

پژوهش تحلیلی در زمینه مدیریت رفتار سیاسی در سازمان‌ها

• دکتر سنجر سلاجقه

عضو هیات علمی دانشگاه

مؤگان ناظری

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی و عضو باشگاه پژوهشگران جوان



چکیده

در دنیای امروز که بدون شک مملو از پیچیدگی، ابهام، عدم اطمینان و موقعیت‌های مملو از کشمکش، رقابت‌ها و تعارض‌هاست، نقش مدیریت اثربخش و کارآمد، اهمیت بیشتری می‌یابد. وضعیت خط‌مشی‌ها و راهبردهای سازمانی در این شرایط می‌تواند بالقوه پیامدهایی را در صحنه نبرد منافع و هدف‌های کنشگران مختلف سازمانی از خود بر جای گذارد و ترکیب ائتلاف جریان‌های قدرت و نفوذ را در عرصه‌های درونی و برونی سازمان دستخوش تحولاتی عمیق کند. این راهبردها بر نگرش و رویکردهای اجرایی مدیران تأثیر زیادی خواهد داشت، به طوری که مدیران سیاسی را سیاست زده و مدیران غیر سیاسی و نامتمایل به رفتارهای سیاسی را به سمت و سوی سیاسی شدن سوق دهد. رفتارهای سیاسی ممکن است موجبات تسهیل تحقق بعضی از مقاصد، تحقق نیافتن هدف‌های دیگر یا تأخیر در تحقق آنها را فراهم آورد، اما به هر حال، درک قواعد و چارچوب‌های حاکم بر شکل‌گیری رفتارهای مذکور، امری کاملاً حیاتی است. این ادعا نیز درست به نظر می‌رسد که هیچ‌گونه نگرش مطلق ناظر بر مثبت یا منفی بودن کارکردهای رفتارهای سیاسی در سازمان صحیح نباشد؛ زیرا سازنده یا مخرب بودن ابعاد عملی رفتارهای سیاسی در سازمان تابع شرایط، اقتضاها و عوامل فردی و سازمانی است. مدیران با برخورداری از نگرش کارکردگرایانه و سازنده نسبت به رفتارهای سیاسی، می‌توانند امکان تبدیل اینگونه تهدیدها را به فرصت فراهم سازند. به عبارت دیگر، نگرش مثبت مدیران به مقوله رفتارهای سیاسی ممکن است در تبدیل نقش‌های منفی آن رفتارها به سوی سازندگی و بهینه‌سازی امور سازمانی نقشی کاملاً کارساز ایفا کند.

واژگان کلیدی

سیاست (politic)، رفتارسیاسی (political behaviour)، تاکتیک‌های سیاسی (Influence tactics)، اشتباهات سیاسی (political blunders)، رفتارهای سیاسی مشروع (legitimate political behaviour)، رفتارهای سیاسی نامشروع (Illegitimate political behaviour)

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 مورد مطالعه قرار داد. تصور اینکه افراد سازمان تنها برای اهداف و مقاصد سازمان گام برمی‌دارند، بسیار خوشبینانه می‌باشد. البته رفتارهای سیاسی بخشی از شرح وظایف رسمی پرسنل در سازمان محسوب نمی‌شود، اما به دلیل تاثیر آن بر کسب منافع و دفع خطر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. توزیع رفتارهای سیاسی در سطوح مختلف سازمان یکسان نیست، همچنان که احتمال رخ دادن آن در تمام مواقع نیز برابر نمی‌باشد. کسانی که به این سیاست‌ها مبادرت می‌ورزند آگاهانه به انواع بازی‌های سیاسی روی می‌آورند که نقشی در نیل به اهداف سازمانی ندارد. هر چند که امکان حذف چنین رفتارهایی در سازمان وجود ندارد، اما آگاهی از نحوه بروز آنها می‌تواند مدیران را در کاهش اثرات مخربش یاری دهد. مطالبی که در باب رفتار سیاسی آمده، شاید این ذهنیت را ایجاد کند که رفتار سیاسی در تضاد با منافع سازمان است و به عنوان تهدید و خطری در جهت فرو پاشی سیستم سازمان تصور شود. در حالی که مراد و مقصود از رفتارهای سیاسی اینگونه که تصور می‌شود، نیست.

