

## طراحی مدل رفتار سیاسی در سازمان های دولتی ایران

محمدحسین طاهری<sup>۱</sup>

محمد عطایی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۳ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۱۱/۲۳

### چکیده

رفتارهای سیاسی، از مولفه های تشکیل دهنده سازمان های دولتی محسوب می شود. این رفتارها موجب نفاق و زیان اداری می گردد که موجب کاهش بهره وری سازمانی می شود؛ لذا، آگاهی از عوامل مؤثر بر رفتار سیاسی در سازمان های دولتی موجب عدم وقوع چالش ها شده و محدود کردن این رفتارها، نقش مهمی دارد؛ بر این اساس، هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی رفتار سیاسی در سازمان های دولتی است. در این مطالعه مروری، حدود ۲۵ مقاله داخلی و خارجی مورد بررسی و تجزیه تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد سوابق فردی و سازمانی هر دو می توانند منجر به رفتار سیاسی شوند. کمبود منابع باعث ایجاد سیاست می شود. وقتی منابعی مانند انگیزه های پولی یا ترفیعات محدود هستند، مردم سازمان را سیاسی تر می بینند. هر نوع ابهامی می تواند به سیاست های سازمانی بیشتر منجر شود. ضمناً رفتارهای سیاسی، تلاش های غیررسمی، غیررسمی و گاهی اوقات پشت پرده برای فروش ایده ها، تأثیرگذاری بر سازمان، افزایش قدرت یا دستیابی به اهداف راهبردی دیگر است.

### واژگان کلیدی

رفتار سیاسی، سازمان های دولتی، زیان اداری

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران.

(mohammadhoseintaheri@yahoo.com)

۲. هیئت علمی و استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران. (Mohamatai@gmail.com)

## مقدمه

تعاریف بسیار زیادی از سیاست در سازمان وجود دارد. برخی از دیدگاه‌ها سیاست سازمانی را به عنوان استفاده از قدرت، برای نفوذ در فرایندهای تصمیم‌گیری و یا اطمینان حاصل کردن از آن که رهاوردهای یک وضعیت برای یک شخص قدرتمند مطلوب می‌باشند، تعبیر می‌کنند. همچنین سیاست در سازمان به عنوان فرایند ساخت ائتلاف برای دستیابی به کنترل بر روی یک موقعیت و تضمین یک رهاورد مثبت برای ائتلاف، تعریف شده است (KACMAR & FERRIS, 1993). ساختار سازمانی، نشان‌دهنده تقسیم، گروه‌بندی و هماهنگی کارها و ارتباط بین مشاغل در یک سازمان است (مصدق‌راد و سعادت، ۱۳۹۷: ۳۷)؛ به عبارتی، ساختار سازمانی، آیین تمام‌نمای مقررات، رویه‌ها، استانداردها، جایگاه تصمیم‌گیری، الگوهای ارتباطات، روابط گزارش‌دهی و گزارش‌گیری، تلفیق وظایف و فعالیت‌ها، جریان اطلاعات، سلسله‌مراتب اختیار و مسئولیت است (دفت، ۱۳۹۸) که با نمودار سازمان نشان داده می‌شود و سبب می‌شود هر فرد براساس نظر شخصی اقدام نکند؛ بلکه در چارچوب اهداف سازمانی گام بردارد؛ بنابراین، کارکنان با شرایط تدوین‌شده سازمان، خود را منطبق می‌کنند (رئیسون و همکاران، ۱۳۹۷: ۳).

پفر سیاست سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: به فعالیت‌های درون سازمانها برای اکتساب، گسترش و به کارگیری قدرت و سایر منابع، برای به دست آوردن رهاوردهایی ترجیح داده شده در یک وضعیتی که در آن عدم اطمینان یا عدم توافق در ارتباط با انتخابها (گزینه‌ها) وجود دارد، اطلاق می‌گردد. واژه سیاست به طور تلویحی تا اندازه‌ای منفی است؛ بنابراین پفر بر این باور است که افراد می‌کوشند تا ابزارهایی را به کار گیرند تا هدفهایی را به دست آورند که توسط سازمان مجاز نمی‌باشد. در واقع، رفتار سیاسی آن‌گونه که ما آن را تعریف می‌کنیم کاملاً طبیعی است؛ زیرا قدرت به گونه ذاتی منفی نیست. با وجود این بیشتر مدیران برای اجازه دادن به محیط کاری با ویژگی سیاسی، مردد هستند. سیاست سازمانی، اقدامات آگاهانه نفوذ، برای ارتقا یا حفاظت از نفع شخصی افراد یا گروه‌ها را در بر می‌گیرد. به سیاست سازمانی برای سازمان، اغلب به صورت غیر کارکردی نگریسته می‌شود. باید توجه شود که این تعریف از سیاست سازمانی بیان می‌کند که سیاست سازمانی می‌تواند برای اعضای یک سازمان و یا خود سازمان مفید باشد. رفتارهای سیاسی در سازمان شامل اعمال آگاهانه‌ای است که برای نفوذ توسط افراد یا گروهها به منظور دستیابی یا حفاظت از منافع خود به هنگام وجود راه‌حلهای متضاد صورت می‌گیرد (رضائیان، ۱۳۸۳).

ساختار سازمانی، مهم‌ترین عنصر سازمانی و ابزاری کلیدی است که با آن، عملیات و فعالیت‌های داخل سازمان، آرایش می‌یابد، خطوط مسئولیت و اختیار (Al Shobaki et al., 2018) و نقشه ارتباطات و تعاملات میان بخش‌ها و اجزا یک سازمان مشخص می‌شود (Simons, 2019) و توزیع قدرت و میزان آزادی افراد را در هنگام تصمیم‌گیری نشان می‌دهد (EL Talla et al., 2018). بر این اساس، ساختار سازمانی، صرفاً سازوکار هماهنگی نیست؛ بلکه بر فرایندهای سازمانی تأثیرگذار است و زمینه رسیدن به اهداف سازمانی را فراهم می‌کند (Meri et al., 2018)؛ به عبارتی، ساختار سازمانی، میدانی برای کنش‌های سازمانی در سطوح مختلف است. با چنین تعریفی، ساختار، به‌طور عملی قلمروی

وسعی می‌یابد که ابعاد، عناصر و ویژگی‌های خاص خود را دارد. بر همین اساس، ساختار سازمانی براساس ترکیب ابعاد، عناصر و ویژگی‌های خود، در انواع مختلفی متجلی می‌شود. بدیهی است که هر نوعی، کارکرد و در نتیجه، آثار ویژه خود را دارد؛ بنابراین، ساختار سازمانی، اثر تعیین‌کننده‌ای در کیفیت عملکرد و اثربخشی سازمان در سطوح و رده‌های مختلف دارد و از این طریق، سازمان را برای تحقق سلامت سازمانی، توانا می‌کند یا از آن بازمی‌دارد (معینی شهرکی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۶۷). ساختار سازمانی از طریق طراحی الگوهای تعاملی، زمینه کنترل اعمال افراد را فراهم می‌آورد (Robbins and Judge, ۲۰۰۹) و از آنجا که قدرت، منبع کنترل رفتارهای دیگران است (Hersey et al., ۲۰۰۲) گفتنی است ساختار بر قدرت تأثیر دارد. همچنین، قدرت و منابع آن نیز بر ساختار تأثیر دارد.

قدرت به توانایی یک فرد در تأثیرگذاری بر فرد دیگر برای انجام دادن کاری گفته می‌شود؛ به گونه‌ای که اگر این توانایی وجود نداشت، کار انجام نمی‌شد (Pinnow, ۲۰۱۱). قدرت سازمانی، توانایی یک نفر یا دایره‌ای از سازمان در اعمال نفوذ بر دیگران برای رسیدن به نتیجه مطلوب و عبارت است از توانایی بالقوه برای اعمال نظر بر دیگران در درون سازمان؛ ولی با هدف رسیدن به نتایجی که مدنظر صاحبان قدرت است. درحقیقت، قدرت، ظرفیت تأثیر و تغییر رفتار و تصمیم‌های دیگران و نیرویی است که به‌عنوان پتانسیل نفوذ مدیر برای کنترل، غلبه بر مقاومت و هدایت کارکنان در مواقع لازم استفاده می‌شود (Rucker and Galinisky, ۲۰۱۷). قدرت سازمانی نه در شخص، بلکه در پست سازمانی وجود دارد و نیروی نامحسوس و نامشهودی است و نمی‌توان آن را دید؛ ولی آثار آن را می‌توان احساس کرد (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۳۶).

