

## طراحی مدل رفتار سیاسی در سازمان های دولتی ایران (مورد مطالعه: سازمان ملی استاندارد ایران)

محمد حسین طاهری<sup>۱</sup>، جواد محرابی<sup>۲</sup>، نسرين جزینی<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۲۸

### چکیده:

هدف تحقیق حاضر، طراحی مدل رفتار سیاسی در سازمان ملی استاندارد ایران و آشنایی با ابعاد، مولفه ها و ویژگی های آن با استفاده از روش تحلیل مضمون است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی است که با رویکرد کیفی انجام شده است. جامعه آماری شامل کارشناسان ارشد و مدیران شاغل در سازمان ملی استاندارد ایران در نظر گرفته شد. روش نمونه گیری هدفمند غیرتصادفی بود و شرکت کنندگان با انجام مصاحبه های عمیق مورد بررسی قرار گرفتند. پس از ۱۸ مصاحبه، اشباع نظری ایجاد شد. داده های به دست آمده از نظر اعتبار و نطباق ارزیابی و با استفاده از استراتژی تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که مدل رفتار سیاسی در سازمان ملی استاندارد ایران شامل ۷ مفهوم (مضمون فراگیر)، ۲۳ بُعد (مضمون سازمان دهنده) و ۱۱۸ مؤلفه (مضمون پایه) است. پژوهش حاضر با کسب نظرات کارشناسان و با رویکرد کیفی، با هدف طراحی مدلی برای شناسایی رفتارهای سیاسی در سازمان ملی استاندارد ایران انجام شد. مصاحبه شوندگان ۲۳ مضمون سازمان دهنده را برای علل بروز رفتارهای سیاسی شناسایی کردند. مدل پیشنهادی دارای هفت موضوع اصلی یا مضمون فراگیر بود. تبیین نظری مدل نهایی نشان می دهد عوامل فردی، شغلی، مدیریتی، سازمانی، عوامل اجتماعی - فرهنگی، عوامل دولتی، حقوقی، قانونی و عوامل اقتصادی موجب ایجاد برداشت از سیاست در سازمان می شوند که به نوبه خود رفتار سیاسی را رواج می دهند.

**واژگان اصلی:** تولید در کلاس جهانی، توسعه محصول جدید، صنعت خودرو.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (نویسنده مسئول)
۳. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

mehrabijavad@yahoo.com

## مقدمه و بیان مسئله

در جهان رقابتی و به سرعت در حال تغییر، موفقیت سازمان‌ها به عملکرد و نگرش کارمندان بستگی دارد (فریس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). نیروی انسانی به همان اندازه که می‌تواند سازمان‌ها را در رقابت یاری دهد، ممکن است مانع جدی بر سر راه سازمان باشد. بنابراین فهم انگیزه‌ها و دلایل پنهان در پشت هنجارشکنی انسانی در بستر سازمان، امری ضروری است. شاین<sup>۲</sup> (۱۹۹۷)، بیان می‌کند "یک واقعیت زندگی سازمانی وجود رفتارهای عقلایی است که شامل برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل می‌باشد. در لایه زیرین چنین رفتارها و فعالیت‌هایی مجموعه رفتارهای سازمانی دیگری اتفاق می‌افتد که شامل کسب و حفظ قدرت است. بررسی و درک چنین رفتارهایی متمرکز بر حوزه‌ای است که از آن به عنوان عرصه سیاسی یاد می‌شود و ریشه در علم سیاست دارد" (اسماعیل و داود<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

نگاه به سازمان به عنوان یک عرصه سیاسی و یک کل سیاسی، پدیده جدیدی نیست. مارچ<sup>۴</sup> (۱۹۶۲)، از جمله صاحب نظرانی است که عنوان می‌کند؛ سازمان‌ها ائتلاف‌های سیاسی‌ای هستند که در آن‌ها تصمیمات و اهداف بر اساس فرایند مذاکره گرفته شده و تعیین می‌شوند. محققان زیاد دیگری نیز بر منافع بی‌شمار این دیدگاه یعنی اتخاذ رویکرد سیاسی به سازمان‌ها تاکید دارند (دکلرک و بلواستگیگویتیا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷).

این باور وجود دارد که سیاست بر بسیاری از تصمیمات زندگی تاثیر گذار است، اگر چه شدت این تاثیر گذاری متفاوت است اما این حقیقت که سیاست در سازمان‌ها نیز وجود دارد، انکار ناپذیر است. افراد مختلف به شیوه‌های متفاوتی سیاست در سازمان و کار را تجربه نموده و تشریح می‌کنند. اثبات شده است مدیران بیش از ۵۵ درصد وقت خود را صرف ارتباطات می‌کنند و آنچه در فرایند ارتباطات اتفاق می‌افتد رفتارهای سیاسی است (زینبرگ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). بر همین مبنا، موسوی و زارع (۱۳۹۶)، در مطالعه خود بیان کردند که اعضای سازمان برای به دست آوردن و اعمال قدرت، رفتارهای سیاسی را به کار می‌گیرند تا از آن طریق در شرایط بی‌ثباتی و عدم اطمینان، راهی انحصاری برای اعمال نفوذ در توزیع مزایا و کاستی‌های درون سازمان پیدا کنند (عطایی و طاهری، ۱۴۰۰).

<sup>1</sup> SFerris et al

<sup>2</sup> . Schein

<sup>3</sup> . Ismail & Daud

<sup>4</sup> . March

<sup>5</sup> . De Clercq & Belausteguigoitia

<sup>6</sup> . Zibenberg

گرچه ممکن است رفتار سیاسی پیامدهای مثبت و منفی داشته باشد، بخش اعظم پژوهش ها بر جنبه تاریک آن تمرکز کرده است، به عنوان رفتارهایی که از دید سازمان نامشروع اند و براساس نفع شخصی مشخص می شوند. چنین رفتاری، محیط کاری تفرقه افکن و نامناسبی ایجاد می کند، به گونه ای که کارایی و اثربخشی سازمانی را کاهش می دهد و اثرات زیانباری بر کارکنان به جا می گذارد (نظری و همکاران، ۱۳۹۹). فرض بر این است که سیاست در همه جا وجود دارد، اما بیش از سه دهه نگاه غالب این است، سیاست به اکثر افراد، تیم ها و سازمان ها آسیب می رساند. چنین نگاه نافذی سیاست را به عنوان یک بازی برد - باخت معرفی می کند که در آن منافع یک طرف به ازاء هزینه های طرف دیگر تامین می شود و به دنبال آن عقب ماندگی و نزاع پدید می آید. این امر باعث شده است که محققان و مدیران بطور یکسان از استفاده از سیاست خودداری کنند یا آن را مخدوش کنند و یا هنگامی که نتایج ناخوشایند ظاهر می شود درصدی از بین بردن سیاست باشند (وارلسا-نیرا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). برعکس برخی اندیشمندان از قبیل لوتانز<sup>۲</sup> رفتار سیاسی را لازمه پیشرفت افراد دانسته و بر جنبه مثبت آن تأکید دارند (علوی و دوستی، ۱۴۰۱).

به رغم وجود دیدگاه دوگانه نسبت به این مفهوم، رفتار سیاسی جزء لاینفک زندگی سازمانی قلمداد می شود. به دلیل فقدان ادبیات منسجم و یکپارچه در این حوزه، عدم اجماع در مورد عوامل به وجود آورنده چنین رفتاری در سازمان بر ادبیات موجود سایه افکنده است. برای درک بهتر رفتار سیاسی و مدیریت اثرات غیرکارکردی آن، لازم است ریشه و علل بروز این نوع رفتار در سازمان مورد بررسی قرار گیرد (سینگ، ۲۰۱۹).