پس می‌توان گفت که رفتارهای سیاسی از یک طرف، اهداف سازمان را تحقق می‌بخشند و از طرف دیگر مانع نیل به اهداف سازمان می‌باشند. در رفتار سیاسی افراد می‌کوشند با بروز رفتارهای مثبت و منفی یا به هدف سازمان جامه عمل ببوشند یا به مخالفت با آن بپردازند. در این مقاله سعی خواهد شد، سیاست و رفتار سیاسی در سازمان تعریف شده و عواملی که به رفتار سیاسی کمک می‌کند، انواع تاکتیک‌های سیاسی، اشتباهات سیاسی و بالاخره راه‌های کنترل و غلبه بر رفتار سیاسی در سازمان مورد بررسی قرار گیرد.

۱- تعریف و حوزه رفتار سیاسی در سازمان

سیاست یک کوشش باستانی و دیرینه انسان شناسی می‌باشد که از آغاز تمدن وجود داشته است؛ از این رو چیزی نیست که فقط در سازمان‌های امروزی وجود داشته باشد، ولی سازمان‌های امروزی، زمین باروری برای پرورش و رشد سیاست هستند (۱).

سیاست ترجمه کلمه politics است که ریشه یونانی دارد و از کلمه polis به معنای شهر مستحکم و دارای قلاع و حصار گرفته شده است. در یونان قدیم امور راجع به اداره شهر را politics می‌گفتند (۲). برخی در تعریف سیاست روی عامل قدرت تکیه کرده‌اند و

رفتار سیاسی فرد یا گروه عبارت است از کوشش‌های آنها برای نفوذ بر رفتار دیگران و جریان وقایع سازمان و به منظور حفاظت از منافع، بر آوردن نیازها و پیش بردن اهداف خود

گفته‌اند که سیاست عبارت است از تلاشی برای بدست آوردن قدرت و حفظ و اعمال قدرت (۳). Singh معتقد است قدرت عبارت است از توانایی بالقوه تاثیر در رفتار دیگران جهت تغییر رویدادها، غلبه کردن بر مقاومت و انجام کارهای مورد نظر، به طوری که اگر غیر از این بود انجام نمی‌شد (۴). همچنین Dobrin قدرت را توانایی نفوذ بر تصمیمات و کنترل منابع می‌داند (۵). رفتار سیاسی فرد یا گروه عبارت است از کوشش‌های آنها برای نفوذ بر رفتار دیگران و جریان وقایع سازمان و به منظور حفاظت از منافع، بر آوردن نیازها و پیش بردن اهداف خود. بر این اساس، معمولاً همه انواع رفتارها را می‌توان امری سیاسی تلقی کرد. به عقیده دال که یکی از نظریه‌پردازان سیاسی می‌باشد، رفتار سیاسی حاصل مقاصد متعارض می‌باشد. او در این باره می‌گوید چنانچه فردی در پیگیری اهدافش دیگری را دچار محرومیت و تعارض نماید، هسته اولیه رفتار سیاسی به وجود آمده است (۶).

از رفتار سیاسی تعاریف مختلفی ارائه شده که به برخی از آنها اشاره می‌شود: مایز و آلن معتقدند که رفتار سیاسی عبارت است از نفوذ در دیگران از طریق راه‌های غیر قانونی برای حصول نتایجی که مجاز و قانونی نیست.