قدرت بر رفتارهای سازمانی افراد اثر می‌گذارد؛ بنابراین، امکان پیش‌بینی رفتار افراد را میسر می‌کند (Raub and Robert, ۲۰۱۰) و در پایداری سازمان‌ها، نقش کلیدی دارد (Oukes et al., ۲۰۱۷). اگر به قدرت به‌درستی توجه نشود، نقش مهمی در شبکه‌های بازدارنده دارد؛ بنابراین، از آنجا که قدرت به تحقق اهداف مطلوب شخصی صاحب قدرت منجر می‌شود، رهبران و مدیران سازمانی برای ارتقای کیفی شرایط و موقعیت در سازمان، نیازمند کسب قدرت و اعمال آن هستند (محرر، ۱۳۹۱)، آنان با اعمال قدرت، افراد، منابع و اطلاعات را کنترل و از نوآوری‌های سازمانی استقبال می‌کنند (Yang, ۲۰۰۸)؛ از این‌رو، قدرت، نیروی محرک سازمانی برای تحقق اهداف و توسعه سازمانی محسوب می‌شود (McDoland, ۲۰۱۰)؛ زیرا قدرت به تسهیل پیشبرد اهداف منجر می‌شود (قاسم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷: ۸۱) و استفاده مؤثر از آن نیز احساس عزت نفس را در افراد ایجاد می‌کند (Mccelelland and Burnham, 2003).

ترک‌زاده و معینی شهرکی (۲۰۰۲: ۱۳۹۱) در یک تقسیم‌بندی، از منابع نه‌گانه قدرت نام برده‌اند که شامل پاداش، تنبیه و اجبار، مشروعیت، اخلاق، مرجعیت، تخصص، اطلاعات، فرهنگ و چیرگی محیطی است. صاحبان قدرت، درجات و ترکیبات متفاوتی از منابع قدرت را دارند و استفاده از هر نوع قدرت، مانع یا باعث تسهیل اثربخشی سایر منابع قدرت می‌شود (Hoy and Miskel, ۲۰۱۳). استفاده از هر یک از این منابع قدرت به سطح آمادگی کارکنان بستگی دارد؛ به

عبارت دیگر، سطح آمادگی کارکنان، متغیر اقتضایی و مشخص کننده نوع منبع قدرتی است که مدیران باید از آن استفاده کنند (عزیزی و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۲۰).

در صورتی که منابع قدرت افراد تهدید شود، آنان رفتارهای سیاسی از خود بروز خواهند داد (Elbanna et al., ۲۰۱۴: ۲۲۸)؛ به عبارتی، نزاع بر سر قدرت، تعارض، اجماع و منفعت طلبی شخصی سبب می شود فرد به صورت سازمان یافته و غیررسمی به دنبال دستیابی به اهداف خویش برآید که این امر، عامل تعیین کننده شکل گیری رفتار سیاسی در سازمان است. رفتار سیاسی، فرایندی استراتژیک، هدف محور، عقلانی و آگاهانه برای دستیابی به علایق فردی و یا ارتقای مقام و موقعیت سازمانی کارمندان است که شامل اقدامات نفوذی ارادی است که برای حمایت یا افزایش منافع شخصی افراد یا گروه ها انجام می شود (Lerman et al., ۲۰۱۷: ۷۵۶). به نظر چونگ و کیم (۲۰۱۸: ۵۳۶)، رفتارهای سیاسی به فعالیت هایی، مانند دستیابی، توسعه و استفاده از قدرت و دیگر منابع برای دستیابی به نتایج مطلوب خود در شرایط نامطمئن سازمان ها مربوط است.

رفتارهای سیاسی، ماهیتی منفعت طلبانه دارد؛ بنابراین، زمانی که در سازمان، منافع فردی بر منافع سازمانی ترجیح داده می شود، نیروی بالقوه رفتار سیاسی در سازمان به صورت بالفعل ظاهر می شود (Ferris et al., ۲۰۱۷) و اعضای سازمان، درگیر فعالیت های سیاسی سازمانی می شوند و می کوشند با استفاده از رفتارهای گوناگون سیاسی، منافع خود را حفظ کنند یا توسعه بخشند (فانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۵۳). بر همین مبنا، موسوی و زارع (۱۳۹۶) در مطالعه خود بیان کردند که اعضای سازمان برای به دست آوردن و اعمال قدرت، رفتارهای سیاسی را به کار می گیرند تا از آن طریق در شرایط بی ثباتی و بی اطمینانی، راهی انحصاری برای اعمال نفوذ در توزیع مزایا و کاستی های درون سازمان پیدا کنند.

رفتارهای سیاسی، جنبه های مثبت و منفی دارد. بعد مثبت در قالب پیگیری منافع سازمان و گروه ها، در نظر گرفتن موقعیت ها در قالب اصطلاحات برد-برد و حل و فصل تضادها و اختلافات گروه های مختلف و صاحبان منافع نمود پیدا می کند. بعد منفی سیاست در قالب پیگیری بیش از حد نفع شخصی، میل به در نظر گرفتن بیشتر موقعیت ها در قالب اصطلاح برد-بخت به جای اصطلاح برد-برد و استفاده غالب از تاکتیک های مبارزاتی، نظیر پنهان کاری، غافلگیر کردن، حفظ دستور جلسات به صورت محرمانه، مخفی کردن اطلاعات و فریبکاری نمود پیدا می کند (دفت، ۱۳۹۸). رفتارهای سیاسی، به عنوان یکی از عناصر تشکیل دهنده سازمان ها، محیط کاری تفرقه افکن و زیان باری ایجاد می کند که پیامدهای منفی فزاینده ای، مانند عملکرد ضعیف در دو بعد فردی و سازمانی، محدود کردن تسهیم اطلاعات، ایجاد موانع ارتباطی، افزایش استرس و فشار کاری، شکل گیری نگرش های منفی به کار، ایجاد ادراک بی عدالتی و ... را به دنبال دارد (Drory and Vigoda-Gadot, ۲۰۱۰). نتایج مطالعه وبر و همکاران (۲۰۰۹) نشان داد بین رفتار سیاسی کارکنان با تعهد، عملکرد و رضایت شغلی آنها، رابطه منفی و با کم کاری کارکنان و تمایل آنها به خروج از سازمان، رابطه مثبت وجود دارد. به نظر موراس و تیکسریا (۲۰۲۰: ۲۲۰)، رفتارهای سیاسی، محیط های پرمخاطره ای را ایجاد می کند که کارکنان، هیچ رغبتی به فعالیت و سرمایه گذاری در چنین محیطی ندارند.

به طور کلی، گفتنی است رفتارهای سیاسی در سازمان از بین نمی رود؛ ولی اگر مدیری، علت ها و فنون رفتار سیاسی را بشناسد، اثرهای آنها را بهتر بررسی می کند. رفتار سیاسی، مانند سایر جنبه های پویای سازمانی، فراگرد ساده ای نیست و از سازمانی به سازمان دیگر و حتی از واحدی به واحد دیگر تفاوت می کند؛ 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 واسطه گری منابع قدرت بر رفتار سیاسی بررسی شود. انتظار می رود این پژوهش با بررسی روابط متغیرها، درک روشنی از عملکردهای مطلوب سازمانی، همسو با مدیریت کارآمد و تحقق اهداف سازمان های 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 می کنند و از آن برای تحقق اهداف سازمانی بهره می برند.

