

## کشف و بازنمایی الگوی بومی رفتار سیاسی مدیران؛ رویکرد داده‌بنیاد

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۰۸/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۱/۲۶

سعید مرتضوی\*

شمس‌الدین ناظمی\*\*

محمد لگزیان\*\*\*

حسن جعفریانی\*\*\*\*

### چکیده

رفتار سیاسی در سازمان، موضوعی متناقض‌نماست و به رغم وجود دیدگاه دو قطبی مثبت و منفی - نسبت به آن، جزء لاینفک زندگی سازمانی است. این پدیده در سازمان‌های ایرانی با توجه به سلطه نسبی سازمان غیررسمی بر سازمان رسمی و تمایل به قانون‌گریزی، پدیده‌ای رایج است. مطالعه حاضر به دنبال شناخت رفتارهای رایج سیاسی و منطق استفاده از این رفتارها به دست مدیران بخش خصوصی بود. بدین منظور با استفاده از نظریه داده‌بنیاد با ۲۱ مدیر نمونه استانی در بخش خصوصی مصاحبه عمیق به عمل آمد. نتایج حاصل از پژوهش، ۲۰ رفتار شایع سیاسی را شناخت و مفهوم‌سازی کرد. طبقه‌بندی و بررسی رفتارهای شناخته‌شده نشان داد که قدرت، صرفاً کلیدواژه نوع‌شناسی رفتارها نیست بلکه با توجه به ماهیت خصوصی بودن واحدها، این نحوه استفاده از قدرت برای نفوذ در دو شکل نرم و سخت و نیز کنشی یا واکنشی است که به توصیف رفتار سیاسی مدیران و تمایز بین رفتار آنها در قالب مواجهه و اثرگذاری می‌پردازد.

### واژگان کلیدی

قدرت، سیاست، رفتار سیاسی، نفوذ

mortazavi@um.ac.ir

nazemi\_shm@um.ac.ir

m\_lagzian@um.ac.ir

h.jafariyani@gmail.com

\* استاد گروه مدیریت دانشکده علوم اداری دانشگاه فردوسی

\*\* استاد گروه مدیریت دانشکده علوم اداری دانشگاه فردوسی

\*\*\* دانشیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری دانشگاه فردوسی

\*\*\*\* استادیار گروه مدیریت دانشکده علوم انسانی دانشگاه بجنورد، نویسنده مسئول

#### مقدمه

از جمله جنبه‌های نادیده انگاشته در مفهوم‌سازی سنتی نسبت به ماهیت کار و رفتار مدیران، جنبه سیاسی و نمادین عمل مدیران است؛ این در حالی است که این جنبه یکی از مهم‌ترین جنبه‌های رفتار مدیران است (Mintzberg, 1983, p. 37; Ferris et al., 2002; Buchanan, 2008; Buchanan & Badham, 2008, p. 13; Latif et al., 2011). بوچانون (Buchanan, 2008) در همین زمینه بیان می‌کند:

«با توجه به ماهیت دوگانه و نسبی رفتار سیاسی، افزایش روزافزون کاربرد این مفهوم در محیط کار، عدم وجود درک دقیق از رفتار سیاسی و نیز نیاز به رعایت الزام‌های اخلاقی در به‌کارگیری این نوع رفتارها، اهمیت مطالعه رفتار سیاسی افزایش یافته است.»

بحران‌های سیاسی، اقتصادی، کمیابی منابع و عواملی از این نوع در کنار وابستگی منابع، نفوذ افرادی که قبلاً در سازمان صاحب منصب بوده‌اند و عدم ثبات مدیران از جمله عمده‌ترین عواملی است که باعث شده است تا نیروهای مداخله‌گر در فضای کسب‌وکارها زیاد باشند. مواجهه با این پدیده‌ها نیازمند نوع خاصی از رفتار است که از آن به عنوان رفتارهای سیاسی تعبیر می‌شود. شواهد ناشی از تحقیقاتی که به طور خاص، سیاست در سازمان را در ایران بررسی کرده‌اند نشان می‌دهد مدیران و کارکنان ایرانی، نه تنها نگرش مثبتی نسبت به طرح مباحثی چون قدرت و سیاست در سازمان ندارند بلکه گویی از مطرح شدن آن هم واهمه دارند (رحمان‌سرشت و فیاضی، ۱۳۸۷). این نتایج دقیقاً عکس یافته محققانی مانند شاین (Schein, 1977) و لویز (Lewis, 2002)، مینزبرگ (Mintzberg, 1983)، فریز و دیگران (Ferris et al., 2005a)، بوچانون (Buchanan, 2008)، بلیکلی و دیگران (Blickle, 2011) است که معتقدند سیاست جزء لاینفک زندگی سازمانی است. جعفری و همکاران (۱۳۸۹) نیز در تحقیقات خود نشان دادند در فضای کسب‌وکار ایران، نسبت به سایر کشورها، نقش دولت و میزان مداخله آن، حداکثر، فضا و عرصه رقابت، ناکارآمد، انحصاری و تحت تأثیر فضای سیاسی قرار دارد. این ویژگی‌ها نشان می‌دهد در بخش خصوصی، رفتارهای سیاسی که مبتنی بر ایجاد زبان مفاهمه برای پیگیری اهداف سازمانی است از جمله شروط لازم بر موفقیت

مدیران این بخش محسوب می‌شود. این شواهد تأکید می‌کند که پاسخ به این سؤالات اهمیت دو چندان دارد که: مدیران از چه رفتارهای سیاسی‌ای در درون سازمان خود استفاده می‌کنند و منطق انتخاب این رفتارها چیست؟

#### ۱. بیان مسئله

رفتار سیاسی در سازمان، موضوعی متناقض‌نماست و این توصیه به مدیران که چگونه سیاستمدار باشند، معمولاً توصیه‌ای مشروع تلقی نمی‌شود. کلی (Kelly, 1988) با طرح تداوم سیاست در سازمان نتیجه می‌گیرد وجود سیاست در سازمان مفید نیست و معتقد است سیاست باید از صحنه سازمان حذف شود. فریز و کینگ نیز معتقدند اگر چه رفتارهای سیاسی دارای پیامدهای مثبت و منفی هم‌زمان هستند اما غالب مطالعات بر جنبه تاریک سیاست تمرکز کرده‌اند (Ferris & King, 1991)، در مقابل، پرویس (Provis, 2004, p. 164) معتقد است با بررسی رفتارهای مختلف سیاسی‌ای که در سازمان بروز می‌کند می‌توان به این نتیجه دست یافت که این دیدگاه که «سیاست، بد است» می‌تواند کنار گذاشته شده و نادیده انگاشته شود؛ زیرا رفتارهای سیاسی، هم نتایج خوب به بار می‌آورد و هم نتایج بد. یا به عبارتی دیگر، این رفتارها دارای دو چهره زیبا و زشت هستند و این دو چهره برای هر دو طرف مبادله یعنی کسی که رفتار سیاسی از وی بروز می‌کند و نیز برای پذیرنده آن، در شرایط مختلف، ظاهر خواهد شد. این تناقض باعث به وجود آمدن دو رویکرد درباره سیاست در سازمان شده است. در نخستین رویکرد بر آن سیاستی تأکید می‌شود که اتخاذ آن باعث می‌شود منافع شخص تأمین شود و این چیزی نیست که مورد نظر و تأیید سازمان باشد؛ چون وقتی از این دیدگاه به مفهوم سیاست نگاه می‌کنیم سیاست یعنی فریب و نیرنگ؛ و مقصد یا هدف کسی که چنین رفتاری را در پیش می‌گیرد تأمین خواسته‌های شخصی خودش است. دیدگاه دوم این است که سیاست، فرآیندی طبیعی در سازمان است که به وسیله آن، تعارض، تضاد و اختلاف بین گروه‌های ذی‌نفوذ در سازمان را حل می‌کنند. سیاست یعنی گفت‌وگو، مذاکره و چانه زدن که برای تعارض، تضاد و اختلاف افراد و گروه‌ها استفاده می‌شود. در نظریه سازمان، به سیاست از دیدگاه دوم توجه می‌شود، یعنی سیاست، یک فرآیند

طبیعی تصمیم‌گیری است. سیاست، اقدام یا فعالیتی است که بدان وسیله برای حل مسئله، تعارض و پدیده عدم اطمینان، اعمال قدرت می‌شود.

وایت (Whyte, 1956) از جمله اولین کسانی بود که به جنبه‌های سیاسی رفتار مدیران توجه کرد. وی، مدیر را قهرمان سازمان<sup>۱</sup> معرفی کرد. این واژه را در سال‌های بعد افراد دیگری به شکل‌های مختلف، تعبیر کردند و به کار گرفتند. سوفر (Sofer, 1970, p. ?) اصطلاح «آفتاب‌پرست سازمانی»، مکوبای (Maccoby, 1978, p. ?) «بندباز<sup>۲</sup>»، هیرش (Hirsch, 1987) «مدیر بدون قرارداد»<sup>۳</sup> و کلی (Kelly, 1988) «موفق مخرب»<sup>۴</sup> را به کار گرفتند. همچنین، جکال (Jackall, 1988) در پاسخ به این سؤال که مدیران موفق چه کسانی هستند، به این نتیجه رسید که مدیران موفق «می‌توانند خودشان را بدون خجالت به شکلی درآورند که مقاومت‌ها را کم می‌کند، آنها یاد گرفته‌اند تا هر نوع نقابی را به شکل صحیح و بجا به صورت خود بزنند، یاد گرفته‌اند تا در جاهای مختلف از واژگان متعدد و بجا استفاده کنند و هم‌زمان نهال هنر خودارتقای را نیز بکارند». این محققان، رفتار سیاسی موفق را معادل مدیریت تصویر ذهنی<sup>۵</sup> می‌دانند.

مادیسون و دیگران (Madison et al., 1980) با مطالعه ادراک مدیران از سیاست در سازمان با توجه به شرایط مختلف محیط کار، سلسله‌مراتب و فعالیت‌هایی سیاسی که در درون سازمان شکل می‌گیرد، به این نتیجه رسیدند که سیاست در سازمان<sup>۶</sup> به موازات افزایش سطوح سازمانی افزایش می‌یابد. لوتانز و دیگران (Luthans et al., 1988) گروه ۴ نفره‌ای از مدیران را مطالعه کردند تا به این سؤال پاسخ دهند که مدیران در واقع چه کاری انجام می‌دهند. یکی از ۴ طبقه اصلی آنها، شبکه‌سازی<sup>۷</sup> بود. شبکه‌سازی به صورت خاص بر روی رفتارهای سیاسی متمرکز است. کالبرت و مک‌دونوف (Culbert & McDonough, 1980) نیز مدل عقلایی<sup>۸</sup> مدیریت را زیر سؤال بردند و به جای آن، مدل بنیادی<sup>۹</sup> را پیشنهاد کردند که در آن بر نیروهای سیاسی در سازمان و مدیریت، به عنوان نیاز مدیر برای توسعه اثربخشی تأکید می‌شود. همچنین، برخی دیگر از محققان، مدل ماشینی سازمان را زیر سؤال می‌برند و معتقدند مدل سیاسی سازمان‌ها، بیشتر به واقعیت نزدیک است (Fernandez, 1993; Ferris et al., 1994).

هرچند تحقیقات مختلف، طبقه‌بندی‌های گوناگونی از محور مطالعات درباره سیاست عرضه کرده‌اند اما به طور کلی، تحقیقات در این زمینه را می‌توان به دو دسته کلی بر مبنای الف- واقعیت‌های رفتار سیاسی و ب- ادراک از رفتارهای سیاسی، طبقه‌بندی نمود. دسته اول از تحقیقات بر توسعه رفتارهای سیاسی و توسعه مهارت‌های سیاسی تمرکز کرده‌اند. این دسته، مطالعات بیشتری را به خود اختصاص داده و به ویژه در دهه اخیر این مطالعات، افزایش روزافزونی داشته است. ففر (Pfeffer, 1981) به رغم اینکه مطالعاتی کرده است که در دسته دوم قرار می‌گیرد، از جمله کسانی است که در دسته اول نیز قرار دارد. او توصیه می‌کند برای موفقیت باید مهارت سیاسی داشت و از محققان برای توسعه بیشتر این مفهوم و درک و تبیین ماهیت این گونه رفتارها، دعوت می‌کند. از دیگر پیشگامان این دیدگاه، مینزبرگ (Mintzberg, 1983) است. وی بیان می‌کند که رفتار سیاسی به توان و تمرین نفوذ از طریق متقاعدسازی<sup>۱۱</sup>، دست‌کاری<sup>۱۲</sup> و مذاکره<sup>۱۳</sup> اشاره می‌کند. لوتانز و دیگران (Luthans et al., 1988, p. 64) در همین زمینه بیان می‌کنند که اگرچه عملکرد، اثربخشی و پیشرفت شغلی با متغیرهایی مانند هوش و کار زیاد (پشتکار) به دست می‌آید اما عوامل دیگر نظیر هوشیاری اجتماعی<sup>۱۴</sup>، تعیین موضع<sup>۱۵</sup> و توان زیاد درک<sup>۱۶</sup> از متغیرهای بسیار مهمی هستند که در موفقیت می‌کنند (Harrel cook, 1999). همچنین فارل و پترسون (Farrell & Patterson, 1982) از جمله معدود محققانی هستند که اقدام به دسته‌بندی رفتارهای سیاسی نموده‌اند. این مطالعه، نظری بوده و رفتارهای سیاسی شناخته‌شده در سایر مطالعات را طبقه‌بندی کرده است. البته، این مطالعه، علی‌رغم نو نبودن، مورد توجه محققان این حوزه بوده است به گونه‌ای که در سال ۲۰۱۱ به همت لطیف و دیگران (Latif, 2011) در مجله‌ای کانادایی تجدید چاپ شد. فارل و پترسون به این نتیجه رسیدند که سه محور کلی می‌تواند انواع رفتارهای سیاسی را از یکدیگر جدا کنند. بُعد اول، بیرونی در مقابل درونی است. رفتارهای بیرونی، نشان‌دهنده رفتارهای سیاسی برون‌سازمانی است که اعضا در ارتباط با افراد بیرون از سازمان انجام می‌دهند و رفتارهای درون‌سازمانی، نشان‌دهنده رفتارهای درون‌سازمانی است که لقب سیاسی به خود گرفته‌اند. ابعاد درونی-بیرونی مربوط به منابعی است که افراد سیاسی کار در داخل سازمان بدان‌ها توجه می‌کنند. در برخی

