



Understanding the Phenomenon of Political Maneuvering of Managers of Public Organizations

Mahsa Azizi¹, Ardeshir Shiri², Zainab Tolabi³

¹ MSc., Public Administration, Faculty of Literature and Humanities, Ilam University, Ilam, Iran. Email: azizimahsa106@gmail.com

² Associate Professor, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, Ilam University, Ilam, Iran. Corresponding Author, Email: a.shiri@ilam.ac.ir

³ Associate Professor, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, Ilam University, Ilam, Iran. Email: z.tolabi@ilam.ac.ir

Abstract

Purpose: The purpose of this research was to understand the phenomenon of political maneuvering conducted by managers in public organizations. This study addresses the increasingly political nature of public-sector institutions in Iran, where pressures arising from political appointments, bureaucratic structures, ambiguous rules, and informal power relations contribute to the intensification of political behavior. Although political maneuvering plays a significant and often disruptive role in management processes, previous studies have mostly focused on general political behavior rather than the deeper and more destructive aspects of maneuvering in public systems. Furthermore, the political dynamics of Iranian Public organizations, with their structural complexities, informal networks, and persistent lobbying, have not received adequate academic attention. By exploring political maneuvering through the perspectives of managers in Kermanshah Province, the study aims to identify the causal conditions that trigger it, the processes that sustain it, the contextual factors that enable it, the intervening conditions that modify its intensity, and the consequences that result from such behaviors. Ultimately, the research seeks to develop a grounded model that explains how political maneuvering emerges and affects organizational life in public institutions.

Design/Methodology/Approach: This study uses a qualitative research methodology based on the principles of Grounded Theory, following the systematic coding approach of Strauss and Corbin. The statistical population consisted of managers in public organizations in Kermanshah Province. Through theoretical sampling, 15 semi-structured interviews were conducted until theoretical saturation was reached, which occurred around the twelfth interview and was confirmed with three additional interviews. All interviews were recorded, transcribed, and analyzed using open, axial, and selective coding. Through this process, a total of 35 subcategories were extracted and organized into broader conceptual themes. To ensure the trustworthiness of the findings, the study employed several validation strategies, including participatory validation, peer review, and inter-coder reliability checks. Additional qualitative criteria—credibility, transferability, dependability, confirmability, and auditability—were also considered to reinforce methodological rigor. The final result was the construction of a paradigmatic model that identified the relationships among causal conditions, contextual

factors, intervening variables, political strategies, and the consequences of political maneuvering.

Findings: The findings revealed that political maneuvering is a multi-layered and evolving process shaped through six major components. The central phenomenon includes coalition networking, forming relationships with influential individuals and power centers, capturing or concealing information, engaging in illegal or non-transparent behavior, developing influence mechanisms, and performing disruptive actions within the organization. The study identified several causal conditions that fuel political maneuvering. These include individual factors such as ambition, need for power, Machiavellian tendencies, self-monitoring, personal helplessness, and fear of losing one's position. Job-related factors also play a role, including role ambiguity, lack of recognition, unclear responsibilities, weak promotion pathways, and perceptions of increased political behavior in the organization. Organizational factors such as weak structures, unfair resource distribution, ineffective evaluation systems, lobbying, and hidden communications further intensify political maneuvering. Contextual factors that facilitate political maneuvering include weak organizational culture, a hypocritical work environment, rigid rules that limit transparency, political appointments, unequal power distribution, and the dominance of bargaining-oriented thinking. Intervening conditions such as gender dynamics, moral obligations, personality types, organizational silence, personal needs, and pressure tactics shape how political maneuvering occurs. Managers used several strategies, including unmeritocratic appointments, flattery, spying, bold political actions, selective information sharing, and forming informal coalitions to increase influence or weaken opponents. The consequences of political maneuvering were predominantly negative, including reduced innovation, increased sabotage, weakened effectiveness, administrative corruption, heightened conflicts, erosion of trust, and decreased employee morale. These outcomes collectively harm organizational performance and lower the quality of public service delivery.

Discussion and Conclusion: The study concludes that political maneuvering is not simply an individual choice but a behavior shaped by organizational weaknesses, political pressures, and cultural norms. The interaction of causal, contextual, and intervening conditions creates an environment where political maneuvering becomes common and normalized. Although some managers may gain short-term benefits, the long-term consequences are harmful. Political maneuvering erodes trust, disrupts cooperation, reduces transparency, undermines meritocracy, and contributes to inefficiency within public organizations. The grounded model developed in this research clarifies how political maneuvering emerges, develops, and affects organizational outcomes. The study highlights the need for transparent appointment systems, objective evaluation mechanisms, ethical leadership development, and cultural reforms to minimize political pressures and reduce destructive behaviors in public-sector organizations.

Keywords: Political maneuver, Power, Political behavior, public organizations, Grounded Theory.

Citation: Azizi, M., Shiri, A., & Tolabi, Z. (2026). Understanding the Phenomenon of Political Maneuvering of Managers of Public Organizations with a Grounded Theory Approach. *Psychological Research in Management*, 12(1), 151-170. (In Persian)

Received: September 01, 2025

Revised: December 02, 2025

Accepted: December 05, 2025

Published Online: April 27, 2026

P- ISSN: 2476-4833

E- ISSN: 2588-7084

Article Type: Research Paper

<https://doi.org/10.22034/jom.2025.2068915.1394>



©Author(s). Published by [Hazrat-e Masoumeh University](#). This article is an open access article licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](#)



فهم پدیده مانور سیاسی مدیران سازمان‌های دولتی *

مهسا عزیزی^۱، اردشیر شیری^۲، زینب طولابی^۳

^۱ کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. رایانامه: azizimahsa106@gmail.com

^۲ دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. رایانامه نویسنده مسئول:

a.shiri@ilam.ac.ir

^۳ دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. رایانامه: z.tolabi@ilam.ac.ir

چکیده

این پژوهش با هدف فهم پدیده مانور سیاسی مدیران در سازمان‌های دولتی انجام شده است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت اکتشافی (کیفی) است. جامعه آماری شامل مدیران سازمان‌های دولتی کرمانشاه است که با نمونه‌گیری نظری، ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تا رسیدن به اشباع داده انجام شد. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه هدایت‌شده استفاده شد. برای بررسی روایی و پایایی، از روایی مشارکتی و بازبینی توسط همکار و از پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد الگوی مانور سیاسی از ۶ مؤلفه اصلی شامل پدیده‌محوری (شبکه‌سازی ائتلافی، ارتباط با منابع قدرت، تسخیر اطلاعات، رفتار غیرقانونی، سازوکار نفوذ، اخلاک‌گری)، شرایط علی (عوامل فردی، عوامل شغلی، ساختار سازمانی ضعیف، درماندگی شخصیتی، بیدادگری سازمانی، ارتباطات پنهانی، ریزنی سازمانی)، بسترسازها (فرهنگ ضعیف، جو محیطی ریاکارانه، قوانین خشک، انتصابات سیاسی، نابرابری قدرت، حاکمیت تفکر چانه‌زنی)، عوامل مداخله‌گر (جنسیت، ایجاد الزام‌های اخلاقی، طبقه شخصیتی، سکوت سازمانی، نیازهای فردی، راهبردهای فشار)، راهبردها (انتصابات غیرشایسته، تملق و چاپلوسی، سیاست متهورانه، ائتلاف غیررسمی)، پیامدها (کاهش نوآوری، افزایش کارشکنی، کاهش اثربخشی، فساد اداری، افزایش تعارض) تشکیل شده است. نتایج این پژوهش نشان داد مانور سیاسی مدیران یکی از مهم‌ترین آسیب‌های نظام فعلی انتصابات در دستگاه‌های دولتی است.

کلیدواژه‌گان: مانور سیاسی، قدرت، رفتار سیاسی، سازمان‌های دولتی، نظریه داده‌بنیاد.

استناد: عزیزی، مهسا، شیری، اردشیر، و طولابی، زینب (۱۴۰۵). فهم پدیده مانور سیاسی مدیران سازمان‌های دولتی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد. پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت، ۱۲(۱)، ۱۵۱-۱۷۰.

مقدمه

موفقیت یک سازمان به کارکنان و مدیران آن بستگی دارد. در عصر جهانی شدن، علمی بودن، تخصص داشتن و دانشی بودن افرادی که دارای قدرت و مقام سازمانی هستند یک الزام برای پیشرفت آن سازمان است (Grácio & Vicente, 2021). مدیریت، رشد و توسعه هر سازمان تا حدی زیاد به توانایی، انگیزه و شایستگی مدیران آن سازمان بستگی دارد (طاهری و همکاران، ۱۴۰۱). در این میان، مدیران به عنوان بازیگران کلیدی، معمولاً دست به مانورهای سیاسی می‌زنند. مانور سیاسی به مجموعه فعالیت‌ها و اقدامات برنامه‌ریزی شده‌ای اطلاق می‌شود که توسط افراد، گروه‌ها یا نهادهای سیاسی برای رسیدن به اهداف خاص و تأثیرگذاری بر روندهای سیاسی، اجتماعی یا اقتصادی انجام می‌شوند (Effron & Miller, 2015). این مانورها می‌توانند شامل تغییر در سیاست‌ها، ائتلاف‌های سیاسی، رایزنی، تبلیغات و دیگر اشکال تعامل با دیگر بازیگران سیاسی باشند. هدف اصلی مانورهای سیاسی بهبود موقعیت، افزایش قدرت، یا تحقق خواسته‌های خاص در زمینه‌های سیاسی و اجتماعی است (Su & Xie, 2023).

