



## Original Article (Quantified)

## Designing and explaining the political behavior model of managers in government organizations

Mehdi Izadi<sup>1</sup> , Amir Hoshang Nazarpuri<sup>2</sup> , Reza Sepahvand<sup>3</sup> , Hojat Vahdati<sup>4</sup> ,  
Mohammad Hakak<sup>4</sup> 

1- PhD student, Faculty of Economics and Management, Lorestan, Lorestan, Iran

2- Associate Professor, Faculty of Economics and Management, Lorestan, Lorestan, Iran.

3- Full Professor, Faculty of Economics and Management, Lorestan, Lorestan, Iran

4- Associate Professor, Faculty of Economics and Management, Lorestan, Lorestan, Iran

### Receive:

24 October 2023

### Revise:

24 February 2024

### Accept:

24 April 2024

### Abstract

The purpose of the current research is to design and explain the political behavior model of managers in government organizations. The research method is applicable in terms of purpose, qualitative in terms of execution method, and inductive-deductive in terms of the logic of data collection. The statistical population includes 30 experts (professors and managers of government organizations), selected by purposeful sampling. Data collection tools include semi-structured interviews. In the data analysis, thematic analysis and the MICMAC software were used, and to prioritize the factors affecting political behavior, for the interpretative structural approach, the ism method was used. The results of the findings showed that 11 main categories were identified in 6 levels. Also, the findings showed that in the sixth level, social cultural gap and personality traits of people had the most effect compared to other factors, although cultural weakness was the most effective factor. Public belief is placed at the fifth level of the model. At the fourth level, there are political will of people and image management and organizational evaluation. At the third level, there is the individual power of people. Organizational processes and organizational elections and appointments are at the second level, and at the last level are the model of laws and regulations and the structure of government organizations.

### Keywords:

political behavior,  
individual power,  
organizational structure,  
organization development,  
job security

**Please cite this article as (APA):** Izadi, M., Nazarpuri, A. H., Sepahvand, R., Vahdati, H., & Hakak, M. (2024). Designing and explaining the political behavior model of managers in government organizations. *Management and Educational Perspective*, 6(2), 241-258.

**Publisher:** Iranian Business Management Association

<https://doi.org/10.22034/jmep.2024.422154.1256>



**Corresponding Author:** Amir Hoshang Nazarpuri



**Email:** nazarpouri.a@lu.ac.ir

**Creative Commons:** CC BY 4.0





## Extended abstract

### Introduction

Cognition of the political behaviors in the organization is the result of the contribution of political science to organizational behavior. In today's world, organizations cannot be studied apart from the political behavior within them. The idea that the people of the organization only take steps for the goals and purposes of the organization is very optimistic. Many confirm that organizations are inherently political arenas. Due to the existence of competing interest groups and scarce resources, using political behavior is the best way to survive and succeed in these environments. Power and politics are inevitable phenomena in organizational life; today, the existence of political behaviors in real organizations is undeniable (Nurollahi & Ghanbari, 2021). Political behavior is a rational and conscious goal-oriented strategic process to achieve individual interests or to improve the status and organizational position of employees, which includes voluntary influence actions that are carried out to support or increase the personal interests of individuals or groups (Lerman et al, 2017). Political behaviors are related to activities such as obtaining, developing, and using power and other resources to achieve their desired results in uncertain conditions of organizations (Cheong & Kim, 2018). Political behaviors have a self-interested nature; therefore, when individual interests are preferred over organizational interests in the organization, the potential power of political behavior in the organization appears in actual form (Ferris et al, 2017), and the members of the organization get involved in organizational political activities and try to maintain or develop their interests through using different political behaviors (Fani et al, 2014).

Therefore, the researcher asked this main question: what is the model of political behavior of managers in the public sector?

### Theoretical Framework

#### Political behaviors

According to researchers, political behavior is useful for constructive teams and helps the organization grow and develop. For example, when members of the organization communicate with powerful managers, they can easily make a proposal that is very beneficial for the organization (Latif et al., 2011). Also, political behavior in terms of the organizational context may be defined as facilitating irrational influence in decision-making, and its existence as a "behind-the-scenes stage" (Esmaili Ranjbar & Selajgeh, 2019). Also, political behavior is intentional actions that include a wide set of the tactics of self-effacing influence of the management of emotions and the like (Nurollahi & Ghanbari, 2021).

Abdolali pour et al, (2023) investigated the identification of effective factors in creating political behaviors in Khorramshahr University of Marine Sciences and Technologies. The obtained results showed that organizational justice has the greatest impact on the emergence of political behaviors in the field of financial promotion. Also, among the three identified variables; the organizational culture variable has the greatest impact on job promotion. Organizational justice has the greatest impact on emerging of public political behavior. Also, among the three influential variables in terms of budgeting and goal setting; job promotion has the most impact. Using the results, the final model was obtained that shows the impact of organizational policies on the guidance of Khorramshahr Marine Science and Technology University employees in goal setting and budgeting.

Sanaie et al, (2023) investigated the political behavior of government managers and its causes in the organization. The results showed that the political behavior of managers is, respectively, receiving control of access to information at the highest level, followed by showing calmness, resistance to change, pleasing others, playing with time, forming groups,



blaming and attacking others, dealing with the opposite, strengthening a favorable impact, creating a communication network, support and empathy, and presenting oneself through other powerful people in the next priorities.

### **Research methodology**

The research method is applicable in terms of purpose, qualitative in terms of execution method, and inductive-deductive in terms of the logic of data collection. The statistical population includes 30 experts (professors and managers of government organizations), selected by purposeful sampling. Data collection tools include semi-structured interviews.

### **Research findings**

In the data analysis, thematic analysis and the MICMAC software were used, and to prioritize the factors affecting political behavior, for the interpretative structural approach, the ism method was used. The results of the findings showed that 11 main categories were identified in 6 levels. Also, the findings showed that in the sixth level, social cultural gap and personality traits of people had the most effect compared to other factors, although cultural weakness was the most effective factor. Public belief is placed at the fifth level of the model. At the fourth level, there are political will of people and image management and organizational evaluation. At the third level, there is the individual power of people. Organizational processes and organizational elections and appointments are at the second level, and at the last level are the model of laws and regulations and the structure of government organizations.

### **Conclusion**

The current research was conducted with the aim of designing and explaining the political behavior model of managers in government organizations. The results of this research are in agreement with the results of Abdolali pour et al, (2023), Sanaie et al, (2023), Mohammadi et al, (2022), Selajgeh & Rostakhiz (2021), Ayat et al, (2021), Vujatovic (2019), Gullu & Yildiz (2019), and Esmaili Ranjbar & Selajgeh (2019). Sanaie et al, (2023) showed that the political behavior of managers is, respectively, receiving control of access to information at the highest level, followed by showing calmness, resistance to change, pleasing others, playing with time, forming groups, blaming and attacking others, dealing with the opposite, strengthening a favorable impact, creating a communication network, support and empathy, and presenting oneself through other powerful people in the next priorities.

According to the results of this research, the following suggestions are presented:

Managers of government organizations should prevent destructive and negative political behavior by identifying the causes and techniques of political behavior.

