

## بررسی رابطه عوامل درون سازمانی با رفتار سیاسی براساس نقش تعدیل‌کنندگی مهارت سیاسی و اراده سیاسی در صنعت ورزش

رباب مختاری<sup>۱</sup>

علی محمد صفانیا<sup>۲</sup>

حسین پورسلطان زرنندی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۰/۱۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۱/۲۰

هدف از پژوهش حاضر، بررسی رابطه عوامل درون سازمانی با رفتار سیاسی براساس نقش تعدیل‌گر مهارت سیاسی و اراده سیاسی در صنعت ورزش بود. روش پژوهش، توصیفی از نوع طرح همبستگی بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان وزارت ورزش کشور و فدراسیون‌ها بود که بالغ بر ۱۵۰۰ نفر می‌باشند. از بین فدراسیون‌ها، ۴ فدراسیون ورزش تیمی و ۴ فدراسیون ورزش انفرادی به علت پر طرفدار بودن از بین سایر فدراسیون‌ها به عنوان نمونه انتخاب شدند. نمونه پژوهش حاضر شامل ۳۵۰ نفر است که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی در دسترس انتخاب گردیدند. جهت سنجش متغیرهای مورد مطالعه از پرسشنامه استفاده گردید. در بررسی الگوی پیشنهادی، روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS-۱۹ و PLS به کار گرفته شد. یافته‌ها حاکی از آن بود که رابطه عوامل درون سازمانی، مهارت سیاسی و اراده سیاسی با رفتار سیاسی معنی‌دار نبود. رابطه عوامل درون سازمانی با مهارت سیاسی و اراده سیاسی معنی‌دار بود. همچنین، یافته‌ها نشان دادند که مهارت سیاسی و اراده سیاسی رابطه بین عوامل درون سازمانی و رفتار سیاسی را تعدیل کردند. با توجه به نتایج این پژوهش، به مدیران و مسئولان سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که نقش اثرگذار عوامل درون سازمانی، مهارت سیاسی و اراده سیاسی بر روی ابعاد مختلف سیاست سازمانی را مورد توجه قرار دهند.

**واژگان کلیدی:** عوامل درون سازمانی، رفتار سیاسی، مهارت سیاسی و اراده سیاسی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه ریزی تربیت بدنی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۲</sup> استاد، مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Dr.safania@yahoo.com

<sup>۳</sup> استادیار، دانشگاه پیام نور، کرج، ایران

## مقدمه

شناخت رفتارهای سیاسی در سازمان، حاصل کمک علوم سیاسی به رفتار سازمانی است. در دنیای امروز، نمی‌توان سازمان‌ها را جدای از رفتار سیاسی درون آن‌ها مطالعه کرد. تصور این‌که افراد سازمان تنها برای اهداف و مقاصد سازمان گام برمی‌دارند، بسیار خوش‌بینانه است. 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 محیط‌ها می‌باشد (فرح‌بخش، نیک‌پی و شجاعی، ۱۳۹۵: ۸).

در طول بیشتر از سه دهه، رفتار سیاسی در سازمان حوزه پژوهش مهمی بوده است (عزیزی‌نژاد، عباس‌زاده و حسینی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۶۶). نتایج پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد این رفتارها بخش اجتناب‌ناپذیر هر فعالیت انسانی است (اولکرلدیز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۳۲). هنگامی که از کارکنان درباره رفتار سیاسی در محیط کار سؤال می‌شود، اغلب آن را به عنوان نشانه‌هایی از رفتارهای خوش خدمتی محسوب می‌کنند و آن را به عنوان عملی زشت در نظر می‌گیرند که اهداف شخصی را به هزینه دیگران محقق می‌کند و ممکن است برای اهداف سازمان یا افراد مضر باشد. بنابراین، چنین رفتاری تهدید بالقوه‌ای برای اثر بخشی و کارایی سازمانی در نظر گرفته می‌شود. برای مثال، هنگامی که کارمندی به پست با مسئولیت بالاتر ارتقا می‌یابد- در شرایطی که افراد شایسته‌تری وجود دارند و او با برخورداری شخصی موجب آسیب رسانی به شهرت و موقعیت آن‌ها شده است- پیامدهای غیرکارکردی آن برای سازمان بسیار زیاد است. اگر کارمند شایسته احساس کند سیاست‌های سازمانی او را فریب داده است، ممکن است واکنش‌های منفی مانند نارضایتی، دل‌سردی، اضطراب و جابجایی نشان دهد (سومیا و پانچاناسم<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸: ۱۰).

رفتار سیاسی، نفوذ ارادی و آگاهانه‌ای است که توسط افراد یا گروه‌ها به منظور افزایش و حفاظت از منافع خود (کوتاه مدت و بلندمدت) به هنگام وجود راه‌حل‌های متضاد صورت می‌گیرد (میلر، بیرنه، روسرفورد و هانسن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹: ۲۳۷؛ ویگودا-گادوت، وینارسکی-پرتز و بن زیون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹: ۷۶۶). بنابراین رفتار سیاسی ۱- خارج از شرح شغل مشخص فرد است و ۲- تلاش برای استفاده از پایگاه‌های قدرت فرد را طلب می‌کند. این

<sup>۱</sup>. Azizinejat, Seied Abbaszade, & Hassani

<sup>۲</sup>. Ulkeryildiz

<sup>۳</sup>. Sowmya & Panchanatham

<sup>۴</sup>. Mliller, Byrne, Rutherford, & Hansen

<sup>۵</sup>. Vigoda-Gadot, Vinarski-Peretz, & Ben-Zion

تعریف در بسیاری از مطالعاتی که رفتار سیاسی را به عنوان رفتاری غیرکارکردی در سازمان در نظر می‌گیرند، مورد توجه قرار گرفته و بر یک معنای ضمنی<sup>۱</sup> منفی دلالت دارد و با درک کلی کارکنان در مورد این پدیده سازگار است (دولدور<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۳۹۴).

به طور کلی، رفتار سیاسی به یک رفتار خودخدمتی اشاره دارد که منافع دیگران را تهدید می‌کند (شاغنزوی، تردوی، برلند و پرو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶: ۳؛ محمد<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷: ۲۳۹) و اساساً یک رفتار نفوذ است که از طریق آن افراد، گروه-ها یا سازمان‌ها تلاش می‌کنند بر رفتار یا نگرش دیگران (فرد، گروه یا سازمان) در مورد موضوعی که مهم و مطلوب است نفوذ کنند. رفتار خودخدمتی احتمالاً در محیط‌هایی بیشتر وجود دارد که بی‌اعتمادی و عدم اطمینان در آن‌ها بسیار زیاد است و افراد به دلیل عدم برخورداری از حمایت اجتماعی کافی به چنین رفتاری روی می‌آورند (گوتسیس، کورتزی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱: ۴۶۰).

شیخی‌نژاد (۱۳۹۲) بر اساس یک مدل علی، به تبیین رفتار سیاسی کارکنان در صنعت آب کشور پرداخت. بر اساس این مدل، عوامل فردی (شامل ماکیاولی‌گرایی، خودنظارتی و کانون کنترل)، عوامل شغلی / کاری (شامل استقلال، بازخورد، تنوع مهارت و ارتباط با مدیر) و عوامل سازمانی (شامل تمرکز، رسمیت، عدالت رویه‌ای و مشارکت در تصمیم‌گیری) به عنوان پیش‌بین‌های مهم رفتار سیاسی می‌باشند (شیخی‌نژاد، ۱۳۹۲).

