

## **The Presentation of a Model for the Identification of Public Sector Managers' Political Behaviors**

Masoud Soltani Fath<sup>1</sup>, Davood Kia Kojoori<sup>2\*</sup>, Saeed Eslami<sup>3</sup>, Behzad Farrokhseresht<sup>4</sup>

*1. PhD Student, Department of Public Management, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran*

*2. Associate Professor, Department of Public Management, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran*

*3. Associate Professor, Department of Politic Management, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran*

*4. Asistant Professor, Department of Public Management, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran*

(Received: June 1, 2021; Accepted: September 14, 2021)

### **Abstract**

The concept of organizational politics and the political behaviors of individuals have grabbed the attention of researchers for long, but due to various reasons, we have observed a special attention to the individuals' political behaviors in organizations in recent years. Aside from the factors effective on the political perception and behavior, the managers' mental model has a substantial role in the formation of their political behavior style in organizations. The ultimate goal of this study was the identification and provision of the mental model related to the political behavior model of managers using Q-methodology. The discourse atmosphere was formed based on the library research and semi-structured interviews with interviewees who had been chosen through snowball sampling method. Using Delphi method, 50 Q-statements were collected. Then, based on non-random purposive sampling, the Q-cards were distributed among the intended statistical population, who undertook Q-statement sorting in Q-categories through forced distribution method. After interpreting the Q-factors and statements, the model of the managers' political behavior style was provided with two dimensions, namely belief in the political behavior and reaction to political behavior. Based on this model, five types of political behavior style of mangers were identified and interpreted.

### **Keywords**

political behavior, mental model, Q-methodology.

---

\* Corresponding Author, Email: [davoodkia@iauc.ac.ir](mailto:davoodkia@iauc.ac.ir)

## ارائه مدلی به منظور شناسایی سبک رفتار سیاسی مدیران در بخش خصوصی

مسعود سلطانی‌فتح<sup>۱</sup>، داود کیاکجوری<sup>۲\*</sup>، سعید اسلامی<sup>۳</sup>، بهزاد فرخ سرشت<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران
  ۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران
  ۳. دانشیار گروه مدیریت فلسفه سیاسی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران
  ۴. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران
- (تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۱۱ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۲۳)

### چکیده

مفهوم سیاست در سازمان و رفتار سیاسی افراد از دیرباز مورد توجه پژوهشگران بوده است. ولی به دلایل متعدد در سال‌های اخیر شاهد توجه خاص به رفتار سیاسی افراد در سازمان هستیم. جدا از عوامل مؤثر بر ادراک و رفتار سیاسی، الگوی ذهنی مدیران نقش بالایی در شکل‌گیری سبک رفتار سیاسی مدیران در سازمان‌ها دارد. هدف نهایی پژوهش شناسایی و ارائه الگوی ذهنی سبک رفتار سیاسی مدیران با استفاده از روش کیو است. فضای گفت‌وگو بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته شکل گرفت. مصاحبه‌شونده‌ها به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند و با استفاده از تکنیک دلفی ۵۰ عبارت کیو گردآوری شد. سپس بر اساس روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند کارت‌های کیو بین جامعه آماری مورد نظر توزیع و مرتب‌سازی عبارات کیو در دسته کیو، به روش توزیع اجباری، توسط آن‌ها انجام شد. پس از تفسیر عامل‌ها و عبارات کیو، مدل سبک رفتار سیاسی مدیران با توجه به دو بعد اعتقاد به رفتار سیاسی و واکنش به رفتار سیاسی ارائه شد. بر اساس این مدل پنج نوع سبک رفتار سیاسی مدیران شناسایی و تفسیر شد.

### کلیدواژگان

الگوی ذهنی، رفتار سیاسی، روش کیو.

---

\* رایانامه نویسنده مسئول: davoodkia@iauc.ac.ir

## مقدمه

از آنجا که در پاره‌ای از نظریه‌های سازمانی موضوع نفوذ و قدرت و تعارض پیش کشیده شده و سازمان یک نظام سیاسی معرفی شده، استعاره نظام سیاسی در تشریح و توصیف سازمان معقول به نظر می‌رسد. در این استعاره تلاش بر آن است که زندگی سیاسی سازمانی شناخته شود و جنبه‌های ناشناخته سازمان شناسایی شوند. به هر حال، سیاست یکی از واقعیت‌هایی است که در حیات سازمانی نمود می‌یابد و اگر به صورت واقعی با آن روبه‌رو نشویم خسارت‌های جبران‌ناپذیری به سازمان وارد می‌آورد (الوانی ۱۳۹۰: ۴۴). رفتار سیاسی<sup>۱</sup> احتمالاً هم‌زمان با پیدایش سازمان وجود داشته است. اما پژوهش در این حوزه سابقه طولانی ندارد و از دهه ۱۹۷۰ با تمرکز بر جنبه‌هایی از قدرت و بوروکراسی در محیط کار، به‌ویژه مدیریت و رهبری، شروع شده است. این پدیده در رشته‌های مختلف نظیر جامعه‌شناسی، علم سیاست، روانشناسی، منابع انسانی، و مدیریت مورد توجه قرار گرفته است (Coole 2007: 147). مینتزبرگ<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) بر آن است که همه سازمان‌ها به طور ذاتی عرصه‌های سیاسی هستند. با وجود این، تفاوت‌های عمده‌ای بین سازمان‌ها از نظر شدت و سطح رفتار سیاسی وجود دارد (Vigoda 2000:21). در سازمان‌های امروزی سیاست یک واقعیت زندگی است. آنان که نتوانند متوجه رفتارهای سیاسی بشوند نمی‌توانند این واقعیت را درک کنند که سازمان یک سیستم سیاسی است. اگر امکان داشت همه سازمان‌ها و گروه‌های رسمی موجود در درون سازمان‌ها با این خصوصیات تعریف شوند، بسیاری از مشکلات سازمانی مرتفع می‌شد (Ferris et all, 2005:132). همه آنچه مدیران می‌بینند، انجام می‌دهند، و درباره آن تصمیم می‌گیرند تحت تأثیر نقشه‌ای از جهان پیرامونی است که در سر دارند. از برخی جهات این نقشه یا مدل ذهنی افراد منحصر به خود آن‌هاست و از طریق تجربیات و تعاملات آن‌ها شکل گرفته است. از آنجا که رهبران یا مدیران سازمان همه جوانب یک موقعیت را مشاهده یا تجربه نمی‌کنند