کوین معتقد است که رفتار سیاسی شامل فعالیت‌هایی است که عمدتاً برای افزایش قدرت قانونی یا مدرک مرجعیت افراد و گروه‌ها به کار گرفته می‌شود (۷). استیفن رابینز معتقد است که رفتار سیاسی آن فعالیت‌هایی است که به عنوان بخشی از نقش رسمی فرد در سازمان ضرورت ندارد، اما در تعریف دیگر، رفتار سیاسی توزیع مزایا یا زیان‌هایی را در داخل سازمان تحت تاثیر قرار می‌دهد یا تلاش می‌کند تحت تاثیر قرار دهد. این تعریف شامل عناصر کلیدی چندی است که در ذیل به برخی از آنها اشاره می‌شود:

رفتار سیاسی خارج از مقررات شغلی است؛ این رفتار نیازمند تلاش جهت به‌کارگیری قدرت شخصی است. همچنین این تعریف به تلاش برای نفوذ بر اهداف، معیارها یا فرایندهای مورد استفاده برای تصمیم‌گیری توجه دارد. همانطور که عنوان شد، سیاست‌ها به توزیع مزایا و زیان‌هایی در داخل سازمان توجه دارند، که این مسأله شامل رفتارهای سیاسی متنوعی مثل

خودداری کردن از دادن اطلاعات به تصمیم‌گیرندگان، شایعه‌پراکنی، دادن اطلاعات محرمانه به رسانه‌ها در مورد فعالیت‌های سازمان، مبادله طرفداری و کمک به دیگران در سازمان جهت منافع متقابل، سخنرانی و تبلیغات له یا علیه یک شخص با یک تصمیم خاص می‌باشد (۸).

به طور کلی رفتارهای سیاسی به دو دسته مشروع و نامشروع تقسیم می‌شوند. رفتارهای سیاسی مشروع یعنی سیاست‌های عادی روزانه که نمونه‌های آن عبارتند از شکایت کردن به سرپرست یا رئیس، رعایت نکردن سلسله مراتب اختیارات، تشکیل ائتلاف‌ها، سخت‌گیری افراطی در مقررات. از سوی دیگر، رفتارهای سیاسی افراطی یا نامشروع آنها هستند که قوانین و مقررات را نقض می‌کنند و اصطلاحاً "اخلالگری" نامیده می‌شوند؛ بنابراین اقدامات نامشروع عبارتند از ایجاد اغتشاش و لابی‌گری به هنگام کار. البته بیشتر رفتارهای سیاسی از نوع قانونی و مشروع می‌باشند. دلایل آن هم بسیار روشن است، چرا که اقدامات نامشروع در حد افراط، خطر از دست دادن شغل را در پی دارد یا افراد و گروه‌های افراطی مشمول تحریم‌های شدید می‌شوند (۹).

مهم‌ترین علل بروز رفتار سیاسی در سازمان عبارتند از: ابهام در هدف، محدودیت در منابع، تغییرات در تکنولوژی و محیط، تصمیمات برنامه‌ریزی نشده و تغییرات سازمانی (۱۰).

۲- عوامل موثر بر رفتارهای سیاسی

عوامل موثر بر شکل‌گیری رفتارهای سیاسی را می‌توان به دو دسته عوامل فردی و سازمانی تقسیم کرد. عوامل فردی موثر بر شکل‌گیری رفتار سیاسی عبارتند از خود کنترلی زیاد، خود کنترلی درونی، ریاست طلبی، به کار انداختن سرمایه سازمانی، گزینه‌های شغلی و انتظار موفقیت.

از عوامل سازمانی شکل‌گیری رفتارهای سیاسی می‌توان به مواردی همچون تخصیص مجدد منابع، فرصت‌های ارتقا، اعتماد کم، ابهام در نقش، سیستم ارزیابی عملکرد نامشخص، میزان ثابت پاداش (به این صورت که اگر به یک نفر داده شود به دیگری داده نخواهد شد) یا سیستم پاداش برد و باخت، سیستم تصمیم‌گیری دموکراتیک (مردمی)، فشار کار زیاد و مدیران قدیمی خودخواه اشاره نمود (۱۱).