موارد مثل دادخواهی و درز اطلاعات، اعضای سازمان سعی می‌کنند با خروج از محدوده‌های سازمان و همراهی با بیگانگان، منابع را برای جابه‌جایی آماده کنند. در مقابل، رفتارهای سیاسی درونی از منابعی که در داخل سازمان قرار دارند استفاده می‌کنند مانند تبادل منافع، بده و بستان تجاری، تلافی کردن، کارشکنی و رفتارهای اعتراضی نمادین (Farrell & Patterson, 1982). بعد دوم، عمودی در برابر افقی است. سلسله‌مراتب قدرت، اغلب نقش تعیین‌کننده‌ای در سازمان ایفا می‌کند. بعد عمودی-افقی رفتار سیاسی، در واقع، روابط و فرایند اثرگذاری را بین افراد رده بالا با زیردستان، و فرایند نفوذ را در بین افرادی که در یک سطح هستند از هم متمایز می‌کند (DuBrin, 2009, p. 49). بدین ترتیب، فعالیت‌هایی مانند شکایت کردن از دیگران نزد سرپرست یا مدیر و گذشتن از زنجیره فرماندهی را می‌توان به عنوان رفتارهای سیاسی عمودی در نظر گرفت. در بحث راجع به رفتارهای سیاسی افقی در بین عوامل داخل سازمان، اشتراوس (Strauss, 1963) بیان می‌کند که عوامل سازمانی تا حدودی از قاعده «به دوستان، پاداش بده و دشمنان را تنبیه کن» پیروی می‌کنند. رفتارهای سیاسی افقی در تمامی سطوح سازمان وجود دارد. اگرچه افراد سطوح پایین، منابع زیادی در اختیار ندارند اما با تمسک جستن به قدرت مدیران و افراد سطح بالا در صدد افزایش قدرت و اختیار خود هستند (Farrell & Patterson, 1982). نهایتاً، بعد سوم، مشروع در برابر غیرمشروع است. مایز و آلن (Mayes & Allen, 1977) معتقدند رفتارهای سیاسی را می‌توان بر اساس دو معیار ابزار و اهداف، مشروع یا نامشروع تلقی کرد. اگر ابزارهای نفوذ، مشروع باشد و هم‌زمان، هدف نفوذ نیز از نظر افراد و فرهنگ حاکم بر جامعه، مشروع تلقی شود، آن رفتار، مشروع نامیده می‌شود؛ در صورت غیرمشروع بودن هر یک از این شاخص‌ها (اهداف و ابزار)، رفتار، غیرمشروع تلقی می‌شود. بر همین مبنا می‌توان درباره رفتارهایی که فارل و پترسون (Farrell & Patterson, 1982) عرضه کرده‌اند نیز قضاوت نمود.

دسته دوم تحقیقات بر ادراک از رفتارهای سیاسی و سیاست در سازمان متمرکزند. این دسته، از نظریه لوین (Lewin, 1936) تبعیت کرده‌اند که معتقد است ادراک از واقعیت به اندازه خود واقعیت در شکل‌دهی به رفتار اهمیت دارد. بر اساس این، دسته

دوم، غالباً، مطالعاتی کاربردی است که ادراک از رفتارهای سیاسی را به عوامل مختلفی نظیر اثربخشی، بهره‌وری و سایر متغیرهای عملکردی مرتبط کرده‌اند. فریز و دیگران (Ferris et al., 1989) از پیشگامان این عرصه هستند. فریز و همکارانش بیان می‌کنند که در مقابل سیاست‌های ادراک‌شده، واکنش‌های مختلفی وجود دارد. افزایش عجین شدن با شغل، افزایش اضطراب شغلی و یا کاهش رضایت شغلی از این دسته عوامل هستند. گانتز و مورای (Gandz & Murray, 1980)، دروری و رام (Drory & Romm, 1990) فریز و کاکمر (Ferris & Kacmar, 1992)، آتینک و دیگران (Atinc et al., 2010)، هارل کوک و دیگران (Harrel cook et al., 1999) از جمله مهم‌ترین افراد در این زمینه هستند.

در ده سال اخیر، غالب مطالعات، کمی بوده و مهارت سیاسی در این تحقیقات به عنوان سازه توسعه‌یافته رفتارهای سیاسی و غالباً به عنوان متغیر مستقل و یا تعدیل‌گر سنجش و ارزیابی شده است. اگرچه مجلاتی مانند مجله روانشناسی کاربردی<sup>۱۶</sup> و روابط انسانی<sup>۱۷</sup>، مقالاتی در باب ادراک از سیاست در سازمان را طی دهه اخیر به چاپ رسانده‌اند ولی با توجه به شواهد زیر می‌توان ادعا کرد مطالعات رفتار سیاسی در دهه اخیر بیشتر از منطق دسته اول تبعیت کرده است. سوزان کروتیس (Curtis, 2003) رابطه سیاست و دروغ را بررسی کرد. فریز و همکارانش در دانشگاه فلوریدای امریکا در سال ۲۰۰۵ به توسعه ابزاری برای سنجش مهارت سیاسی مدیران پرداختند و پرسشنامه طراحی‌شده را اعتباریابی نمودند. در همین سال، فریز با دیگر همکاران خود یعنی دیویدسون و پیرو، اثر مهارت سیاسی را در اثربخشی در محیط کار مثبت ارزیابی کردند. فریز و همکارانش در سال ۲۰۰۸ دریافتند که مهارت سیاسی و رفتارهای موفق سیاسی در نتیجه آموزش، اقدام و تجربه به دست می‌آید. بروکس و دیگران (Breux et al., 2009) سیاست را تعدیل‌گر رابطه رضایت شغلی و مسئولیت‌پذیری معرفی نمودند. بلیکلی و دیگران (Blickle et al., 2010) مهارت سیاسی را به مثابه تعدیل‌گر رابطه عملکرد شغلی و شخصیت بررسی کردند. بلیکلی و شینزler (Blickle & Schnitzler, 2010) در آلمان به بررسی این پرسش پرداختند که آیا پرسشنامه مهارت سیاسی برای انتخاب کارمندان، مناسب است یا خیر که در نهایت به این پرسش، پاسخ مثبت دادند. بلیکلی و دیگران (Blickle et al., 2011) نقش سیاست را در رضایت شغلی بررسی

کردند. لیو و دیگران (Liu et al., 2007) محرک‌ها و نتایج رفتار سیاسی را با استفاده از همان ابزار، بررسی کردند. دیوید بوچانون (Buchanan, 2008) استاد دانشگاه گرانفیلد انگلستان نیز، با مطالعه ۲۵۰ مدیر، دریافت که آنها رفتار سیاسی و مهارت سیاسی را نوعی بده‌وبستان تلقی می‌کنند.

مطالعات این حوزه در ایران اندک است و تقریباً همگی آنها در دسته دوم قرار می‌گیرند؛ یعنی ادراک از سیاست را بررسی کرده‌اند. مطالعه هادوی‌نژاد و دیگران (۱۳۸۸) یکی از این مطالعات است. آنها با استفاده از روش‌های کمی (رگرسیون تعدیل‌شده سلسله‌مراتبی) نتیجه گرفتند سیاست‌پیشگی مدیران، رابطه ادراک از سیاست در سازمان و مقاومت‌های شناختی و عاطفی کارکنان را در برابر تغییر تشدید می‌کند. از دیگر مطالعات این زمینه، مطالعه رحیم‌نیا و حسن‌زاده (۱۳۸۸) است. آنها به دنبال بررسی نقش تعدیل‌کنندگی عدالت سازمانی بر رابطه بین ادراک از فضای سیاسی سازمان و ارتباط‌گزیزی افراد بودند. نتایج تحقیق آنها، تأثیر مستقیم ادراک از فضای سیاسی در میزان ارتباط‌گزیزی را تأیید کرد؛ اما تأثیر غیرمستقیم ادراک کارکنان از فضای سیاسی در میزان ارتباط‌گزیزی از طریق ادراک عدالت سازمانی را تأیید نکرد. رضائیان و دیگران (۱۳۹۰) نیز مطالعه‌ای را با عنوان «به‌کارگیری تدابیر سیاسی بر مبنای سبک‌های حل مسئله (مورد مطالعه: کارمندان دانشگاه شهید بهشتی)» انجام دادند. نتایج این پژوهش، ارتباط مثبتی را میان قضاوت عاطفی با چابک‌سوی، استفاده سیاسی از اطلاعات، ایجاد الزام اخلاقی، معاشرت با افراد ذی‌نفوذ و ایجاد پایگاه حمایتی نشان می‌دهد. همچنین، ارتباط معکوسی را میان قضاوت منطقی با چابک‌سوی، استفاده سیاسی از اطلاعات، ایجاد الزام اخلاقی، معاشرت با افراد ذی‌نفوذ و ایجاد پایگاه حمایتی نمایان می‌کند.

پژوهش حاضر از جهت محتوا در زمره تحقیقات دسته اول قرار می‌گیرد که واقعیت‌های رفتار سیاسی را با اهمیت می‌داند و بر پایه تعاریف و مفاهیم این گروه از محققان استوار است.



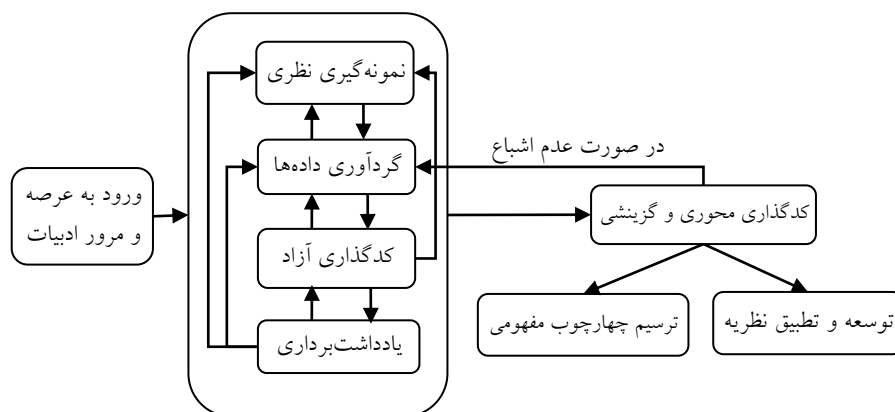
## ۲. روش تحقیق

این مطالعه از منظر جهت‌گیری پژوهش در زمره مطالعات بنیادی محسوب می‌گردد؛ زیرا به دنبال توسعه مرزهای دانش از طریق مفهوم‌سازی رفتارهای سیاسی بومی مدیران و استخراج الگوی بومی رفتار سیاسی مدیران است که تاکنون در کشور به طور منظم مورد توجه قرار نگرفته است. مطابق با تقسیم گوبا و لینکلن (Guba & Lincoln, 1994) پارادایم و فلسفه حاکم بر این مطالعه تفسیری، ساخت‌گرایی است. زیرا سه رکن هستی‌شناسی، شناخت‌شناسی و روش‌شناسی این تحقیق با پارادایم تفسیری هم‌خوانی دارد. رویکرد پژوهشی این مطالعه به لحاظ منطق گرد آوری داده‌ها از نوع استقرای است؛ زیرا به بررسی پدیده‌ای می‌پردازد که بر اساس استدلال فریز و دیگران (Ferris et al., 2005b) نظریه جامعی درباره آن وجود ندارد و یا مورد اجماع نیست. این تحقیق به سه دلیل از راهبرد نظریه داده‌بنیاد<sup>۱۸</sup> تبعیت کرده است. اول، سؤالات این تحقیق از نوع چستی و به دنبال مفهوم‌سازی است. دوم، تحقیق حاضر، داده‌های کیفی و اولیه را از مصاحبه‌شوندگان کسب می‌کند لذا واقعیت‌های رفتاری مدیران در ارتباط با رفتارهای سیاسی را بازنمایی می‌کند؛ و سوم، تحقیقات رفتار سیاسی از نظر محتوا، فرایند و به ویژه نگاه بومی به رفتار سیاسی مدیران - که کانون اصلی این پژوهش است - فقیر است. هر سه دلیل فوق، جزء ویژگی‌های راهبرد داده‌بنیاد محسوب می‌شود. نمودار ۱ به صورت خلاصه، مراحل روش نظریه‌سازی بنیادی یا نظریه داده‌بنیاد را نشان می‌دهد؛ این مراحل را سیمونز (Simmons, 2008) بیان نموده است. در این تحقیق از همین فرایند برای دستیابی به پاسخ مناسب به دو سؤال زیر استفاده شده است:

۱- مدیران از چه رفتارهای سیاسی‌ای برای نفوذ در افراد درون سازمان، استفاده

می‌کنند.