مانور سیاسی مدیران به یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌های دولتی تبدیل شده است. علت آن از نظر بیشتر نظریه‌پردازان سازمانی این است که سازمان‌های دولتی به یک محیط به شدت سیاسی تبدیل شده‌اند (Ackerly et al., 2024). در این محیط‌های سازمانی پیچیده و رقابتی امروز، مدیران علاوه بر وظایف رسمی و ساختاری خود، درگیر تشکیل ائتلاف‌های غیررسمی و سیاسی نیز می‌شوند که برای کسب، حفظ و افزایش نفوذ و جایگاه خود در ساختار سازمانی صورت می‌گیرد. این مانورها که معمولاً نامشهود و پنهان هستند، می‌توانند تأثیراتی عمیق بر فرهنگ سازمانی، اثربخشی تصمیم‌گیری‌ها، بهره‌وری کارکنان و در نهایت، عملکرد کلی سازمان داشته باشند (Hernández, 2024). تأثیر مانور سیاسی مدیران در سازمان‌های دولتی به حدی است که والدو^۱ این سازمان‌ها را شکل سیاسی و اجتماعی معرفی می‌کند و معتقد است بده‌وبستان‌های سیاسی در انتخاب مدیران دستگاه‌های دولتی نیز تأثیرگذار است و این یک آسیب و مسأله است و ضمن آگاهی به این موضوع، حکومت‌ها باید تا حد امکان برنامه‌ریزی لازم برای نظارت بر آن را داشته باشند (طاهری و همکاران، ۱۴۰۱). همه‌اندیشمندان قصد داشته‌اند تا خدمات دولتی را از جهت‌گیری‌ها و دخالت‌دادن مسائل سیاسی و حزبی در اجرای امور دولتی بازدارند، اما در این امر موفق نبوده‌اند و سازمان‌های دولتی به محلی برای بازی‌های سیاسی و مانور سیاسی تبدیل شده‌اند و تصمیم‌ها و انتخاب‌های آنها با حمایت احزاب سیاسی دارای قدرت انجام می‌شود (Park & Lee, 2020).

در نتیجه، مانور سیاسی، اگر به شکست مطلق سازمان و نرسیدن به اهداف سازمان منجر نشود، دست‌کم اشکالاتی متعدد را در روند حرکت سازمان ایجاد می‌کند و با این حال، این فعالیت‌ها می‌توانند چالش‌هایی مانند تنش‌های

¹ Waldo

داخلی و رقابت‌های ناخوشایند را ایجاد کنند (Hernández, 2024). نتایج یک پژوهش میدانی و گسترده که در رابطه با رفتار سیاسی مدیران یکی از سازمان‌های انگلستان انجام شد، نشان داد علاوه بر تأثیرهای ذهنی، محیط سیاسی نیز می‌تواند باعث افزایش رفتار سیاسی مدیران شود (Gallego & Kurer, 2022). با توجه به پیشینه پژوهش و بررسی پژوهش‌های پیشین، به نظر می‌رسد طبق بررسی‌های انجام‌شده، به اندازه کافی درباره مانور سیاسی پژوهش انجام نشده است. در این حوزه، یک خلأ پژوهشی وجود دارد که این خلأ می‌تواند در جنبه‌هایی مختلف بروز یابد؛ همانند عدم تمرکز کافی بر روی سازمان‌های دولتی. بسیاری از پژوهش‌های موجود در زمینه مانور سیاسی، بیشتر بر روی سازمان‌های خصوصی و تجاری متمرکز هستند، در حالی که سازمان‌های دولتی به دلیل ساختار خاص، اهداف متفاوت و فشارهای سیاسی بیشتر، ممکن است ویژگی‌هایی منحصر به فرد در زمینه مانور سیاسی داشته باشند که نیازمند بررسی جداگانه است (خاتم و احمدی‌پور، ۱۴۰۲). این پژوهش بر اساس انحراف وضعیت موجود و مطلوب مسأله پژوهش را شناسایی کرده است؛ از این رو، مخاطبان آن را نیز می‌توان به دو بخش تقسیم کرد. اولاً، نتایج پژوهش به لحاظ نظری برای سازمان‌های دولتی و حتی خصوصی، مؤسسه‌ها و سایر بخش‌ها می‌تواند دارای اهمیت باشد. دوماً، نتایج پژوهش از نظر کاربردی در سازمان‌های دولتی، سیاسی، خدماتی و... قابلیت استفاده دارد (سلطانی فتح و همکاران، ۱۴۰۱). از آنجا که الگویی که در این پژوهش طرح می‌شود مستلزم اکتشاف یک پدیده با اتکا به دیدگاه شرکت‌کنندگان برای مشخص شدن مفاهیم و مضامین است، می‌تواند بعد از آزمون در جامعه آماری، توسط تصمیم‌گیرندگان و ذی‌نفعان برای انتخاب مدیران شایسته در دستگاه‌های دولتی استفاده شود (نقشبندی و میرانی، ۱۳۹۸).

در زمان فعلی، به دلیل شرایط نامناسب اقتصادی و فشارهای فزاینده تحریم‌های بین‌المللی، سازمان‌ها و نهادهای دولتی نیازمند ارتقای وضعیت کارآمدی خود، یعنی جلوگیری از اتلاف منابع و نیز افزایش اثربخشی هستند؛ از این رو، در این مقطع زمانی، انتخاب درست مدیران دولتی به عنوان افراد تأثیرگذار در مسیر دستیابی به اهداف بسیار مهم است و ارائه الگوی مانور سیاسی مدیران دولتی با هدف فهم شکل‌گیری آن در سازمان‌های دولتی حائز اهمیت است، زیرا فهم پدیده مانور سیاسی مدیران سازمان می‌تواند به مدیران کمک می‌کند تا منابع قدرت و رفتارهای سیاسی در سازمان خود را بهتر درک کنند. با شناخت و تجزیه و تحلیل این مانورها، مدیران قادر خواهند بود تا رفتارهای غیررسمی را شناسایی کنند، راهبردهایی مؤثرتر برای تعامل با ذی‌نفعان توسعه دهند و در مواجهه با چالش‌های داخلی و خارجی، تصمیم‌گیری‌های بهتری انجام دهند. با توجه به اهمیت این موضوع در تصمیم‌سازی‌های راهبردی و نقش کلیدی مدیران در موفقیت سازمان‌ها، پژوهش در زمینه طراحی الگوی مانور سیاسی مدیران می‌تواند به عنوان یک ضرورت در نظر گرفته شود. پرسش‌های پژوهش حاضر به این صورت مطرح می‌شوند: کدام الگو مانور سیاسی مدیران سازمان‌های دولتی را تبیین می‌کند؟ عوامل علی مانور سیاسی مدیران سازمان‌ها کدام‌اند؟ نشانگرهای مانور سیاسی مدیران کدام‌اند؟ چه عواملی بستر ساز مانور سیاسی در سازمان می‌شوند؟

مبانی نظری

قدرت و سیاست

قدرت به عنوان نیروی فعلی یا پتانسیل برای دستیابی به نتایج دلخواه تعریف می‌شود. سیاست به معنای استفاده از این قدرت برای تأثیرگذاری بر روند تصمیم‌گیری‌ها برای تحقق اهداف است. در سازمان‌ها، سیاست معمولاً با هدف حل تعارضات، افزایش هماهنگی بین گروه‌ها و دستیابی به نتایج مطلوب به کار گرفته می‌شود (Azizah, 2023). در این زمینه، دو دیدگاه متفاوت دربارهٔ سیاست وجود دارند. دیدگاه اول سیاست را ابزاری برای تأمین منافع فردی می‌بیند، در حالی که دیدگاه دوم سیاست را یک فرایند طبیعی در سازمان برای حل تضادها و رسیدن به اهداف سازمانی می‌داند (Park & Lee, 2020).

رفتار سیاسی در سازمان‌ها

رفتار سیاسی به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها اطلاق می‌شود که افراد به منظور دستیابی به اهداف خود در سازمان‌ها انجام می‌دهند. این رفتارها می‌توانند مشروع یا غیرمشروع باشند و به شیوه‌هایی مختلف مانند ایجاد ائتلاف‌ها، دستکاری اطلاعات، پخش شایعات و استفاده از روابط غیررسمی صورت می‌گیرند (هامونی و همکاران، ۱۳۹۹). رفتار سیاسی به طور معمول در سازمان‌ها وجود دارد و نمی‌توان آن را به طور کامل از بین برد. آنچه مهم است، مدیریت و نظارت این رفتارهاست تا از تأثیرات منفی آنها بر فرایند تصمیم‌گیری و روابط درون‌سازمانی جلوگیری شود (ترکزاده و فریدونی، ۱۳۹۷). رفتار سیاسی ممکن است در سطح‌های مختلف سازمان رخ دهد، از سطوح پایین تا مدیریت عالی. در واقع، رفتار سیاسی به شدت به فرهنگ سازمانی، قوانین غیررسمی، و تخصیص منابع بستگی دارد (Higazee & Gab Allah, 2022).

مقایسه رفتار سیاسی و مانور سیاسی

رفتار سیاسی و مانور سیاسی از نظر مفهومی مشابه به نظر می‌رسند، اما تفاوت‌های اساسی دارند. رفتار سیاسی به فعالیت‌هایی گفته می‌شود که افراد در سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف خود انجام می‌دهند. این رفتارها ممکن است بر اساس نیازهای شخصی و گروهی باشند و در چارچوب قوانین و اخلاق سازمانی قرار گیرند. این رفتارها می‌توانند مثبت یا منفی باشند و بیشتر در سطح روزمره و تعاملات عادی کارکنان در سازمان به کار گرفته شوند (ترکزاده و فریدونی، ۱۳۹۷). در مقابل، مانور سیاسی به راهبردها و تکنیک‌هایی خاص اطلاق می‌شود که به طور عمدی و پیچیده‌تر طراحی می‌شوند تا فرد یا گروهی خاص را در موقعیتی برتر قرار دهند. این راهبردها معمولاً غیرمستقیم و حساب‌شده هستند و در مواقعی برای دستیابی به مزایای فردی و نه منافع سازمانی به کار می‌روند. مانورهای سیاسی

می‌توانند شامل دستکاری اطلاعات، ایجاد بحران‌های مصنوعی، ائتلاف‌های راهبردی یا فریبکاری برای دستیابی به اهداف خاص باشند (Aguinis et al., 2022). تفاوت اصلی این دو مفهوم در این است که رفتار سیاسی معمولاً در فرایندهای تصمیم‌گیری روزمره و مدیریت تعارضات به کار می‌رود و می‌تواند به طور طبیعی در سازمان‌ها وجود داشته باشد، در حالی که مانور سیاسی به طور خاص برای تحصیل قدرت و موقعیت‌های برتر به کار گرفته می‌شود و بیشتر از تاکتیک‌های پنهانی برای تغییر نتایج استفاده می‌کند (پیرهادی و همکاران، ۱۴۰۲).