## مبانی نظری پژوهش

### منبع قدرت و رفتارهای سیاسی

قدرت عبارت است از توانایی بالقوه در تغییر رفتار، تغییر جریان اتفاقات، غلبه بر مقاومت ها و رسیدن به انجام دادن کارهایی که اگر غیر از این بود، انجام نمی دادند؛ به عبارتی، قدرت، توان بالقوه ای است که هر فرد دارد تا با آن بر فرد یا افراد دیگر و همچنین توان تصمیم گیری آنها اثرگذار باشد؛ به گونه ای که افراد مجبور می شوند کاری را انجام دهند (Senior and Fleming, 2006). قدرت به عنوان یکی از ابزارهای اساسی و عملی هر سازمان، محور درک رفتارهای فردی و سازمانی است و اهمیت آن از آنجا ناشی می شود که برای ایجاد هماهنگی در فعالیت های انسانی و سازمانی، عنصر مؤثری به شمار می آید (Woldring, 2001). مدیران به مدد اعمال قدرت بر افراد و رفتارهای آنان اثر می گذارند و تصمیم های اساسی اتخاذ و اجرا می کنند؛ امری که به بهبود عملکرد فردی و سازمانی منجر می شود و در نهایت، دستاوردهای سازمانی را ارتقا و توسعه می بخشد (محرر، ۱۳۹۱). واضح است که کسب و اعمال قدرت برای بقا و مدیریت روابط در سازمان (Mccelelland and Burnham, ۲۰۰۳) و محیط تعاملی آن (معینی شهرکی، ۱۳۹۰) ضروری است؛ زیرا قدرت، مرکز همه فعالیت های سازمانی و عنصری کلیدی تعاملات بین فردی اعضای سازمان محسوب می شود (Swarr, 2006)؛ از این رو، قدرت، عاملی کلیدی و حیاتی است که بر منطقه فعالیت فردی و سازمانی اثر می گذارد (Kim, 2004). بر این اساس، شناسایی منابع قدرت، بسیار مهم و مفید است.

صاحب نظران مختلف، تقسیم بندی های متعددی از منابع قدرت انجام داده اند؛ به عنوان نمونه، فرنچ و ریون (۱۹۵۸: ۴۰۰)، پنج منبع یا پایگاه قدرت را شناسایی کردند که عبارتند از: قدرت قانونی، قدرت پاداش، قدرت اجبار، قدرت تخصص و قدرت مرجعیت. گالبرایت، قدرت را به سه نوع الزامی، جبرانی و مشروط تقسیم کرده است (سهرابی و همکاران، ۱۳۸۸:

۸۱). رضاییان (۱۳۹۳) منابع قدرت را به چهار دسته منصب، ویژگی‌های فردی، خبرگی و فرصت دریافت یا سد کردن اطلاعات تقسیم کرده است. مینتزرگ به جای قدرت از سیستم قدرت استفاده کرده و آن را به چهار دسته سیستم اختیار (جریان رسمی قدرت از طریق کانال‌های قانونی)، سیستم ایدئولوژی (توافق غیررسمی و روابط بین آنها)، سیستم تخصص (اثر متقابل بین متخصصان) و سیستم سیاسی (شبکه‌ای از سیاست‌های سازمانی بدون مشروعیت) تقسیم کرده است. یکی از جدیدترین تقسیم‌بندی‌های منابع قدرت را ترک‌زاده و معینی شهرکی (۲۰۲: ۱۳۹۱) انجام داده‌اند که عبارت است از:

۱. **قدرت پاداش:** قدرت پاداش عبارت است از توانایی نفوذ بر دیگران به واسطه پاداش به رفتارهای مطلوب و مناسب. قدرت پاداش به پذیرش ساده افراد منجر می‌شود که تا حدودی، تعهد را به وجود می‌آورد و مقاومت کارکنان نیز در برابر قدرت پاداش به حداقل می‌رسد و مقاومت نکردن ساده کارکنان باعث به وجود آمدن فضای نسبتاً باز می‌شود.
۲. **قدرت اجبار و تنبیه:** قدرت اجبار و تنبیه را توانایی مدیر برای نفوذ در زیردستان با تنبیه آنها به علت رفتار نامطلوب می‌دانند. نیروی قدرت اجبار به شدت تنبیه و احتمال پرهیزناپذیر بودن تنبیه بستگی دارد.
۳. **قدرت مشروعیت:** قدرت مشروعیت، توانایی مدیر برای تأثیرگذاری در رفتار زیردستان به علت مقام رسمی آنهاست. زیردستان معتقدند مدیران این حق را دارند تا دستورات را صادر کنند و آنها به انجام دادن آنها متعهدند.
۴. **قدرت اخلاق:** این نوع قدرت به ویژگی‌هایی، مانند تقوا و پرهیزکاری، رفق و مدارا، نیکی و احسان و سعه صدر مربوط است. اخلاقیات به شکل‌گیری اعتماد و اطمینان بخشی در افراد منجر می‌شود. این نوع منبع قدرت باعث می‌شود مدیران، همواره بکوشند رفتارهای اخلاقی را در سازمان ترویج دهند و از انجام دادن کارهای غیرقانونی و سیاسی کاری پرهیز کنند (Robbins and Judge, ۲۰۰۹).
۵. **قدرت مرجعیت:** این منبع قدرت، ماهیتی احساسی دارد و کارکنان در ارتباط با اعمال این نوع قدرت، حالت مجذوبیت و شیفتگی، وفاداری و تعهد به رئیس دارند؛ به عبارت دیگر، قدرت مرجعیت، زمانی به وجود می‌آید که فرد صاحب قدرت از نظر رفتار و نگرش برای دیگر افراد، الگو باشد (Robbins, ۲۰۰۱).
۶. **قدرت تخصص:** این نوع قدرت، توانایی مدیر در نفوذ و تأثیر بر رفتار زیردستان براساس دانش و مهارت‌های شخصی است. زیردستان به این علت از مدیر تأثیر می‌گیرند که معتقدند اطلاعات و تخصصی که مدیران اجرا می‌کنند، مناسب و مؤثر است (Hoy and Miskel, ۲۰۱۳).
۷. **قدرت اطلاعات:** قدرت اطلاعات، یعنی فرد صاحب قدرت، داده‌ها و اطلاعاتی در اختیار دارد که زیردستان به واسطه دسترسی به آنها از او اطاعت می‌کنند؛ به عبارت دیگر، اطلاعات و دانش با ارزش در رابطه با کسانی که به آن دانش و اطلاعات نیازمندند، برای فرد، قدرت به همراه خواهد داشت (رضاییان، ۱۳۹۳).

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

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

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

رفتارهای سیاسی سازمانی، آن دسته از فعالیت‌هایی است که به‌عنوان بخشی از نقش رسمی در سازمان ضرورت ندارد؛ ولی در امر توزیع مزایا و کاستی‌های درون‌سازمانی اعمال نفوذ می‌کند؛ به عبارت دیگر، به کنش‌های منفی یا مثبتی که جزئی از شغل محسوب نمی‌شود و سازمان، آنها را به‌طور رسمی مجاز نمی‌داند (رفتارهای نامصوب) و چه بسا برای اهداف سازمان یا منافع دیگران در سازمان زیان‌بار باشد، رفتارهای سیاسی گفته می‌شود. رفتارهای سیاسی، به‌طور ذاتی برای کسب منافع شخصی انجام می‌شود (Robbins and Judge, ۲۰۰۹). با توجه به این تعریف، سازمان‌ها متشکل از افرادی است که برای تأمین نیازها و خواسته‌های خود که بعضاً با اهداف و رسالت‌های سازمان مغایر است، می‌کوشند و در این مسیر از مجموعه‌ای از رفتارهای سیاسی، شامل بازی‌های سیاسی، تاکتیک‌های سیاسی (Rollinson and Broudfield, ۲۰۱۳) و بازی‌های قدرت (Hoy and Miskel, ۲۰۱۳) استفاده می‌کنند:

۱. **بازی‌های سیاسی:** این بازی‌ها در موقعیت‌های اجتماعی در تعامل با افراد و گروه‌ها در فضایی غیررسمی، پنهان و غیرمشروع، تعامل یا رقابت منفی با گروه‌های دیگر در رابطه با اعمال آن به نفع گروه انجام می‌شود و شامل شورشگری، ایجاد بازی‌های قدرت، بازی‌های قدرت‌محور، امپراطوری‌سازی، قدرت تخصص، ایجاد قدرت فرمانروایی، قدرت رقابتی، ایجاد اردوهای رقابتی، بازی‌های تغییر، بازی‌های افشاگرانه و تخریب رقبا و ترک‌تازی است.