۳- تاکتیک‌های سیاسی

تاکتیک‌های سیاست سازمانی که اغلب مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارتند از:

■ کنترل دسترسی به اطلاعات: اطلاعات، خون

حیات بخش سازمان هاست. به طور کلی راه‌های کنترل اطلاعات به منظور ارتقای موقعیت سازمانی فرد در سازمان عبارتند از:

– خودداری از ارائه اطلاعاتی که به نظر می‌رسد خوب نباشد. (مثل تنزل فروش)

– اجتناب از تماس با افرادی که اطلاعاتی را از ما می‌خواهند و ترجیح می‌دهیم آنها را افشا نکنیم.

– به شکل کاملاً گزینشی اطلاعاتی را که می‌خواهیم فاش کنیم.

– دیگران را با اطلاعات ناقص قانع می‌کنیم. (۱۲)

■ **تقویت یک تاثیر مطلوب:** افرادی که علاقه‌مند به افزایش کنترل سازمانی خود هستند، سعی می‌کنند یک تصویر خیالی ایجاد کنند تا اثر خوبی روی دیگران بگذارند. این افراد خود را با توفیق‌هایی که دیگران به دست می‌آورند مرتبط ساخته و به سادگی توجه دیگران را به خصوصیات مثبت و موقعیت‌های ساختگی خود جلب می‌کنند؛ چنین افرادی را آفتاب‌پرست‌های سازمانی می‌نامند.

■ **توسعه یک پایگاه پشتیبان:** برای نفوذ موفقیت‌آمیز در دیگران، اغلب از پشتیبانی دیگران در سازمان استفاده می‌شود.

■ **سرزنش و حمله به دیگران:** یک تاکتیک رایج سیاسی، یافتن سبب بلاست؛ یعنی فرد که برای شکست یا کار اشتباهی که مرتکب شده است، دیگران را سرزنش کند.

■ **مطرح کردن خویش از طریق سایر افراد قدرتمند:** در این حالت فرد ضعیف از طریق برقراری ارتباط با فرد قوی برای خود کسب قدرت می‌کند. (۱۳)

■ **خشنود سازی دیگران:** افراد به تعریف و تمجید بیش از حد دیگران (منتقدین) می‌پردازند تا وجهه‌ای مطلوب نزد آنان پیدا کنند.



■ **ائتلاف با هم‌پیمانان قدرتمند:** در این رفتار، افراد، کارکنان یا مدیران توانمند را در زمینه‌های متفاوت شناسایی می‌کنند و با آنان ائتلاف می‌کنند تا بتوانند به خواسته‌های خود نایل شوند.

■ **ایجاد الزامات یا تعهدات اخلاقی:** گروهی از افراد با انجام اقدامات مختلف کوشش می‌کنند دیگران را از نظر اخلاقی متعهد سازند، برای مثال با دادن هدیه به نوعی فرد را بدهکار یا مدیون خود می‌کنند. (۱۴)

۴- اشتباهات سیاسی

در مسیر اجرای رفتارهای سیاسی ممکن است اشتباهاتی رخ دهد که البته بسیار مخاطره‌آمیز است و حتی گاهی اوقات، ممکن است موجبات نابودی بسیاری از راهکارهای سیاسی را فراهم آورد که برخی از آنها عبارتند از:

■ **تعامل و ارتباط با طرف‌های مغلوب:** ارتباط و همبستگی با شخصی که قدرتش در حال کاهش است، موجب کاهش قدرت فرد می‌شود.

■ **نقص سلسله مرتب فرماندهی:** برخی از افراد در هنگام بروز مشکل، سلسله مراتب سازماندهی را نادیده می‌گیرند و برای حل مشکل به جای پیروی از خط‌مشی‌های موجود در سازمان و مراجعه به سرپرست، به مقامات بالاتر از سرپرست مراجعه می‌کنند.