---

1. Political Behavior

2. Mintzberg

مدل ذهنی<sup>۱</sup> آن‌ها با یکدیگر اختلاف دارد. همچنین، همان‌طور که هر فرد از طریق فیلترهای ادراکی جداگانه به وقایع نگاه می‌کند، میان آنچه افراد درک می‌کنند تفاوت‌هایی وجود دارد (ریچی‌دانس و پونته<sup>۲</sup> ۲۰۰۸: ۱۶). از جنبه‌های نادیده‌انگاشته در مفهوم‌سازی سنتی در ارتباط با ماهیت کار و رفتار مدیران جنبه سیاسی و نمادین عمل مدیران است. این در حالی است که این جنبه یکی از جنبه‌های مهم رفتار مدیران است. (بوچانان<sup>۳</sup> ۲۰۰۸: ۱۳) در همین زمینه بیان می‌کند با توجه به ماهیت دوگانه و نسبی رفتار سیاسی، افزایش روزافزون کاربرد این مفهوم در محیط کار، نبود درک دقیق از رفتار سیاسی، و نیز نیاز به رعایت الزام‌های اخلاقی در به‌کارگیری این نوع رفتارها اهمیت مطالعه رفتار سیاسی افزایش یافته است. با توجه به مطالب پیش‌گفته، در این پژوهش به دنبال مدل ذهنی یا شبکه مشترک از برداشت‌های انتزاعی مدیرانی هستیم که به صورت سیاسی رفتار می‌کنند. همچنین درصدد کشف شباهت‌های مدل‌های ذهنی مدیرانی هستیم که در یک صنعت مشخص فعالیت می‌کنند. بنابراین، سؤال اساسی تحقیق این است که مدیران با توجه به الگوی ذهنی‌شان از چه سبک رفتار سیاسی استفاده می‌کنند؟

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

به طور کلی می‌توان گفت دو دیدگاه عمده درباره رفتار سیاسی وجود دارد: رفتاری که بر اساس آن فرد یا گروه فقط به منافع خود توجه کنند و رفتار سیاسی غیرکارکردی و نپذیرفتنی و غیراخلاقی است و رفتاری که بر اساس آن هنگام تصمیم‌گیری به منافع سازمانی توجه می‌شود و از طریق گفت‌وگو و چانه زدن در شرایط عدم اطمینان و تعارض به حل و فصل مسائل و نزدیک کردن دیدگاه‌های مخالف و سرانجام حصول توافق پرداخته می‌شود و بخش اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی است (فریز و تردوی<sup>۴</sup> ۲۰۱۲: ۲۷). تعاریف بسیاری در خصوص رفتار سیاسی وجود دارد. تعاریفی که در پی

- 
1. mental model
  2. Ritchie Danhuam and Puente
  3. Buchanan
  4. Ferris & Treadway

می آید گزیده‌ای از نظریات دانشمندان حوزه مدیریت است. مایز<sup>۱</sup> و آلن<sup>۲</sup> (۱۹۸۸): رفتار سیاسی مدیریت نفوذ برای کسب هدف‌های غیرمجاز یا کسب هدف‌های مجاز از طریق ابزارهای نفوذ عمدتاً غیرمجاز است (Ferris et al, 2005: 138). ویگودا<sup>۳</sup> (۲۰۰۰: ۱۹۳): رفتار سیاسی اشاره به رفتار یک بازیگر اجتماعی دارد که به منظور افزایش اهداف و منافع خاص در سازمان به دنبال نفوذ در بازیگران اجتماعی دیگر است. یولا<sup>۴</sup> (۲۰۱۱): رفتار سیاسی متشکل از تاکتیک‌های نفوذ طراحی شده برای افزایش منافع شخصی یا سازمانی است و هدف اصلی آن آشتی دادن و به طور مؤثر مدیریت کردن چنین منافع بالقوه رقیبی است. تاکتیک‌های رفتار سیاسی را می‌توان به دو گروه تقسیم‌بندی کرد: ۱. تاکتیک‌های نفوذ؛ ۲. تاکتیک‌های سیاسی. تاکتیک‌های نفوذ زیرمجموعه‌ای از رفتار سیاسی است که توسط بازیگر اجتماعی برای نفوذ در بازیگران اجتماعی دیگر به منظور دستیابی به منافع سازمانی یا مشترک استفاده می‌شود. نفوذ در افراد یکی از مهم‌ترین فرایندها در مدیریت مؤثر است. یافته‌های پژوهش کینیس<sup>۵</sup> و اشمیت<sup>۶</sup> (۱۹۸۰)، که مبتنی بر تحلیل عاملی است، هشت تاکتیک نفوذ را مطرح کرد که عبارت‌اند از: جسارت (فشار)، خودشیرینی، عقلانیت (استدلال)، مبادله، درخواست رو به بالا، تاکتیک‌های ائتلاف، ضمانت اجرایی<sup>۷</sup>، ایجاد مانع<sup>۸</sup> (اشکال‌تراشی). تاکتیک‌های سیاسی زیرمجموعه رفتار سیاسی هستند که توسط بازیگر اجتماعی برای نفوذ در بازیگر اجتماعی دیگر به منظور دستیابی به منافع شخصی مورد استفاده قرار می‌گیرند. تاکتیک‌های سیاسی مورد استفاده در سازمان از تاکتیک‌های نفوذ متفاوت‌اند. اما شباهت زیادی به یک‌دیگر دارند. یک مجموعه غنی از تاکتیک‌های سیاسی در مطالعه بوچانان (۲۰۰۸) راجع به مشارکت سیاسی کارکنان یافت شد: اطلاعات انتخابی، طرفداری، اجتناب از عدم اطمینان، استفاده

1. Mays
2. Allen
3. Vigoda
4. Ullah
5. Kipnis
6. Schmidt
7. Sanctions
8. Blocking

از بازیگران کلیدی برای حمایت از ابتکار، برانگیختن بحث‌ها، خودارتقای، پاداش‌ها، اجبار، تهدید، سرزنش دیگران به خاطر اشتباه، به دست آوردن اعتبار از کار دیگران، استفاده از دیگران برای ارائه اخبار بد، برجسته کردن اشتباه افراد دیگر، مصالحه در زمان حال برای برنده شدن در آینده، اطلاعات غلط، گسترش شایعه، باج‌گیری (یولا ۲۰۱۱). همان‌طور که جاکوبز و هراکلیوس<sup>۲</sup> (۲۰۰۵: ۳۳۹) بیان می‌کنند، مدل‌های ذهنی برهان و تفسیر و نهایتاً عمل را شکل می‌دهند. لی جی. بولمن و ترنس ای. دیل<sup>۳</sup> (۲۰۰۳: ۱۵) اشاره کرده‌اند که مدیران از قاب‌هایی برای دیدن و درک دنیای پیرامون خود استفاده می‌کنند. مسلماً پدیده‌های بسیاری نظیر ژنتیک، زمان و مکان تولد، آموزش و پرورش، تجربه، و فرهنگ در چگونگی قاب‌بندی تفکر و رفتار و درک دنیای پیرامون مؤثر است. احمد البلوش<sup>۴</sup> و همکارانش (۲۰۲۰) اثر سیاست‌های سازمانی بر عملکرد کارکنان را در اردن بررسی کردند. این مطالعه در ۲۲ شهرداری بزرگ امان انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه مستقیم با یازده نفر از رؤسای بخش اداری گردآوری شد. نتایج تحقیق نشان داد تعداد زیادی از کارمندان با عملکرد ضعیف و ناراضی وجود دارند. آن‌ها این نارضایتی و عملکرد ضعیف را ناشی از احاطه سیاست سازمانی در سازمان و فقدان عدالت سازمانی معرفی کردند. سویم گولو و کادیر یلدیز<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) رابطه بین اعتماد به مدیران، رفتار سیاسی، و تعهد سازمانی را بررسی کردند. این تحقیق در سازمان‌های ورزشی ترکیه به روش کیفی انجام شد. افراد مورد مطالعه ۱۰۹ نفر، شامل ۴۸ زن و ۶۱ مرد، به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. پس از تحلیل رگرسیون نتایج نشان داد رابطه منفی بین شاخص‌های اعتماد به مدیران و شاخص‌های رفتار سیاسی وجود دارد. همچنین، هر چه ابعاد رفتار سیاسی در سازمان دارای ارزش شود تعهد سازمانی کاهش می‌یابد. بوچانان (۲۰۰۸) مطالعاتی را که انجام شده بود تحلیل کرد. وی در تحقیقی با عنوان «تو

