

## **Investigating the Moderating Effects of Political skill and Political will on the Relationship between Perceptions of Organizational Politics and Political Behavior**

### **Case study: Water Industry of Iran**

**Ali Asghar Fani<sup>1\*</sup>, Fatemeh Sheikhejad<sup>2</sup>, Hasan Danaee-fard<sup>3</sup>, Alireza Hasanzadeh<sup>4</sup>**

1. Associate Professor of Management, Faculty of Management & Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
2. Ph.D. Student of Management, Faculty of Management & Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
3. Associate Professor of Management, Faculty of Management & Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
4. Associate Professor of Management, Faculty of Management & Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

Receive: 10/2013

Accept: 25/12/2013

Over the years, political behavior has been one of topics of interest to researchers in the field of organizational behavior. The reason for this interest is the extensiveness of this type of behavior in the organizations. This study, with regarding political skill and political will as moderating variables, considers the impact of perceptions of organizational politics on political behavior. The statistical population consists of managers and workers of water industry. In this research, the stratified (classified) sampling is used. To collect data, the questionnaire from five-option Likert scale was used, and the validity and reliability for each variable were confirmed. The data analysis was done by structural equation modeling, and path analysis by using LISREL software and Smart PLS. The results showed that perceptions of politics lead to political behavior, and political will moderates the relationship between the perceptions of politics and the political behavior. In this research, the moderating role of political skill was not confirmed.

**Keywords:** Perception of organizational politics, Political behavior, Political skill, Political will.

---

\* Corresponding Author's E-mail: afani@modares.ac.ir

# بررسی اثرات تعدیل‌کننده مهارت سیاسی و اراده سیاسی در ارتباط بین ادراک سیاست سازمانی و رفتار سیاسی مورد مطالعه: صنعت آب ایران

علی اصغر فانی<sup>۱\*</sup>، فاطمه شیخی نژاد<sup>۲</sup>، حسن دانایی‌فرد<sup>۳</sup>، علیرضا حسن زاده<sup>۴</sup>

۱. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۲. دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۴. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

پذیرش: ۹۲/۱۰/۴

دریافت: ۹۲/۷/۲۲

## چکیده

سالیان متمادی رفتار سیاسی یکی از موضوعات مورد علاقه پژوهشگران حوزه رفتار سازمانی بوده است. دلیل این علاقه‌مندی گسترده‌تری و فراگیر بودن این شیوه رفتاری در سازمان‌ها است. پژوهش حاضر با در نظر گرفتن مهارت سیاسی و اراده سیاسی به عنوان متغیرهای تعدیل‌کننده به بررسی تأثیر ادراک سیاست سازمانی بر رفتار سیاسی پرداخته است. جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان صنعت آب کشور می‌باشد.

در این پژوهش از روش نمونه‌گیری گروهی (طبقه‌بندی شده) استفاده شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسش‌نامه در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده و روایی و پایایی پرسش‌نامه‌ها برای هر متغیر مورد تأیید قرار گرفته است. تحلیل داده‌های پژوهش توسط مدل‌های معادلات ساختاری و تحلیل مسیر با بهره‌گیری از نرم‌افزار لیزرل و اسمارت پی‌ال‌اس انجام شد. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که ادراک سیاست منجر به رفتار سیاسی می‌شود و اراده سیاسی ارتباط بین ادراک سیاست و رفتار سیاسی را در جهت منفی تعدیل می‌کند. در این پژوهش نقش تعدیل‌کنندگی مهارت سیاسی مورد تأیید قرار نگرفت.

**کلیدواژه‌ها:** ادراک سیاست سازمانی، رفتار سیاسی، مهارت سیاسی، اراده سیاسی.

## ۱- مقدمه

بسیاری تصدیق می‌کنند که سازمان‌ها به‌طور ذاتی عرصه‌های سیاسی هستند. به دلیل وجود گروه‌های ذینفع رقیب و منابع کمیاب، بهره‌گیری از رفتار سیاسی بهترین روش بقا و موفقیت در این محیط‌هاست [۱، صص ۱۴۱-۱۵۲]. فعالیت سیاسی در همه تعاملات به‌طور ذاتی وجود دارد، بنابراین به‌عنوان یکی از عناصر تشکیل‌دهنده سازمان‌ها محسوب می‌شود [۲، ص ۱۸۰]. در حالی که پژوهشگران اهمیت رفتارهای سیاسی فردی در سازمان را تشخیص داده‌اند، درک شالوده‌های مفهومی آن به قدر کافی مورد توجه قرار نگرفته است. پژوهش در مورد ادراک سیاست به‌طور ضمنی به ارتباط آن با رفتار سیاسی اشاره کرده است، اما این ارتباط فرض‌شده از لحاظ مفهومی به‌خوبی ایجاد نشده یا به‌طور تجربی آزمون نشده است [۳، صص ۳۵۹-۳۸۶]. تنها تعداد کمی از پژوهشگران «ادراک سیاست سازمانی»<sup>۱</sup> را به‌عنوان متغیر پیش‌بینی‌کننده رفتار سیاسی معرفی کرده و به ارتباط مثبت بین این پدیده و رفتار سیاسی اشاره کرده‌اند [۴، صص ۱۰۶۳-۱۰۶۸]. براساس تعریف، ادراک سیاست دیدگاه کارکنان در مورد میزان قدرت و نفوذ اعضای دیگر سازمان برای به دست آوردن مزایا و منافع در موقعیت‌های متعارض را منعکس می‌کند و اشاره به اعتقاد کارمند دارد درباره این‌که در صورت ادراک سیاست سازمانی، رفتار سیاسی که آن‌ها به دیگران یا محیط سازمانی نسبت می‌دهند به چه میزان است [۵].

اگرچه سازه‌های رفتار سیاسی و ادراک سیاست ادبیات سیاست سازمانی مطالعه و بررسی شده است، اما یک شالوده نظری مهم برای سیاست که توسط مینتزبرگ (۱۹۸۳، ۱۹۸۵) مطرح شد، مغفول مانده است. او پیشنهاد کرد کارکنان به دو ویژگی مهم برای مؤثر بودن در عرصه سیاست سازمانی نیاز دارند. نخست افراد نیاز به تمایل<sup>۲</sup> یا انگیزش<sup>۳</sup> برای گسترش منابع شخصی خود دارند. او این ویژگی را «اراده سیاسی»<sup>۴</sup> نام نهاد. دوم افراد باید توانایی اعمال این رفتارها را به شیوه‌ای که از نظر سیاسی زیرکانه و مؤثر باشد، دارا باشند. او این ویژگی را «مهارت سیاسی»<sup>۵</sup> نام‌گذاری کرد [۶، صص ۲۲۹-۲۴۵]. متأسفانه تاکنون تلاش اندکی به‌منظور بررسی اراده سیاسی و مهارت سیاسی مینتزبرگ درون یک مدل منسجم صورت گرفته است.

هدف مقاله حاضر آزمون یک مدل رفتار سیاسی در سازمان‌ها است. مدل پیشنهادی از

چارچوب مینت‌زبرگ برای تعیین اراده سیاسی و مهارت سیاسی به عنوان تعدیل‌کننده ارتباط بین ادراک سیاست و رفتار سیاسی بهره می‌گیرد.

## ۲- پیشینه نظری و فرضیه‌های پژوهش

### ۲-۱- رفتار سیاسی

یک واقعیت زندگی سازمانی شامل رفتارهای عقلایی از قبیل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل است. در پس این فعالیت‌ها مجموعه دیگری از رفتارهای سازمانی که مرتبط با به‌دست‌آوردن و حفظ قدرت است، قرار دارد [۷، صص ۲۹۸۷-۳۰۰۰]. تجارب شخصی در طول سال‌ها از این عقیده حمایت کرده‌اند که رفتار در سازمان ماهیتاً سیاسی است. رفتار سیاسی نفوذ ارادی و آگاهانه‌ای است که توسط افراد یا گروه‌ها به‌منظور افزایش و حفاظت از منافع خود (کوتاه‌مدت و بلندمدت) هنگام وجود راه‌حل‌های متضاد صورت می‌گیرد [۸، صص ۳۱۱-۳۲۴؛ ۹، صص ۲۶۴-۲۸۷؛ ۱۰، صص ۵۴۸-۵۵۴؛ ۱۱، صص ۳۰۰-۳۸۰]. دامنه تعریف مزبور بدان حد گسترده است که شامل رفتارهای مختلف سیاسی زیر می‌شود: ندادن اطلاعات اساسی به تصمیم‌گیرندگان، شایعه‌پراکنی، لابی‌گری زمان‌کار (مثل سوت زدن)، نشت اطلاعات محرمانه درباره سازمان و پارتی‌بازی یا دادوستدهای درون سازمانی [۱۲، ص ۲۵۵].

این تعریف در بسیاری از مطالعاتی که رفتار سیاسی را به عنوان رفتار غیرکارکردی در سازمان در نظر می‌گیرند، مورد توجه قرار گرفته است و بر یک معنای ضمنی<sup>۱</sup> منفی دلالت دارد که با درک کلی کارکنان در مورد این پدیده سازگار است [۱۳، ص ۳۲۷]. زمانی که از افراد خواسته می‌شود دیدگاه خود در مورد رفتار سیاسی در محیط کار را بیان کنند، معمولاً با الفاظ منفی در مورد آن صحبت می‌کنند [۱۴] و سیاست را به‌عنوان رفتار نفوذ بین‌فردی خویش‌خدمتی می‌دانند که به طور رسمی توسط سازمان تأیید نمی‌شود و برای حداکثر کردن منافع شخصی به زیان دیگران انجام می‌پذیرد [۱۵، ص ۳]. تمایز بین رفتارهای سیاسی و غیرسیاسی در سازمان بر اساس «قصد و نیت» است [۱۶، صص ۱-۱۴]. این رفتارها در رشته مدیریت به عنوان استراتژی‌های سیاسی، تاکتیک‌های نفوذ، تاکتیک‌های سیاسی، مانور سیاسی [۱۷، صص ۶۲۷-۶۵۸]. سیاست‌های سازمانی و فرایند سیاسی [۱۸، ص ۶۶؛ ۱۹، ص ۶۵] نامیده می‌شوند.