محیط سیاسی و بازی سیاسی

محیط سیاسی در سازمان‌ها به مجموعه‌ای از نیروها و عوامل داخلی و خارجی اطلاق می‌شود که بر تصمیم‌گیری‌ها و رفتار اعضای سازمان تأثیر می‌گذارند. این محیط می‌تواند شامل نهادهای دولتی، قوانین و مقررات، رقبا و حتی شرایط اقتصادی و اجتماعی باشد که به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر سیاست‌گذاری و رفتارهای سیاسی درون سازمان اثر می‌گذارد (نظریوری و همکاران، ۱۴۰۱). در این راستا، مدیران و کارکنان سازمان‌ها باید با درک این محیط، از رفتارهای سیاسی خود برای پیشبرد اهداف استفاده کنند و از خطرات ناشی از بی‌ثباتی و نوسانات محیطی پرهیز کنند. بازی سیاسی در سازمان‌ها به تعاملاتی پیچیده اطلاق می‌شود که اعضای سازمان با هدف دستیابی به منافع خود از آن استفاده می‌کنند. این بازی‌ها شامل مذاکرات، ائتلاف‌ها، تبادل منافع و دستکاری اطلاعات می‌شوند که در آنها، هر فرد یا گروه سعی دارد تا دیگران را به سمت اهداف خود سوق دهد (Kaur & Kang, 2023). در این بازی‌ها، افراد ممکن است از تاکتیک‌هایی مختلف مانند جلب حمایت‌های غیررسمی، تشکیل ائتلاف‌های قدرت و ایجاد فشارهای روانی استفاده کنند تا به اهداف خود دست یابند (پیرهادی و همکاران، ۱۴۰۲). این نوع رفتارهای سیاسی در سازمان‌های دولتی به دلیل رقابت‌های شدید، تخصیص منابع محدود و فشارهای اجتماعی و اقتصادی بیشتر مشاهده می‌شوند؛ بنابراین، آگاهی از محیط سیاسی و بازی‌های سیاسی می‌تواند به مدیران کمک کند تا با درک شرایط، تصمیم‌هایی مؤثرتر برای سازمان اتخاذ کنند و از بروز بحران‌های سازمانی جلوگیری کنند.

تکنیک‌های سیاسی

تکنیک‌های سیاسی به مجموعه راهبردها و تاکتیک‌هایی اطلاق می‌شود که افراد به منظور تأثیرگذاری بر دیگران و دستیابی به اهداف خود در سازمان‌ها به کار می‌گیرند. این تکنیک‌ها شامل روش‌هایی همچون ایجاد ائتلاف‌های راهبردی، توزیع اطلاعات به طور گزینشی، سوءاستفاده از وضعیت بحران‌ها، تبلیغات و مدیریت تصویر و بازی‌های روانی می‌شوند که افراد برای نفوذ در تصمیم‌ها و دستیابی به قدرت از آنها استفاده می‌کنند. این تکنیک‌ها معمولاً در سازمان‌ها برای به دست آوردن منابع و موقعیت‌های بهتر به کار می‌روند، اما ممکن است به ایجاد بحران‌های ساختگی و بی‌اعتمادی میان اعضای سازمان منجر شوند (Malik et al., 2019).

عوامل مؤثر بر مانور سیاسی مدیران

عواملی متعدد در شکل‌گیری رفتار سیاسی و مانورهای سیاسی در سازمان‌ها دخیل هستند. این عوامل می‌توانند به ویژگی‌های فردی یا شرایط سازمانی مربوط باشند. در میان ویژگی‌های فردی، تمایلات قدرت‌طلبانه، مرکز نظارت درونی و ویژگی‌های شخصیتی مانند ماکیاولیسم نقش دارند. ماکیاولیسم به طور خاص به دیدگاهی اشاره دارد که در آن، فرد از هر ابزاری، حتی دروغ یا فریب، برای دستیابی به اهداف خود استفاده می‌کند (شیری و همکاران، ۱۳۹۴). از سوی دیگر، عوامل سازمانی مانند سیستم‌های ارزیابی عملکرد نامشخص، ابهام در نقش‌ها و تخصیص ناعادلانه منابع می‌توانند بستری مناسب برای بروز رفتارهای سیاسی و مانورهای سازمانی ایجاد کنند (Blickle et al., 2020).

پیشینه تجربی پژوهش

مرور نظام‌مند پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد ادبیات موجود را می‌توان در چند محور اصلی دسته‌بندی کرد. یک دسته از مطالعات انواع رفتارهای سیاسی را شناسایی و طبقه‌بندی کرده‌اند. برای نمونه، سلطانی فتح و همکاران (۱۴۰۱) با ارائه الگوی پنج سبک متمایز رفتار سیاسی، مدیران را بر اساس دو بُعد «اعتقاد به رفتار سیاسی» و «واکنش به رفتار سیاسی» شناسایی کردند. در همین راستا، نقشبندی و میرانی (۱۳۹۸) با طراحی و اعتباریابی پرسش‌نامه‌ای برای سنجش ادراک رفتارهای سیاسی، ابزاری معتبر برای مطالعات آینده در این حوزه فراهم کردند. محور دیگر پژوهش‌ها به رابطه دوسویه ادراک و رفتار سیاسی معطوف است. برای مثال، یافته‌های پژوهش لوئی^۱ (۲۰۲۲) حاکی از آن است که رفتار سیاسی و ادراک از سیاست سازمانی دو سازه مستقل اما در تعامل با یکدیگر هستند؛ به گونه‌ای که افزایش ادراک از سیاست در سازمان گرایش به بروز رفتارهای سیاسی را تقویت می‌کند و این امر به نوبه خود، ادراک یادشده را تشدید می‌کند. این چرخه معیوب تبیین‌کننده تداوم و تقویت رفتارهای سیاسی در برخی از سازمان‌هاست. در زمینه تأثیر راهبردهای سیاسی، مطالعه الدلیمی و حمودی^۲ (۲۰۱۵) نشان داد به‌کارگیری تاکتیک‌های متمرکز بر سرپرست در مقایسه با تاکتیک‌های مبتنی بر شغل، به سطوح بالاتر از موفقیت شغلی منجر می‌شود. این نتیجه انگیزه مدیران برای استفاده از مانورهای سیاسی را تا حدی توجیه می‌کند.

با وجود غنای مطالعات در حوزه رفتار سیاسی، شکاف محوری که این پژوهش درصدد پرکردن آن است، آشکار می‌شود: اولاً، تمرکز بیشتر پژوهش‌های پیشین بر مفهوم عام «رفتار سیاسی» بوده و مطالعه ویژه و عمیق روی گونه خاص و مخرب آن، یعنی «مانور سیاسی»، مغفول مانده است. همان‌گونه که واگنر^۳ (۲۰۲۰) نیز به آن اشاره دارد، فقدان

¹ Louey

² Al-Duleimi & Hammoodi

³ Waggoner

یک چارچوب نظری جامع برای تبیین این‌گونه رفتارها در محیط‌های پیچیده محسوس است. ثانیاً، الگوهای موجود عمدتاً از پارادایم کمی تبعیت می‌کنند و فقدان یک الگوی پارادایمی اکتشافی و زمینه‌محور که پدیده مانور سیاسی را در بستر خاص سازمان‌های دولتی ایران با همه پیچیدگی‌هایش تبیین کند، احساس می‌شود؛ بنابراین، پژوهش حاضر با اتخاذ رویکرد کیفی و نظریه داده‌بنیاد در پی فهم عمیق این پدیده و ارائه الگویی است که عوامل علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر و پیامدهای آن را در یک شبکه منسجم روابط نشان دهد.

روش پژوهش

این پژوهش با استفاده از رویکرد کیفی و روش نظریه داده‌بنیاد به دنبال فهم فرایند مانور سیاسی مدیران است. نظریه داده‌بنیاد، به طور کلی، رهیافتی است برای بررسی نظام‌مند (عمدتاً) داده‌های کیفی (مانند مصاحبه‌های تدوین‌شده و دستورالعمل‌های مشاهده‌ها)، با هدف شناخت درباره موضوع مورد مطالعه. نظریه به‌دست‌آمده از اجرای چنین روش پژوهشی فرایندی است که از طریق گردآوری نظام‌مند داده‌ها، مقوله‌ها و مضمون‌ها را شناسایی می‌کند و با برقراری ارتباط میان این مقوله‌ها، نظریه‌ای برای تبیین یک فرایند ارائه می‌دهد (نقشبندی و میرانی، ۱۳۹۸). بر اساس این طرح، برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده، لازم است تا سه مرحله «کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی» طی شوند تا در نهایت، الگوی پارادایمی منطقی از نظریه خلق‌شده ظاهر شود. رویه‌های مختلف کدگذاری در یک توالی دقیق رخ نمی‌دهند؛ اما کدگذاری باز معمولاً اولین رویکرد به داده‌هاست. عناصر اصلی کدگذاری باز پرسش‌های حساس و مقایسه مداوم داده‌ها و کدها هستند. کدگذاری باز بخشی از تجزیه و تحلیل داده است که بر مفهوم‌سازی و طبقه‌بندی پدیده‌ها از طریق تجزیه و تحلیل فشرده داده‌ها تمرکز دارد. کدگذاری محوری برای بررسی روابط بین مفاهیم و مقوله‌هایی انجام می‌شود که در فرایند کدگذاری باز توسعه یافته‌اند.