- 
1. stimulating debate
  2. Jacobs & Herbaceous
  3. Lee G. Bolman & Terrence E, Deal,
  4. Albloush
  5. Soyom Gullu & Kadir Yildiz

پشت مرا بخاران من پشت تو را: تجربه مدیریت و ادراکات از رفتار سیاسی سازمانی» نتیجه گرفت بیشتر مدیران رفتارهای سیاسی را اخلاقی و ضروری می‌دانند. همچنین جنبه‌هایی از اثربخشی سازمانی، تغییر، منبع‌یابی، و شهرت به تاکتیک‌های سیاسی نسبت داده می‌شود؛ اگرچه ۸۰ درصد مدیران در این زمینه آموزش خاصی ندیده‌اند. بوچانان در جدولی رفتار سیاسی را، با توجه به نتایج تحقیقات قبلی، از منظر زمینه رفتار سیاسی و استراتژی‌ها و پیامدهای استفاده از رفتار سیاسی از دو بعد فردی و سازمانی بررسی و ارائه کرده است. قلی‌پور و همکارانش (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «بررسی مدل‌های ذهنی مدیران در فرایند تفکر استراتژیک» در دو شرکت از صنعت لبنیات به کمک تکنیک استعاره زالتمن<sup>۱</sup> و با استفاده از روش داده‌بنیاد مدل ذهنی مشترک مدیران در فرایند تفکر استراتژیک را استخراج کردند. نتایج تحقیق شباهت‌هایی میان ساختارهای ذهنی مدیران نشان داد و در نهایت مدل سازه‌ها و روابط ذهنی مشترک بین مدیران ارائه شد. در تحقیقی با عنوان «الگوی ذهنی مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان کشور نسبت به معناداری کار: کاربرد روش کیو» چهار الگوی ذهنی مدیران در این حوزه شناسایی شد (ملک‌زاده و رحیم‌نیا ۱۳۹۵). جعفریانی و همکارانش (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «الگوی بومی رفتار سیاسی مدیران، با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد» الگوهای بومی در این زمینه را شناسایی و مطرح کردند. نتایج بیست رفتار شایع سیاسی در سازمان را شناسایی و مفهوم‌سازی کرد.

### روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر جهت‌گیری پژوهش کاربردی - توسعه‌ای، از لحاظ رویکرد پژوهش ترکیبی، فضای پژوهش به کارگرفته‌شده میدانی، و روش تحقیق فن کیو<sup>۲</sup> است. در این پژوهش، با هدف پر کردن خلأ تحقیقات پیشین از رویکرد ترکیبی روش کیو، به تدوین مدل ذهنی رفتار سیاسی مدیران پرداخته شد که در نتیجه مصاحبه با مدیران ارشد

1. Zaltman

2. Q methodology

شرکت‌های مورد مطالعه و متخصصان آکادمیک رفتار سازمانی و رجوع به مبانی نظری در این حوزه حاصل شد. روش کیو بسیاری از ویژگی‌های تکنیک‌های تحقیق روش ترکیبی<sup>۱</sup> را به نمایش می‌گذارد. زیرا بسیاری از تمرکزهای تحقیق کیفی را، درحالی‌که از نوع آنالیزهای آماری که معمولاً در مطالعات کمی یافت می‌شود، به اشتراک می‌گذارد (راملو و نیومن<sup>۲</sup> ۲۰۱۴: ۴). از ویژگی‌های مهم روش کیو اکتشافی بودن آن است که به پژوهشگر کمک می‌کند ذهنیت‌ها، ادراک‌ها، و عقیده‌های اشخاص را شناسایی و اشخاص را بر اساس آن‌ها گروه‌بندی کند. در روش کیو به جای متغیرها افراد تحلیل می‌شوند (خنیفر و مسلمی ۱۳۹۸: ۴۷۲). وبلا<sup>۳</sup> و همکارانش مراحل روش کیو را بدین صورت مطرح کرده‌اند: تعیین اهداف، تعیین موضوع مرتبط و بخش‌های فضای گفتمان<sup>۴</sup>، مصاحبه برای ایجاد مجدد فضای گفتمان، تعیین و انتخاب و ویرایش عبارت‌های کیو<sup>۵</sup>، شناسایی و انتخاب مشارکت‌کنندگان کیو<sup>۶</sup>، هدایت دسته‌های کیو (مرتب‌سازی کیو<sup>۷</sup>)، تحلیل داده‌های مربوط به کارت‌های کیو با استفاده از تحلیل عاملی فاکتور برای رسیدن به دیدگاه‌های اجتماعی، یافته‌های گزارش، و ایجاد برنامه‌های بهبود (وبلا و همکاران ۲۰۰۹: ۱۶). برای تشکیل فضای گفتمان، پس از مطالعات کتابخانه‌ای و گردآوری عبارات مربوط، از روش گلوله برفی<sup>۸</sup> برای شناسایی افراد مصاحبه‌شونده استفاده شد. گلوله برفی از دو جهت صنعت و دانشگاه تشکیل شد و بر این اساس مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با پانزده خبره تا رسیدن به نقطه اشباع نظری انجام شد. اشباع نظری از ویژگی‌های پژوهش کیفی است و به این معنی است که داده بیشتری جهت توسعه یا اضافه شدن به پژوهش وارد نشود. مصاحبه‌شوندگان شامل متخصصان دانشگاهی در زمینه رفتار سازمانی ۸ نفر و مدیران ارشد شرکت‌های مورد مطالعه ۷ نفر بودند. در نهایت فضای گفتمان بر اساس

- 
1. Mixed Method
  2. Ramlo & Newman
  3. Webler
  4. concourse
  5. Q Statement
  6. Q Participate
  7. Q Sorting
  8. snowball sampling