It is suggested to prevent the occurrence of negative political behaviors by increasing the emotional attachment of managers and employees and engaging them with organizational goals

## علمی پژوهشی (کمی)

## طراحی و تبیین مدل رفتار سیاسی مدیران در سازمان های دولتی

مهدی ایزدی<sup>۱</sup>، امیر هوشنگ نظرپوری<sup>۲</sup>، رضا سپهوند<sup>۳</sup>، حجت وحدتی<sup>۴</sup>، محمد حکاک<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری، دانشکده اقتصادی و مدیریت، لرستان، ایران

۲- دانشیار، دانشکده اقتصادی و مدیریت، لرستان، ایران،

۳- استاد تمام، دانشکده اقتصادی و مدیریت، لرستان، ایران

۴- دانشیار، دانشکده اقتصادی و مدیریت، لرستان، ایران

## چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین مدل رفتار سیاسی مدیران در سازمان های دولتی می باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کیفی و به لحاظ منطبق گردآوری داده ها از نوع استقراء - قیاسی می باشد. جامعه آماری شامل ۳۰ نفر از خبرگان (اساتید و مدیران سازمان های دولتی) می باشد و به روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزارهای جمع آوری داده شامل مصاحبه نیمه ساختار یافته می باشد. در تجزیه و تحلیل داده های از تحلیل مضمون و از نرم افزار MICMAC و برای اولویت بندی عوامل مؤثر بر رفتار سیاسی، به جهت رویکرد ساختاری تفسیری از روش ism استفاده شد. نتایج یافته ها نشان داد که ۱۱ مقوله اصلی در ۶ سطح شناسایی شد. همچنین یافته ها نشان داد که در سطح ششم، شکاف فرهنگی اجتماعی و ویژگی های شخصیتی افراد بیشترین اثرگذاری را نسبت به سایر عوامل داشته است البته ضعف فرهنگی اثرگذارترین عامل بوده است. در سطح پنجم مدل، باور عمومی قرار دارد. در سطح چهارم، اراده سیاسی افراد و مدیریت تصویرپردازی و ارزشیابی سازمانی قرار دارند. در سطح سوم، قدرت فردی افراد قرار دارد. در سطح دوم فرآیندهای سازمانی و انتخابات و انتصابات سازمانی قرار دارد و در سطح آخر الگوی قوانین و مقررات و ساختار سازمان های دولتی قرار دارند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۰۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۲/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۰۵

## کلید واژه ها:

رفتار سیاسی،




قدرت فردی،

ساختار سازمانی،

توسعه سازمان،

امنیت شغلی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): ایزدی، مهدی، نظرپوری، امیر هوشنگ، سپهوند، رضا، وحدتی، حجت، حکاک، محمد. (۱۴۰۳). طراحی و تبیین مدل رفتار سیاسی مدیران در سازمان های دولتی. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۲۴۱-۲۵۸. (۲)۶.

	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2024.422154.1256">https://doi.org/10.22034/jmep.2024.422154.1256</a>	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
		نویسنده مسئول: امیر هوشنگ نظرپوری
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: nazarpouri.a@lu.ac.ir

## مقدمه

شناخت رفتارهای سیاسی در سازمان، حاصل کمک علوم سیاسی به رفتار سازمانی است. در دنیای امروز، نمی‌توان سازمان‌ها را جدای از رفتار سیاسی درون آنها مطالعه کرد. تصور اینکه افراد سازمان تنها برای اهداف و مقاصد سازمان گام برمی‌دارند، بسیار خوشبینانه است. بسیاری تصدیق می‌کنند که سازمان‌ها به طور ذاتی عرصه‌های سیاسی هستند. به دلیل وجود گروه‌های ذینفع رقیب و منابع کمیاب، بهره‌گیری از رفتار سیاسی بهترین روش بقاء و موفقیت در این محیط‌ها است. قدرت و سیاست، پدیده‌هایی اجتناب‌ناپذیر در زندگی سازمانی هستند؛ امروزه وجود رفتارهای سیاسی در سازمان واقعیتی انکارناپذیر است (Nurollahi & Ghanbari, 2021). میزان سیاسی بودن هر فرد به ارزش‌های فردی، روش اخلاقی و خلق و خوی او بستگی دارد، افرادی که شدیداً غیرسیاسی یا بسیار سیاسی هستند همگی زیان خواهند دید؛ اولی ممکن است به کندی ارتقاء یابد، احساس کند که کنار گذاشته شده است، در حالی که دومی ممکن است به خوش خدمتی متهم شود و حیثیت و اعتبار خویش را از دست بدهد (Farahbakhsh et al, 2016) برخی دانشمندان بیان می‌دارند که مدیران موفق باید سیاست‌مداران خوبی باشند و لازمه پیشرفت آنها داشتن رفتار سیاستمدارانه است و رفتار سیاسی را بخشی از زندگی سازمانی می‌پندارند. رفتارهای سیاسی در سازمان واقعیتی انکارناپذیر و از هر زمان دیگری آشکارتر است. در دنیای سیاست از ساختار منطقی پرهیز می‌شود، از سلسله مراتب ارتباطات سوء استفاده می‌گردد و اختیارات قانونی نادیده گرفته می‌شود (Farsi & Kheir Andish, 2022). (Mintzberg, 1985) بر آن است که همه سازمان‌ها به طور ذاتی عرصه‌های سیاسی هستند. با وجود این، تفاوت‌های عمده‌ای بین سازمان‌ها از نظر شدت و سطح رفتار سیاسی وجود دارد. در سازمانهای امروزی سیاست یک واقعیت زندگی است آنان که نتوانند متوجه رفتارهای سیاسی بشوند نمی‌توانند این واقعیت را درک کنند که سازمان یک سیستم سیاسی است. اگر امکان داشت را همه سازمانها و گروه‌های رسمی موجود در درون سازمانها با این خصوصیات تعریف شوند، بسیاری از مشکلات سازمانی مرتفع می‌شد (Soltani Fath et al, 2022). (Musavi et al, 2017) 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 بی ثباتی و بی اطمینانی راهی انحصاری برای اعمال نفوذ در توزیع مزایا و کاستیهای درون سازمان پیدا کنند. به عبارتی، نزاع بر سر قدرت، تعارض، اجماع و منفعت طلبی شخصی سبب می‌شود فرد به صورت سازمان یافته و غیر رسمی به دنبال دستیابی به اهداف خویش برآید که این امر، عامل تعیین کننده شکل‌گیری رفتار سیاسی در سازمان است (Taheri & Ataei, 2021). رفتار سیاسی، فرایندی استراتژیک هدف محور عقلانی و آگاهانه برای دستیابی به علائق 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). 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 (Cheong & Kim, 2018). رفتارهای سیاسی ماهیتی منفعت طلبانه 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) و اعضای سازمان، درگیر فعالیت‌های سیاسی سازمانی می‌شوند و می‌کوشند با استفاده از رفتارهای گوناگون سیاسی، منافع خود را حفظ کنند یا توسعه بخشند (Fani et al, 2014).

به طور 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 محدود کردن چنین رفتاری ضروری است که در 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 سازمانهای دولتی فراهم کند و زمینه کوچکی برای پیشرفت و ارتقای این سازمانهای عظیم 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 (Taheri & Ataei, 2021). در دنیای امروز نمی‌توان سازمان‌ها را جدای از رفتارهای سیاسی درون آنها مورد مطالعه قرار داد و از آنجائی که امکان حذف رفتارهای سیاسی در سازمان وجود ندارد، آگاهی از نحوه بروز آنها می‌تواند مدیران را در کاهش اثرات مخرب آنها یاری دهد. از طرفی چون سازمان‌ها به دنبال افزایش بهره‌وری هستند، از این رو مدیریت رفتار سیاسی منجر به کاهش اثرات مخرب آنها و در نتیجه افزایش بهره‌وری در سازمان خواهد شد. رفتارهای سیاسی در سازمان را نمی‌توان از بین برد. مدیری که انتظار داشته باشد کسی دست به رفتار سیاسی نزند، ساده لوحانه به این مساله می‌اندیشد، ولی مانورهای سازمانی را می‌توان کنترل کرد. آبرهام سلزینیک استاد دانشگاه هاروارد چنین بیان می‌دارد: انسان‌ها می‌توانند توجه خود را روی تعداد معینی از کارها متمرکز کنند، بنابراین هرچه بیشتر بر رفتار سیاسی متمرکز شوند. انرژی احساسی و فکری کمتری از آنان برای پرداخت به مسائل واقعی کار باقی می‌ماند. بر این اساس محقق به این سؤال اصلی مدل رفتار سیاسی مدیران در بخش دولتی چگونه می‌باشد؟ می‌پردازد.