تدسکی و ملبرگ (۱۹۸۴) رفتارهای سیاسی را به دو دسته کلی طبقه‌بندی می‌کنند: رفتارهای سیاسی واکنشی (انفعالی) که شامل اعمالی (از قبیل اجتناب از اقدام<sup>۷</sup>، اجتناب از سرزنش<sup>۸</sup> و اجتناب از تغییر<sup>۹</sup>) هستند و افراد در پاسخ به تهدید درک‌شده انجام می‌دهند تا ضرر و زیان احتمالی فردی را کاهش دهند یا مانع پیامدهای منفی در آینده شوند. رفتارهای سیاسی فعال<sup>۱۰</sup> شامل اعمالی است (قاطعیت<sup>۱۱</sup>، خودشیرینی<sup>۱۲</sup>، استدلال<sup>۱۳</sup>، ائتلاف، مبادله و درخواست رو به بالا) که افراد در پاسخ به یک فرصت درک‌شده نشان می‌دهند تا بر نتایج به نفع خود اثر بگذارند. افراد برای رسیدن به اهداف خود معمولاً هر دو نوع رفتار را در پیش می‌گیرند [۳، ص ۳۶۴؛ ۲۰]. این پژوهش مبتنی بر طبقه‌بندی بالا بوده و یک دیدگاه خنثی نسبت به رفتار سیاسی را برگزیده است.

## ۲-۲- ادراک سیاست سازمانی و رفتار سیاسی

ادراک سیاست سازمانی (POPs)<sup>۱۴</sup> یک پدیده روان‌شناختی خاص زمینه<sup>۱۵</sup>، چند بعدی و ذهنی است [۲۱، صص ۹۴۵-۹۴۶]. پژوهش در مورد سیاست سازمانی برمبنای کار کلاسیک «کرت لوین» که در سال ۱۹۳۶ استدلال کرد افراد به درک خود از یک موقعیت پاسخ می‌دهند که ممکن است با واقعیت عینی متفاوت باشد، به طور گسترده بر ادراک سیاست تمرکز کرده است [۱۳]. بنابراین شناخت ادراکات کارکنان از سیاست برای سازمان مهم است [۱۶، صص ۱-۱۴]. گرچه جاج و برتز<sup>۱۶</sup> (۱۹۹۴) استدلال کرده‌اند که سیاست سازمانی رفتاری عینی است، اما در واقع سیاست سازمانی از ادراک فرد و واکنش نسبت به نفع شخصی نشأت می‌گیرد [۲۲]. فریز و همکاران (۱۹۸۹) بیان کردند به دلیل این‌که ادراکات افراد پاسخ‌های شناختی و رفتاری خاص را پیش‌بینی می‌کنند، از اهمیت برخوردارند [۲۳]. رفتار سیاسی در سازمان اغلب پنهان و تحت تأثیر تفاوت در ادراکات و نگرش‌های کارکنان است و بر اساس ماهیت عمل یا درک افراد از واقعیت و نه خود واقعیت تعیین می‌شود [۱۴، ۲۴؛ ۲۵، صص ۴۹-۵۸، ص ۴۹۵]. بنابراین یک رفتار یکسان ممکن است به‌عنوان سیاسی یا غیر سیاسی تفسیر شود که به تجربه پیشین فرد و چارچوب مرجع وی بستگی دارد [۲۶]. رفتار سیاسی واقعی از نظر مفهومی با ادراک سیاست متفاوت و به طور علی با آن مرتبط

است [۸، صص ۳۱۱-۳۲۴]. طبق نظر فریز و کاکمار (۱۹۹۱) ادراک سیاست سازمانی شامل ادراک افراد از فعالیت سیاسی دیگران و نه خود است [۲۶]. این سازه متشکل از سه بعد رفتار سیاسی کلی<sup>۷</sup>، پیش رفتن برای موفق شدن<sup>۸</sup> و خط مشی‌های پرداخت و ارتقا<sup>۹</sup> می‌باشد [۲۷، ص ۲۱]. فریز و کاکمار (۱۹۹۲) یک ارتباط قوی بین رفتار سیاسی کارکنان و ادراک سیاست سازمانی حدس زده‌اند [۸، صص ۳۱۱-۳۲۴]. بر اساس نظر آدامز (۲۰۰۲) گرچه رفتار سیاسی ممکن است پیامدهای مثبت داشته باشد، اما ادراک کارکنان از سیاست تقریباً همیشه منفی است [۱۱، صص ۳۰۰-۳۸۰]. به طور کلی پژوهشگران این حوزه معتقدند که ادراکات فرد از سیاست سازمانی بر رفتار سیاسی او اثر دارد [۴، صص ۱۰۶۳-۱۰۶۸]. در واقع افرادی که وجود سیاست را در سازمان خود ادراک می‌کنند، بیشتر از کسانی که چنین پدیده‌ای را درک نمی‌کنند، درگیر رفتار سیاسی می‌شوند. بنابراین فرضیه اول پژوهش به صورت زیر مطرح می‌شود:

**فرضیه اول: ادراک سیاست سازمانی به طور مثبت بر رفتار سیاسی اثر دارد.**

## ۲-۳- مهارت سیاسی

سه دهه پیش، یعنی در دهه ۱۹۸۰ سازه مهارت سیاسی توسط ففر (۱۹۸۱) به ادبیات علوم سازمانی معرفی شد که با کار مستقل و موازی انجام‌شده توسط مینتزبرگ (۱۹۸۳، ۱۹۸۵) مشترک بود. پژوهش پیرامون این مفهوم در اواخر دهه ۱۹۹۰ با کار فریز و همکاران (۱۹۹۹) شروع شد. این پژوهشگران یک رشته پژوهش در رابطه با استفاده مناسب از رفتارهای سیاسی به‌عنوان مجموعه مهارت‌هایی که متضمن عملکرد خوب و پیامدهای موفقیت‌آمیز کاری است، آغاز کردند [۲۸، صص ۱۹۶-۲۰۲]. مهارت سیاسی از طریق استفاده از تاکتیک‌ها و استراتژی‌های سیاست سازمانی به‌دست می‌آید، استفاده می‌شود و توسعه داده می‌شود [۲۹].

مطالعات مفهومی و تجربی مهارت سیاسی را "توانایی درک مؤثر دیگران و موقعیت‌ها در کار و استفاده از چنین دانشی برای نفوذ در دیگران برای عمل به شیوه‌ای که اهداف فردی و/یا سازمانی فرد را افزایش می‌دهد،" تعریف کرده‌اند [۲۸، صص ۱۹۶-۲۰۲؛ ۳۰؛ ۳۱، صص ۱۴۶-۱۶۵؛ ۴، صص ۱۰۶۸-۱۰۶۳؛ ۳۲، صص ۵۸۴-۶۰۸؛ ۳۳، صص ۵۸۳-۶۰۰]. بر اساس این تعریف، می‌توان استدلال کرد که مهارت سیاسی شامل توانایی ارتباط مؤثر با دیگران است [۳۲، صص ۵۸۴-۶۰۸] و حوزه‌های اجتماعی، عاطفی و کاربردی هوش، ویژگی‌های شخصیت،

مهارت‌های بین فردی، شهود و سبک را در بر می‌گیرد. به اعتقاد فریز و همکاران مهارت سیاسی یک سازه چند بعدی و متشکل از چندین بعد به هم مرتبط است که عبارتند از هوشیاری اجتماعی<sup>۲</sup>، نفوذ بین فردی<sup>۳۱</sup>، توانایی شبکه‌سازی<sup>۳۲</sup> و صمیمیت آشکار<sup>۳۳</sup> [۳۴؛ ۳۵، صص ۷۴۴-۷۷۱]. هوشیاری اجتماعی اشاره به توانایی افراد در درک دقیق موقعیت‌های اجتماعی دارد که شامل رفتارهای خود و دیگران است [پرو و همکاران، ۲۰۰۷]. این ویژگی مشابه آنچه ففر (۱۹۹۲) با عنوان «حساس بودن نسبت به دیگران» اشاره کرد، می‌باشد [۳۴]. نفوذ بین فردی به توانایی افراد دارای مهارت سیاسی به نفوذ در کسانی که با آن‌ها تعامل دارند، اشاره می‌کند و به معنای توانایی ایجاد تغییرات مطلوب در افراد دیگر است و به طور مفهومی مشابه اصطلاح ففر (۱۹۹۲) از «انعطاف‌پذیری» است [۳۳، صص ۵۸۳-۶۰۰]. مینتزرگ (۱۹۸۳) توانایی مذاکره و نفوذ در دیگران را به عنوان ویژگی ذاتی مهارت سیاسی قلمداد کرد [۳۱، صص ۱۶۵-۱۶۶]. افرادی که از نفوذ بین فردی بیشتری برخوردارند، قادرند به طور استراتژیک رفتار خود را با افراد مختلف در محیط‌های گوناگون تغییر دهند [۳۴]. افراد با توانایی شبکه‌سازی قادر به ایجاد ارتباطات، دوستی‌ها و اتحادها هستند. [۳۰] این خصیصه مربوط به توانایی تأثیر قدرتمند بر افرادی است که فرد با آن‌ها کار می‌کند. این قبیل افراد قادرند به طور موفقیت‌آمیز مشارکت مؤثر و سودمند دیگران را در محل کار جلب کنند [۳۴]. صداقت آشکار مربوط به داشتن اعتبار<sup>۳۴</sup>، صداقت و انسجام است [۳۰؛ ۳۶]. این افراد صمیمی، قابل اعتماد، درستکار و صادق هستند [۱، صص ۱۴۱-۱۵۲]. به دلیل صمیمیت آشکار، اعمال آن‌ها به عنوان فریبکاری تعبیر نمی‌شود و دیگران آن‌ها را قابل اعتماد می‌دانند [۳۷، صص ۳۲۶-۳۳۵]. افرادی که از نظر سیاسی مهارت دارند نه تنها به طور دقیق می‌دانند در موقعیت‌های اجتماعی مختلف چه کاری انجام دهند، بلکه می‌دانند چگونه آن را انجام دهند تا هر گونه انگیزه خود خدمتی را پنهان کنند و کار آن‌ها به شیوه‌ای اصیل و صادقانه تفسیر شود [۳۰؛ ۳۳، صص ۵۸۳-۶۰۰].