منظور از عوامل شخصی، مجموعه صفات مشخصه و نیازهایی می‌باشند که بر رفتار سیاسی افراد تأثیر می‌گذارند (بوکانان<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸). ماکیاولی‌گرایی<sup>۷</sup> یکی از عوامل شخصی است که با رفتار سیاسی در سازمان رابطه مثبتی دارد (بیرمن<sup>۸</sup>، ۱۹۸۵؛ پورتر، آلن، آنجل<sup>۹</sup>، ۱۹۸۱؛ به نقل از شیخی‌نژاد، ۱۳۹۲). ماکیاولی‌گرایی به معنای عقاید بدبینانه درباره ماهیت انسان و اخلاق و به کارگیری تاکتیک‌های فریبکارانه برای برآورده کردن اهداف شخصی است (باکسر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۴). ماکیاولی‌گرایی دلالت بر استفاده از تاکتیک‌های حيله‌گرانه، منحرفانه و نهایی دارد (بوکانان، ۲۰۰۸: ۵۰). بیرمن (۱۹۸۵) بیان کرد ماکیاولی‌گرایی به طور مثبت با سیاست سازمانی درک‌شده

<sup>۱</sup>. Connotation

<sup>۲</sup>. Doldor

<sup>۳</sup>. Shaughnessy, Treadway, Breland, & Perrewe

<sup>۴</sup>. Muhammad

<sup>۵</sup>. Gotsis & Kortezi

<sup>۶</sup>. Bokanan

<sup>۷</sup>. Machiavelli

<sup>۸</sup>. Bibrman

<sup>۹</sup>. Porter, Allen, & Angel

<sup>۱۰</sup>. Baxer

ارتباط دارد؛ ماکیاولیسم اغلب با سیاست به خصوص با تاکتیک‌های سیاسی ضد اجتماعی در ارتباط است (به نقل از شیخی‌نژاد، ۱۳۹۲). خودنظارتی<sup>۱</sup> یکی دیگر از عوامل شخصی مرتبط با رفتار سیاسی است که به تمایل و توانایی افراد بر کنترل رفتار خود اشاره دارد که به آن‌ها اجازه می‌دهد تا بر تصورات سایر مردم تاثیر بگذارند (دولدور، ۲۰۱۱). فریس<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) به این نتیجه رسید که خودنظارتی با درک سیاست سازمانی مرتبط است. افراد دارای خودپايشی بالا در رفتار سیاسی مهارت دارند و به نشانه‌های اجتماعی حساس‌اند (اوکانر و ماریسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). کانون کنترل<sup>۴</sup> نیز میزانی است که افراد احساس می‌کنند وقایع توسط نیروهای درونی شخص یا به دلیل نیروهای بیرونی که خارج از کنترل شخص است، ایجاد می‌شوند. مابرج<sup>۵</sup> (۱۹۷۸) به این نتیجه رسید که کانون کنترل، ارتباط مثبتی با ادراک سیاست دارد. کسانی که احساس کنترل بیشتری بر کار خود دارند به اندازه افرادی که کنترل کمتری دارند، احساس درماندگی ندارند و به میزان کمتری سیاست سازمانی را تجربه می‌کنند (به نقل از اوکانر و ماریسون، ۲۰۰۱). برعکس، افرادی که احساس کنترل کمتری بر کار خود دارند، ارتباطی بین رفتار خود و پیامدها درک نمی‌کنند و تصور می‌کنند که پاداش‌ها و تنبیه‌ها نتیجه نیروهای ناپایدار مانند شانس، احتمال یا هوی و هوس افراد قدرتمند است (باکسر، ۲۰۰۴). بر این اساس، مطالعات نشان داده است که تمایل به سیاست به‌طور مثبت با کانون کنترل بیرونی بودن ارتباط دارد (دولدور، ۲۰۱۱).

در طبقه عوامل شغلی/کاری، متغیرهای استقلال، بازخورد، تنوع مهارت و تعامل با مدیر مد نظر قرار گرفتند. به‌نظر دفت<sup>۶</sup> (۱۹۸۹) افراد قدرت را به عنوان کارکردی از وظایف خود به دست می‌آورند؛ استقلال بیشتر، تنوع مهارت و بازخورد، بازنمایی‌هایی از مسئولیت فزاینده و اهمیتی است که سازمان برای شخص قائل است و ممکن است به‌عنوان قدرت شخصی تعبیر شود. افرادی که چنین قدرت و کنترلی ندارند، ممکن است احساس کنند سرنوشت آن‌ها توسط فرایندهای سیاسی تعیین می‌شود از این رو، گرایش بیشتری به سمت رفتارهای سیاسی از خود نشان می‌دهند (وال و پرو<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰). اوکانر و موریسون (۲۰۰۱) معتقدند استقلال شغلی به‌طور منفی با درک فعالیت سیاسی مرتبط است. فقدان استقلال یا تنوع مهارت حاکی از آن است که دیگران کارمند را

<sup>۱</sup>. Self-presentation

<sup>۲</sup>. Freese

<sup>۳</sup>. O'Connor & Morrison

<sup>۴</sup>. Locus Of Control

<sup>۵</sup>. Maberg

<sup>۶</sup>. Daft

<sup>۷</sup>. Valle & Perrewe

کنترل می‌کنند و به احساس بی‌قدرتی و افزایش رفتار سیاسی می‌انجامد. همچنین، کارکنانی که بازخورد سازنده دریافت می‌کنند، شفافیت نقش بیشتر و کنترل بیشتری بر محیط کار خود دارند و در نهایت به رفتار سیاسی کمتری می‌انجامد (آتینک، دارات، فولر و پارکر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۴۹۹). علاوه بر این، کارکنانی که روابط مبتنی بر اعتماد مثبتی با مدیران خود دارند، رفتار سیاسی کمتری را در سازمان از خود نشان می‌دهند. بر اساس نظریه مبادله رهبر-عضو<sup>۲</sup> رهبران سبک مشابهی برای رفتار با زیردستان خود به کار نمی‌گیرند، بلکه با هر زیردستی رابطه یا تبادل متفاوتی برقرار می‌کنند (کاکمار، بوزمن، دنیس، آنتونی و ویلیام<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹). زیردستانی که روابط مبادله‌ای با کیفیت کمتری با سرپرست خود دارند، معتقدند طرفداری<sup>۴</sup> نشان داده شده به اعضای درون گروه، مبتنی بر عوامل سیاسی است و نه شایستگی. در نتیجه، تمایل این افراد به نشان دادن رفتار سیاسی از خود نسبت به کارکنانی که کیفیت روابط خود با مدیرانشان را مطلوب ارزیابی می‌کنند، بیشتر است (آتینک و همکاران، ۲۰۱۰: ۵۰۱).

بر اساس مدل‌های نظری، عوامل سازمانی مختلفی نیز بر رفتار سیاسی کارکنان اثرگذار هستند. در این مطالعه تمرکز<sup>۵</sup>، رسمیت<sup>۶</sup>، عدالت رویه‌ای<sup>۷</sup> و مشارکت در تصمیم‌گیری به عنوان عوامل سازمانی مؤثر بر رفتار سیاسی مورد بررسی قرار گرفتند. تمرکز، اشاره به میزان قدرت و کنترل در زنجیره بالای سازمان دارد و حدی است که بر اساس آن قدرت اتخاذ تصمیم در سراسر سازمان توزیع می‌شود (محمد، ۲۰۰۷). بنابراین، هنگامی که قدرت تصمیم‌گیری در بالای سازمان جمع می‌شود، رفتار سیاسی ممکن است به منظور نفوذ بر تصمیم‌گیرندگان انجام شود (آتینک و همکاران، ۲۰۱۰؛ محمد، ۲۰۰۷). رسمیت، نشان‌دهنده میزانی است که دستورالعمل‌ها، قواعد و رویه‌ها نوشته می‌شوند و به طور شفاف به کارکنان بیان می‌شوند. با فراهم کردن قواعد و خط‌مشی‌های مناسب، کارکنان فرصت کمتری برای ادراک سیاست سازمانی دارند (محمد، ۲۰۰۷). سازمان‌هایی با رسمیت بالا تمایل به داشتن کارکنانی دارند که شفافیت نقش بالا و دانش و کنترل مناسبی بر محیط خود دارند که این عوامل به رفتار سیاسی کمتر می‌انجامد (آتینک و همکاران، ۲۰۱۰). پژوهش‌های گذشته از

<sup>۱</sup>. Atinc, Darrat, Fuller, & Parker

<sup>۲</sup>. LMX

<sup>۳</sup>. Kacmar, Bozeman, Dennis, Anthony, & William

<sup>۴</sup>. Favoritism

<sup>۵</sup>. centralization

<sup>۶</sup>. formalization

<sup>۷</sup>. procedural justice

این ارتباط منفی فرضی حمایت می‌کنند (آندرو<sup>۱</sup> و کاکمار، ۲۰۰۱؛ آری، چن و بودوار<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴: ۲). عدالت رویه‌ای بر لزوم رعایت انصاف و عدالت در رویه‌های اتخاذ تصمیم صحنه می‌گذارد؛ یعنی تصمیم‌های عادلانه تصمیم‌های حاصل از رویه‌هایی منصفانه‌اند. در میان اصول عدالت رویه‌ای می‌توان به بی‌طرفی، حق اظهار نظر یا فرصت برای شنیده شدن سخنان و مشارکت در تصمیم‌ها اشاره کرد (امیرخانی و پورعزت، ۱۳۸۷: ۲۲). هنگامی که افراد وجود عدالت رویه‌ای را درک می‌کنند، احساس می‌کنند کنترل بیشتری دارند که این داشتن کنترل بیشتر باید ادراک سیاست را در سازمان کاهش دهد. پژوهش‌ها ارتباط منفی عدالت رویه‌ای و رفتار سیاسی را نشان می‌دهند (محمد، ۲۰۰۷؛ آری و همکاران، ۲۰۰۴: ۹). مشارکت در تصمیم‌گیری نیز توزیع قدرت در سازمان را منعکس می‌کند. کارکنانی که مشارکت بیشتری در تصمیم‌گیری دارند، نفوذ بیشتری بر تصمیم‌ها و فرایندها در کار دارند که ممکن است به احساس عدالت و انصاف منجر شود و رفتار سیاسی کمتر را به همراه دارد (ویگودا و کهن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲: ۳۱۲). هنگامی که مشارکت در تصمیم‌گیری افزایش می‌یابد، رفتار سیاسی باید کاهش یابد، زیرا مشارکت ابهام را کاهش می‌دهد و احساس کنترل و انصاف را افزایش می‌دهد (ویگودا و کوهن، ۲۰۰۲: ۳۱۴).