## ادبیات نظری

### رفتارهای سیاسی

رفتارهای سیاسی در سازمانها متشکل از اقدامات فردی است که توسط یک فرد یا گروه انجام می‌شود. آنها بدون توجه به رفاه دیگران در سازمان به هدف پیشبرد منافع شخصی خود هدایت می‌شوند. چنین اقداماتی غیر رسمی است و به عنوان بخشی از فرهنگ سازمان روابط بین فردی را تنظیم می‌کند (Sowmya & Panchanatham, 2011). رفتار سیاسی در سازمانها غالباً پنهان است و تحت تأثیر تفاوت برداشت و نگرش کارکنان قرار می‌گیرد و بر اساس ماهیت عمل یا برداشت افراد از واقعیت تعیین می‌شود، نه خود واقعیت (George & Jones, 2009).

بر اساس نظر محققان رفتار سیاسی برای تیمهای سازنده مفید است و به رشد و پیشرفت سازمان کمک می‌کند. برای مثال وقتی اعضای سازمان با مدیران قدرتمند ارتباط برقرار می‌کنند آنها می‌توانند خیلی راحت پیشنهادی را ارائه دهند که برای سازمان بسیار سودمند است (Latif et al, 2011). همچنین رفتارهای سیاسی از نظر زمینه سازمانی ممکن است به عنوان تسهیل کننده نفوذ غیر منطقی در تصمیم‌گیری و وجود آن به عنوان یک مرحله پشت صحنه "تعریف شود

(Esmaili Ranjbar & Selajgeh, 2019). سازنده یا مخرب بودن ابعاد علمی رفتارهای سیاسی در سازمان تابع شرایط و اقتضاها و عوامل فردی و سازمانی است. مدیران با برخورداری از نگرش کارکردگرایانه و سازنده نسبت به رفتارهای سیاسی می‌توانند امکان تبدیل تهدیدهای این گونه رفتارها را به فرصت فراهم سازند به عبارت دیگر، نگرش مثبت مدیران به رفتارهای سیاسی ممکن است در تبدیل نقشهای منفی آن رفتارها به عملکرد بهتر و بهینه سازی امور سازمانی نقشی کاملاً کارساز ایفا کند (Shaughnessy et al, 2016). تعاریف مختلفی از رفتار سیاسی در سازمان ارائه شده است رفتار سیاسی به یک رفتار خود خدمتی اشاره دارد که منافع دیگران را تهدید می‌کند (Kapoutsis & Thanos, 2016). همچنین رفتار سیاسی اعمال عمدی است که شامل مجموعه وسیعی از تاکتیکهای نفوذ خودنمایی مدیریت احساسات و نظیر آن می‌شود (Nurollahi & Ghanbari, 2021). رفتار سیاسی متشکل از تاکتیکهای نفوذ طراحی شده برای افزایش منافع شخصی یا سازمانی است و هدف اصلی آن آشتی دادن و به طور مؤثر مدیریت کردن چنین منافع بالقوه رقیبی است تاکتیک‌های رفتار سیاسی را می‌توان به دو گروه تقسیم بندی کرد: ۱. تاکتیک‌های نفوذ؛ ۲ تاکتیک‌های سیاسی تاکتیک‌های نفوذ زیر مجموعه‌ای از رفتار سیاسی است که توسط بازیگر اجتماعی برای نفوذ در بازیگران اجتماعی دیگر به منظور دستیابی به منافع سازمانی یا مشترک استفاده می‌شود. نفوذ در افراد یکی از مهم‌ترین فرایندها در مدیریت مؤثر است (Soltani Fath et al, 2022).

### پیشینه پژوهش

(Abdolali pour et al, 2023) به بررسی شناسایی عوامل مؤثر در ایجاد رفتارهای سیاسی در دانشگاه علوم و فنون دریایی خرمشهر پرداختند. نتایج به دست آمده نشان داد که عدالت سازمانی بر روی بروز رفتارهای سیاسی در زمینه ارتقا مالی بیشترین تأثیر را دارد. همچنین بین سه متغیر شناسایی شده، متغیر فرهنگ سازمانی بیشترین تأثیر را بر روی ارتقا شغلی دارد. بیشترین تأثیر نیز در بروز رفتارهای سیاسی عمومی، مربوط به عدالت سازمانی است. همچنین بین سه متغیر تأثیر گذار در امر بودجه بندی و تعیین هدف بیشترین تأثیر گذاری را ارتقا شغلی به خود اختصاص داده است. با استفاده از نتایج، مدل نهایی که نشان دهنده تأثیر سیاست‌های سازمانی بر هدایت کارکنان دانشگاه علوم و فنون دریایی خرمشهر در تعیین هدف و بودجه بندی است، به دست آمد.

(Sanaie et al, 2023) به بررسی رفتار سیاسی مدیران دولتی و علل آن در سازمان پرداختند. نتایج نشان داد رفتار سیاسی مدیران به ترتیب عبارتند از دریافت کنترل دسترسی به اطلاعات در بالاترین میزان و بعد از آن نمایش آرامش، مقاومت در برابر تغییر، خشود سازی دیگران، بازی با زمان، گروه سازی، سرزنش و حمله به دیگران، برخورد معکوس، تقویت یک تأثیر مطلوب، ایجاد شبکه ارتباطی، حمایت و همدلی و مطرح کردن خویش از طریق سایر افراد قدرتمند به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار دارند.

(Mohammadi et al, 2022) به بررسی تأثیر کاربرد نظریه جنجال نتیجه بر تاب آوری سازمانی با نقش میانجی رفتار سیاسی مدیران سازمان‌های دولتی اصفهان پرداختند. یافته‌های آزمون نشان داد که نظریه جنجال نتیجه بر تاب آوری سازمانی و رفتار سیاسی مدیران سازمان‌های دولتی در شهر اصفهان تأثیر مثبت و معنی دار دارد و همچنین رفتار سیاسی بر تاب آوری سازمانی مدیران سازمان‌های دولتی در شهر اصفهان تأثیر مثبت و معنی دار دارد.

(Selajgeh & Rostakhiz, 2021) به بررسی رابطه بین مهارت های سیاسی مدیران بر رفتار سیاسی آنها با توجه به نقش میانجی ادراک از فضای سیاسی در دستگاه های اجرایی شهر کرمان پرداختند. نتایج نشان داد که بین مهارت های سیاسی مدیران و رفتار سیاسی آنها رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارند. همچنین بین مهارت های سیاسی مدیران و رفتار سیاسی آنها با توجه به نقش میانجی ادراک از فضای سیاسی رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. بین مهارت های سیاسی مدیران و ادراک از فضای سیاسی آنها رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. همچنین بین ادراک از فضای سیاسی و رفتار سیاسی مدیران رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. در نهایت با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادهایی ارائه گردید.

(Ayat et al, 2021) به بررسی شناسایی تأثیر رهبری تحول آفرین بر اشتیاق کاری با نقش میانجی رفتار سیاسی مدیران در سازمان های دولتی اصفهان پرداختند. یافته های پژوهشی نشان می دهد که در سازمان های دولتی اصفهان، متغیر میانجی رفتار سیاسی مدیران، در تأثیر رهبری تحول آفرین بر اشتیاق کاری تأثیر معنی داری دارد.

(Vujatovic, 2019) به بررسی رفتار سیاسی مدیران و کارفرمایان به عنوان ابزاری برای پیشرفت شغلی: تأثیر و عوامل مؤثر بر اثربخشی فردی و سازمانی پرداختند. مفهوم رفتار اخلاقی در سازمان ها موضوعی است که در بسیاری از زمینه ها از جمله مدیریت، منابع انسانی، روانشناسی، جامعه شناسی مورد تحقیق قرار گرفته است. این رفتار با نوعی رفتار غیررسمی در درون یک سازمان سروکار دارد، به این معنی که این گونه فعالیت ها به طور رسمی توسط خود سازمان تأیید نمی شود، اما افراد همچنان اغلب آنها را برای دستیابی به منافع شخصی یا حفظ منافع دیگران انجام می دهند. هدف اصلی این مقاله اشاره به دلایل رفتار سیاسی در یک شرکت و همچنین پیامدهای چنین رفتاری است. به اهمیت مهارت های سیاسی برای افزایش کنترل و قدرت و تأثیرگذاری بر دیگران برای رفتار مطابق با اهداف افراد یا گروه ها در این شرکت ها اهمیت حیاتی داده می شود. چنین مهارت هایی از نظر تغییرات سازمانی، رهبری و درک سیاست سازمانی نقش بسیار مهمی دارند.