متأسفانه در حوزه فعالیت های انحرافی در ایران، آمار و ارقام رسمی در دسترس نیست. با این حال اگر واقع بینانه بنگریم، به نظر نمی رسد که در ایران نیز آمار و ارقام در سطوح پایینی باشد. به ویژه در کنار آمار و ارقام مربوط به هزینه رفتارهای انحرافی برای سازمان ها به این واقعیت باید توجه داشت که رفتارهای انحرافی اثرات غیرقابل محاسبه ای نیز بر اثربخشی در سازمان ها به جای می گذارند (فانی و همکاران، ۱۳۹۲). با بررسی پژوهش های پیشین و مدل های موجود در خصوص رفتارهای سیاسی مشخص شد، هرکدام تنها به بخشی از این رفتارها پرداخته و کفایت لازم را ندارند و مهم تر اینکه در بستر جامعه آماری پژوهش حاضر یعنی سازمان ملی استاندارد ایران، نیز مدلی یافت نشد. بنابراین فقدان

1 . Varela-Neira

2 . Luthanz

یک مدل منسجم در معرفی و طراحی منطبق بروز رفتارهای سیاسی به ویژه در حوزه سازمان ملی استاندارد ایران کاملا محسوس است. همچنین این پژوهش، نگرش جدیدی به این موضوع داشته و به مطالعه ی مبحث رفتارهای سیاسی در سازمان‌های دولتی با تمرکز بر خود پدیده از جمله چیستی رفتارها، اجزای تشکیل دهنده آن‌ها و منطبق به کارگیری رفتارها خواهد پرداخت، که در تحقیقات پیشین مغفول واقع مانده است. در واقع وجه تمایز پژوهش حاضر با سایر مطالعاتی که تاکنون در این زمینه انجام شده است، در توجه به متغیرهای مهم موجود در ادبیات سیاست سازمانی و بررسی آن‌ها در یک مدل منسجم است.

لذا با توجه به نقش راهبردی سازمان ملی استاندارد به عنوان دستگاهی حاکمیتی و اهمیت وظایف و مسئولیت‌های این نهاد مهم که تا حد زیادی با سلامت بهداشت ایمنی و رفاه اقتصادی جامعه در ارتباط است، شناسایی و دسته بندی دقیق رفتارهای سیاسی و تعیین عوامل موثر در بروز این گونه رفتارها می تواند در تأمین احساس امنیت شغلی، افزایش توانایی انجام کار به منظور احساس شایستگی و حاکم نمودن رابطه اعتماد بین مدیران و کارکنان در جهت کاهش اثرات مخرب آن بر سازمان بسیار کارساز و تعیین کننده باشد. لذا در این تحقیق برآنیم که به معرفی منطبق بروز رفتارهای سیاسی و شناساندن آن به مدیران و سیاست گذاران سازمان ملی استاندارد و ارائه راهکار مقابله با این گونه رفتارها پردازیم، تا با پیاده سازی برنامه های آموزشی، رفتارهای سیاسی منفی کاهش و جای خود را به یکدلی و همرنگی برای ارتقاء جایگاه این سازمان در جهت دستیابی به رسالت های اجتماعی سازمان در قبال تمامی ذی نفعان بدهد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رفتار سیاسی: در حالی که مطالعات تجربی و نظری زیادی در مورد رفتار سیاسی انجام شده است، اغلب مطالعات تجربی پیشین بر رفتار سیاسی به عنوان یک نیروی منفی تمرکز کرده اند، سیاست های سازمانی بر عملکرد تصمیم گیری، موفقیت تصمیم گیری و سرعت تصمیم گیری اثرگذارند (مالیک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). چنین رفتاری معمولا تفرقه انداز و موجب تعارض است، افراد یا گروه ها را در مقابل اختیار رسمی، ایدئولوژی پذیرفته شده و تخصص تأیید شده یا در مقابل یکدیگر قرار می دهد (مالیک و همکاران، ۲۰۱۹).

<sup>۱</sup> . Malik

در دهه های اخیر، رفتار سیاسی رشد قابل ملاحظه ای در اداره سازمان ها پیدا کرده است. امروزه، بیش ترین تلاش پژوهشگران علوم رفتار سازمانی بر روی مطالعه ادراک کارکنان از رفتارهای سیاسی بنا شده است. اگرچه در این مسیر، عواملی هم چون شرایط محیطی، مشتریان و شیوه های رهبری و مدیریت در سازمان ها نیز مد نظر قرار گرفته است. بسیاری از پژوهش های انجام شده در این زمینه به ارتباط بین ادراک کارکنان از رفتار سیاسی و پیامدهای ناشی از آن، رابطه بین رفتار سیاسی و اخلاق سازمانی و رفتار سیاسی با قدرت و هم چنین تاثیر رفتارهای سیاسی در کارایی و رضایتمندی از ارائه خدمات و اعتمادسازی بین مدیریت و کارکنان در سازمان ها اشاره دارند (بلیکل و همکاران، ۲۰۱۶).

**رفتار سیاسی انفعالی:** اعمالی که افراد در پاسخ به تهدید ادراک شده انجام می دهند تا ضرر و زیان احتمالی را مدیریت کرده، یا مانع پیامدهای منفی در آینده شوند (آگاروال، ۲۰۱۶).

**برداشت از سیاست سازمانی:** برداشت از سیاست، دیدگاه کارکنان در مورد میزان قدرت و نفوذ دیگر اعضای سازمان برای به دست آوردن مزایا و منافع در موقعیت های متعارض را منعکس می کند و اشاره به اعتقاد کارمندان درباره این که آیا سیاست سازمانی وجود دارد و اگر وجود آن ادراک شود، میزان رفتار سیاسی که آن ها به دیگران با محیط سازمانی نسبت می دهند، چه مقدار است (بلیکل و همکاران، ۲۰۱۶).

در جدول زیر برخی دیگر از تحقیقات انجام شده در حوزه رفتار سیاسی بصورت خلاصه آمده است:

جدول ۱. خلاصه پیشینه داخلی و خارجی

| پژوهشگر                          | عنوان پژوهش                                | هدف، روش و یافته ها  |
|----------------------------------|--|--|
| وجدانی طباطبایی و همکاران (۱۴۰۱) | آزمون مدل رفتار سیاسی بر تصمیم گیری مدیران | هدف: هدف این پژوهش آزمون مدل رفتار سیاسی بر تصمیم گیری مدیران در سازمان های ورزشی می باشد.<br>روش: جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه مدیران میانی فدراسیون ها، وزارت ورزش و جوانان، ادارات کل ورزش و جوانان استان ها و نیز روسای هیئت های ورزشی استان ها به تعداد ۲۵۰ نفر بودند. از این افراد ۱۰۴ نفر به عنوان نمونه به صورت همبستگی از نوع تصادفی انتخاب شدند. پژوهش حاضر، توصیفی پژوهش های پیمایشی و از جمله پژوهش های کاربردی است که به صورت میدانی انجام شد.<br>یافته ها: در نهایت نتایج نشان داد که اعتماد سازمانی می تواند به صورت اثر |

