

## Research Paper

# Explanation of a Model of Manager's Political Behavior Style in Holding Companies

Masoud Soltani Fath<sup>1</sup> , Davood Kia Kojouri<sup>\*2</sup> , Saeed Eslami<sup>3</sup> 

<sup>1</sup> PhD Student in Organizational Behavior, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Chalous Branch, Chalous, Iran.

masoudsoltani\_F@yahoo.com

<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Chalous Branch, Chalous, Iran.

davoodkia@yahoo.com

<sup>3</sup> Associate Professor, Department of Political Science, Islamic Azad University, Chalous Branch, Chalous, Iran. eslameesaed44@gmail.com



10.22080/JEM.2022.20065.3382

**Received:**

November 5, 2020

**Accepted:**

July 27, 2021

**Available online:**

September 22, 2022

**Keywords:**

Political behavior, Mental model, Q methodology

## Abstract

The concept of politics in the organization and political behavior of individuals has long been considered by researchers, but for various reasons, in the recent years we are witnessing special attention to the political behavior of individuals in the organization. Considering the structure of holding companies and the parent company's behavior style with subsidiaries, the study of political behavior is significant. Apart from the factors affecting perceptions and political behavior, the mental model of managers has a major role in shaping the style of the political behavior of managers in organizations. The purpose of this study is to identify and present the pattern of political behavior of managers using Q methodology. After forming the concourse and based on the snowball sampling method and Delphi technique, 50 Q statement were collected, then based on the purposive sampling method, Q cards were distributed and Q sets were sorted. From the output of data analysis and its interpretation, the model of managers' political behavior style was presented according to the two dimensions of belief in political behavior and reaction to political behavior. This model can be a convenient strategy for selecting managers in different positions and situations in order to be effective in political behavior in the organization

**\*Corresponding Author:** Davood Kia Kojouri

**Address:** Associate Professor, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Chalous Branch, Chalous, Iran.

**Email:** [davoodkia@yahoo.com](mailto:davoodkia@yahoo.com)



## Extended Abstract

### 1. Background & Purpose:

The concept of politics in the organization and political behavior of individuals has long been considered by researchers. However, for various reasons, in recent years, we are witnessing special attention to the political behavior of individuals in the organization. Considering the structure of holding companies and the parent company's behavioral style with subsidiaries, it is significant to study the political behavior of managers. Apart from the factors affecting political perceptions and behavior, the mental model of managers has a major role in shaping the style of the political behavior of managers in organizations. The purpose of this study is to identify and present the pattern of the political behavior of managers in holding companies.

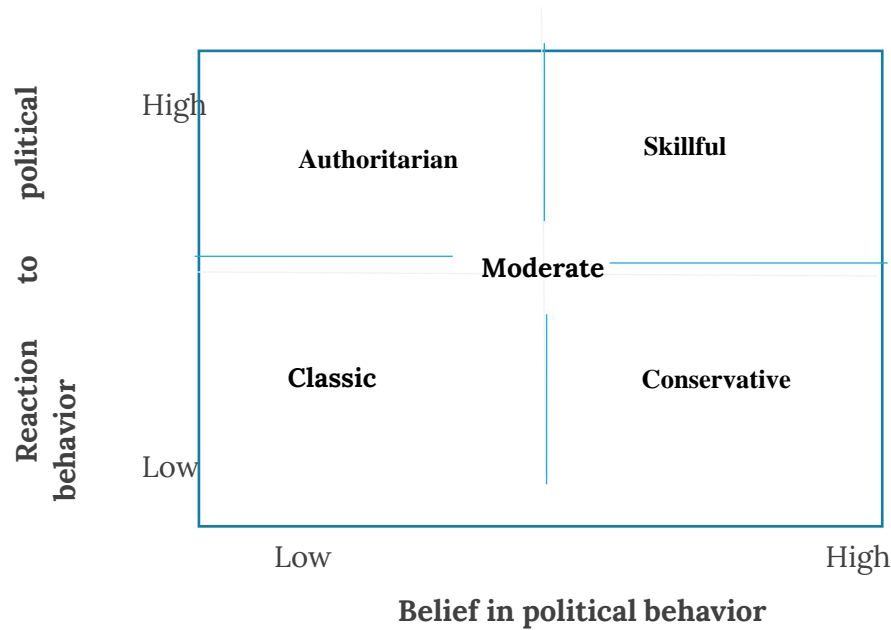
### 2. Methodology:

This research is applied developmental in terms of purpose and uses a consecutive mixed approach (qualitative-quantitative). In this study, to fill the gap of the previous researches, the combined approach of Q method has been used. First, after library studies, experts were identified using snowball sampling method and specialized interviews were conducted until reaching the theoretical saturation point. At this stage, 76 Q statements were identified and sent to the experts using the Delphi

method. After summarizing the comments, finally, 70 Q statements were extracted. The Q statements were inserted on the Q cards and the Q set was prepared; then using the targeted sampling method, Q cards were sent to the participants. Finally, they arranged the Q cards using the mandatory distribution method. The statistical population of this study was the senior managers of two reputable holdings active in the field of medical equipment and automobiles.

### 3. Findings:

To extract the factors in factor analysis, the principal component analysis method was used and five factors were identified. Then the factors were rotated, for better interpretation, by Orthogonal Varimax and Oblique Direct methods; the results of both methods were evaluated. According to the obtained factors, the interpretation of the participants' opinions showed two dimensions of belief in political behavior and reaction to political behavior. After interpreting the factors, the mental model of managers was developed according to the two dimensions of belief in political behavior and reaction to political behavior in 5 areas. The proposed model areas were formed based on the low or high degree of each dimension. The interpretation of each area has been done according to the Q-statement extracted from the interviews as well as the order of the participants.



#### 4. Conclusion:

According to the studied statistical population and after interpreting the extracted factors, it can be concluded that in production holdings, the dominant political behavior style is classic and somewhat authoritarian, and, in trading holdings, the political behavior style of managers is more skillful and conservative. Also there is a moderate political style in both companies. Given the main task of the holding, which is to allocate resources and control the subsidiaries, the managers who work in the holding headquarters must have appropriate political skills in line with organizational goals, and most of

their political behavior style should be three areas to the right of the model. One of the results that can be obtained from the model is that the selection of managers in organizations should be based on their political behavior style model. Moreover, the political behavior style of managers can be prepared for specific positions by training them the political skills. In this way, managers whose political behavior does not match their position won't be employed. This model can be a convenient strategy for selecting the managers in different positions and situations with specific political behavior in the organization.

علمی پژوهشی

## تدوین مدل سبک رفتارسیاسی مدیران در شرکتهای هولدینگ\*

مسعود سلطانی فتح<sup>۱</sup>، داوود کیا کجوری<sup>۲\*</sup>، سعید اسلامی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری رفتار سازمانی، گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران  
masoudsoltani@yahoo.com

<sup>۲</sup> دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران  
Davoodkia@yahoo.com

<sup>۳</sup> دانشیار، گروه علوم سیاسی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران  
eslameesaed44@gmail.com

 10.22080/JEM.2022.20065.3382

## چکیده

مفهوم سیاست در سازمان و رفتارسیاسی افراد از دیرباز مورد توجه پژوهشگران بوده است ولی به دلایل متعدد در سالهای اخیر شاهد توجه خاص به رفتارسیاسی افراد در سازمان هستیم با توجه به ساختار شرکتهای هلدینگ و سبک رفتاری شرکت مادر با شرکتهای تابعه بررسی رفتارسیاسی مدیران قابل توجه است. جدا از عوامل موثر بر ادارک و رفتارسیاسی، الگوی ذهنی مدیران نقش بالایی در شکلگیری سبک رفتارسیاسی مدیران در سازمانها دارد. هدف نهایی پژوهش شناسایی و ارائه الگوی ذهنی سبک رفتارسیاسی مدیران با استفاده از روش کیو است. فضای گفتمان بر اساس مطالعات کتابخانه ای و مصاحبه نیمه ساختار یافته شکل گرفت، مصاحبه شوندهها از 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، از خروجی تحلیل دادهها ۵ عامل شناسایی شد و پس از تفسیر عاملها و عبارات کیو، مدل سبک رفتارسیاسی مدیران با توجه به دو بعد اعتقاد به رفتارسیاسی و واکنش به رفتارسیاسی ارائه شد. این الگو می تواند به منظور اثربخشی رفتارسیاسی در سازمان، راهبرد مناسب جهت شناسایی سبک رفتارسیاسی مدیران و انتخاب آنان در سمتها و موقعیت های مختلف باشد.