(Gullu & Yildiz, 2019) به بررسی رابطه بین اعتماد به مدیران، رفتار سیاسی و تعهد سازمانی پرداختند. پس از تحلیل رگرسیون نتایج نشان داد رابطه منفی بین شاخصهای اعتماد به مدیران و شاخصهای رفتار سیاسی وجود دارد. همچنین هر چه ابعاد رفتار سیاسی در سازمان دارای ارزش شود تعهد سازمانی کاهش می یابد.

(Esmaili Ranjbar & Selajgeh, 2019) به بررسی تأثیر رفتار سیاسی بر اثربخشی سازمان پرداختند. سازمان ها را افراد بشر آباد می کنند و رونق می بخشند و تغییر سازمانی بیش از آن که مفهومی مجرد باشد دارای اثرات واقعی بر زندگی افراد است. پیش برد اکثر الگوها و روش های نوین مدیریتی، نیاز به فراهم شدن فضای تغییر در سازمان و مدیریت کردن فرایند تغییر دارد. آمار بالای شکست این طرح ها، بیش از هر چیز به دلیل عدم درک و آگاهی مدیران این طرح ها از ضرورت های فرایند تغییر و پویایی های سازمانی می باشد. در تحقیقات بسیاری اثبات شده است که رفتارهای سیاسی در سازمان ها همه گیر شده است و تمام نتایج تحقیقات، نشان از پذیرش گسترده سیاست به عنوان یکی از جنبه های قابل توجه از زندگی سازمانی دارد. برای این که بتوان با افرادی که دارای دیدگاه ها، انتظارات و مفروضات متفاوت هستند، به شیوه اثربخشی کار کرد؛ انسان باید یک سیاست مدار ماهر باشد و درک کاملی از عرصه سیاسی سازمانی که در آن به کار و فعالیت مشغول است، داشته باشد.



## روش‌شناسی تحقیق

روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کیفی و به لحاظ منطق گردآوری داده‌ها از نوع استقراء - قیاسی و به لحاظ اجرا تحلیل مضمون می‌باشد. جامعه آماری شامل ۳۰ نفر از خبرگان (اساتید و مدیران سازمان‌های دولتی) می‌باشد و به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزارهای جمع‌آوری داده شامل مصاحبه نیمه ساختار یافته می‌باشد. تحلیل مضمونی، یک رویه یا فن تحلیلی جهت شناسایی یا کشف، تحلیل و گزارش مضمون‌ها، مفهوم‌ها و الگوهای تکرارشونده در داده‌ها است. به عبارت دیگر، در این تحلیل که هم می‌تواند کاربرد مستقل داشته باشد و هم می‌تواند در رویه‌ها یا فن‌های دیگر به کار رود، پژوهشگر یا تحلیل‌گر تلاش می‌کند مضمون‌ها یا الگوهای را که برای توصیف پدیده مورد نظر یا در ارتباط با پرسش‌های مورد نظر مهم هستند، با دقت مشخص، بررسی، ثبت، طبقه‌بندی و تفسیر نمایند، به گونه‌ای که در نهایت یک یا چند الگوی محرز و معنی‌دار به دست آورده و گزارش نماید. بدین‌سان تحلیل مضمونی را فراتر از شناسایی و شمارش عبارات یا واژه‌ها در یک متن می‌گذارد و تلاش می‌کند عقیده آشکار یا ضمنی موجود در داده‌ها را شناسایی و از طریق کدگذاری و طبقه‌بندی آن‌ها، به مضمون‌های الگویی دست یابد. بنابراین، کدگذاری پیش‌نیازی برای شکل‌گیری یا استخراج مضمون‌ها در متن است. برای تجزیه و تحلیل از تحلیل مضمون و از نرم افزار MICMAC و برای اولویت بندی عوامل مؤثر بر رفتار سیاسی، به جهت رویکرد ساختاری تفسیری از روش ism استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش با استفاده از تحلیلم (مضمونی) و رویکرد تفسیری انجام می‌شود. با بهره‌گیری از تجربه و خلاقیت محققان مفاهیم شناسایی شده براساس قرابت و نزدیکی مفهومی به یکدیگر در برجسب‌های کلی‌تر دسته‌بندی شدند و تم‌های فرعی اولیه شکل گرفت. در این مرحله به منظور حصول اطمینان از رابطه مناسب بین تم‌های تعیین شده و مجموعه مفاهیم و داده‌های تشکیل دهنده آنها تمامی تم‌ها بارها بازبینی شدند. تم‌های اصلی و فرعی عوامل مؤثر بر رفتارهای سیاسی در جدول (۱) بیان شده است.

جدول ۱. تم‌های اصلی و فرعی تشکیل دهنده عوامل مؤثر بر رفتارهای سیاسی

شماره	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی
۱	قدرت فردی افراد	قدرت قانونی - قدرت سرکوب یا تنبیه - قدرت صلاحیت - قدرت پاداش - قدرت مهارت - قدرت فرصت
۲	مدیریت تصویرپردازی	عدم پوزش - عذر و بهانه - خوش بینی - عدم چاپلوسی - سازگاری - نداشتن ادعا - خودمحور - فعال و خودجوش - اخراج و تعدیل
۳	اراده سیاسی افراد	فنون سیاسی - موقعیت طلبی - نگرش سیاسی - اهداف سیاسی
۴	فرآیندهای سازمانی	تغییر در چارت سازمانی - تحقق اهداف سازمانی به صورت دستوری
۵	انتخابات و انتصابات سازمانی	عدم توجه به تخصص و دانش مدیران - عدم شایسته سالاری - ریاست طلبی - عدم جانشین پروری - عدم شایسته‌گزینی

شکاف متقاطع - شکاف قومی فرهنگی - عدم مشارکت سیاسی	شکاف فرهنگی اجتماعی	۶
عدم ادراک سیاسی - پاسخگویی به انتظارات جامعه - قدرت رسانه و فضاهای مجازی در شایعه سازی - بدبینی به عرصه سیاست در جامعه	باور عمومی	۷
عدم نظارت درست بر قوانین و مقررات - عدم شفافیت در قوانین - عدم بروزرسانی قوانین و مقررات - مراجع متعدد تصویب قوانین و مقررات	الگوی قوانین و مقررات	۸
بعد رسمیت از دیدگاه ساختار سازمانی - بعد تمرکز - بعد پیچیدگی - تنوع در ساختار	ساختار سازمانهای دولتی	۹
میزان رعایت ارزشهای اصلی سازمان - عدم توجه به هنجارها و ارزشهای سازمانی - عدم رعایت سیاستهای سازمانی - شاخص و معیار جهت ارزیابی عملکرد - اختصاص امتیازهای ویژه	ارزشیابی سازمانی	۱۰
دارا بودن دیدگاه ماکیاولیسم - شبیه گرایی - دارا بودن ویژگیهای هوش هیجانی	ویژگیهای شخصیتی افراد	۱۱

تم‌های اصلی و فرعی ابعاد رفتارهای سیاسی در سازمان‌های دولتی در جدول (۲) بیان شده است.