جامعه مورد مطالعه پژوهش حاضر شامل کلیه مدیران سازمان‌های دولتی کرمانشاه است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند (نمونه‌گیری نظری) انتخاب شدند. تعداد نمونه مورد مصاحبه بر اساس اصل اشباع در حجم نمونه در نظر گرفته شد (نظری و همکاران، ۱۴۰۱). طبق این اصل، زمانی که پژوهشگر به این نتیجه برسد که انجام مصاحبه‌های بیشتر اطلاعاتی جدید را ارائه نمی‌دهد و صرفاً تکرار اطلاعات قبلی است، گردآوری اطلاعات را متوقف می‌کند. دیدگاه‌های افراد مصاحبه‌شونده در این پژوهش از مصاحبه دوازدهم به بعد به اشباع رسید و فرایند مصاحبه با نفر پانزدهم پایان یافت. در پژوهش حاضر، برای جمع‌آوری داده‌ها از شیوه مصاحبه نیمه‌ساختاریافته از نوع توصیفی / تفسیری به صورت انفرادی استفاده شد. این نوع مصاحبه انعطاف‌پذیر و عمیق است.

نمونه‌گیری و گزینش افراد برای مصاحبه

پژوهش با نمونه‌گیری نظری همراه بوده است. نمونه‌گیری نظری نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که بر تدوین نظریه تمرکز دارد. به بیان دیگر، پژوهشگر اشخاص با اطلاعاتی را انتخاب می‌کند که بتوانند داده‌ها را غنی کنند تا امکان ساختن نظریه فراهم شود. با توجه به ماهیت پیچیده، مقرراتی و سلسله‌مراتبی حاکم بر سازمان‌های دولتی که آنها را به عرصه‌ای مستعد برای ظهور رفتارهای سیاسی و مانورهای مدیریتی تبدیل می‌کند و همچنین، با عنایت به شکاف پژوهشی موجود در مطالعه این پدیده در بستر خاص سازمان‌های دولتی ایران، جامعه پژوهش حاضر را مدیران این سازمان‌ها تشکیل دادند. به همین منظور، با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از مدیران و خبرگان سازمانی سازمان‌های دولتی کرمانشاه مصاحبه شد. مصاحبه‌ها ابتدا ضبط و سپس به متن تبدیل شدند و کار کدگذاری آنها بر اساس رویکرد اشتراوس و کوربین^۱ در سه روش باز، محوری و انتخابی آغاز شد. مشخصات شرکت‌کنندگان در مصاحبه به شرح جدول ۱ است.

جدول ۱) مشخصات مشارکت‌کنندگان

ردیف	مشارکت‌کنندگان	سن	مدرک تحصیلی	سابقه	حوزه تخصصی
۱	مصاحبه‌شونده ۱	۵۴	کارشناسی ارشد	۱۴ سال	مدیریت بازرگانی
۲	مصاحبه‌شونده ۲	۴۰	کارشناسی ارشد	۱۱ سال	مدیریت منابع انسانی
۳	مصاحبه‌شونده ۳	۵۵	دکتر	۱۲ سال	حسابداری
۴	مصاحبه‌شونده ۴	۴۰	کارشناسی ارشد	۱۲ سال	روانشناسی
۵	مصاحبه‌شونده ۵	۵۱	دکتر	۱۵ سال	رفتار سازمانی
۶	مصاحبه‌شونده ۶	۳۸	کارشناسی ارشد	۱۰ سال	اقتصاد
۷	مصاحبه‌شونده ۷	۵۵	کارشناسی ارشد	۱۲ سال	جامعه‌شناسی
۸	مصاحبه‌شونده ۸	۴۴	کارشناسی ارشد	۵ سال	مدیریت بازرگانی
۹	مصاحبه‌شونده ۹	۳۸	دکتر	۸ سال	مدیریت صنعتی
۱۰	مصاحبه‌شونده ۱۰	۳۸	کارشناسی ارشد	۹ سال	مدیریت تحول
۱۱	مصاحبه‌شونده ۱۱	۵۰	دکتر	۱۰ سال	اقتصاد
۱۲	مصاحبه‌شونده ۱۲	۵۳	کارشناسی ارشد	۱۱ سال	مدیریت کسب‌وکار
۱۳	مصاحبه‌شونده ۱۳	۳۷	کارشناسی ارشد	۹ سال	روانشناسی
۱۴	مصاحبه‌شونده ۱۴	۴۰	دکتر	۱۳ سال	مدیریت کارآفرینی
۱۵	مصاحبه‌شونده ۱۵	۳۸	کارشناسی ارشد	۱۱ سال	مدیریت بازرگانی

¹ Strauss & Corbin

بررسی صحت و موثق بودن نتایج پژوهش

به منظور دستیابی به اطمینان از کیفیت داده‌ها، دقت تفاسیر انجام شده و سنجش کفایت فرایند پژوهش، مجموعه‌ای از معیارهای ارزیابی در پژوهش‌های تفسیری شامل «اعتمادپذیری»، «انتقال‌پذیری»، «اتکاپذیری»، «تصدیق‌پذیری» و «راستی» به کار گرفته شد. همچنین، در چارچوب روش‌شناسی نظریه برخاسته از داده‌ها، شاخص‌هایی مانند «تطابق»، «فهم‌پذیری»، «عمومیت» و «نظارت‌پذیری» مورد توجه قرار گرفتند. **جدول ۲** نحوه به‌کارگیری این معیارها در پژوهش حاضر را تبیین می‌کند.

جدول ۲) ارزیابی یافته‌های حاصل از پژوهش

معیار ارزیابی	تعریف عملیاتی معیار	اقدامات انجام‌شده در این پژوهش
اعتمادپذیری	یافته‌های پژوهش تا چه اندازه‌ای نماینده داده‌هاست.	هدایت مستمر مصاحبه‌ها به مدت دو ماه، ارائه گزارش‌های منظم به اساتید راهنما و مشاور و ایجاد هماهنگی در فرایند تحلیل و تفسیر متون مصاحبه.
انتقال‌پذیری	امکان به‌کارگیری نتایج پژوهش را در شرایط مشابه به دیگران نشان می‌دهد.	انجام‌دادن نمونه‌گیری‌ها به شیوه هدفمند و همچنین، کافی بودن اطلاعات جمع‌آوری‌شده و نظر ناظران گویای این مطلب است که خواننده می‌تواند امکان انتقال‌پذیری یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه دیگر را ارزیابی کند. در نهایت، مفاهیم احصا شده‌اند.
اتکاپذیری	بیانگر انحصار یافته‌ها به مکان و زمان است. ثبات در تبیین‌های مدنظر انجام شده است.	مصاحبه‌شوندگان نظرهای دقیق خود را بیان کردند و پژوهشگر توانسته است تجربه‌های لازم را کسب کند.
راستی	تحلیل و تفسیر داده‌ها با دقت و صحت انجام شده و از تأثیرگذاری اطلاعات مخدوش یا طفره‌رفتن مشارکت‌کنندگان در ارائه پاسخ‌های معتبر مصون مانده است.	مصاحبه‌ها در محیطی دوستانه و اداری انجام شدند و آنها اطلاعات خود را بیان کردند.
تصدیق‌پذیری	به چه میزانی تفسیرهای انجام‌شده برآمده از نظر مصاحبه‌شوندگان بوده و تحت تأثیر جهت‌گیری‌های پژوهشگر نبوده است.	پژوهشگر کلیه مصاحبه‌های تدوین‌شده را بررسی و مطالعه کرده است. همچنین، مقوله‌های احصاشده را ۸ نفر از صاحب‌نظران تأیید کردند.
تطابق	نتایج به‌دست‌آمده با ساختار ذهنی افراد از پدیده تحت بررسی تطبیق دارد.	تحقق معیارهای اساسی پژوهش حاصل شد و مقوله‌های استخراج‌شده به صورت نظام‌مند تحت نظارت و پالایش قرار گرفتند.
فهم‌پذیر بودن	یافته‌های پژوهش به چه اندازه‌ای بیانگر دنیای واقعی مصاحبه‌شوندگان است.	نتایج در دست سه نفر از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و نظرها و دیدگاه‌هایی مشابه داشتند.
عمومیت	نشان می‌دهد یافته‌های به‌دست‌آمده توانسته‌اند ابعاد و زوایای مختلف پدیده تحت بررسی را به صورت جامع در بر گیرند.	اختصاص زمان کافی و ایجاد فضای باز و انعطاف‌پذیر در جریان مصاحبه‌ها.
نظارت‌پذیری	به میزان تمرکز پژوهش بر ابعاد قابل نظارت پدیده تحت بررسی اشاره دارد.	انجام ۱۵ مصاحبه عمیق با خبرگان، همراه با مشارکت مؤثر آنان در جریان گفت‌وگوها و مفید بودن داده‌های به‌دست‌آمده، زمینه دستیابی به نتایج معنادار و قابل اتکا را فراهم کرده است.