تاریخ دریافت:

۱۵ آبان ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش:

۵ مرداد ۱۴۰۰

تاریخ انتشار:

۳۱ شهریور ۱۴۰۱

کلیدواژه ها:

رفتارسیاسی؛ الگوی ذهنی؛ روش کیو

\* مستخرج از رساله دکتری

\*\* نویسنده مسئول: داوود کیا کجوری

آدرس: دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران  
ایمیل: [davoodkia@yahoo.com](mailto:davoodkia@yahoo.com)

## ۱ مقدمه:

جهت این نقشه یا مدل ذهنی افراد منحصر به خود آنها است و از طریق تجربیات و تعاملات آنها شکل گرفته است. از آنجا که رهبران یا مدیران سازمان همه جوانب يك موقعیت را مشاهده یا تجربه نکردند، مدل ذهنی<sup>۳</sup> آنها با یکدیگر اختلاف دارد. همچنین همانطور که هر فردی از طریق فیلترهای ادراکی جداگانه به وقایع نگاه می کند، میان آنچه افراد درک می کنند، تفاوتی وجود دارد (ریچی دانم و پونته<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸:۱۶). از جمله جنبه های نادیده انگاشته در مفهوم سازی سنتی نسبت به ماهیت کار و رفتارمدیران، جنبه سیاسی و نمادین عمل مدیران است؛ این در حالی است که این جنبه یکی از مهم ترین جنبه های رفتار مدیران است. بوچانان<sup>۵</sup> در همین زمینه بیان می کند: با توجه به ماهیت دوگانه و نسبی رفتارسیاسی، افزایش روزافزون کاربرد این مفهوم در محیط کار، عدم وجود درک دقیق از رفتارسیاسی و نیز نیاز به رعایت الزام های اخلاقی در به به کارگیری این نوع رفتارها اهمیت مطالعه رفتارسیاسی افزایش یافته است (بوچانان، ۲۰۰۸:۱۳). از آنجایی که سازمانهای هولدینگ در رشته های مختلف کسب و کار فعالیت میکنند و با واحدها و فرایندهای گوناگونی سر و کار دارند، برنامه ریزی، کنترل و هدایت این اجزا در راستای تحقق اهداف هولدینگ از چالشهای بسیار مهم این دسته از سازمانها محسوب میشود. با توجه به مطالب پیش گفته، در این پژوهش به دنبال مدل ذهنی یا شبکه مشترک از برداشتهای انتزاعی مدیرانی هستیم که به صورت سیاسی رفتار می کنند. همچنین درصدد کشف شباهتهای مدل های ذهنی مدیرانی که در يك صنعت مشخص فعالیت می کنند، هستیم. لذا پژوهش بر آن است تا الگوهای ذهنی رفتارهای سیاسی مدیران در سازمان را مورد شناسایی قرار داده و مدل مناسبی در این خصوص ارائه دهد. بنابراین سوال اساسی تحقیق

از آنجایی که در پاره ای از نظریه های سازمانی بحث نفوذ، قدرت و تعارض پیش کشیده شده و سازمان به عنوان يك نظام سیاسی مطرح گردیده است، استعاره نظام سیاسی در تشریح و توصیف سازمان معقول به نظر می رسد. در این استعاره تلاش بر آن است تا زندگی سیاسی سازمانی شناخته شده و جنبه های ناشناخته سازمان شناسایی شوند... به هر حال سیاست یکی از واقعیت هایی است که در حیات سازمانی نمودی یابد و اگر به صورت واقعی با آن روبرو نشویم، خسارتهای جبران ناپذیری را بر سازمان وارد می سازد (الوانی، ۱۳۹۰:۴۴).

رفتارسیاسی<sup>۱</sup> احتمالاً هم زمان با پیدایش سازمان وجود داشته است، اما پژوهش در این حوزه سابقه طولانی ندارد و از دهه ۱۹۷۰ با تمرکز بر جنبه های از قدرت و بوروکراسی در محیط کار به ویژه مدیریت و رهبری شروع شده است، این پدیده در رشته های مختلف نظیر جامعه شناسی، علم سیاست، روانشناسی، منابع انسانی و مدیریت مورد توجه قرار گرفته است (کول<sup>۲</sup>، ۱۴۷:۲۰۰۷). مینتزبرگ (۱۹۸۵) معتقد است همه سازمان ها به طور ذاتی عرصه های سیاسی هستند. با این وجود تفاوت های عمده ای بین سازمان ها از نظر شدت و سطح رفتار سیاسی وجود دارد (وبگودا و همکاران، ۲۰۰۳:۲۱) در سازمانهای امروزی سیاست يك واقعیت زندگی است آنان که نتوانند متوجه رفتارهای سیاسی بشوند نمی توانند این واقعیت را درک کنند که سازمان يك 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 می گردید. (فریز و همکاران، ۲۰۰۵:۱۴). همه آنچه مدیران می بینند، انجام میدهند و درباره آن تصمیمی می گیرند، تحت تأثیر نقشه ای از جهان پیرامونی است که در سر دارند. از برخی

<sup>4</sup> Ritchie Danhuam and Puente

<sup>5</sup> Buchanan

<sup>1</sup> Political Behavior

<sup>2</sup> Coole

<sup>3</sup> Mental Model

شناسایی الگوی ذهنی رفتارسیاسی مدیران در سازمانها بخصوص شرکتهای هولدینگ است.

## ۲ مبانی نظری و پیشینه تحقیق

به طور کلی می توان گفت دو دیدگاه عمده در مورد رفتارسیاسی وجود دارد: رفتاری که براساس آن فرد یا گروه فقط به منافع خود توجه کند و رفتارسیاسی غیر کارکردی، غیرقابل قبول و غیر اخلاقی است و رفتاری که براساس آن در هنگام تصمیم گیری به منافع سازمانی توجه می شود و از طریق گفت و گو و چانه زدن در هنگام شرایط عدم اطمینان و تعارض به حل و فصل مسائل و نزدیک کردن دیدگاه های مخالف و سرانجام حصول توافق پرداخته می شود. و بخش اجتناب ناپذیر زندگی سازمانی است. (فریز و تردوی، ۲۰۱۲: ۲۷). تعاریف بسیاری در خصوص رفتارسیاسی وجود دارد، تعاریف زیر گزیده ای از نظرهای دانشمندان حوزه مدیریت می باشد: مایز و آلن (۱۹۸۸): رفتار سیاسی مدیریت نفوذ برای کسب هدف های غیرمجاز یا کسب هدفهای مجاز از طریق ابزارهای نفوذ عمدتاً غیرمجاز است. (فریز و همکاران، ۲۰۰۵: ۴). ویگودا<sup>۱</sup> (۲۰۰۷): رفتارسیاسی 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. (ویگودا، ۲۰۰۷: ۱۹۳). یولا<sup>۳</sup> (۲۰۱۱): رفتار سیاسی متشکل از تاکتیک های نفوذ طراحی شده برای افزایش منافع شخصی و یا سازمانی است و هدف اصلی آن آشتی دادن و به طور مؤثر مدیریت کرن چنین منافع بالقوه رقیبی است. (یولا، ۲۰۱۱: ۳۷). رفتار سیاسی شامل روشها و تکنیک های نفوذ است و مهارت سیاسی<sup>۴</sup> مجموعه مهارت و ادراکی را فراهم می کند تا بتوان چنین تکنیک ها و منابعی را به طور مؤثر به کار برد و آنها

را به قدرت و نفوذ در دیگران تبدیل کرد (فریز و تردوی، ۲۰۱۲: ۵). ففر مهارت سیاسی را به عنوان مشخصه ای فردی در نظر گرفت که می تواند برای توصیف مؤثر رفتارسیاسی به منظور دستیابی یا توسعه قدرت تعیین شده ساختاری به کار گرفته شود (فریز و تردوی، ۲۰۱۲: ۶). افرادی که در هدایت سیاست در سازمان موفق و در نفوذ بین فردی ماهرند، دارای مهارت سیاسی هستند (پرو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۷: ۱۴۲). مهارت سیاسی شکل منحصر به فردی از مهارت اجتماعی است که با گذشت زمان از طریق آموزش و تجربه قابلیت تغییر دارد و مدیران باید برای نفوذ و کنترل دیگران به منظور دستیابی به اهداف سازمانی دارا باشند (وندرمات، ۲۰۰۸: ۱۴). همانطور که جاکوبز و هراکلیوس<sup>۶</sup> بیان می کنند، مدل های ذهنی برهان، تفسیر و نهایتاً عمل راشکل می دهند. (جاکوبز و هراکلیوس، ۲۰۰۵: ۳۳۹) بنابر نظر فریدمن مدل های ذهنی تعبیر ما از روابط علت و معلولی است که تحت تأثیر ارزشها، اعتقادات و فرهنگ ما شکل گرفته اند. (فریدمن و شلدون، ۲۰۰۴: ۱۲۱) لی جی بولمن و ترنس ای دیل<sup>۷</sup> اشاره دارند، که مدیران از قابلهایی برای دیدن و درک دنیای پیرامون خود استفاده می کنند. مسلماً پدیده های بسیاری نظیر ژنتیک، اینکه کجا و کی به دنیا آمده ایم، آموزش، پرورش، تجربه و فرهنگ در چگونگی قاب بندی تفکر، رفتار و درک دنیای پیرامون مؤثر است. (بولمن و ای دیل، ۲۰۰۳: ۱۵). از آنجا که رهبران یا مدیران سازمان همه جوانب یک موقعیت را مشاهده یا تجربه نکردند، مدل ذهنی آنها با یکدیگر اختلاف دارد. همچنین همانطور که هر فردی از طریق فیلترهای ادراکی جداگانه به وقایع نگاه می کند، میان آنچه افراد درک می کنند، تفاوتی وجود دارد (ریچی دانم و پونته، ۲۰۰۸: ۵۲۱).

احمد البلوش و همکاران (۲۰۲۰) اثر سیاست های سازمانی بر عملکرد کارکنان را در اردن بررسی

5 Perrewe

6 Jacobs, Herbaceous

7 Bolman, Lee G.; Deal, Terrence E

1 Ferris & Tread way

2 Vigoda

3 Ullah

4 Political Skill

سازمانهای مورد مطالعه در این تحقیق، شامل انفورماتیک، بیمه، مشاور املاک و فروش بودند

بلیک لی و همکاران (۲۰۱۱) نقش مهارت سیاسی در پیش بینی عملکرد شغلی و رای توانایی ذهنی و شخصیت در مطالعات بین بخشی و پیش نگرانه را مورد بررسی قرار دادند نتایج اثبات کرد که مهارت سیاسی نسبت بزرگی از تغییرات عملکردی را پیش بینی می کند و این نتیجه و رای توانایی ذهنی بدست آمده است.