۲. **تاکتیک‌های سیاسی:** ترفندهایی است که افراد به کار می‌گیرند تا بازی‌های سیاسی خود را انجام دهند؛ ولی همگی جزء رفتارهای سیاسی است و شامل چاپلوسی، ایجاد شبکه ارتباطی، مدیریت اطلاعات، مدیریت برداشت‌ها و ادراک‌ها، ائتلاف‌سازی و سپر بلاگیری است.

۳. **بازی‌های قدرت:** بازی‌هایی است که برای کسب قدرت و یا حفاظت از قدرت اعمال می‌شود. این بازی‌ها معمولاً به صورت فردی انجام می‌شود. بازی‌های قدرت در تعامل با سازمان را مرجع قدرت یا فرد انجام می‌دهند. این بازی‌ها عبارتند از: ترک سازمان، ماندن و نقش بازی کردن و وفاداری (Hoy and Miskel, ۲۰۱۳).

پژوهشگران در مطالعات متعددی به ارتباط این دو متغیر توجه کرده‌اند. در این زمینه، در گاهی (۱۳۹۱) در مطالعه خود با نام «قدرت و رفتار سیاسی در سازمان: اخلاقی یا غیر اخلاقی»، نشان داد بیشتر رفتارهای سیاسی، حاصل تفاوت ادراک فردی و ویژگی‌های سازمانی است؛ به همین علت، بعضی از افراد به دنبال رفتارهای سیاسی مشروع هستند و بعضی از افراد، رفتارهای نامشروع را ترجیح می‌دهند و قدرت مدیران بر رفتارهای سیاسی اثرگذار است. باغ‌خواستی و ضامنی (۱۳۹۵) در مطالعه «بررسی رابطه بین منابع قدرت مدیران با رفتار سیاسی کارکنان»، به این نتیجه دست یافتند که سه منبع قدرت مدیران، شامل قدرت تخصص، قدرت پاداش و قدرت مرجعیت با رفتار سیاسی کارکنان، رابطه معنادار در سطح اطمینان ۹۵ درصد دارد و دو قدرت اجبار و قانونی با رفتار سیاسی کارکنان، رابطه معناداری ندارد. در نهایت، گفتنی است ساختار سازمانی، میدانی برای کنش‌های سازمانی در سطوح مختلف است، قابلیت کارکردی دارد و با طراحی الگوهای تعاملی، زمینه کنترل اعمال افراد را فراهم می‌آورد؛ بنابراین، زمینه‌ای برای بروز قدرت است. قدرت در سازمان، نیروی نامحسوس و نامشهود است، دیده نمی‌شود؛ ولی آثار آن حس می‌شود.

### تاکتیک‌های سیاسی

تاکتیک‌های سیاسی متنوعی وجود دارد که به گونه عملی توسط کارکنان در هر سطح سازمانی به کار گرفته می‌شود که عبارتند از:

۱- حمله به دیگران یا سرزنش آنها: در دوری از به حداقل رساندن سهم خود در یک شکست. هنگامی که دیگران سپر بلا قرار داده شوند رفتاری انفعالی محسوب می‌شود ولی هنگامی که هدف کاهش رقابت برای منابع محدود باشد، رفتار بیش فعال به شمار می‌آید.

۲- استفاده از اطلاعات به عنوان یک ابزار سیاسی:

نگاهداشتن یا تحریف عمدی اطلاعات، از آن جمله است؛ پنهان کردن یک وضعیت نامطلوب، از راه بمباران اطلاعاتی بالادستها.

۳- ایجاد تصویری مطلوب از خود (مدیریت تصویر پردازی دیگران از ما):

انتخاب نوع لباس و آرایش خود، مطابق ذوق و سلیقه دیگران. رعایت هنجارهای سازمانی، توجه دیگران را به موفقیتها و نفوذ خود جلب کردن و از موفقیت‌های دیگران اعتبار کسب کردن.



۴- ایجاد پایگاه حمایتی (مردمی):

کسب حمایت پیشین برای یک تصمیم، متعهد ساختن دیگران به یک تصمیم از راه مشارکت دادن آنان در تصمیم گیری.

۵- ستایش دیگران (مورد توجه و تفقد قرار دادن دیگران):

۶- ائتلاف قدرت با هم پیمانهای قوی:

تشکیل تیمی با افراد قوی که می توانند کارها را به نتیجه برسانند.

۷- معاشرت با افراد با نفوذ (خود را به افراد با نفوذ مرتبط جلوه دادن):

ایجاد شبکه ای حمایتی در داخل و خارج سازمان.

۸- ایجاد الزامهای اخلاقی (مقابله به مثل): بدهکار کردن دیگران از نظر اخلاقی:

(من لطفی در حق تو کردم، بنا بر این شما نیز باید لطفی در حق من بکنی) (رضائیان ۱۳۸۳).

### ساختار سازمانی و منبع قدرت

ساختار سازمانی، همچون کالبدی است که تعیین کننده مأموریت های اساسی و کلی هر یک از واحدهای سازمان و ارائه دهنده تصویری از نظام ارتباطی، چگونگی تفکیک مدیریت ها، محدوده و مرزهای مسئولیت ها، اختیارات، زیربنای نمودار سازمانی و سایر خرده سیستم های مدیریتی است. درحقیقت، ساختار سازمانی از مهم ترین عناصر شکل گیری هر سازمانی است؛ به ویژه آنکه هر گونه تغییر و تحول درون و برون سازمانی با ابعاد ساختار سازمانی، ارتباط تنگاتنگی می یابد (Robbins and Judge, 2009). با توجه به تغییرات و پیشرفت های اخیر در محیط رقابتی، دیدگاه سازمان ها تغییر پیدا کرده است و این تغییرات چنان سریع است که هیچ سازمانی نمی تواند به تنهایی، همه کارها را خود انجام دهد؛ بنابراین، برای پاسخ به نیازهای محیطی، شکل های جدید ساختار سازمانی به وجود آمده است. مهم ترین ویژگی های مشترک ساختارهای جدید سازمانی عبارتند از: تأمین منابع از خارج سازمان، وجود ارتباط شبکه ای بین بخش ها و واحدها، مرزهای سازمانی منعطف و تکیه بر کارکنان دانشی (Hoy and Sweetland, 2007; Fantione, 2007). در دسته بندی نسبتاً جدیدی، هوی و میسکل (2013)، ساختار سازمانی را به دو نوع ساختار تواناساز و ساختار بازدارنده تقسیم بندی کرده اند که هر یک از این ساختارها، چهار بعد رسمیت، تمرکز، فرایند و زمینه دارد که البته محتوای آنها در دو نوع ساختار متفاوت است.

ساختار تواناساز به عنوان سلسله مراتب قدرت و سیستمی از قوانین و مقرراتی معرفی می شود که به جای آنکه مانع انجام دادن فعالیت ها باشد، تسهیلگر آنهاست و به جای تنبیه اشتباه ها، کارکنان را هدایت می کند. در این نوع ساختار، مسئولیت های سازمانی به روشنی مطرح و راهنمایی های لازم برای حل مشکلات سازمانی به اعضای سازمان ارائه می شود و بدین طریق، استرس آنها در محیط کار کاهش می یابد. همچنین، اعضا با استفاده از توانایی ها و قابلیت های خویش، همواره احساس اثربخش بودن می کنند (Hoy and Miskel, 2013).