روایت نظری پژوهش

با توجه به مراحل نظریه داده‌بنیاد، در گام نخست کدگذاری باز انجام شد که بر پایه آن، پس از استخراج هر نکته کلیدی در رابطه با مانور سیاسی مدیران، به آن نکته کلیدی کد

اولیه‌ای اختصاص داده شد. کدگذاری انتخابی چگونگی ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر را تبیین می‌کند. معمولاً در زمان مرتب‌سازی و یکپارچه‌کردن کدها، شکل اولیه کدگذاری انتخابی حاصل می‌شود. کدگذاری‌های باز و محوری تمام داده‌ها را دسته‌بندی و طبقه‌بندی می‌کنند. در این مرحله و از طریق کدگذاری انتخابی، مقوله‌ها با یکدیگر ارتباط یافتند و تبیین‌های نظری بیان شد و در نهایت، الگوی نهایی مانور سیاسی مدیران به دست آمد.

یافته‌ها

در **جدول ۳**، نمونه‌هایی از متن چند مصاحبه آورده شده است. تحلیل داده‌های پژوهش به شناسایی پدیده محوری مانور سیاسی مدیران منجر شد. در **جدول ۴** که از نتایج مصاحبه‌ها گزارش شده است، کدهای (باز، محوری، انتخابی) مربوط به پدیده محوری، عوامل علی، عوامل بستر ساز، عوامل مداخله‌گر، عوامل راهبردی و پیامدها مشخص شده‌اند.

جدول ۳) نمونه متن مصاحبه

ردیف	پرسش‌ها
۱	مدیران چگونه در سازمان مانور سیاسی می‌دهند و روش اعمال مانور سیاسی در سازمان چگونه است؟ مدیران از طریق تشکیل کارگروه‌ها و تبلیغات برای بزرگ‌نمایی فعالیت‌های مثبت، خدمت‌رسانی ویژه در مقاطع خاص و در موارد خاص برای جلب موافقت و تأیید مدیران ارشد که می‌تواند به طرق مختلف اتفاق بیفتد، مانند تسهیل تشکیلات و کارگروه‌ها، تبلیغات نمایشی، شایع‌پراکنی، بزرگ‌نمایی یا تخریب سازمانی و حیثیت افراد، مانور سیاسی را اعمال کنند.
کدهای استخراجی	تشکیل کارگروه‌ها، تبلیغات برای بزرگ‌نمایی
۲	مانور سیاسی مدیران چه پیامدهای منفی و مثبت برای سازمان و مدیران دارد؟ تخریب کار گروهی و افزایش تنش‌های داخلی برای زنان خطر بیشتری دارد؛ اگر موفق شوند قوی دیده می‌شوند، ولی اگر شکست بخورند بی‌کفایت خطاب می‌شوند. پیامد مثبتی ندارد؛ این رفتارها ذاتاً مخرب هستند و باعث فرسایش اعتماد و افزایش جابه‌جایی نیروهای شایسته می‌شوند.
کدهای استخراجی	تخریب کار تیمی، افزایش تنش‌های داخلی

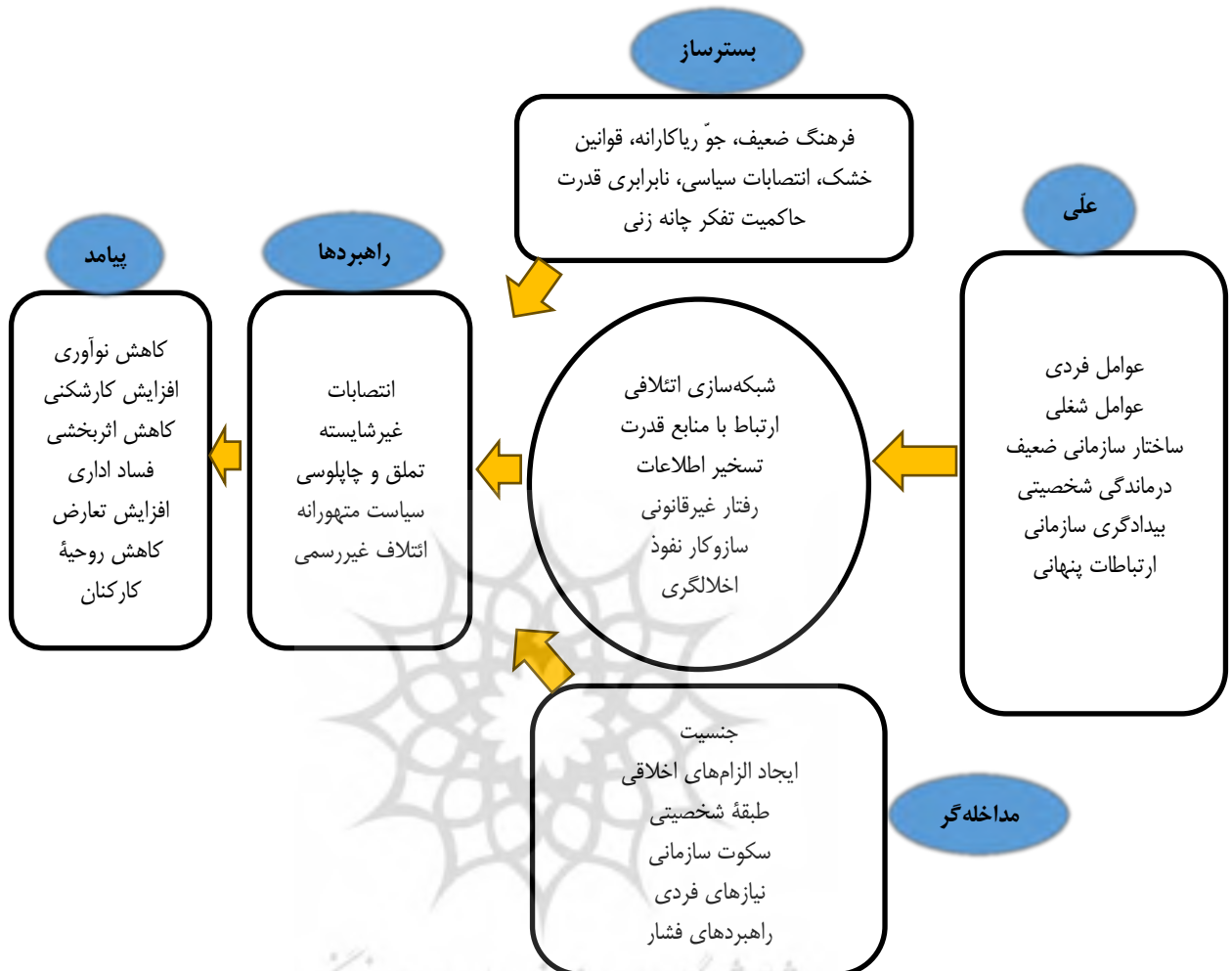
به دنبال کدگذاری باز، مرحله کدگذاری محوری انجام شد که فرایند تبدیل مفاهیم به مقوله‌ها یا خلاصه‌کردن داده‌ها تحت عنوان مقوله‌های اصلی است. در این مرحله، پژوهشگر برای اینکه با کدهای کمتری کار کند، ضمن بازخوانی و بازبینی چندباره متن داده‌ها، کدهای با محتوای مشترک را در یکدیگر ادغام می‌کند.

جدول ۴) دسته‌بندی کدهای شناسایی شده مقوله‌های اصلی مانور سیاسی مدیران

ردیف	کدهای باز شناسایی شده	مفاهیم	مقوله
۱	بلندپروازی‌های فردی، هوش زیاد، طمع افراد، نیاز به قدرت، ماکیاولی‌گری، خودنظارتی زیاد، مرکز نظارت درونی	عوامل فردی	شرایط علی
۲	عدم قدردانی از افراد شایسته، فقدان تنوع مهارت، احساس بی‌قدرتی، افزایش برداشت از سیاست سازمانی، ابهام در نقش، عدم وجود کارراهه شغلی، عدم شفافیت وظایف	عوامل شغلی	
۳	ساختارهای غلط سازمانی، ضعف نظام ارزیابی عملکرد، ضعف نظام‌های نظارتی، نظام ارزیابی نامشخص، ضعف خط‌مشی‌های سازمانی	ساختار سازمانی ضعیف	
۴	دیدشدن در سلسله‌مراتب، ترس از به خطر افتادن جایگاه شغلی، ترس از دست دادن موقعیت، ویژگی‌های شخصیتی، نداشتن یک چارچوب فکری، ترس از انزوا در ساختار قدرت	درماندگی شخصیتی	
۵	تبعیض در انتصابات، عدم دستورالعمل یکسان، عدم عدالت سازمانی، فشارهای سلسله‌مراتبی به کارکنان، توزیع نابرابر منابع، شرایط ناسالم رقابتی برای کارکنان	بیدادگری سازمانی	
۶	ائتلاف‌های غیررسمی، ارتباطات منفعت‌طلبانه، شرایط ناسالم رقابتی	ارتباطات پنهانی	
۷	ائتلاف‌های غیررسمی، وصل‌شدن به گروه‌های قدرت، غلبه روابط بر ضوابط، عدم رفتار قانونمند، نیرنگ‌بازی	رایزنی	
۸	شیوه‌های غیررسمی، نفوذ بر دیگران، پیشبرد منافع خود، ائتلاف‌های غیررسمی، ارتباطات غیرسازمانی، ائتلاف‌سازی با صاحبان قدرت و سیاست، تسهیل‌کننده ارتباط با مقامات مافوق، تقویت جایگاه فردی	شبکه‌سازی ائتلافی	پدیده محوری
۹	رابطه‌محور، حل مشکلات اداری، تفکرات هم‌سو با اهداف، افزایش قدرت و نفوذ، افزایش نفوذ گروهی	ارتباط با منابع قدرت	
۱۰	کسب اخبار و اطلاعات مهم، پنهان کردن اطلاعات، پخش شایعه، رایزنی، رفتار پنهانی	تسخیر اطلاعات	
۱۱	عدم رعایت اخلاق حرفه‌ای، رفتارهای غیرقانونی، اقداماتی غیر از روال عادی کاری، غیرشفاف، رفتار تبعیض‌آمیز	رفتار غیرقانونی	
۱۲	هیاهوی سیاسی، افزایش نفوذ گروهی توانایی فرد از تغییر دادن رفتار دیگران، ائتلاف‌های غیررسمی	سازوکار نفوذ	
۱۳	رفتارهای سیاسی افراطی، نقض قوانین یا مقررات، عدم اعتماد، دسیسه‌چینی علیه سایر مدیران، خرابکاری، اعتراض	اخلالگری	
۱۴	تفسیرهای گزینشی، چنددستگی، انتصابات غیرشایسته‌سالارانه، باندبازی، استخدام خارج از چارچوب افراد	انتصابات غیرشایسته	عوامل راهبردی
۱۵	خودنمایی، چاپلوسی مقامات بالاتر، چاپلوسی، تملق، مبادله خدمات برای جلب حمایت دیگران، توانایی تخریب دیگران، زیرآب‌زنی	تملق و چاپلوسی	
۱۶	سوءاستفاده ابزاری از مقررات، نظارت منابع کلیدی، فضا سازی به‌ظاهر قانونی، نظارت انتخابی اطلاعاتی، کاهش تنش‌های سازمانی	سیاست متهورانه	
۱۷	جلسات غیررسمی، ائتلاف‌های موقت، تشکیل ائتلاف‌هایی ضد مخالفان، شبکه‌های غیررسمی، ایجاد گروه‌های داخلی	ائتلاف غیررسمی	

