگاه هوی و میسکل (۲۰۱۳) در زمینه انواع ساختارهای سازمانی، دیدگاه ترک‌زاده و معینی شهرکی (۱۳۹۱) درباره منابع قدرت مدیران و دیدگاه ترک‌زاده و فریدونی (۲۰۱۵) درباره رفتارهای سیاسی، الگوی مفهومی پژوهش در شکل شماره ۱ ارائه شده است:

اهداف سازمان یا منافع دیگران در سازمان زیان‌بار باشد، رفتارهای سیاسی گفته می‌شود. رفتارهای سیاسی، به‌طور ذاتی برای کسب منافع شخصی انجام می‌شود (Robbins and Judge, 2009). با توجه به این تعریف، سازمان‌ها متشکل از افرادی است که برای تأمین نیازها و خواسته‌های خود، که بعضاً با اهداف و رسالت‌های سازمان مغایر است، می‌کوشند و در این مسیر از مجموعه‌ای از رفتارهای سیاسی، شامل بازی‌های سیاسی (Hoy and Miskel, 2013)، تاکتیک‌های سیاسی (Rollinson and Broudfield, 2002) و بازی‌های قدرت (Hoy and Miskel, 2013) استفاده می‌کنند:

### ۱. بازی‌های سیاسی: این بازی‌ها در موقعیت‌های

اجتماعی در تعامل با افراد و گروه‌ها در فضایی غیررسمی، پنهان و غیرمشروع، تعامل یا رقابت منفی با گروه‌های دیگر در رابطه با اعمال آن به نفع گروه انجام می‌شود و شامل شورشگری، ایجاد بازی‌های قدرت، بازی‌های قدرت محور، امپراطوری سازی، قدرت تخصص، ایجاد قدرت فرمانروایی، قدرت رقابتی، ایجاد اردوهای رقابتی، بازی‌های تغییر، بازی‌های افشاگرانه و تخریب رقبا و ترک‌تازی است.

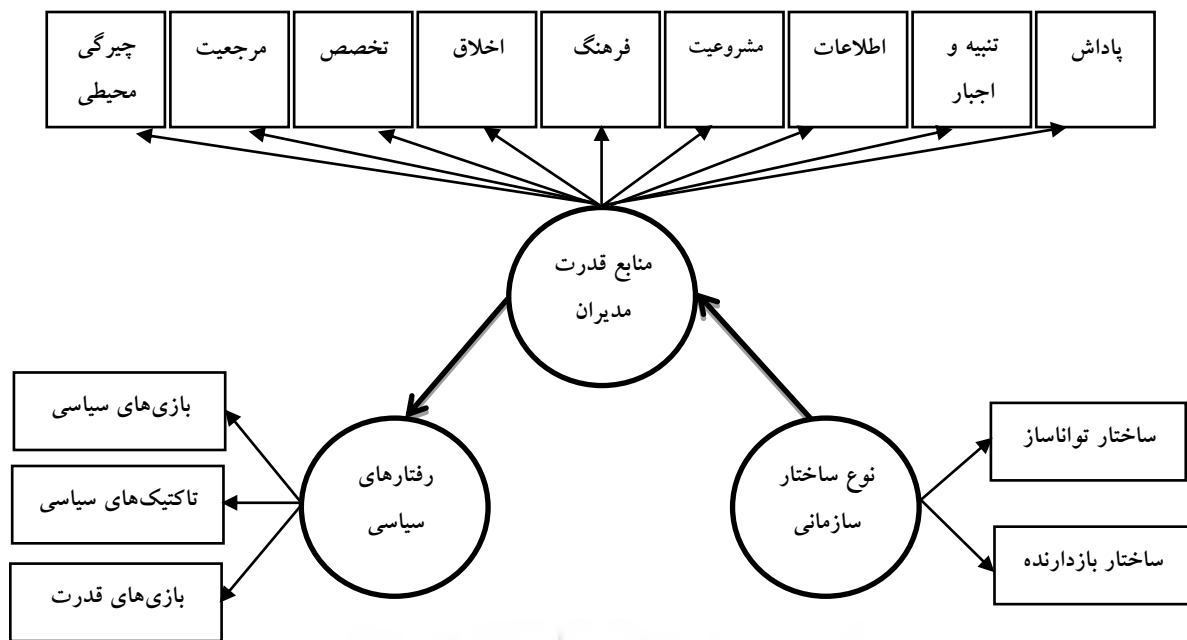
### ۲. تاکتیک‌های سیاسی: ترفندهایی است که افراد به کار

می‌گیرند تا بازی‌های سیاسی خود را انجام دهند؛ ولی همگی جزء رفتارهای سیاسی است و شامل چاپلوسی، ایجاد شبکه ارتباطی، مدیریت اطلاعات، مدیریت برداشت‌ها و ادراک‌ها، ائتلاف‌سازی و سپر بلاگیری است.

### ۳. بازی‌های قدرت: بازی‌هایی است که برای کسب

قدرت و یا حفاظت از قدرت اعمال می‌شود. این بازی‌ها معمولاً به صورت فردی انجام می‌شود. بازی‌های قدرت در تعامل با سازمان را مرجع قدرت یا فرد انجام می‌دهند. این بازی‌ها عبارتند از: ترک سازمان، ماندن و نقش بازی کردن و وفاداری (Hoy and Miskel, 2013).

پژوهشگران در مطالعات متعددی به ارتباط این دو متغیر



شکل ۱- مدل مفهومی رابطه نوع ساختار سازمانی، منابع قدرت مدیران و شیوع رفتارهای سیاسی

**Fig 1- Conceptual model of the relationship between the type of organizational structure, sources of power of managers and the prevalence of political behaviors**

#### فرضیه پژوهش

بین نوع ساختار سازمانی و رفتارهای سیاسی با واسطه‌گری منابع قدرت مدیران در سازمان آموزش و پرورش فارس، رابطه معناداری وجود دارد.

#### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش در زمره پژوهش‌های توصیفی با رویکرد پیمایشی است. جامعه آماری، کلیه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش فارس شامل ۴۳۲ نفر است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، ۲۰۳ نفر به دست آمد که افراد به روش نمونه‌گیری تصادفی نظام‌مند انتخاب شدند؛ به این صورت که لیست کارکنان به ترتیب حروف الفبا تهیه و بین دو نفر اول با استفاده از سکه قرعه‌کشی شد و بر این اساس، افراد انتخاب و بررسی شدند. پس از بررسی سطح نرمالیتی و شناسایی داده‌های پرت، تجزیه و تحلیل نهایی روی ۲۰۱ پرسش‌نامه انجام شد. تکنیک گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه بود که در ذیل به آنها اشاره می‌شود:

**الف) مقیاس نوع ساختار سازمانی:** این مقیاس را ترکزاده و محترم (۱۳۹۳) تهیه کرده‌اند و شامل ۳۵ گویه در

۲ بعد تواناساز (۲۰ عبارت) و بازدارنده (۱۵ عبارت) است. هر یک از دو بعد، زیرمؤلفه‌های رسمیت، تمرکز، فرایند و زمینه دارد. نمره‌گذاری این مقیاس براساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (نمره ۱) تا کاملاً موافقم (نمره ۵) است. در مطالعه ترکزاده و محترم (۱۳۹۳) همبستگی درونی بین گویه‌ها با استفاده از تحلیل گویه بررسی و برای بعد تواناساز بین ۰/۸۷-۰/۴۷ در سطح معناداری (۰/۰۰۱-۰/۰۳) و برای بعد بازدارنده بین ۰/۷۱-۰/۴۶ در سطح معناداری (۰/۰۰۱-۰/۰۴) تأیید شد و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ در بعد تواناساز ۰/۹۲ و در بعد بازدارنده ۰/۷۹ به دست آمد. در پژوهش حاضر، همبستگی درونی گویه‌ها با استفاده از تحلیل گویه برای ساختار تواناساز بین ۰/۸۶-۰/۳۲ در سطح معناداری (۰/۰۰۱) و برای ساختار بازدارنده، ۰/۸۳-۰/۴۴ در سطح معناداری (۰/۰۰۱) تأیید شد و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای ساختار تواناساز، ۰/۹۰ و ساختار بازدارنده، ۰/۷۸ به دست آمد.

**ب) مقیاس منابع قدرت مدیران:** این مقیاس را ترکزاده و معینی شهرکی (۱۳۹۱) تهیه کرده‌اند و مشتمل بر ۴۲ گویه در ۹ بعد پاداش (۵ عبارت)، اجبار و تنبیه (۴ عبارت)،

اردوی رقابتی (۳ عبارت)، بازی تغییر (۳ عبارت)، بازی افشاگرانه و تخریب رقبا (۳ عبارت) و ترک‌تازی (۳ عبارت)، تاکتیک‌های سیاسی، شامل چابک‌پلوسی (۳ عبارت)، ایجاد شبکه ارتباطی (۲ عبارت)، مدیریت اطلاعات (۳ عبارت)، مدیریت برداشت‌ها و ادراکات (۳ عبارت)، ائتلاف‌سازی (۳ عبارت) و سپر بلاگیری (۳ عبارت) و بازی‌های قدرت، شامل ترک سازمان (۳ عبارت)، اعتراض (۲ عبارت) و وفاداری (۳ عبارت) است. نمره‌گذاری این پرسش‌نامه براساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از خیلی کم (نمره ۱) تا خیلی زیاد (نمره ۵) است. در مطالعه ترک‌زاده و فریدونی (۲۰۱۵)، همبستگی درونی گویه‌ها با استفاده از روش تحلیل گویه (۰/۰۹ - ۰/۴۰، ۰/۰۰۱ - ۰/۰۰۱) تأیید شد و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای کل مقیاس ۰/۹۰ به دست آمد. در پژوهش حاضر، همبستگی درونی گویه‌ها با استفاده از روش تحلیل گویه، برای کل مقیاس (۰/۸۰ - ۰/۳۳) و برای هر یک از ابعاد بازی‌های سیاسی (۰/۸۴ - ۰/۳۱)، تاکتیک‌های سیاسی (۰/۸۰ - ۰/۳۴) و بازی‌های قدرت (۰/۷۲ - ۰/۳۳) در سطح معناداری ۰/۰۰۱ تأیید شد و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب، در کل و برای هر یک از ابعاد نام‌برده شده، ۰/۹۶، ۰/۹۴، ۰/۹۰ و ۰/۶۴ به دست آمد.

داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS<sup>24</sup> و AMOS<sup>16</sup> و آزمون‌های آماری t تک‌متغیره، t زوجی، تحلیل واریانس درون‌گروهی، تعقیب بنفرونی و تحلیل مسیر در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ تجزیه و تحلیل شد.

#### یافته‌های پژوهش

نوع غالب ساختار سازمانی سازمان آموزش و پرورش فارس از دیدگاه کارکنان

مشروعیت (۵ عبارت)، مرجعیت (۵ عبارت)، تخصص (۵ عبارت)، اطلاعات (۴ عبارت)، اخلاق (۵ عبارت)، فرهنگ (۴ عبارت) و چیرگی محیطی (۵ عبارت) است. نمره‌گذاری این مقیاس براساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (نمره ۱) تا کاملاً موافقم (نمره ۵) است. در مطالعه ترک‌زاده و معینی شهرکی (۱۳۹۱)، همبستگی درونی بین گویه‌ها با استفاده از روش تحلیل گویه (۰/۷۸ - ۰/۶۲، ۰/۰۰۱ - ۰/۰۰۱) تأیید شد و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای کل مقیاس ۰/۷۷ به دست آمد. در پژوهش حاضر، همبستگی درونی گویه‌ها با استفاده از روش تحلیل گویه برای کل مقیاس (۰/۷۹ - ۰/۳۱) و هر یک از ابعاد پاداش (۰/۸۶ - ۰/۶۲)، اجبار و تنبیه (۰/۸۷ - ۰/۷۴)، مشروعیت (۰/۷۴ - ۰/۴۵)، مرجعیت (۰/۹۰ - ۰/۶۰)، تخصص (۰/۸۵ - ۰/۶۹)، اطلاعات (۰/۸۷ - ۰/۷۱)، اخلاق (۰/۸۸ - ۰/۵۹)، فرهنگ (۰/۷۵ - ۰/۴۸) و چیرگی محیطی (۰/۷۷ - ۰/۶۱) در سطح معناداری ۰/۰۰۱ تأیید شد و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، در کل و برای هر یک از ابعاد پاداش، اجبار و تنبیه، مشروعیت، مرجعیت، تخصص، اطلاعات، اخلاق، فرهنگ و چیرگی محیطی، به ترتیب، ۰/۹۴، ۰/۸۵، ۰/۸۴، ۰/۶۸، ۰/۸۶، ۰/۸۱، ۰/۸۷، ۰/۶۱ و ۰/۷۷ به دست آمد.

**ج) مقیاس رفتارهای سیاسی:** این مقیاس را ترک‌زاده و فریدونی (۲۰۱۵) تهیه کرده‌اند و مشتمل بر ۶۰ گویه در ۳ بعد بازی‌های سیاسی، تاکتیک‌های سیاسی و بازی‌های قدرت است. بازی‌های سیاسی، شامل شورشگری (۳ عبارت)، بازی ایجاد قدرت (۴ عبارت)، بازی قدرت‌محور (۳ عبارت)، ایجاد امپراطوری‌سازی (۳ عبارت)، قدرت تخصص (۳ عبارت)، ایجاد قدرت فرمانروایی (۳ عبارت)، قدرت رقابتی (۴ عبارت)، ایجاد

جدول ۱- ارزیابی نوع ساختار سازمانی سازمان آموزش و پرورش

Table 1- Evaluation of the type of organizational structure of the education organization

p	df	t	انحراف استاندارد	میانگین	متغیر
۰/۳۷	۲۰۰	۰/۸۸	۰/۶۳	۳/۳۲	ساختار تواناساز
			۰/۵۴	۳/۳۸	ساختار بازدارنده

این تفاوت از نظر آماری، معنادار نیست ( $p=0/37$ )؛ بنابراین، ساختارهای تواناساز و بازدارنده به یک میزان در سازمان

نتیجه آزمون t زوجی نشان می‌دهد میانگین ساختار بازدارنده (۳/۳۸)، بیشتر از ساختار تواناساز (۳/۳۲) است؛ ولی

آموزش و پرورش فارس حاکم است.

فارس از دیدگاه کارکنان

منبع قدرت غالب مدیران سازمان آموزش و پرورش

جدول ۲- مقایسه میانگین نمره منابع قدرت در سازمان آموزش و پرورش

Table 2- Comparison of the average score of power resources in the education organization

P-value	F	انحراف استاندارد	میانگین	متغیر
		۱/۰۲	۲/۸۹	پاداش
		۱/۰۳	۲/۸۷	تنبیه
		۰/۷۸	۳/۲۸	مشروعیت
		۱/۰۵	۳/۲۰	مرجعیت
۰/۰۰۱	۵۴/۱۴	۱/۰۱	۳/۱۶	تخصص
		۰/۹۸	۳/۲۷	اطلاعات
		۰/۹۷	۳/۵۴	اخلاق
		۰/۷۲	۳/۳۳	فرهنگ
		۰/۸۱	۳/۱۹	چیرگی محیطی

قدرت اخلاق نسبت به سایر منابع قدرت (به جز فرهنگ و چیرگی محیطی) و میانگین منبع قدرت اطلاعات نسبت به میانگین منبع قدرت چیرگی محیطی، به طور معناداری، بیشتر است ( $p < 0/001$ ).

میزان شیوع رفتارهای سیاسی در سازمان آموزش و پرورش فارس از دیدگاه کارکنان

نتایج تحلیل واریانس درون گروهی نشان می‌دهد بالاترین میانگین، مربوط به منبع قدرت اخلاق (۳/۵۴) و پایین‌ترین میانگین، مربوط به منبع قدرت تنبیه (۲/۸۷) است و تفاوت معناداری بین منابع قدرت وجود دارد. نتیجه آزمون تعقیبی نشان می‌دهد میانگین منبع قدرت پاداش نسبت به سایر منابع قدرت (به جز قدرت تنبیه) و میانگین منبع قدرت تنبیه نسبت به منابع قدرت مشروعیت، اطلاعات، اخلاق، فرهنگ و چیرگی محیطی، به طور معنادار کمتر است؛ ولی میانگین منبع

جدول ۳- مقایسه میانگین نمره ابعاد رفتارهای سیاسی با سطوح متوسط (Q2) و مطلوب (Q3) در سازمان آموزش و پرورش فارس

Table 3- Comparison of the mean score of dimensions of political behaviors with average levels (Q2) and desirable (Q3) in Fars Education Organization

P-value	T	سطح مطلوب (Q3)	T	سطح متوسط (Q2)	انحراف استاندارد	میانگین	متغیر
۰/۰۰۰۱	۱۷/۷۵		۳/۶۷		۰/۶۶	۳/۱۷	بازی‌های سیاسی
۰/۰۰۰۱	۱۱/۶۲	۴	۸/۸۶	۳	۰/۶۹	۳/۴۳	تاکتیک‌های سیاسی
۰/۰۰۰۱	۲۰/۰۱		۴/۹۳		۰/۵۶	۳/۱۹	بازی‌های قدرت

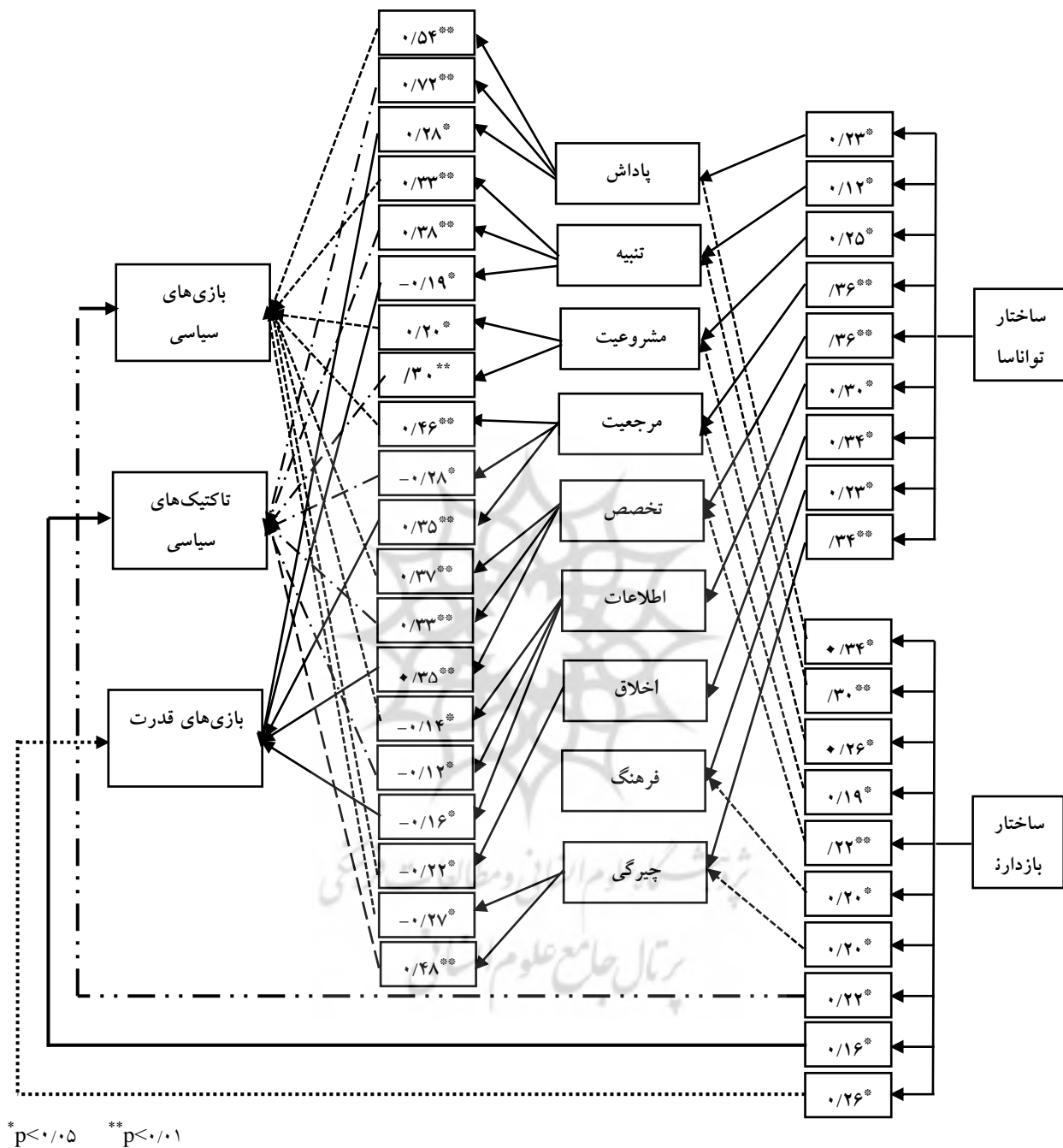
با واسطه‌گری منابع قدرت مدیران در سازمان آموزش و پرورش فارس

نتایج نشان می‌دهد نوع ساختار سازمانی تواناساز، پیش‌بینی‌کننده رفتارهای سیاسی نیست و متغیر منابع قدرت در این رابطه، سهم واسطه‌گری ندارد؛ ولی منابع قدرت در

نتیجه آزمون t تک‌متغیره نشان می‌دهد میانگین نمره بازی‌های سیاسی، تاکتیک‌های سیاسی و بازی‌های قدرت از سطح متوسط، بیشتر و از سطح مطلوب، کمتر است ( $p = 0/001$ )؛ به عبارتی، این قبیل رفتارها در حد مطلوبی در سازمان شیوع دارد.

بررسی رابطه نوع ساختار سازمانی و رفتارهای سیاسی

رابطه نوع ساختار سازمانی با رفتارهای سیاسی، سهم واسطه‌گری نسبی دارد.



\* p < 0.05    \*\* p < 0.01

شکل ۲- رابطه نوع ساختار سازمانی و رفتارهای سیاسی با واسطه‌گری منابع قدرت مدیران در سازمان آموزش و پرورش فارس (فقط مسیرهای معنادار ترسیم شده است)

Fig 2- Relationship between the type of organizational structure and political behaviors mediated by the sources of power of managers in Fars Education Organization (only significant paths are drawn)



جدول ۴- سهم واسطه‌گری انواع منابع قدرت

Table 4- Intermediary share of different sources of power

مقدار سهم واسطه‌ای متغیر درون‌زاد نهایی			متغیر واسطه
بازی‌های قدرت	تاکتیک‌های سیاسی	بازی‌های سیاسی	
۰/۰۹	۰/۲۹	۰/۲۰	پاداش
۰/۰۲	۰/۰۶	۰/۰۵	تنبیه
۰/۰۰۱	۰/۰۵	۰/۰۲	مشروعیت
۰/۰۸	۰/۰۳	۰/۱۰	مرجعیت
۰/۱۲	۰/۰۶	۰/۱۰	تخصص
۰/۰۳	۰/۰۱	۰/۰۰۳	اطلاعات
۰/۰۰۱	۰/۰۰۹	۰/۰۲	اخلاق
۰/۰۰۴	۰/۰۰۴	۰/۰۰۱	فرهنگ
۰/۰۴	۰/۱۱	۰/۰۴	چیرگی محیطی

جدول ۵- شاخص‌های برازش مدل نهایی

Table 5- Fit indicators of the final model

برازش مطلوب	مقدار	اختصار	نام شاخص
۳-۵	۴/۹۷	X <sup>2</sup> /df	کای اسکوتر نسبی مدل
>۰/۹	۰/۹۴	CFI	شاخص برازش تطبیقی
۰-۱	۰/۹۱	IFI	شاخص برازش فزاینده
>۰/۵	۰/۶۴	PCFI	شاخص برازش تطبیقی مقتصد

بررسی و سپس، رابطه نوع ساختار سازمانی و رفتارهای سیاسی با واسطه‌گری منابع قدرت مدیران تحلیل شد. نتایج به‌دست‌آمده به شرح ذیل است:

نتایج پژوهش حاضر نشان داد میانگین ساختار سازمانی بازدارنده، اندکی از میانگین ساختار سازمانی تواناساز، بیشتر است؛ ولی به‌علت غیرمعنادار بودن تفاوت دو میانگین، ساختارهای سازمانی تواناساز و بازدارنده، تقریباً به یک میزان در سازمان آموزش و پرورش فارس شیوع دارد؛ یعنی در بعضی واحدها، ساختار سازمانی تواناساز و در برخی دیگر، ساختار سازمانی بازدارنده حاکم است. در زمینه وجود هر دو نوع ساختار سازمانی تواناساز و بازدارنده در سازمان آموزش و پرورش، تا آنجا که پژوهشگر جست‌وجو کرد، پژوهشی همسو با این نوع‌شناسی یافت نشد؛ ولی نتایج

نتایج تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزار AMOS<sub>16</sub> نشان می‌دهد مدل مذکور، برازش مناسبی دارد.

#### نتیجه

رفتارهای سیاسی، به‌عنوان یکی از عناصر تشکیل‌دهنده سازمان‌ها علاوه بر جنبه‌های مثبت، محیط کاری تفرقه‌افکن و زیان‌باری ایجاد می‌کند که پیامدهای منفی فزاینده‌ای، مانند عملکرد ضعیف در دو بعد فردی و سازمانی، محدودکردن تسهیم اطلاعات، ایجاد موانع ارتباطی، افزایش استرس و فشار کاری، شکل‌گیری نگرش‌های منفی به کار، ایجاد ادراک بی‌عدالتی و ... را به دنبال دارد. براساس این پیامدها، توجه به شیوع رفتار سیاسی در سازمان و نیز عوامل مؤثر بر آن برای پیشگیری و محدودکردن چنین رفتاری ضروری است. ابتدا، وضعیت متغیرهای پژوهش

پژوهش‌های علیزاده و آقاجانی (۱۳۸۳) با واژه‌های کلیدی مشابه (ساختار مکانیکی و ارگانیکی) با این پژوهش همسوست. در تبیین این نتیجه، گفتنی است با توجه به اینکه واحدهای سازمان به صورت جداگانه است و زیرمجموعه شش معاونت سازمان قرار دارد؛ نوع ساختار سازمانی نیز براساس نوع نگرش کارکنان این واحدها و به‌ویژه، معاون مربوط متفاوت است؛ یعنی در بعضی از معاونت‌ها، قواعد و رویه‌های منعطف و روحیه همکاری و مشارکت و در برخی دیگر قواعد و مقررات سخت و انعطاف‌ناپذیر و سوء ظن و بدگمانی رواج دارد؛ به عبارتی، در برخی از واحدهای سازمان، ساختار حاکم بر آن به گونه‌ای است که کارمندان، انعطاف لازم دارند و در انجام دادن کارها با یکدیگر مشورت می‌کنند. در این واحدها از افراد خلاق، نوآور و ایده‌پرداز حمایت می‌شود و زمینه و شرایط پرورش و توسعه خلاقیت و نوآوری فراهم است و در طراحی و تدوین فرایندها از نظر متخصصان و خبرگان استفاده می‌شود، به توانایی و مهارت افراد در تصمیم‌گیری‌های مهم اعتماد می‌شود، صداقت و درستکاری در بین افراد رواج دارد و مراتب امانت‌داری در بیان اندیشه‌ها و نظرات دیگران رعایت می‌شود (Gray and Summers, 2016). در واحدهای دارای ساختار سازمانی تواناساز به مشکلات به عنوان فرصتی برای یادگیری و رشد نگریسته می‌شود و افراد برای رسیدن به اهداف سازمان با یکدیگر مشورت و تبادل نظر دارند و در انجام دادن امور به یکدیگر کمک می‌کنند. به‌طور کلی، در این واحدها کارها به‌آسانی پیش می‌رود و ساختار حاکم به‌گونه‌ای است که کارمندان را توانمند می‌کند؛ زیرا ساختار سازمانی تواناساز به تواناسازی اعضای سازمان منجر می‌شود (Mitchell and Tarter, 2016). همچنین، در برخی از واحدهای سازمان آموزش و پرورش فارس، ساختار سازمانی حاکم از نوع بازدارنده است که برخلاف آنچه درباره ساختار سازمانی تواناساز گفته شد، نوعی ساختار محدودکننده است. در این واحدها تأکید زیادی بر قوانین و مقررات می‌شود و قواعد و

مقررات سخت و انعطاف‌ناپذیر را افراد خاصی، که معمولاً مدیران ارشد سازمان هستند، بدون مشارکت کارکنان تدوین می‌کنند. در این واحدها به مشکلات به‌عنوان محدودیت و عاملی برای تنبیه نگریسته می‌شود و فرصت زیادی برای رشد و تعالی کارکنان وجود ندارد. کنترل‌های سخت‌گیرانه در زمینه‌های مختلف باعث می‌شود سیستم مدیریت سازمان، چندان به دنبال تغییر و نوآوری برای بهبود وضعیت سازمان نباشد و امکان تغییر فرایندها و رویه‌های موجود وجود ندارد. با توجه به علل گفته شده، افراد حاضر به همکاری با یکدیگر نیستند و از بیان اندیشه‌ها و نظرات خود هراس دارند. این ویژگی‌ها باعث شده است افراد برای رسیدن به اهداف خود، تقریباً به هر کاری دست بزنند. به‌طور کلی، در واحدهای دارای ساختار سازمانی بازدارنده، به علت وجود قوانین سخت و انعطاف‌ناپذیر، الزام به اجرای قوانین، مقاومت در برابر تغییر، تأکید بر تصمیم‌گیری یک‌طرفه، احترام نگذاشتن به دیدگاه‌های کارشناسان افراد، احساس بیگانگی اعضای سازمان، نداشتن نگرش سیستمی و نبود زمینه مناسب برای پرورش خلاقیت و نوآوری، کارها به‌آسانی پیش نمی‌رود. نتایج پژوهش حاضر نشان داد بیشترین میانگین مربوط به منبع قدرت اخلاق و کمترین میانگین مربوط به منبع قدرت تنبیه است. میانگین منبع قدرت پاداش نسبت به سایر منابع قدرت (به جز قدرت تنبیه) و میانگین منبع قدرت تنبیه نسبت به منابع قدرت مشروعیت، اطلاعات، اخلاق، فرهنگ و چیرگی محیطی، به‌طور معنادار کمتر است؛ ولی میانگین منبع قدرت اخلاق نسبت به سایر منابع قدرت (به جز فرهنگ و چیرگی محیطی) و میانگین منبع قدرت اطلاعات نسبت به میانگین منبع قدرت چیرگی محیطی، به‌طور معنادار بیشتر است که این نتایج با یافته‌های پژوهش قاضی‌فر (۱۳۹۲) همسو و با یافته‌های مطالعات ترک‌زاده و معینی شهرکی (۱۳۹۱) و محرر (۱۳۹۱) ناهم‌سوست. اخلاق به‌عنوان نخستین منبع قدرت مدنظر مدیران سازمان آموزش و پرورش فارس شناخته شده است. در تبیین این یافته گفتنی است این نوع قدرت به ویژگی‌هایی، مانند تقوا و

پرهیزکاری، رفق و مدارا، نیکی و احسان و سعه صدر مربوط است. اخلاقیات به شکل‌گیری اعتماد و اطمینان بخشی در افراد منجر می‌شود. این نوع منبع قدرت باعث می‌شود مدیران، همواره بکوشند رفتارهای اخلاقی را در سازمان ترویج کنند و از انجام دادن کارهای غیرقانونی و سیاسی‌کاری پرهیزند (Robbins and Judge, 2009).

بیشتر کارکنان از فردی پیروی می‌کنند که وی را فردی صادق و صمیمی بدانند که با کارمندان خود دوست است و با آنان مدارا می‌کند. این گروه از کارکنان توقع دارند مدیرانشان باتقوا، پرهیزگار و درستکار باشند و در هنگام پرداختن به امور کارکنان، صبر و حوصله بسیاری داشته باشند که شاید این مسئله به علت اهمیت جایگاه آموزش و پرورش در جامعه به عنوان نهادی ارزشی، معنوی و مردمی است که سرنوشت آینده‌سازان این مرزوبوم به عملکرد آن وابسته است. درمقابل، سستی‌ترین منبع قدرت، قدرت تنبیه و اجبار است و زمانی به وجود می‌آید که شخصی، توانایی تنبیه و یا واردکردن لطمه جسمی یا روانی را به شخص دیگر داشته باشد؛ بنابراین، این قدرت برپایه ترس و وحشت کارکنان قرار دارد و مبنای آن ترس یا تهدید است. بر این اساس، افراد به این علت از مدیران خویش پیروی می‌کنند که از بی‌توجهی ایشان به خود جلوگیری کنند و مدیر برای آنها مشکل یا دردسری ایجاد نکند.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد میانگین نمره بازی‌های سیاسی، تاکتیک‌های سیاسی و بازی‌های قدرت از سطح کفایت قابل قبول، بیشتر و از سطح کفایت مطلوب، کمتر است؛ به عبارتی، این قبیل رفتارها در حد قابل قبولی در سازمان شیوع دارد که این نتایج با یافته مطالعه ترکزاده و فریدونی (۱۳۹۷) همسوست. این یافته نشان داد وضعیت رفتارهای سیاسی کارکنان سازمان، بحرانی نیست و در حد متوسطی قرار دارد؛ ولی با توجه به اینکه اینگونه رفتارها در سازمان از بین نمی‌رود، شایسته است مدیران با شناسایی و درک اینگونه رفتارها و دیگر مؤلفه‌های سازمانی، از آنها به بهترین شکل استفاده کنند و آنها را برای پیشبرد اهداف

سازمان به کار گیرند (سلاجقه و ناظری، ۱۳۸۹: ۱۰۵).

نتایج پژوهش حاضر نشان داد نوع ساختار سازمانی تواناساز، پیش‌بینی‌کننده رفتارهای سیاسی نیست و متغیر منابع قدرت در این رابطه، سهم واسطه‌گری ندارد؛ ولی در ساختار بازدارنده، منابع قدرت در رابطه نوع ساختار سازمانی بازدارنده با رفتارهای سیاسی، سهم واسطه‌گری نسبی دارد. با جست‌وجوی فراوان در پایگاه‌های اطلاعاتی دردسترس، مطالعه‌ای یافت نشد که به‌طور مستقیم، نقش واسطه‌ای منابع قدرت مدیران را در رابطه ساختار سازمانی و رفتارهای سیاسی بررسی کرده باشد؛ ولی مطالعات مختلفی به‌طور مجزا از یک‌سو به ارتباط ساختار سازمانی و منابع قدرت (نجاری، ۱۳۹۷؛ معینی شهرکی و همکاران، ۱۳۹۰) و از سوی دیگر به ارتباط منابع قدرت و رفتارهای سیاسی (موسوی و زارع، ۱۳۹۶؛ Mishra et al, 2016) توجه کرده‌اند که نتایج، نشان‌دهنده ارتباط مثبت و معنادار این متغیرهاست.

در توضیح این یافته پژوهشی، گفتنی است نوع ساختار سازمانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت و تحقق اهداف سازمانی دارد؛ به‌گونه‌ای که بسیاری از پژوهشگران، ساختار را چارچوب سازمانی مناسبی برای تعیین جایگاه اشخاص و الگوهای تعاملی بین آنها در نظر می‌گیرند. نظر به این نکته مهم و بنا بر نقش نوع ساختار سازمانی در سازمان، علل احتمالی چنین نتیجه‌ای بدینگونه گفتنی است که در ساختار سازمانی تواناساز، به علت فراهم کردن زمینه رشد و توانمندی کارکنان، اعتمادی که در بین افراد وجود دارد و به‌کارگیری قواعد و رویه‌های منعطف و اینکه مشکلات سازمانی به‌عنوان فرصت در نظر گرفته می‌شود، نوعی توازن بین منافع فردی و سازمانی وجود دارد و منافع فردی در خدمت منافع سازمانی است. در چنین شرایطی، به علت وجود ساختار تواناساز (تشویق ابتکارها، تسهیل فرایند حل مسئله، صداقت و اعتبار، تصمیم‌گیری مشارکتی و ...) رفتارهای سیاسی به‌صورت نیرویی مثبت برای تحقق اهداف فردی و سازمانی در نظر گرفته می‌شود و به بروز رفتارهای غیررسمی، غیرقانونی و

آقاجانی، ح. و علیزاده، ر. (۱۳۸۳). «بررسی ارگانیک یا مکانیکی بودن ساختار سازمانی موجود دانشگاه آزاد اسلامی واحد نوشهر و چالوس و تعیین ساختار ارجح از دیدگاه کارکنان»، فصلنامه مدیریت اجرایی، د ۱، ش ۱۲، ص ۱۳-۴۰.

باغخواستی، ف. و ضامنی، ف. (۱۳۹۵). «بررسی رابطه بین منابع قدرت مدیران با رفتار سیاسی کارکنان»، ماهنامه پژوهش ملل، د ۱، ش ۱۲، ص ۱۰۵-۱۲۲.

ترکزاده، ج. و فریدونی، ف. (۱۳۹۷). «پیش‌بینی شیوع رفتارهای سیاسی سازمانی در انواع جو سازمانی»، فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی، د ۲۹، ش ۳، ص ۱۱۷-۱۳۸.

ترکزاده، ج. و معینی شهرکی، ه. (۱۳۹۱). «بررسی مقایسه‌ای منابع قدرت اساتید از دید آنان و دانشجویان (مورد: دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شیراز)»، فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، د ۱، ش ۱، ص ۱۹۶-۲۲۲.

ترکزاده، ج. و محترم، م. (۱۳۹۳). «بررسی رابطه نوع ساختار سازمانی دانشگاه و سرمایه اجتماعی گروه‌های آموزشی با رضایت تحصیلی دانشجویان دانشگاه شیراز»، فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی، د ۲۵، ش ۱، ص ۱۷۵-۱۹۴.

سلاجقه، س. و ناظری، م. (۱۳۸۹). «پژوهش تحلیلی در زمینه مدیریت رفتار سیاسی در سازمان‌ها»، فصلنامه عصر مدیریت، د ۴، ش ۱۴، ص ۱۰۲-۱۰۵.

سهرابی، ن.؛ شاه‌طلبی، ب. و احمدی، غ. (۱۳۸۸). «رابطه بین منابع قدرت مدیر و انواع فرهنگ سازمانی در مدارس متوسطه شهرستان خمین»، مجله دانش و پژوهش در علوم تربیتی، برنامه‌ریزی درسی، ش ۲۱، ص ۷۹-۱۰۰.

درگاهی، ح. (۱۳۹۱). «قدرت و رفتار سیاسی در سازمان:

تنگ‌نظرانه نمی‌انجامد. در ساختار بازدارنده به‌علت تنبیه کارکنان، فریب و نیرنگ، بی‌اعتمادی کارکنان، ایجاد احساس بی‌قدرتی در افراد، اعمال فشار برای انجام کار مدنظر، وجود تعارض، مقابله با تغییر و ...، افراد از منابع قدرت به‌عنوان وسیله‌ای برای کنترل موقعیت و دستیابی به اهداف و منافع فردی و شخصی خود سود می‌جویند و از آنجا که قدرت، مزایای زیادی دارد، افراد برای به دست آوردن آن در سازمان‌ها می‌کوشند. نزاع بر سر قدرت، بحث رفتارهای سیاسی را در سازمان پدید می‌آورد.

با توجه به اینکه در این پژوهش، هر دو نوع ساختار تواناساز و بازدارنده، تقریباً به یک میزان در سازمان آموزش و پرورش فارس وجود دارد، لازم است مدیران با اصلاح قوانین، بستر مناسبی برای سوق دادن واحدهای دارای ساختار سازمانی بازدارنده، به ساختار سازمانی تواناساز به‌علت پویایی‌های آن فراهم آورند و موجب توانمندسازی بیشتر کارمندان شوند. همچنین مدیران باید بکوشند از گسترش ساختار سازمانی بازدارنده به‌علت ایستایی آن جلوگیری کرد. در زمینه منابع قدرت، مدیران باید درک بهتر انواع منابع قدرت و به‌کارگیری به‌موقع هر یک از آنان کوشش کنند؛ زیرا قدرت، رابطه‌ای موقعیتی است و به‌کارگیری هر یک از آنان در موقعیت مناسب، پیامدهای کارکردی ویژه‌ای به دنبال دارد. همچنین، آگاهی مدیران سازمان‌ها از انواع رفتارهای سیاسی و ابعاد مربوط به هر یک از آنها برای برخورد و واکنش سریع به شیوع آنها در سازمان، ضروری است. با توجه به تأثیر ساختار سازمانی بازدارنده بر رفتارهای سیاسی از طریق منابع قدرت، مدیران باید با درک ویژگی‌های این نوع ساختار، از میزان بازدارندگی ساختار سازمانی بکاهند تا از این طریق با طراحی الگوهای تعاملی، زمینه کنترل اعمال افراد را با منابع قدرتی کارکردی فراهم کنند و به این صورت از میزان شیوع رفتارهای سیاسی منفی بکاهند.

قاسمی، ز.؛ حسین‌قلی‌زاده، ر. و نوغالی دخت بهمنی، م. (۱۳۹۷). «عوامل مؤثر بر توزیع قدرت در شبکه سازمانی با تأکید سازمانی با تأکید بر رویکرد تحلیل شبکه»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، د ۸، ش ۱، ص ۱۳۵-۱۵۵.

قاضی‌فر، ع. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین منابع قدرت اساتید و مطلوبیت جو آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گچساران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز.

محرر، ل. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین منابع قدرت مدیران، جو سازمانی و انسجام سازمانی در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز.

مصدق‌راد، ع. م. و سعادت‌تی، م. (۱۳۹۷). «رابطه بین سبک رهبری مدیران و ساختار و فرهنگ سازمانی بیمارستان‌های شهر قزوین»، فصلنامه بهداشت در عرصه، د ۶، ش ۱، ص ۳۶-۴۵.

معینی شهرکی، ه.؛ ترکزاده، ج.؛ محمدی، م. و خادمی، م. (۱۳۹۰). «بررسی رابطه بین نوع ساختار سازمانی و منابع قدرت مدیران در واحدهای ستادی دانشگاه شیراز»، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، د ۲۱، ش ۶۶، ص ۱۶۵-۱۹۳.

معینی شهرکی، ه. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین نوع ساختار سازمانی و منابع قدرت مدیران در واحدهای ستادی دانشگاه شیراز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز.

موسوی، ن. و زارع، ف. (۱۳۹۶). «بررسی نقش رفتارهای سیاسی بر بروز رفتارهای منافقانه با توجه به نقش میانجی معنویت»، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، د ۶، ش ۴، ص ۱۶۱-۱۸۷.

نجاری، س. (۱۳۹۷). «بررسی همسویی ساختار سازمانی با نوع قدرت حاکم در سازمان‌های دولتی (مورد

اخلاقی یا غیراخلاقی»، فصلنامه اخلاق و تاریخ پزشکی، د ۵، ش ۷، ص ۱-۱۴.

دفت، ر. (۱۳۹۸). تئوری و طراحی سازمان، ترجمه: علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رحمان‌پور، ع. و غفرانی، م. (۱۳۹۳). «مقایسه منابع قدرت مربیان و انسجام تیمی ورزشکاران از دیدگاه مربیان و ورزشکاران زن و مرد استان خراسان جنوبی»، فصلنامه مدیریت ورزشی، د ۶، ش ۴، ص ۶۵۷-۶۷۰.

رئیسون، م.؛ عباس‌پور، ع.؛ رحیمیان، ح.؛ خورسندی طاسکوه، ع. و برزوین شیروان، ص. (۱۳۹۷). «واکاوی مؤلفه‌های ساختار سازمانی دانشگاه‌های علوم پزشکی در گذار به دانشگاه نسل سوم»، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی بیرجند، د ۲۵، ص ۱-۱۵.

رضاییان، ع. (۱۳۹۳). مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)، تهران: انتشارات سمت.

عزیزی، ب.؛ مهربانی کوشکی، ع.؛ پیری، م. و جلالی فراهانی، م. (۱۳۸۸). «تعیین منابع قدرت مدیران سازمان تربیت بدنی و ارتباط آن با سطح آمادگی و رضایت کارکنان»، فصلنامه مدیریت ورزشی، ش ۳، ص ۱۱۹-۱۳۳.

فانی، ع.؛ شیخی‌نژاد، ف.؛ دانایی‌فرد، ح. و حسن‌زاده، ع. (۱۳۹۳). «کنکاشی پیرامون عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتار سیاسی در سازمان»، فصلنامه مدیریت دولتی، د ۶، ش ۱، ص ۱۵۱-۱۷۴.

قاسم‌زاده، د.؛ عزیززاده اقدم، م.؛ عباس‌زاده، م. و آقاباری هیر، ت. (۱۳۹۷). «فهم‌گذاری از قدرت‌آفرینی دانش به قدرت‌آفرینی اشتراک دانش (یک روش کیفی)»، فصلنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، د ۲۱، ش ۲، ص ۷۹-۱۰۶.

- 11(3), 3.
- Gray, J. (2016) Investigating the role of collective trust, collective efficacy, and enabling school structures on overall school effectiveness. *Education Leadership Review*, 17(1), 114-128.
- Hersey, P., Blanchard, K.H.; and Johnson, D.W. (2002) *Management of Organizational Behavior*, 8 Ed, New Delhi: Prentice Hall of India.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2013) *Educational Administration Theory, Research, and Practice*. New York: Mc Graw- Hill.
- Hoy, W.K., and Sweetland, S.R. (2001) Designing better Schools: The meaning and nature of Enabling school structure. *Educational Administration Quarterly*, 37(3), 296-321.
- Kim, H. (2004) The influence of *Organizational Politics and Power on Training Transfer*, Presented at the Midwest Research to Practice Conference in Adult continuing and Community Education, Indiana University, Indianapolis, IN, October 6-8, 2004 Indiana University Indianapolis.
- Lerman, A.E., Sadin, M.L., and Trachtman, S. (2017) Policy uptake as political behavior: evidence from the affordable care act. *American Political Science Review*, 111(4), 755-770.
- McClelland, D.C., and Burnham, D.H. (2003) *The Effective Use of power, in Management for Science and Engineering, Management for Science and Engineering*, fall, Revited at: [http://python.rice.edu/~arb/courses/750\\_03\\_chapt8.pdf](http://python.rice.edu/~arb/courses/750_03_chapt8.pdf), Apr. 2010.
- McDoland, F.A. (2010) *Strategy: A Case Study of A Community College And The Dynamic Forces At Work In Its Environment*. Doctoral dissertation, Capella University.
- Meri, A., Hasan, M.K., and Safie, N. (2018) The impact of organizational structure and system settings on the healthcare individual's perception to utilize cloud services: a theoretical literature survey. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(4), 888-897.
- Meydan, C.H., and Köksal, K. (2019) The effect of organizational structure on leader power in educational and security organizations: a comparative study. *Egitim ve Bilim*, 44(197), 315-334.
- Mishra, P., Sharma, S.K., Swami, S., and Swami, S. (2016) Antecedents and consequences of organizational politics: a select study of a central university. *Journal of Advances in Management Research*, 13(3), 334-351.
- Mitchell, R.M., Kensler, L., and Tschannen-Moran, M. (2018) Student trust in teachers and student
- مطالعه در شرکت ارتباطات زیرساخت»، فصلنامه نخبگان علوم و مهندسی، ش ۱۲، ص ۱۳-۲۷.
- Al Shobaki, M.J., Abu-Naser, S.S., El Talla, S.A., and Abu Amuna, Y.M. (2018) Performance reality of administrative staff in palestinian universities. *International Journal of Academic Information Systems Research*, 2(4), 1-17.
- Beard, K.S., Hoy, W.K., and Hoy, A.W. (2009) Academic optimism of individual teachers: confirming a new construct, *Teaching and Teacher Education*. 5(26), 1136-1144.
- Cheong, J.O., and Kim, C. (2018) Determinants of performance in government: focusing on the effect of organizational politics and conflicts in organizations. *International Journal of Public Administration*, 7(41), 535-547.
- Cyert, R.M., and March, J.G. (2007) *A behavioral Theory of The Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Drory, A., and Vigoda-Gadot, E. (2010) Organizational politics and human resource management: a typology and the israeli experience. *Human Resource Management Review*, 20(3), 194-202.
- Elbanna, S., Thanos, I.C., and Papadakis, V.M. (2014) Understanding how the contextual variables influence political behaviour in strategic decision-making. *Journal of Strategy and Management*, 2(3), 226-231.
- El Talla, S.A., Al Shobaki, M.J., Abu-Naser, S.S., and Abu Amuna, Y.M. (2018) Organizational structure and its relation to the prevailing pattern of communication in palestinian universities. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, 2(5), 22-43.
- Fantione, C.W. (2007) *Organizational Structure: Effectiveness and Employee Satisfaction*, *Human Resource Management Knowledge Base*, College of Business Administration, Northeastern University.
- Ferris, G.R., Perrewé, P.L., Daniels, S.R., Lawong, D., and Holmes, J.J. (2017) Social influence and politics in organizational research: what we know and what we need to know. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(1), 5-19.
- French, J.R., and Raven, B.H. (1958) Group support, legitimate power, and social influence. *J Personal*, 26(3), 400-409.
- Gray, J.A., and Summers, R. (2016) Enabling school structures, trust, and collective efficacy in private international schools. *International Journal of Education Policy and Leadership*,

- Tolbert, P.S., and Hall, R.H. (2009) *Organizations: Structure, Processes and Outcomes*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Torkzadeh, J., and Fereydooni, F. (2015) Developing a scale to assess the prevalence of political behaviors within universities. *Journal of Education and Sociology*, 6(1), 291-296.
- Turner, J.B. (2018) *Organizational justice and enabling school structure as predictors of organizational citizenship behavior*. Doctoral dissertation, University of Alabama Libraries.
- Tylus, J.D. (2009) *The Impact of Enabling School Structures on The Degree of Internal School Change as Measured By The Implementation of Professional Learning Communities*, Dissertation of Phd, Virginia Commonwealth University.
- Weber, M.R., Doun Finley, D.A., Crawford, A., and Rivera, D. (2009) An explanatory study identifying soft skill competencies in entry-level managers. *Tourism Hosp Res*, 9(4), 353-61.
- Woldring, R. (2001) *Power in Organizations: A Way of Thinking about What You've Got, and How Use it*, Workplace Competence International Limited, Hillsburgh, Ontario: Workplace Competence International Limited.
- Yang, Y. (2008) *Workplace diversity, high performance work systems and organizational innovation*. Doctoral dissertation, The University of Western Ontario.
- perceptions of safety: positive predictors of student identification with school. *International Journal of Leadership in Education*, 21(2), 135-154.
- Mitchell, R., and Tarter, C. (2016) A path analysis of the effects of principal professional orientation towards leadership, professional teacher behavior, and school academic optimism on school reading achievement. *Societies*, 6(1), 5.
- Moraes, R.M.D., and Teixeira, A.J.C. (2020) Managers, engagement and political behaviors: a nonlinear relationship. *Revista De Administração Contemporânea*, 24(3), 218-231.
- Oukes, T., Raesfeld, A.V., and Groen, A. (2017) Power in a startups relationships with its established partners: Interactions between structural and behavioral power. *Industrial Marketing Management*, 67, 1-16.
- Pinnow, D.F. (2011) *Leadership-What Really Matters*, Springer Heidelberg Dordrecht. A handbook on systemic leadership. London and New York, NY: Springer Science and Business Media.
- Raub, S., and Robert, C. (2010) Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human relations*, 63(1), 1743-1770.
- Robbins, S.P., and Judge, T. (2009) *Organizational Behavior*, 13Ed. New Dehli: Prentice Hall of India.
- Robbins, S.P. (2001) *Organizational behavior*, 9 Ed. New dehli: prentice Hall of India.
- Rollinson, D., and Broudfeld, A. (2002) *Organizational Behavior and Analysis An integrated Approach*, 2Ed, Tarrytown(NY): Pergamon Press, Inc.
- Rucker, D.D., and Galinsky, A. (2017) Social power and social class: conceptualization, consequences, and current challenges. *Current Opinion in Psychology*, 18, 26-30.
- Senior, B., and Fleming, J. (2006) *Organizational change*. 3Ed. London: Prentice Hall.
- Shiwei, Z. (2017) Construction of organizational structure and optimization of operating mechanism of academic power in colleges and universities. *Legal Education Research*, 2, 14.
- Simons, R.N. (2019) Organizational structure and support for diversity in video game design work. Conference. March 2019. Washington, D.C.
- Swarr, D.E. (2006) *Individual Power in Organization*, University of Wales. [www.ocms.ac.uk/abstracts/pdf/2006\\_swarr](http://www.ocms.ac.uk/abstracts/pdf/2006_swarr).