در پژوهش حاضر، علاوه بر بررسی رابطه میان عوامل درون سازمانی با رفتار سیاسی، نقش تعدیل‌گر برخی از متغیرها در این رابطه مورد بررسی قرار گرفته است. به اعتقاد کروپانزانو و گرینبرگ<sup>۴</sup> (۱۹۹۷)، محیط کار ممکن است به عنوان یک بازار اجتماعی مفهوم سازی شود که افراد مختلف در تعاملات متعدد شرکت می‌کنند و هرکدام در جستجوی برگشت مطلوب سرمایه‌گذاری خود هستند. بر اساس این دیدگاه، محیط‌های سیاسی محیط‌های پرمخاطره‌ای را ایجاد می‌کنند که هیچ فرصتی برای مصون ماندن از تبعات نامطلوب آن وجود ندارد. بنابراین کارکنان رغبتی به سرمایه‌گذاری در چنین محیط سازمانی از خود نشان نمی‌دهند. میتزبرگ<sup>۵</sup> (۱۹۸۳) استدلال کرد که بازیگران سیاسی کارآمد باید دو ویژگی عمده را نشان دهند: مهارت سیاسی<sup>۶</sup> و اراده سیاسی<sup>۷</sup> (به نقل از دولدور، ۲۰۱۱: ۳۹۷).

<sup>۱</sup>. Andrew

<sup>۲</sup>. Aryee, Chen, & Budhwar

<sup>۳</sup>. Vigoda & Cohen

<sup>۴</sup>. Cropanzano & Greenberg

<sup>۵</sup>. Mintesrberg

<sup>۶</sup>. political skills

<sup>۷</sup>. political will

مهارت سیاسی به معنای درگیر شدن کامل در سیاست‌هاست (دولدور، ۲۰۱۱: ۳۹۷). مهارت سیاسی به عنوان «توانایی درک دیگران به طور مؤثر در محل کار و استفاده از چنین دانشی برای نفوذ در دیگران برای افزایش اهداف شخصی و یا سازمانی» تعریف شده است (فریس، دیویدسون و پرو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). مهارت سیاسی، چیزی است که کارکنان را به درک بافت اجتماعی سازمان، تنظیم رفتار خود در ایجاد کنترل و اعتماد به نفس قادر می‌سازد (کاپوتسیس، پاپ الکساندیس، تریدوی و بنتلی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۲). فریس و همکاران (۲۰۰۵) گزارش نمودند که مهارت سیاسی کارکنان، رابطه رفتار سیاسی و کار احساسی کارمند را تعدیل می‌کند. کارمندان دارای مهارت سیاسی پایین، سطوح بالاتری از کار احساسی را به دلیل رفتار سیاسی تجربه می‌کنند (فریس و همکاران، ۲۰۰۵؛ شیخی‌نژاد، ۱۳۹۲؛ فانی، شیخی‌نژاد، دانایی‌فرد و حسن‌زاده، ۱۳۹۳).

مفهوم اراده سیاسی توسط مینتزربرگ (۱۹۸۳) به عنوان ظرفیت افراد برای گسترش انرژی به منظور دستیابی به یک هدف خاص تعریف شد. وی بیان کرد افراد قبل از درگیر شدن در رفتار سیاسی نیاز به نشان دادن تمایل یا انگیزش برای گسترش منابع شخصی دارند. انگیزه‌ها، چراغ‌های 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 (لیو، جان و وو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). 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 (کول<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷؛ فانی و همکاران، ۱۳۹۳).

به طور کلی، رفتار سیاسی در زمره واقعیت‌های بسیار مهم و اجتناب‌ناپذیر حیات سازمانی قرار می‌گیرد. اگرچه رفتار سیاسی ممکن است پیامدهای مثبت و منفی داشته باشد، اما بخش اعظم تحقیقات برجسته تاریک آن تمرکز کرده و بیان می‌دارد که این رفتارها از نظر سازمان تأیید نمی‌شوند (نامشروع) و براساس نفع شخصی مشخص می‌گردند (مانند بدست آوردن اعتبار از کار دیگران، تشکیل ائتلاف، حمله به دیگران، رقابت برای دستیابی به منابع مشترک) (آتینک و همکاران، ۲۰۱۰: ۴۹۴) و به دلیل برخورداری از توان بالقوه برای اثرگذاری

<sup>۱</sup>. Ferris, Davidson, & Perrewe

<sup>۲</sup>. Kapoutsis, Papalexandris, Treadway, & Bentley

<sup>۳</sup>. Liu, Jun, & Wu

<sup>۴</sup>. Coole

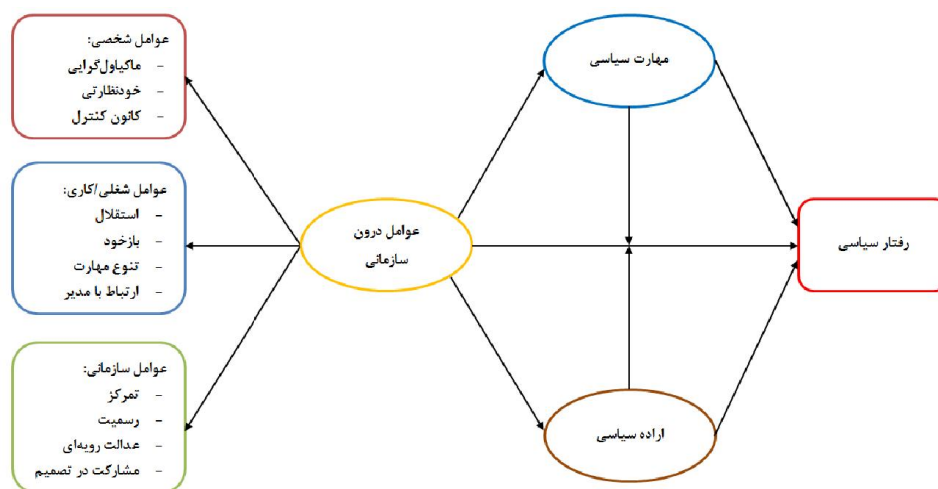
بر ارزیابی عملکرد، تخصیص منابع و تصمیم‌گیری مدیریتی و در نهایت، از بین بردن کارایی و اثربخشی سازمان، غیرکارکردی محسوب می‌شوند (سالمکی و جیمسن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۲۳۱). محققان دریافته‌اند که رفتار سیاسی در سازمان با پیامدهای منفی از قبیل افزایش تمایل به ترک سازمان، اهمال کاری<sup>۲</sup>، تعارض بر سر منافع، افزایش رقابت منفی، کاهش رضایت شغلی، کاهش بهره‌وری و عملکرد شغلی ضعیف مرتبط است. همچنین، از آنجا که این رفتارها اغلب با فریبکاری<sup>۳</sup>، تهمت<sup>۴</sup>، اعمال توطئه‌گرانه و روش‌های نامشروع استفاده از قدرت همراه است، ممکن است ماندگاری کارمند در کار را کاهش دهد و بر استرس کارمند بیفزاید (تاتارکا<sup>۵</sup> ۲۰۰۹).