این در حالی است که ساختار بازدارنده با سلسله‌مراتبی انعطاف‌ناپذیر و سیستمی از قواعد و مقررات تنبیهی، بر اجابت و هم‌نوایی اعضای سازمان متمرکز است (Tylus, 2009). مبنای عینی سلسله‌مراتب، اجابت اجباری کارمندان است؛ از این‌رو، رفتار آنان از نزدیک و به‌طور دقیق مدیریت و کنترل می‌شود. درحقیقت، این ساختار به اعمال نوعی نظارت پایشی و تبعات بازدارنده آن، از قبیل کاهش تعهد حرفه‌ای و سازمانی و بی‌انگیزگی در سازمان منجر می‌شود. ساختار بازدارنده، شرایط لازم را برای تبدیل افراد به کارمندانی نالایق، بی‌میل به کار و بی‌مسئولیت در برابر خواسته‌های مدیریت فراهم می‌آورد و هر نوع خلاقیت و نوآوری را سرکوب می‌کند. همچنین، این ساختار به تقویت قدرت مدیران برای اعمال کنترل بر کارکنان منجر می‌شود و احساس بی‌قدرتی و نفوذ نکردن در کارکنان افزایش می‌یابد (Hoy and Miskel, 2013). در چنین حالتی، به‌علت هم‌نوایی و توافق و کنترل شدید، کارمندان موظف هستند که از مافوق خود تبعیت کنند. در این نوع ساختار به متخصصان و افراد برجسته به‌علت وجود سلسله‌مراتب سازمانی، اهمیت داده می‌شود و تقسیم کار و یکنواختی به‌گونه‌ای است که افراد در وظایف خود به‌علت تخصص زیاد، بر دیگران اعمال قدرت می‌کنند. با توجه به آنچه بیان شد، ساختار سازمانی، زمینه‌ای برای بروز قدرت تلقی می‌شود. همچنین، روابط قدرت نیز بر ساختار اثر می‌گذارد؛ به عبارتی، ساختار سازمانی و قدرت در یک چرخه علیت فزاینده، یکدیگر را ایجاب می‌کنند (Cyert and March, 2007). بر همین اساس، آن دو مفهوم، همزاد یکدیگر تلقی می‌شوند (Tolbert and Hall, 2009). پژوهشگران در مطالعات متعددی به ارتباط این دو متغیر توجه کرده‌اند. در این زمینه، نجاری (۱۳۹۷) در مطالعه خود با نام «بررسی همسویی ساختار سازمانی با نوع قدرت حاکم در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه در شرکت ارتباطات زیرساخت)»، به این نتیجه دست یافت که همسویی ساختار سازمانی بر اساس قدرت فردی بر پایه مشروعیت تعیین می‌شود و همچنین همسویی ساختار سازمانی بر اساس قدرت شغلی بر پایه مرکزیت انجام می‌پذیرد. در ساختار سازمانی با در نظر گرفتن قدرت عمودی که مدیران اعمال می‌کنند، باید قدرت فردی آنها را از نظر تخصص و مشروعیت افزایش داد تا رسمیت و پیچیدگی و تمرکز در سازمان متعادل شود و همچنین در ساختار حاکم بر سازمان با در نظر گرفتن قدرت شغلی مدیران در مرکزیت، تعادل در ساختار به وجود بیاید. معینی شهرکی و همکاران (۱۳۹۰) در مطالعه‌ای با نام «بررسی رابطه بین نوع ساختار سازمانی و منابع قدرت مدیران در واحدهای ستادی دانشگاه شیراز» نشان دادند ساختار تواناساز، پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار منابع قدرت چیرگی محیطی، تخصص، مرجعیت، اخلاق، مشروعیت و اطلاعات و پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار منابع قدرت تنبیه، پاداش و فرهنگ است. ساختار بازدارنده نیز پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار منابع قدرت تنبیه، پاداش و فرهنگ و پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار سایر منابع قدرت است. همچنین نتایج مطالعه میدان و کوکسا (۲۰۱۹) با نام «تأثیر ساختار سازمانی بر قدرت رهبری در سازمان‌های آموزشی و امنیتی: یک مطالعه تطبیقی» نشان داد تفاوت ساختارها باعث درک متفاوت از قدرت رهبر می‌شود. بر همین اساس، شیوی (۲۰۱۷) در بررسی «ساخت ساختار سازمانی و بهینه‌سازی مکانیسم عملیاتی قدرت علمی در دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها» نشان داد ساختار سازمانی بر سازوکار قدرت، تأثیر مثبت و معناداری دارد.

## روش شناسی پژوهش

در این مطالعه مروری روایتی از مقاله های مربوط به مطالعات کیفی و کمی نمایه شده در پایگاه های اطلاعاتی معتبر الزویر، امرالد، اجو کیشن ساینس و... استفاده شده است. معیارهای انتخاب مقالات عبارت بود از:

- ۱- مقالات اصلی یافت شده از سال ۲۰۱۲ به بعد می باشد که از نوع کیفی و کمی است.
- ۲- مقالات انتخابی فارسی و انگلیسی در مجلات علمی پژوهشی و خارجی مربوط به مدیریت است که متن کامل آنها در دسترس بود.
- ۳- با توجه به وسیع بودن حوزه مطالعات نظریه های رفتار سیاسی، در این مقاله مروری سعی شده به نظریات نوین کم تکرار پرداخته شود.

## یافته های پژوهش

تا کنون پژوهش های بسیاری در خصوص رفتار سیاسی در سازمان ها صورت پذیرفته است. در جدول (۱)، به خلاصه ای از پژوهش های صورت گرفته در این حوزه اشاره می نماید.

جدول ۱: پیشینه پژوهش های ارزیابی رفتار سیاسی

نویسنده / نویسندگان، سال	عنوان پژوهش	نتایج و یافته ها
گینتس، (۲۰۱۶)	عقلانیت و رفتارهای سیاسی شخصی در روابط سازمان	هدف اصلی این تحقیق بررسی ارتباط بین رفتارهای سیاسی شخصی افراد در سازمان های دولتی مطرح گردید. نتایج پژوهش ایشان نشان می دهد که اشخاص به منظور دستیابی به قدرت، اختیار شغلی، دانش سازمانی و امنیت شغلی، دست به رفتارهای سیاسی در سازمان می زنند.
کیم، آتکین و لین، (۲۰۱۶)	بررسی نقش آموزش در بروز رفتار شهروندی سیاسی	در تحقیقی به این نتیجه رسیده است که آموزش و محوریت آموزش در رفتارهای شهروندی از بروز رفتار و نگرش سیاسی جلوگیری کرده یا حتی امکان تغییری در این نگرش ها ایجاد می کند.
بود، (۲۰۱۲)	سیاست های سازمانی و نوآوری	هدف محقق از انجام این پژوهش بررسی این موضوع بود که آیا سیاست های سازمانی می تواند موجب بهبود و نوآوری در سازمان گردد یا خیر؟. محقق در این پژوهش سیاست های سازمانی را در دو سطح فردی و سازمانی در نظر گرفته است. روش تحقیق مذکور کاربردی و پیمایشی بود. نتایج پژوهش نشان داد که سیاست های سازمان هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی بر نوآوری سازمان تاثیر گذار می باشد.