ردیف	کدهای باز شناسایی شده	مفاهیم	مقوله
۱۸	فرهنگ منفعت‌طلبی، فرهنگ رابطه‌گرایی، فرهنگ خانوادگی، فرهنگ اجتناب از تعارض، حاکمیت تفکر چانه‌زنی، عدم فرهنگ ضابطه‌محور، قومیت خاص	فرهنگ ضعیف	عوامل بسترساز
۱۹	جو ریاکارانه، تملق رفتاری، تناقض رفتاری، تظاهر رفتاری	جو محیطی ریاکارانه	
۲۰	هنجارشکنی قانونی، نگرش‌های منفی به تغییرات، عدم پذیرش روش‌های جدید، قوانین دست‌وپاگیر	قوانین خشک	
۲۱	روابط جناحی، نظام جانشینی، صاحبان نفوذ قدرت، جایگزینی گروه‌های قدرت، قانون‌های اعتراض به دولت و شدت اعتراض‌ها	انتصابات سیاسی	
۲۲	توزیع نابرابر قدرت، عدم مواجهه یکسان، انتفاع شخصی، انتفاع گروهی	نابرابری قدرت	
۲۳	نفوذ اشخاص، قدرت چانه‌زنی زیاد، سازوکارهای گزارش‌دهی غیرشفاف، موقعیت استدلالی، توانایی برای تأثیر گذاشتن بر روی دیگران	حاکمیت تفکر چانه‌زنی	
۲۴	جنسیت، مسن‌بودن، شکاف‌های جنسیتی، راهبردهای حقوق جنسی و عدالت اجتماعی	جنسیت	عوامل مداخله‌گر
۲۵	محتاط‌بودن، مانورهای غیراخلاقی، بدهکار کردن دیگران از نظر اخلاقی	ایجاد الزام‌های اخلاقی	
۲۶	ویژگی‌های شخصیتی، ماکیاولی‌گری، افراد ضعیف و نالایق، شخصیت کنج‌کاو و فضول، شخصیت شایع‌پراکن، بلندپروازی‌های فردی	طبقه شخصیتی	
۲۷	موافقت بی‌دلیل با دیگران، تصمیم‌گیری مبنی بر سیاست، رشد فرهنگ سکوت	سکوت سازمانی	
۲۸	نیاز به قدرت، نیاز به آزادی عمل، کمبود پاداش‌های فردی، عدم توجه به توانمندی‌ها، تمایل ذاتی به قدرت	نیازهای فردی	
۲۹	شیوه‌های محافظه‌کارانه، پویایی قدرت	راهبردهای فشار	
۳۰	ترس از اشتراک نظر، ایجاد شکست‌ها و موفقیت‌های ظاهری، کاهش خلاقیت و نوآوری	کاهش نوآوری	نتایج
۳۱	ایجاد شبکه‌های موازی، منفی‌کاری و کارشکنی کارکنان، بدبینی کارکنان نسبت به فرایندها، ترسیم چهره بدی از آنها در سازمان	افزایش کارشکنی	
۳۲	کم‌رنگ‌شدن اعتماد، افزایش هزینه‌های پنهان، اتلاف هزینه‌های دولتی	کاهش اثربخشی	
۳۳	افزایش نفوذ در سازمان، برداشت ناعدالتی و نابرابری، کاهش شفافیت	فساد اداری	
۳۴	تبعض و نارضایتی، افزایش تعارضات داخلی، تضعیف‌کننده ساختار، محیطی خصومت‌آمیز، افزایش تنش‌های داخلی	افزایش تعارض	
۳۵	بی‌انگیزگی کارکنان، کاهش روحیه کارکنان، از بین بردن انگیزه رقابت سالم، عدم انگیزه ارتقای کارکنان، دلسردی و ناامیدی افراد شایسته	کاهش روحیه کارکنان	

با استفاده از کدگذاری انتخابی، ارتباط میان مقوله‌ها شناسایی و الگوی پارادایمی به صورت یکپارچه ارائه شده است. شکل ۱ الگوی پژوهش را نشان می‌دهد که با استفاده از روش داده‌بنیاد به دست آمده است.



شکل ۱) الگوی پارادایمی پژوهش

تبیین الگوی پارادایمی پژوهش

تحلیل داده‌های این پژوهش نشان می‌دهد پدیده «مانور سیاسی مدیران» یک فرایند پویا و چندلایه است که از تعامل عوامل مختلف ناشی می‌شود. الگوی نهایی چگونگی این تعامل را در یک چارچوب علی نشان می‌دهد. شرایط علی این الگو شامل عواملی است که بستر بروز مانور سیاسی را فراهم می‌کنند. این عوامل در سه دسته اصلی جای می‌گیرند: ویژگی‌های فردی مدیران مانند بلندپروازی، میل به قدرت و ریاست‌طلبی، کاستی‌های سازمانی مانند ساختار ناعادلانه، ابهام در نقش‌ها و انتصابات تبعیض‌آمیز و فشارهای محیطی که از بیرون بر سازمان و مدیران وارد می‌شود. ترکیب این عوامل به شکل‌گیری پدیده محوری منجر می‌شود که در این پژوهش به عنوان «مانور سیاسی به مثابه

راهبردی برای حفظ موقعیت و دستیابی به مزیت» شناسایی شد. مدیران در این مرحله، مانور سیاسی را نه یک انتخاب که یک پاسخ ضروری به شرایط موجود می‌بینند. در مواجهه با این پدیده، مدیران از راهبردهای عملی مختلفی استفاده می‌کنند. این راهبردها شامل اقداماتی مانند تشکیل ائتلاف‌های غیررسمی، نظارت اطلاعات، تلاش برای نفوذ بر دیگران، تملق و در مواردی، سکوت عمدی هستند. این راهبردها تحت تأثیر شرایط زمینه‌ای (مانند فرهنگ سازمانی حاکم) و شرایط مداخله‌گر (مانند ویژگی‌های شخصیتی خاص) قرار دارند که بر نوع و شدت راهبردهای به‌کارگرفته‌شده اثر می‌گذارند. در نهایت، اجرای این راهبردها به پیامدهایی منجر می‌شود که عمدتاً ماهیتی مخرب دارند. مهم‌ترین این پیامدها شامل تضعیف روحیه کارکنان، کاهش نوآوری، افزایش تعارضات داخلی و در نهایت، کاهش اثربخشی کلی سازمان هستند. این الگو درکی روشن از چرایی و چگونگی شکل‌گیری پدیده مانور سیاسی در سازمان‌های دولتی ارائه می‌دهد.

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که پیش‌تر بیان شد، پژوهش حاضر با هدف فهم عمیق پدیده مانور سیاسی مدیران در سازمان‌های دولتی کرمانشاه انجام شده است؛ هدفی که با بهره‌گیری از دیدگاه‌های خبرگان و در چارچوب رویکرد کیفی دنبال شده است. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به شناسایی ۳۵ مقوله فرعی مرتبط با مانور سیاسی مدیران منجر شد که در نهایت، در قالب ۶ عامل اصلی یا جامع در الگوی پیشنهادی پژوهش ارائه شدند. برخی از این یافته‌ها کاملاً نوین بوده و برخی دیگر نیز در پژوهش‌های پیشین تأیید شده‌اند.

یافته‌های پژوهش در زمینه عوامل علی بروز مانور سیاسی هم‌سو با نتایج پژوهش‌های پیشین در تبیین روابط بین متغیرها به طور جداگانه است. برای مثال، تأثیر عوامل فردی مانند ماکیاولیسم، خودنظارتی زیاد و مرکز کنترل درونی در بروز رفتار سیاسی در سازمان‌ها با مطالعه میشر^۱ و همکاران (۲۰۱۶) هم‌خوانی دارد. همچنین، تأثیر ارتباطات پنهانی در بروز رفتار سیاسی با پژوهش هامونی و همکاران (۱۳۹۹) تطابق دارد. تأثیر عوامل بیدادگری سازمانی مانند تبعیض در انتصابات بر شکل‌گیری رفتار سیاسی با پژوهش بلیکل^۲ و همکاران (۲۰۲۰) هم‌سو است. تأثیر عوامل شغلی همچون ابهام در نقش بر رفتار سیاسی نیز با مطالعات سو و شی^۳ (۲۰۲۳) و بلیکل و همکاران (۲۰۲۰) هم‌خوانی دارد. همچنین، تأثیر عدم مشارکت در تصمیم‌گیری و اثر ساختار سازمانی ضعیف بر شکل‌گیری رفتار سیاسی با

¹ Mishra

² Blickle

³ Su & Xie

پژوهش‌های ملیک^۱ و همکاران (۲۰۱۹) و هامونی و همکاران (۱۳۹۹) و تأثیر لابی‌گری با مطالعات آگونیس^۲ و همکاران (۲۰۲۲) و پیرهادی و همکاران (۱۴۰۲) هم‌سو است. لابی‌گری سیاسی به ویژه سازمان‌ها را به جولانگاه قدرت‌نمایی تبدیل می‌کند و تخصص و دانش فنی را قربانی منافع کوتاه‌مدت حزبی و جناحی می‌کند. همچنین، تأثیر فرهنگ سازمانی (با اعتماد کم بین کارکنان) بر رفتار سیاسی با مطالعات سو و شی (۲۰۲۳) و ترک‌زاده و فریدونی (۱۳۹۷) هم‌خوانی دارد.