<sup>1</sup> . Blicke et al

|  |  |                               |
|--|--|-------------------------------|
| <p>مثبت و معناداری رابطه بین رفتار سیاسی و تصمیم گیری مدیران را تعدیل کند . با توجه به نتایج پیشنهاد می شود هنگام تعیین مدیران، افرادی برگزیده شوند که به نقش و نظر کارمندان در تصمیم گیری های سازمانی اهمیت داده و مشورت با آنها را در فعالیت های خود مدنظر قرار دهند.</p>  |  |                               |
| <p>هدف: هدف این پژوهش شناسایی، تبیین و سنجش علل شکل گیری رفتارهای سیاسی با رویکرد سازمانی در سازمان های دولتی ایران می باشد. روش: در بخش کمی براساس نتایج بخش کیفی، پرسشنامه محقق ساخته طراحی و بین ۲۸۴ نفر از کارکنان صنعت نفت منطقه گچساران که به روش تصادفی ساده انتخاب شده بودند، توزیع گردید. داده های حاصل با استفاده از مدل معادلات ساختاری تحلیل شد.</p> <p>یافته ها: براساس یافته ها، مؤلفه های سازمانی شامل سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم حقوق و پاداش دهی، مشارکت در تصمیم گیری، سیاسی کاری مدیران، عدالت سازمانی، پیشرفت و ارتقاء، کمبود منابع، ابهام در اهداف و استراتژی و وظایف کارکنان، تعارض سازمانی و ساختار سازمانی شناسایی و تبیین شدند.</p>  | <p>عنوان شناسایی، تبیین و سنجش علل شکل گیری رفتارهای سیاسی با رویکرد سازمانی در سازمان های دولتی ایران</p>       | <p>غلامی و همکاران (۱۴۰۰)</p> |
| <p>هدف: هدف این مقاله بررسی رابطه بین سیاست سازمانی و نتایج کار کارکنان در مؤسسات آموزشی است. علاوه بر این، این مقاله همچنین به ارزیابی نقش تعدیل کننده سرمایه اجتماعی می پردازد.</p> <p>روش: درک کارمندان از سیاست سازمانی و تأثیر آن بر نتایج کارشان به طور تجربی با نمونه ۲۷۰ کارمند تمام وقت در مؤسسات آموزش عالی پاکستان ارزیابی شده است. داده ها از طریق روش پیمایشی از اعضای هیئت علمی پنج دانشگاه پاکستان جمع آوری شده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار <i>SPSS</i> و <i>AMOS</i> استفاده شده است و از <i>SEM</i> برای آزمایش فرضیه ها استفاده شد.</p> <p>یافته ها: نتایج حاکی از تأثیر تعدیل سرمایه اجتماعی بر رابطه بین سیاست سازمانی ادراک شده و نتایج کارکنان است و مهم ترین نتایج کارکنان عبارتند از: استرس شغلی، رضایت شغلی و اهداف گردش مالی. یافته های پژوهش از این دیدگاه حمایت می کند که سیاست های سازمانی با استرس شغلی کارمندان و اهداف گردش مالی رابطه منفی دارد.</p> | <p>تأثیر سیاست سازمانی بر نتایج کارکنان کارکنان در مؤسسات آموزش عالی پاکستان: نقش تعدیل کننده سرمایه اجتماعی</p> | <p>اسرار و همکاران (۲۰۱۹)</p> |

1 . Asrar-ul-Haq et al

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>هدف: پرورش یک تحقیق جامع در مورد سیاست های سازمانی و درگیری در تیم.</p> <p>روش: مطالعه مروری، تحقیق حاضر پس از تجزیه و تحلیل ۱۶۶ مقاله به شناسایی ۱۱ مقاله با موضوع سیاست و درگیری می پردازد.</p> <p>یافته ها: نتایج بررسی ها نشان می دهد چگونه سیاست های سازمانی و درگیری های تیمی درک متقابل را افزایش می دهد. امروزه در سازمان ها، تصمیم گیری تحت نفوذ سیاسی بوده و بسیار پیچیده شده است. سازمان ها برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک خود از تیم های تصمیم گیری که تحت سیطره سیاسی کاری قرار دارند، استفاده می کنند.</p> | <p>پرورش یک تحقیق جامع در مورد سیاست های سازمانی و درگیری در تیم: بررسی متقابل پدیده ای</p> | <p>فرانک و فورستل<sup>۱</sup><br/>(۲۰۱۸)</p> |
|---|---|--|

### روش تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ نوع استفاده، کاربردی و مبتنی بر رویکرد کیفی است. به دلیل نبودن چارچوب اولیه مدل رفتار سیاسی در سازمان ملی استاندارد، رویکرد کیفی اتخاذ شده است. برای جمع آوری اطلاعات انجام مطالعات کتابخانه‌ای و روش مصاحبه های عمیق نیمه ساختاریافته<sup>۲</sup> با جهت گیری اکتشافی<sup>۳</sup> استفاده شد. زیرا با روش مصاحبه نیمه ساختاریافته، داده های اولیه مورد نیاز را جمع آوری نموده و با روش تحلیل مضمون، به تحلیل و تدوین عوامل و مؤلفه های شناسایی شده می پردازد.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه پژوهش حاضر کلیه صاحب نظران، و اساتید دانشگاهی حوزه رفتار سازمانی و مدیران منابع انسانی سازمان ملی استاندارد، با حداقل ۲۰ سال سابقه کار و دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر بودند.

به منظور گردآوری داده ها، با استفاده از نمونه گیری هدفمند<sup>۴</sup> مبتنی بر گلوله برفی<sup>۵</sup> ۱۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد. در این پژوهش به جمع آوری اطلاعات تا نقطه ادامه داده شد. برای انتخاب خبرگان از دو معیار کلی استفاده شد: الف) در خصوص مباحث رفتار سازمانی به ویژه پدیده رفتار سیاسی در سازمان های دولتی دارای دیدگاه و ایده هستند، ب) آشنایی علمی و عملی با سازمان ملی استاندارد ایران.

۱ . Franke and Foerstl

۲ . Semi-structured interviewing

۳ . Exploratory

۴ . Purposeful sampling

۵ . Snowball sampling

## روش گردآوری داده‌ها

در پژوهش حاضر پس از مطالعه عمیق پژوهشگر در مورد ادبیات مرتبط با رفتار سیاسی، مبانی نظری، مطالعات و پیشینه مرتبط، ابعاد و مؤلفه های اولیه شناسایی و استخراج شد، همچنین از مصاحبه های عمیق و نیمه ساختاریافته برای درک و فهم معنای رفتار سیاسی در بستر سازمان ملی استاندارد استفاده شد. به منظور جمع آوری داده های لازم از روش نمونه گیری هدفمند - گلوله برفی برای انتخاب نمونه ها استفاده شد که بتواند اهداف پژوهش را پوشش دهند. در روش پژوهش کیفی حجم نمونه با توجه به اشباع نظری در نظر گرفته می شود. پس از انجام ۱۶ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد، اما به منظور اطمینان، دو مصاحبه دیگر انجام گرفت که در این مصاحبه داده های جدیدی مشاهده نشد. مجموعاً در این پژوهش با ۱۸ نفر از مدیران عالی، میانی و کارشناسان مصاحبه به عمل آمد.

## روایی و پایایی ابزار تحقیق

در پژوهش حاضر، به منظور اطمینان از روایی نتایج بخش کیفی، از روش هایی مانند استفاده از کنترل توسط اعضا (چک کردن یا بازبینی توسط همکار)، درگیر شدن طولانی مدت محقق در میدان تحقیق و سه سویه نگری استفاده شده است. به عبارتی اثبات اطمینان به درستی یافته های خود، تأکید بر معقول بودن و معناداری یافته ها، توصیه به "چک کردن توسط اعضا" یا "بازبینی توسط همکار" شده است، که روایی درونی<sup>۱</sup> یا قابلیت اعتبار<sup>۲</sup> نتایج را تأمین می کند (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵). در رابطه با پایایی مصاحبه شونده به چگونگی هدایت سوالات اشاره می شود. در موقعیت مصاحبه، اگر سوالات از سوی مصاحبه کننده به درستی هدایت نشود، بدون تردید تأثیر آن بر پاسخ دهی نمونه ها قطعی خواهد بود. به طور نمونه اگر یک سوال واحد به شیوه های گوناگون و با واژه های مختلف از مصاحبه شونده پرسیده شود، نباید انتظار پاسخ های یکسان را داشت.