جدول ۲. تم‌های اصلی و فرعی تشکیل دهنده ابعاد رفتارهای سیاسی

شماره	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی
۱	مانور قدرت	پنهان نمودن و عدم نمایش ضعف، ایجاد یک تصویر ذهنی قوی بین کارکنان، برخورد قاطعانه با کارکنان، داشتن تخصص در زمینه‌های گوناگون
۲	رفاقت سیاسی	برقراری احترام متقابل بین طرفین، برقراری ارتباط دوستانه برای پیگیری منافع، تلاش در جهت شکل‌گیری یک مذاکره خوب، صداقت در گفتار، رد و بدل کردن اطلاعات
۳	شبکه سازی	نفوذ در گروه‌ها، روابط عمومی قوی، امضای قرارداد پشت درهای بسته، اهداف مشترک، حفظ مدیران
۴	واسطه تراشی	عدم شناختن فرد یا سازمان هدف، عدم مشروعیت اهداف، حل تعارض با استفاده از شخص ثالث، استفاده از واسطه آشنا به هر دو سازمان
۵	برخورد مبهم	فرار از شرایط عقد قرارداد به طور شفاف، در اختیار نداشتن اطلاعات کامل در خصوص اهداف و عملکرد سازمان به کارکنان، عدم شفاف سازی وظایف محوله به افراد تازه ورود به سازمان، وجود عدم اطمینان از شرایط استخدام
۶	بازی با زمان	تأخیر در رسیدگی به مشکلات کارکنان، رسیدن به اهداف خود از طریق خریدن زمان، تأخیر در زمان پاسخگویی، تأخیر در زمان برگزاری جلسات
۷	همزبانی	سعی در کاهش تعارضات سازمانی، کاهش فاصله قدرت، ایجاد اعتماد بین کارکنان از طریق صمیمیت ارتباط متقابل و خشنودسازی، افزایش ارتباطات افقی، سعی در ایجاد تفاهات بین کارکنان، افزایش انگیزه کارکنان
۸	اعتماد	پرهیز از رفتارهای سیاسی مخرب، رعایت اصل صداقت در ارتباط با کارکنان، استفاده از لحن و گفتار مناسب در برخورد با کارکنان، پاسخگو بودن، جلب حمایت و نفوذ در کارکنان، ایجاد تعاملات پایدار و قابل پیش بینی، یکسان بودن ادعاها با عمل.
۹	تملق	بزرگ نمایی در بیان صفات سازمان مقابل، برقرار نمودن روابط صمیمی و غیررسمی، سعی در ایجاد محبوبیت، تاکید بر نقاط قوت سازمان، استفاده از واژگان مناسب

شناسایی افراد مذاکره کننده در سازمان مقابل، صبور بودن و متقاعد نمودن طرف مقابل، تلاش برای ایجاد تصویر مطلوب از اهداف، استفاده از قدرت چانه زنی برای در اختیار گرفتن منابع بیشتر	مذاکره و لابی گری	۱۰
استفاده از قدرت در ارتباط با سایر نهادها، استفاده از قدرت با تکیه بر تخصص و مهارت، استفاده از قدرت جهت پیشبرد اهداف سازمانی، استفاده از قدرت جهت افزایش عملکرد	پویایی قدرت	۱۱
توانایی تفسیر موقعیتی سیاسی در سازمان، داشتن چشم انداز و افق چندساله بر پایه موقعیت فعلی، دارا بودن قدرت تمرکز بالا، فعال در عرصه های سیاسی سازمان، دارا بودن توانایی نفوذ در دیگران، توانایی در نظر گرفتن پیامدهای مختلف یک مشکل یا بحران،	شخصیت سیاسی	۱۲
صادق نبودن با زیردستان، نقض قول، توانایی خواندن ذهن دیگران، استفاده از تقلب در ارائه اطلاعات، توانایی بدست آوردن منافع مورد نظر در مذاکرات	بازی های اجتماعی	۱۳
تائید نظر افراد برای کسب موافقت آنها در آینده، بزرگ جلوه دادن کار افراد برای کسب موافقت آنها در آینده، بیان ویژگی ها و مهارت های مثبت خویش، ایجاد تصویر ذهنی مطلوب از خود در ذهن دیگران	تسخیر احساسات	۱۴

تم های اصلی و فرعی پیامدهای مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان های دولتی در جدول (۳) بیان شده است.

جدول ۳. تم های اصلی و فرعی تشکیل دهنده پیامدهای مدیریت رفتارهای سیاسی

شماره	تم های اصلی	تم های فرعی
۱	مقبولیت سازمانی	روابط عمومی قوی و تسهیل در ارتباطات سازمانی، فراگیری مهارت های گوناگون در جهت استحکام جایگاه خود در سازمان، تقویت حس اعتماد
۲	امنیت شغلی	تلاش برای افزایش حقوق و مزایا، تعهد به سازمان و شغل، ثبات کاری و تمرکز در جهت حفظ سودمندی سازمان
۳	ارتقا سلسه مراتبی	فرصت سازی برای پست و مسئولیت جدید، بهبود جایگاه فرد به عنوان عاملی تاثیرگذار، تسهیل روند پیمودن مسیر شغلی
۴	شهرت سازمانی	تصور ذهنی مثبت از عملکرد سازمان، کمک به بهبود اعتبار و جایگاه سازمان، غنی سازی هویت سازمان
۵	توسعه سازمان	افزایش عملکرد سازمان، پیشرفت همه جانبه سازمان، گسترش و تحولات بدیع در سازمان
۶	تثبیت جایگاه در سازمان	حفظ جایگاه شغلی
۷	ارتقا بهره وری	بهبود اثربخشی، ارتقا کارایی، دستیابی به سود و درآمد بالا، تحقق اهداف سازمانی
۸	تشکیل ائتلاف های سودمند	ارتباطات استراتژیک با افراد مهم، تشکیل شبکه با افراد با نفوذ، مدیریت ذینفعان داخلی و خارجی

در گام دوم سطح بندی و برقراری ارتباط مفهومی میان پیشران های شناسایی شده با استفاده از روش مدل سازی ساختاری تفسیری انجام گرفت. مدل سازی ساختاری تفسیری به فرایند تعاملی جامع اشاره دارد که در قالب یک مدل جامع اقدام، سطح بندی و تعاملات میان عوامل ارائه می شود. این روش منجر به ایجاد روابط پیچیده میان عوامل مورد بررسی می شود.

به نحوی که اثرگذارترین عوامل و اثرپذیرترین عوامل را در قالب الگوی سطح‌بندی نمایش داده و درک مطلوبی در ارتباط با نحوه و جهت تعاملات میان عوامل ارائه می‌دهد.

اولین گام در روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، تشکیل ماتریس خودتعاملی است. در این مرحله روابط بین پیشران‌های رفتار سیاسی به صورت زوجی بر پایه فراوانی پاسخ‌های خبرگان با استفاده از نمادهای استاندارد (V,A,X,O) تعریف می‌شود. در ماتریس خودتعاملی، V: یعنی شاخص i به Z منجر می‌شود (سطر بر ستون اثرگذار است)؛ A: یعنی شاخص j به i منجر می‌شود (ستون بر سطر اثرگذار است)؛ X: نشان‌دهنده تأثیر دو طرفه متغیرها برهم؛ O: برای نشان دادن عدم وجود رابطه بین دو شاخص استفاده شده است. ماتریس خودتعاملی پیشران‌های رفتار سیاسی به شرح جدول (۴) می‌باشد.

جدول ۴. ماتریس خودتعاملی

X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1	
X	X	X	X	V	X	V	X	X	V	X	X1
A	X	X	A	A	A	X	A	A	X		X2
X	V	X	V	A	A	A	X	X			X3
A	X	X	V	V	A	A	X				X4
A	X	V	X	V	A	X					X5
X	X	V	V	V	X						X6
X	A	A	X	X							X7
X	X	X	X								X8
X	V	X									X9
X	X										X10
X											X11

در گام بعدی ماتریس دستیابی از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک به دست می‌آید. جهت استخراج ماتریس دستیابی ابتدا قرینه متناظر حروف اختصاری در زیرقطر اصلی ماتریس تکمیل می‌گردد. به عنوان مثال در خانه ماتریس اثرگذاری در جدول ۶ بیان شده است که  $x_1$  بر  $x_2$  اثر گذاشته و حرف اختصاری V قرار گرفته است بنابراین در خانه ماتریس اثرگذاری  $x_2$  بر  $x_1$  حرف اختصاری A قرار خواهد گرفت به این معنی که  $x_2$  تأثیری بر  $x_1$  ندارد. سپس در هر سطر ماتریس خودتعاملی به جای علائم X,V از عدد ۱ و به جای علائم A,O عدد صفر استفاده می‌شود. ماتریس دستیابی در جدول (۵) شرح داده شده است.

جدول ۵. ماتریس دستیابی

نفوذ	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1	
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X1
4	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	X2
8	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	X3
8	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	X4
8	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	X5
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X6
5	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	X7
8	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	X8

9	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	X9
9	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	X10
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X11
	8	10	9	10	9	4	7	8	7	11	8	وابستگی

در مدل ساختاری تفسیری روابط متقابل و تاثیرگذاری بین معیارهای سطوح مختلف به خوبی نشان داده شده است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به وسیله مدیران می‌شود. جهت تعیین معیارهای کلیدی، قدرت نفوذ (تعداد عناصری که عنصر i ام بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد) و وابستگی (تعداد عناصری که بر عنصر i ام تأثیر می‌گذارند)، که از قدرت نفوذ و وابستگی در تحلیل میک‌مک استفاده می‌شود. نهایتاً در گام بعدی جهت تعیین روابط و سطح‌بندی پیشران‌های رفتار سیاسی در مدل ساختاری تفسیری باید مجموعه خروجی‌ها (شامل خودمعیار و معیارهایی که از آن تأثیر می‌پذیرند) و مجموعه ورودی‌ها (شامل خودمعیار و معیارهایی که بر آن تأثیر می‌گذارند) برای هر یک از پیشران‌های بیان شده استخراج می‌شود. پس از تعیین مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها، اشتراک دو مجموعه محاسبه می‌شود.

برای سطح‌بندی عناصر قواعد مختلفی وجود دارد پیشنهاد شده است که قواعد پایه به قواعد وارفیلد معروف‌اند:

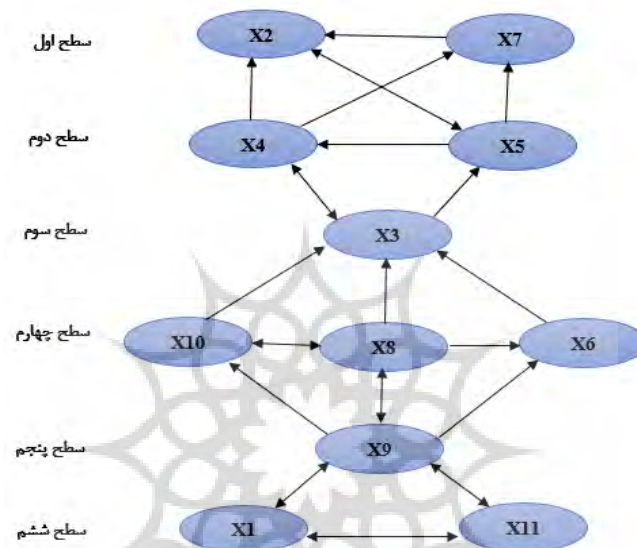
قاعده ۱: مینیمم فراوانی و سطح‌بندی به طریق صعودی انجام می‌گیرد. مجموع فراوانی عناصر مجموع خروجی و مجموع مشترک مشخص شده و کمترین فراوانی به عنوان سطح ۱ مشخص شده و سپس سطح‌بندی به صورت صعودی انجام می‌گیرد.

قاعده ۲: به قاعده تکرار معروف است. طبق این قاعده، مجموع فراوانی (خروجی) و ستون مشترک مبنا قرار می‌گیرد. به طوریکه در هر تکرار عنصر یا عنصرهایی که دارای min فراوانی هستند سطح‌بندی شده و در تکرار بعدی حذف می‌شوند (Azar & Bayat, 2008)، سطح‌بندی پیشران‌های مؤثر بر مدیریت رفتار سیاسی مدیران در جدول (۶) بیان شده است.

جدول ۶. سطح‌بندی پیشران‌های مدیریت رفتار سیاسی

LEVEL	مجموعه مشترک	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	ابعاد
vI	1,3,4,6,8,9,10,11	1,3,4,6,8,9,10,11	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11	X1
I	2,5,9,10	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11	2,5,9,10	X2
III	1,3,4,8,9,11	1,3,4,5,6,7,8,9,11	1,2,3,4,8,9,10,11	X3
II	1,3,4,9,10	1,3,4,5,6,9,10,11	1,2,3,4,8,9,10	X4
II	2,5,8,10	1,2,5,6,8,10,11	2,3,4,5,7,8,9,10	X5
Iv	1,6,10,11	1,6,10,11	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11	X6
I	7,8,11	1,4,5,6,7,8,9,10,11	2,3,7,8,11	X7
Iv	1,5,7,8,9,10,11	1,3,4,5,6,7,8,9,10,11	1,2,5,7,8,9,10,11	X8
v	1,2,3,4,8,9,11	1,2,3,4,5,6,8,9,11	1,2,3,4,7,8,9,10,11	X9
Iv	1,2,4,5,6,8,11	1,2,3,4,5,6,8,9,10,11	1,2,4,5,6,7,8,11	X10
vI	1,3,6,7,8,9,10,11	1,3,6,7,8,9,10,11	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11	X11

قاعده ۳: براساس ماتریس خودتعاملی ساختاری SSIM و رعایت اصل انتقال، روابط ۲ به ۲ عناصر را براساس سطوح تعریف شده ترسیم می‌شود. بر طبق اصل انتقال، روابط مستقیم در سطح متوالی K و K-1 و روابط افقی در درون سطر اتفاق می‌افتد. روابط بین ۲ عنصر غیرمتوالی براساس زنجیره‌های گراف تعیین می‌شود. به عبارت دیگر مجموع آثار غیرمستقیم همان اثر مستقیم است. بنابراین در گام آخر پس از تعیین سطوح هر یک از پیشران‌ها نیاز است تا مدل ساختاری پیشران‌ها متناسب با تعداد سطوح شکل گرفته و ارتباط بین این عوامل ترسیم شود. نگاشت شناختی مربوط به مدل ساختاری پیشران‌های مدیریت رفتار سیاسی به شرح نمودار (۱) ارائه شده است.



نمودار ۱. نگاشت شناختی پیشران‌های مدیریت رفتار سیاسی

پس از ترسیم مدل ساختاری پیشران‌های مدیریت رفتار سیاسی، هر یک از موانع ۱۱ گانه براساس قدرت نفوذ و وابستگی در تحلیل MICMAC ارزیابی می‌شوند. تجزیه و تحلیل میک‌مک بر پایه قدرت نفوذ بر روی محور افقی (تعداد عناصری که عنصر i بر آن‌ها تأثیر دارد) و میزان وابستگی بر روی محور عمودی (تعداد عناصری که بر عنصر i تأثیر می‌گذارند) برای هر متغیر مشخص شده و امکان بررسی بیشتر محدوده هر یک از متغیرها را فراهم می‌سازد. در این تحلیل متغیرها به چهار گروه خودمختار (متغیرهایی با میزان وابستگی و قدرت هدایت کم)؛ وابستگی (متغیرهایی با میزان وابستگی قوی و هدایت ضعیف)؛ پیوندی (متغیرهایی با میزان وابستگی قدرت هدایت بالا)؛ نفوذ (متغیرهایی با میزان وابستگی کم و هدایت بالا) تقسیم می‌شوند. براین اساس تحلیل انجام گرفته MICMAC برای پیشران‌های مورد بررسی در این مطالعه به شرح شکل (۱) ارائه شده است.

11	نفوذ						X6						X1						پیوند					
10																								
9																			X9 X10					
8													X3 X4						X8					
7																								
6													X11											
5																			X7					
4																			X2					
3																								
2																								
1	خودمختار																		وابسته					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11													

شکل (۱) ماتریس MICMAC پیشران‌های مدیریت رفتار سیاسی

باتوجه به هدف پژوهش حاضر که مدل‌سازی مدیریت رفتار سیاسی بوده است کدگذاری داده‌های مصاحبه منجر به شناسایی ۱۱ مقوله اصلی به عنوان پیشران‌های رفتار سیاسی در سازمان‌های دولتی کرمانشاه شد. مدل‌سازی انجام گرفته با رویکرد ساختاری تفسیری، پیشران‌های شناسایی شده را در شش سطح طبقه‌بندی کرده است. سطح ششم مربوط به پیشران‌هایی با بیشترین اثرگذاری و سطح اول مربوط به پیشران‌هایی است که بیشترین اثرپذیری را نسبت به سایر عوامل داشته‌اند. باتوجه به ماتریس MICMAC نتایج پژوهش حاکی از آن است که هیچ معیاری در بخش خودمختار قرار نگرفته است و این نشان‌دهنده این است که از بین عوامل مؤثر بر رفتار سیاسی، هیچ عاملی وجود ندارد که بر رفتار سیاسی تاثیرگذار نباشد و همه عوامل اثرگذار هستند.

### بحث و نتیجه گیری

رفتار سیاسی در سازمان، موضوعی متناقض ناست و این توصیه به مدیران که چگونه سیاستمدار باشند، معمولاً توصیه‌ای مشروع تلقی نمی‌شود. کلی (۱۹۸۸) با طرح تداوم سیاست در سازمان نتیجه می‌گیرد وجود سیاست در سازمان مفید نیست و معتقد است سیاست باید از صحنه سازمان حذف شود. فریز و کینگ نیز معتقدند اگر چه رفتارهای سیاسی دارای پیامدهای مثبت و منفی هم زمان هستند اما غالب مطالعات بر جنبه تاریک سیاست تمرکز کرده‌اند. در مقابل، پرویس معتقد است با بررسی رفتارهای مختلف سیاسی‌ای که در سازمان بروز می‌کند می‌توان به این نتیجه دست یافت که این دیدگاه که سیاست، بد است، می‌تواند کنار گذاشته شده و نادیده انگاشته شود، زیرا رفتارهای سیاسی، هم نتایج خوب به بار می‌آورد و هم نتایج بد. یا به عبارتی دیگر، این رفتارها دارای دو چهره زیبا و زشت هستند و این دو چهره برای هر دو طرف مبادله یعنی کسی که رفتار سیاسی از وی بروز می‌کنند و نیز برای پذیرنده آن، در شرایط مختلف، ظاهر خواهد شد. این تناقض باعث به وجود آمدن دو رویکرد درباره سیاست در سازمان شده است. در نخستین رویکرد بر آن سیاستی تأکید می‌شود که اتخاذ آن باعث می‌شود منافع شخص تأمین شود و این چیزی نیست که مورد نظر و تأیید سازمان باشد؛ چون وقتی از این دیدگاه به مفهوم سیاست نگاه می‌کنیم سیاست یعنی فریب و نیرنگ؛ و مقصد با هدف کسی که چنین

رفتاری را در پیش می‌گیرد تأمین خواسته‌های شخصی خودش است. دیدگاه دوم این است که سیاست، فرآیندی طبیعی در سازمان است که به وسیله آن، تعارض، تضاد و اختلاف بین گروه‌های ذی نفوذ در سازمان را حل می‌کنند. سیاست یعنی گفت و گو، مذاکره و چانه زدن که برای تعارض، تضاد و اختلاف افراد و گروه‌ها استفاده می‌شود. در نظریه سازمان، به سیاست از دیدگاه دوم توجه می‌شود، یعنی سیاست، یک فرآیند طبیعی تصمیم‌گیری است. سیاست، اقدام یا فعالیتی است که بدان وسیله برای حل مسئله، تعارض و پدیده عدم اطمینان، اعمال قدرت می‌شود. براساس نتایج پژوهش، پیشایندها یا عوامل اثرگذار بر رفتار سیاسی مدیران، شکاف فرهنگی اجتماعی، الگوی قوانین و مقررات، قدرت فردی افراد، فرآیندهای سازمانی، انتخابات و انتصابات سازمانی، ارزشیابی سازمانی، ساختار سازمان‌های دولتی، مدیریت تصویرپردازی، باور عمومی، اراده سیاسی افراد، ویژگی‌های شخصی افراد می‌باشند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که در سطح ششم، شکاف فرهنگی اجتماعی و ویژگی‌های شخصی افراد بیشترین اثرگذاری را نسبت به سایر عوامل داشته است البته ضعف فرهنگی اثرگذارترین عامل بوده است. هر سازمانی فرهنگ و جو سازمانی خاص خود را داراست که روابط افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. فضای بر سازمان حاکم شده است که افراد به یکدیگر اعتماد ندارند و در نتیجه برای دستیابی به اهداف سازمانی اتحاد و یکپارچگی ندارند در چنین سازمان‌هایی رفتارهای سیاسی رشد خواهد داشت. همچنین مدیرانی که به لحاظ شخصیتی دارای دیدگاه‌های ماکیاولیسمی هستند و شبیه گرامی‌باشند بیشتر دارای رفتارهای سیاسی هستند همچنین افرادی که ویژگی‌های هوش هیجانی بالایی دارند. در سطح پنجم مدل، باور عمومی قرار دارد که به نوعی متأثر از شکاف فرهنگی و ویژگی‌های شخصی افراد است. ضعف فرهنگی و ویژگی‌های شخصی منجر به نوعی باور عمومی در افراد سازمان می‌شود و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری باور عمومی را تقویت می‌نماید. در سطح چهارم، اراده سیاسی افراد و مدیریت تصویرپردازی و ارزشیابی سازمانی قرار دارند که تحت تأثیر شکاف فرهنگی، ویژگی‌های شخصی و باور عمومی افراد در سازمان‌ها می‌باشد. اراده سیاسی افراد که شامل دارا بودن فنون سیاسی، موقعیت طلبی، داشتن نگرش سیاسی و اهداف سیاسی است عملاً منجر به تقویت رفتارهای سیاسی در افراد می‌شود، همچنین داشتن ویژگی مدیریت تصویرپردازی در افراد و فعال و خودجوش بودن منجر می‌شود مدیران رفتارهای سیاسی از خود نشان داده و در جهت تحقق اهداف سازمانی و اهداف ذینفعان و فردی از این مهارت سیاسی خود استفاده نمایند. ارزشیابی سازمانی که به عدم توجه به هنجارها و ارزش‌های سازمانی و میزان رعایت سیاست‌های سازمانی اشاره دارد نیز عاملی است که تحت تأثیر شکاف فرهنگی، ویژگی‌های شخصی و باور عمومی افراد است. در سطح سوم، قدرت فردی افراد قرار داشته که تحت تأثیر اراده سیاسی، مدیریت تصویرپردازی و ارزشیابی سازمانی می‌باشد. داشتن قدرت قانونی، قدرت سرکوب یا تنبیه نمودن، قدرت صلاحیت، قدرت پاداش، قدرت مهارت و قدرت فرصت‌ورزی منجر به شدت گرفتن رفتارهای سیاسی در سازمان می‌شود و در سطح دوم فرآیندهای سازمانی و انتخابات و انتصابات سازمانی قرار دارد که منجر به بروز رفتارهای سیاسی در سازمان می‌شوند. تغییر در چارت سازمانی و تحقق اهداف سازمانی به صورت دستوری همچنین عدم شایسته‌سالاری، عدم جانشین‌پروری، ریاست‌طلبی و ... عواملی هستند که منجر به شکل‌گیری رفتارهای سیاسی در سازمان می‌شوند. در سطح آخر الگوی قوانین و مقررات و ساختار سازمان‌های دولتی قرار دارند که به دلیل عدم نظارت درست بر قوانین و مقررات، عدم شفافیت و بروزرسانی قوانین و مراجع متعدد همچنین تنوع و پیچیدگی در ساختار سازمان‌های دولتی منجر به تشدید رفتارهای سیاسی مدیران در



سازمان‌های دولتی می‌شود که ضروری است جهت کنترل و مدیریت رفتارهای سیاسی که امری اجتناب ناپذیر در سازمان است راهبردهای عملی اتخاذ گردد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Abdolali pour et al, 2023) (Sanaie et al, 2023) (Mohammadi et al, 2022) (et al, 2023) (Selajgeh & Rostakhiz, 2021) (Ayat et al, 2021) (Vujatovic, 2019) (Gullu & Yildiz, 2019) (Esmaili Ranjbar & Selajgeh, 2019) مطابقت دارد.