۲- منطق مدیران برای استفاده از این رفتارها چیست؟



### نمودار ۱. مراحل اجرایی نظریه داده‌بنیاد

پاسخ به این سؤالات، مبنایی را برای نیل به الگوی رفتار سیاسی مدیران فراهم می‌سازد. جامعه این تحقیق، مدیران واحدهای نمونه تولیدی استانی بخش خصوصی هستند و دلیل انتخاب آنها به عنوان جامعه آماری، تأثیر متغیر رفتار سیاسی در موفقیت مدیران است که در مطالعات متعدد بر آن تأکید شده است (Blickle et al., 2011; Ferris et al., 2008; Todd et al., 2003). هر ساله در روز صنعت و معدن و بر اساس ۲۳ شاخص از جمله سطح بهره‌وری، میزان رشد، تعداد کارکنان، مدیریت منابع انسانی و ... واحد نمونه و به تبع آن، مدیر آن واحد به عنوان مدیر نمونه استانی معرفی می‌شود. در تحقیق حاضر، فرایند انتخاب نمونه با توجه به اصل نمونه‌گیری نظری انجام پذیرفت. ابتدا ۳۵ نفر (از ۸۸ نفر) از مدیران نمونه که متناسب با ویژگی‌های مطالعه می‌توانند کمک مناسبی به پیشبرد تحقیق نمایند، انتخاب شدند. در مرحله بعد برای کسب تصویری کلی و آغازین از رفتارهای سیاسی، سه نفر انتخاب شدند و در مراحل بعد با توجه به نوع سؤالاتی که در هر مرحله ظاهر شد، افراد بعدی انتخاب شدند. این تحقیق از مصاحبه‌های عمیق به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها استفاده نمود. پس از هر مصاحبه، کدگذاری آزاد و محوری انجام شد و مفاهیم اولیه و مقولات به صورت متوالی ظاهر شدند. این فرایند تا زمان اشباع نظری ادامه پیدا کرد. کدگذاری‌های باز و محوری کمک کرد تا محققان پس از هر مصاحبه بتوانند مشخص کنند در مصاحبه آتی چه سؤالاتی باید پرسید و مصاحبه‌شونده باید چه کسی باشد. خلاصه نتایج

کدگذاری‌های باز و محوری در بخش تحلیل داده‌ها توضیح داده می‌شود. گفتنی است در مرحله کدگذاری باز، بیش از ۳۰۰ کد باز و نزدیک به ۶۰ مقوله اولیه یا فرعی نیز شناخته شد؛ که این مقولات در ادامه تحقیق و در مرحله کدگذاری محوری با یکدیگر، تجمیع و ۲۰ مقوله کانونی یا مرکزی ظاهر شد. پس از دستیابی به اشباع (تکراری شدن مفاهیم در مصاحبه‌ها) کدگذاری گزینشی شد که نتایج آن در بخش پایانی و در قالب بحث و نتیجه‌گیری عرضه می‌شود. استحکام داده‌ها نیز برای روش نظریه داده‌بنیاد از طریق اجرای دقیق فرایند به دست آمد و معیارهایی در فرایند گنجانده شد تا استحکام تحقیق را افزایش دهد. بدین منظور بر نوشتن یادآورهای متعدد، نمونه‌گیری نظری، دقت در کدگذاری و دسته‌بندی تأکید شد. برای سطح دقت و تنوع و اینکه قابلیت تعمیم نظریه خلق شده به بستر و زمینه تحت مطالعه، مناسب‌تر باشد، نمونه‌گیری نظری با حداکثر تنوع انجام شد و مدیران صنایع مختلف در تحقیق مشارکت کردند. همچنین، پژوهشگر با دقت در انتخاب مطلعان کلیدی، تلفیق روش‌های گردآوری داده‌ها از قبیل استفاده از مصاحبه عمیق، یادداشت در میدان مطالعه، یادآورنویسی حین کدگذاری و بررسی مکتوبات رشته درباره موقعیت تحت مطالعه، سعی در تأمین روایی داده‌ها نمود.

### ۳. توصیف، طبقه‌بندی و عرضه یافته‌ها

#### ۳-۱. توصیف مصاحبه‌شوندگان

توزیع فراوانی افراد شرکت‌کننده در تحقیق بدین شرح بود: صنایع غذایی: ۳ نفر، نساجی: ۱ نفر، گروه سلولزی: ۱ نفر، ماشین‌آلات و دستگاه‌های برقی: ۳ نفر، واحدهای فنی و مهندسی: ۳ نفر، ساخت مواد و محصولات شیمیایی: ۴ نفر، لاستیک و پلاستیک: ۲ نفر و صنایع معدنی: ۳ نفر. میانگین سنی مصاحبه‌شوندگان، ۵۸ سال بود که بزرگ‌ترین آنها، ۶۹ سال و کوچک‌ترین آنها ۳۸ سال داشت. مدیران منتخب در بخش خصوصی، مدیرانی بودند که دارای سوابق مختلف در پست‌های دولتی از جمله فرمانداری، مدیریت شهرک صنعتی، رئیس اتحادیه، مدیریت و معاونت خانه صنعت و معدن، اتاق بازرگانی، عضویت در هیئت‌مدیره شرکت شهرک‌ها، نماینده بخش یا خوشه صنعتی در استان، معاونت استانداری، عضویت در سازمان‌های نظامی از جمله سپاه پاسداران، ریاست و یا معاونت شعب بانکی جزء بودند. بر حسب اندازه، با ۲۱ مدیر

واحدهای صنعتی، ۶ مدیر از شرکت‌های بزرگ، ۹ مدیر از شرکت‌های متوسط و ۶ مدیر از شرکت‌های کوچک مصاحبه شد.

### ۲-۳. یافته‌های کدگذاری آزاد و محوری

در طی فرایند تحقیق، پژوهشگر هر مصاحبه را چندین بار بررسی کرد. صوت ضبط‌شده به متن مکتوب تبدیل شد. بندهای دارای معانی یکپارچه و منسجم که منتج به یک مقوله می‌شد از یکدیگر تفکیک شد. سپس در هر بند، مفاهیم، کشف و با استفاده از واژگان مصاحبه‌شوندگان نامگذاری شد. کدگذاری محوری از طریق کنار هم قرار گرفتن کدهای اولیه به دست آمده است. مقولات، نشان‌دهنده رفتارهای سیاسی‌ای است که مدیران در درون سازمان به کار گرفته‌اند و کدهای اولیه نیز مبانی پایه‌ای، منطق و دلایل رفتارها را توجیه می‌کند. در بخش درون‌سازمانی، ۲۰ نوع رفتار سیاسی مشاهده گردید که از طریق ترکیب تقریبی ۱۰۰ مفهوم اولیه یا به عبارتی کدهای باز شکل گرفته‌اند و به طور میانگین هر ۵ مفهوم اولیه یک مفهوم ثانوی یا مقوله را نشان می‌دهد. در این مرحله، مفاهیم از نظر نامگذاری ویرایش شده‌اند و تلاش شده است تا از مفاهیم فضای عملیاتی کسب‌وکار فاصله گرفته و به فضای علمی نزدیک‌تر شود. نامگذاری مقولات نیز به همین ترتیب انجام شده است. جدول ۱، فهرست رفتارهای سیاسی مفهوم‌سازی شده همراه با کدهای اولیه تشکیل‌دهنده آنها، منطق استنتاجی به‌کارگیری رفتارها، سازکار و ابزارهای نفوذ و نیز نظریه‌های حامی و توجیه‌کننده رفتار سیاسی را نشان می‌دهد.

جدول ۱. فهرست مقولات (رفتارهای سیاسی) مفهوم‌سازی شده

نام مقوله	مقولات اولیه و کدها	منطق استفاده از رفتار	سازکار	شواهد	توسعه یا حمایت
بازنگری	عدم اطمینان در شرایط سازمان	* زیر سنگ گذاشتن	انعقاد قراردادهای مبهم	من هیچ گاه با افرادی که قرار است تازه، وارد سازمان شوند قرارداد شفاف نمی‌بندم ... کلی‌گویی	توسعه: این رفتار نوآوری محسوب می‌شود و نظریه‌های قراردادهای روان‌شناختی کاهش هزینه از این رفتار حمایت می‌کند.
	عدم اطمینان از شرایط فرد	دست فرد هدف		می‌کنم ... از افراد، شناخت دقیق ندارم؛ شاید فرد	
	تعامل برای فراهم شدن امکان بازنگری	* فرار از شرایط عقد قرارداد شفاف		به درد پست مورد نظر من نخورد در عین حال فرد	
	نامشخص بودن نقش فرد	* وجود عدم اطمینان از شرایط استخدام		به مرور می‌تواند نقش مورد نظر خود را در واحد پیدا کند.	

نام مقوله	مقولات اولیه و کدها	منطق استفاده از رفتار	سازگار	شواهد	توسعه یا حمایت
میزبانی	تفاوت	* برقراری تفاهم * کاهش تعارضات شناختی و تعارض هدف	مهارت سیاسی	بالاخره همه مجموعه انسان‌ها، خصوصیات برای خودشان جداگانه دارند ... کاری که در مواقع اصطکاک انجام دادیم واقعاً این بوده که آستانه تحملمان را بالا بردیم و هم اینکه سعی کردیم که ببینیم ما چطور می‌توانیم هل دهیم و کمک کنیم تا سیستم جلو رود ... اگر من توانستم خودم را در آن جهت حرکت بدهم و با آن هم‌زبانی کنم می‌توانم موفق باشم.	حمایت: این یافته از نظریه مهارت سیاسی (هوش اجتماعی) صمیمیت فریز و دیگران ( Ferris et al., 2005b) حمایت می‌کند.
	تعارض				
	تفکر و جست‌وجو				
	وجود اصطکاک				
	دستیابی به کانال				
هویت‌یابی	مسافرت گروهی از طرف سازمان	* تعریف هویت واحد برای افراد * فراهم کردن منابع تعیین هویت * ایجاد سیستم اجتماعی قوی در سازمان * جلوگیری از بروز تعارض	- معنادگی به زندگی سازمانی افراد - فرهنگ‌سازی	ما هم داریم؛ ما سالی یک بار در شهادت امام رضا، شله داریم که به همراه خانواده‌ها حضور می‌یابند ... سالی یک بار یا دو بار عکس‌های یادگاری می‌گیریم و این عکس‌ها در تعداد کارکنان چاپ شده و قاب می‌شود و به آنها هدیه داده می‌شود. این عکس‌ها، افراد را در ارتباط با سازمان، همدل می‌کند. کنار هم قرار گرفتن ۵۰۰ نفر در یک عکس بیانگر یک کلیت و سیستم است که نشان‌دهنده این است آنها بخشی از سازمان هستند.	توسعه: این رفتار نوآوری محسوب می‌شود و نظریه‌های هویت سازمانی و فرهنگ سازمانی از این رفتار حمایت می‌کند.
	گفت‌وگوی دسته جمعی در سازمان				
	یادگارهای جمعی				
	برگزاری آیین‌های سنتی و مذهبی به صورت جمعی				
	تسهیم نقش‌ها				
	فرهنگ‌سازی				
	صمیمیت				
همدلی	پرس‌وجوی احوال خانواده کارمندان	* ایجاد انگیزه از طریق صمیمیت * حذف فاصله مدیر-کارمند * ایجاد اعتماد، ایجاد حس خشونودی در کارمند، شنیدن صدای کارکنان * رفتار با افراد درون سازمان به عنوان انسان و نه کارمند	نفوذ عاطفی و تشکیل گروه خودمانی به طوری که مدیر و کارمند هر دو یکدیگر را از خود بدانند	من، صبح که وارد سازمانم می‌شم اول باهاشون دست می‌دهم، احوال‌پرسی می‌کنم، می‌پرسم دیشب چکار کردند و خانواده آن‌ها خوب هستند یا خیر؟ و هیچ کار که نکنم می‌پرسم که مشکلی ندارند؟ و اگر مشکلی داشت که از دست من کاری بر نمی‌آید می‌گویم که فکر نکنند مشکلتان را درک نمی‌کنم، بلکه به خوبی آنها را درک می‌کنم	حمایت: از مدل رفتارهای سیاسی بوچانان (Buchanan, 2008) حمایت می‌کند.
	درک وضعیت فرد				
بازکردن پدربانانه	وجود تعلق خاطر	* تسخیر عواطف * اثبات از خودگذشتگی و افزایش تعلق سازمانی * هدایت پیروان به سمت اهداف متعالی	از خود گذشتگی، یکی کردن منافع، مهم تلقی کردن افراد و جلوه دادن آنها به عنوان اجزای مهم سازمان، رفتار پدرگونه	همکارهای من افرادی بوده‌اند که از ابتدا، کار را با من شروع کرده‌اند که خوب در اصل، نیروهای کلیدی شرکت به حساب می‌آیند ... شکل ارتباط تنگاتنگ خانوادگی دوستانه برقرار کردیم ... به تعبیری مدیریت پدربانانه در شرکت برقرار است و الحمدلله در شرایطی که شرکت قرار دارد بهترین روشی هم که انتخاب شده همین روش است چون همان طور که عرض کردم اکثر نیروها و عمدتاً نیروهای مدیریتی شرکت توسط خود بنده باهاشون مصاحبه شده و انتخاب شدند؛ رابطه عاطفی این چنینی برقرار است و این باعث شده تا	توسعه: این رفتار، نوآوری محسوب می‌شود و نظریه مبادله رهبر-عضو و نظریه رهبری مشارکتی از این رفتار حمایت می‌کند.
	همکاری طولانی‌مدت				
	اصیل بودن نیروها				
	وجود ارتباط خانوادگی نزدیک				
	وجود روابط عاطفی				

نام مقوله	مقولات اولیه و کدها	منطق استفاده از رفتار	سازکار	شواهد	توسعه یا حمایت
				تمام مجموعه به واحدشون تعلق خاطر داشته باشند	
ایجاد سربلندی	اعطای غرور به فرد	* ایجاد تصویر مثبت	بزرگ‌نمایی جایگاه فرد در سازمان، تمجید و ستایش، اعتبار بخشیدن	من با آنها رابطه خانوادگی دارم؛ و اگر در طول روز آنها را نبینم به خانه‌شان زنگ می‌زنم و می‌گم که من امروز سرم شلوغ بوده و نتوانستم ایشان را ببینم و الآن فقط زنگ زدم که یک حالی از ایشان بپرسم. این کار من دو جنبه دارد یک اینکه خانواده او می‌دانند که من برای او و کارش ارزش قائل هستم و دو اینکه او در مقابل خانواده‌اش احساس افتخار و سربلندی می‌کند که رییس من به من تلفن زد.	توسعه: این رفتار نوآوری محسوب می‌شود و نظریه‌های انگیزش به ویژه نیاز به احترام از این رفتار حمایت می‌کند.
	ایجاد تصویر مثبت از فرد				
	احوال‌پرسی نزدیک				
	ارتباط دور با خانواده				
	تماس خارج از محیط کار				
دل به دست آوردن	شوخی کردن	* قدردانی به شکل کم هزینه و نادیده نگرفتن فرد نباید احساس کند زحماتش نادیده گرفته می‌شود	شوخی، لبخند و رفتارهای نمادین	توجه به کلیه کارکنان در طول روز بسیار مهم است. مدیران البته به شیوه‌های مختلفی عمل می‌کنند؛ بعضی‌ها در طول روز، پشت صندلی می‌نشینند؛ در حالی که لازم است در طول روز شما به کارمندان خود سر بزنید و یا یک خسته نباشید بگویید. یک لبخندی بزنید؛ یک شوخی‌ای بکنید؛ یک شوخی بامزه که طرف مقابل را بخندانید و ... اینها روحیه‌بخش است. دادن یک شکلات و گفتن اینکه من چیزی ندارم بهت بدم باعث می‌شود طرف خستگی‌اش رفع شود.	حمایت: از مدل رفتارهای سیاسی بوچانان ( Buchanan, 2008)، مهارت سیاسی فریز و دیگران ( Ferris et al., 2005b) حمایت می‌کند.
	لبخند زدن				
	شکلات دادن				
نمایش قدرت	داشتن تخصص در زمینه‌های گوناگون	* کسب قدرت * نشان دادن تخصص، برخورد سریع و قانونی	نشان دادن تخصص، برخورد سریع و قانونی	بعضی هستند کاربلدند اما از این کار و تخصص سوءاستفاده می‌کنند. یعنی می‌بینند وقتی یک مدیری آمده و اگر جایی خطایی داشته سعی می‌کنند به دیگران نشان دهند و به نحوی مدیر را مسخره کنند. برای همین لازم است شما به تمامی ابعاد کار آشنا باشید؛ و مدیر و بالادستی آن متخصص، کسی باید باشد که در مشاغل پایین‌دست، تخصص داشته باشد. وگرنه اعتبار آن مدیر، خدشه‌دار می‌شود. مدیر باید طوری رفتار کند که نشان دهد در برابر آنها دانش کمی ندارد و جایگاه قدرت وی دچار تزلزل نشود.	حمایت: از یافته‌های دوربرین (DuBrin, 2009, p. 187) حمایت می‌کند.
	عدم نمایش ضعف				
تعمیر و ستایش	انسان محور بودن کار	* ایجاد انگیزه و ایجاد تعهد * متعهد شدن فرد به پاسخ مثبت	تعریف، تشویق کارمندان و ایجاد حس برتری در مقابل دیگران	آدم‌ها به شکل‌های مختلف کار می‌کنند. یکی را باید پشتش بزنی تا کار کند، یکی را باید تهدید کنی. قدردانی در جمع یک تاکتیک بسیار موثر است. به ویژه کارکنان خط تولید. برایشان مهم است رئیس در جلوی دیگران از آنها تمجید کند.	حمایت: از یافته‌های فارل و پترسون (Farrell & Patterson, 1982) و بوچانان ( Buchanan, 2008) حمایت می‌کند.
	مقایسه با دیگران				
	قدردانی				
	جایگاه پایین اجتماعی				

کشف و بازنمایی الگوی بومی رفتار سیاسی مدیران: رویکرد داده‌بنیاد ۱۱۳

نام مقوله	مقولات اولیه و کدها	منطق استفاده از رفتار	سازکار	شواهد	توسعه یا حمایت
نیایش آرامش	نگاه مثبت	* نادیده گرفتن * عامدانه عمل فرد * حل تعارض، و از سرگیری همکاری	پرهیز از عصبانیت	آدم‌های بدقلق زیادند؛ در همه سطوح دیده می‌شوند ... رفتارهای آنها ممکن است باعث عصبانیت شما شود اما نباید اشتباه کرد. بهترین راه حفظ آرامش است ... بعداً او عذرخواهی می‌کند. اگر شما درست رفتار کنید ...	حمایت: از یافته‌های دوبرین (DuBryn, 2009, p. 193) حمایت می‌کند.
	پراکندن فضای ناامیدی				
	بزرگ‌نمایی ایرادات خودشیرینی				
	خراب کردن دیگران				
دور کردن افراد از نقاط حساس	پراکندن فضای ناامیدی	* پرهیز از خطرات و پیامدهای منفی * انزوای اجتماعی	دور کردن از هسته‌های اصلی و مراکز مهم سازمانی	ببینید ما در شرکتی هستیم که آدم‌ها دارای سلاقی گوناگون‌اند. افرادی هستند که کاربرد نیستند و به نوعی می‌خوان خودشون رو مطرح کنند اصطلاحاً خودشیرینی کنند. اینها سعی می‌کنند دیگران را خراب کنند. اینجا باید دقیق باشید که آنها سوءاستفاده نکنند. این آدم‌ها را باید در جاهای خاصی گماشت. در معرض برخورد با بقیه همکاران نباشند ... بعضی از کارمندان، خودشان کار نمی‌کنند و باعث دلسردی دیگران می‌شوند. این فرد بلافاصله باید از محیط اصلی دور شود.	توسعه: این رفتار نوآوری محسوب می‌شود و نظریه انزوای اجتماعی از این رفتار حمایت می‌کند.
	بزرگ‌نمایی ایرادات خودشیرینی				
	خراب کردن دیگران				
	خندشده‌دار کردن اعتبار مدیر				
	سوءاستفاده حرفه‌ای				
بخورد معکوس (شرمند کردن دیگران)	اعتراض با صدای بلند	* شرمندسازی * دیگران * ایجاد تصویر مطلوب از خود و خجالت‌زده کردن کارمند	افراد هستند که منفی‌نگرند. یعنی به سیستم، اعتماد ندارند و همواره و در همه جا با صدای بلند و اعتراض وارد می‌شوند البته این شگرد آنها است ... باید سعی شود در مقابل این افراد صبور بود اگر یک فرد با شگرد سروصدا می‌خواهد به اهدافش برسد چه به حق و چه به ناحق به هیچ عنوان نباید ما مانند او رفتار کنیم. ممکن است به شما توهین کنند؛ و یا از واژه‌های زشتی استفاده کنند شما به هیچ عنوان نباید مقابله به مثل کنید. بلکه برعکس باید با احترام با آنها برخورد کنیم. این موارد بوده ... دفعه اول با برخورد ما خیلی راضی نشده؛ دفعه دوم نرم‌تر شده است و همین روند برخورد خوب را ادامه دادیم تا جایی که طرف مقابل کوتاه آمده و عذرخواهی کرده است	توسعه: این رفتار نوآوری محسوب می‌شود و نظریه خاصی از این رفتار حمایت نمی‌کند.	
	دقیق بودن				
	استفاده از واژگان نامناسب				
	تمسخر مدیر				
	توهین				
	احترام				
تهدید	حمله پیش‌دستانه	* اصلاح رفتارهای بد * بی‌نتیجه بودن سایر تلاش‌ها	سازکارهای سازمانی مانند اخراج و تعلیق	بعضی‌ها کار را به جای باریک می‌رسانند. فردی بود که به دو هفته‌ای از کار تعلیق شد و در این دو هفته سه بار خانمش مراجعه کرد به کارخانه که من دو دفعه اول حاضر نشدم با ایشان صحبت کنم ... خیلی جاها هم سعی می‌کنم چشم‌هام رو بذارم رو هم و نادیده بگیرم ولی متوجهش می‌کنم که من دپدم و در فرایند بررسی و کمیته اضباطی و قرار نمی‌گیرم ... معمولاً آدم‌های بی‌نظم که فکر می‌کنن	حمایت: این رفتار از یافته‌های فارل و پترسون (Farrell & Patterson, 1982) و بوچانان (Buchanan, 2008) حمایت می‌کند.
	تعلیق از کار				
	کمیته‌های انضباطی				
	بی‌نظمی				

نام مقوله	مقولات اولیه و کدها	منطق استفاده از رفتار	سازکار	شواهد	توسعه یا حمایت
حرکت پیکانی	مطالبات بیش از حد			باید همه در اختیار اونا باشن و توقعات بالا دارنند و بیشتر هم به دنبال تخریب این و آن هستند کارشون به این جور جاها می‌کشه. گاهی وقتا هم اخراج می‌شن.	
	تخریب				
	تشویق			این اتفاقی هم که شما می‌گویید بیشتر در بجه‌هایی می‌افتد که قدیمی هستند چون کسی که جدید می‌آید از سیستم تابعیت می‌کند مگر اینکه شما این قدر سیستم بدی داشته باشید که نتوانید آن را بدان وارد کنید. در ارتباط با این آدم‌ها همه جور رفتار داشته‌ایم. تشویق بعد تنبیه و خیلی کارهای دیگر ... تقریباً می‌توان گفت ما از تزه‌ایمان عقب‌نشینی نکرده‌ایم. موارد اخراجی نیز جوری بوده که مرحله به مرحله جلو رفته‌ایم یعنی افراد چند پله جلو آمده و بعد نتوانسته ادامه دهد. به همین دلیل کنار گذاشته شده است.	حمایت: این رفتار بوچاتان ( Buchanan, 2008) حمایت می‌کند.
	عدم عقب نشینی	* تقویت رفتارهای مثبت	پاداش و تنبیه		
تنبیه	* اعتقاد به نتیجه گرفتن در بلندمدت، عدم اعتقاد به اخراج				
نرسیدن به هدف					
حرکت پله ای					
اعتماد	تصویرسازی خوب			شرکت ما هیچ وقت به این نقطه نرسیده است که مجبور باشیم از روش‌های غیرمعمول استفاده کنیم. شما وقتی یک اصولی را اولاً برای خودت داشته باشی و از آنها پیروی کنی و از همین مبنا با افراد یا حتی سازمان‌های دولتی ارتباط برقرار کنی یک فهم مشترک ایجاد می‌شود. رابطه باید دوستانه همراه با توجیه و رد و بدل کردن اطلاعات، شفافیت اطلاعات، صدق در گفتار و ... باشد. این نوع رفتار اعتماد دو طرفه ایجاد می‌کند.	حمایت: این رفتار از یافته‌های فارل و پترسون ( Farrell & Patterson, 1982), فریز و دیگران ( Ferris et al., 2005a) و دوبرین (DuBrin, 2009) حمایت می‌کند.
	واگذاری اختیار		اعتماد بین فردی و سازمانی		
	عدم ارائه اطلاعات	* جلب حمایت، و ایجاد اعتماد			
	اشتباه	* پرهیز از رفتارهای مخرب سیاسی			
	رعایت منافع				
یکی بودن حرف و عمل					
بازی با زمان	تغییر زمان جلسات برای حذف			بعضی از مدیران متأسفانه سنگ‌اندازی می‌کنند البته ما اجبار نداریم باهاشون خوب رفتار کنیم ولی این روش بهتره ... سعی می‌کنیم توی جلسات دعوت کنیم اما نذاریم حرف بزنن. جلسات را با تأخیر شروع می‌کنیم تا فرد بره. شاید بشه گفت با زمان بازی می‌کنیم تا عمرشون سر برسه ... خیلی وقتا هم خواسته‌هاشون رو جواب نمی‌دیم؛ این کار رو ناپلئون می‌کرد به نامه‌ها جواب نمی‌داد می‌گفت خودشون حل می‌کنن.	توسعه: این رفتار نوآوری محسوب می‌شود و نظریه خاصی از این رفتار حمایت نمی‌کند.
	دعوت به گفت‌وگو	* اعمال خواسته از طریق زمان و گرفتن امکان حرکت	کش دادن زمان		
	طولانی کردن مذاکره و گرفتن وقت	* زمان را به سود خود سپری کنیم			
	به درازا کشاندن زمان برای پاسخگویی				
تأخیر					
رقصاندان گربه	برقراری ارتباط نزدیک		پاداش‌ها و پیدا کردن رگ خواب	مثلاً بعضی‌ها هستند که با تعریف و تمجید ارضا می‌شوند و کسانی هستند که بابت کارشون یک چیزی می‌خواهند ... و بعضی‌ها را باید با ایجاد حس رقابت جلو ببریدشون ... اینجا هم این گونه هست و در واقع تشخیص داده شده که هر کدام از	توسعه: این رفتار نوآوری محسوب می‌شود و نظریه شرطی‌سازی اسکینر از این رفتار حمایت
	شناخت دقیق افراد	* کشاندن افراد به سمت خود			



نام مقوله	مقولات اولیه و کدها	منطق استفاده از رفتار	سازکار	شواهد	توسعه یا حمایت
	پیدا کردن رگ خواب افراد			آدم‌ها چگونه هستند و هر کس را می‌شود چگونه راه برد و تا جایی که امکان دارد بر اساس همون کار انجام میشه ... و اما سعی شده که بر اساس اینکه به نفری بر چه اساسی انگیزش به کار جلب می‌شه همان را انجام دهند که انگیزه مادی برای همه هست؛ حالا کنارش برای برخی دیگر انگیزه‌های دیگری هست که این را انجام می‌دند. حالا گاهی همیشه جواب می‌دهد، گاهی تا یک مدتی و گاهی هم اصلاً جواب نمی‌دهد ... ولی باید گریه‌رقصانی کرد؛ هر کسی رگ خوابی داره. البته مهمه که نفهمه شما این کار رو می‌کنی که اون کار کنه ...	می‌کند.
	حرکت از زاویه رگ خواب				
	عدم افشای این راهبرد				
	تکرار این حرکت در کوتاه‌مدت				
بازی دادن گروه	شناخت خواسته	* نفوذ در گروه از طریق شناخت و نفوذ در اعضا * تفکیک اعضا * تغییر نظرات گروه‌ها	نفوذ در اقلیت	ما در ایران هر ۴ نفر داشته باشیم با هم کار کنند حتماً گروه‌های سه نفره شکل می‌گیرد. ما در تلاش بوده این گروه‌ها را از هم جدا کنیم و تعارضات را از بین ببریم. به شیوه‌های مختلف مانند بحث با تک تک افراد و شناسایی گروه‌ها. افرادی که خواسته‌های مشترکی در ارتباط با یک تعارض دارند یک گروه را تشکیل می‌دهند ... بحث بعدی ما، کنترل گروه‌ها از طریق آمار است یعنی تولیدات گروه‌ها و افراد که در واقع یک نوع ارزیابی به شمار می‌آید ...	حمایت: این رفتار از یافته‌های بوچانان (Buchanan, 2008) حمایت می‌کند و نظریه نفوذ اقلیت نیز حامی آن است.
	شناخت اهداف				
	شناخت اعضای گروه				
	تفکیک گروه‌ها				
	مذاکره با تک تک افراد				
	شناخت تک تک افراد				
	کنترل آماری				
دست‌کاری در اطلاعات	شکست در کار گروهی	* تغییر دیدگاه از طریق دادن اطلاعات * پی‌گیری منافع فردی در مواقع بحران	فیلتر کردن اطلاعات	خیلی وقتاً متأسفانه نمی‌تونید صادقانه رفتار کنید و البته صحیح هم نیست این کار رو بکنید. بعضی‌ها نباید همه چیز رو بدونن چون درکش نمی‌کنن ... از اطلاعات به نفع خودشون ممکنه سوءاستفاده کنن. مخصوصاً مدیران میانی که می‌تونن خیلی شرکت رو تحت تأثیر قرار بدن. لازم نیست بدونن شما چقدر فروش دارید و چقدر سود دارید و یا در مرحله ورشکستگی هستین ... قانون دقیقی نیست؛ ولی هر کس به طرفی داره و به همون اندازه می‌تونه هضم کنه ... شما به کارگر در مورد مالیات بگین چیزی نمی‌فهمه ...	حمایت: این رفتار از یافته‌های بوچانان (Buchanan, 2008)، دوپیرین (DuBrin, 2009, p. 84) و پترسون (Farrell & Patterson, 1982) حمایت می‌کند.
	شکست در ارتباطات				
	نیاز زیاد				
	پی‌گیری منافع فردی				
	اطلاعات غلط				
	نیود ضابطه				
شبکه‌سازی	حفظ مدیران مورد قبول	* برقراری پیوند بین اعضا، توسعه ارتباطات * جمع‌آوری اطلاعات و جهت‌دهی به کل سازمان	نفوذ در گروه‌ها، بستن قرارداد، ایجاد خودی‌ها	نمی‌تونید شبکه‌سازی نکنید وگرنه بازی داده می‌شید، مدیریت و حتی مالکیت شما نقض می‌شه ... آدم‌هایی که معمولاً مورد اعتماد مدیر هستند باید حفظ بشن. اونها خیلی می‌تونن کمکتون کنن. بوچانان (Buchanan, 2008) حمایت می‌کند.	حمایت: این رفتار از یافته‌های فارل و پترسون (Farrell & Patterson, 1982) و بوچانان (Buchanan, 2008) حمایت می‌کند.
	نفوذ در گروه‌ها				
	روابط عمومی قوی				
	اهداف مشترک				
	اعضای قرارداد پشت درهای بسته				

### ۳-۳. تشریح و توضیح رفتارهای سیاسی مفهوم‌سازی شده

#### ۳-۳-۱. برخورد مبهم

اولین رفتار سیاسی در سازمان در تعامل با افرادی که تازه واردند بروز می‌کند. این رفتار، برخورد مبهم یا قرارداد سربسته نامیده می‌شود. این رفتار زمانی رخ می‌دهد که مدیر از شرایط درازمدت خود اطمینان کافی ندارد و در عین حال، نسبت به وضعیت فرد از ابعاد مختلف از جمله کارایی، ویژگی‌های فرهنگی و ... به درک درست و نتیجه قطعی نرسیده است. مدیر برای فرار از شرایط عقد قرارداد به صورت مشخص و نیز امکان بازنگری در شرایط استخدام و همچنین به دست آوردن مختصات نقش فرد در سازمان و شکل‌گیری تدریجی نقش فرد، دست به برخورد مبهم می‌زند. این ابهام، شامل کلی‌گویی درباره وظایفی که باید انجام شود، حقوقی که پرداخت می‌شود، شرایطی که قرارداد بسته خواهد شد و ... است.

#### ۳-۳-۲. هم‌زبانی

هم‌زبانی به معنی ایجاد زبان مفاهمه است. این رفتار در مدیران درون سازمان بروز می‌کند. تفاوت در سبک مدیریتی، تفاوت در ویژگی‌های فردی و مدیریتی افراد در مدارج بالای هرم سازمان و نیز تفاوت در اهداف و منافع، تعارض در اهداف و منافع، اولین منبع بروز رفتار سیاسی است. تفاوت‌ها در بالای هرم سازمان، اصطکاک به وجود می‌آورد. هم‌نشینی و تفکر درباره تعارضات به منظور حل آنها منجر به دستیابی به مسیرهای مختلف ارتباطی و یافتن معانی مشترک می‌گردد. این مقوله را فریز و دیگران (Ferris et al., 2005b) و بلیکلی و دیگران (Blickle et al., 2010 & 2011) با عنوان مهارت سیاسی مفهوم‌سازی کرده‌اند.

#### ۳-۳-۳. هویت بخشی

سومین رفتار سیاسی شناخته‌شده در این تحقیق، هویت‌بخشی نامگذاری شده است. هویت، پاسخی است که افراد سازمان به این سؤال می‌دهند که آنها «چه کسانی هستند». از شایع‌ترین رفتارهایی که مدیران درباره افراد در سازمان انجام می‌دهند ایجاد هویت مشترک برای افراد در درون سازمان است. فراهم کردن بستری برای مسافرت گروهی کارمندان منجر به نزدیکی افراد به یکدیگر و شکل‌گیری خاطرات دسته‌جمعی می‌شود.

گفت‌وگوهای دسته‌جمعی در سازمان، به جا گذاشتن اثرهای گروهی در سازمان مانند تشکیل تیم ورزشی در سازمان و برداشتن آثار مشترک از سازمان مانند گرفتن عکس یادگاری، برگزاری آیین‌های سنتی و مذهبی مانند مراسم افطاری و ... منجر به شکل‌گیری هدفمند فرهنگ سازمانی و نیز برجسته شدن نقش افراد در ارتباط با یکدیگر و نیز در ارتباط با سازمان می‌شود. در واقع در این نوع رفتار، مدیر سازمان، زندگی شخصی و سازمانی افراد را به هم پیوند می‌زند.

### ۳-۳-۴. همدلی<sup>۱۹</sup>

همدلی عبارت است از توانایی قرار دادن خود به جای دیگران و از این طریق درک بهتر احساسات و تجربیات آنها. همدلی از دو بخش تشکیل شده است: بخشی، شناختی است که عبارت است از توان شناخت احساسات و تجربیات دیگران؛ و بخشی، احساسی است که عبارت از تقسیم احساسات و تجربیات آنهاست. آنچه مدیران برای کارمندان خود انجام می‌دهند درک وضعیت فرد و یا قرار دادن خود به جای فرد است؛ یعنی هر دو بخش را شامل می‌شود. این رفتار می‌تواند واقعی و غیرواقعی باشد. مهم است کارمند ادراک کند که مدیر، وی را درک می‌کند. همدلی، ظرفیت بنیادین افراد در تنظیم روابط، حمایت از فعالیت‌های مشترک و انسجام گروهی است. این توان، نقشی اساسی در زندگی اجتماعی دارد (Rieffe, 2010, p. 211) و نیروی برانگیزاننده رفتارهای اجتماعی و رفتاری است که انسجام گروهی را در پی دارد (Jolliffe & Farrington, 2004; Rieffe, 2010, p. 211).

### ۳-۳-۵. رفتار پدرمآبانه

رفتار پدرمآبانه در شرایطی بروز می‌کند که افراد و به ویژه مدیران نزدیک به مدیر ارشد سازمان برای مدت طولانی با سازمان همکاری کرده‌اند و نسبت به سازمان و شخص مدیر سازمان، تعلق خاطر دارند، روابط خانوادگی و عاطفی با مدیر دارند و مدیر آنها را به عنوان نیروهای دارای اصالت می‌داند که در موفقیت سازمان سهم دارند. رفتار پدرمآبانه، برخورد با افراد از روی دلسوزی، مهربانی و رهبری آنان به سمت افق‌های امیدبخش است. در این رفتار، این گونه وانمود می‌شود که منافع مدیران و افراد تحت رهبری، مهم‌تر از منافع سازمان است و مدیر حاضر است برای رشد این مدیران

از خودگذشتگی کند. این نوع رفتار اگر به همان صورتی درک شود که مد نظر مدیر است منجر به پیروی و اطاعت همه جانبه مدیران زیردست از مدیر می‌گردد.

### ۳-۶. ایجاد سربلندی در فرد

این رفتار در سازمان‌هایی که تعداد کارمندان و کارکنان آنها زیاد است و مدیر نیز مشغله فراوانی دارد اتفاق می‌افتد. پرس‌وجوی احوال فرد در میان و از میان جمعی کثیر، تماس با خانواده فرد برای تحسین و تمجید وی و بزرگ‌نمایی نقش وی در سازمان نزد خانواده و افراد مؤثر در فرد، و نیز تماس‌های خارج از محیط کار مانند دعوت در مراسمی خاص و همراه شدن با مدیر در این مراسم باعث می‌شود وی و اطرافیانش او را شخصیت مهمی تلقی کنند. این مسئله می‌تواند ریشه‌ای واقعی و غیرواقعی داشته باشد؛ آنچه مهم است این است که این گونه رفتارها کمک به ایجاد تصویر مثبت از فرد نزد دیگران می‌کند. این رفتار در برخورد با افرادی مناسب است که موفقیت‌طلب هستند و وجهه اجتماعی آنان برایشان اهمیت فزاینده‌ای دارد.

### ۳-۷. دل به دست آوردن

رفتاری است که برای قدردانی از دیگران از جمله کارمندان، همکاران و یا حتی مدیران انجام می‌شود. این رفتارها بیشتر در قبال کسانی انجام می‌شود که امکان دارد چنین تصور کنند که مدیر آنها را نمی‌بیند. برخی مدیران در هیاهوی رفتارها و فعالیت‌های سازمان دیده نمی‌شوند در حالی که بخش بزرگی از فعالیت‌های سازمان را انجام می‌دهند. فروتنی این افراد و ظاهرسازی دیگران از فعالیت‌های خود و مصادره فعالیت‌های دیگران به نفع خود در نزد مدیر، این امکان را به وجود می‌آورد که از خوب‌های سازمان یعنی افراد فروتن و در عین حال پرکار و ثمربخش، غفلت شود. مدیر نیز حتماً باید به همان شیوه فروتنانه که مورد پسند آنان است از آنها قدردانی کند. از جمله، دادن یک شکلات به فرد فروتن، شوخی کردن با وی و اشاره مستقیم به اینکه وی را در سازمان می‌بیند و ارزش‌های وی را در سازمان درک می‌کند و می‌داند که او فرد فروتنی است. بدین منظور، دوبرین (DuBrin, 2009, p. 86) بر اهمیت ارتباطات چهره به چهره، برقراری دیالوگ‌های کوتاه و ... تأکید می‌کند.

### ۳-۳-۸. نمایش قدرت

به نظر می‌رسد که در حوزه کار و علم و حتی ارتباطات بین فردی و خانوادگی، استفاده از این قاعده نظامی ثمربخش است: نمایش. نمایش قدرت، در واقع نمایشی از توانایی‌ها است که دیگران قادر به دیدن آن هستند. با این نمایش، مدیر، توانایی‌هایش را نشان می‌دهد و به دیگران به صورت کاملاً مستقیم می‌گوید که «من، این هستم و این کارها را می‌توانم کنم». نمایش قدرت ممکن است صوری و قدیمی باشد اما هنوز مؤثر و مفید است؛ به ویژه در کسب قدرت. اگر شما قدرتمند به نظر برسید، افراد تمایل خواهند داشت تا به شما قدرت بدهند یا تسلیم شما شوند. فعالیت‌ها و اقداماتی که شما را قدرتمند نشان می‌دهد در برخورد با مشتریان نیز اهمیت دارد به ویژه در زمینه سرمایه‌گذاری (DuBrin, 2009, p. 187).

### ۳-۳-۹. تمجید و ستایش

در این مهارت، مدیر به بیان نظرهای و قضاوت‌های مطلوب درباره فرد هدف می‌پردازد، چراکه این حالت روانی در افراد وجود دارد که چنانچه متوجه شوند مطلوب و مورد توجه دیگران هستند خودبه‌خود تمایل و علاقه ویژه‌ای نسبت به آنها پیدا می‌کنند. رفتارهایی مانند تحسین و چاپلوسی از اشکال دیگر این مهارت است. تمجید و ستایش به معنی برشمردن ویژگی‌های مثبت کارمند و کارکنان سطوح عملیاتی در مقایسه با دیگران است. وجود اختلافات گروهی بین افراد در سطوح پایین، عدم کارکرد یکسان افراد، نبود سازکارهای کنترل دقیق در زمانی که کار، انسان‌محور، و کیفیت تولید وابسته به کیفیت تلاش و دقت افراد در کار است، مدیر را وادار به ستایش و تمجید از افرادی می‌کند که ارزشمند به نظر می‌رسند و تلاش‌های آنان می‌تواند اثر بسزایی در موفقیت سازمان داشته باشد. در اینجا نکته مهم این است که این تمجید و ستایش از رفتار، کردار و عملکرد فرد باید در مقایسه با دیگران و به ویژه هم‌قطاران صورت بگیرد. با این رفتار، نیاز اجتماعی کارکنان برآورده می‌شود. در اینجا این احساس به فرد هدف دست می‌دهد که صدای وی شنیده می‌شود؛ ضمن اینکه، پیام ضمنی دیگری برای هم‌قطارانی که به اندازه وی تلاش نمی‌کنند دارد.

### ۳-۳-۱۰. نمایش آرامش

عبارت است از رفتاری تدافعی و نمادین در مواقع بروز تنش بین مدیر و کارمند. این تظاهر به آرامش برای احترام به فرد نیست بلکه برای متوجه نمودن فرد به این نکته است که وی اهمیت زیادی ندارد. مدیر در این حالت، خشم خود را به دلیل رعایت و حفظ منافع سازمان فرومی‌خورد. در این گونه مواقع تنش، زیاد است و بعضاً ممکن است مدیر با واژه‌های نامناسبی، خطاب شود. به عبارتی، ابتدای تخاصم در روابط بین شخصی است. در این رفتار، اولین نکته در برخورد مدیران، پرهیز از عصبانیت است. پرهیز از عصبانیت همراه با نگاه مثبت به اتفاقات در روابط منجر به برقراری ارتباط منطقی می‌گردد. این ارتباط منطقی منجر به پیدایش حس همکاری در هر دو طرف می‌شود و تنش را کاهش می‌دهد.

### ۳-۳-۱۱. دور کردن افراد از نقاط حساس

عبارت است از برخورد با کارمندان متخصصی که همواره فضای ناامیدی را در سازمان می‌پراکنند، ایرادات دیگران را نزد مدیر، بزرگ‌نمایی می‌کنند، خودشیرینی زیادی می‌کنند و همواره به دنبال خراب کردن دیگران و مطرح کردن خود از این راه هستند. این افراد به اعتقاد مدیران، اعتبار مدیر را نزد دیگران از طریق همه رفتارهای ناشایست فوق‌خدا شده‌دار می‌کنند. در عین حال، آنها با توجه به تخصص و حرفه خود سعی می‌کنند از حرفه خود سوءاستفاده کنند. به این معنا که در روابط بین واحدهای به دلایل شخصی، مشکل ایجاد می‌نمایند و تلاش‌های دیگری انجام می‌دهند تا مهم جلوه کنند. این رفتار در ادبیات مدیریت سیستم‌های اطلاعات به عنوان انزوای حرفه‌ای و نیز اجتماعی مورد بحث قرار گرفته است (Kurlanda & Cooper, 2002).

### ۳-۳-۱۲. برخورد معکوس (شرمنده کردن دیگران)

برخورد معکوس، رفتاری فراتر از نمایش آرامش و یا تظاهر به آرامش است. در این رفتار که بیشتر در ارتباط با کارکنان عملیاتی بروز می‌کند، شرایط سازمانی و یا ادراک از این شرایط باعث می‌شود که کارمند با صدای بلند، اعتراض و از واژگان نامناسب استفاده نماید. استفاده از واژگان نامناسب نزد دیگران و خطاب کردن مدیر با این واژه‌ها به معنی تمسخر مدیر است. مدیر در این رفتار، برخورد معکوس و از روی احترام

می‌نماید. این رفتار منجر به خجالت‌زدگی فرد نزد دیگران می‌شود. یعنی علاوه بر اینکه نفوذ مدیر را نزد دیگران افزایش می‌دهد، باعث شرمندگی کارمند نیز می‌شود. در این رفتار، مدیر، نقش رهبر بزرگی می‌یابد که برآشفته نمی‌شود و بزرگ‌منشانه، کارمند را مدیریت می‌کند و از همین شیوه، حق را به نفع خود صادر می‌کند و ادراکات دیگران را به نفع خود تغییر می‌دهد.

### ۳-۳-۱۳. تهدید (تقویت منفی)

تهدید، آخرین تلاش برای حفظ افراد بدقلق اما مفید است. تهدید در پاسخ به بی‌نظمی و عدم تبعیت، مطالبات بیش از حد، و تخریب مدیر و مجموعه سازمان نزد دیگران رخ می‌دهد. تهدید، ابتدا از طریق تعلیق از کار و سپس ارجاع فرد به کمیته انضباطی سازمان صورت می‌گیرد. ممکن است کمیته انضباطی تشکیل شود و فضای تهدید و امکان اخراج فرد فراهم شود. با توجه برگزاری دیرهنگام این جلسات، در این فاصله ممکن است فرد به تصمیماتی نیز برسد. برگزاری جلسه با حضور کارمند به صورت رسمی و حاکمیت فضای سنگین بر این جلسه باعث می‌شود این تصور پیش آید که وی کار بسیار بدی انجام داده و عواقب سنگینی خواهد داشت. نهایتاً رأی به صورت رسمی و در جلسه بعدی، اعلام و به وی اجازه کار با شرایط خاص داده می‌شود. نکته مهم‌تر اینکه گاهی اوقات حتی جلسه‌ای هم تشکیل نمی‌شود، ولی وجود و اعلام رسمی آن در تشکیلات سازمان به ویژه برای خطوط عملیاتی مفید است.

### ۳-۳-۱۴. حرکت پلکانی

این رفتار درباره افرادی بروز می‌یابد که برای سازمان، بسیار مهم و سودآور شمرده می‌شوند اما از نظر شخصیتی، شخصیت مناسبی ندارد؛ مثلاً همواره غر می‌زنند و روند یکسانی در برخورد با افراد و مدیر و همکاران خود ندارند. در این رفتار، مدیر، ابتدا با سازکارهای تشویق وارد می‌شود. به رفتارهای مثبت و عدم بروز رفتارهای منفی، پاداش داده می‌شود. در صورتی که این رفتار، پاسخ نداد تنبیه آغاز می‌شود و هر گونه حرکت منفی، تنبیه به بار می‌آورد. اگر مدیر به هدف خود نرسد، از پا نمی‌نشیند و برای حفظ منافع فردی و سازمانی به حرکت خود ادامه می‌دهد، و مجدداً سازکارهای تنبیه و تشویق را به گونه دیگری از سر می‌گیرد.

### ۳-۳-۱۵. اعتمادسازی

مفهوم اعتماد را نیز می‌توان در رفتارهای سیاسی مد نظر قرار داد (Gamson, 1971; Miller, 1974). شدت رفتارهای سیاسی به میزان اعتماد اعضای سازمان بستگی دارد. اگر اعتماد فوق‌العاده‌ای وجود داشته باشد کنترل و نظارت مقولات خیلی حیاتی نیست. اعتماد، نقشی اساسی در وفاداری سازمانی ایفا می‌کند. به نظر می‌رسد سطح اعتماد بین اعضا در سازمان در تمایل آن‌ها به رفتارهای سیاسی‌ای که باعث تغییر موقعیت آنها در سازمان می‌شود مؤثر است. در برخی موارد، رقابت نیز در میزان رفتار سیاسی اثر می‌گذارد. در مقابل، وقتی اعتماد کمی بین اعضای سطح پایین باشد اعضا دست به اقدامات غیرمعمول نمی‌زنند. با این حال، اعتماد زیاد از طریق ممانعت افراد از کارهای سیاسی غیرمشروع، موجب کاهش رفتارهای سیاسی افقی می‌گردد. همچنین، فقدان مدیریت محوری، وقوع موقعیت‌های نامطلوب و نارضایتی سازمانی می‌تواند موجب بروز رفتارهای سیاسی افقی حتی در جاهایی که اعتماد زیادی وجود دارد شود.

### ۳-۳-۱۶. بازی با زمان

زمان همواره نقش مهمی در مدیریت داشته است. یکی از رفتارهای مهم سیاسی در سازمان‌ها، در اغلب سطوح، استفاده از زمان است. استفاده از زمان در بین مدیران مورد مطالعه این تحقیق، ابزاری برای مدیریت دیگران و اعمال خواسته‌های خویش است. تغییر زمان جلسات در لحظات آخر برای شرکت ندادن مخالفان و یا کسانی که مانع تراشی می‌کنند، دعوت برای گفت‌وگو در زمان مناسب به معنای زمانی که احتمال نفوذ زیادی می‌رود، طولانی کردن مذاکره و گرفتن وقت صحبت از دیگران، تأخیر در زمان پاسخگویی به اعتراضات و به تأخیر انداختن زمان پاسخگویی و ... نمونه‌های استفاده از زمان است.

### ۳-۳-۱۷. رقصاندن گربه

رقصاندن گربه، رفتاری عام در برابر کارکنان، کارمندان، مشتریان و ... است. این رفتار با برقراری ارتباط نزدیک با افراد شروع می‌شود. برقراری ارتباط نزدیک منجر به شناخت دقیق افراد می‌گردد و باعث می‌شود محورهای انگیزشی و به عبارت دیگر، رگ خواب افراد پیدا شود. رفتار اگر از زاویه رگ خواب باشد خوشایند کارمند است و منجر به



تبعیت وی و ایجاد انگیزه در وی می‌شود. اما نکته مهم این است که این راهبرد نباید افشا شود و کارمند، متوجه تلاش مدیر برای نفوذ در وی از زاویه رگ خوابش باشد؛ و نیز اینکه این رفتار در صورت تکرار به صورت مداوم نتیجه می‌دهد. این رفتار از نظریه شرطی‌سازی اسکینر بهره می‌برد. ریشه این رفتار این است که افراد به شیوه‌های مختلفی برانگیخته می‌شوند و به طرق گوناگون می‌توان در آنها نفوذ کرد. نقش مدیر این است که بتواند از طریق شناخت افراد و رفتار به شیوه‌های گوناگون با آنها برخورد کند و از طریق شرطی نمودن کارمندان به رفتارهای مختلف، انگیزه‌های کاری آنان را تحریک نماید.

### ۳-۱۸. بازی دادن گروه

این رفتار مانند رقصاندن گربه است. با این تفاوت که مدیر این رفتار را در برابر گروه‌ها انجام می‌دهد. سازمان‌ها از گروه‌هایی با اهداف مشترک تشکیل شده‌اند. بسیاری از گروه‌ها، همسو با اهداف سازمان حرکت نمی‌نمایند؛ حتی اگر گروه‌ها، همسو با اهداف سازمان نیز باشند همواره لازم است شناخت مناسبی نسبت به آنها حاصل شود و برخورد شایسته با گروه در برابر رفتارهایی که از خود بروز می‌دهد انجام گیرد. رقصاندن گروه، حرکتی عام برای مدیریت پنهان گروه است. در این روش، کنترل آماری فعالیت گروه، مهم‌ترین شاخص برای کنترل وضعیت گروه است؛ و گروه غالباً در واحدهای خصوصی در غالب آمار، اعتراضات خود را نشان می‌دهند و با مدیر صحبت می‌کنند. در این رفتار، مدیر اهداف گروه، خواسته‌ها و اعضای گروه را می‌شناسد، اعضای گروه‌های غیررسمی را از هم تفکیک می‌کند، با تک تک اعضای گروه صحبت می‌کند، رگ خواب همه افراد را می‌شناسد، و در مواقع لزوم از زاویه‌ای که مبتنی بر شناخت است وارد عمل می‌شود. این رفتار، ریشه در نظریه نفوذ اجتماعی دارد. نفوذ اجتماعی عبارت است از تغییر شکل رفتار یا باورهای فرد بر اثر فشار واقعی یا خیالی، ارادی یا غیرارادی، که شخص یا گروهی از اشخاص اعمال می‌کنند. این رفتار می‌تواند از طریق نظریه نفوذ اقلیت<sup>۲۰</sup> به مثابه یکی از زیرمجموعه‌های نفوذ اجتماعی که علیه پدیده هم‌رنگی فعال شده است پرورش یابد و مفهوم‌سازی شود.

### ۳-۳-۱۹. دست‌کاری در اطلاعات

دست‌کاری در اطلاعات، رفتاری است که مدیر در زمانی که نیاز شدیدی به کار گروهی دارد اما در ارتباطات با دیگران شکست می‌خورد انجام می‌دهد. مدیر در این رفتار برای پی‌گیری منافع فردی تلاش می‌کند. کسب منافع از طریق دادن اطلاعاتی که صحیح نیست (دلایل تأخیر در پرداخت، پوشش دادن کوتاهی‌ها، تبرئه خود در قبال یک کار و برانگیزاندن دیگران با وعده‌های نادرست و بر اساس اطلاعات نادرست) گونه‌های رایج دست‌کاری در اطلاعات رفتاری غیرمشروع است. در این رفتار، مدیر تصور می‌کند کارمندان از درک وی عاجزند و با قضاوت فردی رو به رفتاری می‌آورد که مورد پسند افراد هدف باشد اما در واقعیت چنین نیست. شواهد بسیاری وجود دارد که اطلاعات در سازمان می‌تواند دست‌کاری شود. پالایش کردن، انتخاب‌گریزی و تحریف اطلاعات، شکل‌های مختلف دست‌کاری در اطلاعات است.

### ۳-۳-۲۰. شبکه‌سازی

شبکه‌سازی یکی از رایج‌ترین فعالیت‌های درون‌سازمانی است که در سازمان‌هایی که نیروی کار زیادی دارند انجام می‌شود. مدیران از طریق حفظ سرپرستان و ناظران قوی، نفوذ در گروه‌ها، برقراری روابط عمومی قوی و امضای قرارداد در پشت درهای بسته با افراد خاص، مقدمات شبکه‌سازی را فراهم و در شبکه‌های غیررسمی نفوذ می‌کنند. شبکه‌سازی را لوتانز و دیگران (Luthans et al., 1988) یکی از اصلی‌ترین فعالیت‌های مدیران در کنار سه فعالیت دیگر یعنی ارتباطات، مدیریت سنتی و مدیریت منابع انسانی می‌دانند. آنها شبکه‌سازی را به صورت «شرکت در مجامع غیررسمی، توسعه و ارتباط با کسانی که منبع اطلاعات و پشتیبانی هستند» تعریف می‌کنند. افرادی که مهارت‌های سیاسی قوی‌ای دارند در گسترش ارتباط‌هایی که می‌تواند به آنها کمک کند کارآزموده هستند. بخش زیادی از وقت و توان مدیران اثربخش، صرف ایجاد، توسعه و تعامل با شبکه ارتباطات می‌شود. دوبرین (DuBrin, 2009) معتقد است مدیران در مبحث رفتار سیاسی از طریق تشکیل سه نوع شبکه می‌توانند اهداف خود را پی‌گیری نمایند: شبکه‌سازی عملیاتی<sup>۲۱</sup>، شبکه‌سازی فردی<sup>۲۲</sup> و شبکه‌سازی راهبردی<sup>۲۳</sup>. از بین این سه نوع شبکه‌سازی، شبکه‌سازی عملیاتی معطوف به درون سازمان است.

### جمع‌بندی

بروز رفتارهای سیاسی درون‌سازمانی و منطق انتخاب این رفتارها نشان می‌دهد بر خلاف آنچه افرادی مانند فارل و پترسون (Farrell & Patterson, 1982) در ادبیات رفتار سیاسی ذکر کرده‌اند کسب قدرت در رفتارهای سیاسی درون‌سازمانی مدیران، واژه تعیین‌کننده‌ای نیست. زیرا مدیر در واحدهای خصوصی در رأس قدرت قرار دارد؛ لذا آنچه برای مدیر قدرتمند، مهم است نحوه استفاده از قدرت برای نفوذ است که در نوع‌شناسی رفتارهای سیاسی مدیر تمایز ایجاد می‌کند. کندوکاو دقیق رفتارها نشان می‌دهد نوع‌شناسی رفتارها، دو بعد دارد. در بعد اول، استفاده نرم یا سخت از قدرت است که این تحقیق، استفاده نرم از قدرت برای نفوذ را نفوذ نرم و استفاده سخت از قدرت را نفوذ سخت نامگذاری می‌کند؛ بنابراین در محور اول، نفوذ نرم و نفوذ سخت، تعیین‌کننده رفتارها است.

نفوذ نرم، مشابهت بسیار زیادی به نظریه جنگ نرم نای<sup>۲۴</sup> دارد. جوزف نای بیان

می‌کند

«در جنگ سخت از ابزارهای قدرت‌سازی مانند ارتش، نیروهای مسلح، واحدهای زرهی و ... برای تصرف خاک، منابع طبیعی و یا سرنگونی نظام‌های سیاسی استفاده می‌شود. مفهوم جنگ نرم با قدرت نرم و ابزارهای قدرت‌ساز نرم، قابل تفسیر است» (Nye, 2004, p. 36).

او در مورد قدرت نرم می‌نویسد:

«قدرت نرم، توجه ویژه به اشتغال ذهنی جوامع دیگر از طریق ایجاد جاذبه است و زمانی کشور یا جامعه به قدرت نرم دست می‌یابد که بتواند اطلاعات و دانایی را به منظور پایان بخشیدن به موضوعات مورد اختلاف به کار بندد و از اختلافات به گونه‌ای بهره بردارد که حاصل آن، گرفتن امتیاز باشد» (Nye, 2004, p. 194).

با توجه به استدلال نای درباره جنگ نرم، می‌توان نتیجه گرفت که در عرصه سازمان‌ها نیز با توجه به تغییر و تحولات دهه‌های اخیر، به ویژه مطرح شدن نظریه سرمایه فکری و اجتماعی در عرصه سازمان‌ها، استفاده نرم از قدرت، جذابیت و کاربرد

فراوانی داشته باشد. اگرچه در مبانی نظری نوع‌شناسی در علوم اجتماعی بیان شده است که مرز دقیقی بین گونه‌ها (در اینجا نرم در برابر سخت) نمی‌توان قائل شد، اما توصیف و تشریح مفهوم و ویژگی‌های نفوذ نرم در برابر نفوذ، مرز بین این دو مفهوم را روشن‌تر می‌کند:

نفوذ نرم، اشاره به رفتارهای نفوذی‌ای دارد که مبتنی بر عواطف، احساسات، و جنبه‌های نوع‌دوستی کار، همدلی، ارتباطات بین فردی و ... است. به عبارتی بهتر، با پذیرش تقسیم‌بندی انواع قدرت که شامل قدرت زور، تنبیه و پاداش و قدرت قانونی، قدرت مرجعیت و تخصص است، مدیر از قدرت زور، پاداش و تنبیه در نفوذ نرم استفاده نمی‌کند. اگرچه قدرت تخصص و مرجع در نفوذ نرم، کاربرد دارد اما رفتارهای سیاسی‌ای که مبتنی بر نفوذ نرم است فراتر از به‌کارگیری قدرت مرجعیت و تخصص است.

ویژگی دیگری که در تمایز نفوذ نرم و سخت وجود دارد این است که رفتارهای نفوذی نرم، مشروع هستند؛ در حالی که در نفوذ سخت ممکن است رفتارهای غیرمشروع نیز دیده شود. اگرچه درباره مشروع بودن فعالیت یا رفتار، تعریف دقیقی وجود ندارد و مکاتب فکری، این واژه را به شیوه‌های مختلفی تعریف می‌کنند اما در ادبیات رفتار سیاسی، اهداف و ابزارهای دستیابی به اهداف، شاخص‌های قضاوت درباره مشروع بودن یا نبودن رفتار است. اگر اهداف نفوذی و نیز ابزار، مشروع باشد آن رفتار سیاسی، مشروع خوانده می‌شود.

بررسی دقیق رفتارها نشان می‌دهد که بعد دوم در نوع‌شناسی رفتارهای سیاسی مدیران در حوزه درون سازمان، کنشی یا واکنشی بودن رفتارهای سیاسی است. رفتارهای پیش‌دستانه برای اعمال نفوذ، رفتارهای کنشی و فعال نامیده می‌شود. در این رفتار، مدیر، کنش‌گر است. رفتارهای پاسخ یا انفعالی، رفتارهای واکنشی خوانده می‌شود.

رفتارهای کنشی و واکنشی را اسکینر (Skinner, 1983) برای اولین بار وضع کرد و ماهیت آن را توضیح داد. اسکینر معتقد است بعضی رفتارها به طور حتم به وسیله محرک‌های فیزیولوژیکی معینی ایجاد می‌شود. رابطه یک محرک فیزیولوژیکی خاص و

پاسخی که به وجود می‌آورد بازتاب<sup>۲۵</sup> نامیده می‌شود. بنابراین، تمام رفتارهای بازتابی یا واکنشی نیاز به محرکی دارند که پیش از آنها اتفاق بیفتد. در عرصه مدیریت و نیز پژوهش حاضر، رفتارهای سیاسی، کنشی ارادی هستند و با هدفی ازپیش تعیین شده به منظور کسب نتایج مشخصی در آینده صادر می‌شوند؛ اما رفتارهای سیاسی واکنشی در قبال محرکی که همان رفتارهای احتمالاً سیاسی زیردستان است سر می‌زند. نکته مهم در رفتارهای واکنشی این است که اگرچه این رفتار، پاسخ نام دارد و انفعالی است، اما رفتارهای پاسخی و یا به زعم اسکینر پاسخ فراخوانده شده<sup>۲۶</sup> نیز به دقت و آگاهانه انتخاب می‌شود تا ضمن پاسخ مناسب به رفتار، پیامد مناسبی نیز حاصل شود. جدول ۲ فهرست رفتارها را با توجه به دو بعد معرفی شده در بخش قبل نشان می‌دهد.

**جدول ۲. نوع شناسی رفتار سیاسی مدیران با عاملین درون‌سازمانی**

		سازکارهای نفوذ	
		نرم	سخت
ماهیت رفتار	کنشی	<ul style="list-style-type: none"> <li>* هم‌زبانی</li> <li>* همدلی</li> <li>* هویت‌بخشی</li> <li>* پدرمآبانه</li> <li>* ایجاد سربلندی</li> <li>* تمجید و ستایش</li> <li>* اعتماد</li> <li>* گریه‌رقصانی</li> <li>* شبکه‌سازی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* برخورد مبهم</li> <li>* بازی با زمان</li> <li>* حرکت پلکانی</li> <li>* بازی دادن گروه</li> <li>* دست‌کاری در اطلاعات</li> </ul>
	واکنشی	<ul style="list-style-type: none"> <li>* دل به دست آوردن</li> <li>* نمایش آرامش</li> <li>* برخورد معکوس</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* نمایش قدرت</li> <li>* دور کردن افراد از نقاط حساس</li> <li>* تهدید</li> <li>* بازی با زمان</li> </ul>

همان گونه که در جدول فوق نیز مشاهده می‌شود از تقاطع دو بعد و محور معرفی شده برای طبقه‌بندی رفتارها، چهار ناحیه به دست می‌آید که ناحیه اول یعنی رفتارهای کنشی-نرم، بیشترین رفتارها را در خود جای داده است و در مجموع، رفتارهای نفوذی نرم اعم از کنشی و واکنشی نسبت به رفتارهای نفوذی سخت،

مقبولیت بیشتری بین مدیران دارد. در مورد کنشی یا واکنشی بودن و اینکه چرا رفتارهای کنشی بیشتر از رفتارهای واکنشی است، طبیعی است که رفتارهای سیاسی چون معطوف به نفوذ برای کسب اهداف است بیشتر رفتارها باید کنشی باشد. اما در مورد اینکه چرا غالب رفتارهای سیاسی درون‌سازمانی، نرم هستند باید پاسخ را در فرهنگ ملی جست‌وجو کرد. مطالعه هافستد نشان می‌دهد جامعه ایران، جامعه‌ای زنانه است که در آن، بیشتر ویژگی‌های زنانه حکم‌فرماست فلذا سازکارهایی که نیازمند قاطعیت باشد کمتر کاربرد دارد (House et al., 2004, p. 46). دومین ویژگی مهم فرهنگ ملی که نفوذ نرم را در سازمان‌های ایرانی توجیه می‌کند نتایج یافته‌های جاویدان و دستمالچیان (Javidan & Dastmalchian, 2003) درباره فرهنگ و رهبری در ایران است. آنها دریافتند در فرهنگ ایرانی اساساً قانون، جدی گرفته نمی‌شود. جدی نگرفتن قانون باعث شده است تا همواره به شیوه‌هایی غیر از قانون برای دستیابی به اهداف توجه شود و بر همین اساس در فرهنگ ملی، سازمان غیررسمی اهمیت بیشتری نسبت به سازمان رسمی دارد و افراد سعی در برآوردن خواسته‌های خود به شیوه‌های غیررسمی دارند.

نهایتاً این تحقیق با توجه به نتایج پیشنهاد می‌کند سازکارهای قدرت سخت، هزینه‌بر است و لزوماً نفوذ بلندمدت و قدرت متقاعدکنندگی ندارد. این در حالی است که روش‌های نرم که -فراوانی زیادی نیز در فرهنگ کسب‌وکار و سابقه تاریخی ما دارد- کارا تر و مفیدتر به نظر می‌رسد. همچنین، این تحقیق پیشنهاد می‌کند که رفتارهای سیاسی حتماً باید با هوشمندی به کار گرفته شود و کسی که در رفتاری سیاسی ایفای نقش می‌کند باید بازیگر قهاری باشد زیرا اگر قصد و نیت رفتار سیاسی فاش شود نوعی بازیگری تمسخرآمیز به نظر می‌رسد.

## یادداشت‌ها

1. organization man
2. gamesman
3. free-agent manager
4. destructive achiever
5. impression management
6. organizational politics

7. networking
8. rational model
9. radical model
10. persuasion
11. manipulation
12. negotiation
13. social astuteness
14. positioning
15. savvy
16. Applied Shychology
17. Human Ralations
18. grounded theory
19. empathy
20. minority influence
21. operational networking
22. personal networking
23. strategic networking
24. Nye
25. reflex
26. elicited

#### کتابنامه

جعفری اسکندری، میثم؛ علی‌احمدی، علیرضا؛ خالقی، غلامحسین و حیدری، مهدی (۱۳۸۹)، «ارزیابی فضای کسب‌وکار صنعتی ایران در حمایت از بخش خصوصی با رویکرد کارت امتیازی متوازن»، نشریه مهندسی صنایع و مدیریت تولید، سال ۲، شماره ۲۱، صص ۳۷-۵۲.

رحمان‌سرشت، حسین و فیاضی، مرجان (۱۳۸۷)، «رابطه بین انگاشت قدرت و سیاست‌شناسی سازمانی و عملکرد کارکنان»، پژوهش‌نامه مدیریت اجرایی. سال هشتم. شماره ۲۹. صص ۷۳-۹۶.

رحیم‌نیا، فریبرز و حسن‌زاده، فرزانه (۱۳۸۸)، «بررسی نقش تعدیل‌کنندگی عدالت سازمانی بر رابطه بین ادراک از فضای سیاسی سازمان و ارتباط‌گریزی افراد»، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال اول، شماره ۲، صص ۲۱-۴۶.

رضائیان، علی؛ رضایی، سیدعابد و اکبری، خدیجه (۱۳۹۰)، «به‌کارگیری تدابیر سیاسی بر مبنای سبک‌های حل مسئله (مورد مطالعه: کارمندان دانشگاه شهید بهشتی)»، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۵، صص ۱-۲۳.

هادوی نژاد، مصطفی؛ خائف الهی، احمدعلی و علیزاده ثانی، محسن (۱۳۸۸)، «سیاست‌پیشگی مدیران، ادراک سیاسی کارکنان و مقاومت در برابر تغییر»، فصل‌نامه علوم مدیریت ایران، سال چهارم، شماره ۱۶، صص ۱۱۹-۱۳۷.

- Atinc, G., Darrat, M., Parker, B. & Fuller, B. (2010), "Perceptions of Organizational Politics: A Meta-analysis of Theoretical Antecedents", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 22, No. 4, Pp. 494-513.
- 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*, Vol. 76, No. 1, Pp. 326-335.
- Blickle, G., Kramer, J., Schneider, P. B., Meurs, J. A., Ferris, G. R., Mierke, J., Witzki, A. H. & Momm, T. D. (2011), "Role of Political Skill in Job Performance Prediction Beyond General Mental Ability and Personality in Cross-sectional and Predictive Studies", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 4, No. 2, Pp. 239-265.
- Blickle, G. & Schnitzler, A. (2010), "Is the Political Skill Inventory Fit for Personnel Selection? An Experimental Field Study", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 18, No. 2, Pp. 155-165.
- Breaux, D. M., Munyon, T. P., Hochwarter, W. A. & Ferris, G. R. (2009), "Politics as a Moderator of the Accountability-Job Satisfaction Relationship: Evidence across Three Studies", *Journal of Management*, Vol. 35, No. 2, Pp. 307-326.
- Buchanan, D. (2008), "You Stab My Back, I'll Stab Yours: Management Experience and Perceptions of Organization Political Behaviour", *British Journal of Management*, Vol. 19, No. 1, Pp. 49-64.
- Buchanan, D. & Badham, R. (2008), *Power, Politics, and Organizational Change: Winning the Turf Game*, London: Sage.
- Culbert, S. A. & McDonough, J. J. (1980), *The Invisible War: Pursuing Self Interests at Work*, New York: John Wiley.
- Curtis, S. (2003), "Lies, Damned Lies and Organisational Politics", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 35, No. 7, Pp. 293-297
- Drory, A. & Romm, T. (1990), "The Definition of Organizational Politics: A Review", *Human Relations*, 43, No. 1, Pp. 1133-1154.
- DuBrin, A. J. (2009), *Political Behavior in Organizations*, Thousand Oakes, CA: Sage Publications.



- Farrell, D. & Patterson, J. C. (1982), "Patterns of Political Behaviour in Organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 3, Pp. 403-412.
- Fernandez, J. P. (1993), *The Diversity Advantage*, New York: Lexington Books.
- Ferris, G. R., Russ, G. S. & Fandt, P. M. (1989), "Politics in Organizations", In *Impression Management in the Organization* (Pp. 143-170), edited by R. A. Giacalone and P. Rosenfeld. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Ferris, G. R. & King, T. R. (1991), "Politics in Human Resources Decisions: A Walk on the Dark Side", *Organizational Dynamics*, Vol. 20, No. 2, Pp. 59-71.
- Ferris, G. R. & Kacmar, K. M. (1992), "Perceptions of Organizational Politics", *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, Pp. 93-116.
- Ferris, G. R., Feder, D. B. & King, T. R. (1994), "A Political Conceptualization of Managerial Behaviour", *Human Resource Management Review*, Vol. 4, No. 1, Pp. 1-34.
- Ferris, G. R., Anthony, W. P., Kolodinsky, R., Gilmore, D. C. & Harvey, M. G. (2002), "Development of political skill", In Wankel, C. and DeFillippi, R. (Eds), *Research in Management Education and Development, Rethinking Management Education for the 21st Century* (Vol. 1, No. 3, Pp. 3-25), Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Ferris, G. R., Davidson, S. L., & Perrewe, P. L. (2005a), *Political Skill at Work: Impact on Work Effectiveness*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005b), "Development and Validation of the Political Skill Inventory", *Journal of Management*, Vol. 31, No. 1, Pp. 126-152.
- Ferris, G. R., Blickle, 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*, Vol. 23, No. 7, Pp. 744-771.
- Gamson, W. A. (1971), "Political Trust and its Ramifications", In G. Abcarian & J. Soule (Eds.), *Social Psychology and Political Behavior* (Pp. 40-55). Columbus, Ohio: Merrill.
- Gandz, J. & Murray, V. V. (1980), "The Experience of Workplace Politics", *Academy of Management Journal*, Vol. 23, No. 2, Pp. 237-251.

- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994), "Competing Paradigms in Qualitative Research", In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (Pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Harrell cook, G., Ferris, R. G. & Dulebohn, G. H. (1999), "Political Behaviors as Moderators of the Perceptions of Organizational Politics Work Outcomes Relationships", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 20, No. 7, Pp. 1093-1105.
- Hirsch, P. (1987), *Pack Your Own Parachute*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- House, R. J., Hanges, P. W., Javidan, M., Dorfman, P. & Gupta, V. (Eds.) (2004), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks: Sage.
- Jackall, R. (1988). *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*, New York: Oxford University Press.
- Javidan, M. & Dastmalchian, A. (2003), "Culture and Leadership in Iran: The land of Individual Achievers, Strong Family Ties and Powerful Elite", *Academy of Management Executive*, Vol. 17, No. 4, Pp. 124-142.
- Jolliffe, D. & Farrington, D. P. (2004), "Empathy and Offending: A Systematic Review and Meta-analysis", *Aggression and Violent Behavior*, Vol. 9, No. 2, Pp. 441-476.
- Kelly, C. M. (1988), *The Destructive Achiever: Power and Ethics in the American Corporation*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Kurlanda, N. B. & Cooper, C. D. (2002), "Manager Control and Employee Isolation in Telecommuting Environments", *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 13, No.1, Pp. 107-126.
- Latif, A., Abideen, Z. & Nazar, M. S. (2011), "Individual Political Behavior in Organizational Relationship", *Journal of Politics and Law*, Vol. 4, No. 1, Pp. 199-210.
- Lewin, K. (1936), *Principles of Topological Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Lewis, D. (2002), "The Place of Organizational Politics in Strategic Change", *Strategic Change*, Vol. 11, No. 1, Pp. 25-34.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewé, P. L., Weitz, B. & Xu, J. (2007), "Dispositional Antecedents and Outcomes of Political Skill in Organizations: A Four-study Investigation with Convergence", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 71, No. 1, Pp. 146-165.

- Luthans, F., Hodgetts, R. M., & Rosenkrantz, S. A. (1988), *Real Managers*, Cambridge, MA: Ballinger.
- Maccoby, M. (1978), *The Gamesman*, New York: Bantam Books.
- Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A. & Mayes, B. T. (1980), "Organizational Politics: An Exploration of Managers Perceptions", *Human Relations*, Vol. 33, No. 1, Pp. 79-100.
- Mayes, B. T. & Allen, R. W. (1977), "Toward a Definition of Organization Politics", *Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 4, Pp. 672-678.
- Miller, A. H. (1974), "Political Issues and Trust in Government", *American Political Science Review*, Vol. 68, No. 3, Pp. 951-972.
- Mintzberg, H. (1983), *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Nye, J. S. (2004), *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. New York: Public Affairs.
- Pfeffer, J. (1981), "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms", In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 31, Pp. 1-52) edited by L. L. Cummings, and B. M. Staw. Greenwich, CT: JAI Press.
- Provis, C. (2004), *Ethics and Organisational Politics*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham and Northampton: Edward Elgar.
- Rieffe, C., Ketelear, L. & Wiefferink, C. H. (2010), "Assessing Empathy in Young Children: Construction and Validation of an Empathy Questionnaire (em que). Personality and Individual Differences", *Pers individ dif journal*, Vol. 49, No. 1, 362-367.
- Schein, V. E. (1977), "Individual Power and Political Behaviours in Organizations: An Inadequately Explored Reality", *Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 1, Pp. 64-72.
- Simmons, O. E. (2008), "Stages of a Classic (Glaserian) Grounded Theory Study", *Grounded Theory Institute*, Retrived from <http://www.groundedtheory.com/>. Date 2012/10/02.
- Skinner, B. F. (1983), *A Matter of Consequences*. New York: Knopf.
- Sofer, C. (1970), *Men in Mid-Career: A Study of British Managers and Technical Specialties*, Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Strauss, G. (1963), "Tactics of Lateral Relationship: The Purchasing Agent", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 7, No.1, Pp. 161-185.
- Todd, S. Y., Harris, K. J., Harris, R. B. & Wheeler, A. R. (2009), "Career Success Implications of Political Skill", *Journal of Social Psychology*, Vol. 149, No. 3, Pp. 179-204.
- Whyte, W. H. (1956), *The Organization Man*, New York: Simon and Schuster.