به طور کلی در پژوهش حاضر، فرایند پایایی مصاحبه ها با مد نظر قرار دادن مراتب زیر انجام شد

۱. اجرای فرایند نظام مند ثبت، ضبط و نوشتن داده ها (ضبط صدا، پیاده سازی مصاحبه و نگارش داده های شفاهی) در تمامی مصاحبه ها ۲. تحلیل دقیق داده ها و استخراج منطقی مقولات و مفاهیم کلان تر

1 . Validity

2 . Credibility

3 . Lincoln & Guba



بر مبنای روش کدگذاری ۳. بهره مندی از یک متخصص (محقق) دیگر که در حوزه رفتار سازمانی ها فعالیت می کند و بعد از دو هفته از زمان مصاحبه پژوهشگر، مصاحبه ای صورت داده و یافته های هر دو محقق مورد بررسی قرار گرفته است.

### شیوه تجزیه و تحلیل داده ها

در پژوهش حاضر راهبرد مورد استفاده، تجزیه و تحلیل مضمون یا تحلیل تم<sup>۱</sup> است. در این روش مدل و دسته بندی های جامع از پیش تعیین شده وجود ندارد و این چارچوب بر اساس داده های طراحی می گردد که گردآوری خواهند شد. این روش از شیوه های متداول تحلیل محتوا و روشی برای تحلیل داده های کیفی حاصل از مصاحبه است. در تکنیک تحلیل مضمون اطلاعات بر اساس موضوع در دسته های معنادار طبقه بندی می شوند تا بتوان نظر پاسخ دهندگان را خلاصه و تحلیل کرد. تحلیل مضمون به پژوهشگر اجازه می دهد تا به جستجوی تم های آشکار و پنهان پرداخته و سپس آن ها را تفسیر نماید. لذا هم به عنوان روش کیفی مستقل مورد استفاده قرار می گیرد و هم به عنوان ورودی برای سایر روش ها که فراتر از تفسیر و به سمت ساخت نظریه و ارائه مدل حرکت می کند، مورد استفاده قرار می گیرد (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۸). در تحقیق حاضر از دسته بندی "آترید و استیرلینگ"<sup>۲</sup> تحت عناوین مضامین پایه، سازنده و فراگیر استفاده شده است.

### یافته های پژوهش

یافته های پژوهش منجر به شناسایی ۱۱۸ مضمون پایه گردید که با خوشه سازی این مضامین در گروه های مشابه، نتایج تحقیق در قالب ۲۴ مضمون سازمان دهنده دسته بندی شدند. کلیه مضامین سازمان دهنده نیز تحت ۷ مضمون فراگیر عوامل فردی، شغلی، مدیریتی، سازمانی، عوامل اجتماعی - فرهنگی، عوامل دولتی، حقوقی، قانونی و عوامل اقتصادی قابل تعریف می باشد. با استفاده از شبکه مضامین به دست آمده، مدل رفتار سیاسی در سازمان ملی استاندارد ایران (شکل ۱) به دست آمد. در جدول ۱ و ۲ خلاصه کدگذاری ها ارائه شده است.

۱ . Thematic Content Analysis

۲ . Attride & stirling

جدول ۲. نحوه شناسایی مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

| مضمون فراگیر               | مضمون سازمان دهنده                     | مضمون پایه                                       | متن مصاحبه  |
|----------------------------|--|--|---|
| عوامل دولتی، حقوقی، قانونی | فشار محیط سیاسی سازمان برای تصمیم گیری | نفوذ بر تصمیم گیرندگان بالا                      | سازمان ملی استاندارد به دلیل این که تصمیماتش با جان و سلامت مردم ارتباط دارد سعی کرده تا استانداردسازی را در تمام سطوح انجام دهد ولی گاهی اوقات فشارهایی در خصوص تعدیل استانداردهای مد نظر از سوی برخی نهادها و سازمان‌های ذی نفوذ انجام شده است.   |
| عوامل سازمانی              | سیستم ارزیابی عملکرد نامشخص            | اهمیت ندادن به افراد با کارکنان توانمند و شایسته | عرض می کنم هفده سال در سازمان سابقه کار دارم توی این مجموعه در حد توانم تلاش کردم ولی بی اغراق خیلی از همکارا که سابقشون از من خیلی کمتره، شایدم توانمندی من نوعی رو هم نداشته باشن اثرگذاری من رو هم نداشته باشن ولی رفتن یه مدرکی کسب کردن و حالا بسته به ارتباطی که داشتن یا شاید کسی سفارششون کرده یا به هر حال به هر دلیل غیر موجه دیگه ای پست بالاتری گرفتن ولی من بعد این همه سال در اون جایگاهی که باید باشم قرار نگرفتم. |

جدول ۳. شناسایی مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

| مضامین فراگیر              | مضامین سازنده                          | مضامین پایه   |
|----------------------------|--|---|
| عوامل دولتی، حقوقی، قانونی | فشار محیط سیاسی سازمان برای تصمیم گیری | تحریم و مشکلات ناشی از اثرات مخرب آن                            |
|                            |  | دخالت دولت  |
|                            |  | بروز تخلفات کلان بنفع رانت خواران و افراد تحت فشار مقامات دولتی |

|   |                                |                                 |
|---|--------------------------------|---------------------------------|
| سیاسی بازی و تشکیل ائتلاف                         | عوامل قانونی                   |                                 |
| نفوذ بر تصمیم گیرندگان بالا                       |                                |                                 |
| قوانین ناعادلانه                                  |                                |                                 |
| ابهام در قوانین و مقررات                          |                                |                                 |
| عدم وجود قانون مشخص و روشن                        |                                |                                 |
| عدم وجود قانون مناسب یا عدم اجرای قوانین موجود    |                                |                                 |
| وجهه اجتماعی خدمات سازمان استاندارد               | عوامل اجتماعی - فرهنگی         | کمرنگ شدن اعتماد عمومی          |
| در معرض اتهام بودن                                |                                |                                 |
| مورد اتهام واقع شدن بخاطر افشاء اسرار ذی نفعان    |                                |                                 |
| ایجاد رقابت های ناسالم                            |                                |                                 |
| نویا بودن و دشواری جلب اعتماد و حمایت مردم        | فضای فرهنگی - اجتماعی نابسامان |                                 |
| تبدیل ناهنجاریها به هنجار و ارزش در جامعه         |                                |                                 |
| وجود فرهنگ سوء برداشت و ایجاد ظن در جامعه         |                                |                                 |
| گسترش فرهنگ ماکیاوولگری                           |                                |                                 |
| رواج محیط های فرهنگی نامناسب و سیاست زده          | عوامل اقتصادی                  | بحران های اقتصادی               |
| تأثیر محیط اقتصادی                                |                                |                                 |
| تأثیر اقتصاد و معیشت بر رفتارهای اجتماعی افراد    |                                |                                 |
| محدودیت بودجه و اعتبار در شرایط نامساعد اقتصادی   |                                |                                 |
| تغییرات محیطی و شرایط متلاطم اقتصادی              | تحریم های بین المللی           |                                 |
| وجود تحریم از سوی مراجع استانداردسازی بین المللی  |                                |                                 |
| عدم رونق تولید و انتظارات بخش های مختلف کسب و کار |                                |                                 |
| عدم ثبات اقتصادی در شرایط تحریم                   |                                |                                 |
| آشفته گی بازار ارز در شرایط تحریم                 |                                |                                 |
| رفتار حاصل از برون دادهای شخصیتی                  |                                |                                 |
| دنبال کردن انگیزه های پنهان                       | عوامل فردی                     | ویژگی های شخصیتی و جمعیت شناختی |
| تمایل به القای ظاهر از خود گذشته                  |                                |                                 |
| جاه طلبی  |                                |                                 |
| ماکیاول گرایی                                     |                                |                                 |
| تقلید از رفتارهای انحرافی                         |                                |                                 |
|   |                                |                                 |