نتایج و یافته‌ها	عنوان پژوهش	نویسنده / نویسندگان، سال
<p>هدف از پژوهش مذکور تحلیل رگرسیونی هوش سیاسی و رفتار سیاسی مدیران اداره کل ورزش و جوانان و هیئت‌های ورزشی مطرح شد. برای دستیابی به اهداف تحقیق از دو پرسشنامه‌ی ۲۰ سوالی‌ها سیاسی کوک، کولی و هیلاری و کوت (۲۰۰۴) و پرسشنامه‌ی ۲۹ سوالی رفتار سیاسی آتش پور (۱۳۸۹) استفاده گردید. روایی صوری و محتوایی پرسش نامه‌ها به تأیید ۱۵ تن از متخصصین مدیریت ورزشی قرار گرفت و پایایی آن‌ها در یک مطالعه مقدماتی با ۳۰ آزمودنی و با آلفای کرونباخ به ترتیب (۰/۸۴) و (۰/۸۱) محاسبه شد. نتایج پژوهش نشان داد هوش سازمانی و رفتار سیاسی مدیران به ترتیب در حد مطلوب و متوسط قرار دارد. همچنین هوش سیاسی و رفتار سیاسی مدیران ارتباط معنا داری وجود دارد. همچنین هوش سیاسی قابلیت پیش‌بینی ۰/۶۶ رفتار سیاسی مدیران دارد.</p>	<p>تحلیل رگرسیونی هوش سیاسی مدیران اداره کل ورزش و جوانان و هیئت‌های ورزش</p>	<p>کشاورز و همکاران، (۱۳۹۵)</p>
<p>پژوهش مذکور با هدف بررسی رفتار سیاسی مدیران ارشد و تعهد سازمانی کارمندان با تعدیل‌گری عدالت سازمانی در دانشگاه لرستان اجرا شود. برای گردآوری داده‌های پژوهش از سه پرسش نامه استاندارد رفتار سیاسی ای جی دوبرین، تعهد سازمانی می‌یر و آلن و عدالت سازمانی نیهوف و مورمن استفاده شد. داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی و مدل‌یابی تحلیل مسیر، ضریب همبستگی پیرسون و تی تک نمونه‌ای با نرم افزارهای SPSS و LISREL تجزیه و تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد که وضعیت رفتار سیاسی مدیران و تعهد سازمانی کارمندان با تعدیل‌گری عدالت سازمانی بالاتر از حد متوطی و میانگین فرضی قرار دارد. همچنین ۷۱ درصد از تغییرات تعهد سازمانی منتج از رفتار سیاسی مدیران با نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی است.</p>	<p>بررسی رابطه بین رفتار سیاسی مدیران و تعهد سازمانی کارمندان با تعدیل‌گری عدالت سازمانی در دانشگاه لرستان</p>	<p>فرح بخش و همکاران، (۱۳۹۵)</p>
<p>در پژوهش حاضر به منظور گردآوری داده‌ها از دو پرسش نامه استاندارد قدرت هینکین و شرایخیم (۱۹۸۹) و پرسش نامه رفتار سیاسی دوبرین (۱۹۷۸)، استفاده شد. نتایج حاکی از آن است که سه منبع قدرت مدیران، شامل قدرت تخصص،</p>	<p>بررسی رابطه بین منابع قدرت مدیران با رفتار</p>	<p>باغ خواستی و ضامنی، ۱۳۹۵</p>

نتایج و یافته‌ها	عنوان پژوهش	نویسنده / نویسندگان، سال
<p>قدرت پاداش و قدرت مرجعیت با رفتار سیاسی کارکنان رابطه معنادار در سطح اطمینان ۹۵ درصد داشته و دو قدرت اجبار و قانونی با رفتار سیاسی کارکنان رابطه معنادار نداشته‌اند.</p>	سیاسی کارکنان	
<p>در این مقاله ابتدا نظریه‌های مربوط به مدیریت سود و هموار سازی سود را توضیح داده، سپس رفتار سیاسی مدیران و عوامل مؤثر بر آن را شرح داده و در نهایت با ایجاد یک مدل ترکیبی عواملی که در مدیریت سود و رفتار سیاسی مدیران نقش دارند را ارائه می‌شود.</p>	نقش مدیریت سود و هموارسازی در رفتار سیاسی مدیران	مرادی، ۱۳۹۵
<p>محقق هدف از انجام پژوهش مذکور را بررسی نقش تعارض سازمانی بر رفتار سیاسی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد مطرح گردید. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و ابزار پرسش نامه به منظور سنجش متغیرهای تحقیق استفاده شده است. از نرم افزار AMOS جهت تحلیل روابط میان متغیرها بهره برده شده است. نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که بین ابعاد تعارض سازمانی تعارض (رابطه‌ای و وظیفه‌ای) و رفتار سیاسی مشروع و نامشروع رابطه معنی داری وجود دارد.</p>	بررسی تعارض- های سازمانی بر رفتار سیاسی در سازمان و ارائه الگوی مدیریت رفتار سیاسی در ادارات دولتی شهر مشهد (دانشگاه علوم پزشکی مشهد)	قوی بازو، (۱۳۹۴)
<p>پژوهش با هدف تبیین پیش‌بینی کننده‌های رفتار سیاسی با به کارگیری رو نمونه-گیری قشری (سه‌میه‌ای) انجام شده است. برای جمع آوری داده‌ها پرسشنامه‌های استاندارد به کار گرفته شد. روایی پرسشنامه‌ها به روش محتوایی و سازه‌ای و قابلیت اعتماد آن با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرهای مورد مطالعه تایید شود. برای تحلیل داده‌های پژوهش به وسیله مدل‌یابی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر، نرم افزار Lisrel و SmartPLS به کار گرفته شد. نتایج حاصله نشان داد عوامل شغلی و سازمانی از طریق برداشت از سیاست بر</p>	تبیین نقش میانجی ادراک سیاسی سازمانی بین رفتار سیاسی کارکنان و عوامل فردی، شغلی و سازمانی	فانی و همکاران، (۱۳۹۳)

نویسنده / نویسندگان، سال	عنوان پژوهش	نتایج و یافته‌ها
		رفتار سیاسی اثر داشت. از میان متغیرهای عوامل شخصی تنها تاثیر ماکیاول گرایی از طریق برداشت از سیاست بر رفتار سیاسی تایید شد و فرضیات مربوط به تاثیر کانون کنترل و خود پایشی بر رفتار سیاسی مورد تایید واقع نشد.
هادوی نژاد و همکاران، (۱۳۸۸)	ادراک سیاسی کارکنان و مقاومت در برابر تغییر	نشان دادند که رفتارهای سیاسی مدیران که به صورت تاکتیک‌های گوناگون سیاسی بروز می‌یابند، در جهت منافع مدیران و کاهنده سهم منافع کارکنان از منابع محدود هستند، در نتیجه مقاومت‌های شناختی و هیجانی کارکنان در قبال اعمال تغییر به واسطه فزونی اکراه و ناکامی ایشان افزایش می‌یابد و تاثیر منفی آنها در انگیزش و کاهش رضایت شغلی کارکنان می‌تواند سبب کاهش عملکرد آنها در مسیر اجرای تغییر شود و در بلند مدت کاهش عملکرد سازمان را به همراه دارد.

## یافته‌ها

از مرور مطالعات گذشته به مدل مفهومی زیر دست یافته ایم:



نمودار ۱- مدل مفهومی پژوهش

با توجه به بررسی مطالعات پیشین خلاها و عوامل مهمی که کمتر اشاره شده بود در قالب مدل مفهومی پژوهش تبیین شد. سوابق فردی و سازمانی هر دو می‌توانند منجر به رفتار سیاسی شوند.

کامبود منابع باعث ایجاد سیاست می شود. وقتی منابعی مانند انگیزه های پولی یا ترفیعات محدود هستند، مردم سازمان را سیاسی تر می بینند. هر نوع ابهامی می تواند به سیاست های سازمانی بیشتر مربوط شود. به عنوان مثال، ابهام نقش به افراد اجازه می دهد تا با یکدیگر مذاکره کنند و نقش خود را دوباره تعریف کنند. این آزادی می تواند به یک فرآیند سیاسی تبدیل شود. تحقیقات نشان می دهد که وقتی افراد نسبت به مسئولیت های شغلی خود احساس روشنی ندارند، سازمان را بیشتر سیاسی می دانند. ابهام در مورد ارزیابی عملکرد و ترفیعات که می تواند منجر به رفتار سیاسی بزرگ تر، مانند مدیریت برداشت، در سراسر سازمان شود. همانطور که ممکن است تصور کنید، تصمیم گیری دموکراتیک منجر به رفتار سیاسی بیشتر می شود.

رفتارهای سیاسی در سازمان را نمی توان از میان برد. مانورهای سیاسی را می توان کنترل کرد تا در محدودیتی منطقی و سازنده قرار گیرند. آبراهام سالزینک استاد دانشگاه هاروارد چنین بیان می دارد: «انسانها می توانند توجه خود را روی تعداد معینی از مسائل متمرکز سازند، بنابراین هر چه بیشتر بر رفتارهای سیاسی متمرکز شوند انرژی احساسی و فکری کمتری از آنان برای پراخت به مسائل واقعی کار باقی می ماند». گفته می شود که میزان سیاسی بودن هر فرد به ارزشهای فردی، روش اخلاقی و خلق و خوی او بستگی دارد. اولی ممکن است که به کندی ارتقا یابد و 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. افرادی که در دو نهایت طیف سیاسی قرار می گیرند به عنوان افراد ضعیف در تلاش گروهی به شمار می آیند. به طور معمول میزان متوسطی از رفتارهای سیاسی حساب شده به عنوان ابزار ادامه حیات، در سازمانهای پیچیده محسوب می شود.