بنابراین فرض می‌شود افراد دارای مهارت سیاسی بیش از دیگران هنگام ادراک سیاست سازمانی به رفتار سیاسی مبادرت می‌ورزند، زیرا همان‌گونه که بیان شد در موقعیت‌ها و شرایط مختلف می‌دانند چه کاری انجام دهند تا در عین حال که منافع شخصی آن‌ها تأمین می‌شود، هر گونه انگیزه خویش‌خدمتی را پنهان کنند.

فرضیه دوم: مهارت سیاسی ارتباط بین ادراک سیاست سازمانی و رفتار سیاسی را تعدیل می‌کند.

#### ۲-۴- اراده سیاسی

مفهوم اراده سیاسی توسط مینتزبرگ (۱۹۸۳) به عنوان ظرفیت افراد برای گسترش انرژی به منظور دستیابی به یک هدف خاص تعریف شد [۲۹]. وی بیان کرد افراد قبل از درگیر شدن در رفتار سیاسی نیاز به نشان دادن تمایل یا انگیزش برای گسترش منابع شخصی دارند [۶، صص ۲۲۹-۲۴۵]. انگیزه‌ها چراهای رفتار هستند و جهت کلی رفتار هر فرد را معین می‌کنند. انگیزه‌ها را گاهی به عنوان نیازها، تمایلات، سائقه‌ها یا محرک‌های درونی فرد تعریف می‌کنند [۲۸، ص ۹۲]. در واقع بازیگران سیاسی کارآمد باید دارای دو ویژگی باشند: اراده سیاسی و مهارت سیاسی. در حالی که مهارت سیاسی توانایی درگیر شدن در سیاست به طور شایسته می‌باشد، اراده سیاسی به تمایل برای افزایش انرژی به منظور پیگیری اهداف سیاسی اشاره دارد که موجب می‌شود برخی افراد در مقایسه با دیگران تمایل بیشتری به درگیر شدن در رفتار سیاسی داشته باشند [۲۹].

از زمانی که مینتزبرگ (۱۹۸۳) مفهوم اراده سیاسی را مطرح کرد، تنها دو مطالعه تلاش کرده‌اند که مؤلفه‌های اصلی آن را عملیاتی کرده و حمایت تجربی برای این مفهوم پیدا کنند. اولین مطالعه توسط تردوی و همکاران (۲۰۰۵) انجام شد. آن‌ها اراده سیاسی را به عنوان نیاز به موفقیت و انگیزش درونی عملیاتی کردند و به این نتیجه رسیدند که اراده سیاسی احتمال درگیر شدن در رفتار سیاسی را پیش‌بینی کرد، در حالی که مهارت سیاسی ارتباط بین رفتار سیاسی و کار عاطفی<sup>۲۵</sup> را تعدیل نمود [۲۳]. دومین مطالعه توسط لیو و همکاران<sup>۳۶</sup> (۲۰۱۰) انجام شد. این پژوهشگران نیاز به موفقیت و نیاز به قدرت را به عنوان مؤلفه‌های اراده سیاسی در نظر گرفتند و دریافتند که اراده سیاسی به طور مثبت با رفتار سیاسی مرتبط است و ادراک سیاست سازمانی ارتباط بین اراده سیاسی و رفتار سیاسی را تعدیل می‌کند. بر اساس دو مطالعه انجام شده، این پژوهش نیاز به قدرت، نیاز به موفقیت و انگیزش درونی را به عنوان شاخص‌های اراده سیاسی در نظر گرفته است. در ذیل تعریف مختصری از هر یک از این مؤلفه‌ها ارائه می‌شود:



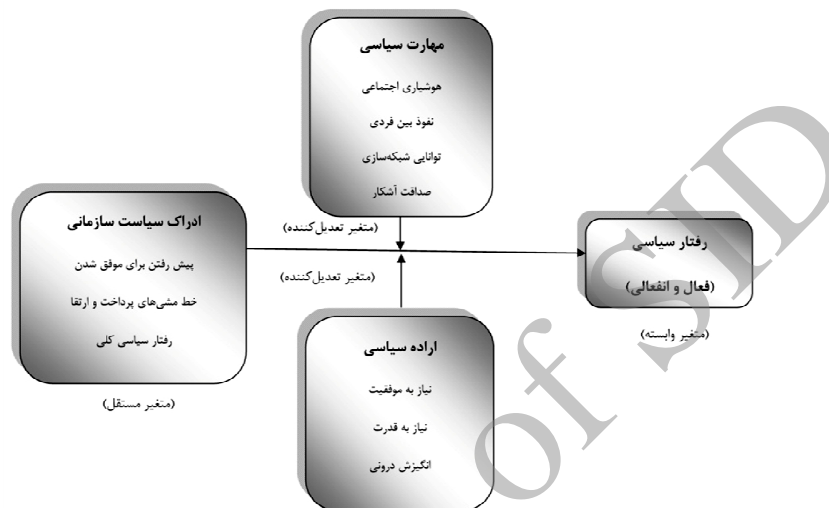
نیاز به قدرت اشاره به تمایل به نفوذ در دیگران، تغییر افراد یا رویدادها و ایجاد تفاوت در زندگی دارد [۳۹، صص ۲۱-۴۲] و بیانگر تمایل اساسی فرد برای رهبری و تأثیرگذاری بر دیگران به منظور کنترل محیط خود است [۴۰، ص ۱۵۷] افراد دارای نیاز بالا به قدرت ترجیح می‌دهند رقابتی باشند، پست‌های موقعیت‌دار داشته باشند و فعالانه به دنبال ارتقای مقام هستند [۴۱، ص ۲۷]. آن‌ها نقاط قوت و ضعف خود را می‌دانند و به قضاوت‌های خود اعتماد دارند. بنابراین احتمالاً از اعتماد به نفس بیشتری نسبت به توانایی خود برای اداره مؤثر اعمال سیاسی برخوردارند [۳۹، صص ۲۱-۴۲].

نیاز به موفقیت توسط مری<sup>۳۷</sup> (۱۹۳۸) به عنوان نیاز به چیره دست شدن<sup>۳۸</sup> یا سازماندهی اشیای فیزیکی، موجودات انسانی یا ایده‌ها، برای غلبه بر موانع و به دست آوردن یک استاندارد بالا، برای تعالی بخشیدن خود، رقابت کردن و پیش افتادن از دیگران و برای افزایش احترام به خود از طریق به کار بردن موفقیت‌آمیز استعداد تعریف شد [۶، صص ۲۲۹-۲۴۵]. در حقیقت، تدسکی، شولنکر و لیندسکولد<sup>۳۹</sup> (۱۹۷۲) استدلال کردند نیاز به موفقیت با اعتماد به نفس بازیگر در بسترهای سیاسی مرتبط است. پژوهش‌های قبلی پیشنهاد می‌کند که نیاز به موفقیت ممکن است بر ظرفیت فرد برای درگیر شدن در رفتار سیاسی اثر بگذارد [۶، صص ۲۲۹-۲۴۵].

انگیزش درونی به‌عنوان رفتار در جهت هدفی تعریف می‌شود که به‌طور ذاتی با پاداش همراه است، زیرا برای تقویت فعالیت‌های مهم مانند جستجوی چالش‌ها، نشان دادن شایستگی و دنبال کردن منافع خود به کار می‌رود [۶، صص ۲۲۹-۲۴۵]. انگیزه درونی از درون برای موفق شدن سرچشمه می‌گیرد و منبع انرژی برای عملکرد از درون می‌آید. در مقابل انگیزه بیرونی به‌عنوان منبع انرژی برای عملکرد که از جانب دیگران می‌آید، تعریف می‌شود [۱۹، ص ۶۵].

از آن جایی که رفتار سیاسی به‌منظور دستیابی به منابع سازمانی ارزشمند صورت می‌گیرد، مطالعه کنونی پیشنهاد می‌کند که نیاز به موفقیت، نیاز به قدرت و انگیزش درونی که در قالب مفهوم اراده سیاسی متجلی می‌شوند، احتمال درگیر شدن افراد در رفتار سیاسی را هنگام ادراک سیاست سازمانی افزایش می‌دهند، بنابراین:

فرضیه سوم: اراده سیاسی ارتباط بین ادراک سیاست سازمانی و رفتار سیاسی را تعدیل می‌کند. بر اساس چارچوب نظری بالا الگوی مفهومی پژوهش در قالب شکل ۱ ترسیم می‌شود:



شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

#### ۳-۱- جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش در برگیرنده مدیران و کارشناسان رسمی یا دارای قرارداد جاری و با مدرک تحصیلی حداقل لیسانس در ۳۲ شرکت تابعه بخش آب مستقر در ۳۰ استان کشور به تعداد ۳۷۱۶ نفر است.

#### ۳-۲- روش نمونه‌گیری و تعیین حجم نمونه

در این پژوهش از روش نمونه‌گیری گروهی (طبقه‌بندی شده)<sup>۳۰</sup> استفاده شده و حجم نمونه از فرمول کوکران<sup>۳۱</sup> محاسبه شده است [۴۲، صص ۵۶۳-۵۵۷].

$$n = \frac{z^2 pq}{d^2} \cdot \frac{1 + (z^2 pq - 1) / N}{D}$$

در فرمول مذکور نمادهای به کار رفته عبارتند از:

$n$  (حجم نمونه)

$N=3716$  (حجم جامعه آماری)

$d=0/05$  (درجه اطمینان یا دقت احتمالی مطلوب)

$p=0/05$  (نسبتی از جمعیت واجد صفت معین)

$q=0/05$  (نسبتی از جمعیت فاقد صفت معین)

$Z=1/96$  (درصد خطای معیار ضریب اطمینان قابل قبول)

با استفاده از فرمول کوکران، تعداد نمونه ۳۴۸ نفر تعیین شد. برای به دست آوردن اطمینان از دریافت این تعداد پرسش‌نامه و با در نظر گرفتن احتمال عدم بازگشت و غیر قابل استفاده بودن برخی پرسش‌نامه‌ها، تعداد ۶۰۰ پرسش‌نامه توزیع شد که از این میان ۵۲۵ نفر به پرسش‌نامه‌ها پاسخ کامل دادند. بنابراین نرخ پاسخگویی مشارکت‌کنندگان در پژوهش ۸۷ درصد بود.

### ۳-۳- ابزار گردآوری داده‌ها

در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شده است. پرسش‌نامه مورد استفاده شامل دو بخش است. بخش اول ۷ سؤال در رابطه با اطلاعات پایه یا عمومی پاسخگویان شامل: ۱-جنسیت، ۲- سطح تحصیلات، ۳- رشته تحصیلی، ۴- سن، ۵- سابقه کار، ۶- پست سازمانی، ۷- نام شرکت/ سازمان می‌باشد. در بخش دوم برای سنجش متغیر پیش‌بین (ادراک از سیاست سازمانی) از پرسش‌نامه دوازده گویه‌ای کاکمار و فریز (۱۹۹۱) و برای سنجش رفتار سیاسی از پرسش‌نامه سی و نه گویه‌ای وال و پرو (۲۰۰۰) (۱۸ سؤال برای سنجش رفتار سیاسی فعال مشتمل بر شش بعد قاطعیت، خودشیرینی، عقلانیت، ائتلاف، مبادله مطلوبیت‌ها، درخواست روبه بالا و ۲۱ سؤال برای رفتار سیاسی انفعالی مشتمل بر سه بعد اجتناب از کنش، اجتناب از سرزنش، اجتناب از تغییر)، برای سنجش مهارت سیاسی از پرسش‌نامه ۱۸ گویه‌ای فریز و همکاران (۲۰۰۵) مشتمل بر چهار بعد زیرکی اجتماعی، نفوذ بین‌فردی، توانایی شبکه‌سازی و صداقت آشکار و برای اندازه‌گیری اراده سیاسی از دو پرسش‌نامه شامل پرسش‌نامه ۸ گویه‌ای لیو و همکاران (۲۰۱۰) برای سنجش نیاز به موفقیت و نیاز به قدرت و پرسش‌نامه سه گویه‌ای ترم بلی و همکاران (۲۰۰۹) برای سنجش انگیزش درونی استفاده شد. همه این پرسش‌نامه‌ها

مبتنی بر طیف پنج تایی لیکرت مورد استفاده قرار گرفتند.

### ۳-۴- رویی و پایایی ابزار سنجش

با وجود این‌که پرسش‌نامه‌های مورد استفاده در این پژوهش، در پژوهش‌های مختلف خارج از کشور از رویی برخوردار بوده‌اند، به منظور حصول اطمینان از بومی‌سازی انجام شده گویه‌ها، پرسش‌نامه‌ها در اختیار برخی کارکنان مجرب شرکت‌های آب منطقه‌ای و همچنین اساتید محترم راهنما و مشاور قرار گرفت که بعد از اعلام نظر در خصوص نحوه ترجمه، اصلاحات لازم به عمل آمد و رویی محتوایی و صوری آن‌ها تأیید شد. به منظور ارزیابی سازگاری درونی گویه‌ها نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. مقادیر بزرگ‌تر از ۰/۷ پایایی مطلوب، بزرگ‌تر از ۰/۶ پایایی متوسط و مقادیر بزرگ‌تر از ۰/۵ این شاخص پایایی ضعیف و مقادیر کمتر از ۰/۵ آن پایایی غیر قابل قبول را نشان می‌دهد [۴۳]. نتایج به دست آمده نشان از پایایی قابل قبول پرسش‌نامه‌ها بود. میزان آلفای کرونباخ برای متغیر ادراک سیاست سازمانی ۷۹ درصد، رفتار سیاسی ۷۷ درصد، مهارت سیاسی ۸۰ درصد و اراده سیاسی ۷۶ درصد محاسبه شد.

### ۳-۵- روش‌ها و فنون آماری مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار استنباطی و توصیفی استفاده شده است. آماره‌های توصیفی شامل جداول فراوانی، میانگین، انحراف معیار و... است و در سطح استنباطی برای تعیین نرمال بودن کلیه متغیرها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. در آزمون فرضیه‌های پژوهش نیز از مدل معادلات ساختاری شامل تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر استفاده شده است. نرم افزارهای استفاده شده برای تجزیه و تحلیل داده‌ها بسته نرم افزاری SPSS نسخه ۱۹ و بسته نرم افزاری LISREL نسخه ۸/۷۲ و نرم افزار SMARTPLS نسخه ۲ تحت ویندوز هستند. شایان ذکر است که مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر ابزار مناسبی برای شناخت روابط و پیوندهای علی احتمالی میان مجموعه‌ای از متغیرهاست. این مدل که در حقیقت کاربرد رگرسیون چند متغیری در ارتباط با تدوین بارز مدل‌های علی است، درصدد تبیین و اندازه‌گیری آثار

مستقیم و غیرمستقیم مجموعه‌ای از متغیرها بر یکدیگر است [۴۴].

#### ۴- یافته‌های پژوهش

##### ۴-۱- آمار توصیفی مرتبط با مشاهدات

بررسی توصیفی اطلاعات عمومی (پایه) جمع‌آوری شده نشان داد که ۷۶/۲ درصد اعضای نمونه آماری را مردان و ۲۳/۸ درصد آن را زنان تشکیل داده‌اند. بنابراین در تکمیل پرسش-نامه‌ها مردان مشارکت بیشتری داشته‌اند. ۴۰/۵۷ درصد از آزمودنی‌ها بین ۳۱ تا ۴۰ سال سن دارند که بیشتر پاسخگویان (۴۰ درصد) سابقه کاری ۱۰ تا ۲۰ سال داشته‌اند.

##### ۴-۲- بررسی نرمال بودن مؤلفه‌های ابعاد الگو

به منظور آزمودن نرمال بودن از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. آزمون نرمال بودن کولموگروف-اسمیرنوف برای تمامی مؤلفه‌های الگوی عمومی پژوهش در سطح معناداری  $P\text{-Value} = 0/05$  انجام شد. فرضیه آماری به صورت زیر است:

$H_0$ : داده‌ها نرمال هستند (داده‌ها از جامعه نرمال آمده‌اند).

$H_1$ : داده‌ها نرمال نیستند (داده‌ها از جامعه نرمال نیامده‌اند).

اگر مقدار سطح معناداری مساوی یا بزرگ‌تر از مقدار خطا ۰/۰۵ باشد، فرض صفر را نتیجه می‌گیریم و در صورتی که مقدار سطح معناداری کوچک‌تر از مقدار خطا ۰/۰۵ باشد، فرض یک را نتیجه می‌گیریم. همان‌طور که جدول ۱ نشان می‌دهد چون مقدار سطح معناداری در تمامی مؤلفه‌ها بالاتر از مقدار خطای ۰/۰۵ می‌باشد پس فرض صفر را نتیجه می‌گیریم؛ یعنی مؤلفه‌های پژوهش همگی نرمال هستند و استفاده از آزمون‌های پارامتریک بدون مانع است.

جدول ۱ نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	آماره Z	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
ادراک سیاست	۰/۸۶۱	۰/۴۴۸	نرمال است
اراده سیاسی	۱/۰۳۹	۰/۲۳۱	نرمال است
مهارت سیاسی	۱/۲۴۰	۰/۰۶۲	نرمال است
رفتار سیاسی	۰/۶۷۲	۰/۷۵۷	نرمال است

#### ۳-۴- بررسی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش

قبل از آزمون فرضیه‌ها و بررسی مدل‌های مفهومی پژوهش لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیر وابسته (رفتار سیاسی) و متغیرهای تعدیل‌کننده (اراده سیاسی و مهارت سیاسی) اطمینان حاصل کرد. از این رو مدل‌های اندازه‌گیری این سه متغیر به ترتیب آورده می‌شود که این کار توسط تحلیل عاملی تأییدی<sup>۲۲</sup> مرتبه اول و دوم صورت می‌گیرد. تحلیل عاملی تأییدی یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون (عامل‌های به دست آمده) و متغیرهای مشاهده شده (سؤال‌ها) به کار برده می‌شود که بیانگر مدل اندازه‌گیری است [۴۵].