|   |                            |               |
|---|----------------------------|---------------|
| ادراک سستی از فضای سیاسی سازمان                       |                            |               |
| بی تفاوتی نسبت به سازمان                              | فقدان تعهد سازمانی         |               |
| بی علاقه‌گی به کار                                    |                            |               |
| مسئولیت‌گریزی   |                            |               |
| بی توجهی به دستورات مدیر                              |                            |               |
| سازمان‌گریزی  |                            |               |
| غیبه‌های بی اساس بخاطر عدم همکاری مدیران              |                            |               |
| عدم تجربه کافی افراد                                  | کم تجربگی و استرس شغلی     |               |
| سرخوردگی و اضطراب                                     |                            |               |
| شکایت‌های غیر ضروری همکاران و انتقال آن به سایرین     |                            |               |
| استرس بیش از حد به کارکنان- تحت فشار قرار دادن کارمند |                            |               |
| اعتبار آسیب دیده                                      |                            |               |
| پایین بودن رضایت شغلی و از دست دادن انگیزه            | عدم رضایت شغلی             |               |
| برخورد نامناسب با کارمندان و نگاه از بالا به پایین    |                            |               |
| نسبت دادن رفتار یک کارمند به کل سازمان                |                            |               |
| عدم در نظر گرفتن استقلال کارمندان                     |                            |               |
| فشار کاری چند جانبه                                   | ماهیت شغل                  | عوامل شغلی    |
| فشار و سختی کار                                       |                            |               |
| نامناسب بودن شرایط کاری به لحاظ جسمانی و روحی         |                            |               |
| روتین و تکراری بودن شغل                               |                            |               |
| عدم تنوع مهارت  |                            |               |
| عدم مشارکت در آینده شغلی                              | عدم وجود فرهنگ مشارکتی     |               |
| تمرکز زیاد  |                            |               |
| نامشخص بودن فرایندهای تصمیم‌گیری                      |                            |               |
| تصمیمات برنامه ریزی نشده و تحمیلی                     |                            |               |
| عدم دریافت بازخورد مناسب                              | عدم وجود کانال‌های ارتباطی |               |
| عدم دریافت بازخورد                                    |                            |               |
| عدم شفافیت اطلاعات                                    | عدم ساختارمندی فعالیت‌ها   | عوامل سازمانی |

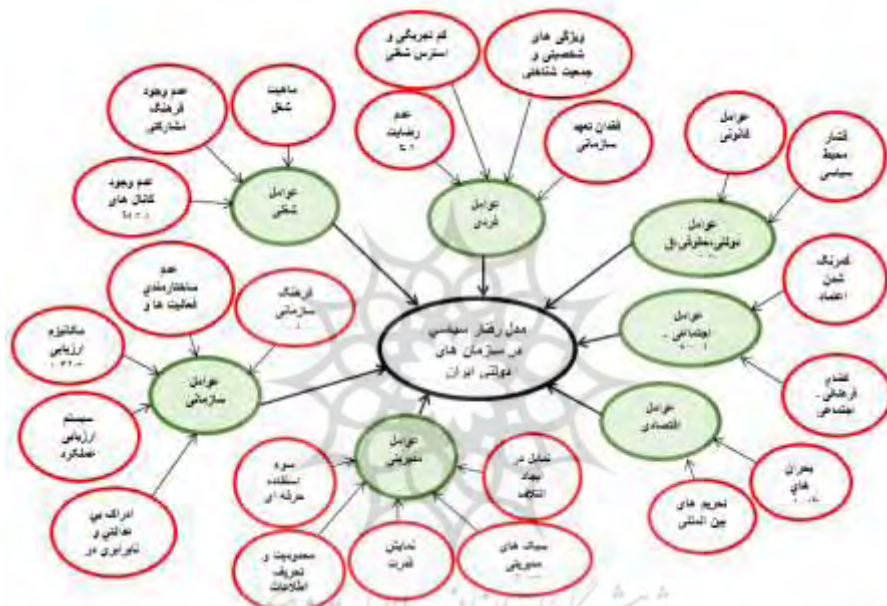
|  |                                |  |
|--|--------------------------------|--|
| ایهام در استانداردهای عملکرد موردنیاز                              | و ایهام در نقش                 |  |
| فقدان جو اعتماد در سازمان  |                                |  |
| معطل نگه داشتن طرف مقابل   |                                |  |
| عدم تمایل به ارتباط دوطرفه   |                                |  |
| برخورد ایهام آمیز و نامشخص   |                                |  |
| تمرکز زیاد   |                                |  |
| عدم انتقال اطلاعات عملکردی   |                                |  |
| تأیید غیر شفاف و مستقیم از سوی مدیر                                |                                |  |
| فرهنگ سازمانی سخت گیرانه و جو تنش آمیز                             | فرهنگ سازمانی مخرب             |  |
| فرهنگ سازمانی فرد محور   |                                |  |
| در معرض اتهام بودن   |                                |  |
| ساختار نامناسب پاداش و جبران خدمات                                 | مکانیزم ارزیابی عملکرد         |  |
| عدم توزیع مناسب پاداش های سازمانی                                  |                                |  |
| تفاوت درآمد بالا با مدیران ارشد                                    |                                |  |
| سیستم پاداش ثابت یا برد - باخت                                     |                                |  |
| بأس و ناامیدی از آینده شغلی<br>(از نظر مالی و ارتقاء)              | سیستم ارزیابی عملکرد<br>نامشخص |  |
| تضاد بین اهداف سازمان با اهداف کارمندان                            |                                |  |
| نارضایتی و دلسردی از قوانین  |                                |  |
| دیده نشدن کارکنان خوب توسط مدیران                                  |                                |  |
| نارضایتی و دلسردی از قوانین  |                                |  |
| توزیع ناعادلانه منابع و امکانات                                    |                                |  |
| سیاسی پنداشتن محیط   |                                |  |
| عدم رعایت عدالت در سازمان  |                                |  |
| عدم درک انصاف  |                                |  |
| عدم شایسته سالاری  |                                |  |
| سیاست های غلط در نظام پرداخت و جبران خدمات                         |                                |  |
| انتخاب افراد براساس معیارهای نامناسب                               |                                |  |
| نهادینه شدن رفتارهای برداشت گونه به عنوان بخشی<br>از فرهنگ سازمانی |                                |  |
| اهمیت ندادن به افراد با کارکنان توانمند و شایسته                   |                                |  |

|   |                            |               |
|---|----------------------------|---------------|
| در جایگاه شغلی خود نبودن                    |                            |               |
| سیاست های غلط در نظام پرداخت و جبران خدمات  |                            |               |
| باند بازی                                   | تمایل در ایجاد ائتلاف قدرت | عوامل مدیریتی |
| ایجاد شبکه ای حمایتی در داخل و خارج سازمان  |                            |               |
| خود را به افراد با نفوذ مرتبط جلوه دادن     |                            |               |
| مرزبندی خودی ها از سایرین                   |                            |               |
| به رخ کشیدن و نمایشی کار کردن               | نمایش قدرت                 |               |
| چند تخصصه بودن مدیران                       |                            |               |
| سعی در تحت نفوذ قراردادن دیگران             |                            |               |
| تغییر مکرر و جایجایی کارکنان                |                            |               |
| بزرگ جلوه دادن لابی های خود                 |                            |               |
| کسب اعتبار از موقیبت های دیگران             |                            |               |
| نامشخص بودن فرایندهای تصمیم گیری            | سبک های مدیریتی ناکارآمد   |               |
| تمرکز زیاد                                  |                            |               |
| تصمیمات برنامه ریزی نشده و تحمیلی           |                            |               |
| پنهان کردن اطلاعات مهم از سایرین            |                            |               |
| ارتباط ضعیف مدیران با کارمندان و ضعف مدیریت |                            |               |
| ارجح بودن نظر مدیر                          |                            |               |
| از بین بردن فضای اعتماد                     | عدم حمایت و سوء استفاده    |               |
| فشار روانی شدید به کارمندان                 | از زیردستان                |               |
| تمایل مدیر به شخص یا جناح خاص               |                            |               |
| استفاده از واژگان نامناسب                   |                            |               |
| عدم درک مسائل کاری                          |                            |               |
| بزرگ نمایی اشتباهات دیگران                  |                            |               |
| عدم ارائه اطلاعات کافی                      | محدودیت دسترسی و           |               |
| شکست در ارتباطات دو سویه                    | تحریف اطلاعات              |               |
| کاهش تعامل بین مدیریت و کارکنان             |                            |               |
| تمایل به تلاش کمتر در یک گروه               |                            |               |
| دروغ و پنهان کردن واقعیت                    |                            |               |

### مدل رفتار سیاسی در سازمان های دولتی ایران:

همان طور که بیان شد پژوهش حاضر درصدد است مدل رفتار سیاسی در سازمان های دولتی ایران و به طور ویژه در سازمان ملی استاندارد ایران را با بهره گیری از نظر خبرگان و با رویکرد کیفی ارائه کند. مصاحبه شوندهگان ۲۴ مضمون سازمان دهنده یا عوامل بروز رفتارهای سیاسی را شناسایی کردند که الگوی پیشنهادی در قالب ۷ مضمون اصلی ارائه شد.