آنتیک و همکاران (۲۰۱۰) ادراک از سیاست های سازمانی تحلیلی کلان بر پیش نیازهای تئوریک عنوان مطالعه آنتیک و همکاران است. این مطالعه نیز از نوع فراتحلیل می باشد. آنها نتیجه گرفتند سازمانها اقدامات خاصی را برای کاهش ادراکات از سیاست های سازمانی و تأثیرات مخرب آن انجام می دهند.

فریز و همکاران (۲۰۰۸) در یک پیمایش کمی رابطه بین مهارت سیاسی و نتایج سازمانی را مطالعه نمودند، در این پژوهش نتایج تحقیقات قبلی فریز و همکاران گسترش داده شده است همچنین با استفاده از متا تحلیل به بعد مثبت مهارت سیاسی و رفتارسیاسی در سازمان اشاره شده است. سپس رابطه مثبت مهارت سیاسی با خودکارآمدی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، بهره وری، رفتار شهروندی سازمانی، موفقیت شغلی و شهرت شخصی و فشار روانی بررسی شده است. همچنین با استفاده از رگرسیون و تحلیل ابعاد به این نتیجه رسیده اند که پنج ویژگی شخصیتی و توانایی ذهنی عمومی بر مهارت و رفتارسیاسی تأثیرگذار است.

بوچانان (۲۰۰۸) مطالعاتی که تا این سال انجام شده بود را مورد تحلیل قرار دارد، وی در تحقیق که با عنوان "تو پشت مرا بخاران من پشت تو را: تجربه مدیریت و ادراکات از رفتار سیاسی سازمانی" انجام داد، نتیجه گرفت بیشتر مدیران رفتارهای سیاسی را اخلاقی و ضروری می دانند. همچنین جنبه هایی از اثربخشی سازمانی، تغییر، منبع یابی و شهرت به

نمودند، این مطالعه در ۲۲ شهرداری بزرگ امان انجام شد، داده ها از طریق مصاحبه مستقیم با ۱۱ نفر از رؤسای بخش اداری گردآوری شد، نتایج تحقیق نشان داد تعداد زیادی از کارمندان با عملکرد ضعیف و ناراضی وجود دارند، این ناراضی و عملکرد ضعیف را ناشی از احاطه سیاست سازمانی در سازمان و عدم عدالت سازمانی عنوان نمودند.

سویم گولو و کادیر یلدیز (۲۰۱۹) رابطه بین اعتماد به مدیران، رفتارسیاسی و تعهد سازمانی را مورد بررسی قرار دادند، این تحقیق در سازمانهای ورزشی ترکیه به روش کیفی انجام شده است. افراد مورد مطالعه ۱۰۹ نفر شامل ۴۸ زن و ۶۱ زن به روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. پس از تحلیل رگرسیون نتایج نشان داد که رابطه منفی بین شاخص های اعتماد به مدیران و شاخص های رفتارسیاسی وجود دارد، همچنین هرچه ابعاد رفتار سیاسی در سازمان دارای ارزش شود، تعهد سازمانی کاهش میابد

سعید البانی (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان مفهوم ساختاری رفتارسیاسی در تصمیم گیری استراتژیک به این موضوع در دبی پرداخت، در حالیکه اغلب مطالعات گذشته در مورد نقش منفی رفتار سیاسی و سیاست در سازمان متمرکز بوده است، این تحقیق به منظور گسترش و ساخت رفتارسیاسی سازمانی مثبت انجام شد و نتایج آن حاکی از این بود که نقش سیاست در تصمیم گیری سازنده است

شان و هاوژانگ (۲۰۱۷) در تحقیقی در چین نقش رفتارسیاسی به عنوان متغیر تعدیل گر در ادراک سیاسی سازمان برای تأثیر در عملکرد ضیفه ای مورد نظر رفتارسیاسی را مورد بررسی قرار دادند. عنوان این تحقیق آیا رفتار سیاسی یک استراتژی برای ادراک سیاست در سازمان است می باشد. نتایج تحقیق نشان داد که استفاده درست از رفتارسیاسی سبب ادراک صحیح از سیاست سازمانی می شود. این مهم با تأثیر بر توانمندی روانشناختی و خستگی عاطفی بررسی شده است

شاین (۱۹۷۷) در يك مطالعه مروری تحت عنوان "قدرت فردي و رفتارهاي سياسي در سازمان ها واقعيتمی کمتر توسعه یافته" قدرت و سیاست را مورد بررسی قرار داده است، وي در این مقاله مباني قدرت فردي را مشخص مي کند. مقاصد دارنده قدرت را مشخص نموده و ابزارهايي را که دارنده قدرت براي اعمال نفوذ به کار مي گیرد مشخص کرده است.

پورصادق، ذوالفقاری، رضایی (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان بررسی و اولویت بندی ابعاد رفتارسیاسی اجتماعی مدیران با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله مراتب فازی، به بررسی رفتار سیاسی پرداختند، بعد نگرش های شغلی، ابعاد پیامدهای کاری، عوامل سازمانی و ویژگی های فردی به تربیت ابعادی بودند که شناسایی شدند.

قلی پور، ابویی اردکان و ندافی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان بررسی مدلهاي ذهني مدیران در فرایند تفکر استراتژیک در دو شرکت از صنعت لبنیات به کمک تکنیک استعاره زالتمن و با استفاده از روش داده بنیاد مدل ذهنی مشترک مدیران در فرآیند تفکر استراتژیک را استخراج نمودند. نتایج تحقیق شباهت هایی میان ساختارهای ذهنی مدیران را بیان نموده است و در نهایت مدل سازه ها و روابط ذهنی مشترک بین مدیران ارائه شده است.

جعفریانی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان الگوی بومی رفتار سیاسی مدیران: با استفاده از رویکرد داده بنیاد، الگوهای بومی در این زمینه را شناسایی و مطرح نمودند. نتایج حاصل ۲۰ رفتارشیاع سیاسی در سازمان را شناسایی و مفهوم سازی کرد.

افچه و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان ارائه الگویی برای تعیین راهبردهای قدرت سازمانی، چهارگونه قدرت در سطح سازمان، یعنی رفتارهای سیاسی، گفتمان سازی، مدیریت دانش و شبکه سازی شناسایی نمودند، نتایج این پژوهش نشان می دهد گونه های شبکه سازی و رفتارهای سیاسی

تاکتیک های سیاسی نسبت داده می شود، اگر چه ۸۰ درصد مدیران در این زمینه آموزش خاصی ندیده اند. جدول شماره ۱ حاصل کارتحقیقاتی بوجانان است که رفتار سیاسی را با توجه به نتایج تحقیقات قبلی، از منظر زمینه رفتار سیاسی، استراتژی ها و پیامدهای استفاده از رفتار سیاسی را از دو بعد فردی و سازمانی بررسی و ارائه نموده است. این جدول، جمع بندی و خلاصه مناسبی در خصوص تحقیقات پیشین ارائه می دهد و به شکل مناسبی نتایج را تقسیم بندی و مطرح نموده است.

فریز و همکاران (۲۰۰۵) به دنبال توسعه و اعتبار یابی پرسشنامه مهارت سياسي بودند. مطالعه آنها با استفاده از روشهاي کمي و معادلات ساختاری انجام شده است این مطالعه نشان داد مهارت سياسي ارتباط مثبتی با خودنظارتی، دانایی سياسي و هوش عاطفي دارد و ارتباط منفي با اضطراب رفتاري دارد و رابطه اي با توانايي ذهني نیز ندارد. همچنین مهارت سياسي تأثیر قابل توجهی در عملکرد مدیران دارد.

والی و پریو (۲۰۰۰) در تلاش برای پاسخ به این سؤال بودند که آیا ادراک از سیاست ها با رفتارسیاسی ارتباط دارد؟ آنها در همین زمینه مفروضات و مدل توسعه یافته اي نیز ارائه دادند و چنین نتیجه گرفتند که استفاده از سیاست هاي دفاعی و واکنش تأثیرات منفي سیاست هاي سازمانی بر پیامدها را تشدید می کند. مجموعه متغیرهاي ناشی از محیط شغلي / کاری بیشتر از مجموعه متغیرهاي فردي، تغییرات در ادراک از سیاست هاي سازمانی را توضیح می دهند.

فارل و پترسون (۱۹۸۲) در يك مطالعه فرا تحلیلي در جستجوی الگوی رفتار سياسي بودند. آنها در این مقاله نتیجه گرفتند رفتارهاي سياسي در سه بعد قابل تقسیم هستند. الف) درونی - بیرونی (ب) عمودي و افقي (ج) مشروع - غیرمشروع. نوع شناسی رفتارهاي سياسي بر مبناي این سه بعد ارائه شد. این مطالعه توصيفي است و پیش بینی هايی بر مبناي این نوع شناسی از رفتارها ارائه داده است.