(Sanaie et al, 2023) نشان دادند که رفتار سیاسی مدیران به ترتیب عبارتند از دریافت کنترل دسترسی به اطلاعات در بالاترین میزان و بعد از آن نمایش آرامش، مقاومت در برابر تغییر، خشوند سازی دیگران، بازی با زمان، گروه سازی، سرزنش و حمله به دیگران، برخورد معکوس، تقویت یک تأثیر مطلوب، ایجاد شبکه ارتباطی، حمایت و همدلی و مطرح کردن خویش از طریق سایر افراد قدرتمند به ترتیب و در اولویت‌های بعدی قرار دارند (Esmaili Ranjbar & Selajgeh, 2019). نشان دادند که سازمان‌ها را افراد بشر آباد می‌کنند و رونق می‌بخشند و تغییر سازمانی بیش از آن که مفهومی مجرد باشد دارای اثرات واقعی بر زندگی افراد است. پیش برد اکثر الگوها و روش‌های نوین مدیریتی، نیاز به فراهم شدن فضای تغییر در سازمان و مدیریت کردن فرایند تغییر دارد. آمار بالای شکست این طرح‌ها، بیش از هر چیز به دلیل عدم درک و آگاهیمدیران این طرح‌ها از ضرورت‌های فرایند تغییر و پویایی‌های سازمانی می‌باشد. در تحقیقات بسیاری اثبات شده است که رفتارهای سیاسی در سازمان‌ها همه گیر شده است و تمام نتایج تحقیقات، نشان از پذیرش گسترده سیاست به عنوان یکی از جنبه‌های قابل توجه از زندگی سازمانی دارد. برای این که بتوان با افرادی که دارای دیدگاه‌ها، انتظارات و مفروضات متفاوت هستند، به شیوه اثربخشی کار کرد؛ انسان باید یک سیاست مدار ماهر باشد و درک کاملی از عرصه سیاسی سازمانی که در آن به کار و فعالیت مشغول است، داشته باشد. (Vujatovic, 2019) عنوان کردند که به اهمیت مهارت‌های سیاسی برای افزایش کنترل و قدرت و تأثیرگذاری بر دیگران برای رفتار مطابق با اهداف افراد یا گروه‌ها در این شرکت‌ها اهمیت حیاتی داده می‌شود. چنین مهارت‌هایی از نظر تغییرات سازمانی، رهبری و درک سیاست سازمانی نقش بسیار مهمی دارند.

با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

مدیران سازمان‌های دولتی با شناسایی علت‌ها و فنون رفتار سیاسی از بروز رفتارهای سیاسی مخرب و منفی جلوگیری نمایند.

پیشنهاد می‌گردد با بالا بردن پیوستگی عاطفی در مدیران و کارکنان و درگیر کردن آنها با اهداف سازمانی از بروز رفتارهای سیاسی منفی جلوگیری شود.

اهداف و رسالت‌های سازمانی به صورت دقیق و واضح تشریح شوند.

با حذف تبعیض‌ها و ناعادلتی‌ها در محیط کار، محیط مساعدی جهت انجام امور و هماهنگی بیشتر ایجاد شود

نظام پیشنهادات و سیستم مدیریت مشارکتی در سازمان‌ها نهادینه شود.

تناسب میان شغل و شاغل ایجاد شود تا میزان رضایت افراد از سازمان ارتقا یابد.

سیستم مدیریت باز و ارگانیک و پویا در سازمان ایجاد شود.

تا حدامکان از بوروکراسی‌های زاید اداری کاسته شود و قوانین و مقررات و خط مشی‌ها به صورت روشن، واضح و مشخص تنظیم و تبیین گردد.

## Reference

- Abdolali pour, A., & Seyed Javadin, S. R., & Amin, F. (2023). Development of the model of the effect of organizational policies on the guidance of employees in setting goals and budgeting (Case Study: Khorramshahr University of Marine Sciences and Technology). *Journal of Marine Science and Technology*, 22(3), 50-61. doi: 10.22113/jmst.2022.369463.2503. (in Persian)
- Ayat, M., & Malaei, A., & Heydari, Z., & Shafiei, S. (2021). Identifying the impact of transformational leadership and managers' political behavior on managers' work enthusiasm in Isfahan government organizations. *Bimonthly Journal of Business Studies*, Volume: 19, Number: 110, <https://civilica.com/doc/1428923>. (in Persian)
- 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. DOI: 10.1080/01900692.2017.1280818
- Esmaili Ranjbar, J., & Selajgeh S. (2019) The effect of political behavior on organizational effectiveness. *Journal of Research and Studies of Islamic Sciences*, 1, 6, 65-<https://civilica.com/doc/146339072>. (in Persian)
- Farahbakhsh, S., & Nikpay, I., & Shojaei, A. (2016). The relationship between the political behavior of managers and organizational commitment staff with adjusting organizational justice in Lorestan University. *The Journal of New Thoughts on Education*, 12(3), 7-32. doi: 10.22051/jontoe.2016.2544. (in Persian)
- Farsi, M., & Khairandish, M. (2022) Antecedents and Consequences of Political Behavior in the Organization of Behavioral Studies in Management 13(31): 73-44. (in Persian)
- 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 and Organizational Studies*, 24(1), 5-19. DOI:10.1177/1548051816656003
- Gullu, S., & Yildiz, K. (2019). An Analysis on the Relationship among Trust in Manager, Political Behavior and Organizational Commitment: The Case of a Sports Organization. *Journal of Education and Training Studies* 7(3):116. DOI:10.11114/jets.v7i3.3957
- 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. [https://www.cambridge.org/core/product/identifier/.../type/journal\\_article](https://www.cambridge.org/core/product/identifier/.../type/journal_article)
- Mohammadi, M., & Maqshoodi Ganja, Y., & Shahbazi Dastjardeh, L. (2022). The effect of the use of outcome controversy theory on organizational resilience with the mediating role of managers' political behavior in Isfahan government organizations. *Quarterly Journal of Government Organization Management*, Volume: 10, Number: 39, <https://civilica.com/doc/1508839>. (in Persian)
- Mousavi, S. N., & Zare, F. (2018). Investigating the Role of Political Behaviors on the Hypocoristic Behaviors Regarding the Mediating Effect of Spirituality. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 6(4), 161-187. DOI: 20.1001.1.23221518.1396.6.4.7.0. (in Persian)
- Nurollahi, S., & Ghanbari, S. (2021). Political behavior: conceptualization, antecedents and consequences in organizations, the first international conference on the leap of management, economics and accounting sciences, Surrey, <https://civilica.com/doc/1463390>. (in Persian)
- Sanaie, M., & Jafariyani, H., & Samanian, M. (2023). Political behavior of government managers and its causes in the organization. *Political Sociology of Iran*, 5(11), 2894-2911. doi: 10.30510/psi.2022.312064.2535. (in Persian)
- Soltani Fath, M., & Kia Kojoori, D., & Eslami, S., & Farrokhsersht, B. (2022). The Presentation of a Model for the Identification of Public Sector Managers' Political Behaviors. *Organizational Culture Management*, 20(2), 353-373. doi: 10.22059/jomc.2021.323437.1008283. (in Persian)
- Taheri, M.H., & Atai, M. (2021). Designing a model of political behavior in Iran's government organizations. *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, Volume: 5, Number: 83, <https://civilica.com/doc/1700462>. (in Persian)
- Vujatović, M.J. (2019). The political behavior of managers and employers as an instrument for advancing career: Influence and factors on individual and organizational effectiveness. *Ekonomika* 65(4):87-105 DOI:10.5937/ekonomika1904087J