برخی از یافته های پژوهش کاملاً جدید بوده و برخی نیز در پژوهش های پیشین اشاره شده اند.



شکل ۱. مدل کیفی پژوهش

### تشریح مدل نهایی پژوهش

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که مدل رفتار سیاسی در سازمان ملی استاندارد ایران شامل ۷ مفهوم (مضمون فراگیر)، ۲۴ بُعد (مضمون سازمان دهنده) و ۱۱۸ مؤلفه (مضمون پایه) است.

#### ۱- مضمون فراگیر عوامل فردی:

منظور از عوامل فردی، به آن دسته از عواملی اطلاق می گردد که مرتبط با مضامین فرعی (ویژگی های شخصی و جمعیت شناختی، فقدان تعهد سازمانی، کم تجربگی و استرس شغلی و عدم رضایت شغلی)، از سوی مصاحبه شوندهگان معرفی شدند. برداشت هر یک از افراد در سازمان نسبت به وجود

رفتارهای سیاسی انحرافی در سازمان با دیگری تفاوت دارد و در میزان شدت دریافت و ادراک این پدیده تفاوت های قابل ملاحظه ای در بین افراد مشاهده می شود که عوامل بسیاری نیز در آن دخالت دارند. از عوامل ساختاری و شخصیتی گرفته تا عوامل ناشی از محیط کار. اما نتیجه مشترک همه آن ها این است که این رفتارهای سیاسی انحرافی به سازمان آسیب می رسانند و هزینه های اقتصادی و اجتماعی به بار می آورند و شهرت و اعتبار سازمان را خدشه دار می کنند.

## ۲- مضمون فراگیر عوامل شغلی:

منظور از عوامل شغلی و ارتباطی، به آن دسته از عواملی اطلاق می گردد که مرتبط با مضامین فرعی (ماهیت شغل، عدم وجود فرهنگ مشارکتی، عدم وجود کانال های ارتباطی) به عنوان یکی از مهم ترین عوامل زمینه ای بروز رفتارهای سیاسی از سوی مصاحبه شوندگان معرفی شدند. تا بستر وقوع رفتارهای سیاسی وجود نداشته باشد این رفتارها اتفاق نمی افتد، اما اجتناب کامل از این گونه رفتارها نیز به نظر غیرممکن می آید. در هر سازمانی حدی از بی عدالتی ها و نزاع بر سر دستیابی به حقوق و مزایا بالاتر و مواردی از این دست وجود دارد اما میزان آن با توجه به درجه سیاسی بودن سازمان و قدرت مدیریت در کنترل آن متفاوت است (پارسا مقدم و همکاران، ۱۳۹۸).

## ۳- مضمون فراگیر عوامل سازمانی:

منظور از عوامل سازمانی، به آن دسته از عواملی اطلاق می گردد که مرتبط با عدم ساختارمندی فعالیت ها و ابهام در نقش (عدم شفافیت اطلاعات، ابهام در استانداردهای عملکرد مورد نیاز، معطل نگه داشتن طرف مقابل، عدم تمایل به ارتباط دوطرفه، برخورد ابهام آمیز و نامشخص، ارائه همزمان اطلاعات غیراضافی، عدم انتقال اطلاعات عملکردی، تأیید غیرشفاف و مستقیم از سوی مدیر)، ساختار نامناسب ارزیابی عملکرد شغلی (یأس و ناامیدی از آینده شغلی از نظر مالی و ارتقاء، تضاد بین اهداف سازمان با اهداف کارمندان، نارضایتی و دلسردی از قوانین، نقش پر رنگ همدلی و ناهمدلی سازمانی)، ادراک بی عدالتی و نابرابری در سازمان (سیاست های غلط در نظام پرداخت و جبران خدمات، انتخاب افراد براساس معیارهای نامناسب، نهادینه شدن رفتارهای برداشت گونه به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی، اهمیت ندادن به افراد با کارکنان توانمند و شایسته، درجایگاه شغلی خود نبودن) از سوی مصاحبه شوندگان معرفی شدند. در هر سازمانی حدی از بی عدالتی ها و نزاع بر سر دستیابی به حقوق و مزایای بالاتر و مواردی از این دست وجود دارد اما میزان آن با توجه به درجه سیاسی بودن سازمان و قدرت مدیریت در کنترل آن متفاوت است. برخی از سازمان ها خیلی سیاسی اند و افراد مدام در معرض



سیاسی کاری قرار دارند و برخی از سیاست کنترل شده برخوردار هستند (شگرد و همکاران، ۲۰۱۹).

#### ۴- مضمون فراگیر عوامل مدیریتی:

منظور از عوامل مدیریتی، به آن دسته از عواملی اطلاق می گردد که مرتبط با سبک های مدیریتی ناکارآمد (نامشخص بودن فرایندهای تصمیم گیری، تمرکز زیاد، تصمیمات برنامه ریزی نشده و تحمیلی، پنهان کردن اطلاعات مهم از سایرین، ارتباط ضعیف مدیران با کارمندان و ضعف مدیریت، ارجح بودن نظر مدیر)، عدم حمایت و سوء استفاده حرفه ای از زیردستان (از بین بردن فضای اعتماد، فشار روانی شدید به کارمندان، تمایل مدیر به شخص یا جناح خاص، استفاده از واژگان نامناسب، عدم درک مسائل کاری)، محدودیت دسترسی و تحریف اطلاعات (عدم ارائه اطلاعات کافی، شکست در ارتباطات دو سویه، کاهش تعامل بین مدیریت و کارکنان، تمایل به تلاش کمتر در یک گروه، دروغ و پنهان کردن واقعیت، جاه طلبی زیاد - تمایل به نفوذ بر دیگران)، نمایش قدرت (به رخ کشیدن و نمایشی کار کردن، چند تخصصه بودن مدیران، سعی در تحت نفوذ قراردادن دیگران، تغییر مکرر و جابجایی کارکنان، بزرگ جلوه دادن لابی های خود، کسب اعتبار از موقیبت های دیگران) و تمایل در ایجاد ائتلاف قدرت (بانند بازی، ایجاد شبکه ای حمایتی در داخل و خارج سازمان، خود را به افراد با نفوذ مرتبط جلوه دادن، مرزبندی خودی ها از سایرین) از سوی مصاحبه شوندگان معرفی شدند. شیوه مدیریت و نوع نگاه مدیران به جایگاه زیردستان و نحوه برقراری ارتباط با آنان در ادراک از سیاسی بودن محیط تاثیر قابل ملاحظه ای دارد. شما ممکن است در یک محیط سیاسی کار کنید اما مدیری داشته باشید که به نحوی این فضای سیاسی را مدیریت کند که سیاست را به ابزار پویایی سازمان و ایجاد رقابت های سازنده مبدل کند (کالن و همکاران، ۲۰۱۵).