در حالی که پژوهش‌های پیشین بر اهمیت رفتار سیاسی در سازمان تأکید داشته‌اند، شناسایی عوامل پیش‌بینی‌کننده چنین پدیده‌ای بسیار کم مورد توجه قرار گرفته است، به خصوص در سازمان‌های ورزشی که هیچگونه مطالعه‌ای تاکنون در مورد علل پیش‌بینی‌کننده رفتار سیاسی در سازمان صورت نگرفته است. در مطالعات مربوط به رفتار سیاسی، به رفتار سیاسی واقعی توجه شده است. همچنین، بررسی تأثیر مهارت سیاسی و اراده سیاسی بر رفتار سیاسی در پژوهش‌ها بسیار کم می‌باشد و تاکنون در حوزه ورزش هیچ پژوهشی در این زمینه‌ها صورت نگرفته است. بنابراین، در پژوهش حاضر سعی بر این است تا خلأ نظری موجود در این حوزه پر شود. این امر اهمیت و ضرورت پژوهش در این زمینه را از نظر نظری توجیه می‌کند. همچنین، از دیدگاه اهمیت و ضرورت کاربردی پژوهش به نظر می‌رسد بررسی و شناخت سیاست‌ها و رفتارهای سیاسی و عوامل تأثیرگذار بر آن در عرصه ورزش ایران- به دلیل نقش بازدارندگی رفتار سیاسی در دستیابی به عملکرد بهینه سازمان- ضروری و مهم می‌باشد و به یقین مطالعات در این زمینه به مدیران ورزشی در مدیریت هر چه بهتر سازمان‌ها کمک خواهد کرد. از این رو، هدف غایی پژوهش حاضر پاسخ به این سؤال محوری است که عوامل مؤثر بر شکل‌گیری پدیده رفتار سیاسی در سازمان‌های ورزشی کدام‌اند و آیا مهارت سیاسی و اراده سیاسی قادر به تعدیل رابطه میان این عوامل با رفتار سیاسی هستند یا خیر؟ مدل مفهومی پژوهش حاضر با اقتباس از مدل شیخی‌نژاد (۱۳۹۲)، در شکل ۱ نشان داده شده است.

---

۱. Salimaki & Jamsen  
۲. Negligence  
۳. Manipulation  
۴. Defamation  
۵. Tatarka





شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (اقتباس شده از مدل شیخی‌نژاد، ۱۳۹۲)

## روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر، توصیفی از نوع طرح همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان شاغل در وزارت ورزش کشور و فدراسیون‌ها در سال ۱۳۹۵ است که بر اساس گزارش ارائه شده، تعداد آن‌ها بالغ بر ۱۵۰۰ نفر می‌باشد. از بین فدراسیون‌ها، ۴ فدراسیون ورزش تیمی (فوتبال، والیبال، هندبال و بسکتبال) و ۴ فدراسیون ورزش انفرادی (وزنه‌برداری، کشتی، تکواندو، جانبازان و معلولین) به علت پر طرفدار بودن از بین سایر فدراسیون‌ها به عنوان نمونه انتخاب شدند. هدف پژوهشگران این است تا نمونه‌ای حتی الامکان معرف جامعه انتخاب شود. برای این منظور از فرمول کوکران استفاده شد. خروجی این فرمول برای حجم جامعه  $N=1500$ ، برابر با ۳۸۴ نفر می‌باشد. بر این اساس، ۳۸۴ آزمودنی به روش نمونه‌گیری غیرتصادفی در دسترس انتخاب شدند و پرسشنامه‌ها میان آنان توزیع گردید. در نهایت، از میان ۳۸۴ پرسشنامه، تنها ۳۵۰ پرسشنامه قابل تحلیل برگشت داده شدند که این تعداد، نمونه نهایی پژوهش حاضر را تشکیل دادند (نرخ بازگشت ۹۱/۲ درصد).

## ابزار تحقیق

ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه است که روی مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای قرار داشتند و در جدول ۱ خلاصه مشخصات آن‌ها آورده شده است.

جدول ۱: ابزار پژوهش

منبع	تعداد سؤالات	زیرابعاد	بُعد اصلی	منبع	تعداد سؤالات	زیرابعاد	بُعد اصلی
دی وار و همکاران <sup>۲</sup> (۱۹۸۰)	۵	تمرکز	عوامل سازمانی	کریستی و همکاران <sup>۱</sup> (۱۹۷۰)	۲۰	ماکیاول‌گرایی	عوامل شخصی
هاکمن و اولدم (۱۹۸۱)	۵	رسمیت		لناکس و ولف <sup>۳</sup> (۱۹۸۴)	۱۳	خودنظارتی	
نیهاف و مورمن <sup>۴</sup> (۱۹۹۳)	۶	عدالت رویه‌ای		لونسون <sup>۵</sup> (۱۹۷۲)	۲۴	کانون کنترل	
ایکن و هیج <sup>۶</sup> (۱۹۹۳)	۴	مشارکت در تصمیم‌گیری					
فریز و همکاران <sup>۸</sup> (۲۰۰۵)	۱۸	-	مهارت سیاسی	هاکمن و اولدهام <sup>۷</sup> اولدهام <sup>۷</sup> (۱۹۸۰)	۴	استقلال شغلی	عوامل شغلی/ کاری
لیو، لیو و وار <sup>۹</sup> (۱۹۹۳)	۴	نیاز به موفقیت	اراده سیاسی		۶	بازخورد	
ترمبلی و همکاران <sup>۱۰</sup> (۱۹۹۹)	۴	نیاز به قدرت		۵	تنوع مهارت		
ترمبلی و همکاران <sup>۱۲</sup> (۲۰۰۹)	۳	انگیزش درونی		اسکندورا و همکاران <sup>۱۱</sup> (۱۹۸۶)	۷	ارتباط با مدیر	
کینیس و همکاران (۱۹۸۰) آشفورد و لی (۱۹۹۰)	۳۹	-	رفتار سیاسی				

در پژوهش حاضر به منظور ارزیابی پایایی گویه‌ها T از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن برای متغیرهای زیر چنین گزارش شده است: ارتباط با مدیر ۰/۰۷۱، استقلال ۰/۸۲۳، بازخورد ۰/۹۲۱، تمرکز ۰/۸۹۹،

<sup>۱</sup> Christie, Geis, & Berger

<sup>۲</sup> Dewar, Whetten & Boje

<sup>۳</sup> Lennox & Wolf

<sup>۴</sup> Niehoff & Moorman

<sup>۵</sup> Levenson

<sup>۶</sup> Aiken & Hage

<sup>۷</sup> Hackman & Oldham

<sup>۸</sup> Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas, & Frink

<sup>۹</sup> Liu, Liu, & Wu

<sup>۱۰</sup> Tremblay, Blanchard, Taylor, & Pelletier

<sup>۱۱</sup> Scandura, Graen, & Noval

<sup>۱۲</sup> Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, & Villeneuve

تنوع مهارت ۰/۹۲۰، خودنظارتی ۰/۷۸۰، رسمیت ۰/۸۱۶، عدالت رویه ای ۰/۷۹۲، ماکیاول گرایی ۰/۹۰۴، مشارکت در تصمیم گیری ۰/۹۱۱، کانون کنترل ۰/۸۰۱، رفتار سیاسی ۰/۶۹، مهارت سیاسی ۰/۷۲ و اراده سیاسی ۰/۶۶- که نتایج پایایی تمام مقیاس‌ها مطلوب بود. روایی محتوایی پرسشنامه نیز توسط اساتید و متخصصان مورد تأیید قرار گرفت.

در پژوهش حاضر پس از تکمیل پرسشنامه، داده‌های گردآوری شده، بر اساس مقیاس‌های اندازه‌گیری متغیرها کدگذاری شد و با نرم افزار SPSS۱۹ و PLS پردازش و تجزیه و تحلیل گردید.

## یافته‌های پژوهش

مشارکت‌کنندگان در پژوهش، ۳۵۰ نفر از کارکنان شاغل در وزارت ورزش کشور و فدراسیون‌ها بودند که دارای میانگین سنی ۳۷/۱۲ سال و سابقه کاری ۱۲/۰۳ سال بودند. از بین مشارکت‌کنندگان در پژوهش، ۱۳۵ نفر زن (۳۸/۶ درصد) و ۲۱۵ نفر مرد (۶۱/۴ درصد) بودند که توزیع سطح تحصیلات در میان آنان به این صورت بود: ۳۲ نفر دیپلم (۹ درصد)، ۴۰ نفر کاردانی (۱۱/۴ درصد)، ۱۷۵ نفر کارشناسی (۵۰ درصد)، ۹۵ نفر کارشناسی ارشد (۲۷/۲ درصد) و ۸ نفر دکترا (۲/۴ درصد).

در جدول ۲ نتیجه فرضیات آورده شده است.