نتایج پژوهش در زمینه پدیده محوری: یکی از رفتارهای قابل تفسیر در سازمان‌ها که از سوی کارکنان بروز می‌کند، مانور سیاسی است. مدیرانی با توانایی شبکه‌سازی و ایجاد ائتلاف‌ها برای دستیابی به نفوذ شخصی یا گروهی از آن استفاده می‌کنند. این رفتارها معمولاً در زمینه‌هایی همچون نزاع بر سر قدرت، اخلاک‌گری، تعارضات، رفتار غیرقانونی و منفعت‌طلبی شخصی نمود پیدا می‌کنند. زمانی که مانور سیاسی با رفتار غیرقانونی همراه می‌شود، به شکل رفتارهای انحرافی درمی‌آید که به معنای هر شکل از فعالیت‌های عملیاتی مدیران است که به موجب قوانین سازمان، استفاده غیرقانونی یا غیرمجاز از قدرت تلقی می‌شود. مهم‌ترین رفتارهای مانور سیاسی عبارت‌اند از: تسخیر اطلاعات، ناآگاهی از قوانین و مقررات، فقدان دانش مدیریتی، تخریب اعتبار سازمان در سایر ادارات، دهن‌بینی، تصمیم‌گیری ناپخته، عدم اطلاع از رویدادهای حوزه کاری، عدم رعایت شأن مدیریت، شایعه‌سازی، تملق و چاپلوسی، ریاکاری، زیرآب‌زنی، کارشکنی و اختلال در روند کار، فرصت‌طلبی، باندبازی، پارتی‌بازی، قوم‌گرایی و خویشاوندسالاری.

منابع قدرت از دیگر مفاهیم مطرح در این پژوهش هستند که در زمینه مدیریت واکنش‌ها در برابر تغییر و استفاده از قدرت و نفوذ برای تأثیرگذاری بر افراد و گروه‌ها نقشی مؤثر ایفا می‌کنند. افرادی که از ظرفیت زیاد قدرت بهره‌مند هستند، به‌خوبی می‌دانند در تحولات باید بر کدام افراد تأثیر بگذارند و روش‌هایی مؤثر برای جلب موافقت آنها در خصوص تغییرات را شناسایی می‌کنند. این یافته‌ها با پژوهش‌های میسرا و همکاران (۲۰۱۶) و سو و شی (۲۰۲۳) هم‌خوانی دارد.

یکی از راه‌های مهم کاهش رفتار سیاسی در سازمان‌ها بهبود فرهنگ سازمانی است که موجب افزایش اعتماد در داخل سازمان می‌شود. از نظر پاسخ‌گویان، مصادیق بی‌قدرتی، توزیع ناعادلانه قدرت، عدم تأثیرگذاری و عدم واگذاری مناصب حساس در انتصابات سیاسی از عوامل بسترساز برای بروز رفتارهای سیاسی هستند. مدیران در جو محیطی ریاکارانه، از طریق فرایندهای غیرمطمئن و چانه‌زنی‌های متقابل به سمت تحقق اهداف خود حرکت می‌کنند؛ بنابراین، سازمان باید به ارتقای فرهنگ سازمانی اخلاقی، رهبری اخلاق‌مدار، اجرای برنامه‌های آموزشی، انتخاب مناسب

¹ Malik

² Aguinis

کارکنان، ایجاد سیستم کنترل کارآمد و برگزاری دوره‌های اخلاقی روی آورد. این یافته‌ها با پژوهش‌های میسرا و همکاران (۲۰۱۶) هم‌خوانی دارد.

نتایج پژوهش در خصوص عوامل مداخله‌گر مانور سیاسی نشان می‌دهد مانور سیاسی یکی از موضوع‌های مهم در علم سیاست و رفتار سازمانی است که بر اساس تفسیر رفتار دیگران و بهره‌گیری از این آگاهی برای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی انجام می‌شود. گاهی این فرایند می‌تواند به خاموش‌شدن صداها و سکوت سازمانی منجر شود. همچنین، در تبیین مؤلفه طبقه شخصیتی، می‌توان بیان کرد سیاست‌مداری هر فرد به باورها، اعتقادات و ویژگی‌های شخصیتی وی بستگی دارد. افراد با ویژگی‌های غیرسیاسی تمایل کمتری به درگیرشدن در رفتارهای سیاسی دارند، در حالی که افراد سیاسی‌تر بیشتر درگیر چنین رفتارهایی می‌شوند. اعتقادات مذهبی، باورهای ایدئولوژیک، جنسیت، ساختار روانی فرد و نیازهای فردی و اجتماعی از جمله عواملی هستند که در بروز رفتارهای سیاسی تأثیرگذار هستند. این یافته‌ها با پژوهش‌های سلطانی فتح و همکاران (۱۴۰۲) و پیرهادی و همکاران (۱۴۰۲) هم‌خوانی دارد.

در زمینه عوامل راهبردی مانور سیاسی، نتایج نشان می‌دهد انتصابات غیرشایسته و گزینش‌های سیاسی در فرایند انتخاب‌ها و انتصابات دولتی باعث بروز مشکلاتی در سازمان‌ها شده‌اند. این چالش‌ها به پاداش‌های غیرعادلانه، نمرات ارزشیابی بالا و ترفیه‌های ناعادلانه منجر می‌شوند. این یافته‌ها با پژوهش‌های پیرهادی و همکاران (۱۴۰۲) و عزیزه^۱ (۲۰۲۳) هم‌خوانی دارد.

در زمینه پیامدهای مانور سیاسی، نتایج نشان می‌دهد بهره‌وری سازمانی تحت تأثیر رفتارهای سیاسی قرار می‌گیرد و توانایی سازمان را در سطح ابتدایی عملکرد تضعیف می‌کند. کارکنان با قدرت کمتر در فضایی با ویژگی‌های سیاسی احساس تنش و تضاد می‌کنند. شواهد نشان می‌دهد اعضای سازمان به طور مداوم در سیاست‌های سازمانی مشارکت می‌کنند، زیرا معتقد هستند عدم مشارکت در این سیاست‌ها ممکن است منافع آنها را به خطر بیندازد. این یافته‌ها با پژوهش یوسفی رامندی و بهشتی نژاد (۱۴۰۱) و سلطانی فتح و همکاران (۱۴۰۱) هم‌خوانی دارد.

پیشنهادهای کاربردی

- طراحی و استقرار سامانه الکترونیکی ارزیابی عملکرد که در آن شاخص‌های کمی و عینی (مانند تحقق اهداف عملیاتی و رضایت ذی‌نفعان) جایگزین قضاوت‌های ذهنی و رابطه‌ای شود.
- اجرای برنامه چرخش شغلی مدیران در پست‌های حساس و کلیدی با میانگین ثبات شغلی ۸ ساله. این کار از انباشت قدرت در یک شبکه خاص و شکل‌گیری «باندبازی» جلوگیری می‌کند.

¹ Azizah

- راه‌اندازی یک سامانه آنلاین گزارش‌دهی ناشناس تخلفات اداری که به کارکنان امکان گزارش رفتارهایی مانند «شبکه‌سازی ائتلافی»، «تسخیر اطلاعات» و «اخلالگری» را بدهد.
- تشکیل «کمیته اخلاق حرفه‌ای» با حضور نمایندگان منتخب کارکنان و خبرگان بیرونی برای رسیدگی به گزارش‌ها.
- برگزاری کارگاه‌های آموزشی اجباری «مدیریت اخلاقی» برای کلیه مدیران، با استفاده از مطالعه موردی مصادیق واقعی مانور سیاسی و پیامدهای مخرب آن.
- گنجاندن «رعایت اخلاق حرفه‌ای و دوری از رفتارهای سیاسی مخرب» به عنوان یک معیار اصلی و دارای ضریب اهمیت بالا در نظام پاداش و ترفیع.