مدیریت، که شاه کلید برقرای نظم و امنیت، ایجاد انگیزه و اتحاد و جلوگیری از آشوب ها است اگر نتواند به وظیفه خود بدرستی عمل کند بستر ساز بروز رفتارهای سیاسی انحرافی به حاد ترین شکل ممکن خواهد شد (ترکزاده و فریدونی، ۱۳۹۷).

وقتی بجای شایسته سالاری و ارتقاء برترین افراد سازمانی، استفاده از لابی و دست زدن به رفتارهای سیاسی مملاک قرار گیرد، سکان هدایت سازمان از دست افراد شایسته خارج و به دست کسانی سپرده می شود که مهارتی در تحقق اهداف سازمان ندارند لذا عدم توانایی و عدم شایستگی این افراد،

1 . Shepherd et al

2 . Cullen et al

بهره‌وری سازمان را کاهش و توان سازمان را در حل مسائل و مشکلات پیش رو تحلیل می‌برند (یانسن و هلیگ،<sup>۱</sup> ۲۰۱۶).

##### ۵- مضمون فراگیر عوامل دولتی، حقوقی، قانونی:

رفتارهای سیاسی مدیران سازمان‌های دولتی در برهه‌های زمانی مختلف، متأثر از نوع رفتارها، عادت‌ها، باورها و ارزش‌هایی است که از محیط بیرونی سازمان به شیوه‌های گوناگونی به داخل سازمان منتقل می‌شود. به عبارت دیگر، از آنجا که سازمان‌ها به محیط بزرگتر خود یعنی جامعه وابسته‌اند، لذا تأثیر عوامل محیطی و ارزش‌های عمومی جامعه در شرایط ثبات یا عدم ثبات سیاسی، انتظار رفتارهای پیچیده سیاسی را کمتر یا بیشتر خواهد کرد (هاولت و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

چنانچه اشاره شد برخی از این عوامل از جمله: تحریم و مشکلات ناشی از اثرات مخرب آن، دخالت دولت، بروز تخلفات کلان بنفع رانت‌خواران و افراد تحت فشار مقامات دولتی، سیاسی بازی و تشکیل ائتلاف، نفوذ بر تصمیم‌گیرندگان بالا از سوی مصاحبه‌شوندگان معرفی شدند.

سازمان ملی استاندارد بنابر ماهیت ارائه خدمات کاملاً متمایز و تعاملات پیچیده‌ای که در بخش‌های صنعت، کشاورزی، خدمات و سایر تولیدکننده کالاها و نهادهای مسئول و مرتبط با ایمنی و کیفیت در کشور مواجه است، بیشتر در معرض رفتارهای سیاسی هم‌ازسوی مشتریان داخلی خود (مدیران و کارمندان) و هم‌از سوی مشتریان بیرونی (گستره‌ای از ذی‌نفعان مختلف) قرار داد، لذا تهدید جدی بر سر راه رفتارهای سیاسی است که ذهن مدیران و کارکنان را از پرداختن به مسائل و وظایف واقعی به رقابت‌های ناشایست و فعالیت‌هایی معطوف می‌کند که انرژی آنان را تحلیل می‌برد.

بنابراین فرهنگ سیاسی مخرب در سطح جامعه یکی از مواردی است که می‌تواند به مرور بحران‌ساز شود و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی را به شدت درگیر خود سازد تا جایی که فرهنگ ملی مولد و شفاف قربانی می‌شود و سیاسی‌کاری و استفاده از لابی‌گری جای آن را می‌گیرد (کانتارلی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸).

بنابراین مدیران سازمان ملی استاندارد باید بدون توجه به گرایش‌های ذی‌نفعان مختلف به منظور ارتقاء کیفیت داخلی کالاها و خدمات و همچنین ارائه استانداردهای ملی از طریق توانایی در انجام

1. Janssen & Helbig

2. Howlett et al

3. Cantarelli et al

انعطاف و بالابردن توان اصلاح درونی، توانایی در پاسخ‌گویی به نیازهای عاجل سیاسی، کوشش برای ترمیم و تقویت ظرفیت‌های مادی و معنوی جامعه و سرمایه اجتماعی و افزایش قدرت جذب نخبگان سیاسی، محیط سازمان را از جو سیاسی مخرب دور نگاه دارند.

#### ۶- مضمون فراگیر عوامل اجتماعی - فرهنگی:

شرایط اجتماعی - فرهنگی از جمله: کم‌رنگ شدن اعتماد عمومی (وجه اجتماعی خدمات سازمان استاندارد، مورد اتهام واقع شدن بخاطر افشاء اسرار ذی نفعان، در معرض اتهام بودن، نوپا بودن و دشواری جلب اعتماد و حمایت مردم) و فضای فرهنگی - اجتماعی نابسامان (تبدیل ناهنجاری ها به هنجار و ارزش در جامعه، رواج محیط های فرهنگی نامناسب و سیاست زده، وجود فرهنگ سوء برداشت و ایجاد ظن در جامعه و گسترش فرهنگ ماکیاوولگری) از سوی مصاحبه شوندگان معرفی شدند.

#### ۷- مضمون فراگیر عوامل اقتصادی:

شرایط اقتصادی از جمله: تحریم های بین المللی (وجود تحریم از سوی مراجع استاندارد سازی بین المللی، عدم رونق تولید و انتظارات بخش های مختلف کسب و کار، عدم ثبات اقتصادی در شرایط تحریم و آشفتگی بازار ارز در شرایط تحریم) و بحران های اقتصادی (تاثیر اقتصاد و معیشت بر رفتارهای اجتماعی افراد، محدودیت بودجه و اعتبار در شرایط نامساعد اقتصادی، تغییرات محیطی و شرایط متلاطم اقتصادی) به عنوان یکی از عوامل موثر بر شکل گیری رفتارهای سیاسی در سازمان استاندارد ایران از سوی مصاحبه شوندگان معرفی شدند. در اقتصاد در حال توسعه ما با توجه به تحریم ها و محدود شدن کانال های ارتباطی و مشارکت موثر با سازمان های استاندارد سازی بین المللی و ملی با سایر کشورها، سازمان ملی استاندارد ایران بیشترین ضربه را از این محدودیت تبادلات دید. لذا فهم چالش ها و برخورد اقتضایی رفتار مدیران سازمان ملی استاندارد ایران با شرایط مختلف و فشار محیط اقتصادی سازمان برای تصمیم گیری در نحوه و کیفیت تصمیم گیری نقش اساسی ایفاء می کند.

#### بحث، نتیجه گیری و پیشنهادها

یکی از مهم ترین نتایج و دستاوردهای پژوهش حاضر، طراحی مدل رفتارهای سیاسی در سازمان های دولتی ایران و به طور ویژه سازمان ملی استاندارد ایران است. مدل رفتار سیاسی در سازمان های دولتی ایران می تواند منجر به تصمیم گیری مناسب تر شود. مدیران با بهره گیری از موارد مطرح شده در این مدل بهتر می توانند اهمیت ارتباطات را در فرایند پیشگیری از رفتارهای سیاسی درک کنند. این