## به ترتیب بیشترین فراوانی را در بین شرکت‌های مورد مطالعه دارند.

جدول ۱ پیشینه‌ها، رفتارها و نتایج پژوهش‌های سیاست‌سازمانی (بوچانان، ۲۰۰۸: ۶)

| متنی (بافت سازمان)  | پیشینه‌های رفتار سیاسی                 | فردی   |
|---|--|--|
| عوامل ساختاری و محیطی برای محافظت و دستیابی به منافع گروهی<br>دیدگاه‌ها و منافع متضاد<br>مقیاس و اهمیت (سطح سوم) تغییر مشکلات و تصمیمات ساختار نیافته<br>تمایز ساختاری                      |  | عوامل شخصیتی و جمعیتی شناختی برای دستیابی به اهدافی که به خود خدمت می‌کنند؛ منافع شخصی<br>جاه‌طلبی<br>دنبال کردن انگیزه‌های پنهان<br>تمایل به القای ظاهر از خود گذشته<br>تمایل به جذب ویژگی‌های حقانیت   |
|   | رفتارها، استراتژی‌های سیاسی، تاکتیک‌ها |  |
| سرزنش کردن دیگران<br>ایجاد یک تصویر مطلوب<br>ایجاد تعهدات<br>پاداش‌ها، اجبار، تهدید<br>تشکیل ائتلاف‌های قدرتمند<br>تحریک بحث<br>دست‌کاری پنهان<br>تشکیل 'گروه‌های همبسته'                   |  | تأثیر غیررسمی<br>اطلاعات انتخابی<br>به دست آوردن و توسعه حمایت<br>تسلیم<br>همکاری با افراد بانفوذ<br>پارتنری بازی<br>خوشحال نگه داشتن رئیس خود<br>اجتناب از انتقاد   |
|   | پیامدهای استفاده از رفتار سیاسی        |  |
| غیرکاربردی<br>فردی  |  | کاربردی  |
| سرخوردگی، اضطراب، رضایت شغلی<br>آسیب فردی از طریق از دست دادن شغل<br>از دست دادن موقعیت و قدرت<br>استراتژیک<br>اعتبار آسیب‌دیده   |  | فردی<br>الهام‌بخش اعتماد به نفس، اعتماد، صداقت<br>افزایش اعتماد به نفس، کاهش استرس<br>ایجاد قدرت<br>پیشرفت شغلی  |
| سازمانی<br>بازی غیرکاربردی<br>مانع بهره‌وری<br>دستیابی به هدف سیاه<br>استفاده نابجا از منابع<br>ایجاد انعطاف‌ناپذیری<br>افزایش موانع ارتباطی<br>محدود کردن جریان‌های اطلاعاتی<br>اتلاف زمان |  | سازمانی<br>حمایت از سیاست‌های مطلوب<br>مخالفت با سیاست‌های نامطلوب<br>مبارزه با تاکتیک‌های قانونی مورد استفاده برای دستیابی به اهداف نامشروع<br>کمک به اجرای تصمیمات قانونی<br>حل‌وفصل درگیری بین دیدگاه‌های در حال رقابت<br>بهبود کیفیت تصمیم‌گیری<br>ایجاد پویایی برای تغییر استراتژیک |

### ۳ روش شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر جهت‌گیری پژوهش، کاربردی-توسعه‌ای، از لحاظ رویکرد پژوهش ترکیبی، فضای

براون<sup>۷</sup> معتقد است خاستگاه روش شناسی کیو را باید در ماهیت ساز ه گرا<sup>۸</sup> جستجو کرد. این روش شناسی با این فرض بنیان گذاشته شد که نه تنها ادراکات ما از دنیا، بلکه دنیای واقعی نیز برای هر یک از ما منحصر به فرد است. حتی این فرض، پا را از این فراتر میگذارد و ذهنیت<sup>۹</sup> را زیربنای واقعیت<sup>۱۰</sup> می داند. (براون، ۱۹۹۶: ۴)

برای تشکیل فضای گفتمان پس از مطالعات کتابخانه ای و گردآوری عبارات مربوط، از روش گلوله برفی<sup>۱۱</sup> برای شناسایی افراد مصاحبه شونده استفاده شد. گلوله برف از دو جهت صنعت و دانشگاه تشکیل شد و براین اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ 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 و یا اضافه شدن به پژوهش وارد نشود می‌باشد. مصاحبه شوندهگان شامل متخصصان دانشگاهی در زمینه رفتار سازمانی ۸ نفر و مدیران ارشد شرکتهای مورد مطالعه ۷ نفر انتخاب شدند. در جدول شماره ۲، مشخصات توصیفی افراد مصاحبه شونده ارائه شده است. با توجه به نتایج این مرحله و مطالعات کتابخانه ای ۷۶ عبارت کیو گردآوری شد، سپس بر اساس تکنیک دلفی<sup>۱۲</sup> عبارات کیو به طور هدفمند برای خبرگان ارسال شد و پس از جمع بندی نظرها، در نهایت ۵۰ عبارت کیو گردآوری شد. در جدول شماره ۴، عبارات کیو ارائه شده است. کارتهای کیو و دسته کیو تهیه شد و براساس نمونه گیری هدفمند، ۲۳ نفر از مدیران ارشد جامعه آماری مرتب سازی کیو را انجام دادند جامعه آماری که کارتهای کیو را مرتب نمودند ۲ نفر از افرادی که مصاحبه اولیه با آنها انجام شده بود نیز حضور داشتند. تمامی مرتب سازی ها به صورت حضوری انجام شد و به سوالات مشارکت کنندگان حین

پژوهش بکار گرفته شده میدانی و روش انجام تحقیق فن کیو<sup>۱</sup> می باشد. در این پژوهش با هدف پرکردن خلا تحقیقات پیشین از رویکرد ترکیبی روش کیو، به تدوین مدل ذهنی رفتارسیاسی مدیران پرداخته شده که در نتیجه مصاحبه با مدیران ارشد شرکتهای مورد مطالعه و متخصصان آکادمیک رفتار سازمانی و رجوع به مبانی نظری در این حوزه حاصل شده است.

روش کیو نقاط قوت تحقیق های کمی و کیفی را با هم ترکیب می کند و پلی بین این دو برقرار می کند (براون، ۱۹۹۳: ۲). روش کیو بسیاری از ویژگیهای تکنیکهای تحقیق روش ترکیبی<sup>۲</sup> را به نمایش می گذارد، زیرا بسیاری از تمرکزهای تحقیق کیفی را در حالیکه از نوع آنالیزهای آماری که معمولاً در مطالعات کمی یافت می شود، به اشتراک می گذارد. (راملو، نیومن، ۲۰۱۴: ۴). دکتر وبلر و همکاران مراحل انجام روش کیو را به صورت زیر مطرح نموده اند:

- تعیین اهداف، تعیین موضوع مرتبط و بخش های فضای گفتمان<sup>۳</sup>

- انجام مصاحبه ها برای ایجاد مجدد فضای گفتمان

- تعیین، انتخاب و ویرایش عبارتهای کیو<sup>۴</sup>

- شناسایی و انتخاب مشارکت کنندگان کیو<sup>۵</sup>

- هدایت دسته های کیو (مرتب سازی کیو)<sup>۶</sup>

- تحلیل داده های مربوط به کارت های کیو با استفاده از تحلیل عاملی فاکتور برای رسیدن به دیدگاه های اجتماعی

- یافته های گزارش و ایجاد برنامه های بهبود (وبلر، دنیلسون، تولر، ۲۰۰۹: ۱۶)

<sup>7</sup> Brown

<sup>8</sup> Constructive

<sup>9</sup> Subjectivity

<sup>10</sup> Reality

<sup>11</sup> Snowball Sampling

<sup>12</sup> Delphi Technic

<sup>1</sup> Q methodology

<sup>2</sup> Mixed Method

<sup>3</sup> Concourse

<sup>4</sup> Q Statement

<sup>5</sup> Q Participate

<sup>6</sup> Q Sorting

توزیع اجباری انجام دادند، براون (۲۰۰۸) پژوهشگران را به استفاده از توزیع نرمال ترغیب می‌کند زیرا این امر سبب می‌شود مشارکت کنندگان دیدگاه‌هایشان را آشکار کنند. (راملو، نیومن، ۲۰۱۴: ۲۹)، سپس در نرم افزار اس پی اس اس<sup>۱</sup> تحلیل عاملی روی داده‌ها انجام شد

مرتب سازی توسط پژوهشگر پاسخ داده شد. جامعه آماری این تحقیق مدیران ارشد دو هلدینگ معتبر کشور در صنایع تجهیزات پزشکی، دارو و خودرو بودند در جدول شماره ۳ مشخصات توصیفی افرادی که مرتب سازی را انجام داده اند ارائه شده است. مشارکت کنندگان، مرتب سازی را بر اساس روش

جدول ۲ مشخصات مصاحبه شونده‌ها

| متغیر                | ویژگی مصاحبه شونده‌ها | فراوانی | دانشگاهی | صنعت |
|----------------------|-----------------------|---------|----------|------|
| جنسیت                | مرد                   | 13      | □        | □    |
|                      | زن                    | 2       | □        | □    |
| تحصیلات (مرتبه علمی) | استاد تمام            | 1       | □        | □    |
|                      | دانشیار               | 4       | □        | □    |
|                      | استادیار              | 2       | □        | □    |
|                      | مربی                  | 1       | □        | □    |
|                      | کارشناسی ارشد         | 2       | □        | □    |
|                      | دکتر داروساز          | 1       | □        | □    |
|                      | پزشک عمومی            | 4       | □        | □    |
| سن                   | ۴۰ تا ۴۵ سال          | 1       | □        | □    |
|                      | ۴۵ تا ۵۰ سال          | 2       | □        | □    |
|                      | ۵۰ تا ۵۵ سال          | 9       | □        | □    |
|                      | ۵۵ تا ۶۰ سال          | 3       | □        | □    |
| سابقه کاری           | ۱۵ تا ۲۰ سال          | 7       | □        | □    |
|                      | ۲۰ تا ۲۵ سال          | 5       | □        | □    |
|                      | ۲۵ تا ۳۰ سال          | 2       | □        | □    |
|                      | بالای ۳۰ سال          | 1       | □        | □    |