■ **دمدمی مزاج بودن:** خونسردی در شرایط بحرانی نشان‌دهنده شاخص شجاعت و عقل می‌باشد، به همین دلیل هنگامی که مشکلات بروز می‌کنند، حفظ خونسردی بسیار ضروری است، زیرا عصبانیت و رفتار پرخاشگرایانه با دیگران، به نوعی یک خودکشی سیاسی است و می‌تواند موجب ایجاد دشمنی، رقابت، بی‌احترامی و از دست دادن قدرت شود.

■ ایجاد تضاد با مدیر

ارشد سازمان: معمولا

مدیران ارشد به

اختیارات خود

بسیار حساس

می‌باشند و

قدرت خود را

برای مجازات

کسانی که با

اختیارات و

مقام آنها

مخالف

هستند، به کار

می‌گیرند. به

همین دلیل «نه» گفتن و عدم همکاری با مدیریت ارشد بسیار مخاطره‌آمیز است. (۱۵)

۵- مدیریت رفتارهای سیاسی

رفتارهای سیاسی در سازمان را نمی‌توان از بین برد. مدیری که انتظار داشته باشد کسی دست به رفتار سیاسی نزند، ساده‌لوحانه به این مسأله می‌اندیشد، ولی مانورهای سازمانی را می‌توان و باید کنترل کرد. آبراهام سلزنیگ استاد دانشگاه هاروارد چنین بیان می‌دارد: انسان‌ها می‌توانند توجه خود را روی تعداد معینی از کارها متمرکز نمایند، بنابراین هرچه بیشتر بر رفتارهای سیاسی متمرکز شوند، انرژی احساسی و فکری کمتری از آنان برای پرداختن به مسایل واقعی کار باقی می‌ماند. (۱۶)

توصیه‌های عملی برای مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان عبارتند از:

الف) کاهش عدم اطمینان در سیستم

– مبنایها را در فراگردهای ارزیابی روشن سازید.

– در پاداش دادن به کسانی که عملکرد عالی یا ضعیف دارند، تمایز قابل شوید.

– از اینکه پاداش‌ها به طور مستقیم و بدون واسطه با عملکرد ارتباط داشته باشد، اطمینان حاصل کنید.

ب) کاهش رقابت

– تلاش کنید رقابت میان مدیران برای گرفتن منابع به حداقل برسد.

– تلاش کنید هدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت تامین منابع از خارج سازمان را جایگزین رقابت برای گرفتن منابع کنید.

ج) شکستن رفتار سیاسی موجود

– در جایی که امپراتوری‌های با قدرتی بسیار منسجم وجود دارد، با برداشتن یا تقسیم خرده‌گروه‌های ناکارآمد آنها را در هم بشکنید.

– اگر مدیر اجرایی هستید، نسبت به مدیرانی که شیوه کار آنها جلب حمایت‌های سیاسی برای خودشان است، کاملاً حساس باشید. نخست به اینگونه افراد – اخطار کنید که مانورهای سیاسی را متوقف سازند، اگر ادامه یافت آنها را از آن منصب بر کنار کنید و ترجیح آن است که آنان را از سازمان اخراج کنید.

د) جلوگیری از شکل‌گیری رفتار سیاسی آتی

مهم‌ترین شاخص ارتقای مدیران را نگرش غیرسیاسی که هدف‌های سازمانی را بر کسب قدرت فردی او اولویت دهد، قرار دهید. (۱۷)

و) ارتباطات آشکار

ارتباطات آشکار یکی از فنون بسیار موثر در محدود کردن رفتار سیاسی است. وجود ارتباطات آشکار مانع از آن می‌شود که هر نفر به تنهایی بتواند ارتباطات و خطوط ارتباطی را به کنترل خود درآورد.

ه) مطالعه علت‌ها و فنون رفتارهای سیاسی:

در نهایت اگر مدیر علت‌ها و فنون رفتار سیاسی را بشناسد، بهتر می‌تواند اثرهای آنها را مورد بررسی قرار دهد. اقدام به کنترل دستور جلسه، انجام بازی سیاسی، تغییر تصوره‌های دیگران، کنترل پارامترهای تصمیم‌گیری و... از دید ناظر آگاه پوشیده نمی‌ماند. مدیر آگاه می‌تواند با تشخیص علت‌های اینگونه رفتارها، قدم‌های مناسبی را برای محدود کردن اثرات آنها بردارد.