جدول ۲: خلاصه نتیجه فرضیه‌ها

فرضیه	متغیر پیش بین	متغیر ملاک	$\beta$	T-Value	نتیجه
۱	عوامل درون سازمانی	رفتار سیاسی	۰/۰۹۸	۱/۴۶۷	غیرمعنی‌دار
۲	عوامل درون سازمانی	مهارت سیاسی	۰/۵۸۲	۱۴/۸۸۶	معنی‌دار
۳	عوامل درون سازمانی	اراده سیاسی	۰/۳۴۶	۶/۵۸۵	معنی‌دار
۴	مهارت سیاسی	رفتار سیاسی	۰/۰۳۴	۰/۶۱۳	غیرمعنی‌دار
۵	اراده سیاسی	رفتار سیاسی	۰/۱۵۶	۱/۹۱۸	غیرمعنی‌دار
۶	عوامل درون سازمانی	مهارت سیاسی	-۰/۲۵۸	۱/۹۷۷	معنی‌دار
۷	عوامل درون سازمانی	اراده سیاسی	۰/۳۵۶	۲/۶۴۹	معنی‌دار

ملاک معناداری  $t$  در سطح ۹۵ درصد،  $\pm 1/96$  می باشد.

همان طور که جدول ۲ نشان می دهد، رابطه عوامل درون سازمانی با رفتار سیاسی ( $t=1/46$ )، رابطه مهارت سیاسی با رفتار سیاسی ( $t=0/61$ ) و نیز رابطه مهارت سیاسی با اراده سیاسی ( $t=1/91$ ) غیر معنی‌دار هستند.

بررسی برازش مدل

در جدول ۳، واریانس مستخرج از سازه‌ها و پایایی آن‌ها آورده شده است.

جدول ۳: واریانس مستخرج از سازه‌ها و پایایی آن‌ها

متغیرها	واریانس مستخرج از سازه‌ها	پایایی ترکیبی	ملاک	نتیجه	ضریب آلفای کرونباخ	ملاک	نتیجه
عوامل درون سازمانی	۰/۴۷	۰/۷۰	۰/۷۰	قبول	۰/۸۲	۰/۷۰	قبول
مهارت سیاسی	۰/۵۱	۰/۷۱	۰/۷۱				
اراده سیاسی	۰/۴۴	۰/۷۳	۰/۷۱				
رفتار سیاسی	۰/۴۸	۰/۷۱	۰/۸۴				

فورنل و لارکر (۱۹۸۱) ملاک واریانس مستخرج از سازه‌ها (AVE) را ۰/۵۰ و مگنر و همکاران (۱۹۹۶) ملاک را بالای ۰/۴۰ در نظر می‌گیرند. بنابراین واریانس مستخرج از سازه‌ها قابل قبول است. همچنین، پایایی ترکیبی (ضریب دیلون - گلدشتاین) و ضریب آلفای کرونباخ سازه‌ها قابل قبول می‌باشند. در نتیجه، روایی همگرایی مدل و پایایی مدل قابل قبول است.

جدول ۴ نیز واریانس مستخرج از سازه‌ها و همبستگی بین آن‌ها را نشان می‌دهد.

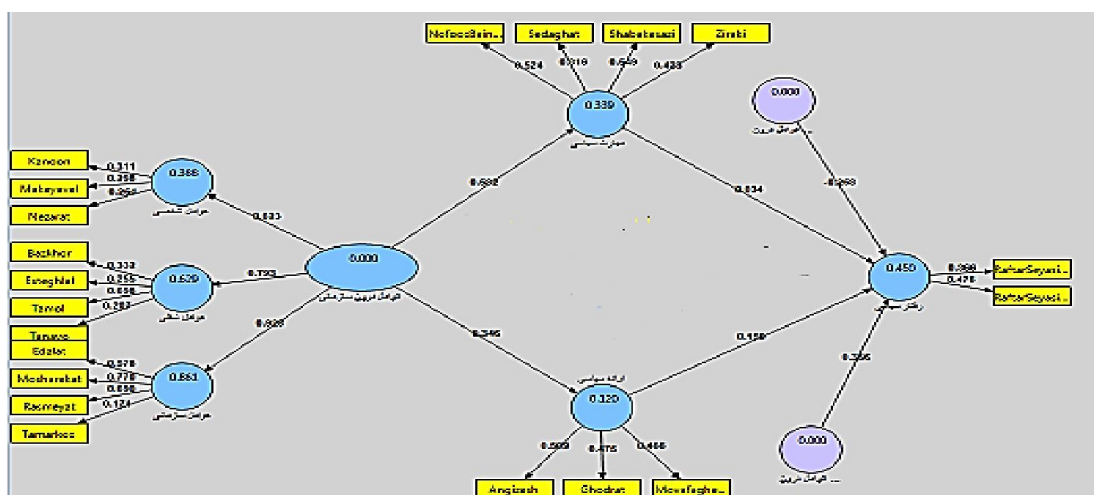
جدول ۴: واریانس مستخرج از سازه‌ها و همبستگی بین آن‌ها

متغیرها	عوامل درون سازمانی	مهارت سیاسی	اراده سیاسی	رفتار سیاسی	میانگین
عوامل درون سازمانی	۰/۶۸۶				۲/۷۵
مهارت سیاسی	۰/۵۸۲	۰/۷۱۴			۲/۳۳
اراده سیاسی	۰/۳۴۶	۰/۴۸۱	۰/۶۶۳		۲/۵۰
رفتار سیاسی	۰/۴۲۴	۰/۲۹۳	۰/۳۲۷	۰/۶۹۳	۳/۰۵

اعداد در قطر جدول ۴ جذر واریانس هر سازه می‌باشد. اگر جذر واریانس مستخرج از هر سازه از مقدار رابطه هر سازه با سازه دیگر بیشتر باشد، روایی واگرایی مدل مورد تایید است. پس روایی واگرایی مدل مورد تایید است.

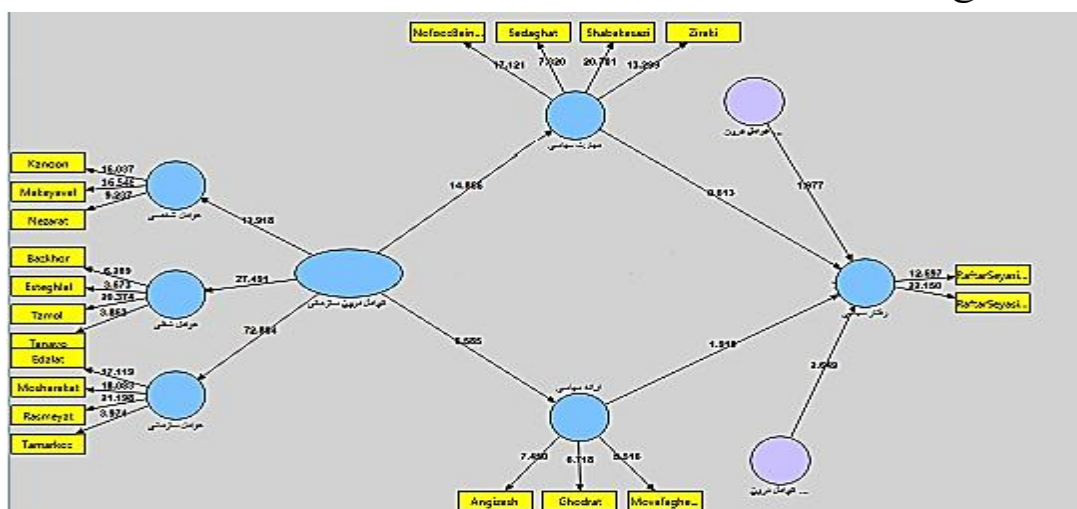
### آزمون مدل عملیاتی نقش تعدیل‌گر

آزمون مدل عملیاتی نقش تعدیل‌گری "مهارت سیاسی و اراده سیاسی" در رابطه علی عوامل درون سازمانی با رفتار سیاسی در شکل ۲ و ۳ آورده شده است. همچنین، در جدول ۶ ضرایب بارهای عاملی و معناداری آن‌ها در مدل طراحی شده آورده شده است.



شکل ۲: مدل در حالت ضرایب استاندارد شده

در شکل ۲، مدل در حالت ضرایب استاندارد شده نشان داده شده است. این ضرایب، نشان‌دهنده بارهای عاملی می‌باشند و هرچه بار عاملی بزرگتر و به عدد یک نزدیکتر باشد، یعنی متغیر مشاهده‌شده بهتر می‌تواند متغیر مکنون یا پنهان را تبیین نماید. اگر بار عاملی کمتر از  $0/3$  باشد، رابطه ضعیف در نظر گرفته می‌شود. با توجه به شکل ۲ و نیز نتایج جدول ۶، تمامی بارهای عاملی از  $0/3$  بیشتر می‌باشند.