در توضیح این یافته پژوهشی، گفتنی است نوع ساختار سازمانی، نقش تعیین کننده ای در موفقیت و تحقق اهداف سازمانی دارد؛ به گونه ای که بسیاری از پژوهشگران، ساختار را چارچوب سازمانی مناسبی برای تعیین جایگاه اشخاص و الگوهای تعاملی بین آنها در نظر می گیرند. نظر به این نکته مهم و بنا بر نقش نوع ساختار سازمانی در سازمان، علل احتمالی چنین نتیجه ای بدینگونه گفتنی است که در ساختار سازمانی تواناساز، به علت فراهم کردن زمینه رشد و توانمندی کارکنان، اعتمادی که در بین افراد وجود دارد و به کارگیری قواعد و رویه های منعطف و اینکه مشکلات سازمانی به عنوان فرصت در نظر گرفته می شود، نوعی توازن بین منافع فردی و سازمانی وجود دارد و منافع فردی در خدمت منافع سازمانی است. در چنین شرایطی، به علت وجود ساختار تواناساز (تشویق ابتکارها، تسهیل فرایند حل مسئله، صداقت و اعتبار، تصمیم گیری مشارکتی و ...) رفتارهای سیاسی به صورت نیرویی مثبت برای تحقق اهداف فردی و سازمانی در نظر گرفته می شود و به بروز رفتارهای غیررسمی، غیرقانونی و تنگ نظرانه نمی انجامد. در ساختار بازدارنده به علت تنبیه کارکنان، فریب و نیرنگ، بی اعتمادی کارکنان، ایجاد احساس بی قدرتی در افراد، اعمال فشار برای انجام کار مدنظر، وجود تعارض، مقابله با تغییر و ... افراد از منابع قدرت به عنوان وسیله ای برای کنترل موقعیت و دستیابی به اهداف و منافع فردی و شخصی خود سود می جویند و از آنجا که قدرت، مزایای زیادی دارد، افراد برای به دست آوردن آن در

سازمان‌ها می‌کوشند. نزاع بر سر قدرت، بحث رفتارهای سیاسی را در سازمان پدید می‌آورد (ترک زاده و همکاران، ۱۳۹۹).

### منابع

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

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

ترک زاده، جعفر، ایزدی، فاطمه، مزگی نژاد، سمیه. (۱۳۹۹). شیوع رفتارهای سیاسی در انواع ساختارهای سازمانی با واسطه‌گری منابع قدرت: مطالعه آموزش و پرورش استان فارس. *پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران*، 9(2)

135-158. doi: 10.22108/srsp.2020.122596.1539

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

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

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

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

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

درگاهی، ح. (۱۳۹۱). «قدرت و رفتار سیاسی در سازمان: اخلاقی یا غیراخلاقی»، *فصلنامه اخلاق و تاریخ پزشکی*، د ۵، ش ۷، ص ۱-۱۴.

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

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



رئیسون، م؛ عباس پور، ع؛ رحیمیان، ح؛ خورسندی طاسکوه، ع؛ و برزوین شیروان، ص. (۱۳۹۷). «واکاوای مؤلفه های ساختار سازمانی دانشگاه های علوم پزشکی در گذار به دانشگاه نسل سوم»، *مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی بیرجند*، د ۲۵، ص ۱-۱۵.

رضاییان، ع. (۱۳۹۳). *مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)*، تهران: انتشارات سمت. عزیزی، ب؛ مهرابی کوشکی، ع؛ پیری، م؛ و جلالی فراهانی، م. (۱۳۸۸). «تعیین منابع قدرت مدیران سازمان تربیت بدنی و ارتباط آن با سطح آمادگی و رضایت کارکنان»، *فصلنامه مدیریت ورزشی*، ش ۳، ص ۱۱۹-۱۳۳. فانی، ع؛ شیخی نژاد، ف؛ دانایی فرد، ح؛ و حسن زاده، ع. (۱۳۹۳). «کنکاشی پیرامون عوامل مؤثر بر شکل گیری رفتار سیاسی در سازمان»، *فصلنامه مدیریت دولتی*، د ۶، ش ۱، ص ۱۵۱-۱۷۴.

قاسم زاده، د؛ عزیزاده اقدام، م؛ عباس زاده، م؛ و آقایی هیر، ت. (۱۳۹۷) «فهم گذاری از قدرت آفرینی دانش به قدرت آفرینی اشتراک دانش (یک روش کیفی)»، *فصلنامه کتابداری و اطلاع رسانی*، د ۲۱، ش ۲، ص ۷۹-۱۰۶. قاسمی، ز؛ حسین قلی زاده، ر؛ و نوغالی دخت بهمنی، م. (۱۳۹۷). «عوامل مؤثر بر توزیع قدرت در شبکه سازمانی با تأکید سازمانی با تأکید بر رویکرد تحلیل شبکه»، *فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع سازمانی*، د ۸، ش ۱، ص ۱۳۵-۱۵۵.

قاضی فر، ع. (۱۳۹۲). *بررسی رابطه بین منابع قدرت اساتید و مطلوبیت جو آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گچساران*، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز. محرر، ل. (۱۳۹۱). *بررسی رابطه بین منابع قدرت مدیران، جو سازمانی و انسجام سازمانی در شرکت بهره برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی*، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز.

مصدق راد، ع. م؛ و سعادت، م. (۱۳۹۷). «رابطه بین سبک رهبری مدیران و ساختار و فرهنگ سازمانی بیمارستان های شهر قزوین»، *فصلنامه بهداشت در عرصه*، د ۶، ش ۱، ص ۳۶-۴۵. معینی شهرکی، ه؛ ترک زاده، ج؛ محمدی، م؛ و خادمی، م. (۱۳۹۰). «بررسی رابطه بین نوع ساختار سازمانی و منابع قدرت مدیران در واحدهای ستادی دانشگاه شیراز»، *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، د ۲۱، ش ۶۶، ص ۱۶۵-۱۹۳.

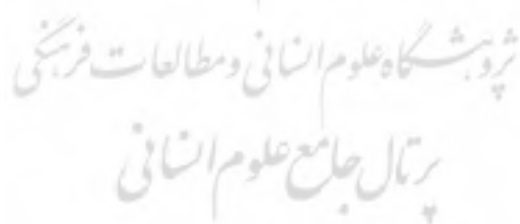
معینی شهرکی، ه. (۱۳۹۰). *بررسی رابطه بین نوع ساختار سازمانی و منابع قدرت مدیران در واحدهای ستادی دانشگاه شیراز*، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز. موسوی، ن؛ و زارع، ف. (۱۳۹۶). «بررسی نقش رفتارهای سیاسی بر بروز رفتارهای منافقانه با توجه به نقش میانجی معنویت»، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، د ۶، ش ۴، ص ۱۶۱-۱۸۷.

نجاری، س. (۱۳۹۷). «بررسی همسویی ساختار سازمانی با نوع قدرت حاکم در سازمان های دولتی (مورد مطالعه در شرکت ارتباطات زیرساخت)»، *فصلنامه نخبگان علوم و مهندسی*، ش ۱۲، ص ۱۳-۲۷.