جدول ۳ مشخصات مشارکت کنندگان

| متغیر   | ویژگی مشارکت کننده | فراوانی | درصد |
|---------|--------------------|---------|------|
| جنسیت   | مرد                | ۲۲      | ۹۶%  |
|         | زن                 | ۱       | ۴%   |
| تحصیلات | فوق دیپلم          | ۱       | ۴%   |
|         | کارشناسی           | ۱۱      | ۴۸%  |
|         | کارشناسی ارشد      | ۵       | ۲۲%  |
|         | پزشک عمومی         | ۲       | ۹%   |

<sup>۱</sup> Spss

|     |    |              |            |
|-----|----|--------------|------------|
| ۴%  | ۱  | دامپزشک      |            |
| ۹%  | ۲  | دکتر داروساز |            |
| ۴%  | ۱  | دندانپزشک    |            |
| ۴%  | ۱  | ۳۵ تا ۴۰ سال | سن         |
| ۲۲% | ۵  | ۴۰ تا ۴۵ سال |            |
| ۳۹% | ۹  | ۴۵ تا ۵۰ سال |            |
| ۱۷% | ۴  | ۵۰ تا ۵۵ سال |            |
| ۹%  | ۲  | ۵۵ تا ۶۰ سال |            |
| ۹%  | ۲  | ۶۰ تا ۶۵ سال |            |
| ۴۸% | ۱۱ | ۱۵ تا ۲۰ سال | سابقه کاری |
| ۲۲% | ۵  | ۲۰ تا ۲۵ سال |            |
| ۲۶% | ۶  | ۲۵ تا ۳۰ سال |            |
| ۴%  | ۱  | بالای ۳۰ سال |            |

## ۴ یافته های پژوهش

عبارات کیو گردآوری شده از فضای گفتمان در این تحقیق عبارت اند از:

جدول ۴ عبارات کیو منتج از فضای گفتمان

| ردیف | عبارت کیو   |
|------|---|
| (۱)  | الگوی رهبری نقش مهمی در شکل گیری رفتار سیاسی در سازمان دارد   |
| (۲)  | مدیران نالایق و ناشایسته بروز رفتار سیاسی در سازمان را تشدید می کنند  |
| (۳)  | رفتار سیاسی بیشتر در سطوح بالایی سازمان وجود دارد و از این سطح به سطوح پایینی منتشر می شود .  |
| (۴)  | رفتار سیاسی در همه سطوح وجود دارد، اما نوع آن متفاوت است .  |
| (۵)  | مدیران می بایست از مهارت های سیاسی برای مدیریت زیردستان استفاده نمایند .  |
| (۶)  | کارمندانی که مدیرشان رفتار سیاسی بالایی دارند، به تدریج در رفتارشان از سیاسی کاری استفاده می کنند .   |
| (۷)  | در صورت مشاهده رفتار سیاسی در زیردستان، با آن برخورد قاطع می کنم و در صورت تکرار و آسیب به منافع سازمان، فرد خاطی را از سازمان اخراج می کنم . |
| (۸)  | در صورت مشاهده رفتار سیاسی در زیردستان، ریشه های آن را بررسی می کنم و سعی می کنم به صورت زیربنایی مساله را شناسایی و حل نمایم.                |
| (۹)  | در صورت مشاهده رفتار سیاسی در زیردستان، سعی در کنار زدن فرد خاطی و یا همراه کردن او با خودم می نمایم.   |
| (۱۰) | در صورت مشاهده رفتار سیاسی در زیردستان، اجازه می دهم رفتار سیاسی ادامه یابد، نتایج را بررسی و کنترل می کنم.                                   |

|  |      |
|--|------|
| در صورت مشاهده رفتار سیاسی در زیردستان؛ به طور غیر مستقیم عدم تمایل خود نسبت به این رفتارها را نشان می دهد .   | (۱۱) |
| عملکرد و نتیجه کار مدیران مهم است، رفتار سیاسی نقش بالایی ندارد .  | (۱۲) |
| مهارت سیاسی افراد در ارتقای شغلی بسیار اهمیت دارد .  | (۱۳) |
| رفتار سیاسی جنبه غیر قانونی زندگی سازمانی تلقی می شود، تفرقه و تعارض ایجاد کرده و مانع تحقق اهداف سازمان می شود. افراد بیشتر در جهت منافع شخصی دست به رفتارهای سیاسی می زنند | (۱۴) |
| رفتار سیاسی ویژگی طبیعی زندگی سازمانی است، می توان از آن به عنوان هنری خلاق جهت آشتی دادن منافع رقبا استفاده نمود  | (۱۵) |
| مدیران بیشتر در جهت رفع تهدیدهای احتمالی دست به رفتارهای سیاسی می زنند .   | (۱۶) |
| مدیرانی که سیاست را نمی پذیرند ساده لوح هستند.   | (۱۷) |
| مهارت سیاسی بیشترین نقش را در پیشرفت شغلی یک مدیر ایفا میکند   | (۱۸) |
| مشخص نبودن اهداف و برنامه های سازمان، عامل مهم در ایجاد رفتارهای سیاسی در سازمان هستند .   | (۱۹) |
| هر چه قدر قوانین و دستورالعمل ها در سازمان مشخص و آیین نامه ها شفاف تر باشد، رفتار سیاسی در سازمان کم تر است .   | (۲۰) |
| هر چه قدر سازمان متمرکز تر باشد (تصمیم گیری و فرماندهی توسط مدیر ارشد انجام شود)، رفتار سیاسی رواج بیشتری در سازمان دارد .   | (۲۱) |
| سازمان با محیط سیاسی، سازمانی منعطف تر و زنده تر است .   | (۲۲) |
| مدیر با مهارت سیاسی (توانایی شبکه سازی، نفوذ بین شخصی، زیرکی اجتماعی و ..)، سبب افزایش عملکرد تیمی می شود .  | (۲۳) |
| شبکه های غیر رسمی در سازمان، قدرت را در اختیار دارند   | (۲۴) |
| در هنگام برنامه های تحول و تغییر سازمانی، رفتار سیاسی سبب کاهش مقاومت کارکنان می شود .   | (۲۵) |
| مدیر نباید در رفتار سیاسی بازی کند، اما بهتر است از اطلاعات و اتفاقات سیاسی سازمان باخبر باشد  | (۲۶) |
| اگر رفتار سیاسی در جهت وفاداری به شرکت یا حمایت از رئیس سازمان باشد، اخلاقی است .  | (۲۷) |
| برای دستیابی به اهداف سازمان، هرگونه رفتار سیاسی جایز است .  | (۲۸) |
| هر چه قدر عمر سازمان بیشتر باشد، رفتار سیاسی بیشتر رواج دارد .   | (۲۹) |
| مدیران ارشد و میانی، زمان زیادی را برای موضوعات و رفتارهای سیاسی صرف می کنند.  | (۳۰) |
| تکرار رفتارهای سیاسی در سازمان، بسیار مخرب است .   | (۳۱) |
| در صنایع تولیدی، بازرگانی و خدماتی، رواج رفتار سیاسی بیماری سازمانی است و می بایست آسیب شناسی و به حداقل برسد.   | (۳۲) |
| علت اساسی رفتار سیاسی در سازمان، ضعف مدیران ارشد است .   | (۳۳) |
| شفاف نبودن اهداف، دستورالعمل ها نشان از سیاسی بازی مدیران ارشد است .   | (۳۴) |
| در سازمان هایی که مدیران میانی قوی وجود دارد رفتار سیاسی رواج بیشتری دارد .  | (۳۵) |
| مدیرانی که دانش و تخصص بالایی دارند، تمایل به استفاده از رفتارسیاسی ندارند .   | (۳۶) |

|   |      |
|---|------|
| مهارت سیاسی(توانایی شبکه سازی، نفوذ بین شخصی، زیرکی اجتماعی و...) برای برخی پست های سازمان مانند مدیرفروش الزامی است .  | (۳۷) |
| ساختارهای هلدینگ پتانسیل رواج رفتار سیاسی را بیشتر از سایر ساختارها دارند .   | (۳۸) |
| ایجاد کننده و اداره کننده رفتارهای سیاسی در سازمان، اغلب مردان هستند.   | (۳۹) |
| نشر دهنده و توزیع کننده رفتارهای سیاسی در سازمان، اغلب زنان هستند.  | (۴۰) |
| در سازمان هایی که تفویض اختیار بیشتر است، رفتار سیاسی رواج بیشتری دارد .  | (۴۱) |
| در سازمانی هایی که مسطح تر و افقی تر هستند رفتار سیاسی رواج بیشتری دارد .   | (۴۲) |
| در سازمان هایی که رفتار سیاسی شایع است، جو عدم اعتماد غالب است .  | (۴۳) |
| اگر تصمیم گیری ها منطقی نباشند، آرام آرام به سمت سازمان غیر رسمی و شیوع رفتار سیاسی پیش می رویم.  | (۴۴) |
| برای حفظ و نگهداری سازمان، با شرط پذیرش زیردستان، تا زمان استحکام سازمان رفتارسیاسی جایز است .  | (۴۵) |
| پاشنه آشیل رفتارسیاسی، عادت کردن افراد سازمان و مولفه فرهنگی شدن آن است .   | (۴۶) |
| هرچه قدر برداشت ناعدالتی در سازمان بیشتر باشد، رفتار سیاسی رواج بیشتری دارد .   | (۴۷) |
| هرچه قدر کارکنان سازمان، درک کنند همکاران و مافوقان از طریق سیاسی کاری و رفتارهای خویش خدمتی، مزایا و منافع زیادی کسب می کنند، آنها نیز سیاسی رفتار می کنند . | (۴۸) |
| مدیرانی که به طور فرصت طلبانه با دیگران رفتار می کنند، جو سیاسی در سازمان را افزایش می دهند.  | (۴۹) |
| در سازمانهایی که سیستم ارزیابی عملکرد درست و شفاف ارائه می شود، رفتار سیاسی بسیار ناچیز است.  | (۵۰) |

تحلیل عاملی است. نتایج زیر کفایت داده ها و معنی داری آزمون بارتلت را نشان می دهد. در این تحقیق، مطابق جدول زیر مقدار KMO: ۰,۷۸۹ بدست آمد که نشان از کافی بودن تعداد داده ها دارد، همچنین عدد سطح معنی داری کمتر از ۰,۰۵ بدست آمده است که نشان از تایید همبستگی بین متغیرها است .

برای کفایت تعداد داده ها از آزمون<sup>۱</sup> KMO استفاده شد . در صورتیکه مقدار آن بزرگتر از ۰,۷ باشد برای تحلیل عاملی مناسب است . برای اطمینان از مناسب بودن داده ها آزمون کرویت بارتلت انجام شد . برای آنکه یک مدل عاملی مفید و دارای معنا باشد، لازم است متغیرها همبسته باشند. مربع کای معنی دار بیانگر حداقل شرایط لازم برای اجرای

#### جدول ۵ نتایج آزمون کیزر مایر ، اکلین و بارتلت

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

<sup>1</sup> Kaiser Meyer Olkin

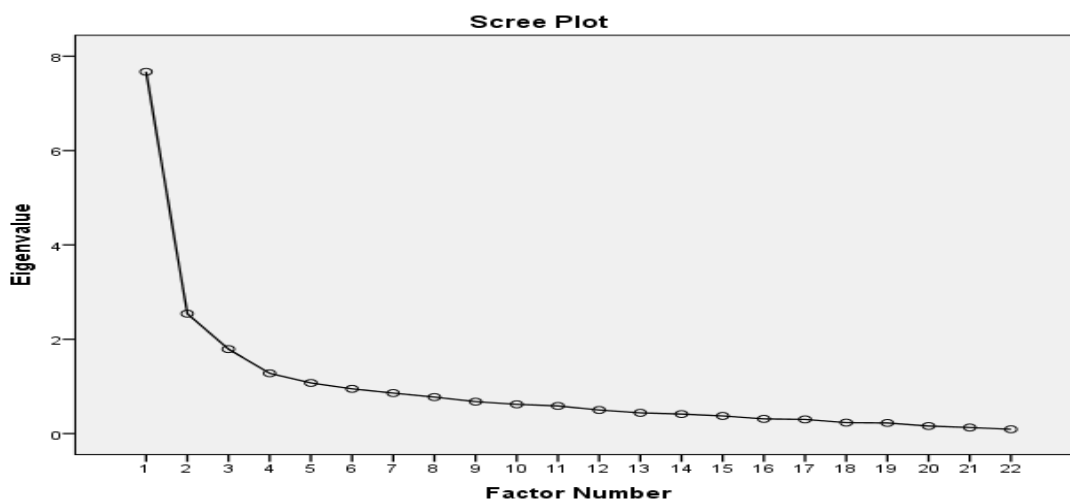
مرتب شده می‌تواند از فضای گفتمان استخراج شده باشد. در صورتیکه مرتب کننده‌ها نماینده جمعیت بیشتری با تنوع نظرهای متفاوت باشند، روایی روش انجام شده بیشتر پیشتیبانی می‌شود. (نیکلاس، ۲۰۱۱: ۹)

پایایی روش کیو با گذشت زمان با روشهای مختلفی نشان داده شده است. یکی از این روش‌ها، مطالعه مجدداً 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 مولفه‌های اصلی<sup>۱</sup> استفاده گردید و پنج عامل شناسایی شد که نمودار سنگریزه<sup>۲</sup> آن به شرح زیر است.

در روش کیو، در هنگام مصاحبه‌ها برای تشکیل فضای گفتمان و انتخاب عبارات کیو، از هر خبره در مورد سایر خبرگان سوال می‌شود و بدین صورت اعتبار مصاحبه‌ها افزایش می‌یابد. همچنین بعد از تشکیل عبارات کیو، عبارات کیو برای افراد صاحب نظر ارسال می‌شود که معمولاً توسط روش دلفی انجام می‌گیرد، با این روش اعتبار عبارات کیو افزایش می‌یابد. (وبلر، دنیلسون، تولر، ۲۰۰۹: ۲۵)

در ۳۹ مقاله مربوط به روایی روش کیو، نتیجه گیری شده است که روایی این روش بستگی به دانش کامل از چارچوب نمونه گیری دارد و اساس چارچوب نمونه گیری، فضای گفتمان است. در بررسی‌های انجام شده مشخص شده است که حداقل ۵۰٪ از مقالات نتیجه گرفتند که عبارات



شکل ۱ نمودار سنگریزه عامل‌های استخراج شده

نتایج دوران ماتریس‌ها و عامل‌های مربوط به هر مشارکت کننده در جدول شماره ۵ مشخص است.

سپس عامل‌ها دوران داده شد، برای تفسیر بهتر، دوران به دو روش متعامد واریماکس<sup>۳</sup> و مورب مستقیم<sup>۴</sup> انجام و نتایج هر دو روش بررسی شد.

<sup>3</sup> Varimax

<sup>4</sup> Direct Oblimin

<sup>1</sup> Principal Component

<sup>2</sup> Scree Plot



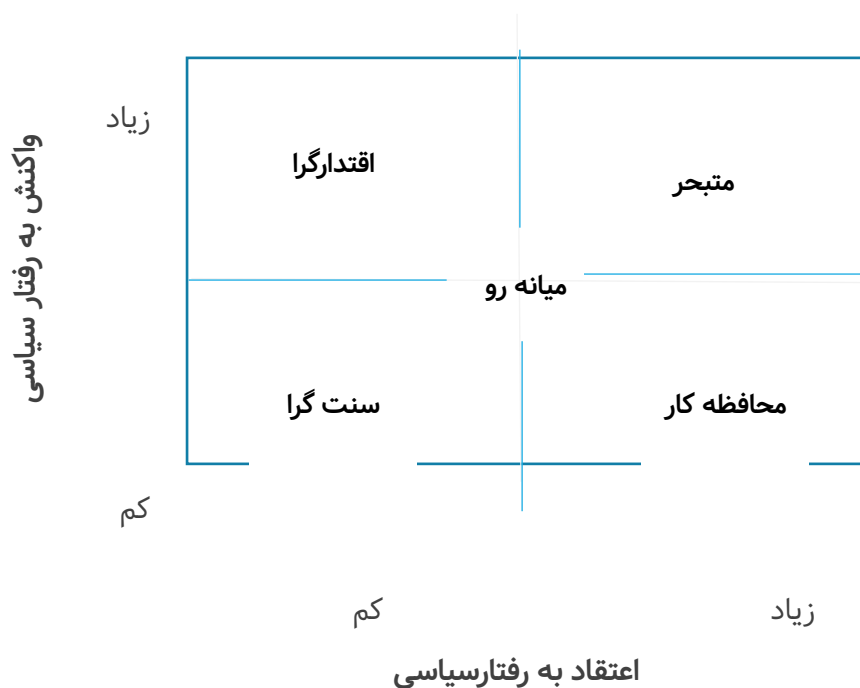
جدول ۶ ماتریس دوران یافته و بارهای عاملی مشارکت کنندگان

| شماره مشارکت کننده | ۱      | ۲      | ۳      | ۴      | ۵      |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ۲                  | ۰.۷۴۳  | ۰.۱۵۱  | ۰.۱۴۵  | ۰.۴۱۶  | ۰.۰۳۶  |
| ۲۳                 | ۰.۷۳۵  | ۰.۳۱۵  | ۰.۲۱۹  | ۰.۱۲۳  | ۰.۰۴۸  |
| ۸                  | ۰.۷۱۶  | ۰.۲۱۹  | ۰.۲۱۷  | ۰.۰۳۳  | -۰.۲۵۴ |
| ۵                  | ۰.۶۹۰  | ۰.۱۸۰  | ۰.۱۴۵  | ۰.۲۲۴  | -۰.۰۶۰ |
| ۱۵                 | ۰.۶۸۹  | ۰.۴۵۹  | ۰.۲۷۱  | ۰.۰۴۰  | -۰.۰۳۸ |
| ۲۲                 | ۰.۶۳۳  | ۰.۳۸۹  | ۰.۳۳۰  | -۰.۱۱۲ | -۰.۱۹۹ |
| ۷                  | ۰.۵۲۵  | ۰.۴۴۲  | ۰.۰۸۴  | -۰.۰۰۳ | ۰.۰۱۷  |
| ۱                  | ۰.۱۹۹  | ۰.۷۳۱  | ۰.۳۹۵  | ۰.۰۹۰  | -۰.۰۴۵ |
| ۱۲                 | ۰.۲۸۲  | ۰.۷۱۰  | -۰.۰۳۶ | ۰.۰۵۷  | -۰.۱۲۰ |
| ۱۱                 | ۰.۴۷۹  | ۰.۶۶۱  | ۰.۰۵۴  | -۰.۰۴۲ | ۰.۰۲۱  |
| ۱۹                 | ۰.۵۴۷  | ۰.۵۹۱  | ۰.۱۹۵  | ۰.۲۲۸  | ۰.۰۰۲  |
| ۱۸                 | -۰.۰۱۹ | ۰.۵۶۴  | ۰.۴۲۲  | ۰.۳۹۱  | ۰.۱۰۶  |
| ۴                  | ۰.۱۱۷  | ۰.۰۹۰  | ۰.۸۵۳  | ۰.۱۷۹  | ۰.۱۶۱  |
| ۶                  | ۰.۴۱۳  | ۰.۰۸۰  | ۰.۶۰۶  | ۰.۱۹۴  | ۰.۱۲۱  |
| ۱۰                 | ۰.۲۸۷  | ۰.۳۷۱  | ۰.۵۶۷  | -۰.۰۶۷ | -۰.۱۵۰ |
| ۲۰                 | ۰.۳۷۷  | ۰.۱۸۶  | ۰.۴۱۷  | -۰.۱۲۶ | ۰.۲۶۵  |
| ۳                  | ۰.۱۳۱  | ۰.۲۶۱  | -۰.۰۷۰ | ۰.۷۷۷  | ۰.۱۱۱  |
| ۹                  | ۰.۲۶۶  | -۰.۱۶۵ | ۰.۳۴۰  | ۰.۷۲۷  | -۰.۰۰۲ |
| ۱۳                 | ۰.۱۶۳  | ۰.۱۷۸  | ۰.۴۳۳  | ۰.۵۸۲  | -۰.۳۲۱ |
| ۱۴                 | -۰.۰۱۷ | -۰.۰۷۶ | ۰.۰۷۸  | ۰.۰۸۵  | ۰.۷۵۳  |
| ۱۶                 | -۰.۳۴۵ | -۰.۰۱۲ | ۰.۰۰۰  | ۰.۰۷۹  | ۰.۷۳۷  |
| ۱۷                 | ۰.۲۶۷  | ۰.۰۳۶  | ۰.۱۸۷  | -۰.۲۴۷ | ۰.۶۴۰  |
| ۲۱                 | -۰.۲۶۴ | -۰.۰۶۴ | -۰.۱۴۲ | ۰.۴۷۵  | ۰.۵۱۵  |

مبنای این دو بعد مدل رفتارسیاسی مدیران به صورت زیر ارائه گردید

با توجه به عامل های بدست آمده، تفسیر نظرهای مشارکت کنندگان دو بعد اعتقاد به رفتارسیاسی و واکنش به رفتارسیاسی استخراج گردید و سپس بر





شکل ۲ مدل سبک رفتارسیاسی مدیران

بالایی دارند دچار تعارض می شوند. الگوی ذهنی این مدیران به مدیریت کلاسیک بسیار شبیه است و تمایل به بهبود افزایش عملکرد با توجه به استاندارد سازی فعالیت ها دارند. این سبک رفتارسیاسی مناسب مدیران عملیاتی سازمان و یا مدیران سازمان های بسیار رسمی است.

**محافظه کار:** مدیرانی که به رفتارسیاسی اعتقاد زیادی دارند اما خودشان سعی می کنند رفتار سیاسی نداشته باشند، بیشتر علاقه مند به این هستند که از اتفاقات سیاسی سازمان مطلع باشند، عدم مهارت سیاسی در این گروه شاید یکی از دلایل عدم رفتار سیاسی باشد و می توانند با افزایش مهارت سیاسی مدیریت سازمان های پیچیده را برعهده بگیرند. این مدیران سعی می کنند درگیر تصمیمات و مسائل سیاسی سازمان نشوند، اما از اتفاقات سیاسی سازمان باخبر باشند. برای سازمانهایی که از ثبات محیطی نسبی برخوردار هستند و جو سیاسی بالایی ندارند می تواند مثرتر باشد.

## ۵ بحث و نتیجه گیری:

در این پژوهش، بر اساس روش کیو، ۵ عامل شناسایی شد و پس از تفسیر عامل ها، الگوی ذهنی مدیران با توجه به دو بعد اعتقاد به رفتارسیاسی و واکنش به رفتارسیاسی در ۵ ناحیه تدوین گردید. نواحی مدل ارایه شده بر اساس درجه کم یا زیاد بودن هر کدام از ابعاد شکل گرفته اند و به صورت زیر نام گذاری و تشریح می شوند. تفسیر هر یک از نواحی با توجه به عبارات کیو مستخرج از مصاحبه ها و همچنین مرتب سازی مشارکت کنندگان انجام گرفته است.

**سنت گرا:** مدیرانی که به رفتارسیاسی اعتقادی ندارند و رفتارسیاسی نیز انجام نمی دهند. معمولاً به ساختارهای ساده، مکانیکی و عقلایی علاقه مند هستند. این مدیران بیشتر برای ساختارهای تولیدی و یا سازمان هایی با اندازه کوچک و تکنولوژی ساده مناسب هستند. اغلب با مدیرانی که رفتارسیاسی

مضر است و می تواند سبب جو عدم اعتماد در سازمان شود. معمولاً برای مشاغل خاص و صنایع با محیط سیاسی مدیرانی با این ویژگی رفتاری می توانند مناسب باشند.

نکته حائز اهمیت این است که رفتارسیاسی، رفتاری اقتضایی است و می تواند مانند شمشیر دولبه عمل نماید. بنابراین در هر کدام از سبک های مطرح شده، رفتارهای سیاسی کاذب و غیر قانونی در سازمان می تواند در بلند مدت به سازمان ضربه بزند، رفتارهایی مانند ایجاد رابطه‌ی غیررسمی و پنهانی با مسئول دفتر مدیرعامل برای کسب اخبار دست‌اول درباره‌ی شرکت، پنهان کردن اطلاعات کلیدی از تصمیم‌گیران با هدف تصمیم سازی و تغییر دادن نتیجه‌ی تصمیم گیری، ائتلاف با دیگران برای پیشبرد رأی و نظر خود در جلسات رسمی یا هدایت جریان‌های غیررسمی در سازمان، پخش شایعه در شبکه ارتباط غیررسمی، پخش کردن اطلاعات و اسرار شرکت در فضای عمومی، شبکه های اجتماعی و رسانه‌ها، لطف کردن به دیگران با این انگیزه که آن‌ها را مدیون شده و وادار شوند جای دیگری، منافع ما را تأمین کنند، لابی کردن با هدف تغییر یک تصمیم و انتخاب یک گزینه‌ی متفاوت، بنابراین مدیران ارشد می بایست با شناخت دقیق موقعیت و ویژگی زیردستان از رفتارهای سیاسی در جهت اهداف سازمانی استفاده نمایند و از رفتارهایی سازمانی نامشروع که به شکل گیری جو عدم اعتماد، 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 رفتارسیاسی، اگر نگوییم هرگز، به ندرت موفقیت آمیز خواهد بود. در واقع، چنین اقدامی به دلیل عدم اطمینان و ابهامی که ایجاد می کند. ممکن است رفتارسیاسی را افزایش دهد. در نهایت دیگر، استفاده فراگیر و آزادانه از رفتارسیاسی احتمالاً منجر

**میان‌رو:** مدیرانی که تا حدودی به رفتارسیاسی اعتقاد دارند و تا حدودی نیز رفتار سیاسی در سازمان انجام می دهند، این مدیران معمولاً اصلاح طلب هستند و سعی می کنند در جریان‌ات سیاسی سازمان نقش همراه را داشته باشند. بنابراین سمت های سازمانی و صنعت مربوط رفتار سیاسی آنها می تواند به هر کدام از چهار ناحیه دیگر بیشتر تمایل داشته باشد. تعداد زیادی از مدیران سازمان ها معمولاً این نوع سبک رفتارسیاسی را انجام می دهند. این سبک رفتارسیاسی بیشتر متعلق به مدیران میانی سازمان هاست. برای مشاغل سازمانی که کمک به تصمیم گیری مدیران ارشد می کنند مناسب هستند و اغلب خودشان تصمیم گیرنده نیستند.

**متبحر:** مدیرانی که اعتقاد به رفتارسیاسی دارند و از آن نیز به طور روزمره در سازمان استفاده می کنند، این مدیران سیاست را ویژگی طبیعی زندگی سازمانی می دانند و رفتار سیاسی را به عنوان یکی از وظایف اصلی مدیریت می دانند. در سازمانهای پیچیده و سازمان های با ساختارهای انعطاف پذیر مدیر با این سبک رفتارسیاسی می تواند مثرتر باشد. این مدیران معمولاً شروع کننده تغییرات سازمانی هستند. سازمانهایی با ساختارهای ماتریسی، ساختارهای افقی و مسطح و سازمان هایی که مدیران میانی زیادی در آن فعالیت دارند می توانند گزینه مناسبی باشند. مدیرانی که این سبک رفتارسیاسی را دارند در موقعیت های مختلف، نقش های مختلفی را ایفا می کنند و مانند آفتاب پرست سازمانی رفتار می کنند.