شکل ۳: مدل در حالت عدد معناداری

شکل ۳، مدل در حالت عدد معناداری را نشان داده است. در حالت معناداری، ارزش  $t$  (ضریب مسیر در حالت معناداری) مورد بررسی قرار می‌گیرد که باید این ارزش بیشتر از  $1/96$  باشد تا رابطه بین هر متغیر مشاهده شده و مکنون مورد نظر معنادار باشد. با توجه به شکل ۳ و نیز نتایج جدول ۶، تمامی مقادیر  $t$  بیشتر از  $1/96$  می‌باشند.

جدول ۵: مقدار ضرایب تعیین مدل ( $R^2$ ) و کیو دو ( $Q^2$ )

نتیجه	وضعیت	ملاک	$Q^2$	نتیجه	وضعیت	ملاک	$R^2$	متغیر
قدرت پیش بینی مدل ساختاری در حد متوسط است	متوسط	۰/۰۲ (ضعیف)	۰/۱۴۱	برازش مدل ساختاری در حد قوی است	متوسط	۰/۱۹ (ضعیف)	۰/۳۳۹	مهارت سیاسی
	متوسط	۰/۱۵ (متوسط)	۰/۱۴۲		ضعیف	۰/۳۳ (متوسط)	۰/۱۲۰	اراده سیاسی
	متوسط	۰/۳۵ (قوی)	۰/۲۱۰		قوی	۰/۶۷ (قوی)	۰/۴۵۰	رفتار سیاسی

بر اساس نتایج جدول ۵، برازش مدل ساختاری در حد قوی است. همچنین، قدرت پیش بینی مدل ساختاری (پیش بینی عوامل درون سازمانی) در حد متوسط است.

جدول ۶: ضرایب بارهای عاملی و معناداری آن‌ها در مدل طراحی شده

تُعد اصلی	زیرابعاد	مؤلفه ها	عوامل درون سازمانی	مهارت سیاسی	اراده سیاسی	رفتار سیاسی
عوامل درون سازمانی	عوامل شخصی	ضرایب بارهای عاملی	۰/۶۲۳			
		T-Value	۱۲/۹۱۸			
	عوامل شغلی	ضرایب بارهای عاملی	۰/۷۹۳			
		T-Value	۲۷/۴۹۱			
	عوامل سازمانی	ضرایب بارهای عاملی	۰/۹۲۶			
		T-Value	۷۲/۸۰۴			
مهارت سیاسی	زیرکی اجتماعی	ضرایب بارهای عاملی		۰/۴۲۳		
		T-Value		۱۳/۲۹۹		
	نفوذ بین فردی	ضرایب بارهای عاملی			۰/۵۲۴	
		T-Value			۱۷/۱۲۱	
	توانایی شبکه سازی	ضرایب بارهای عاملی			۰/۵۴۹	
		T-Value			۲۰/۷۰۱	
	صداقت آشکار	ضرایب بارهای عاملی			۰/۳۱۶	
		T-Value			۷/۳۲۰	

	۰/۵۹۹			ضرایب بارهای عاملی	انگیزش	اراده سیاسی
	۷/۴۵۰			T-Value	درونی	
	۰/۴۷۵			ضرایب بارهای عاملی	نیاز به	
	۶/۷۱۸			T-Value	قدرت	
	۰/۴۶۶			ضرایب بارهای عاملی	نیاز به	رفتار سیاسی
	۵/۵۱۶			T-Value	موفقیت	
۰/۳۳۶				ضرایب بارهای عاملی	فعال	
۱۲/۶۹۷				T-Value		
۰/۴۷۶				ضرایب بارهای عاملی	انفعالی	
۲۲/۱۵۰				T-Value		

بر اساس نظر هالند<sup>۱</sup> (۱۹۹۹)، ملاک پذیرش ضرایب بارهای عاملی ۰/۴۰ است. بنابراین در مجموع، ضرایب بار عاملی بالاتر از این مقدار، مقادیر t-value ضرایب مذکور در سطح ۹۵ درصد و بیشتر دامنه  $\pm 1/96$  می باشد.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج نشان داد که عوامل درون سازمانی بر رفتار سیاسی سازمان‌های ورزشی اثر مثبت و معنی داری ندارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های کرمی و یوسفی (۱۳۹۲) و شاهی و همکاران (۲۰۱۵) همسو و هماهنگ است و با نتایج شیخی‌نژاد (۱۳۹۲)، محمد (۲۰۰۷) و ابراهیمی (۲۰۱۵) ناهمسو است. می توان درباره رفتارهای تأثیرگذار بر رفتار سیاسی سازمان‌های ورزشی نیز قضاوت نمود و عوامل مؤثرتر دیگری از عوامل درون سازمانی از جمله یاز به قدرت، حالات عاطفی مثبت و منفی و... و نیز تأثیر عوامل دیگری به غیر از عوامل درون سازمانی - یعنی تأثیر عوامل فرا سازمانی از قبیل فرهنگ ملی - را بر رفتارهای سیاسی اثرگذار دانست.

نتایج نشان داد که عوامل درون سازمانی بر مهارت سیاسی و اراده سیاسی سازمان‌های ورزشی اثر مثبت و معنی داری دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های شاغزی و همکاران (۲۰۱۶)، کاپوتسیس و همکاران (۲۰۱۵)، شیخی‌نژاد (۱۳۹۲)، محمد (۲۰۰۷) و فریس و همکاران، (۲۰۰۵) همسو و هماهنگ است. در تبیین این یافته می توان به نظر کاپوتسیس و همکاران (۲۰۱۵) مبنی بر این که در داخل سازمان‌ها، «تأثیرگذاران و مسائل خود را انتخاب کنید، تمرکز خود را بر روی مهم‌ترین موارد قرار دهید و این چهارچوبی است که در کانون رساله

<sup>۱</sup>. Hlland

قدرت در داخل و پیرامون سازمان قرار دارد» تکیه کرد و اثر عوامل درون سازمانی را بر مهارت‌های سیاسی بسیار مهم دانست. می‌توان تبیین کرد که مشارکت در تصمیم‌گیری، توزیع قدرت در سازمان را منعکس می‌کند. همچنین، وقتی سازمان عوامل درون سازمانی از جمله عوامل شغلی و سازمانی را فراهم کند و افراد از نظر شخصی نیز مستعد باشند، احتمال اینکه ظرفیت افراد برای گسترش انرژی به منظور دستیابی به هدفی خاص افزایش یابد وافر است. لذا این افزایش ظرفیت که از آن به عنوان اراده سیاسی یاد می‌شود موجب می‌گردد برخی افراد در مقایسه با دیگران تمایل بیشتری به درگیر شدن در رفتار سیاسی داشته باشند.

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که مهارت سیاسی بر رفتار سیاسی سازمان‌های ورزشی اثر مثبت و معنی‌داری ندارد. بنابراین، این فرضیه مورد تأیید قرار نگرفت. این یافته با نتایج پژوهش‌های دولدور (۲۰۱۱)، بوچانون (۲۰۰۸) و فریس و همکاران (۲۰۰۵) ناهمسو و ناهماهنگ است. وقتی افراد در محل کار توانایی درک دیگران را به طور مؤثر داشته باشند، توانایی نفوذ در دیگران به منظور افزایش اهداف شخصی و یا سازمانی را نیز دارند. علاوه بر این، هر مهارت سیاسی به رفتار سیاسی منجر نمی‌شود و عوامل تأثیرگذار دیگری در ایجاد رفتار سیاسی نسبت به مهارت سیاسی نقش دارند. گذشته از این، عدم آموزش کافی در مورد مهارت سیاسی در سازمان‌ها و به خصوص سازمان‌های ورزشی و در نتیجه اعمال مهارت‌های سیاسی نادرست و ناشیانه می‌تواند پاسخی بر این عدم معناداری باشد.

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که اراده سیاسی بر رفتار سیاسی سازمان‌های ورزشی اثر مثبت و معنی‌داری ندارد. بنابراین، این فرضیه مورد تأیید قرار نگرفت. این یافته با نتایج پژوهش‌های لیو و همکاران (۲۰۱۰) و فریس و همکاران (۲۰۰۵) ناهمسو و ناهماهنگ است. وقتی افراد تمایل به صرف انرژی در راستای نیل به اهداف سیاسی را دارند، این انرژی زمینه‌ساز ضروری برای درگیر شدن در رفتار سیاسی تلقی می‌شود، اما در صورتی که شرایط برای اعمال رفتارهای سیاسی فراهم باشد برای دخیل شدن در رفتار سیاسی، کارکنان باید قدرت سازمانی را بکار گیرند. طبق تئوری خودتعیینی که مبنایی برای بررسی تأثیر انگیزش درونی بر رفتار سیاسی است، پیگیری اهداف درونی به طور مثبتی بر نیازهای افراد برای شایستگی و داشتن ارتباط اثر می‌گذارد- در صورتی که عوامل مزاحم دیگر کمتر باشند. به دلیل این که اثبات شایستگی افراد فی‌نفسه با پاداش همراه است، افرادی که از نظر انگیزش درونی پایین هستند، برای اطمینان از این که شایستگی آن‌ها شناخته می‌شود در رفتار سیاسی درگیر نمی‌شوند.