مطالعات کتابخانه‌ای و نتایج مصاحبه‌های تخصصی در چارچوب رفتار سیاسی و مؤلفه‌های آن شکل گرفت. با توجه به نتایج این مرحله و مطالعات کتابخانه‌ای ۷۶ عبارت کیو گردآوری شد. سپس، بر اساس تکنیک دلفی<sup>۱</sup> عبارات کیو به طور هدفمند برای خبرگان ارسال شد و پس از جمع‌بندی نظرها در نهایت پنجاه عبارت کیو گردآوری شد. در جدول ۳، عبارات کیو ارائه شده است. کارت‌های کیو و دسته کیو تهیه شد و بر اساس نمونه‌گیری هدفمند ۲۳ نفر از مدیران ارشد جامعه آماری مرتب‌سازی کیو را انجام دادند. اعضا جامعه آماری که کارت‌های کیو را مرتب کردند دو نفر از افرادی که مصاحبه اولیه با آنها انجام شده بود نیز حضور داشتند. همه مرتب‌سازی‌ها به صورت حضوری انجام شد و به سؤالات مشارکت‌کنندگان حین مرتب‌سازی توسط پژوهشگر پاسخ داده شد. جامعه آماری این تحقیق مدیران ارشد دو هلدینگ معتبر کشور در صنایع تجهیزات پزشکی و دارو و خودرو بودند. مشارکت‌کنندگان مرتب‌سازی را بر اساس روش توزیع اجباری انجام دادند. براون<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) پژوهشگران را به استفاده از توزیع نرمال ترغیب می‌کرد. زیرا این امر سبب می‌شود مشارکت‌کنندگان دیدگاه‌هایشان را آشکار کنند (راملو و نیومن ۲۰۱۴: ۲۹). سپس در نرم‌افزار اسپس<sup>۳</sup> تحلیل عاملی روی داده‌ها انجام شد. جدول‌های ۱ تا ۴ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان و مشارکت‌کنندگان را نشان می‌دهد.

جدول ۱. متغیر جنسیت

جنسیت	مصاحبه‌شونده		مشارکت‌کننده	
	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۱۳	٪۸۷	۲۲	٪۹۶
زن	۲	٪۱۳	۱	٪۴

1. delphi technic
2. Brown
3. Spss

جدول ۲. متغیر سن

سن	مصاحبه‌شونده		مشارکت‌کننده	
	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی
۳۵ تا ۴۰ سال	۰	٪۰	۱	٪۴
۴۰ تا ۴۵ سال	۱	٪۷	۵	٪۲۲
۴۵ تا ۵۰ سال	۲	٪۱۳	۹	٪۳۹
۵۰ تا ۵۵ سال	۹	٪۶۰	۴	٪۱۷
۵۵ تا ۶۰ سال	۳	٪۲۰	۲	٪۹
۶۰ تا ۶۵ سال	۰	٪۰	۲	٪۹

جدول ۳. متغیر تحصیلات

تحصیلات (مرتبه علمی)	مصاحبه‌شونده		مشارکت‌کننده	
	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی
استاد تمام	۱	٪۷	۰	٪۰
دانشیار	۴	٪۲۷	۰	٪۰
استادیار	۲	٪۱۳	۰	٪۰
مربی	۱	٪۷	۰	٪۰
کارشناسی ارشد	۲	٪۱۳	۵	٪۲۲
کارشناسی	۰	٪۰	۱۱	٪۴۸
کاردانی	۰	٪۰	۱	٪۴
پزشک عمومی	۴	٪۲۷	۲	٪۹
دندانپزشک	۰	٪۰	۱	٪۴
دکتر داروساز	۱	٪۷	۲	٪۹
دامپزشک	۰	٪۰	۱	٪۴

جدول ۴. متغیر سابقه کاری

سابقه کاری	مصاحبه‌شونده		مشارکت‌کننده	
	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی
۱۵ تا ۲۰ سال	۷	٪۴۷	۱۱	٪۴۸
۲۰ تا ۲۵ سال	۵	٪۳۳	۵	٪۲۲
۲۵ تا ۳۰ سال	۲	٪۱۳	۶	٪۲۶
بالای ۳۰ سال	۱	٪۷	۱	٪۴

## یافته‌های پژوهش

عبارات کیو گردآوری شده از فضای گفتمان در این تحقیق در جدول ۵ قابل مشاهده است.

جدول ۵. عبارات کیو منتج از فضای گفتمان

ردیف	عبارت کیو
۱	الگوی رهبری نقش مهمی در شکل‌گیری رفتار سیاسی در سازمان دارد.
۲	مدیران نالایق و ناشایسته بروز رفتار سیاسی در سازمان را تشدید می‌کنند.
۳	رفتار سیاسی بیشتر در سطوح بالایی سازمان وجود دارد و از این سطح به سطوح پایینی منتشر می‌شود.
۴	رفتار سیاسی در همه سطوح وجود دارد. اما نوع آن متفاوت است.
۵	مدیران باید از مهارت‌های سیاسی برای مدیریت زیردستان استفاده کنند.
۶	کارمندانی که مدیرشان رفتار سیاسی بالایی دارند به تدریج در رفتارشان از سیاسی‌کاری استفاده می‌کنند.
۷	در صورت مشاهده رفتار سیاسی در زیردستان با آن برخورد قاطع می‌کنم و در صورت تکرار و آسیب به منافع سازمان فرد خاطی را از سازمان اخراج می‌کنم.
۸	در صورت مشاهده رفتار سیاسی در زیردستان ریشه‌های آن را بررسی می‌کنم و سعی می‌کنم به صورت زیربنایی موضوع را شناسایی و حل کنم.
۹	در صورت مشاهده رفتار سیاسی در زیردستان سعی در کنار زدن فرد خاطی یا همراه کردن او با خودم می‌کنم.
۱۰	در صورت مشاهده رفتار سیاسی در زیردستان اجازه می‌دهم رفتار سیاسی ادامه یابد و نتایج را بررسی و کنترل می‌کنم.
۱۱	در صورت مشاهده رفتار سیاسی در زیردستان به طور غیرمستقیم عدم تمایل خود نسبت به این رفتارها را نشان می‌دهم.
۱۲	عملکرد و نتیجه کار مدیران مهم است. رفتار سیاسی نقش بالایی ندارد.
۱۳	مهارت سیاسی افراد در ارتقای شغلی بسیار اهمیت دارد.
۱۴	رفتار سیاسی جنبه غیرقانونی زندگی سازمانی تلقی می‌شود و تفرقه و تعارض ایجاد می‌کند و مانع تحقق اهداف سازمان می‌شود. افراد بیشتر در جهت منافع شخصی دست به رفتارهای سیاسی می‌زنند.
۱۵	رفتار سیاسی ویژگی طبیعی زندگی سازمانی است. می‌توان از آن به عنوان هنری خلاق جهت آشتی دادن منافع رقبا استفاده کرد.
۱۶	مدیران بیشتر در جهت رفع تهدیدهای احتمالی دست به رفتارهای سیاسی می‌زنند.
۱۷	مدیرانی که سیاست را نمی‌پذیرند ساده‌لوح هستند.
۱۸	مهارت سیاسی بیشترین نقش را در پیشرفت شغلی یک مدیر ایفا می‌کند.
۱۹	مشخص نبودن اهداف و برنامه‌های سازمان عامل مهم در ایجاد رفتارهای سیاسی در سازمان است.
۲۰	هر چه قدر قوانین و دستورالعمل‌ها در سازمان مشخص و آیین‌نامه‌ها شفاف‌تر باشد رفتار سیاسی در سازمان کمتر می‌شود.
۲۱	هر چه قدر سازمان متمرکزتر باشد (تصمیم‌گیری و فرماندهی توسط مدیر ارشد انجام شود) رفتار سیاسی رواج بیشتری در سازمان می‌یابد.
۲۲	سازمان با محیط سیاسی و سازمانی منعطف‌تر و زنده‌تر است.