**اقتدارگرا:** مدیرانی که اعتقاد به رفتارسیاسی ندارند، اما در رفتارشان از تاکتیک ها و بازی های سیاسی استفاده می کنند، معمولاً این مدیران دیگران را از رفتارسیاسی نهی می کنند اما خودشان انجام میدهند. این مدیران اغلب به دنبال کسب قدرت در سازمان هستند و به طور معمول از رفتارهای سیاسی نامشروع استفاده می کنند. تعداد بالای مدیران با این سبک رفتارسیاسی برای سازمان

زمان کوتاه و مشاغل خاص مناسب هستند و در صورت تداوم زیاد، به مقبولیت ستاد هولدینگ نزد شرکتهای تابعه آسیب می‌رسانند. مدیران عامل شرکتهای تابعه نیز معمولاً از سبکهای رفتار سیاسی میانه رو یا محافظه کار و یا متبحر استفاده می‌کنند. در شرکتهای هولدینگ که ستاد آن از قدرت و اختیار بالایی برخوردار است مدیران عامل شرکتهای تابعه سعی در استفاده از سبک رفتارسیاسی محافظه کار و یا میانه رو دارند. در تحقیقات قبلی، به استراتژی‌ها و تاکتیک‌های رفتار سیاسی مانند سرزنش کردن، جاسوس پروری، کنترل اطلاعات و.... عوامل موثر 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 این موضوع کنکاش و سبک رفتار سیاسی مدیران استخراج شد. در واقع در این تحقیق، دیدگاه مدیران نسبت به رفتار سیاسی شناسایی و رفتار آنان نسبت به این دیدگاه تفسیر شد. توجه به این مدل می‌تواند سبب انتخاب مدیران در سمت‌ها و جایگاه‌های درست در سازمان، برای عدم بوجود آمدن تعارضات سازمانی منفی و همچنین استفاده درست از مهارت‌های سیاسی جهت افزایش اثر بخشی تصمیمات کلان و جلوگیری از سوء رفتارهای سیاسی باشد.

### محدودیت‌ها و تحقیقات آینده

در این پژوهش محدودیت‌هایی وجود داشت، با توجه به روش کیو که روشی زمان بر است و زمان مرتب سازی کارتها که همزمان با شیوع ویروس کرونا در کشور بود، هماهنگی و ایجاد شرایط خاص برای مرتب سازی با دشواری همراه بود. همچنین تفهیم دقیق هدف پژوهش برای مشارکت کنندگان، چه در زمان مصاحبه و چه در زمان مرتب سازی کارتها، با توجه به ماهیت دوگانه رفتارسیاسی نیاز به توضیح کامل مفهوم و هدف تحقیق داشت. در این تحقیق مدل سبک رفتارسیاسی مدیران ارائه شده است و

به تعارض، 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، غیرقابل اجتناب 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 سوء کارکردهای رفتار سیاسی نامناسب<sup>۳</sup> بردارد (بکسر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴:۲۲۴).

با توجه به جامعه آماری مورد مطالعه و پس از تفسیر عامل‌های استخراج شده می‌توان این نتیجه‌گیری را داشت که در هولدینگ تولیدی سبک رفتارسیاسی غالب سنت‌گرا و تا حدودی اقتدارگرا است و در هولدینگ بازرگانی و واسطه‌ای سبک رفتار سیاسی مدیران بیشتر متبحر و محافظه کار است، همچنین سبک رفتارسیاسی میانه رو در هر دو شرکت وجود دارد. با توجه به وظیفه اصلی هولدینگ که تخصیص منابع و کنترل شرکتهای زیرمجموعه است، مدیرانی که در ستاد هولدینگ فعالیت می‌کنند می‌بایستی از مهارتهای سیاسی مناسبی برخوردار باشند و همچنین در راستای اهداف سازمانی، بیشتر سبک رفتار سیاسی آنها، سه ناحیه سمت راست مدل باشد یکی از نتایجی که از مدل تدوین شده می‌توان بدست آورد این است که انتخاب مدیران در سازمان‌ها می‌تواند بر اساس مدل سبک رفتار سیاسی آنان شکل بگیرد و یا با شناسایی سبک رفتارسیاسی مدیران، می‌توان با آموزش مهارت‌های سیاسی مدیران را برای سمت‌های خاص آماده نمود. همچنین از بکارگرمردن مدیرانی که سبک رفتارسیاسی آنها با موقعیت آنها تطابق ندارد جلوگیری کرد. در شرکتهای هولدینگ مدیرانی که سبب رفتارسیاسی آنان سنت‌گرا باشد معمولاً برای جایگاه مدیران ارشد هولدینگ مناسب نیستند، برای مدیران ارشد هولدینگ سبک رفتارسیاسی متبحر مناسب‌تر است. همچنین مدیران با سبک رفتارسیاسی اقتدارگرا، برای مدت

<sup>3</sup> Abusive

<sup>4</sup> Baxer

<sup>1</sup> Feuds

<sup>2</sup> Turmoil



کمی مورد استفاده قرار بگیرد. می توان سبک رفتارسیاسی مدیران را با توجه به نوع ابعاد ساختاری و محتوایی شرکتها و صنعت مربوط بررسی و ارتباط این ابعاد را با سبک رفتارسیاسی مدیران سنجید.

می توان پژوهشی با هدف تطبیق این مدل با سبک های رهبری انجام داد. همچنین کاربرد کمی این مدل در سازمان ها برای تطابق پست های سازمانی با سبک رفتارسیاسی مدیران می تواند در تحقیقات

## فهرست منابع:

- 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 Reviewe*, VOL 7, ISSUE 17, 2020
- Afjeh, S, A., Sadaghiani, J. Mahmoodzadeh, E. & Firoozjani, M (2015) Provide a model for determining organizational power strategies, *Journal of Police management Studies Quarterly*, pp110-744(in Persian)
- Alvani , S,M (2011),General Management, Ney Publication, Tehran.(in Persian)
- Atinc, G., Darrat, M. Parker, B. and Fuller, B. (2010) Perceptions of Organizational Politics: A Meta-analysis of Theoretical Antecedents. *Journal of Managerial Issues*
- 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.edu.au/vital/access/manager/repository/swin>
- Blickle, G., Wendel , S., & Ferris, G. R. (2010). Political Skill AS Moderator of personality-job performance relationships in socioanalytic theory: Test of the getting ahead motive in automobile sales. *Journal of vocational Behavior*, 76(2),326-335
- 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), 49-64
- Brown, S.R., 1996, "Q Methodology and Qualitative research", *Qualitative Health Research*, 6(4), pp. 561-567.
- Coole, D.R. (2007). Expansion & Validation of the Political Skill Inventory (PSI): An Examination of the Link Between Charisma, Political Skill, and Performance, (PHD Dissertation), University of South Florida
- Elbanna, Said.(2018), The Constructive Aspect of Political Behavior in Strategic Decision-Making: The Role of Diversity, *European management journal*
- Farrell, D. & J. C. Patterson. (1982). "Patterns of Political Behaviour in Organizations. *Academy of Management Review* 7: 403-412.
- Friedman, Sheldon(2004): Learning to make more effective decisions: changing beliefs as a prelude to

- action; *The Learning Organizational*; Vol. 11 No. 2, pp. 110-128
- Ferris, G. R., & Treadway, D. C. (Eds). (2012). *Politics in organizations : theory and research considerations*. Routledge
- 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), 126-152.
- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W.A., and Ammeter, A. P. (2002) Perceptions of organizational Political: Theory and research directions, *Research in Multi Level Issues*, 1, 179-254.
- Ferris, G.R., Blicke, G., Schneider, P.B., Kramer, J., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., & Meurs, J.A. (2008). political skill construct and criterion-related validation: A two-study investigation. *Journal of Managerial Psychology* 23:744-771.
- Gholipour, A. Aboie Ardakan. & M. Nadafi, T (2018) Investigating the Mental Models of Managers in the Strategic Thinking Process, *Journal of Business Management*, University of Tehran, Vol. 10, No 2, pp 461-486 (in Persian)
- Gullu, S., & Yildiz, K (2019) An Analysis on the Relationship Among Trust in Managers, Political behavior and Organizational commitment, *Journal of Education and Training Studies* Vol. 7, No. 3; March 2019
- Jacobs, Claus D.; Herbaceous, Loizos Th.; 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 & paradigm. *Management Science Letters*, 2(2012):2987-3000
- Nicholas, John 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
- Perrewe, P.L., Zellars, K. L. Freeis, G. R, Rossi A. M., Kacmar, C. J., & Ralston, D. A. (2004). Neutralizing job stressors: Political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict. *Academy of Management Journal*, 47(1), 141 - 152
- Poursadegh, N., Rezaie, A., & Zolfaghari, R (2018) Investigating and prioritizing the dimensions of managers' socio-political behavior using fuzzy hierarchical analysis technique, *Journal of Shooshtar Social Sciences*, Vol. 12, No. 3, pp 203-232 (in Persian)
- Ramlo, S, Isadore Newman (2014), Q Methodology and Its Position in the Mixed Methods Continuum, *The International Journal of Q Methodology*,
- Ritchie Dunham, J, L & Peunte L.M (2008) Strategic Clarity, actions for identifying and correcting gaps in mental models. *Long Range Planning*, 41(5), 509-529
- Schein, V.E (1977). Individual power and political behaviours in



- organizations: an inadequately explored reality. *Academy of management review*. 2. 64-72
- Sun, Shuhua; Chen, Huaizhong (2017), Is Political Behavior a Viable Coping Strategy to Perceived Organizational Politics? Unveiling the Underlying Resource Dynamics; *Journal of Applied Psychology*
- Ullah, S., Jafri, A., & Dost, M. (2011). A synthesis of literature on organizational politics. *Far East Journal of Psychology and Business*, 3(3), 36-49
- Valle, M., & Perrewe, P. L. (2000). Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model. *Human Relations*, 53(3), 359-386
- Vandermaat, M. (2008). Political behavior in middle management. The political skill of an effective middle manager during an organizational change. University of Nederland. Faculty of management
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, Organizational politics, and employees, competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661-683
- Vigoda-Gadot, E. (2000). Internal Politics in Public Administration Systems: An Empirical Examination of its Relationship with Job Congruence, organizational Citizenship Behavior, & In-Role Performance. *Public Personal Management*, 29(2):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), 1432-1460studi.