سپاسگزاری

از کلیه کارکنان سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه به خاطر همکاری در این پژوهش سپاسگزاری می‌شود.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع در انتشار این مقاله وجود ندارد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع فارسی

۱. پیرهادی، لیلا، سلیمی، مهتاب، و فولادی، آرزو (۱۴۰۲). رفتارهای سیاسی و انواع بازی‌های سیاسی در سازمان‌های آموزشی. *تحقیقات راهبردی در تعلیم و آموزش و پرورش*، ۱(۶)، ۳۷۷-۳۸۲.
<https://civilica.com/doc/1882341/>
۲. ترک‌زاده، جعفر، و فریدونی، فائزه (۱۳۹۷). مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان. *فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۹(۴)، ۱۵۱-۱۷۶.
<https://www.magiran.com/p2167919>
۳. خاتم، سعید، و احمدی‌پور، زهرا (۱۴۰۲). متغیرهای اثرگذار مدیریت سیاسی فضا در کلانشهر تهران. *نشریه جغرافیا*، ۲۱(۷۷)، ۶۹-۵۵.
<https://www.magiran.com/p2634750>
۴. سلطانی فتح، مسعود، کیاکجوری، داود، اسلامی، سعید، و فرخ سرشت، بهزاد (۱۴۰۱). ارائه الگوی به منظور شناسایی سبک رفتار سیاسی مدیران در بخش خصوصی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۲۰(۲)، ۳۵۳-۳۷۳.
<https://doi.org/10.22059/jomc.2021.323437.1008283>
۵. شیر، اردشیر، خلدشرفی، صبریه، دهقانی، مهدی، و یاسینی، علی (۱۳۹۴). بررسی ارتباط بین خودشیفتگی مدیران و رفتارهای منافقانه با نقش میانجی رفتار ماکیاوولی گرایانه مدیران در سازمان‌های دولتی شهر کرمانشاه. *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۳(۱۱)، ۱۰۷-۱۲۸.
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.2322522.1394.3.0.12.0>
۶. طاهری، محمدحسین، محرابی، جواد، و جزنی، نسرين (۱۴۰۱). طراحی مدل رفتار سیاسی در سازمان‌های دولتی ایران (مورد مطالعه: سازمان ملی استاندارد ایران). *فصلنامه مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی*، ۱۰(۴)، ۳۳۳-۳۱۱.
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23295599.1401.10.4.18.8.311-333>
۷. نظری، امیرھوشنگ، جعفری، میثم، و ویشلکی، مهدیه (۱۴۰۱). الگوسازی صلاحیت سیاسی مدیران سازمان‌های دولتی با استفاده از روش ساختاری تفسیری. *پژوهش‌نامه مدیریت اجرایی*، ۱۴(۲۸)، ۵۳۸-۵۵۸.
<https://doi.org/10.22080/jem.2022.20551.3439>
۸. نقشبندی، سید صالح الدین، و میرانی، کاوه (۱۳۹۸). اعتباریابی پرسشنامه ادراک رفتارهای سیاسی سازمانی. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۲۳(۶)، ۱۳۹-۱۵۶.
<https://doi.org/10.22089/smrj.2018.4215.1813>
۹. هامونی، سیدآرمان، طاهری، مسعود، و بهرام‌زاده، حسینعلی (۱۳۹۹). شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی رفتار سیاسی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مدیران با استفاده از تکنیک دلفی. *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، ۵۸(۱۵)، ۱۰۰-۱۲۱.
<https://sanad.iau.ir/Journal/jmte/Article/1109935>
۱۰. یوسفی رامندی، رسول، و بهشتی نژاد، سید محمد (۱۴۰۱). تبیین الگوی اخلاق سیاسی مدیران در نظام اسلامی مبتنی بر نهج البلاغه. *شاهد اندیشه*، ۳(۲)، ۲۳۹-۲۶۸.
<http://noo.rs/vZHnJ>

References

1. Ackerly, B., Cabrera, L., Forman, F., Johnson, G.F., Tenove, C., & Wiener, A. (2024). Unearthing grounded normative theory: Practices and commitments of empirical research in political theory. *Critical Review of International Social and Political Philosophy*, 27(2), 156-182.
<https://doi.org/10.1080/13698230.2021.1894020>
2. Aguinis, H., Jensen, S.H., & Kraus, S. (2022). Policy implications of organizational behavior and human resource management research. *Academy of Management Perspectives*, 36(3), 857-878.
<https://doi.org/10.5465/amp.2020.0093>
3. Al-Duleimi, A.D.D., & Hammoodi, W.R. (2015). A pragmatic study of strategic maneuvering in

- selected political interviews. *Open Journal of Modern Linguistics*, 5(1), 79-99. <https://doi.org/10.4236/ojml.2015.51008>
4. Azizah, N. (2023). Personification of religious elite, political behavior and identity politics: A profile of regional elections in Indonesia. *International Journal of Arts and Humanities Studies*, 3(1), 26-34. <https://doi.org/10.32996/ijahs.2023.3.1.4>
 5. Blickle, G., Kramer, J., Zettler, I., Momm, T., & Demetriou, A. (2020). Political skill camouflages Machiavellianism: Career role performance and organizational misbehaviour at short and long tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103401. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103401>
 6. Effron, D.A., & Miller, D.T. (2015). Do as I say, not as I've done: Suffering for a misdeed reduces the hypocrisy of advising others against it. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 131, 16-32. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.07.004>
 7. Gallego, A., & Kurer, T. (2022). Automation, digitalization, and artificial intelligence in the workplace: Implications for political behavior. *Annual Review of Political Science*, 25(1), 463-484. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-051120-104535>
 8. Grácio, M., & Vicente, P.C. (2021). Information, get-out-the-vote messages, and peer influence: Causal effects on political behavior in Mozambique. *Journal of Development Economics*, 151, 102665. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2021.102665>
 9. Hamouni, S.A., Taheri, M., & Bahramzadeh, H.A. (2019). Identifying the dimensions, components and indicators of the internal and external political behavior pattern of managers using the Delphi technique. *Educational Management Innovations*, 58(15), 100-121. <https://sanad.iau.ir/Journal/jmte/Article/1109935> (In Persian)
 10. Hernández, L.E. (2024). Navigating politically muddy waters: Charter management organizations and their efforts to craft a counternarrative. *Urban Education*, 59(5), 1332-1364. <https://doi.org/10.1177/00420859221086510>
 11. Higazee, M.Z.A., & Gab Allah, A.R. (2022, November). The relationship between the political skills and negotiation behaviors of front line nursing managers. *Nursing Forum*, 57(6), 1240-1248. <https://doi.org/10.1111/nuf.12772>
 12. Kaur, N., & Kang, L.S. (2023). Perception of organizational politics, knowledge hiding and organizational citizenship behavior: The moderating effect of political skill. *Personnel Review*, 52(3), 649-670. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2020-0607>
 13. Khatam, S., & Ahmadipour, Z. (2023). Influential variables of political management of space in the Tehran metropolis. *Journal of Geography*, 21(77), 55-69. <https://www.magiran.com/p2634750> (In Persian)
 14. Louey, P. (2022). The Pacific blue economy: An instrument of political maneuver. *Marine Policy*, 135, 104880. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2021.104880>
 15. Malik, O.F., Shahzad, A., Raziq, M.M., Khan, M.M., Yusaf, S., & Khan, A. (2019). Perceptions of organizational politics, knowledge hiding, and employee creativity: The moderating role of professional commitment. *Personality and Individual Differences*, 142, 232-237. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.05.005>
 16. Mishra, P., Sharma, Sh.K., & Swami, S. (2016). Antecedents and consequences of organizational politics: A select study of a central university. *Journal of Advances in Management Research*, 13(3), 251-334. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2015-0033>
 17. Naqshbandi, S.S.D., & Mirani, K. (2019). Validation of the organizational political behavior perception inventory. *Sports Management Studies*, 53(16), 139-156. <https://doi.org/10.22089/smrj.2018.4215.1813> (In Persian)
 18. Nazarpouri, A.H., Jafari, M., & Vishlaghi, M. (2022). Modeling the political competence of managers of government organizations using the interpretive structural method. *Journal of Executive Management*, 14(28), 538-558. <https://doi.org/10.22080/jem.2022.20551.3439> (In Persian)
 19. Park, J., & Lee, K.H. (2020). Organizational politics, work attitudes and performance: The moderating role of age and public service motivation (PSM). *International Review of Public*

- Administration*, 25(2), 85-105. <https://doi.org/10.1080/12294659.2020.1750755>
20. Pirhadi, L., Salimi, M., & Foladi, A. (2023). Political behaviors and types of political games in educational organizations of State-Owned Companies with a focus on the political dimension; Case Study of the National Iranian Oil Company. *Strategic Studies in the Oil and Energy Industry*, 12(46), 19-36. <https://civilica.com/doc/1882341/> (In Persian)
 21. Shiri, A., Khaldsharafi, S., Dehghani, M., & Yasini, A. (2015). Investigating the relationship between managers' narcissism and hypocritical behaviors, with the mediating role of Machiavellian behavior of managers in government organizations in Kermanshah city. *Quarterly Scientific Research Journal of Government Organization Management*, 3(11), 107-128. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.2322522.1394.3.0.12.0> (In Persian)
 22. Soltani-Fath, M., Kiakjori, D., Eslami, S., & Farrokh-Seresht, B. (2022). Presenting a model to identify the political behavior style of managers in the private sector. *Scientific Journal of Organizational Culture Management*, 20(2), 353-373. <https://doi.org/10.22059/jomc.2021.323437.1008283> (In Persian)
 23. Su, W., & Xie, C. (2023). The impact of organizational politics on work engagement—The mediating role of the doctrine of the mean. *Frontiers in Psychology*, 14, 1283855. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1283855>
 24. Taheri, M.H., Mehrabi, J., & Jazni, N. (2024). Analysis of the political behavior pattern in government organizations with a mixed approach. *Quarterly Journal of Studies on the Iranian Islamic Progress Pattern*, 2(5), 103-124. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23295599.1401.10.4.18.8> (In Persian)
 25. Turkzadeh, J., & Fereydouni, F. (2018). Management of political behaviors in organizations. *Quarterly Scientific-Research Journal of Educational Management Research*, 9(4), 151-176. <https://www.magiran.com/p2167919> (In Persian)
 26. Waggoner, D.P. (2020). The use of political skill in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 753-763. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2018-0357>
 27. Yousefi Ramandi, R., & Beheshtinejad, S.M. (2022). Explaining the model of political ethics of managers in the Islamic system based on Nahjul-Balagha. *Shahed Andisheh*, 3(2), 239-268. <http://noo.rs/vZHnJ> (In Persian)