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که نقش تعدیل‌گری مهارت سیاسی در رابطه علی عوامل درون سازمانی با رفتار سیاسی معنی‌دار است. بنابراین، این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. این یافته با نتایج فریس و همکاران



(۲۰۰۵)، لیو و همکاران (۲۰۱۰) و شیخی نژاد (۱۳۹۲) همسو و هماهنگ است. این رابطه منفی در سازمان‌های ورزشی به دلیل حضور بیش از حد سیاسیون در این سازمان‌هاست که باعث ایجاد ذهنیت و برداشت‌های متفاوت در افراد و در نهایت باعث ایجاد رابطه منفی بین عوامل درون سازمانی و رفتار سیاسی شده است. افرادی که از مهارت سیاسی زیادی برخوردارند در مورد ارتباطاتی که با دیگران شکل می‌دهند، کاملاً حسابگر و زیرک هستند.

همچنین متغیر اراده سیاسی توانست بر رابطه دو متغیر عوامل درون سازمانی و رفتار سیاسی تأثیر زیادی داشته باشد و این رابطه را به شدت تعدیل کند. این نتیجه با مطالعه شیخی نژاد (۱۳۹۲) همسو و هماهنگ است. افرادی که نیاز زیادی به موفقیت دارند، در جستجوی تعالی در عملکرد هستند، در فعالیت‌های کاری رقابتی می‌باشند و از جستجوی راه‌حل‌ها برای مشکلات و دشواری‌ها لذت می‌برند. از آنجا که رفتار سیاسی اغلب به کشف منابع ارزشمند کمک می‌کند، روش‌های جدیدی برای حل مشکلات به همراه دارد و عملکرد شغلی را افزایش می‌دهد. بنابراین نیاز بالا به موفقیت ممکن است افراد را به درگیر شدن در رفتارهای سیاسی هدایت کند. داشتن اراده سیاسی از طریق گسترش انرژی در پیگیری اهداف سیاسی به عنوان عامل ضروری بروز چنین رفتارهایی شناخته می‌شود. چنین انگیزشی ممکن است ریشه در ساختار نیازهای فرد داشته باشد؛ نیازهای شخصی رفتارها را از طریق وضع ارزش‌ها و اهداف برانگیخته می‌کنند.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها با نتایج مدل معادلات ساختاری نهایی منطبق بود و کلیه فرضیات بجز سه فرضیه (تأثیر عوامل درون سازمانی بر رفتار سیاسی، تأثیر مهارت سیاسی بر رفتار سیاسی و تأثیر اراده سیاسی بر رفتار سیاسی) در سطح ۹۵ درصد مورد تأیید قرار گرفت. لذا با توجه به این یافته‌ها پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های ورزشی توجه ویژه‌ای به عوامل درون سازمانی در جهت دسترسی به مهارت سیاسی و اراده سیاسی داشته باشند، چرا که توجه به عوامل درون سازمانی می‌تواند موجبات مهارت سیاسی و اراده سیاسی را فراهم سازد.

همچنین، پیشنهاد می‌گردد مدیران منابع انسانی در هنگام انتخاب پرسنل علاوه بر توجه به مدارج تحصیلی و تجارب شغلی، ویژگی‌های شخصیتی افراد را نیز مورد اهتمام قرار دهند. آن‌ها می‌توانند از طریق استفاده از آزمون‌های شخصیت در فرایند کارمندیابی و انتخاب پرسنل، سطح ماکیاول‌گرایی افراد را بررسی کنند و از ورود افراد ماکیاول‌گرای شدید به سیستم سازمانی جلوگیری به عمل آورند.

مدیران می توانند با گردش شغلی، مهارت‌های کارکنان را در انجام مشاغل مختلف افزایش دهند. چنین محیطی آگاهی کارمند از رویدادها را افزایش و عدم اطمینان سازمانی را کاهش می‌دهد - همه این عوامل منجر به ادراک کمتر سیاست می‌شود. همچنین، مدیران می‌توانند با فراهم نمودن توسعه شغلی و غنی‌سازی شغلی سطوح بیشتر استقلال، بازخورد و تنوع مهارت را در مشاغل جدید یا باز طراحی شده برای شاغلان فراهم کنند. لازم است که مدیران در بازخورد دادن به کارکنان رویه‌ها و انتظارات صریح و ثابتی ایجاد کنند و مسئولیت‌های شغلی را روشن و شفاف نمایند. همچنین، مدیران باید اطلاعات کافی در مورد اهداف شغلی، مسئولیت‌های شغلی و نقش‌ها و پیامدهای عملکرد شغلی برای افراد فراهم کنند و کارکنان را در تصمیمات سازمانی مشارکت دهند و از تجارب و دانش سازمانی آن‌ها برخوردار شوند.

=نتایج تحقیق نشان داد که مهارت سیاسی و اراده سیاسی نقش تعدیل‌گری در رابطه علی عوامل درون سازمانی با رفتار سیاسی سازمان‌های ورزشی دارند. از این رو پیشنهاد می‌شود برای افزایش مهارت سیاسی، جلسه‌های کارورزی، مربی‌گری اجرایی و کتاب‌های رهبری برای افرادی که درصدد کسب مهارت‌های سیاسی هستند، برگزار گردد. علاوه بر این، با توجه به این که مهارت‌های سیاسی با توجه به نوع سازمان متفاوت است، لازم است اطلاعات لازم به مدیران در این زمینه داده شود تا درک مفهومی کافی از مهارت سیاسی کسب گردد. در زمینه اراده سیاسی نیز از آنجا که نیاز به قدرت (از ابعاد اراده سیاسی) یکی از نیازهایی است که نقش چشم‌گیری در بروز رفتار سیاسی کارکنان دارد، مدیران باید نیازها و تمایلات کارکنان را تشخیص دهند و در مورد این نیازها و راه‌های برطرف کردن آن‌ها با کارمندان گفت و گو کنند. همچنین، در مورد کارکنان دارای سطوح بالای نیاز به موفقیت پیشنهاد می‌گردد در سازمان کارراهه شغلی افراد به طور واضح و روشن تعریف شود و معیارهای ارتقای افراد و شرایط احراز آن در حوزه‌های مختلف تعریف گردد. از آنجا که این قبیل افراد به دنبال کارهای چالشی هستند، در هنگام انتخاب افراد باید به این خصیصه توجه داشت و تناسب لازم بین شغل و شاغل را مورد توجه قرار داد.

این پژوهش همانند سایر پژوهش‌ها، با محدودیت‌هایی نیز همراه بوده است؛ چنان که تک مرکزی بودن جامعه پژوهش می‌تواند تعمیم‌پذیری نتایج این پژوهش را محدود کند. علاوه بر این، استفاده از پرسشنامه‌های خودگزارشی نیز یکی دیگر از محدودیت‌های این پژوهش بود؛ چراکه این نوع از ابزارهای اندازه‌گیری می‌توانند همراه با خطاها و اشتباهاتی باشند. لذا با توجه به این محدودیت‌ها پیشنهاد می‌شود که در مطالعات آتی از چندین جامعه آماری جهت نمونه‌گیری استفاده شود. همچنین، پژوهش‌های بعدی ابزارهای سنجش دیگری همچون مصاحبه و یا روش مشاهده را بکار گیرند.