ادامه جدول ۵. عبارات کیو منتج از فضای گفتمان

ردیف	عبارت کیو
۲۳	مدیر با مهارت سیاسی (توانایی شبکه‌سازی، نفوذ بین‌شخصی، زیرکی اجتماعی، و ...) سبب افزایش عملکرد تیمی می‌شود.
۲۴	شبکه‌های غیررسمی در سازمان قدرت را در اختیار دارند.
۲۵	هنگام برنامه‌های تحول و تغییر سازمانی، رفتار سیاسی سبب کاهش مقاومت کارکنان می‌شود.
۲۶	مدیر نباید در رفتار سیاسی بازی کند. اما بهتر است از اطلاعات و اتفاقات سیاسی سازمان باخبر باشد.
۲۷	اگر رفتار سیاسی در جهت وفاداری به شرکت یا حمایت از رئیس سازمان باشد، اخلاقی است.
۲۸	برای دستیابی به اهداف سازمان هر گونه رفتار سیاسی جایز است.
۲۹	هر قدر عمر سازمان بیشتر باشد رفتار سیاسی بیشتر رواج دارد.
۳۰	مدیران ارشد و میانی زمان زیادی را برای موضوعات و رفتارهای سیاسی صرف می‌کنند.
۳۱	تکرار رفتارهای سیاسی در سازمان بسیار مخرب است.
۳۲	در صنایع تولیدی و بازرگانی و خدماتی، رواج رفتار سیاسی بیماری سازمانی است و باید آسیب‌شناسی شود و به حداقل برسد.
۳۳	علت اساسی رفتار سیاسی در سازمان ضعف مدیران ارشد است.
۳۴	شفاف نبودن اهداف و دستورالعمل‌ها نشان از سیاسی‌بازی مدیران ارشد دارد.
۳۵	در سازمان‌هایی که مدیران میانی قوی وجود دارد رفتار سیاسی رواج بیشتری دارد.
۳۶	مدیرانی که دانش و تخصص بالایی دارند تمایل به استفاده از رفتار سیاسی ندارند.
۳۷	مهارت سیاسی (توانایی شبکه‌سازی، نفوذ بین‌شخصی، زیرکی اجتماعی، و ...) برای برخی پست‌های سازمان مانند مدیر فروش الزامی است.
۳۸	ساختارهای هلدینگ پتانسیل رواج رفتار سیاسی را بیشتر از سایر ساختارها دارند.
۳۹	ایجادکننده و اداره‌کننده رفتارهای سیاسی در سازمان اغلب مردان هستند.
۴۰	نشردهنده و توزیع‌کننده رفتارهای سیاسی در سازمان اغلب زنان هستند.
۴۱	در سازمان‌هایی که تفویض اختیار بیشتر است رفتار سیاسی رواج بیشتری دارد.
۴۲	در سازمان‌هایی که مسطح‌تر و افقی‌تر هستند رفتار سیاسی رواج بیشتری دارد.
۴۳	در سازمان‌هایی که رفتار سیاسی شایع است جو عدم اعتماد غالب است.
۴۴	اگر تصمیم‌گیری‌ها منطقی نباشند، آرام‌آرام به سمت سازمان غیررسمی و شیوع رفتار سیاسی پیش می‌رویم.
۴۵	برای حفظ و نگهداری سازمان، با شرط پذیرش زیردستان، تا زمان استحکام سازمان رفتار سیاسی جایز است.
۴۶	پاشنه آشیل رفتار سیاسی عادت کردن افراد سازمان و مؤلفه فرهنگی شدن آن است.
۴۷	هر قدر برداشت ناعدالتی در سازمان بیشتر باشد رفتار سیاسی رواج بیشتری دارد.
۴۸	هر قدر کارکنان سازمان بیشتر درک کنند همکاران و مافوقان از طریق سیاسی‌کاری و رفتارهای خویش خدمتی مزایا و منافع زیادی کسب می‌کنند آن‌ها نیز بیشتر سیاسی رفتار می‌کنند.
۴۹	مدیرانی که فرصت‌طلبانه با دیگران رفتار می‌کنند جو سیاسی در سازمان را افزایش می‌دهند.
۵۰	در سازمان‌هایی که سیستم ارزیابی عملکرد درست و شفاف ارائه می‌شود رفتار سیاسی بسیار ناچیز است.

برای کفایت تعداد داده‌ها از آزمون<sup>۱</sup> KMO استفاده شد. در این تحقیق، مطابق جدول ۶ مقدار KMO ۰,۷۸۹ به دست آمد که نشان‌دهنده کافی بودن تعداد داده‌هاست. همچنین عدد سطح معناداری کمتر از ۰,۰۵ به دست آمد که نشان از تأیید همبستگی بین متغیرها دارد.

جدول ۶. نتایج آزمون کیزر مایر، اکلین و بارتلت

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.789
	Approx. Chi-Square	529.411
Bartlett's Test of Sphericity	Df	231
	Sig.	0.000

در روش کیو، هنگام مصاحبه‌ها، برای تشکیل فضای گفتمان و انتخاب عبارات کیو، از هر خبره در مورد سایر خبرگان سؤال می‌شود و بدین صورت اعتبار مصاحبه‌ها افزایش می‌یابد. همچنین، بعد از تشکیل عبارات کیو، عبارات کیو برای افراد صاحب‌نظر ارسال می‌شود که معمولاً توسط روش دلفی انجام می‌گیرد. با این روش اعتبار عبارات کیو افزایش می‌یابد (وبلر و همکاران ۲۰۰۹: ۲۵). در ۳۹ مقاله مربوط به روایی روش کیو نتیجه گرفته شده روایی این روش بستگی به دانش کامل از چارچوب نمونه‌گیری دارد و اساس چارچوب نمونه‌گیری فضای گفتمان است. حداقل ۵۰ درصد از مقالات نتیجه گرفته‌اند که عبارات مرتب‌شده می‌توانند از فضای گفتمان استخراج شده باشند (نیکلاس<sup>۲</sup> ۲۰۱۱: ۹). پایایی روش کیو با گذشت زمان با روش‌های مختلف نشان داده شده است. یکی از این روش‌ها مطالعه مجدد آزمون است. پایایی آزمون مجدد در این روش معمولاً از حد ۰,۸ به بالا نشان داده شده است (براون ۱۹۹۶: ۵۶۶). برای استخراج عامل‌ها در تحلیل عاملی از روش تجزیه مؤلفه‌های اصلی<sup>۳</sup> استفاده و پنج عامل شناسایی شد. سپس عامل‌ها دوران داده شد. برای تفسیر بهتر، دوران به دو روش متعامد واریماکس<sup>۴</sup> و مورب مستقیم<sup>۵</sup> انجام و نتایج هر دو روش بررسی شد. نتایج دوران ماتریس‌ها و عامل‌های مربوط به هر مشارکت‌کننده در جدول ۵ مشخص است.