مدل نشان می دهد چگونه برقراری ارتباط موثر و سازنده می تواند بسیاری سوء تفاهم ها را رفع و فرآیند ایجاد تعامل را تسریع بخشد. همچنین بینش مدیران را از راه ایجاد ارتباط بین متغیرهای دخیل در پدیده رفتارهای سیاسی ارتقاء می بخشد. مدل ارائه شده بدلیل معرفی انواع علل شکل گیری رفتارهای سیاسی، امکان بررسی و پیش بینی این گونه رفتارها را فراهم می آورد و کمک می کند مدیران آمادگی مواجهه با پیامدهای مخرب این گونه رفتارها را داشته باشند. همچنین مدل، امکان تحلیل جامع تر را از پدیده مورد بررسی فراهم می آورد. ارائه الگویی در جهت تخمین و برآورد آسیب های ناشی از پدیده رفتارهای سیاسی در سازمان ملی استاندارد ایران، می تواند راهگشایی برای ارتقای سلامت سازمانی به لحاظ مدیریتی، اقتصادی، عوامل سازمانی و روابط کارآمد با کلیه ذی نفعان بخش های مختلف کسب و کار و ارباب رجوع را فراهم سازد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- ابراهیم پور آهندانی، عاطفه؛ جعفری‌نیا، سعید و حسن پور، اکبر و خیراندیش، مهدی (۱۳۹۸). «الگوی عوامل بروز رفتارهای سیاسی انحرافی در صنعت بانکداری؛ کاربرد رویکرد کیفی»، مطالعات توسعه اجتماعی ایران. ۴(۱۱)، ۱۷۱-۱۵۸.
- پارسامقدم، مصطفی؛ سلاجقه، سنجر و کمالی، محمدجلال (۱۳۹۸). «مطالعه و تبیین عوامل مرتبط با مدیریت رفتار سیاسی در نظام بانکی و ارائه یک الگو با توجه به نقش میانجی سکوت سازمانی»، چشم‌انداز مدیریت دولتی. ۱۰(۱)، ۲۱۲-۱۸۸.
- ترک‌زاده، جعفر و فریدونی، فائزه (۱۳۹۷). پیش‌بینی شیوع رفتارهای سیاسی سازمانی در انواع سازمان‌ها. جامعه‌شناسی. ۳(۲۹)، ۱۳۸-۱۱۷.
- جعفری‌نیا، سعید؛ حسن پور، اکبر؛ خیراندیش، مهدی؛ ابراهیم پور آهندانی، عاطفه (۱۳۹۹). الگوی راهکارهای مدیریت رفتار سیاسی انحرافی در صنعت بانکداری با رویکرد کیفی. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۱۲(۱)، ۹۹-۱۱۸.
- خدادادنژاد، علی؛ غلامی، عبدالخالق (۱۴۰۰). شناسایی، تبیین و سنجش علل شکل‌گیری رفتارهای سیاسی با رویکرد سازمانی و محیطی در کارکنان سازمان‌های دولتی. خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۱۱(۲۳۸)، ۹۸-۱۱۴.
- خنیفر، حسین؛ مسلمی، ناهید (۱۳۹۸). اصول و مبانی روش‌های کیفی (جلد اول). تهران: نگاه دانش.
- طاهری، محمد حسین؛ عطایی، محمد (۱۴۰۰). طراحی مدل رفتار سیاسی در سازمان‌های دولتی ایران. رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری. ۵(۱۹)، ۱۱۴۲-۱۱۶۲.
- علوی، سیدحسین؛ دوستی، مرتضی (۱۴۰۱). طراحی الگوی رفتار سیاسی در تصمیم‌گیری راهبردی مدیران ورزش ایران. دانش سیاسی، ۱۸(۱)، ۱۹۹-۲۱۸.
- فانی، علی اصغر، شیخی‌نژاد، فاطمه، دانایی‌فرد، حسن، و حسن‌زاده، علیرضا (۱۳۹۳). بررسی اثرات تعدیل‌کننده مهارت سیاسی و اراده سیاسی در ارتباط بین درک سیاست‌های سازمانی و رفتار سیاسی مورد مطالعه: صنعت آب ایران. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۸(۱)، ۱۹۳-۲۲۱.
- نظری، رسول؛ رافعی، فریبا؛ رضانی‌نژاد، رحیم (۱۳۹۹). ارائه الگوی رفتار سیاسی در تصمیم‌گیری استراتژیک مدیران ورزشی ایران. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۷(۳)، ۵۸-۴۵.
- وجدانی طباطبایی ایلیا سادات، محمدیان فریبا، نوبخت رضانی، زهرا (۱۴۰۱). آزمون مدل رفتار سیاسی بر تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های ورزشی. آمایش سیاسی فضا. ۴(۲)، ۸۷-۹۸.

- Agarwal, U. A. (2016). Examining perceived organizational politics among Indian managers: Engagement as mediator and locus of control as moderator. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(3), 415-437.
- Asrar-ul-Haq, M. (2019). Impact of Organizational Politics on Employee Work Outcomes in Higher Education Institutions of Pakistan: Moderating Role of Social Capital." *South Asian Journal of Business Studies*, 8(2), 185-200.
- Blickle, G., Wendel, S & Ferris, G. (2016). Political skill as moderator of personality Job Performance relationships in socioanalytic theory: Test of getting ahead motive in automobile sales. *Journal of Vocational Behavior*, 76 (2): 326-335.
- Blickle, G., Wendel, S & Ferris, G. (2016). Political skill as moderator of personality Job Performance relationships in socioanalytic theory: Test of getting ahead motive in automobile sales. *Journal of Vocational Behavior*, 76 (2): 326-335.
- Cantarelli, P., Bellé, N., & Belardinelli, P. (2018). Prospect theory goes public: Experimental evidence on cognitive biases in public policy and management decisions. *Public Administration Review*, 78(6), 828-840.
- Cullen, K. L.; Gerbasi, A. & Chrobot-Mason, D. (2015). Thriving in central From politically naïve to politically mature: conceptualizing leaders' political maturation journey. *British Journal of Management*. 10-19.
- De Clercq D, Belausteguigoitia I. (2017). Mitigating the negative effect of perceived organizational politics on organizational citizenship behavior: Moderating roles of contextual and personal resources. *Journal of Management & Organization*; 23(5): 689-708.
- Ferris GR, Perrewé PL, Daniels SR, Lawong D, Holmes JJ. (2017). Social Influence and Politics in Organizational Research: What We Know and What We Need to Know. *Journal of Leadership & Organizational Studies*; 24(1): 5-19.
- Franke, H., & Foerstl, K. (2018). Fostering Integrated Research on Organizational Politics and Conflict in Teams: A Cross-Phenomenal Review. *European Management Journal*, 36(5), 593-607.
- Howlett, M., Béland, D., & Mukherjee, I. (2018). Instrument constituencies and public policy-making: an introduction. *Policy and Society*, 37(1), 1-13.
- Ismail SAB, Daud ZB. (2016). The Impact of Organizational Justice on Organizational Politics at Islamic Financial Based Organization in Malaysia. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*; 3(4): 23-9.
- Janssen, M., & Helbig, N. (2016). Innovating and Changing the Policy-Cycle: Policy-Makers Be Prepared. *Government Information Quarterly*, 34(4), 99-105.
- Malik, O. F. (2019). The Political Skill and Will of Expatriates in Acculturating to the Politics of an Organization in a New Culture. *European Management Journal*, 23(5), 357-65.
- Malik, O. F., Shahzad, A., Razigh, M. M., Saquib, M. M., & Aroojkhan, Y. (2019). (2018). Perceptions of Organizational Politics, Knowledge Hiding, and

- Employee Creativity: The Moderating Role of Professional Commitment. *Personality and Individual Differences*, 142, 232-237.
- Promsri, C. (2018). Relationship between Loneliness in the Workplace and Deviant Work Behaviors: Evidence from a Thai Government Bank. *Social Science and Humanities Journal*, 2(3), 352-357.
- Shepherd N. G.; Gerard, P.; Hodgkinson, E. M.; Said, E.; John, and M. R. (2019). "Political Behavior Does Not (always) Undermine Strategic Decision-Making", *Theory and Evidence Long Range Planning*. 201- 343.
- Singh, Y. (2019). Workplace Deviance: A Conceptual Framework. *Analyzing Workplace Deviance in Modern Organizations*, 1–22.
- Varela-Neira, C., del Río Araujo, M. & Sanmartín, M. R. (2018). How and When a Salesperson's Perception of Organizational Politics Relates to Proactive Performance. *European Management Journal*, 36(5), 660–670.
- Zibenberg A. (2017). Perceptions of Organizational Politics: A Cross-cultural Perspective. *Global Business Review*;18(4):849-60.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی