



Academy of Organizational  
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518  
Online ISSN: 3456-6452

Spring 2022 (Serial No. 41), Vol. 11, No. 1

## Representing Political Behavior Pattern of Public Managers by Phenomenological Approach

Masoud Sanaei<sup>۱</sup>

Hassan Jafariyani (Ph. D.)<sup>۲</sup>

Mosayeb Samanian (Ph. D.)<sup>۳</sup>

### Abstract

Political behavior is not part of the official duties of employees in the organization, but because of the ambiguous environment and its impact on the acquisition of benefits, especially in the Iranian administrative space is of particular importance. Since there is not much knowledge about this concept, the qualitative method of phenomenology makes it possible to recognize this phenomenon in the indigenous space. The aim of this study was to identify the components and present the pattern of political behavior of public managers with a phenomenological approach focusing on in-depth interviews. The statistical population of this study includes general managers of government in Khorasan Razavi province. Data were collected through semi-structured interviews. By analyzing the data using the Colaizzi method, the obtained data were divided into twelve general and axial concepts. These concepts include: controlling access to information, blaming and attacking others, reinforcing a positive effect, pleasing others, building a communication network, presenting oneself through other powerful people, grouping, support and empathy, resisting change, playing with time, reverse collision and show calm. A careful examination of the behaviors shows that among the Iranian public managers regarding the issue of power, the factor of maintaining power is important, which will also be accompanied by a reactive political behavior.

**Keywords:** *Political Behavior; Public Managers; Phenomenology; Government.*

---

۱. Ph. D. Student, Department of Public Administration, Bojnourd Branch, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran.

۲. Assistant Professor, Department of Public Administration, Bojnourd Branch, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran (Corresponding Author), Email: jafariyani@ub.ac.ir.

۳. Assistant Professor, Department of Public Administration, Bojnourd Branch, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran.



انجمن ملی مدیریت رفتارشناسی

فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی

شاپا چاپی: ۱۵۱۸-۲۳۲۲  
شاپا الکترونیکی: ۶۴۵۲-۳۴۵۶

سال یازدهم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۴۱)، بهار ۱۴۰۱: ۵۵-۸۲

## بازنمایی الگوی رفتار سیاسی مدیران دولتی با رویکرد پدیدارشناسی<sup>۱</sup>

مسعود ثنائی\*، حسن جعفریانی\*، مصیب سامانیان

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۴

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۱۰/۱۷

### چکیده

رفتارهای سیاسی در وظایف رسمی کارکنان در سازمان نمی‌گنجد، اما به دلیل محیط ابهام‌آمیز و تأثیرش بر کسب منافع، به خصوص در فضای اداری ایران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از آنجاکه از این مفهوم، شناخت چندانی وجود ندارد، روش کیفی پدیدارشناسی، امکان بازشناسی این پدیده را در فضای بومی فراهم می‌کند. این تحقیق با هدف شناسایی مؤلفه‌ها و ارائه الگوی رفتار سیاسی مدیران دولتی با رویکرد پدیدارشناسی با محوریت مصاحبه‌های عمیق انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران کل دولتی استان خراسان رضوی می‌باشد. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختارمند جمع‌آوری شد. با تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل کلاسیکی، داده‌های به‌دست‌آمده در دوازده مفهوم کلی و محوری قرار گرفتند. این مفاهیم شامل: کنترل دسترسی به اطلاعات، سرزنش و حمله به دیگران، تقویت یک تأثیر مطلوب، خشنودسازی دیگران، ایجاد شبکه ارتباطی، مطرح کردن خویش از طریق سایر افراد قدرتمند، گروه‌سازی، حمایت و همدلی، مقاومت در برابر تغییر، بازی با زمان، برخورد معکوس و نمایش آرامش است. بررسی دقیق رفتارها نشان می‌دهد میان مدیران دولتی ایران در باب مقوله قدرت، عامل حفظ قدرت، حائز اهمیت است که آن نیز رفتار سیاسی واکنشی به‌همراه خواهد داشت.

**کلیدواژه:** رفتار سیاسی؛ مدیران دولتی؛ پدیدارشناسی؛ حکومت

۱. برگرفته از رساله دکتری

\* دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد، بجنورد، ایران.

. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بجنورد، بجنورد، ایران. (نویسنده مسئول)

## مقدمه

مفاهیم مرتبط با رفتارهای سیاسی از زمانی که نظریه‌های رفتاری، جایگزین نظریه‌های بوروکراتیک شد، پیشرفت بسیاری داشته است. مفهوم عقلانیت در نظریه‌های سازمانی این دیدگاه را به دنبال خواهد داشت که افراد علاوه بر در نظر داشتن اهداف سازمانی از قبل تعیین شده، به دنبال رسیدن به اهداف شخصی خود نیز هستند و توقع دارند قوانین و رویه‌های سازمانی نیز اهداف آنها را محترم شمرده و حتی آنها را به سمتش هدایت کند. رویکرد واقعی به محیط‌های کاری، این حقیقت را آشکار می‌سازد که اهداف متعارض درون سازمان وجود دارد (ترک‌زاده و فریدونی، ۱۳۹۷: ۱۵۴).

مفاهیم مرتبط با سیاست در سازمان برای بیش از چهار دهه، موضوع تحقیقات دانشگاهی بوده است. حدود دویست مقاله معتبر می‌توان یافت که به بررسی رموز رفتارهای سیاسی در محیط کار پرداخته‌اند و نتایج این تحقیقات در مجلات تخصصی دانشگاهی منتشر شده است (ویگودا و دروری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۱۹۸). لکن، نکته مهم در این مطالعات این است که بیشتر پژوهش‌های صورت گرفته در بستر سیاست سازمانی، به بررسی مفاهیمی که در سیاست کاربرد دارد و همچنین برداشت کارمندان از سیاست سازمانی پرداخته‌اند که عمده آنها نیز برخاسته از جهان غرب بوده و در محیط‌های خصوصی تجربه شده‌اند. بررسی ماهیت و چستی رفتارهای سیاسی در سطح سازمان آن‌هم سازمان‌های دولتی، قدری مشکل است (ویگودا-گادوت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳: ۷۷۰). این پژوهش، نگرش جدیدی به این موضوع داشته و به مطالعه بر مبحث رفتارهای سیاسی مدیران دولتی با تمرکز بر خود پدیده خواهد پرداخت. چستی رفتارها، اجزای تشکیل دهنده آنها و منطق به کارگیری رفتارها در تحقیقات مغفول واقع شده است. این رفتارها، به دلیل اهمیتی که در ادبیات سازمانی دارد، باید به صورت جداگانه مورد مطالعه قرار گیرد (ویگودا، ۲۰۰۲: ۵۷۱-۵۷۷). از آنجا که امکان بررسی رفتار واقعی کارکنان در سازمان بدون در نظر گرفتن محتوای سیاسی آن، امکان‌پذیر نیست، آگاهی یافتن از شیوه بروز آنها می‌تواند مدیران سازمان‌ها را در کاهش پیامدهای زیان‌آور آنها یاری دهد. همچنین مطالعه رفتارهای به خصوص درون سازمانی بدون توجه به رفتارهای سیاسی کامل نیست (شیخی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۹۵).

۱. Vigoda & Drory

۲. Vigoda-Gadot

بیشترین رفتار سیاسی در سطوح بالای سازمان رخ می‌دهد؛ زیرا بیشترین ابهام در این سطح از مدیریت است. در تحقیقات انجام شده نشان داده شده است در فضای کاری ایران نسبت به خیلی از کشورهای دیگر، نقش مداخله‌آمیز دولت و میزان آن بسیار بالاست. فضای رقابتی تبعیض‌آمیز، انحصاری و دولتی و تحت تأثیر فضای حزبی و سیاسی قرار دارد (بیک‌زاده و علوی‌نژاد، ۱۳۹۳). این ویژگی‌ها نشان می‌دهد شناخت رفتار سیاسی در بخش دولتی با فضای پرابهام آن شاید شرط اصلی مدیریت در ایران باشد. علاوه بر این، کارکنان و مدیران ایرانی دیدگاه مثبتی نسبت به سیاست سازمانی ندارند. به‌کاربردن سیاست در کسب و کار باعث مخالفت در برابر هرگونه تغییر می‌شود (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹).

باتوجه به این شواهد و پیچیدگی‌های پیش روی مدیران به‌ویژه مدیران دولتی، استفاده از رفتار سیاسی، و لزوم شناخت عمیق‌تر مسئله رفتار سیاسی در کشور ما اهمیت روزافزون و دوچندان دارد. این پژوهش تلاش دارد تا به رفتار سیاسی به‌عنوان یک پدیده سازمانی نگاهی جدید بیندازد، رفتار سیاسی مدیران دولتی را کشف نموده و چیستی و منطبق رفتارها را تبیین نماید و نهایتاً بتواند به این پرسش پاسخ دهد که رفتارهای سیاسی مدیران دولتی در ایران از چه الگویی تبعیت می‌کند.

### مفهوم رفتار سیاسی

رفتار سیاسی، به‌کاربردن ابزار قدرت برای تأثیرگذاری بر فرایند تصمیم‌سازی به‌منظور رسیدن به نتیجه موردنظر تعریف می‌شود. قدرت تأثیرگذاری سبب شده است تا از رفتار سیاسی، دو تعبیر ارائه شود: دیدگاه اول: رفتار به نفع خود و دیدگاه دوم: رفتار طبیعی مرتبط با فرایند تصمیم‌گیری. در نخستین تعبیر به سیاستی اشاره می‌شود که در آن فقط، منافع شخص تأمین می‌شود و این رویکرد، منافع سازمان را تأمین نمی‌کند. افراد عامی چنین دیدگاهی دارند، شاید به همین علت باشد که مدیران، در این پژوهش، رفتار سیاسی را در ظاهر، کمتر تأیید می‌کردند.

دیدگاه دوم، سیاست را فرایند عادی سازمان می‌داند که به‌موجب آن، تعارض، اختلاف و تضاد بین گروه‌های ذی‌نفع رفع می‌شود. سیاست در این دیدگاه، گفتگو، مذاکره و چانه‌زنی برای حل مسئله اختلاف بین افراد و گروه‌ها تفسیر می‌شود. در واقع سازمان جایی است که در آن افراد به هم ملحق می‌شوند و کار می‌کنند چون در ذیل تأمین منافع سازمان، منافع شخصی آنان نیز تأمین می‌شود (مرادی، ۱۳۹۵: ۱۰). این دیدگاه، سیاست را مترادف تشکیل ائتلاف می‌داند. نظریه‌های جدید سازمان، مسئله رفتار سیاسی را با

دیدگاه دوم تجزیه و تحلیل می کنند. سیاست به خودی خود پدیده‌ای خنثی است و الزاماً به سازمان آسیب نمی‌رساند. سیاست‌های سازمانی را این گونه می‌توان تعریف کرد: سیاست‌های سازمانی، مجموعه فعالیت‌هایی است که با ابزار رسمی قدرت، سعی در جهت کسب، تقویت یا کنترل منابع دارد. وقتی در سازمان اعتماد وجود ندارد و به جای آن اختلاف موج می‌زند، می‌توان با ابزار سیاست‌های سازمانی، به هدف مورد نظر دست یافت (ال دفت، ۱۳۹۵: ۷۹۶).

### مهارت سیاسی

متینزبرگ در سال ۱۹۸۳ ابتدا این مفهوم را در توصیف خصوصیات فردی لازم برای راهنمایی مؤثر در بعد سیاسی زندگی کاری معرفی کرد، اما تحقیقات زمینه مهارت سیاسی، در سال ۱۹۹۰ با کار فریز شروع شد. در مدیریت سازمانی تأکید بر آن است که خدمات دولتی اساساً سیاسی هستند و داشتن هوش و مهارت سیاسی برای مدیران دولتی لازم است (هیوز، ۲۰۰۵: ۸۵). ففر (۱۹۸۱) مهارت سیاسی را به‌عنوان مهارت مهم برای اثربخشی در محیط‌های مبهم و آشفته سازمان‌های امروزی ارائه داد (چیمبا، ۲۰۱۵). مطالعات تجربی و نظری از مهارت سیاسی، تعریف زیر را ارائه داده‌اند: «دانش فهم مفید موقعیت‌ها و افراد در کار و به‌کارگیری این دانش برای تأثیرگذاری در دیگران با توسل به روش‌هایی است که اهداف سازمانی و یا فردی افراد را با هم برآورده می‌سازد (راسل، ۲۰۱۷: ۱۲۷). مهارت سیاسی سازه‌ای متشکل از چندین بعد به‌هم‌وابسته است: تأثیر درونی<sup>۱</sup>، آگاهی اجتماعی<sup>۲</sup>، توانایی ائتلاف<sup>۳</sup> و برون‌ریزی آشکار<sup>۴</sup>. افرادی که از نظر اجتماعی باهوش هستند، بصیرت<sup>۵</sup> و عزت‌نفس بالایی در محیط‌های متغیر اجتماعی دارند. توانایی تأثیر درونی برای افراد، اطلاعات با ارزشی از خود و دیگران مهیا می‌کند که امکان تعدیل رفتار با تغییرات مداوم محیط‌های مختلف را فراهم می‌کند (بلیکل و همکاران، ۲۰۱۶: ۳۲۵-۳۳۵). تأثیر درونی به دانش تأثیرگذاری در رفتار کسانی اشاره می‌کند که با آنها در رابطه هستیم. برخورداری از این دانش، تبدیل به توانایی مهارت سیاسی می‌شود (پرو و همکاران، ۲۰۰۴: ۳۷۶). همچنین مهارت

1. Interpersonal influence
2. Social awareness
3. Ability to network
4. Obvious intimacy
5. Social insight

سیاسی، به تطبیق رفتار خود با نیازهای متغیر محیطی اشاره می‌کند (فریز و همکاران، ۲۰۱۷: ۸۷۷). مدیرانی که مهارت برقراری ائتلاف و دارای توانایی سرشکته‌شدن هستند، با افراد دارای ارتباطات مفید و منابع کمیاب زنجیره‌های اجتماعی ایجاد می‌کنند و از این طریق برای خود منابع اجتماعی فراهم می‌کنند، این منابع جزو منابع کمیاب محسوب شده و می‌توان از آنها به نفع سازمان استفاده کرد (بینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۳۶۵-۳۶۷). کارمندانی که با صداقت و برون‌ریزی آشکار با دیگران برخورد می‌کنند، حمایت بالایی همکاران را زمانی می‌توانند به دست آورند که با تأثیرات درونی زیاد با دیگران برخورد کنند (بلیکل و همکاران، ۲۰۱۶: ۳۲۶-۳۳۵). به دلیل برون‌ریزی آشکار، رفتارشان با فریبکاری اشتباه برداشت نمی‌شود و دیگران به راحتی می‌توانند به آنها اطمینان کنند (بینگ، ۲۰۱۱: ۳۶۵). مهارت سیاسی در سازمان غالباً پنهان و تحت تأثیر اختلاف در نگرش‌های کارکنان و طرز برداشتشان است و براساس میزان درک از واقعیت، نه الزاماً خود واقعیت تعیین می‌شود (آتینک<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰: ۴۹۶).

در این پژوهش، محقق به بازسازی واقعیت از طریق تجربه مدیران با استخدام روش واقعیت‌نگر پدیدارشناسی پرداخته است. اگرچه مهارت سیاسی در قوانین و مقررات سازمان رسماً ذکر نشده است، اما این بدان معنا نیست که آنها همیشه نقش ضداجتماعی دارند (عبداللهی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۷۶). با توجه به این خصوصیات، احتمال بیشتری وجود دارد، افرادی که مهارت سیاسی بیشتری (اغلب مدیران) دارند، نسبت به افرادی که مهارت کمتری دارند (اغلب کارکنان) به طور مؤثری رفتار سیاسی اعمال کنند؛ یا اینکه آگاهی بیشتری نسبت به رفتار خود داشته باشند، هرچند که معمولاً در سازمان‌های دولتی ایران، مهارت اعمال رفتار سیاسی انکار می‌شود.

### عوامل مؤثر بر رفتارهای سیاسی

در سال‌های اخیر، نقش تفاوت‌های فردی و سازمانی در رفتار سیاسی بیش‌ازپیش پذیرفته شده است (فریس و همکاران، ۲۰۱۸: ۴۷۰). در این پژوهش، دو دسته عوامل فردی و سازمانی در ایجاد رفتار سیاسی تأثیرگذار می‌باشند. خودکنترلی‌های زیاد، سیال‌سازی منابع سازمانی، منفعت‌طلبی‌های مرتبط با بودن در رأس قدرت، دارا بودن گزینه‌های کاری متنوع و انتظارات ترقی از عوامل فردی می‌باشند. مبهم‌بودن

1. Bing  
2. Atinc

وظایف، بی‌اعتمادی زیاد، اختصاص منابع پی‌درپی، فرصت‌های پیشرفت و توسعه کاری، نظام ارزیابی عملکرد نامشخص، پاداش و کارانه‌های نامتغیر (به صورت تخصیص یکسان برای همه) یا نظام قدردانی مبتنی بر برد و باخت، فشارهای کاری زیاد مدیران منفعت طلب و نظام‌های تصمیم‌سازی دموکراتیک اشاره کرد (مرادی، ۱۳۹۵: ۱۶).

طرز مواجهه با رفتارهای سیاسی فرایندی طاقت‌فرساست، به گونه‌ای که سازمان‌های مختلف، معیارهای متفاوتی از نقش آن در سازمانشان ارائه می‌دهند. سازمان‌های خصوصی و دولتی نیز با یکدیگر متفاوتند و نمی‌توان الگوی یکسانی را برای همه پیدا کرد، اما میان همه سازمان‌های دولتی و در یک محدوده سیاسی همگن (در این پژوهش خراسان رضوی) ظرفیت الگوپردازی وجود دارد. تحقیقات اخیر عواملی را شناسایی کرده است که ایجادکننده رفتارهای سیاسی در سازمان هستند. برخی از این عوامل فردی و برخی دیگر نتیجه محیط داخلی سازمان‌ها هستند. این دسته از عوامل در شکل (۱)، به ترتیب شدت رفتار از زیاد به کم نشان داده شده است. در محیط‌هایی با منابع محدود و کمیاب، شدت رفتار سیاسی بالاست و گروه‌ها برای کسب این منابع به شدت با یکدیگر به رقابت می‌پردازند. در همین سازمان، با ایجاد تغییرات درون سازمانی، عده‌ای مقاومت می‌کنند، اما به نسبت کمتر سراغ رفتارهای سیاسی می‌روند. البته سایر عوامل اجتماعی و پیرامونی نیز می‌تواند بر رفتارهای سیاسی تأثیرگذار باشد. به طور کلی لازمه شناخت رفتار سیاسی، بررسی و بازنمایی بومی آن با محوریت شناخت خود پدیده است. همان‌طور که از تعاریف جدول (۱) برمی‌آید، تعاریف‌های رفتار سیاسی در سازمان، تأکید بر استفاده از ابزار قدرت برای فرایند تصمیم‌گیری به منظور حفظ قدرت و پایداری بخشیدن به وضع موجود دارند که در مطالعه صورت گرفته از جانب اکثر مصاحبه‌شوندگان تأیید شد.

جدول ۱. تعاریفی از رفتار سیاسی (گردآوری توسط محقق)

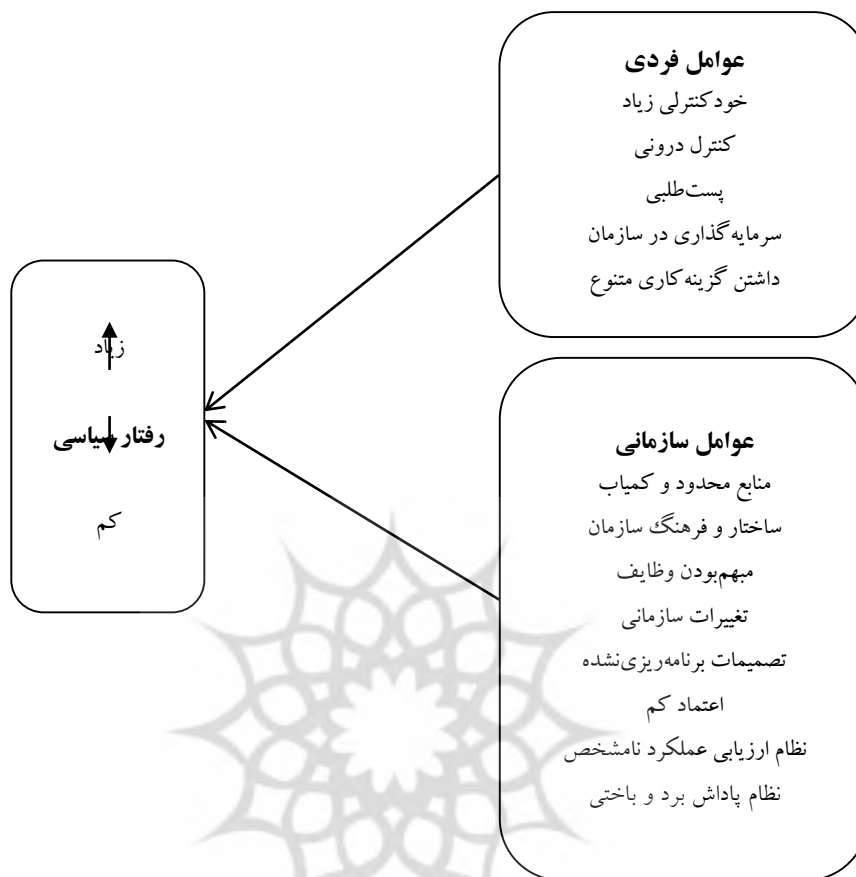
تعریف رفتار سیاسی <sup>۱</sup>	محقق
رفتار خویش خدمتی با ایجاد خطر برای منافع دیگری با افزایش منافع کوتاه و بلندمدت شخصی از طریق راهبرد برنامه‌ریزی و با قربانی کردن دیگران	ین؛ چن و ین <sup>۲</sup> ، (۲۰۱۳)

1. Political Behavior  
2. Yen; Chen & Yen, 2009

تعریف رفتار سیاسی <sup>۱</sup>	محقق
فعالیت‌هایی غیررسمی در سازمان و مؤثر در توزیع مزایا و رفتاری تغییردهنده با شناخت کاستی‌های سازمان	رابینز، (۱۳۹۳)
سازوکارهای خودنفعی با مهارت‌های پیشگویی‌کنندگی عملکرد کاری مدیریت نسبت به خودکنترلی، راهبری، خودکارآمدی و هوش هیجانی	بلیکل، وندل و فریس <sup>۱</sup> (۲۰۱۶)
درک اثربخش کار دیگری و استفاده از این دانش برای تأثیرگذاری بر اقداماتشان، باهدف دستیابی به اهداف فردی و سازمانی به صورت هم‌زمان.	فریس و همکارانش <sup>۲</sup> (۲۰۰۷)
راه بررسی روابط دوطرفه میان کارمندان و سازمان	کیلی <sup>۳</sup> (۲۰۱۱)
رفتار آگاهانه‌ی فردی یا گروهی	مینتزبرگ <sup>۴</sup> (۱۹۸۳)
اقدامی است که بر یک قدرت و اقتدار پویا دلالت دارد.	مایز و آلن <sup>۵</sup> (۱۹۹۷)
رفتاری شایع با احتمال درگیری مافوق کارمندان در محیط شغلی که کارمندان آن را محدود نمی‌کنند	لانگینکر <sup>۶</sup> (۱۹۸۹)
رفتاری است که پایه غیررسمی دارد، اقدامی عمدی است که طرح‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد یا باعث می‌شود مسیر حرفه‌ای (کارراه) افراد افزایش پیدا کند.	دروری <sup>۷</sup> (۱۹۹۳)
رفتاری غیر رسمی با کاربرد تأثیرات درون‌سازمانی برای تحت تأثیر قرار دادن دیگری برای رسیدن به اهداف شخصی	لطیف، العابدین و نظار <sup>۸</sup> (۲۰۱۱)
رفتاری غیر رسمی اما مؤثر بر توزیع مزایا	شیخی و همکاران (۱۳۹۵)
رفتاری همسو با کسب، تداوم و یا مورد استفاده قرار دادن قدرت و یا سایر منابع	دفت (۱۳۷۴)
رفتاری در جهت کسب قدرت برای استفاده در موقعیت‌های نامطمئن	کریمی (۱۳۸۷)

1. Blickle; Wendel & Ferris
2. Ferris et al.
3. Keeley
4. Mintzberg
5. Mayes & Allen
6. Longenecker
7. Drory
8. Latif, UIAbideen & Nazar





شکل ۱. عوامل مؤثر بر رفتار سیاسی (رایینز و جاج، ۲۰۰۹: ۲۰۱۶؛ رضایان ۱۳۹۵)

### پیشینه پژوهش

در پژوهشی تحت عنوان "اعتباریابی پرسشنامه ادراک رفتارهای سیاسی سازمانی" بیان شد: پژوهش حاضر با هدف سنجش اعتبار، به منظور ارزیابی ادراک رفتارهای سیاسی، انجام شده است. نتایج برآزش مدل ساختاری بیانگر آن بود که همه مؤلفه‌های «رفتارهای سیاسی عمومی، موفقیت به واسطه همکاری،

سیاست پرداخت و ارتقا» برآزش مدل را تأیید می‌کنند. به‌طور کلی نتایج پژوهش، حاکی از آن است که با استفاده از پرسشنامه ادراک رفتارهای سیاسی می‌توان به‌طور قابل قبولی خصیصه‌های رفتارهای سیاسی را در وزارت ورزش اندازه‌گیری کرد. این پرسشنامه، می‌تواند راهنمای پژوهش‌هایی باشد که در آنها اندازه‌گیری ادراک رفتارهای سیاسی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار خواهد بود (نقشبندی و میرانی، ۱۳۹۸: ۱۵۲).

در پایان‌نامه‌ای که عوامل مؤثر بر رفتارهای سیاسی مدیران دستگاه‌های اجرایی گیلان را بیان می‌کرد، فرضیه‌های پژوهش، اثر ماهیت تصمیم‌گیری مدیران بر بروز رفتار سیاسی را نشان می‌داد. اثر ادراک محیط بر بروز رفتار سیاسی آنان نیز مشاهده شد و در پایان، اثر تعدیل‌گری شخصیت در رابطه بین ماهیت تصمیم‌گیری مدیران و رفتار سیاسی آنان نیز تأیید شد (صداقتی، ۱۳۹۸: ۱۳۱).

جوامع امروزی، پیشرفت و توسعه خود را تاحدودی مدیون تغییر و تحول سازمان‌ها می‌باشند. سازمان‌ها با نوآوری‌های خود در حوزه رفتارهای سازمانی، کارایی را افزایش و منجر به افزایش تولید شده‌اند. در طی مراحل این توسعه، کارکنان سازمان‌ها، مسئولیت‌های مهمی را برای رسیدن به اهداف سازمانی متقبل می‌شوند. در دنیای رقابتی و به‌شدت متغیر امروزه، رسیدن به موفقیت در سازمان‌ها به شیوه عمل، نگرش و درنهایت رفتار کارکنان وابسته است (ترک‌زاده و فریدونی، ۱۳۹۷: ۱۳۳).

در رابطه با رفتار سیاسی مدیران در سازمان، قدرت، یک نیروی نامحسوس و نامشهود است. نتایج یافته‌های محققین که با آمار توصیفی و استنباطی مورد بررسی قرار گرفته است، نشان می‌دهد که سه منبع اصلی قدرت مدیران که قدرت مرجعیت، تخصص و پاداش را دربرمی‌گیرد، با رفتار سیاسی کارکنان رابطه معنی‌دار با درصد اطمینان نود و پنج دارد. قدرت‌های قانونی و اجبار نیز با این رفتار کارکنان رابطه‌ای معنی‌دار ندارد (باغ‌خواستی و ضامنی، ۱۳۹۵: ۱۲۰).

در تحلیل سیاست‌های ادراک‌شده میان مدیران، در بررسی‌ای که روی تعدادی از کارکنان مدیریتی که در بخش‌های مختلفی مثل خرده‌فروشی، تجارت مواد شیمیایی، پتروشیمی و غیره در هند کار می‌کردند، رابطه اقدامات خلاقانه در محل کار و قصد ترک پست مورد بررسی قرار گرفت. نتایج پدیدآمده نشان می‌داد، رابطه مثبتی بین سیاست‌های ادراک‌شده و فعالیت‌های خلاقانه وجود ندارد. همچنین بین سیاست‌های ادراک‌شده و قصد ترک خدمت رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (آگاروال، ۲۰۱۶: ۴۳۳).

مهارت سیاسی کارمندان، تأییراتی بر رفتار شهروندی سازمانی آنان دارد. اثر این مهارت در پژوهشی با تعدیل گر ادراک از سیاست‌های سازمانی و میانجی‌گری تبادل رئیس - مرئوس (LMX)<sup>۱</sup> روی کارکنان شرکت‌ها بررسی شده است. نتایج نشان داد که مهارت سیاسی، اثر مثبتی بر رابطه LMX با رفتار شهروندی سازمان دارد. ادراک سیاسی سازمان نیز، اثر تعدیل کمی بر مهارت سیاسی کارمندان سازمان دارد (لی و کونگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۳۵۸).

محققین برای فهمیدن اینکه چگونه، عوامل تأثیرگذار زمینه‌ای در رفتار سیاسی بر تصمیم‌سازی راهبردی تأثیر می‌گذارد، به بررسی محیط، سازمان و تصمیم‌گیری پرداختند. آنان با جمع‌آوری داده‌ها از دو کشور مصر و یونان، به این نتیجه رسیدند که دو عامل سازمان و تصمیم‌گیری در این کشورها سابقه دارد، اما عامل محیطی این چنین نیست (البنا و همکاران، ۲۰۱۴: ۲۳۹).

در مقاله‌ای با عنوان «بررسی ارتباط میان رفتارهای سیاسی و عملکرد کارکنان، روابط اجتماعی به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده» بیان شد. هدف از این مطالعه بررسی رابطه بین رفتارهای سیاسی و عملکرد کارکنان با میانجی‌گری روابط اجتماعی است. برای بررسی رابطه ذکر شده، از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شد. نتایج نشان داد که رفتار سیاسی بر عملکرد سازمانی تأثیر منفی دارد (بودلا، افزا، دانیش<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴: ۴۳۹).

در مقاله‌ای با عنوان «ارزیابی عملکرد: بررسی تأثیر فرهنگ و سیاست سازمانی بر عملکرد مدارس دولتی» بیان شد. هدف از این مطالعه بررسی میزان تأثیر فرهنگ و سیاست سازمانی بر عملکرد مدارس دولتی است. نتایج نشان‌دهنده این بود که رفتار سیاسی بر عملکرد کارکنان تأثیر منفی دارد (واشدی، ویگودا، شلومی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳: ۱۳۳).

## روش پژوهش

هدف تحقیق حاضر، مطالعه رفتارهای سیاسی مدیران بخش دولتی و کشف یک الگوی رفتاری غالب بومی بر مبنای داده‌های اخذ شده از مدیران دولتی با رویکرد واقعیت‌نگرانه پدیدارشناسی است. پدیدارشناسی به ریشه پدیده‌ها، نه نظریه‌ها می‌پردازد و برای رسیدن به این هدف، پیش‌فرض‌ها را

1. Leader-member relationship
2. Li, X, & Kong, M
3. Bodla, Afza & Danish
4. Washdi, Vigoda & Shlomi

تأحدممکن حذف می‌کند (دانایی فرد و دیگران، ۱۳۹۱: ۱۵۶)، اما پدیدارشناسی، تنها به کشف ماهیت نمی‌پردازد، بلکه می‌کوشد دریابد، چگونه در برخورد پدیدارشناسانه با واقعیت خارجی به‌طور آگاهانه، به درک این ماهیت دست یافت (عزیزی، ۱۳۸۷: ۲). در واقع، پدیدارشناسی راهگشا و الگوساز است. این مطالعه این امکان را فراهم می‌کند تا مدیران، ضمن شناخت ماهیت رفتار سیاسی، راهکارهایی در جهت تغییر رویکردهای غالباً نامناسب، در بخش‌های اداری دولتی، از منفی به مثبت و با پشتیبانی از رفتارهای مثبت سیاسی در سطح ادارات، به پرورش مدیران حرفه‌ای پردازند.

روش‌شناسی این تحقیق، کیفی است و روش جمع‌آوری اطلاعات، شامل مصاحبه‌های عمیق با مشارکت‌کنندگان است. برپایه نتایج حاصل از بررسی مصاحبه‌ها، به برجسته‌نمودن گزاره‌های مهم که فراهم‌کننده عناصر شکل‌دهنده تجربه مصاحبه‌شوندگان درباره پدیده است، پرداخته می‌شود. معانی صورت‌بندی، دسته‌بندی و خوشه‌بندی می‌شوند. در این تحقیق با استخدام روش پدیدارشناسی و با بهره‌گیری از مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند با مشارکت مدیران بخش دولتی، در جستجو و اکتشاف تجارب زیسته آنان در ادارات کل استان خراسان رضوی از مفهوم و درک پدیدار شده از پدیده رفتار سیاسی می‌باشیم، تا از این طریق به توصیف ماهیت این رفتار به گونه بومی پردازیم. در پدیدارشناسی به مسائلی پرداخته می‌شود که مستلزم تجربه مشترک افراد درباب یک پدیده است که این تجارب مشترک، برای توسعه حقایق یا خط‌مشی‌ها و به‌دست آوردن درک کاربردی عمیق‌تری از پدیده مورد بررسی استفاده می‌شود (بودلایی و همکاران، ۱۳۹۳: ۹). برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش نظام‌مند هفت مرحله‌ای کلایزی استفاده شد.

در پدیدارشناسی معمولاً بر نمونه‌گیری هدف‌مند تأکید می‌شود. انتخاب نمونه برحسب خصیصه فرایندی بودن آن، در فرایند جمع‌آوری و حتی تحلیل داده‌ها انجام می‌شود (پرهیزکار و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۱). پژوهش پدیدارشناسی مشتمل بر گام‌های زیر است: گام اول، مقدمه است که به بیان مسئله و طرح سؤالات می‌پردازد. گام دوم که فرایند پژوهش است، به بیان مفروضات فلسفی می‌پردازد. در این بخش، گردآوری داده‌ها و تحلیل نتایج صورت می‌گیرد. گام سوم جداسازی گزاره‌های مهم و بامعنی است. گام چهارم و پنجم، معانی گزاره‌ها و تم‌های مستخرج از آن است. گام‌های ششم و هفتم، به توصیف کامل پدیده و جداسازی و ترکیب مجموعه‌ای از توصیفات محتوایی و ساختاری برای دستیابی به یک شاخص می‌پردازد. با به‌کارگیری روش کلایزی، مصاحبه‌ها را دقیق و مداوم می‌خوانیم. سپس با استفاده از

توصیفات شرکت کنندگان، با آنها هم‌احساس شده و در مرحله دوم جملات و کلمه‌های مهم از متن، بیرون کشیده می‌شوند. سپس این معانی، کدبندی و در نهایت مفهوم‌سازی می‌شوند. پس از بازخوانی مکرر کدها، مفاهیم، صورت‌بندی شده و در درون دسته‌های موضوعی قرار می‌گیرند و نهایتاً تم‌های اصلی به دست می‌آید. در پایان، با ترکیب کلیه تفکرات استخراج‌شده، یک توصیف کامل از جزئیات پدیده موردنظر، محورهای به دست آمده، در دوازده مفهوم کلی و محوری قرار داده شدند.

انتخاب نمونه با توجه به اصل نمونه‌گیری نظری صورت گرفت. ابتدا بیست نفر از مدیران کل دولتی که در دسترس و بیشتر با مشکلات رفتارهای سازمانی درگیر بودند و می‌توانستند کمک زیادی در رسیدن به اهداف پژوهش نمایند، انتخاب شدند. در بخش بعد برای به دست آوردن تجربه‌ای کلی از رفتارهای سیاسی، برای تصویرسازی اولیه، سه نفر انتخاب و با مصاحبه‌های عمیق داده‌ها جمع‌آوری شد. در هر مرحله سؤالات جدیدی نسبت به مرحله قبل پیدا می‌شد که راهنمای ما در رسیدن به سؤالات مرحله بعدی بود. نفرت بعدی انتخاب شدند تا در نهایت داده‌ها تکراری شدند. با پایان هر مصاحبه، کدگذاری‌های آزاد و محوری انجام و اولین مفاهیم پدید آمدند. کدگذاری‌های باز و محوری کمک کرد تا پژوهشگر، پس از هر مصاحبه بتواند مشخص کند، در مصاحبه بعد چه سؤالاتی بهتر است پرسیده و حتی مشخص می‌کرد، مصاحبه‌شونده بعدی چه کسی بهتر است باشد. در بخش کدگذاری، بیش از دوازده کد باز و حدود بیست و سه مقوله اولیه شناخته شد؛ این مقولات در مرحله کدگذاری محوری با هم ترکیب و حدود شست و سه مقوله کانونی پدید آمد. پس از تکراری شدن مفاهیم، کدگذاری گزینشی انجام شد.

مدیران عالی‌بخش منابع انسانی که بیشتر با اثرات رفتارهای سیاسی آشنا بودند، در پژوهش شرکت داشتند. با اجرای دقیق فرایند، دقت داده‌ها افزایش یافت. معیارهایی در طول فرایند مانند نوشتن یادآورهای متعدد و نمونه‌گیری با تنوع فراوان آورده شد تا بتوان پایه‌های پژوهش را محکم کرد. با بررسی مستندات در مورد موقعیت تحت پژوهش، انجام مصاحبه‌های عمیق و با یادداشت‌برداری حین مصاحبه روایی داده‌ها را تأمین کنیم. به صورت یک روال کلی در فرایند تحلیل داده‌ها و بازخورد آن در مصاحبه‌های تکمیلی و بعدی در خلال پژوهش، به منظور اعتباربخشیدن به آن، پژوهشگر تلاش کرد تا شرکت کنندگان در پژوهش را به همکاران پژوهشی تبدیل نماید (به دلیل فراهم ساختن شرایط مصاحبه با مصاحبه‌شوندگان که مدیران کل ادارات بودند، هفته‌ها طول می‌کشید تا اعتمادسازی بین پژوهشگر و مصاحبه‌شونده برای یک مصاحبه صورت گیرد. این اعتمادسازی‌ها از دستگاه‌های خدمات‌رسان به سمت دستگاه‌های سیاسی سخت‌تر می‌شد و بیشتر طول می‌کشید. خود مفهوم رفتار سیاسی نیز بین مدیران دولتی چالش‌برانگیز بود.

در تمام فرایند رونویسی داده‌ها، کدگذاری و مفهوم‌سازی، از آنان خواسته شد تا با مطالعه متن، نظرات خود را به پژوهشگر اعلام کنند و اکثراً مورد موافقت قرار می‌گرفت (اکثراً توسط خود مدیر نیز درخواست می‌شد). در ضمن از یک تحلیل‌گر بیرونی استفاده می‌شد و فرایند کدگذاری و تحلیل داده‌ها، بررسی و درخصوص نقص‌ها و جهت افزایش بیشتر اعتبار تحلیل‌ها، بحث‌های مداوم میان تحلیل‌گر دوم و پژوهشگر انجام می‌شد. این گفتگوها جهت رسیدن به اشباع نظری داده‌ها و ختم مصاحبه‌ها نیز سودمند بود.

## یافته‌های پژوهش

رفتارهای پدیدآمده در این پژوهش با بررسی و تحلیل داده‌های کسب‌شده از مصاحبه‌های عمیق با بررسی‌های مکرر و همکاری پژوهشی با هشت نفر از مدیران کل دستگاه‌های دولتی خراسان رضوی مستقر در مشهد حاصل شد. این هشت نفر از میان بیست نمونه اولیه انتخاب شدند. توصیف مصاحبه‌شوندگان

جدول ۲. تعداد مصاحبه‌شوندگان

ردیف	پست سازمانی	تعداد
۱	مدیر اجرایی	۱۲
۲	مدیر ستادی	۸

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

شاخص	معیار	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۸	۴۰٫۰
	مرد	۱۲	۶۰٫۰
سن	۳۰ تا ۴۰ سال	۵	۲۵٫۰
	۴۰ سال به بالا	۱۵	۷۵٫۰
مدرک	دکتر	۸	۱۰۰٫۰
	ارشد	۱۲	۶۰٫۰
	کل	۲۰	۱۰۰٫۰

## تحلیل داده‌ها

در پایان مصاحبه و ثبت یادداشت‌های برداشته‌شده، ابتدا گفته‌های ضبط‌شده مصاحبه‌شوندگان با دقت و مداوم گوش داده و بیاناتشان عیناً، کلمه‌به‌کلمه روی کاغذ بازنویسی و جهت درک کردن تجربه‌ها و عواطف شرکت‌کنندگان چندین مرتبه و به‌دقت خوانده شد.

به‌دلیل انعطاف‌پذیری پژوهش‌های کیفی، سؤالات مصاحبه براساس داده‌های به‌دست‌آمده در جریان تحقیق تغییر می‌کرد. پژوهشگر سعی کرد از سؤالات کاوشی، مانند: می‌توانید برایم یک مثال بزنید؟ آیا منظورت این است که... چگونه و غیره استفاده کند. سعی بر آن شد که اولین سؤالات ورود به فضای مصاحبه، این باشد: از شنیدن کلمه رفتار سیاسی چه چیزی به ذهنتان خطور می‌کند؟ به نظر شما این گفته که در فضای مدیریت، به‌خصوص دولتی باید سیاست داشت و کارها را با سیاست پیش برد، به چه معنی است؟ چگونه شد که مدیر شدید؟

با اتمام خواندن تمام توصیف‌های مصاحبه‌شونده، اطلاعات معنی‌دار، گفته‌های مرتبط با رفتار سیاسی، مشخص شد و به‌این ترتیب جملات بااهمیت پدیدار شدند. سپس معنایی که نشان‌دهنده بخش اصلی صحبت‌ها و تفکرات مصاحبه‌شونده است، پدید می‌آید. بعد از پدیدآمدن این معانی، مرتبط‌بودن معنی شکل‌گرفته با جملات اولیه بررسی و صحت ارتباط بین آنها تأیید شد. بدین ترتیب کدهای باز به‌دست آمد. مرحله بعدی کدگذاری محوری بود که رابطه میان طبقات پدیدارشده در بخش کدگذاری باز را برقرار می‌کند. لذا با مشورت خبرگان، از تمام شاخص‌های پدیدارشده، مقوله‌ها تعیین شد. در طول تمام مراحل پژوهش، پژوهشگر مصاحبه‌ها را بازبینی مجدد کرد. حتی در برخی موارد، به‌خصوص در مصاحبه‌های اولیه، مصاحبه به‌منظور تکمیل داده‌های به‌دست‌آمده از هر یک از شرکت‌کنندگان و رفع ابهام‌های بیانات قبلی، تکرار شد. بندهای دارای معانی ساختاریافته که یک مقوله را تشکیل می‌دادند، از یکدیگر تفکیک شدند. سپس در هر بند، مفهوم پدیدار و با استفاده از ادبیات مصاحبه‌شوندگان اسم‌گذاری شد. کدهای ابتدایی را کنار هم قرار دادیم که کدهای محوری به‌دست آمد. مقولات، رفتارهای سیاسی‌ای را که مدیران دولتی در سازمان به‌کار گرفته‌اند، نشان می‌دهد.

رفتار سیاسی از کنارهم‌قرار دادن مفاهیم ابتدایی (کدگذاری باز) پدید آمد. مفاهیم به‌صورت ادبی ویرایش شد تا بتوان از آنها در مجلات علمی استفاده کرد. مقولات نیز به‌صورت ادبی اسم‌گذاری شد. ایجاد یک توصیف روایتی مختصر در واقع، رفتار سیاسی پدیدارشده از شرکت‌کنندگان است که تکرار بیشتری داشته و به‌نوعی، تضمین شاخص اعتبار نیز می‌باشد.

جدول ۴. مقولات و رفتارهای برگرفته از مصاحبه‌ها

تاکتیک‌های سازمانی	تاکتیک‌های شخصی	
کنترل دسترسی به اطلاعات ایجاد شبکه ارتباطی	چهره‌سازی مطرح کردن خویش از طریق سایر افراد قدرتمند مقاومت در برابر تغییر بازی با زمان نمایش آرامش	فردی
گروه‌سازی	سرزنش و حمله به دیگران خشنودسازی دیگران برخورد معکوس حمایت و همدلی	گروهی

## رفتارهای سیاسی پدیدارشده

### ۱. چهره‌سازی

چهره‌سازی، رفتار سیاسی است که میان مدیران دولتی به دلیل تأثیرات منفی واکنشی کم در کاربرد، از محبوبیت بالایی برخوردار است. کلیه افراد شرکت‌کننده در مصاحبه، به صورت مستقیم و یا ضمنی به آن اشاره داشتند. این رفتار یکی از زیرشاخه‌های عوامل رفتار سیاسی مدیران است و خود نیز در این تحقیق به سه زیرشاخه: ایجاد تصویر خیالی برای ایجاد تأثیر خوب بر دیگران، مرتبط ساختن خود با توفیق‌های دیگران و جلب توجه آنان به خصوصیات مثبت و موقعیت‌های خود ساخته، تقسیم شده است. مدیر دولتی در این مهارت، بازخوردها و نظرات آرمانی درباره زبردست خود را حتی به صورت اغراق آمیز بیان می‌کند. بیان مبالغه آمیز مدیر، حالتی در زبردست ایجاد می‌کند که به صورت ناخودآگاه علاقه خاصی نسبت به مدیر در وی پدید می‌آید. یکی از مصاحبه‌شوندگان این گونه بیان کرد: "شخص از خودش نقش بازی و تصویرسازی می‌کند؛ یعنی آن چیزی را که واقعیت ندارد، با ظاهرسازی وارونه نشان می‌دهد. واقعیت چیز دیگری است، ولی چون باید جایگاهش را حفظ کند، در جلسه با هم ترازش، مافوقش یا با زبردستش شروع می‌کند تصویرسازی کردن از خودش". مصاحبه‌شونده دیگری بیان کرد: "من می‌دانم که کارمندم تأثیری در انجام کار محول شده نداشته است، اما به رویش نمی‌آورم".



## ۲. کنترل دسترسی به اطلاعات

یکی از موارد مشترک که شرکت کنندگان در تحقیق، آن را به عنوان یکی از نخستین موارد در شکل گیری رفتار سیاسی مدیران در سازمان های دولتی می دانستند، کنترل دسترسی به اطلاعات بود. مدیر دولتی زمانی که می خواهد کارکنان را به مشارکت تشویق نماید، اما کارکنان تمایلی از خود نشان نمی دهند، انجام می دهد. مدیر در این رفتار، برای پیگیری منافع فردی خود تلاش می کند. کسب منافع فردی از طریق ندادن اطلاعات یا دادن اطلاعاتی که صحیح نیست. این رفتار، یکی از زیرشاخه های عوامل رفتار سیاسی مدیران است و خود نیز بر پنج زیرشاخه: خودداری کردن از دادن اطلاعات به تصمیم گیرندگان، نشت اطلاعات محرمانه سازمان و افتادن آن به دست رسانه های گروهی، افشای اطلاعات به شکل گزینشی، قانع کردن دیگران با اطلاعات ناقص، اجتناب از تماس با افراد برای جلوگیری از افشای اطلاعاتی که تمایل به افشا نداریم، تقسیم شده است. در این مواقع، مدیر اطلاعات را دستکاری می کند تا اهرم فشار داشته باشد. مصاحبه شوندگان معتقدند که از رفتارهای سیاسی که افراد از خود نشان می دهند، معمولاً کنترل دسترسی به اطلاعات می باشد. یکی از مصاحبه شوندگان این گونه بیان کرده بود: "شخص، اطلاعات کلیدی را از تصمیم گیران با هدف تصمیم سازی و تغییر دادن نتیجه تصمیم گیری پنهان می کند". مصاحبه شونده دیگری بیان می کرد: "تجربه به من نشان داده که مقداری اطلاعات برای جلساتی که مافوق هم در آن، شرکت دارد، نگه دارم".

## ۳. سرزنش و حمله به دیگران

سومین مورد که در شکل گیری رفتار سیاسی مدیران در سازمان های دولتی سهم زیادی داشت، دفاع رو به جلو، سرزنش و حمله به دیگران بود که زیرشاخه ای از عوامل رفتار سیاسی مدیران است. این رفتار در این تحقیق، به چهار زیرشاخه: سپر بلا قراردادن دیگران، سرزنش، توهین و تمسخر آنها و مقصر جلوه دادنشان تقسیم شده است.

مصاحبه شوندگان معتقدند، از رفتارهای سیاسی که افراد بیشتر در سازمان های دولتی از خود نشان می دهند، سرزنش و حمله به دیگران است. یکی از مصاحبه شوندگان این گونه بیان کرد: "شخص در مواردی با زیردستان خود که حتی خود مقصرند، برای رفع قصور خود و انداختن توپ در زمین دیگران، آنان را مقصر جلوه داده و حتی در مواردی توهین نیز شده است." مصاحبه شونده دیگری بیان کرد: "نصیحتی به شما می کنم، فکر کن در جنگلی، کار در اداره، همان قدر سخت است".

#### ۴. خشنودسازی دیگران

چهارمین مورد که در شکل‌گیری رفتار سیاسی مدیران در سازمان‌های دولتی، دارای سهم بسزایی بود، خشنودسازی دیگران است. مدیران در بیان این رفتار، برخورد احساسی دوگانه‌ای داشتند. رفتاری که آن را کاملاً تأیید نمی‌کردند، اما لازم می‌دانستند، مخصوصاً کسانی که رضایت خدا را ملاک عمل می‌دانستند. این رفتار یکی از زیرشاخه‌های عوامل رفتار سیاسی مدیران است و خود نیز در این تحقیق به سه زیرشاخه، میانجی‌گری و پارتی‌بازی، تعریف و تمجید بیش‌از‌حد دیگران و بدعکار و مدیون کردن دیگران با دادن هدیه تقسیم شده است. این رفتار در سازمان‌های دولتی بسیار شایع است؛ چرا مدیر فرصت زیادی برای رسیدگی به کارکنان ندارد؟ زیرا تعدادشان بالاست. این رفتارها کمک به دیده‌شدن افراد می‌کند و تصویری مطلوب در ذهن دیگران ایجاد می‌نماید. این رفتار در مواجهه با کارکنانی که نظم اجتماعی برایشان اهمیت دارد، مناسب است. مصاحبه‌شوندگان معتقدند که از رفتارهای سیاسی که افراد در محیط کار از خود نشان می‌دهند، خشنودسازی دیگران است. یکی از مصاحبه‌شوندگان این‌گونه بیان کرد: "افراد با لطف کردن به دیگران، با این انگیزه که آنها را مدیون کرده و وادار شوند جای دیگری، منافعیشان را تأمین کنند، انجام می‌دهند." مصاحبه‌کننده دیگری بیان می‌کرد: "مدیر مؤمن باید آینده‌نگر باشد، باید برای دیگران کار انجام دهد."

#### ۵. ایجاد شبکه ارتباطی

از موارد دیگری که در شکل‌گیری رفتار سیاسی مدیران در سازمان‌های دولتی وزن زیادی را از جانب مدیران به خود اختصاص می‌داد، ایجاد شبکه ارتباطی است که یکی از زیرشاخه‌های عوامل رفتار سیاسی مدیران است و خود نیز در این تحقیق به سه زیرشاخه تقسیم شده است: به نفع یا علیه شخص خاصی رأی‌دادن جهت ایجاد ارتباط، دادوستدهای درون‌سازمانی که به نفع طرفین و یاری‌رسانی به افراد در سازمان جهت تأمین خواسته‌های متقابل.

مصاحبه‌شوندگان معتقدند که از رفتارهای سیاسی که افراد از خود نشان می‌دهند ایجاد شبکه ارتباطی است. یکی از مصاحبه‌شوندگان این‌گونه بیان کرده است: "افراد با ایجاد رابطه غیررسمی و پنهانی با مسئول دفتر مدیرعامل، اخبار دست‌اول درباره شرکت را کسب می‌کنند." مصاحبه‌کننده دیگری بیان کرد: "یکی از دلایل موفقیت من این بوده که همه مدیرانم، قبلاً با من سابقه همکاری داشتند." یا دیگری: "مدیر قوی را کسی می‌داند که دوستان زیادی دارد."

## ۶. مطرح کردن خویش از طریق سایر افراد قدرتمند

دیگری را واسطه قرار دادن در شکل‌گیری رفتار سیاسی مدیران دولتی، رفتار فراگیری است که در ادبیات روزمره مصاحبه‌شوندگان مشهود بود. مطرح کردن خویش از طریق سایر افراد قدرتمند یکی از زیرشاخه‌های عوامل رفتار سیاسی مدیران است و خود نیز در این تحقیق به سه زیرشاخه تقسیم شده است: توسل به مقامات عالی، شناسایی کارکنان یا مدیران توانمند و ایجاد ارتباط با آنان و برقراری ارتباط با افراد قوی برای کسب قدرت.

مصاحبه‌شوندگان معتقدند که از رفتارهای سیاسی که افراد از خود نشان می‌دهند مطرح کردن خود از طریق افراد قدرتمند است. یکی از مصاحبه‌شوندگان این‌گونه بیان کرده است: "تبلیغات کردن افراد در داخل و بیرون و جلسات و نزد مدیر، که چطوری من این کارها را کردم و دیگه از حد هم کاملاً بالا می‌رود. در این موقعیت فرد رفتاری را جلوه داده است که می‌شود فهمید فرد قصد تعریف و تأیید و ایجاد ارتباط با مدیران را دارد، دنبال ماندگاری در پست است و برای محکم کردن جایگاه خود، در پی ارتباط قوی با مافوق است." مصاحبه‌کننده دیگری بیان کرد: "هنوز که هنوز است، فرماندار قبلی به من زنگ می‌زند و مشورت می‌خواهد، این‌گونه باید کار کرد."

## ۷. گروه‌سازی

از موارد مهم دیگری که در شکل‌گیری رفتار سیاسی مدیران در سازمان‌های دولتی، حائز اهمیت است، گروه‌سازی می‌باشد که یکی از زیرشاخه‌های عوامل رفتار سیاسی مدیران است و خود نیز در این تحقیق به چهار زیرشاخه تقسیم شده است: استفاده از پشتیبانی دیگران در سازمان، حمایت از گروه‌های هم‌عقیده در سازمان، ایجاد رابطه غیررسمی و پنهانی با افراد دارای اطلاعات و تشکیل ائتلاف. این رفتار در سازمان‌های دولتی، به دلیل حجم بالای نیروها بسیار شایع است. مدیران دولتی افراد موردقبول خود را که در گروه‌ها نفوذ بالایی دارند برای برقراری روابط قوی و تفاهات پشت‌گرده با افراد خاص، به‌عنوان مسئولان انتخاب می‌کنند.

مصاحبه‌شوندگان معتقدند نوعی از رفتارهای سیاسی که افراد از خود نشان می‌دهند گروه‌سازی است. یکی از مصاحبه‌شوندگان این‌گونه بیان کرد: "افراد ائتلاف با دیگران را برای پیشبرد رأی و تحمیل نظر خود در جلسات انجام می‌دهند و به این صورت مدیریت می‌کنند."

## ۸. حمایت و همدلی

حمایت و همدلی در شکل‌گیری رفتار سیاسی مدیران در سازمان‌های دولتی مهم است و به‌صورت فراگیر انجام می‌شود. این رفتار یکی از زیرشاخه‌های عوامل رفتار سیاسی مدیران است. همدلی توانایی قرارگیری عاطفی در موقعیت‌هایی است که قبلاً دیگران آن را تجربه کرده‌اند. حمایت و همدلی نیز در این تحقیق به سه زیرشاخه تقسیم شده است: درک وضعیت افراد، ایجاد صمیمیت در سازمان و تلاش در جهت رفع مشکلات کارکنان. مصاحبه‌شوندگان معتقدند، از رفتارهای سیاسی شایع، حمایت و همدلی است. یکی از مصاحبه‌شوندگان این‌گونه بیان کرد: "مدیران به‌منظور ایجاد ارتباط با کارکنان خود در مواقعی که آنان دارای مشکلی شخصی از قبیل بیماری یا مشکلات اقتصادی هستند یا اینکه برای اعضای خانواده‌شان پیش می‌آید، با مراجعه آنان، با درخواست مواردی چون مرخصی یا وام و .... موافقت می‌کنند، این کار باعث تعهد بیشتر کارکنان و ایجاد روحیه خوب بین افراد در سازمان می‌شود."

## ۹. مقاومت در برابر تغییر

مقاومت در برابر تغییر در شکل‌گیری رفتار سیاسی مدیران در سازمان‌های دولتی، سهم بالایی دارد که در واقع، لختی سیستم را می‌رساند و یکی از زیرشاخه‌های عوامل رفتار سیاسی مدیران است. این رفتار در این تحقیق به چهار زیرشاخه: کارگریزی، جلوگیری از تغییر و تحول، پافشاری بر تصمیمات نابه‌جا و اشتباهات گذشته و سخت‌گیری افراطی در مقررات تقسیم شده است. مقاومت در برابر تغییر به معنای جلوگیری از اعمال نظرات دیگران و باقی‌ماندن بر نظر شخصی خود است. یکی از مصاحبه‌کنندگان گفت: "ارگان‌های بالادستی در کار ما دخالت می‌کند، آیین‌نامه‌ای را که سال‌ها اجرا می‌شود، باطل می‌کند، نمی‌داند که ما می‌توانیم با هزار بند و تبصره تغییرش دهیم."

## ۱۰. بازی با زمان

بازی با زمان از فنونی است که در شکل‌گیری رفتار سیاسی مدیران در سازمان‌های دولتی دارای سهم زیادی است و مکرر استفاده می‌شود. این رفتار یکی از زیرشاخه‌های عوامل رفتار سیاسی مدیران است و خود نیز در این تحقیق به سه زیرشاخه: کش‌دادن کار و از حرکت انداختن آن، مته به خشخاش گذاشتن و مانع‌تراشی در انجام کارها تقسیم شده است. زمان، منبع بارزشی در سازمان‌های دولتی است. سازمان‌های

دولتی از زمان به مانند ابزار قدرت استفاده می کنند. گذراندن زمان در این سازمان ها به منزله دارویی جهت حل برخی از مشکلات است. مصاحبه کننده ای بیان کرد: "خب بودجه نیست که نیست، حالا بالادستی ها می گویند بروید اداره کل، خب ما به مردم چی بگوییم، بگوییم نه، الکی گفتند، نمی شه! بگوییم می شود، بودجه آن را نداریم، خب، بروید هفته دیگر بیاید، کاری نمی توانیم انجام دهیم".

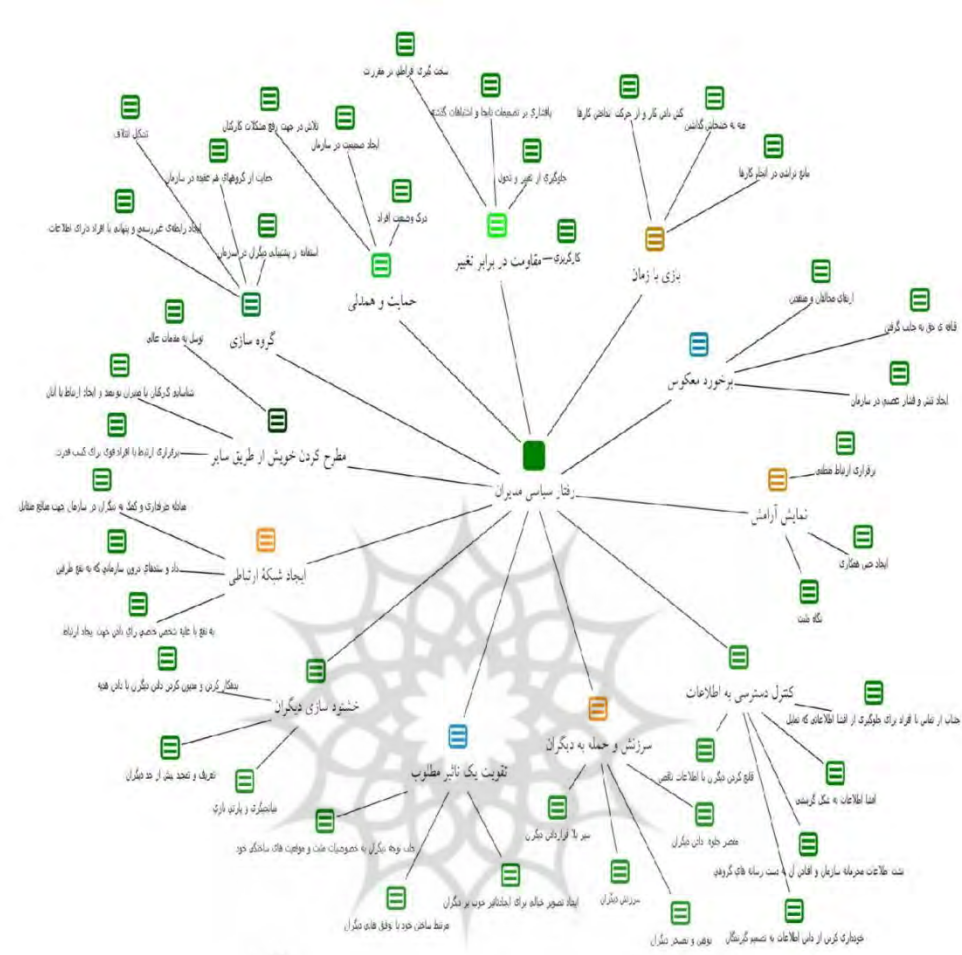
### ۱۱. برخورد معکوس

برخورد معکوس یکی دیگر از رفتارهای سیاسی است که در شکل گیری رفتار سیاسی مدیران در سازمان های دولتی، تأثیر گذار است و یکی از زیرشاخه های عوامل رفتار سیاسی مدیران است. این رفتار، بیشتر در ارتباط با کارکنان عملیاتی بروز می کند. در سازمان های دولتی، مدیر با بروز دادن رفتار بیش از حد محترمانه، به کنش های احساسی کارمند، واکنش قهرمانانه نشان داده و به این ترتیب، ادراکات دیگران را نیز به نفع خود تغییر می دهد. این شاخص در این تحقیق به سه زیرشاخه: ایجاد تنش و فشار عصبی در سازمان، ارتقای مخالفان و منتقدین و قیافه حق به جانب گرفتن تقسیم شده است.

یکی از مصاحبه کنندگان بیان کرد: "همه به من می گویند تو چه رفتار خوبی داری! در واقع کسی که در انجام کارها به فکر خدا باشد، باید آرام باشد، معنی ندارد با زیردست حتی اگر عصبانی هم باشد، بد برخورد کنی، باید طوری رفتار کرد که خجالت زده شود".

### ۱۲. نمایش آرامش

آخرین عامل استخراجی که در شکل گیری رفتار سیاسی مدیران در سازمان های دولتی مهم بود، نمایش آرامش است که یکی از زیرشاخه های عوامل رفتار سیاسی مدیران است. این رفتار، واکنشی معکوس به شرایط تنش زا موجود با کمک کنترل عواطف درونی است که هدفش کاهش اختلاف بین رئیس و مرئوس است. این شاخص نیز در این تحقیق به سه زیرشاخه: نگاه مثبت، برقراری ارتباط منطقی و ایجاد حس همکاری تقسیم شده است. مصاحبه شونده می گوید: "امروز که شبکه های اجتماعی زیاد شده است، باید مدیران مواظب رفتارشان باشند، فرد بیکاری پیدا می شود، فیلم برداری می کند. آبروی دولت را می برد، خب زشت است، البته باید قوانینی هم برای تنبیه این افراد در نظر گرفت".



شکل ۲. الگوی درختی شبکه مضامین پژوهش

## بحث و نتیجه گیری

در راهبرد بومی سازی علوم انسانی، تکامل تدریجی امری قطعی است که باید به آن توجه داشت. واقعیت این است، ما ایرانیان سابقه طولانی در علوم انسانی داریم، اما باید دانست، در طول چند قرن گذشته به روزآوری نداشته‌ایم. درمقابل، کشورهای غربی، تحقیقات زیادی در این زمینه انجام داده‌اند. برزگر (۱۳۹۵) معتقد است، دستان خالی است و باید از رهیافت‌های غرب استفاده کنیم. ازطرفی آن معارف

وارداتی، با ارزش‌هایمان ممکن است سازگار نباشد، اما درعین حال نمی‌توانیم از آن چشم‌پوشی کنیم، جایگزینی نداریم، پس بومی‌سازی انتخاب نیست، بلکه ضرورت است. در این تحقیق، پژوهشگر، روشی را اتخاذ نموده که در آن آگاهی و تجارب افراد را بدون واسطه دریافت کند. بنابراین، فرصت مناسبی برای پژوهشگر فراهم شد تا بتواند از طریق یکپارچگی پدیدارشناسی و بومی‌سازی، در واقع با استخدام پدیدارشناسی جایگاهی فراهم کند که در جهت بازآفرینی الگوی رفتار سیاسی مدیران دولتی گام بردارد.

مدیران در سازمان‌های دولتی که قرار می‌گیرند، باید رفتارهای سیاسی را بیشتر بشناسند و توانایی برخورد با آن را به‌دست آورند؛ چراکه عدم شناخت و در نتیجه عدم برخورد صحیح با رفتارهای سیاسی کارکنان، مفهوم عدالت را از بین خواهد برد؛ عدالتی که اساس تشکیل دولت است. اگر افراد در سازمان‌ها احساس بی‌عدالتی کنند، عملکرد بدی خواهند داشت و این عملکرد بد مثل یک بیماری واگیردار به تمام سازمان سرایت می‌کند. افراد در چنین محیطی، اعتماد به نفس خود را از دست خواهند داد و از مقام‌های مافوق دیگر اطاعت نمی‌کنند و در نهایت به کارکنان شورشی تبدیل می‌شوند. به‌زعم صاحب‌نظرانی چون پال هرسی و بلانچارد (۱۹۸۲) بسیاری از حساس‌ترین و مهم‌ترین مشکلات سازمان در قلمرو رفتارهایی است که از آنها سر می‌زند. اما به‌دلیل خاصیت سازمان‌های دولتی که ممکن است قدرت مدام جابه‌جا شود، بین رفتارها، همان‌طور که از رفتارهای پدیدارآمده مشخص است، رفتارهایی با ریشه حفظ جایگاه در اولویت بالاتری قرار دارد و این معنایش همان ضرب‌المثل معروف است که "میز مدیریت به کسی وفا ندارد". در حالی که بیشتر رفتارهای کارکنان در سازمان‌های خصوصی همان‌طور که مرتضوی (۱۳۹۳) می‌گوید به‌دلیل اینکه مدیر همیشه در رأس قدرت است، تابع الگوهای بخش دولتی نیست. تعارض‌ها، تنش‌ها و درگیری‌های مکرر ناشی از سیاسی‌کاری‌ها، کارکنان را به کار و سازمان بی‌تفاوت و بی‌تعهد می‌سازد، در نتیجه کارایی و اثربخشی و در نهایت پاسخگویی سازمان را کاهش می‌دهد که این آفت سازمان‌های دولتی است. در سازمان‌های دولتی کارایی در اولویت نیست و نتیجه آن به‌خطر افتادن بقا و موجودیت سازمان در محیط متلاطم و متغیر امروزی است؛ به تعبیر دیگر سازمان‌ها زمانی می‌توانند بقای خود را در محیط تأمین و تضمین کنند که به‌نحو شایسته و بایسته‌ای پاسخگوی نیازهای آن باشند. اما با این‌وجود، امکان حذف کامل چنین رفتارهایی در سازمان دولتی بسیار خوشبینانه است. می‌توان این رفتار را در جهت دستیابی به اهداف سازمان به کار برد و از پیامدهای مثبت آن بهره برد. به‌عنوان مثال، گاهی سازمان‌های رسمی در برابر ایجاد تغییرات مقاومت کرده و مانع از انجام آن می‌شوند اما با استفاده از

بازی‌ها و تاکتیک‌های سیاسی و با استفاده از نفوذ شبکه‌های غیررسمی می‌توان زمینه را برای ایجاد تغییرات فراهم کرد. در این پژوهش، باتکیه بر ظرفیت بالای رویارویی با واقعیت‌های عینی روش پدیدارشناسی، به مصاحبه با مدیران کل سازمان‌های دولتی خراسان رضوی پرداختیم. با بررسی و تحلیل کیفی محتوای مصاحبه‌ها، تعداد ۱۲ طبقه (مقوله اصلی) کنترل دسترسی به اطلاعات، سرزنش و حمله به دیگران، چهره‌سازی، خشون‌سازی دیگران، ایجاد شبکه ارتباطی، مطرح کردن خویش از طریق سایر افراد قدرتمند، گروه‌سازی، حمایت و همدلی، مقاومت در برابر تغییر، بازی با زمان، برخورد معکوس، نمایش آرامش به دست آوردیم. ۴۲ مقوله فرعی خودداری از دادن اطلاعات به تصمیم‌گیرندگان، نشت اطلاعات محرمانه سازمان و افتادن آن به دست رسانه‌های گروهی، افشای اطلاعات به شکل گزینشی، قانع کردن دیگران با اطلاعات ناقص، اجتناب از تماس با افراد برای جلوگیری از افشای اطلاعاتی که تمایل به افشا نداریم، سپر بلا قراردادن دیگران، سرزنش دیگران، توهین و تمسخر آنان، مقصر جلوه‌دادنشان، ایجاد تصویر خیالی برای ایجاد تأثیر خوب بر دیگران، مرتبط‌ساختن خود با توفیق‌های دیگران، جلب توجه دیگران به خصوصیات مثبت و موقعیت‌های ساختگی خود، میانجی‌گری و پارتی‌بازی، تعریف و تمجید پیش از حد دیگران، بدهکار و مدیون کردن آنان با دادن هدیه، به نفع یا علیه شخص خاصی رأی دادن جهت ایجاد ارتباط، دادوستدهای درون‌سازمانی به نفع طرفین، کارگریزی، جلوگیری از تغییر و تحول، پافشاری بر تصمیمات نابه‌جا و اشتباهات گذشته، سخت‌گیری افراطی در اعمال مقررات، کش دادن کار و از حرکت انداختن آن، مته به خشخاش گذاشتن، مانع‌تراشی در انجام کارها، ایجاد تنش و فشار عصبی در سازمان، ارتقای مخالفان و منتقدین، قیافه حق‌به‌جانب گرفتن، نگاه مثبت، برقراری ارتباط منطقی و ایجاد حس همکاری، به دست آمد. به این ترتیب محقق عبارات‌های پدیدآمده با موضوعی مشابه را پیدا کرده و درون یک خوشه قرار داد.

رفتارهای سیاسی مخرب در سازمان را باید کنترل کرد. کارکنان می‌توانند روی وظایف بسیاری تمرکز کنند، اما هرچه بر رفتارهای سیاسی متمرکزتر شوند، انرژی کمتری برای رویارویی با مشکلات پیش روی سازمان در آنها باقی می‌ماند. مؤلفه‌های به دست آمده در تحقیق حاضر با نتایج تحقیق نقشبندی و میرانی (۱۳۹۸)، ترک زاده و فریدونی (۱۳۹۷)، بیک زاده و همکاران (۱۳۹۳)، محمدی (۱۳۹۳)، شیخی‌نژاد (۱۳۹۲)، جعفریانی (۱۳۹۱)، هادی‌زاده مقدم و همکاران (۱۳۸۹)، آگاروال (۲۰۱۶) و البنا و همکاران (۲۰۱۴) همسو می‌باشد.



این تحقیق با توجه به رفتارهای پدیدار شده پیشنهاد می‌کند، باید در ارزیابی عملکرد، ارزیابی روشن مبنایها در فراگردها را در نظر داشت. در واقع، به نوعی ارزیابی اثرات رفتارهای سیاسی یک فرد که در فرد دیگری دیده می‌شود تأثیر زیادی در شناخت و کنترل رفتار کارکنان دارد. در جایی که امپراتوری‌های با قدرت بسیار متمرکز وجود دارد، با جدا کردن گروه‌های کوچک مداخله‌گر، باید آنها را در هم شکست و معیار ارتقای مدیران را، نگرش غیرسیاسی‌ای که حفظ تعادل بین هدف‌های سازمانی و فردی را اولویت دهد، قرار داد.

مدیر اجرایی نسبت به مواجهه با مدیرانی که سبک مدیریت آنها، جذب حمایت‌های سیاسی است، سریع عکس‌العمل نشان دهند، نخست به این گونه افراد اخطار شود که مانور سیاسی مخرب را کاهش دهند و اگر ادامه یافت آنها را از منصب برکنار کنید. ارتباطات آشکار یکی از راه‌های بسیار مؤثر در محدود کردن رفتار سیاسی مخرب است. برقراری روابط آشکار مانع از آن می‌شود که هر کس بتواند ارتباط را به نفع شخصی خود کنترل کند. در نهایت، اگر مدیر علل رفتار سیاسی را بشناسد، مؤثرتر می‌تواند اثر مخرب آنها را خنثی و چاره‌اندیشی کند. با رفتارهای سیاسی محدود، می‌توان قدم‌های مناسبی را برای محدود کردن اثرات منفی این رفتارها برداشت. آموزش رفتار سیاسی کمک بسیاری در جهت رسیدن به این هدف می‌کند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- ال دفت، ریچارد (۲۰۰۷)، **تئوری و طراحی سازمان**، ترجمه علی پارسیان و سیدمحمد، اعرابی (۱۳۹۵)، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ چهارم، تهران.
- باغخواستی، فاطمه و ضامنی، فرشیده (۱۳۹۵)، بررسی رابطه بین منابع قدرت مدیران با رفتار سیاسی کارکنان، **ماهنامه پژوهش ملل**، دوره ۱، شماره ۱۲: ۱۰۵-۱۲۲.
- برزگر، ابراهیم (۱۳۹۵)، **رهیافت بومی سازی علوم سیاسی**، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
- بودلایی، حسن؛ الوانی، سیدمهدی؛ اعرابی، سیدمحمد و واعظی، رضا (۱۳۹۳)، مطالعه پدیدارشناختی جوهر کارآفرینی عمومی، **فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی**، شماره ۴ (پیاپی ۴): ۷-۲۸.
- بیگزاد، جعفر؛ علوی متین، یعقوب و سیدیان، سیدحامد (۱۳۹۲)، طراحی و تبیین الگوی مدیریت رفتار سیاسی کارکنان دانشکده‌های فنی و حرفه‌ای استان آذربایجان شرقی، **مطالعات کمی در مدیریت**، سال ۴، شماره ۴: ۱۷۱-۱۹۲.
- پرهیزگار، محمدمهدی و اعتمادبان، سجاد (۱۳۹۷)، تجریبات رهبران تحول‌آفرین با گرایش کارآفرینی و عملکرد نوآورانه در الکترونیک‌کی کردن گمرک (با رویکرد پدیدارشناسی توصیفی کلایزی)، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، سال ۷، شماره ۱، شماره پیاپی ۲۵: ۱-۲۹.
- ترک‌زاده، جعفر و فریدونی، فائزه (۱۳۹۷)، پیش‌بینی شیوع رفتارهای سیاسی سازمانی در انواع جو سازمانی، **جامعه‌شناسی کاربردی**، سال ۲۹، شماره ۳، شماره پیاپی ۷۱: ۱۱۷-۱۳۸.
- ترک‌زاده، جعفر و فریدونی، فائزه (۱۳۹۷)، مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان، **فصلنامه علمی- پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی**، سال نهم، شماره چهارم، پیاپی ۳۶، تابستان: ۱۵۱-۱۷۶.
- تقی‌زاده‌مطلق، سید محمد (۱۳۹۳)، تأثیر روابط تعاملی فرد با سرپرست و همکاران و جایگاه فرد در سلسله‌مراتب بر ادراک فضای سیاسی در سازمان، **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)**، شماره ۱: ۱۵۷-۱۷۴.
- فانی، علی‌اصغر؛ شیخی‌نژاد، فاطمه؛ دانایی‌فرد، حسن و حسن‌زاده، علی‌رضا (۱۳۹۳)، بررسی اثرات تعدیل‌کننده مهارت سیاسی و اراده سیاسی در ارتباط بین ادراک سیاست سازمانی و رفتار سیاسی، **مورد مطالعه: صنعت آب ایران، پژوهش‌های مدیریت در ایران**، دوره ۱۳ شماره ۱: ۱۹۳-۲۲۱.

دانایی فرد، حسن؛ خائف‌الهی، احمدعلی و خدائشاس، لیلاداد (۱۳۹۱)، فهم جوهره تجربه بازنشتگی کارکنان در بخش دولتی؛ پژوهشی پدیدارشناسانه، *اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)*، ۶ (۲): ۱۵۳-۱۷۶.

درگاهی، حسین (۱۳۹۱)، قدرت و رفتار سیاسی در سازمان؛ اخلاقی یا غیراخلاقی، *مجله ایرانی اخلاق و مجله تاریخ پزشکی*، دوره ۵، شماره ۷.

رضایی کلیدبری، حمیدرضا؛ کرمدار ندامانی، سمیه و عموپور رودکلی، ثریا (۱۳۹۷)، عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتار سیاسی در مدیران، *دومین کنفرانس مدیریت، حسابداری و مهندسی صنایع*. زارعی متین، حسن (۱۳۸۱)، رفتار سیاسی و نقش آن در سازمان و مدیریت، *مجله مجتمع آموزش عالی قم*، سال ۴، شماره ۱۵: ۲۷-۵۸.

سلاجقه، سنجر و ناظری، مژگان (۱۳۸۹)، پژوهش تحلیلی در زمینه مدیریت رفتار سیاسی در سازمان‌ها، *عصر مدیریت*، سال ۴، شماره ۱۴.

شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۶)، تاکتیک‌های سیاسی در سازمان، *ماهنامه مدیریت دانش سازمانی*، ش ۳۳: ۱۱-۱۹. شیخی، ایوب؛ مصلحی، مهدی و صالحی، اعظم (۱۳۹۵)، تأثیرات متقابل رفتار سیاسی و اخلاق حرفه‌ای و تعهد سازمانی، *مطالعه موردی: شهرداری بوشهر، مدیریت شهری*، شماره ۴۴، پاییز: ۲۷۹-۲۸۸.

صدیقتی، احمد (۱۳۹۸)، تبیین عوامل مؤثر بر رفتار سیاسی مدیران دستگاه‌های اجرایی استان گیلان، *فدایی رضا*، دانشگاه قدیر لنگرود، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی*.

عبداللهی، خلیل؛ راسخ، نازنین و قاسمی، حمید (۱۳۹۹)، تأثیر رفتار سیاسی بر عملکرد کارکنان ستادی وزارت ورزش و جوانان ایران، *فصلنامه تخصصی علوم سیاسی*، سال شانزدهم، شماره پنجاهم، بهار: ۱۷۳-۱۹۳.

عزیزی، علی‌رضا (۱۳۸۷)، *دنیای پدیده‌شناختی هوسول*، تهران: آفتاب.

مرتضوی، سعید؛ ناظمی، شمس‌الدین؛ لگزیان، محمد و جعفریانی، حسن (۱۳۹۳)، کشف و بازنمایی الگوی بومی رفتار سیاسی مدیران؛ رویکرد داده‌بنیاد، *اندیشه مدیریت راهبردی*، سال ۸، شماره ۱، پیاپی ۱۵: ۹۹-۱۳۳.

نقشبندی، سیدصلاح‌الدین و میرانی، کاوه (۱۳۹۸)، اعتباریابی پرسشنامه ادراک رفتارهای سیاسی سازمانی، *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۱(۵۳): ۱۳۹-۱۵۶.

هادوی نژاد، مصطفی؛ دانایی فرد، حسن؛ آذر، عادل و خائف الهی، احمدعلی (۱۳۸۹)، کاوش فرایند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان با استفاده از نظریه داده بنیاد، *اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)*، ۴ (۱ (پیاپی ۷)): ۸۱-۱۳۰.

هیوز، آون (۱۹۹۸)، *مدیریت دولتی نوین*، ترجمه سیدمهدی الوانی، سهراب خلیلی شورینی و غلامرضا معمارزاده (۱۳۸۴)، تهران: انتشارت مروارید.

- Agarwal, U. A. (2016). Examining perceived organizational politics among Indian managers: Engagement as mediator and locus of control as moderator. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(3), 415-437.
- Alkan, S. E., & Turgut, T. (2015). A research about the relationship of psychological safety and organizational politics perception with compulsory citizenship behavior and the pressures behind compulsory citizenship behavior. *Research journal of Business and Management*, 2(2), 185-203.
- Ailon, G. (2006). What B Would Otherwise Do: A Critique of Conceptualizations of 'Power' in Organizational Theory. *Organization*, 13, 771 - 800.
- Ashforth, B. E., & Lee, R. T. (2016). Defensive behavior in organizations: A preliminary model. *Human Relations*, 43(7), 621-648.
- Atinc, G., Darrat, M., Fuller, B., & Parker, B. W. (2010). Perceptions of organizational politics: A meta analysis of theoretical antecedents. *Journal of Management Issues*, 22(4): 494-513.
- Bodla, Mahmood & Afza, Talat & Danish, Rizwan. (2014). Relationship between Organizational Politics Perceptions and Employees' Performance; Mediating Role of Social Exchange Perceptions. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 8. 426-444.
- Blickle, G., Wendel, S., & Ferris, G. (2016). Political skill as moderator of personality-Job Performance relationships in socioanalytic theory: Test of getting ahead motive in automobile sales. *Journal of Vocational Behavior*, 76 (2): 326-335.
- Bing, M. N., Davison, H., Minor, I., Novicevic, M., & Frink, D. (2011). The perception of Task and Contextual Performance by Political Skill: A Meta-analysis and Moderator Test. *Journal of Vocational Behavior*, 79 (2): 563-577.
- Cheema, I. Q., Cheema, H. A., & Ashraf, K. (2015). Leadersm PoliticalSkill, Organizational Politics Savvy, and Change in Organizations A Constellation. Published by the School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University.
- Douglas, C., et al. (2015). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31, 126-152.
- Drory, A., & Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational politics and human resource management. *Human Resource Management Review*, 20, 194-202.
- Elbanna, S. C., Thanos, I., & M. Papadakis, V. (2014). Understanding how the contextual variables influence political behaviour in strategic decision-making: a constructive replication. *Journal of Strategy and Management*, 7(3), 226-250.

- Erez, M., & Rim, Y. (2017). The relationship between goals, influence tactics and personal and organizational variables. **Human Relations**, 35, 877 -878.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2014). Power in management and organization science. **Academy of Management Annals**, 8(1), pp. 237-298.
- Gerald R. Ferris, John N. Harris, Zachary A. Russell., & Liam P. Maher. "**Politics in Organizations**" 2nd Los Angeles The SAGE Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology: Organizational Psychology Vol. 2 (2018) p. 469 – 486.
- Javidan, M., & Dastmalchian, A. (2015), "Culture and Leadership in Iran: The land of Individual Achievers, Strong Family Ties and Powerful Elite", **Academy of Management Executive**, Vol. 17, No. 4, Pp. 124-142.
- Li, X., & Kong, M. (2015). The effect of employee's political skill on organizational citizenship behavior: Based on new generation employees. **Nankai Business Review International**, (4)6, 350-.363.
- Lewis, D. (2002), "**The Place of Organizational Politics in Strategic Change**", Strategic Change, Vol. 11, No. 1, Pp. 25-34.
- Mishra, P, Sharma, S. K, Swami, S, & Swami, S. (2016). Antecedents and consequences of organizational politics: a select study of a central university.
- Naseer, S, Raja, U, Syed, F, Donia, M. B., & Darr, W. (2016). Perils of being close to a bad leader in a bad environment: Exploring the combined effects of despotic leadership, leader member exchange, and perceived organizational politics on behaviors. **The Leadership Quarterly**, (1)72, 14-.33.
- Perrewe, P. L., & Nelson, D. I. (2004). Gender and Career Success: The Facilitative Role of Political Skill. **Organizational Dynamics**, 33(4): 366-378.
- Russell, Z.A., Ferris, G.R., Thompson, K.W., & Sikora, D.M. (2017). "Overqualified human resources, career development experiences, and work outcomes: Leveraging an underutilized resource with political skill". **Journal of Human Resource Management Review**, 26(2), pp.125-135.
- Vigoda, E. (2002), 'Stress-related aftermaths to workplace politics: the relationship among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations'. **Journal of Organizational Behavior**, vol. 23, pp. 571-591.
- Vigoda-Gadot, E. , Vinarski-Peretz, H., & Ben-Zion, E. . (2003). 'politics and image in the organizational landscape: an empirical examination among public sector employees'. **Journal of Managerial Psychology**, 18(8), 764-787.
- Vashdi, R., Vigoda, E., & Shlomi, D. (2013). Assessing Performance, The Impact of Organizational Climates and Politics on Public Schools' Performance. **Public Administration**, 91(1), 135-158.