1. Kaiser Meyer Olkin
2. Nicholas
3. Principal Component
4. Varimax
5. Direct Oblimin

جدول ۷. ماتریس دوران یافته و بارهای عاملی مشارکت کنندگان

شماره مشارکت کننده	1	2	3	4	5
2	0.743	0.151	0.145	0.416	0.036
23	0.735	0.315	0.219	0.123	0.048
8	0.716	0.219	0.217	0.033	-0.254
5	0.690	0.180	0.145	0.224	-0.060
15	0.689	0.459	0.271	0.040	-0.038
22	0.633	0.389	0.330	-0.112	-0.199
7	0.525	0.442	0.084	-0.003	0.017
1	0.199	0.731	0.395	0.090	-0.045
12	0.282	0.710	-0.036	0.057	-0.120
11	0.479	0.661	0.054	-0.042	0.021
19	0.547	0.591	0.195	0.228	0.002
18	-0.019	0.564	0.422	0.391	0.106
4	0.117	0.090	0.853	0.179	0.161
6	0.413	0.080	0.606	0.194	0.121
10	0.287	0.371	0.567	-0.067	-0.150
20	0.377	0.186	0.417	-0.126	0.265
3	0.131	0.261	-0.070	0.777	0.111
9	0.266	-0.165	0.340	0.727	-0.002
13	0.163	0.178	0.433	0.582	-0.321
14	-0.017	-0.076	0.078	0.085	0.753
16	-0.345	-0.012	0.000	0.079	0.737
17	0.267	0.036	0.187	-0.247	0.640
21	-0.264	-0.064	-0.142	0.475	0.515

جدول ۸. ماتریس مقادیر ویژه و واریانس

عامل ها	چرخش عامل ها		
	مقادیر ویژه	واریانس %	جمع تراکمی %
1	7.67	34.86	34.86
2	2.54	11.56	46.42
3	1.79	8.14	54.56
4	1.28	5.81	60.37
5	1.07	4.88	65.25

بر اساس ماتریس فوق که میزان واریانس هر الگوی ذهنی و مقادیر ویژه آن است، همچنین، جدول ۷ که نتیجه ماتریس دوران و ارتباط هر عامل را با مشارکت کنندگان نشان می دهد مشخص است که عامل یا الگوی ذهنی وجود داشت. با توجه به تفسیر نظرات مشارکت کنندگان، دو بعد اعتقاد به رفتار سیاسی (اراده سیاسی) و واکنش به رفتار

سیاسی (مهارت سیاسی) عوامل تأثیرگذار شناسایی شدند و بر اساس این ابعاد پنج الگوی ذهنی جانمایی و نام‌گذاری شدند. برای نام‌گذاری نواحی از طبقه‌بندی احزاب سیاسی، از طیف چپ (انقلابی) تا طیف راست (محافظه‌کار)، و همچنین از پیشینه تحقیق به‌خصوص از مطالعات کینیس و اشمیت (۱۹۸۰) استفاده شد. البته در پیشینه تحقیق موجود بیشتر تمرکز بر تاکتیک‌های سیاسی بود. مشخص است که عامل اول، که بالاترین مقادیر ویژه و واریانس را دارد، بیشترین بار الگوی ذهنی را دارد.

### بحث و نتیجه

در این پژوهش، بر اساس روش کیو، پنج عامل شناسایی شد و پس از تفسیر عامل‌ها الگوی ذهنی مدیران، با توجه به دو بعد اعتقاد به رفتار سیاسی و واکنش به رفتار سیاسی، در پنج ناحیه تدوین شد. نواحی مدل ارائه‌شده بر اساس درجه کم یا زیاد بودن هر یک از ابعاد شکل گرفته‌اند و به صورت شکل ۱ نام‌گذاری و تشریح شده‌اند.

زیاد

واکنش به رفتار سیاسی

اقتدارگرا

متبحر

میان‌رو

سنت‌گرا

محافظه‌کار

کم

کم

زیاد

اعتقاد به رفتار سیاسی

شکل ۱. مدل سبک رفتار سیاسی مدیران

تفسیر هر یک از نواحی با توجه به عبارات کیو مستخرج از مصاحبه ها و همچنین مرتب‌سازی مشارکت‌کنندگان انجام گرفته است.

**سنت‌گرا:** مدیرانی که رفتار سیاسی را قبول ندارند و رفتار سیاسی نیز انجام نمی‌دهند معمولاً به ساختارهای ساده و مکانیکی و عقلایی علاقه‌مند هستند. این مدیران بیشتر برای ساختارهای تولیدی یا سازمان‌هایی با اندازه کوچک و تکنولوژی ساده مناسب‌اند و اغلب با مدیرانی که رفتار سیاسی بالایی دارند دچار تعارض می‌شوند. الگوی ذهنی این مدیران به مدیریت کلاسیک بسیار شبیه است و تمایل به بهبود افزایش عملکرد با توجه به استانداردهای فعالیت‌ها دارند. این سبک رفتار سیاسی مناسب مدیران عملیاتی سازمان یا مدیران سازمان‌های بسیار رسمی است.

**محافظه‌کار:** مدیرانی که رفتار سیاسی را بسیار قبول دارند، اما خودشان سعی می‌کنند رفتار سیاسی نداشته باشند، بیشتر علاقه‌مندند از اتفاقات سیاسی سازمان مطلع باشند. عدم مهارت سیاسی در این گروه شاید یکی از دلایل عدم رفتار سیاسی باشد. آن‌ها می‌توانند با افزایش مهارت سیاسی مدیریت سازمان‌های پیچیده را بر عهده بگیرند. این مدیران سعی می‌کنند درگیر تصمیمات و مسائل سیاسی سازمان نشوند. اما از اتفاقات سیاسی سازمان باخبر باشند. آن‌ها برای سازمان‌هایی که از ثبات محیطی نسبی برخوردارند و جو سیاسی بالایی ندارند می‌توانند مفید باشند.

**میان‌رو:** مدیرانی که تا حدودی رفتار سیاسی را قبول دارند و تا حدودی نیز رفتار سیاسی در سازمان نشان می‌دهند معمولاً اصلاح‌طلب هستند و سعی می‌کنند در جریان‌ات سیاسی سازمان نقش همراه را داشته باشند. بنا بر سمت‌های سازمانی و صنعت مربوط، رفتار سیاسی آن‌ها می‌تواند به هر یک از چهار ناحیه دیگر بیشتر تمایل داشته باشد. تعداد زیادی از مدیران سازمان‌ها معمولاً این سبک رفتار سیاسی را در پیش می‌گیرند. این سبک رفتار سیاسی بیشتر متعلق به مدیران میانی سازمان‌هاست؛ کسانی که در مشاغل سازمانی کمک‌کننده به تصمیم‌گیری مدیران ارشد هستند و اغلب خودشان تصمیم‌گیرنده نیستند.