به طور کلی کلیدهای مدیریت رفتارهای سیاسی عبارتند از: ارتباطات باز، مدیریت مشارکتی، تعیین انتظارات، تشویق گروه‌های کاری به همکاری با یکدیگر، روشن و واضح نمودن فرآیند تخصیص منابع و مرتبط کردن آن با عملکرد (۱۸).

۶- چگونگی حفظ رفتار سیاسی در حد معقول

جهت حفظ رفتار سیاسی در سازمان در حد معقول، نکات زیر باید مورد توجه قرار گیرد:

- غربال افراد بیش از حد سیاسی به هنگام استخدام
- ایجاد سیستم مدیریت باز
- هریک از کارکنان باید بدانند که کسب‌وکار چگونه صورت می‌پذیرد و هر یک از کارکنان بینش شخصی برای رسیدن به نتایج مهم، با هدف‌های قابل اندازه‌گیری مرتبط برای پاسخگویی فردی داشته باشد.

مهم‌ترین علل بروز رفتار سیاسی در سازمان عبارتند از: ابهام در هدف، محدودیت در منابع، تغییرات در تکنولوژی و محیط، تصمیمات برنامه‌ریزی نشده و تغییرات سازمانی

- از افرادی که کارشان در حوزه امور مالی نیست، خواسته شود ترازنامه‌های مالی و حسابداری را برای همه کارکنان به صورت دوره‌ای تعبیر و تفسیر کنند. فراگردهای رسمی حل تعارض و ارائه شکایات برقرار کنید.

- برای کنترل اخلاقی، فقط کارهایی را انجام دهید که در صورت انجام همان عمل در ملاءم آرامش وجدان داشته باشید.

- کسانی را که نتایج واقعی بدون بازی سیاسی کسب می‌کنند، شناسایی کنید و آشکارا مورد تقدیر و تشکر قرار دهید. (۱۹)

نتیجه‌گیری

قدرت و رفتارهای سیاسی جهان با هم عجین شده‌اند و تفکیک آنها از یکدیگر مشکل است. اگر از قدرت برای نفوذ در دیگران به منظور نیل به اهداف سازمانی استفاده شود، کاربرد قدرت مشروعیت می‌یابد،

اما به‌کارگیری آن برای تحقق بخشیدن به اهداف شخصی یادآور رفتار سیاسی است. در دنیای امروز نمی‌توان سازمان‌ها را جدای از رفتارهای سیاسی درون آنها مورد مطالعه قرار داد.

از آنجا که امکان حذف رفتارهای سیاسی در سازمان وجود ندارد، لذا آگاهی از نحوه بروز آنها می‌تواند مدیران را در کاهش اثرات مخرب آنها یاری دهد. همچنین مطالعه رفتارهای سازمانی بدون در نظر گرفتن محتوای سیاسی آنها، تنها بخشی از حقیقت را بر ما نمایان می‌سازد. نحوه توزیع منافع و کاستی‌ها، مخفی نگه داشتن شکست‌ها، افزایش پیروزی‌ها، حمایت از برخی از افراد یا مخالفت با گروهی دیگر و... و متاثر از رفتارهای سیاسی در سازمان است.

وقوع رفتارهای سیاسی دارای توزیع یکسانی در همه جای سازمان نیست. در بخش‌های فوقانی سلسله مراتب سازمانی که مدیران از آزادی عمل بیشتری برخوردارند، احتمال بروز رفتارهای سیاسی بیشتر است. به عبارت دیگر هرگاه کارکنان دارای شرح وظایف مشخصی نباشند و رسمیت کمتری اعمال شود، رفتارهای سیاسی نیز شیوع می‌یابد.