## منابع

- امیرخانی، طیبه و پورعزت، علی اصغر. (۱۳۸۷). "تأملی بر امکان توسعه سرمایه اجتماعی در پرتو عدالت سازمانی در سازمان‌های دولتی". نشریه مدیریت دولتی. دوره ۱، شماره ۱.
- شیخی نژاد، فاطمه. (۱۳۹۲). "کنکاشی پیرامون عوامل موثر بر شکل‌گیری رفتار سیاسی در سازمان". پایان‌نامه دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.
- فانی، علی اصغر؛ شیخی‌نژاد، فاطمه؛ دانایی‌فرد، حسن و حسن‌زاده، علیرضا. (۱۳۹۳). "بررسی اثرات تعدیل‌کننده مهارت سیاسی و اراده سیاسی در ارتباط بین درک سیاست‌های سازمانی و رفتار سیاسی مورد مطالعه: صنعت آب ایران". فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران. دوره ۱۸، شماره ۱.
- فرحبخش، سعید؛ نیک‌پی، ایرج و شجاعی، عظیمه. (۱۳۹۵). "بررسی رابطه بین رفتار سیاسی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان با تعدیل‌گری عدالت سازمانی در دانشگاه لرستان". اندیشه‌های نوین تربیتی. دوره ۱۲، شماره ۳.
- کرمی، فرزانه و یوسفی، بهرام. (۱۳۹۲). "ارتباط اعتماد بین فردی و رفتارهای سیاسی با سبک‌های حل تعارض در میان کارکنان ادارات کل تربیت بدنی استان‌های منتخب". مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۲۱.
- Andrews, M. C., Kacmar, K. M. (۲۰۰۱). "Discriminating among organizational politics, justice and support". *Journal of Organizational Behavior*, ۲۲.
- Aryee, S., Chen, A. X., Budhwar, P. S. (۲۰۰۴). "Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, ۹۴.
- Atinc, G., Darrat, M., Fuller, B., Parker, B. W. (۲۰۱۰). "Perceptions of organizational politics: A metaanalysis of theoretical antecedents". *Journal of Management*, ۲۲(۴).
- Azizinejad, B., Abbaszade, M. M., Hassani, M. (۲۰۱۱). "Organizational political tactics in universities". *Canadian Center of Science and Education*, ۱(۲).

- Baxer, D. (۲۰۰۴). **"Perception of organizational politics and workplace innovation an investigation of the perceptions and behavior of staff in an Australian IT Services Organization (online)"**.
- Buchanan, D. A. (۲۰۰۸). **"You stab my back, I'll stab yours: Management experience and perceptions of organization political behavior"**. British Journal of Management, ۱۹(۱).
- Coole, D. R. (۲۰۰۷). **"Expansion and validation of the Political Skill Inventory (PSI): An examination of the link between charisma, political skill, and performance"**. PHD Dissertation, University of South Florida
- Cropanzano, R., Greenberg, J. (۱۹۹۷). **"Progress in organizational justice: Tunneling through the Maze"**. In I. T. Robertson & C. L. Cooper (Eds.), NY: Wiley.
- Doldor, E. (۲۰۱۱). **"Examining political will, political skill and their maturation among male and female managers"**. dspace.lib.cranfield.ac.uk, ۱۱.
- Drory, A., Vigoda-Gadot, E. (۲۰۱۰). **"Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience"**. Human Resource Management Review, ۲۰.
- Ebrahimi, M. A. (۲۰۱۰). **"Review of power, politics and political behavior in organizations"**. Visi Journal Academic, ۱.
- Ferris, G. R., Buckle, G., Schneider, P. B., Kramer, J., Zettler, I., Solga, Meurs, J. A. (۲۰۰۸). **"Political skill construct and criterion-related validation: A two-study investigation"**. Journal of Managerial Psychology, ۲۳(۷).
- Ferris, G. R., Davidson, S. L., Perrewe, P. L. (۲۰۰۰). **"Political skill at work: Impact on work effectiveness"**. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
- Gbadamosi, L., Chinaka, N. J. (۲۰۱۱). **"Organizational politics, turnover intention and organizational commitment as predictors of employees"**. Efficiency and Effectiveness in Academia. Proceedings of Informing Science & IT Education Conference, ۱۴.
- Gotsis, G., Kortezi, Z. (۲۰۱۱). **"Bounded self-interest: a basis for constructive organizational politics"**. Management Research Review, ۳۴(۴).
- Jun, L., Guang-tao, Y., Gang, L. (۲۰۰۹). **"A moderation model of political behavior. In Management Science and Engineering"**. International Conference on, ۹.

- Kacmar, K., Bozeman, M., Dennis, P., Anthony, S., William, P. (۱۹۹۹). "**An examination of the perceptions of organizational politics model: Replication and extension**". *Human Relation*, ۵۲(۳).
- Kapoutsis, I., Papalexandris, A., Treadway, D. C., Bentley, J. (۲۰۱۵). "**Measuring political will in organizations: Theoretical construct development and empirical validation**". *Journal of Management*, ۳۰(۱۰).
- Liu, Y., Liu, J., Wu, L. (۲۰۱۰). "**Are you willing and able? Roles of motivation, power, and politics in career growth**". *Journal of Management*, ۳۶(۶).
- Miller, B. K., Byrne, Z. S., Rutherford, M. A., Hansen, A. M. (۲۰۰۹). "**Perceptions of organizational politics: A demonstration of the reliability generalization technique**". *Journal of Managerial Issues*, ۱۳.
- Muhammad, A. H. (۲۰۰۷). "**Antecedents of organizational politics perceptions in Kuwait business organizations**". *Competitiveness Review*, ۱۷(۴).
- O'Connor, W. E., Morrison, T. G. (۲۰۰۱). "**A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics**". *J Psychol*, ۱۳۵(۳).
- Salimaki, A., Jamsen, S. (۲۰۱۰). "**Perceptions of politics and fairness in merit pay**". *Journal of Managerial Psychology*, ۲۵(۳).
- Shahi, S., Mehni, O., Yazdanshenas, F., Mohammadi, A., Mahmoudi, G. H. (۲۰۱۵). "**Studying the relationship between organizational trust and political behavior of employees (Case Study: Shahid Chamran University)**". *Visi Journal Academic*, ۵۱-۵۶.
- Shaughnessy, B. A., Treadway, D. C., Breland, J. W., perrew, P. L. (۲۰۱۶). "**Informal leadership status and individual performance, the roles of political skill and political will**". *Journal of leadership and organization*, ۱۱.
- Sowmya, K. R., Panchanatham, N. (۲۰۰۸). "**Organizational politics-behavioral intention of Bank employees**". *The Journal of Commerce*, ۳(۱).
- Tatarka, C. J. (۲۰۰۹). "**The perceptions of organizational politics in the national guard**". PHD Dissertation, North-central University, Faculty of the School of Business and Technology Management.
- Treadway, D. C., Wayne A. H., Charles J. K., Gerald R. F. (۲۰۰۵). "**Political will, political skill, and political behavior**". *Journal of Organizational Behavior*, ۲۶(۳).

- Ulkeryildiz, R. E. (۲۰۰۹). **"Political tactics in building construction industry from the architect's perspective. Master of science"**. Izmir Institute of Technology, School of Engineering and Science.
- Valle, M., Perrewew, P. (۲۰۰۰). **"Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model"**. Human Relations, ۵۳(۳).
- Vigoda, E., Cohen, A. (۲۰۰۲). **"Influence tactics and perceptions of organizational politics: A longitudinal study"**. Journal of Business Research, ۵۵(۴).
- Vigoda-Gadot, E., Vinarski-Peretz, H., Ben-Zion, E. (۲۰۰۹). **"Politics and image in the organizational landscape: An empirical examination among public sector employees"**. Journal of Managerial Psychology, ۲۴(۸).

## **Relationship between Intra-Organizational Factors and Political Behavior Based on Moderating Role of Political Skill and Political Will in Sport Industry**

**Robab Mokhtari**

Ph.D. Student in Sport Management and Planning, Sciences and Researches Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

**Ali Mohammad Safania**

Ph.D., Full Professor in Sport Management, Sciences and Researches Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

**Hossein Pour Soltan Zarandi**

Ph.D., Assistant Professor, Payam-e-Noor University, Karaj, Iran

*Received: 1 Jan. 2017*

*Accepted: 9 Apr. 2017*

The study is to investigate the relationship between intra-organizational factors and political behavior based on moderating role of political skills and political will in the sports industry. The research method is a descriptive co relational design. The statistical population includes all employees of the Ministry of Sport and federations, which is over 1000. Of the federations, four team sports federations and four individual sports federations were selected based on popularity among federations. The sample consists of 300 people who were selected by available non-random sampling method. A questionnaire was used to measure the variables studied. In order to study the proposed model, structural equation method was used using SPSS-19 and PLS software. The findings indicated that the relationship between intra-organizational factors, political skill and political will was not significant with political behavior. The relationship between intra-organizational factors with political skill and political will were significant. Also, the findings showed that the political skill and political will moderated the relationship between intra-organizational factors and political behavior. According to the results of this research, it is suggested to managers and authorities of the organizations to consider the role of intra-organizational factors, political skill and political will on different aspects of organizational politics.

**Keywords:** Intra-Organizational Factors, Political Behavior, Political Skill and Political Will