جدول ۲ نتایج تحلیل عاملی تأییدی دو مرحله‌ای برای سازه‌های مطالعه شده

بار عاملی	بعد	متغیر	
۰/۶۹	قاطعیت	فعال	رفتار سیاسی
۰/۵۰	خود شیرینی		
۰/۶۱	عقلانیت		
۰/۵۳	ائتلاف		
۰/۵۶	مبادله مطلوبیت‌ها		
۰/۶۴	درخواست رو به بالا		
۰/۷۲	اجتناب از کنش (اقدام)		
۰/۵۰	اجتناب از سرزنش		
۰/۵۳	اجتناب از تغییر		
۰/۹۲	نیاز به توفیق‌طلبی	اراده سیاسی	
۰/۶۹	نیاز به قدرت		
۰/۸۸	انگیزش درونی		
۰/۹۹	زیرکی اجتماعی	مهارت سیاسی	
۰/۹۶	نفوذ بین فردی		
۰/۹۰	توانایی شبکه سازی		
۰/۶۰	صمیمت آشکار		

نتایج تحلیل عاملی تأییدی دو مرحله‌ای رفتار سیاسی، اراده سیاسی و مهارت سیاسی حاکی از آن است که تمام مدل‌های اندازه‌گیری مناسب و تمام اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. در بین ابعاد رفتار سیاسی قاطعیت و اجتناب از اقدام (کنش) به دلیل دارا بودن بیشترین بار عاملی در اندازه‌گیری رفتار سیاسی سهم بیشتری دارند. در بین ابعاد اراده سیاسی نیز بعد نیاز به توفیق‌طلبی (موفقیت) دارای بیشترین اهمیت است. زیرکی اجتماعی نیز با داشتن بیشترین بار عاملی سهم مهم‌تر و بیشتری در اندازه‌گیری مهارت سیاسی ایفا می‌کند.

جدول ۳ وضعیت شاخص‌های برازش سه مدل

وضعیت برازش	مقدار به دست آمده				منبع	مقدار مطلوب	معیارهای برازش مدل
	مهارت سیاسی	اراده سیاسی	رفتار سیاسی انفعالی	رفتار سیاسی فعال			
مناسب	۲/۲۴۳	۲/۷۶۲	۲/۵۸۷	۱/۰۶	کلانتری (۱۳۸۸) [۴۶]	کمتر از ۳	(کای دو بر درجه آزادی)
مناسب	۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۹۱	۰/۹۸	کلانتری (۱۳۸۸) [۴۶]	بالاتر از ۰/۸	GFI (نیکویی برازش)
مناسب	۰/۸۷	۰/۹۳	۰/۸۲	۰/۹۵	کلانتری (۱۳۸۸) [۴۶]	بالاتر از ۰/۸	AGFI (برازندگی تعدیل شده)
مناسب	۰/۰۷۴	۰/۰۶۷	۰/۰۸۴	۰/۰۱۳	تیشلی و براون (۲۰۰۰) [۴۳]	کمتر از ۰/۰۹	RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)
مناسب	۰/۹۵	۰/۹۷	۰/۹۳	۱/۰۰	گافین (۱۹۹۳) [۴۷]	بالاتر از ۰/۹	CFI (برازندگی تعدیل یافته)
مناسب	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۹۲	۰/۹۸	بنتلر و بنت (۱۹۸۰) [۴۸]، صص ۲۰۲-۲۱۴]	بالاتر از ۰/۹	NFI (برازندگی نرم شده)
مناسب	۰/۹۶	۰/۹۷	۰/۹۳	۱/۰۰	تاکرو لوئیس (۱۹۷۳) [۴۹]، صص ۵۵۸]	بالاتر از ۰/۹	NNFI (برازندگی نرم نشده)
مناسب	۰/۹۶	۰/۹۷	۰/۹۳	۱/۰۰	بالن و بارب (۱۹۸۱) [۵۰]، صص ۱-۱۰]	بالاتر از ۰/۹	برازندگی فزاینده (IFI)

مقادیر قابل قبول شاخص‌های برازش برای این‌که مدل مورد نظر توسط آن‌ها تأیید شود، در جدول ۳ ارائه شده است. همان‌طور که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود، مدل از نظر شاخص‌های تناسب در وضعیت مناسبی به سر می‌برد.

#### ۴-۴- یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌ها

در این پژوهش سه فرضیه مطرح بوده است که برای آزمون آن‌ها از روش‌های آزمون تحلیل عاملی تأییدی (به‌عنوان مقدمه‌ای برای ترسیم الگوی نهایی) و آزمون تحلیل مسیر (میزان ضریب مسیر و آماره T) برای بررسی میزان صحت فرضیه‌ها استفاده شده است.

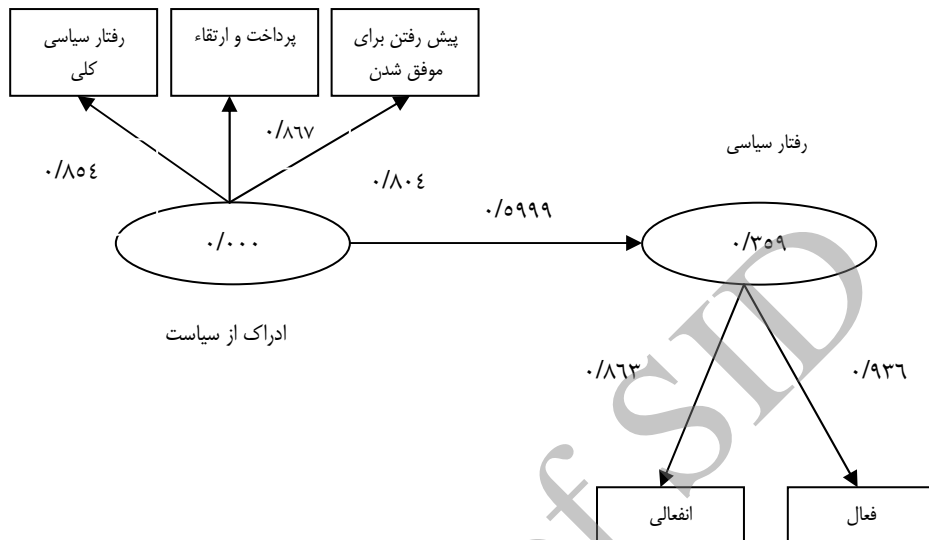
##### ۴-۴-۱- فرضیه اول

ادراک سیاست سازمانی بر رفتار سیاسی دارای اثر مثبت، مستقیم و معناداری برابر با ۰/۳۵۹ است. به این معنی که با افزایش ادراک سیاست در سازمان میزان رفتار سیاسی که افراد از خود نشان می‌دهند، افزایش خواهد یافت. با نگاهی به ضریب تعیین می‌توان گفت که به ازای یک واحد تغییر در ادراک سیاست حدود ۳۵ درصد تغییر در متغیر رفتار سیاسی پدید می‌آید. به دلیل این‌که مقدار آماره  $t$  ( $t=7/754$ ) از میزان قابل قبول (۱/۹۶) بیشتر است، می‌توان استدلال کرد که ادراک سیاست بر رفتار سیاسی تأثیر دارد. از این رو فرضیه اول پژوهش مورد تأیید است.

جدول ۴ ضریب مسیر، آماره  $t$  و نتیجه فرضیه اول پژوهش

فرضیه اول	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره $t$	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
ادراک سیاست سازمانی → رفتار سیاسی	۰/۳۵۹	۷/۷۵۴	< ۰/۰۵	تأیید می‌شود





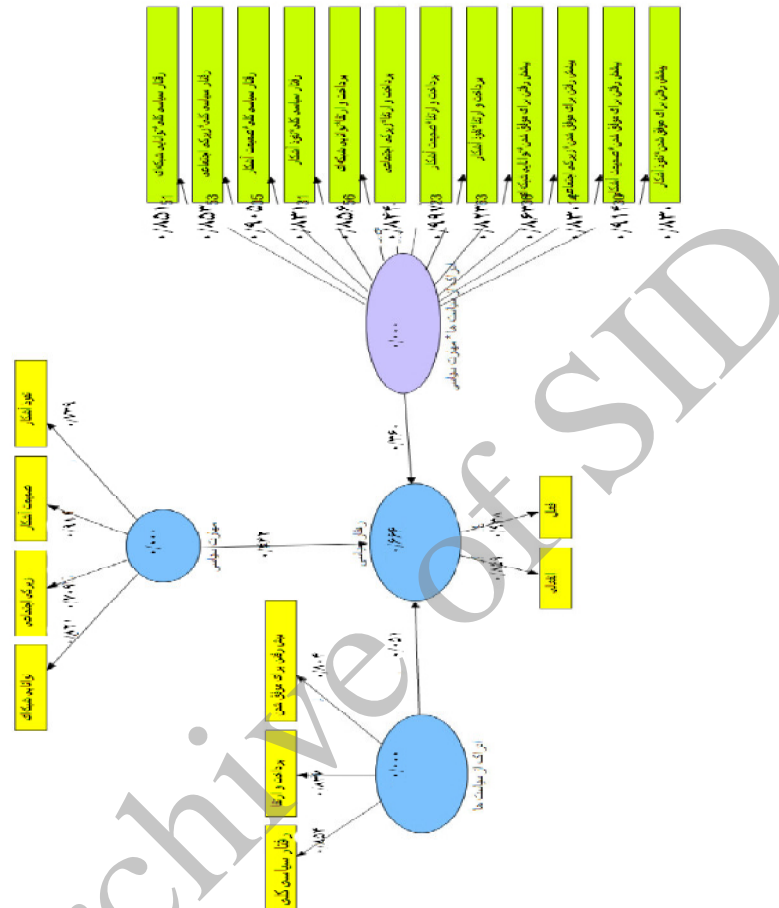
شکل ۲ رابطه بین ادراک سیاست سازمانی و رفتار سیاسی در حالت تخمین ضرایب استاندارد

#### ۴-۲-۴ فرضیه دوم

مهارت سیاسی تأثیر ادراک سیاست سازمانی بر رفتار سیاسی را تعدیل می‌کند.

جدول ۵ ضریب مسیر، آماره t و نتیجه فرضیه دوم پژوهش

فرضیه دوم	ضریب مسیر (β)	آماره t	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
مهارت سیاسی* ادراک سیاست سازمانی → رفتار سیاسی	۰/۶۶۶	۱/۲۵۸	< ۰/۰۵	رد می‌شود



شکل ۳ رابطه بین رفتار سیاسی و ادراک سیاست سازمانی با حضور متغیر تعدیل‌گر مهارت سیاسی در حالت تخمین ضرایب استاندارد

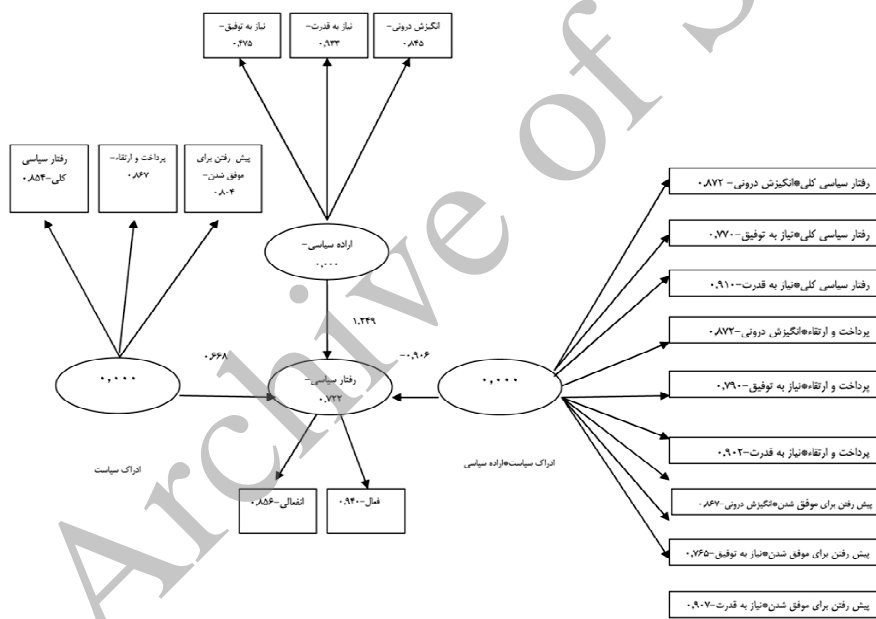
شکل ۳ رابطه رفتار سیاسی و ادراک سیاست سازمانی با حضور متغیر تعدیل‌گر مهارت سیاسی در حالت تخمین ضرایب را نشان می‌دهد. به دلیل این‌که مقدار آماره  $t$  ( $t=1/258$ ) این رابطه کمتر از میزان قابل قبول ۱/۹۶ است، می‌توان استدلال کرد مهارت سیاسی نتوانسته است اثر معناداری بر رابطه دو متغیر رفتار سیاسی و ادراک سیاست سازمانی بگذارد. بنابراین فرضیه دوم رد می‌شود.

#### ۳-۴-۴- فرضیه سوم

اراده سیاسی تأثیر ادراک سیاست سازمانی بر رفتار سیاسی را تعدیل می‌کند.

جدول ۶ ضریب مسیر، آماره t و نتیجه فرضیه پژوهش

فرضیه سوم	ضریب مسیر (β)	آماره t	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
اراده سیاسی * ادراک سیاست سازمانی ← رفتار سیاسی	۰/۷۲۲	۳/۱۰۹	<۰/۰۵	تأیید می‌شود



شکل ۴ رابطه بین رفتار سیاسی و ادراک سیاست سازمانی با حضور متغیر تعدیل‌گر اراده سیاسی در حالت تخمین ضرایب استاندارد

مقدار ضریب تعیین قبل از ورود متغیر تعدیل‌گر برابر ۰/۳۵۹ بوده است و با ورود متغیر تعدیل‌گر این مقدار به ۰/۷۲۲ افزایش یافته است؛ یعنی متغیر تعدیل‌گر توانسته میزان رابطه را به مقدار ۳۶/۳ درصد تعدیل کند. با توجه به فرمول معرفی شده در ذیل می‌توان میزان تأثیر متغیر اراده سیاسی بر رابطه رفتار سیاسی و ادراک سیاست سازمانی را آزمون کرد. در صورتی که مقدار توان دوم  $f^2$  از ۰/۰۲ کمتر باشد، متغیر تعدیل‌گر اثر ناچیز و قابل صرف-نظری بر رابطه دو متغیر داشته است. اگر مقدار توان دوم  $f^2$  در بازه ۰/۰۲ تا ۰/۱۵ باشد، اثر متغیر تعدیل‌گر ضعیف است. در صورتی که این مقدار از ۰/۱۵ تا ۰/۳۵ باشد، اثر متوسطی بر رابطه داشته است و اگر این مقدار از ۰/۳۵ بالاتر باشد، متغیر تعدیل‌گر اثر قوی و بالایی بر رابطه دو متغیر داشته است [۵۱، صص ۲۳۲-۲۳۹]. با توجه به این که مقدار توان دوم  $f^2$  بیش از ۳۵ درصد شده است (برای این رابطه مقدار ۱۳۰/۵۷ درصد) می‌توان گفت که متغیر اراده سیاسی توانسته است بر رابطه دو متغیر رفتار سیاسی و ادراک سیاست سازمانی تأثیر زیادی داشته باشد و این رابطه را به شدت در جهت منفی تعدیل کند و این مقدار تأثیر با توجه به آماره  $t$  در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار شده است و در نتیجه فرضیه مبتنی بر این رابطه در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌شود. (آماره  $t = ۳/۱۰۹$  خارج بازه ۱/۹۶- تا ۱/۹۶+ قرار گرفته است).

$f^2 = R^2$  with Moderator -  $R^2$  without Moderator

$1 - R^2$  with Moderator

## ۵- نتیجه‌گیری

در این پژوهش تلاش شده است تا نقش ادراک سیاست سازمانی، مهارت سیاسی و اراده سیاسی در بروز رفتار سیاسی کارکنان در بخش دولتی ایران بررسی شود. فرضیه اول پژوهش به این صورت بود که ادراک سیاست سازمانی به طور مثبت بر رفتار سیاسی تأثیر دارد. نتایج پژوهش نشان‌دهنده تأیید این فرضیه است. وال در سال ۱۹۹۷ در پژوهشی بر ۲۶۰ کارمند تمام وقت نشان داد که ادراک سیاست به طور مثبت و مهمی با رفتار سیاسی مرتبط است. این نتیجه با یافته‌های پژوهش جون و همکاران (۲۰۰۹) نیز تطابق دارد. به طور کلی ادراک سیاست سازمانی اغلب با پیامدهای منفی از قبیل کاهش رضایت شغلی [۵۲،

صص ۳۰۷-۳۴۱] کاهش رفتار شهروندی سازمانی [۵۳] کاهش عملکرد شغلی [۵۴، صص ۴۰-۵۵]. کاهش اثربخشی سازمانی [۲۲] و میزان بالاتر غیبت [۲۳] همراه است. سطوح بالای ادراک سیاست نشان‌دهنده محیط کاری تهدیدآمیز است که در آن کارکنان برای کسب موفقیت به رفتارهای غیررسمی متوسل می‌شوند و در مورد این‌که آیا سخت کارکردن پیامدهای مطلوبی به همراه خواهد داشت یا نه عدم اطمینان وجود دارد [۲۳]. بنابراین به دلیل وجود این عدم اطمینان‌ها و ابهامات، کارکنان به رفتار سیاسی مبادرت می‌ورزند تا نفع شخصی خود را تأمین کنند و عدم اطمینان سازمانی و پیامدهای منفی حاصل از ادراک سیاست سازمانی را کاهش دهند [۱۰، صص ۵۴۸-۵۵۴].

فرضیه دوم پژوهش به این صورت بود که مهارت سیاسی ارتباط بین ادراک سیاست سازمانی و رفتار سیاسی را تعدیل می‌کند؛ یعنی امکان این‌که افراد دارای مهارت سیاسی در صورت ادراک سیاست اقدام به رفتار سیاسی کنند، بیشتر است. این فرضیه مورد تأیید قرار نگرفت. بر اساس نظر مینتزبرگ مهارت سیاسی توانایی ترغیب، نفوذ و کنترل دیگران است [۶، صص ۲۲۹-۲۴۵]. هر چه مهارت سیاسی افراد بیشتر باشد، در مورد توانایی خود برای کنترل تصاویر، احساسات و تعاملات در کار مطمئن‌تر هستند [۵، صص ۹۸۹۶-۹۹۰۴]. بنابراین با وجود این‌که افراد دارای مهارت سیاسی درک هوشمندانه‌ای از اشخاص، وقایع و رفتارها در سازمان دارند و تلاش‌های نفوذ دیگران را درک می‌کنند، اما قادر به اجرای موفقیت‌آمیز رفتار سیاسی نیستند. این احتمال وجود دارد که افراد دارای مهارت سیاسی به دلیل فقدان محرک‌های محیطی مناسب فرصتی برای استفاده از قابلیت‌های خود پیدا نمی‌کنند و امکان سرمایه‌گذاری بر چنین فرصت‌هایی برای دستیابی به پاداش‌های درونی و بیرونی ندارند، برای مثال به دلیل این‌که در سازمان‌های دولتی کارها به شیوه فردی انجام می‌شود و امکان انجام کار تیمی و گروهی وجود ندارد، افراد فرصت استفاده از مهارت سیاسی خود را که در تعامل با دیگران آشکار می‌شود، ندارند. مهارت سیاسی توانایی خوب ارتباط برقرارکردن با دیگران است. ممکن است افراد از این موضوع نگرانی داشته باشند که استفاده از این مهارت نزد دیگران به‌عنوان چاپلوسی و خودشیرینی تعبیر شود. با توجه به بستر فرهنگی و دینی سازمان‌های ایرانی ممکن است افراد دارای مهارت سیاسی با وجودی که سیاست‌بازی و رفتارهای نفع‌طلبانه دیگران را درک می‌کنند، به دلیل برخورداری از

ارزش‌های دینی و مذهبی قوی از مهارت خود برای دستیابی به نفع شخصی استفاده نکنند. ون درمات (۲۰۰۸) معتقد است مهارت سیاسی با گذشت زمان از طریق آموزش و تجربه قابل تغییر است، از این رو لازم است در مورد این‌که چه موقع فرد اشتیاق، محبت، علاقه، نگرانی، تواضع، اطمینان و تسلط را شبیه‌سازی کند، چه موقع لبخند بزند، با چه کسی بخندد و چگونه با دیگران صمیمی شود آموزش‌های لازم به افراد داده شود. بنابراین واحد منابع انسانی می‌تواند آموزش‌هایی در زمینه بالنده کردن مهارت سیاسی فراهم کند، به منظور این‌که کارکنان دانش بیشتری در مورد قواعد بازی سیاسی و چگونگی مؤثر بودن در کار داشته باشند.

در نهایت فرضیه سوم پژوهش به این صورت بود که اراده سیاسی ارتباط بین ادراک سیاست سازمانی و رفتار سیاسی را تعدیل می‌کند. این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. اما جهت رابطه برخلاف انتظار منفی بود. زمانی که افراد سیاست سازمانی را ادراک می‌کنند، در صورتی که دارای اراده سیاسی باشند، رفتار سیاسی کمتری نشان می‌دهند. در دو مطالعه‌ای که تاکنون در مورد اراده سیاسی صورت گرفته است [۶، صص ۲۲۹-۲۴۵؛ ۳۹، صص ۲۱-۴۲]، این سازه به عنوان پیش‌بینی‌کننده رفتارهای سیاسی در سازمان معرفی شد. در سازمان‌های دولتی ایران افراد دارای اراده سیاسی با وجودی که سیاسی کاری دیگران را درک می‌کنند ممکن است به این نتیجه برسند که درگیر شدن در رفتار سیاسی مستلزم هزینه کردن منابع شخصی و به خطر انداختن شهرت و اعتبار فردی است و تا وقتی مطمئن نشوند که چنین رفتاری به پیامدهایی منجر می‌شود که بر یک جنبه ارزشمند از زندگی شغلی آن‌ها از قبیل ارزشیابی عملکرد، پرداخت و ارتقا اثر می‌گذارد، مبادرت به چنین رفتاری ننمایند. همچنین برخی عوامل سازمانی نیز ممکن است در این میان مؤثر باشند، برای مثال زمانی که حیطة کنترل یک مدیر افزایش پیدا می‌کند، وی زمان کمتری به هر فرد اختصاص می‌دهد که ممکن است احساس عدم اطمینان و ابهام را در کارکنان افزایش دهد [۲۵، صص ۴۹-۵۸]. در بخش آب به دلیل برون‌سپاری‌ها و کوچک‌سازی‌های انجام شده طی سالیان اخیر، حیطة کنترل مدیران کاهش یافته است، بنابراین زمانی که صرف کنترل و نظارت بر کار کارکنان و ارزیابی فعالیت‌های آن‌ها می‌شود، افزایش یافته است. در نتیجه با وجودی که کارکنان تمایل و انگیزش برای استفاده از رفتار سیاسی دارند، ممکن است به دلیل نظارتی که اعمال می‌شود

امکان انجام رفتار سیاسی وجود نداشته باشد. همچنین در بخش دولتی به دلیل محیط‌های کاری بسیار ساختاریافته که بر اساس سلسله مراتب مشخص و قواعد سخت و سخته شناخته می‌شوند، فضای کمی برای دستیابی به نفع شخصی از طریق رفتار سیاسی وجود دارد. رفتار سیاسی کارکنان تحت تأثیر بستر سازمانی مانند میزانی که هنجارهای سازمانی از چنین رفتارهایی حمایت می‌کنند، قرار می‌گیرد. در صورتی که مدیران سازمانی رفتار سیاسی را مورد تشویق و ترغیب قرار دهند، احتمال سیاسی کاری افزایش پیدا می‌کند. یک محیط کار سیاسی، محیطی مخاطره‌آمیز است و افراد ممکن است خود را در معرض خطر استفاده از رفتارهای سیاسی قرار ندهند. مادیسون (۱۹۹۰) اشاره کرد کارکنان سطوح سازمانی بالاتر نسبت به کارکنان موقعیت‌های پایین‌تر، ادراک قوی‌تری از سیاست سازمانی دارند، زیرا آن‌ها قدرت بیشتری دارند که به آن‌ها اجازه می‌دهد تا منابع را به دست آورند و برای دستیابی به منفعت بیشتر اقدام به رفتار سیاسی کنند [۱۰، صص ۵۴۸-۵۵۴]. اغلب کارکنانی که پرسش‌نامه‌ها را تکمیل کردند به سطوح عملیاتی سازمان‌ها تعلق داشتند؛ بنابراین به دلیل این‌که فاقد مشارکت و کنترل بر فرایندهای مختلف در محیط کار خود هستند، امکان بروز رفتار سیاسی در میان آن‌ها کمتر است. در بیشتر شرکت‌های مطالعه شده با برجسته کردن اهمیت نظام پیشنهادها، کارکنان با ارائه پیشنهاد، مشارکت خود را در امور مختلف نشان می‌دهند. کارکنانی که مشارکت بیشتری دارند، نفوذ بیشتری بر تصمیم‌ها و فرایندها در کار احساس می‌کنند [۸، صص ۳۱۱-۳۲۴]. بنابراین نیاز به قدرت و موفقیت آن‌ها از این طریق ارضا شده و ضرورتی برای انجام فعالیت سیاسی نمی‌بینند. در صورتی که انتخاب مدیران بر مبنای شایستگی صورت گیرد و معیارهای انتخاب و انتصاب شفاف و مشخص باشد، احتمال رفتار سیاسی کاهش پیدا می‌کند. با صدور بخش‌نامه انتخاب و انتصاب مدیران توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور شاخص‌های عمومی انتخاب و انتصاب مدیران مشخص شده است. بنابراین فرصت رشد و پیشرفت و معیارهای عمومی ارتقای افراد به طور صریح بیان شده و در صورتی که معیار انتخاب مدیران قرار گیرد، به نظر می‌رسد که تمایل به سیاسی‌کاری را کاهش دهد.

## ۶- پی‌نوشت‌ها

1. Organizational politics perceptions(POPS)
2. Willingness
3. Motivation
4. Political will
5. Political skill
6. Connotation
7. Avoiding Action
8. Avoiding Blame
9. Avoiding Change
10. Proactive
11. Assertiveness
12. Ingratiation
13. Rationality
14. Perception of organizational politics(POPs)
15. Context
16. Judge and Bretz
17. General political behavior
18. Go along to get ahead
19. Pay and promotion policies
20. Social Astuteness
21. Interpersonal Influence
22. Networking ability
23. Apparent Sincerity
24. Authenticity
25. Emotional labor
26. Liu etal
27. Murry
28. Mater
29. Tedeschi, schlenker and linskold
30. Stratified
31. Cochran
32. Confirmatory factor analysis

## ۷- منابع

- [1] Perrewé P. L., Kelly L. Z., Gerald R. F., Ana M. R., Charles J. K., Ralston D. A.; "Neutralizing job stressors: Political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict"; *Academy of Management Journal* 47, No. 1, pp.



141-152, 2004.

- [2] Moshabaki, A., "Images of organization: A Review on Gareth Morgan's valuable work about organization and metaphers", First Edition, Tehran, Faculty of Management, University of Tehran, 2004.
- [3] Valle M., Pamela L. P.; "Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model"; *Human Relations* 53, No. 3, pp. 359-386, 2000.
- [4] Jun L., Guang-tao Y., & Gang L.; "A moderation model of political behavior"; In *Management Science and Engineering, 2009. ICMSE 2009. International Conference on*, pp. 1063-1068. IEEE, 2009.
- [5] Tatarka C.J; The perceptions of organizational politics in the national guard.(PHD dissertation); North-central University, Faculty of the School of Business and Technology Management, 2009.
- [6] Treadway D. C., Wayne A. H., Charles J. K., Gerald R. F.; "Political will, political skill, and political behavior"; *Journal of Organizational Behavior* 26, No. 3, pp. 229-245, 2005.
- [7] Jafariyani H., Mortazavi S., Nazemi S., Bull P.; "Political behavior in organizational contex: Nature, research and paradigm"; *Management Science Letters*, No. 2, pp. 2987-3000, 2012.
- [8] Vigoda-Gadot E., Cohen A.; "Influence tactics and perceptions of organizational plitics: A longitudinal study"; *Journal of Business Research* 55, pp. 311-324, 2002.
- [9] Vigoda-Gadot E., Hedva V-P, Ben-Zion E.; "Politics and image in the organizational landscape: An empirical examination among public sector employees"; *Journal of Managerial Psychology* 18, No. 8, pp. 764-787, 2003.
- [10] Yen, W-W, Shih-Chin C., Yen S.-I.; "The impact of perceptions of organizational politics on workplace friendship"; *African Journal of Business Management* 3, No. 10, pp. 548-554, 2009.

- [11] Miller B. K., Zinta S. B., Matthew A. R., Hansen A. M.; "Perceptions of organizational politics: A demonstration of the reliability generalization technique"; *Journal of Managerial Issues*, pp. 280-300, 2009.
- [12] Zareie Matin, H., "Political behavior and its role in organization and management", *Society of Excellent Education Journal*, Qom, 4, No15, pp. 27-58, 2002
- [13] Robbins, S.P., Essentials of organizational behavior, Translated by A.Parsayan & M. Arabi, Ninth Edition, Tehran, Cultural Research Bureau, 2005.
- [14] Vigoda E.; "Internal politics in public administration systems: An empirical examination of its relationship with job congruence, organizational citizenship behavior, and in-role performance"; *Public Personnel Management*, pp. 185-210, 2000.
- [15] Poon J. M.; "Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions"; *Journal of Managerial Psychology* 18, No. 2, pp. 138-155, 2003.
- [16] Aryee S., Zhen X. C., Pawan S. B.; "Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice"; *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 94, No. 1, pp. 1-14, 2004.
- [17] Kacmar K. M., Dawn S. C.; "Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation"; *Journal of Management* 23, No. 5, pp. 627-658, 1997.
- [18] Ullah S., Jafri A. R., Bindost M. K.; "A synthesis of literature on organizational politics". *Far East Journal of Psychology and Business*, No. 3, pp. 36-49, 2011.
- [19] Azizi Nejad, Bahareh, Abbaszadeh M. M. S., Mohammad H.; "Organizational political tactics in universities"; *Higher Education Studies* 1, No. 2, p.65, 2011.
- [20] Ulkeryildiz R. E.; Political tactics in building construction industry from the architect's perspective (Master of Science). Izmir institute of Technology, School of Engineering and Science, 2009.

- [21] Valle M.; "Perceptions of organizational politics and subsequent behaviors"; *Psychological Reports* 81, No. 3, pp. 945-946, 1997.
- [22] Baxer D.; Perception of organizational politics and workplace innovation: An investigation of the perceptions and behavior of staff in an Australian IT Services Organization (online). (Ph.D. dissertation), <http://researchbank.swinbrne.edu.au/vital/access/manager/repository/swin>, 2004.
- [23] Cheong J.O.; An empirical analysis of the relationships between politics, conflicts and performance in government organizations (PH.D. dissertation), The State University of New Jersey, 2010.
- [24] Doldor E.; Examining political will, political skill and their maturation among male and female managers, 2011.
- [25] Sowmya K. R., Panchanatham N.; "Job burnout: An outcome of organizational politics in banking sector"; *J. Psychol. Bus* 2, No. 1, pp. 49-58, 2011.
- [26] Atinc G., Darrat M., Fuller B., Parker B.W.; "Perceptions of organizational politics: A meta analysis of theoretical antecedents"; *Journal of Management Issues* Vol. XXII. No. 4, pp. 494-513, 2010:
- [27] Kacmar, K. Michele, Dennis P. Bozeman, Dawn S. Carlson, and William P. Anthony. "An examination of the perceptions of organizational politics model: Replication and extension"; *Human Relations* 52, No. 3, 383-416, 1999.
- [28] Azeem M.U., Mahmood B., Haq I.U., Sharif I., Qurashi T.M., Hijazi S.t.; "Perception of organizational politics leads to job stress: An evidence from banking sector of Pakistan"; *European Journal of Social Sciences*, 18(2), pp. 196-202, 2010:
- [29] Coole David R.; "Expansion and validation of the political skill Inventory (PSI): An examination of the link between charisma, political skill, and performance"; Ph.D. diss., University of South Florida, 2007.
- [30] Ferris G. R., Treadway D. C. (Eds.); *Politics in organizations: Theory and research considerations*; Routledge, 2012.

- [31] Liu Y., Gerald R. F., Robert Z., Pamela L.; Perrewé B. W., Jun Xu.; "Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence"; *Journal of Vocational Behavior* 71, No. 1, pp. 146-165, 2007.
- [32] Ferris G. R., Laci M. R., Fred R. B., Wayne A. H.; "Interaction of job-limiting pain and political skill on job satisfaction and organizational citizenship behavior"; *Journal of Managerial Psychology* 24, No. 7, pp.584-608, 2009.
- [33] Kisamore J. L., I. M. J., Eric W. L., Tagonei L. M., Thomas H. S.; "Conflict and abusive workplace behaviors: The moderating effects of social competencies"; *Career Development International* 15, No. 6, pp. 583-600, 2010.
- [34] Ford D. K.; "An evaluation of moderating influences of employee proactive personality: Empowerment and political Skill", Portland State University, 2011.
- [35] Ferris G. R., Gerhard B., Paula B. S., Jochen K., Ingo Z., Jutta S., Daniela N., James A. M.; "Political skill construct and criterion-related validation: A two-study investigation"; *Journal of Managerial Psychology* 23, No. 7, pp. 744-771, 2008.
- [36] Liu Y., Jun L., Longzeng Wu.; "Are you willing and able? Roles of motivation, power, and politics in career growth"; *Journal of Management* 36, No. 6, pp. 1432-1460, 2010.
- [37] Blickle G., Stephanie W., Gerald R. F.; "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, No. 2, pp. 326-335, 2010.
- [38] Maat Mirko van der; "Political behavior in middle management: The political skill of an effective middle manager during an organizational change", 2008.
- [39] Royle M., Angela H.; "The relationship between McClelland's theory of needs, feeling individually accountable, and informal accountability for others";

*International Journal of Management and Marketing Research* 5, No. 1, pp. 21-42, 2012.

- [40] Rezaeyan, A., Management of organizational behavior, Second Edition, Tehran, SAMT Publications, 2001.
- [41] Jenkins S. R.; "Need for power and women's careers over 14 years: Structural power, job satisfaction, and motive change"; *Journal of Personality and Social Psychology* 66, No. 1, P. 155, 1994
- [42] Bing M. N., H. Kristl D., Inneka M., Milorad M. N., Dwight D. F.; "The prediction of task and contextual performance by political skill: A meta-analysis and moderator test"; *Journal of Vocational Behavior* 79, No. 2, pp. 563-577, 2011.
- [43] Rafipour, F., "Explored and deemed: An introduction on the ways of recognizing society and social researches", Seventeenth Edition, Tehran, Publication Corporation, 2008.
- [44] Tinsley H., Steven D. Brown; Handbook of Applied multivariate statistics and mathematical modeling. California, Sandiego, Academic Press, 2000.
- [45] Hooman, H.A., "Structural equation modeling with LISREL application", First Edition, Tehran, SAMT Publications, 2005.
- [46] Byrne B. M.; "Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows: Basic concepts", *Applications and Programming*, Sage, 1994.
- [47] Kalantari, Kh., "Structural equation modeling in social-economic researches, Tehran, Farhange Saba Publications, 2009.
- [48] Goffin R. D.; "A comparison of two new indices for the assessment of fit of structural equation models"; *Multivariate Behavioral Research* 28, No. 2, pp. 205-214. 1993.
- [49] Bentler P M., Douglas G. B.; "Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures"; *Psychological Bulletin* 88, No. 3, . 588. 1980
- [50] Tucker L. R., Charles L.; "A reliability coefficient for maximum likelihood

- factor analysis"; *Psychometrika* 38, No. 1, . pp. 1-10, 1973.
- [51] Bollen K. A., Kenney H. B.; "Pearson's r and coarsely categorized measures"; *American Sociological Review*, pp. 232-239, 1981.
- [52] Chin W. W., Newsted P.R.; Structural equation modeling analysis with small samples using PLS; in Rick Hoyle (ed), *Statistical Strategies for Small Samples Research*, Sage Publications, pp. 307-341, 1999.
- [53] Landells E., Simon L. A.; "Organizational political climate: Shared perceptions about the building and use of power bases"; *Human Resource Management Review*, 2012.
- [54] Ram P., Prabhakar G.V.; "Leadership styles and perceived organizational politics as predictors of work related outcomes"; *European Journal of Social Sciences*, 15 (1), pp. 40-55, 2012.
- [55] Jam F. A., Rauf A. S., Husnain I., Bilal H. Z., Yasir A., Mashood M.; "Combined effects of perception of politics and political skill on employee job outcomes"; *African Journal of Business Management* 5, No. 23, pp. 9896-9904, 2011.