**متبحر:** مدیرانی که رفتار سیاسی را قبول دارند و از آن نیز به طور روزمره در سازمان استفاده می‌کنند سیاست را ویژگی طبیعی زندگی سازمانی و رفتار سیاسی را یکی از وظایف اصلی مدیریت می‌دانند. در سازمان‌های پیچیده و سازمان‌های با ساختارهای انعطاف‌پذیر، مدیر با این سبک رفتار سیاسی می‌تواند مفید باشد. این مدیران معمولاً شروع‌کننده تغییرات سازمانی هستند. در سازمان‌هایی با ساختارهای ماتریسی، ساختارهای افقی و مسطح، و سازمان‌هایی که مدیران میانی زیادی در آن فعالیت دارند این مدیران می‌توانند گزینه مناسبی باشند. مدیرانی که این سبک رفتار سیاسی را دارند در موقعیت‌های مختلف نقش‌های مختلف ایفا می‌کنند و مانند آفتاب‌پرست سازمانی رفتار می‌کنند.

**اقتدارگرا:** مدیرانی که رفتار سیاسی را قبول ندارند، اما در رفتارشان از تاکتیک‌ها و بازی‌های سیاسی استفاده می‌کنند، معمولاً دیگران را از رفتار سیاسی نهی می‌کنند، اما خودشان این رفتار را انجام می‌دهند. این مدیران اغلب به دنبال کسب قدرت در سازمان هستند و به طور معمول از رفتارهای سیاسی نامشروع استفاده می‌کنند. تعداد بالای مدیران با این سبک رفتار سیاسی برای سازمان مضر است و می‌تواند سبب جو عدم اعتماد در سازمان شود. معمولاً برای مشاغل خاص و صنایع با محیط سیاسی مدیرانی با این ویژگی رفتاری می‌توانند مناسب باشند.

همچنین، بر اساس ماتریس واریانس و مقادیر ویژه، رتبه‌بندی الگوهای ذهنی به شرح جدول ۹ است.

جدول ۹. ماتریس رتبه‌بندی الگوهای ذهنی

عامل‌ها	چرخش عامل‌ها		
	مقادیر ویژه	واریانس %	جمع تراکمی %
اقتدارگرا	۷/۶۷	۳۴/۸۶	۳۴/۸۶
میان‌رو	۲/۵۴	۱۱/۵۶	۴۶/۴۲
محافظه‌کار	۱/۷۹	۸/۱۴	۵۴/۴۶
متبحر	۱/۲۸	۵/۸۱	۶۰/۳۷
سنت‌گرا	۱/۰۷	۴/۸۸	۶۵/۲۵

در اکثر تحقیقات انجام گرفته در این حوزه یا رفتار سیاسی متغیر وابسته در نظر گرفته شده و عواملی مانند وابستگی متقابل، کمیابی منابع، اهداف و برنامه های نامتجانس، عدم توافق مربوط به ترجیحات و تکنولوژی سازمان که سبب رفتار سیاسی در سازمان می شوند، تأثیر ادراک از سیاست سازمانی که منجر به رفتار سیاسی در سازمان می شود با توجه به عوامل فردی و شغلی و سازمانی بررسی شده اند یا اینکه در سال های دورتر تأثیر رفتار سیاسی بر مؤلفه های سازمانی مانند رضایت شغلی و عدالت سازمانی و عملکرد سازمانی به عنوان متغیر مستقل بررسی شده است. همچنین، در تحقیقاتی نیز انواع رفتارهای سیاسی در سازمان ها و کشورهای مختلف بررسی شده که الگوهای بومی رفتار سیاسی را در کشورهای مختلف بررسی کرده اند.

نکته حائز اهمیت این است که رفتار سیاسی رفتاری اقتضایی است و می تواند مانند شمشیر دولبه عمل کند. بنابراین، در هر یک از سبک های مطرح شده رفتارهای سیاسی کاذب و غیرقانونی در سازمان می تواند در بلندمدت به سازمان ضربه بزند؛ رفتارهایی مانند ایجاد رابطه غیررسمی و پنهانی با مسئول دفتر مدیرعامل برای کسب اخبار دست اول درباره شرکت، پنهان کردن اطلاعات کلیدی از تصمیم گیران با هدف تصمیم سازی و تغییر دادن نتیجه تصمیم گیری، ائتلاف با دیگران برای پیشبرد رأی و نظر خود در جلسات رسمی یا هدایت جریان های غیررسمی در سازمان، پخش شایعه در شبکه ارتباط غیررسمی، پخش کردن اطلاعات و اسرار شرکت در فضای عمومی و شبکه های اجتماعی و رسانه ها، لطف کردن به دیگران با این انگیزه که آن ها مدیون و وادار شوند جای دیگری منافع ما را تأمین کنند، لابی کردن با هدف تغییر یک تصمیم و انتخاب گزینه ای متفاوت. بنابراین مدیران ارشد باید با شناخت دقیق موقعیت و ویژگی زیردستان از رفتارهای سیاسی در جهت اهداف سازمانی استفاده کنند و از رفتارهای سازمانی نامشروع که به شکل گیری جو عدم اعتماد و تشکیل سازمان غیررسمی کاذب کمک می کند بپرهیزند.

به جای نادیده گرفتن یا تلاش برای حذف رفتار سیاسی، مدیران باید بیاموزند کی و چگونه می توان از آن به طور سازنده استفاده کرد. تلاش برای حذف رفتار سیاسی، اگر

نگویم هرگز، به ندرت موفقیت‌آمیز خواهد بود. در واقع، چنین اقدامی به دلیل عدم اطمینان و ابهامی که ایجاد می‌کند ممکن است رفتار سیاسی را افزایش دهد. در نهایت استفاده فراگیر و آزادانه از رفتار سیاسی احتمالاً منجر به تعارض و دشمنی<sup>۱</sup> و آشفتگی<sup>۲</sup> خواهد شد. در اغلب موارد، یک موقعیت بینابین بهترین است. مدیر تلاشی برای از بین بردن رفتار سیاسی نمی‌کند و اجتناب‌ناپذیر بودن آن را به رسمیت می‌شناسد و ممکن است بکوشد از آن به طور مؤثر استفاده کند. در عین حال، می‌تواند گام‌های مؤثری برای به حداقل رساندن سوءکارکردهای رفتار سیاسی نامناسب<sup>۳</sup> بردارد (بکسر<sup>۴</sup> ۲۰۰۴: ۲۲۴) یکی از نتایجی که از مدل تدوین‌شده می‌توان به دست آورد این است که انتخاب مدیران در سازمان‌ها می‌تواند بر اساس مدل سبک رفتار سیاسی آنان شکل بگیرد یا با شناسایی سبک رفتار سیاسی مدیران می‌توان با آموزش مهارت‌های سیاسی مدیران را برای سمت‌های خاص آماده کرد. همچنین، از به کار گماردن مدیرانی که سبک رفتار سیاسی آن‌ها با موقعیت آن‌ها تطابق ندارد جلوگیری کرد. در تحقیقات قبلی، به استراتژی‌ها و تاکتیک‌های رفتار سیاسی (مانند سرزنش کردن، جاسوس‌پروری، کنترل اطلاعات، و ...) و عوامل مؤثر بر رفتار سیاسی (مانند عوامل فردی و سازمانی) و پیامدهای ناشی از رفتار سیاسی اشاره شده است. در تحقیقی که انجام شد، با توجه به الگوی ذهنی هر مدیر، موضوع کنکاش و سبک رفتار سیاسی مدیران استخراج شد. در واقع در این تحقیق دیدگاه مدیران درباره رفتار سیاسی شناسایی و رفتار آنان در ارتباط با این دیدگاه تفسیر شد. توجه به این مدل می‌تواند سبب انتخاب مدیران در سمت‌ها و جایگاه‌های درست در سازمان شود با هدف جلوگیری از به وجود آمدن تعارضات سازمانی منفی و همچنین استفاده درست از مهارت‌های سیاسی جهت افزایش اثربخشی تصمیمات کلان و جلوگیری از سوءرفتارهای سیاسی.

- 
1. feuds
  2. turmoil
  3. Abusive
  4. Baxer

### محدودیت‌ها و پیشنهادهایی مبتنی بر یافته‌ها

در این پژوهش محدودیت‌هایی وجود داشت. با توجه به روش کیو، که روشی زمان‌بر است و زمان مرتب‌سازی کارت‌ها مقارن بود با شیوع ویروس کرونا در کشور، هماهنگی و ایجاد شرایط خاص برای مرتب‌سازی با دشواری همراه بود. همچنین، تفهیم دقیق هدف پژوهش برای مشارکت‌کنندگان، چه در زمان مصاحبه چه در زمان مرتب‌سازی کارت‌ها، با توجه به ماهیت دوگانه رفتار سیاسی، نیاز به توضیح کامل مفهوم و هدف تحقیق داشت. در این تحقیق مدل سبک رفتار سیاسی مدیران ارائه شده است و می‌توان پژوهشی با هدف تطبیق این مدل با سبک‌های رهبری انجام داد. همچنین کاربرد کمی این مدل در سازمان‌ها برای تطابق پست‌های سازمانی با سبک رفتار سیاسی مدیران می‌تواند در تحقیقات کمی مورد استفاده قرار گیرد. می‌توان سبک رفتار سیاسی مدیران را با توجه به نوع ابعاد ساختاری و محتوایی شرکت‌ها و صنعت مربوط بررسی کرد و ارتباط این ابعاد را با سبک رفتار سیاسی مدیران سنجید.

## منابع

- الوانی، سید مهدی (۱۳۹۰). مدیریت عمومی، تهران، نی.
- خنیفر، حسین؛ ناهید مسلمی (۱۳۹۸). اصول و روش‌های پژوهش کیفی، تهران، نگاه دانش، ج ۱.
- قلی‌پور، آرین؛ محمد ابویی اردکان؛ طاهره ندافی (۱۳۹۷). «بررسی مدل‌های ذهنی مدیران در فرایند تفکر استراتژیک»، مدیریت بازرگانی، د ۱۰، ش ۲، ص ۴۶۱ - ۴۸۶.
- ملک‌زاده، غلام‌رضا؛ فریبرز رحیم‌نیا (۱۳۹۵). «الگوی ذهنی مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان کشور نسبت به معناداری کار: کاربرد روش کیو»، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ش ۸۱، ص ۱ - ۲۴.
- Albloush, A., Taha, S., Nassoura, A., Al-Utaiebe, G., Masoud, N., & Vij.A., Bohra (2020). "The impact of Organizational Politics On Employees Performance on Jordan", *Journal of Critical Review*, Vol. 7, ISSUE 17.
- Alvani, S. M. (2011). *General Management*, Tehran, Ney Publication. (in Persian)
- Baxer, D. (2004). Perception of organization political and Workplace Innovation: an Investigation of the Perception and Behavior of staff in an Australian IT Services Organization (online). Ph.D. [http://researchbank, Swinburne. Edu.au/vital/access/manager/repository/swin](http://researchbank.Edu.au/vital/access/manager/repository/swin)
- Buchanan, D. A. (2008). "You stab my back, I'll stab yours: Management experience and perceptions of organization political Behavior", *British Journal of Management*, 19(1), pp. 49-64.
- Brown, S.R. (1996). "Q Methodology and Qualitative research", *Qualitative Health Research*, 6(4), pp. 561-567.
- Coole, D.R. (2007). Expansion and Validation of the Political Skill Inventory (PSI): An Examination of the Link Between Charisma, Political Skill, and Performance, (PHD Diss ertation), University of South Florida.
- Farrell, D. & Patterson, J. C. (1982). "Patterns of Political Behaviour in Organizations", *Academy of Management Review*, 7, pp. 403-412.
- Ferris, G. R. & Treadway, D. C. (Eds). (2012). Politics in organizations: theory and research considerations.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). "Development and validation of the political skill inventory", *Journal of Management*, 31(1), pp. 126-152.
- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W.A., & Ammeter, A. P. (2002). "Perceptions of organizational Political", *Theory and research directions, Research in Multi Level Issues*, I, pp. 179-254.
- Gholipour, A., Aboie Ardakan, M., & Nadafi, T. (2018). "Investigating the Mental Models of Managers in the Strategic Thinking Process", *Journal of Business Management*, Vol. 10, No. 2, pp 461-486. (in Persian)
- Gullu, S. & Yildiz, K. (2019). "An Analusis on the Relationship Among Trust in

- Managers, Political behavior and Organizational commitment”, *Journal of Education and Training Studies*, Vol. 7, No. 3, pp:7-116
- Jacobs, Claus D., Herbaceous, Loizos Th.(2005); Answers for questions to come: reflective dialogue as an enabler of strategic innovation, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 18, No. 4, 2005, pp. 338-352.
- Jafariyani, H., Mortazavi, S., Nazemi, S., & Bull, P. (2012). “Political behavior in organizational context: Nature, research and paradigm”, *Management Science Letters*, 2(2012), pp. 2987-3000.
- Kipnis, D. & Schmidt, S. M. (1980). “Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way”, *Journal of Applied Psychology February*.1980.Vol. 65,No. 4,440-452
- Nicholas, J. B. (2011). Reliability in Q Methodology: A Case Study, Presented at The Eastern Education Research Association Annual Conference Sarasota, FL February 25, 2011 performance: An empirical examination.
- Ramlo, S. & Isadore, N. (2014). “Q Methodology and Its Position in the Mixed Methods Continuum”, *The International Journal of Q Methodology*, to Perceived Organizational Politics? Unveiling the Underlying Resource Dynamics; *Journal of Applied Psychology. Volume 34 - Issue 3 p. 172- 191*
- Ullah, S., Jafri, A., & Dost, M. (2011). “A synthesis of literature on organizational politics”, *Far East Journal of Psychology and Business*, 3(3), pp. 36-49.
- Vigoda-Gadot, E. (2000). “Internal Politics in Public Administration Systems: An Empirical Examination of its Relationship with Job Congruence, organizational Citizenship Behavior, and In-Role Performance”, *Public Personal Management*, 29(2), pp. 185-210.
- Webler, T., Danielson, S., & Tuler, S. (2009). “Using Q method to reveal social perspectives in environmental research”, Greenfield MA: *Social and Environmental Research Institute*.
- Liu, Y., Liu, J., & Wu, L. (2010). “Are you willing and able? Roles of motivation, power and Politics in career growth”, *Journal of Management*, 36(6), pp. 1432-1460.