گرچه نمی‌توان رفتارهای سیاسی را برای همیشه در سازمان ریشه‌کن کرد، اما می‌توان با مدیریت این رفتارها شامل تشریح وظایف، توسعه ارتباطات و شفافیت اطلاعات، کاهش عدم اطمینان در سیستم و کاهش رقابت، از گسترش آن جلوگیری کرد. ■

منابع

- ۱- مشبکی، اصغر، مدیریت رفتار سازمانی (تحلیل کاربردی ارزشی از رفتار انسانی)، تهران، انتشارات ترمه، چاپ سوم، ۱۳۸۵، ص ۲۲۵
- ۲- مقتدر، هوشنگ، مفاهیم دولت و حکومت، سیاست، نشریه فصلی (علمی - کاربردی) مدیریت دولتی. مرکز آموزش مدیریت دولتی سازمان امور اداری و استخدامی کشور. شماره ۹. تابستان ۱۳۶۹، ص ۴۴
- ۳- مهرانی، بهزاد، مقاله حقوق بشر و فردگرایی (فلسفه و سیاست با تأکید بر منشور جهانی حقوق بشر) ۱۳۸۵
- 4- Save az www.behzad_mehrani.blogfa.com
- 5- Singh, Shailendra, 2005, power dynamics: manager's power and perception of their subordinates' behaviour
- 6- Save az http://www.findarticles.com/p/articles/mi_mOOGT/is13/ai_n8690373/print
- 7- Dubrin, Andrew J. 2001, leadership, third edition, hongtan company, newyork
- ۸- فحیمی، فرزاد، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، نشر هستان، ۱۳۸۳، ص ۱۴۰
- ۹- مقیمی، سید محمد، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، تهران، انتشارات ترمه، ۱۳۸۵، ص ۴۱۰
- ۱۰- نصر اصفهانی، علی، رفتار سیاسی در سازمان، مجله تدبیر شماره ۷۵، ۱۳۷۶، ص ۲۴
- ۱۱- رابینز، استیفن پی، رفتار سازمانی، ترجمه پارساییان و اعرابی. تهران. دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱، ص ۷۴۳
- ۱۲- احمدی، محمد، رفتار سیاسی، چرا و چگونه؟، ماهنامه مدیریت دانش سازمانی، شماره ۱۹، ۱۳۸۵، ص ۱۳
- ۱۳- منوریان، عباس، علیخانی، فرشاد، مدیریت رفتارهای سیاسی و تعارض‌ها، مجله مدیریت دولتی شماره ۵۱، ۱۳۸۰، ص ۷۴
- ۱۴- قلی پور سلیمانی، علی، رفتارهای سیاسی در سازمان، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۸۱، ۱۳۲۴، ص ۴۸
- ۱۵- فقهی فرهمند، ناصر، مدیریت پایای سازمان، تبریز، انتشارات فروزش، ۱۳۸۲، ص ۴۴۲
- ۱۶- شیخ زاده، محمد، تاکتیک‌های سیاسی در سازمان، ماهنامه مدیریت دانش سازمانی شماره ۱۹، ۱۳۸۵، ص ۱۱
- ۱۷- حقیقی، محمد علی، رحیمی نیک، اعظم، برهانی، بهاء‌الدین، کرد رستمی، رفتار سازمانی، تهران، انتشارات ترمه، ۱۳۸۴، ص ۴۴۳
- ۱۸- رضائیان، علی، مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۸۳، ص ۸۲
- 19- Krinter, Robert and Angelo Kinicki ; Organizational Behavior ; 6 th edition , N.Y; Irwin / McGraw-Hill , 2001, p:77
- ۲۰ - مورهد / گریفین، رفتار سازمانی، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی. دکتر غلامرضا معمارزاده، تهران، انتشارات مروارید، ۱۳۸۴، ص ۴۰۵
- 21- Krinter, Robert and Angelo Kinicki ; Organizational Behavior ; 7th edition , N.Y; Irwin / McGraw-Hill , 2004, p:579