- Al Shobaki, M.J., Abu-Naser, S.S., El Talla, S.A., and Abu Amuna, Y.M. (2018) Performance reality of administrative staff in palestinian universities. *International Journal of Academic Information Systems Research*, 2(4), 1-17.
- Beard, K.S., Hoy, W.K., and Hoy, A.W. (2009) Academic optimism of individual teachers: confirming a new construct, *Teaching and Teacher Education*. 5(26), 1136-1144.
- Cheong, J.O., and Kim, C. (2018) Determinants of performance in government: focusing on the effect of organizational politics and conflicts in organizations. *International Journal of Public Administration*, 7(41), 535-547.
- Cyert, R.M., and March, J.G. (2007) *A behavioral Theory of The Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Drory, A., and Vigoda-Gadot, E. (2010) Organizational politics and human resource management: a typology and the israeli experience. *Human Resource Management Review*, 20(3), 194-202.
- Elbanna, S., Thanos, I.C., and Papadakis, V.M. (2014) Understanding how the contextual variables influence political behaviour in strategic decision-making. *Journal of Strategy and Management*, 2(3), 226-231.
- El Talla, S.A., Al Shobaki, M.J., Abu-Naser, S.S., and Abu Amuna, Y.M. (2018) Organizational structure and its relation to the prevailing pattern of communication in palestinian universities. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, 2(5), 22-43.
- Fantione, C.W. (2007) *Organizational Structure: Effectiveness and Employee Satisfaction*, *Human Resource Management Knowledge Base*, College of Business Administration, Northeastern University.
- Ferris, G.R., Perrewé, P.L., Daniels, S.R, Lawong, D., and Holmes, J.J. (2017) Social influence and politics in organizational research: what we know and what we need to know. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(1), 5-19.
- French, J.R., and Raven, B.H. (1958) Group supp, legitimat power, and social influence. *J Personal*, 26(3), 400-409.
- Gray, J.A., and Summers, R. (2016) Enabling school structures, trust, and collective efficacy in private international schools. *International Journal of Education Policy and Leadership*, 11(3), 3.
- Gray, J. (2016) Investigating the role of collective trust, collective efficacy, and enabling school structures on overall school effectiveness. *Education Leadership Review*, 17(1), 114-128.
- Hersey, P., Blanchard, K.H.; and hohnson, D.W. (2002) *Management of Orgnizational Behavior*, 8 Ed, New Delhi: Prentice Hall of India.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2013) *Educational Administration Theory, Research, and Practice*. New York: Mc Graw- Hill.
- Hoy, W.K., and Sweetland, S.R. (2001) Disigning better Schools: The meaning and nature of Enabling school structure. *Educational Administration Quarterly*, 37(3), 296-321.
- Kim, H. (2004) The influence of *Organizational Politics and Power on Training Transfer*, Presented at the Midwest Research to Practice Conference in Adult continuing and Community Education, Indiana University, Indianapolis, IN, October 6-8, 200Indiana University Indianapolis.

- Lerman, A.E., Sadin, M.L., and Trachtman, S. (2017) Policy uptake as political behavior: evidence from the affordable care act. *American Political Science Review*, 111(4), 755-770.
- Mccellelland, D.C., and Burnham, D.H. (2003) *The Effective Use of power, in Management for Science and Engineering, Management for Science and Engineering*, fall, Revited at: [http://python.rice.edu/~arb/courses/750\\_03\\_chapt8.pdf](http://python.rice.edu/~arb/courses/750_03_chapt8.pdf), Apr. 2010.
- McDoland, F.A. (2010) *Strategy: A Case Study of A Community College And The Dynamic Forces At Work In Its Enviroment*. Doctoral dissertation, Capella University.
- Meri, A., Hasan, M.K., and Safie, N. (2018) The impact of organizational structure and system settings on the healthcare individual's perception to utilize cloud services: a theoretical literature survey. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(4), 888-897.
- Meydan, C.H., and Köksal, K. (2019) The effect of organizational structure on leader power in educational and security organizations: a comparative study. *Egitim ve Bilim*, 44(197), 315-334.
- Mishra, P., Sharma, S.K., Swami, S., and Swami, S. (2016) Antecedents and consequences of organizational politics: a select study of a central university. *Journal of Advances in Management Research*, 13(3), 334-351.
- Mitchell, R.M., Kensler, L., and Tschannen-Moran, M. (2018) Student trust in teachers and student perceptions of safety: positive predictors of student identification with school. *International Journal of Leadership in Education*, 21(2), 135-154.
- Mitchell, R., and Tarter, C. (2016) A path analysis of the effects of principal professional orientation towards leadership, professional teacher behavior, and school academic optimism on school reading achievement. *Societies*, 6(1), 5.
- Moraes, R.M.D., and Teixeira, A.J.C. (2020) Managers, engagement and political behaviors: a nonlinear relationship. *Revista De Administração Contemporânea*, 24(3), 218-231.
- Oukes, T., Raesfeld, A.V., and Groen, A. (2017) Power in a startups relationships with its established partners: Interactions between structural and behavioral power. *Industrial Marketing Management*, 67, 1-16.
- Pinnow, D.F. (2011) *Leadership-What Really Matters, Springer Heidelberg Dordrecht. A handbook on systemic leadership*. London and New York, NY: Springer Science and Business Media.
- Raub, S., and Robert, C. (2010) Differential effects of empowering leadership o in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human relations*, 63(1), 1743-1770.
- Robbins, S.P., and Judge, T. (2009) *Organizational Behavior*, 13Ed. New Dehli: Prentice Hall of India.
- Robbins, S.P. (2001) *Organizational behavior*, 9 Ed. New dehli: prentice Hall of India.
- Rollinson, D., and Broudfield, A. (2002) *Organizational Behavior and Analysis An integrated Approach*, 2Ed, Tarrytown(NY): Pergamon Press, Inc.
- Rucker, D.D., and Galinisky, A. (2017) Social power and social class: conceptualization, consequences, and current challenges. *Current Opinion in Psychology*, 18, 26-30.
- Senior, B., and Fleming, J. (2006) *Organizational change*. 3Ed. London: Prentice Hall.
- Shiwei, Z. (2017) Construction of organizational structure and optimization of operating mechanism of academic power in colleges and universities. *Legal Education Research*, 2, 14.

- Simons, R.N. (2019) Organizational structure and support for diversity in video game design work. Conference. March 2019. Washington, D.C.
- Swarr, D.E. (2006) *Individual Power in Organization*, University of Wales. [www.ocms.ac.uk/abstracts/pdf/2006\\_swarr](http://www.ocms.ac.uk/abstracts/pdf/2006_swarr).
- Tolbert, P.S., and Hall, R.H. (2009) *Organizations: Structure, Processes and Outcomes*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Torkzadeh, J., and Fereydooni, F. (2015) Developing a scale to assess the prevalence of political behaviors within universities. *Journal of Education and Sociology*, 6(1), 291-296.
- Turner, J.B. (2018) *Organizational justice and enabling school structure as predictors of organizational citizenship behavior*. Doctoral dissertation, University of Alabama Libraries.
- Tylus, J.D. (2009) *The Impact of Enabling School Structures on The Degree of Internal School Change as Measured By The Implementation of Professional Learning Communities*, Dissertation of Phd, Virginia Commonwealth University.
- Weber, M.R., Doun Finley, D.A., Crawford, A., and Rivera, D. (2009) An explanatory study identifying soft skill competencies in entry-level managers. *Tourism Hosp Res*, 9(4), 353-61.
- Woldring, R. (2001) *Power in Organizations: A Way of Thinking about What You've Got, and How Use it*, Workplace Competence International Limited, Hillsburgh, Ontario: Workplace Competence International Limited.
- Yang, Y. (2008) *Workplace diversity, high performance work systems and organizational innovation*. Doctoral dissertation, The University of Western Ontario.



## Designing a model of political behavior in government organizations

Mohammad Hossein Taheri<sup>1</sup>

Mohammad Ataiee<sup>2</sup>

Date of Receipt: 2022/01/12 Date of Issue: 2022/02/12

### Abstract

Political behavior is one of the components of government organizations. These behaviors cause administrative divisions and losses that reduce organizational productivity; Therefore, awareness of the factors affecting political behavior in government organizations has led to the absence of challenges and limiting these behaviors has an important role; Accordingly, the purpose of this study is to design a model of political behavior in government organizations. In this review study, about 25 domestic and foreign articles were reviewed and analyzed. The results showed that both individual and organizational backgrounds can lead to political behavior. Lack of resources creates policy. When resources such as monetary incentives or promotions are limited, people find the organization more political. Any ambiguity can lead to more organizational policies. Also, political behaviors are informal, informal, and sometimes behind-the-scenes attempts to sell ideas, influence the organization, increase power, or achieve other strategic goals.

### Keywords

Political Behavior, Government Organizations, Administrative Losses

1. PhD student in Public Management, Organizational Behavior, Islamic Azad University, Qazvin Branch, Qazvin, Iran. (mohammadhoseintaheri@yahoo.com)
2. Faculty and assistant professor of Islamic Azad University, Qazvin Branch, Qazvin, Iran. (Mohamatai@gmail.com)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی