

## پیش‌بینی شیوع رفتارهای سیاسی سازمانی در انواع جو سازمانی

جعفر ترک‌زاده، دانشیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه شیراز، ایران\*

فائزه فریدونی، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز

### چکیده

هدف این پژوهش پیش‌بینی شیوع رفتارهای سیاسی در جوهای سازمانی مختلف است. جامعه آماری آن شامل همه کارکنان دانشگاه شیراز است. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ساده، ۲۵۰ نفر انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل دو مقیاس نوع جو سازمانی (محرر، ۱۳۹۱) و مقیاس محقق‌ساخته رفتارهای سیاسی سازمانی است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند تنها یک جو در دانشگاه شیراز غالب نیست و انواع جو توسعه‌ای، داخلی و منطقی به‌طور نسبی در دانشگاه رواج دارد. رفتارهای سیاسی سازمانی نیز در دانشگاه شیوع نسبی دارند؛ اما هنوز شیوع آنها به وضعیت بحرانی نرسیده است. این پژوهش نشان می‌دهد میان شیوع انواع جو سازمانی و میزان شیوع رفتارهای سیاسی سازمانی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. از دیدگاه کارمندان، جو داخلی و منطقی به‌طور مثبت و معناداری رفتارهای سیاسی سازمانی (بازی‌های سیاسی، بازی‌های قدرت و تاکتیک‌های سیاسی) را پیش‌بینی می‌کند. جو گروهی نیز به‌گونه‌ای مثبت و معنادار، بازی‌های سیاسی و تاکتیک‌های سیاسی را و به‌طور منفی و معنادار، بازی‌های قدرت را پیش‌بینی می‌کند. جو توسعه‌ای، هیچ‌یک از رفتارهای سیاسی سازمانی را به‌طور معنادار پیش‌بینی نمی‌کند.

واژه‌های کلیدی: رفتار سیاسی سازمانی، جو سازمانی، بازی‌های سیاسی، بازی‌های قدرت، تاکتیک‌های سیاسی

## مقدمه و بیان مسأله

سازمان‌ها براساس نیازهای اجتماعی و برای رفع آنها به وجود می‌آیند؛ بنابراین نقش مهمی در بقا و تحول جامعه ایفا می‌کنند. هر سازمانی با انجام‌دادن وظایف چندگانه یا تخصصی، اهداف عام یا خاصی را برای جامعه و مردم برآورده می‌کند. درواقع، سازمان‌ها نقش مهمی در رشد و پیشرفت جوامع و انسان‌های امروزی ایفا می‌کنند؛ بنابراین دستیابی به اهداف سازمان‌ها به‌صورت کارآمد و اثربخش همواره ضرورتی برای رفاه افراد و کل جامعه به شمار می‌آید؛ در این مسیر کارمندان سازمان‌ها، مسئولیت‌هایی اساسی را برای تحقق اهداف سازمانی بر عهده می‌گیرند. در جهان رقابتی و به‌سرعت در حال تغییر، موفقیت سازمان‌ها به عملکرد و نگرش کارمندان بستگی دارد (Kodisinghe, 2010). درواقع یکی از مهم‌ترین، گران‌ترین و باارزش‌ترین عناصر و اجزای سازمان‌ها ازجمله دانشگاه‌ها، نیروی انسانی است که بین عوامل دیگر، حیاتی‌ترین عنصر راهبردی و اساسی‌ترین راه برای افزایش اثربخشی و کارایی سازمان محسوب می‌شود (Nabatchi et al., 2007; Zhang & Lee, 2010). همچنین نقش اساسی در رشد، پویندگی و بالندگی یا شکست و نابودی سازمان‌ها ایفا می‌کند؛ البته تصور اینکه افراد سازمان تنها برای اهداف آن گام برمی‌دارند، بسیار خوشبینانه است؛ زیرا سازمان‌ها از افرادی تشکیل می‌شوند که اهداف و آرزوهای خویش را دارند و علاوه بر تلاش برای تحقق اهداف سازمان، برای رفع نیازها و دستیابی به آرزوهای خود نیز می‌کوشند (Robbins & Judge, 2016).

به تعبیر دیگر، سازمان‌ها را افرادی با برنامه‌های شخصی تشکیل می‌دهند که گویی برای کسب قدرت و نفوذ بر دیگران عمل می‌کنند. این دستور کار یا بازی، دنیای سیاست سازمانی نام دارد (رضائیان، ۱۳۸۹). اقدامات افراد برای دستیابی به اهداف خویش نیز سبب بروز رفتارهای سیاسی در سازمان می‌شود. رفتار سیاسی مانند سایر جنبه‌های پویایی سازمانی، فرایند ساده‌ای نیست و از سازمانی به سازمان دیگر و

حتی از واحدی به واحد دیگر متفاوت است. یکی دیگر از متغیرهای تأثیرگذار بر رفتار کارمندان، نوع جو سازمانی حاکم بر محیط سازمان است. به گونه‌ای که به گمان لیتوین<sup>۱</sup> (2005) جو، منبعی بانفوذ برای شکل‌دهی رفتارهاست و ماهیت دو سویه‌ای دارد. یعنی هم نتیجه و هم تعیین‌کننده رفتار افراد و گروه‌ها در سازمان است. درواقع یکی از متغیرهای باارزش تشخیص رفتار افراد در سازمان، مطالعه درباره‌ی جو حاکم بر فضای سازمان است (Schneider, 1972; Campbell et al., 1970; Pritchard & Karasick, 1973).

جو همچون هاله‌ای است که تمام جنبه‌های زندگی کاری اعضای سازمان را احاطه کرده است. مفهوم جو سازمانی بر مجموعه‌ای از ویژگی‌های درونی نسبتاً پایدار سازمان دلالت دارد که آن را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند و بر رفتار کارمندان و در نتیجه اثربخشی و کارایی سازمان و ازجمله دانشگاه تأثیر چشمگیری دارد. به علاوه، جو سازمانی بر رفتار کارمندان در ابعاد سازمانی، اجتماعی، اداری و سیاسی تأثیر جدی می‌گذارد. به همین دلیل موضوع پیش‌بینی شیوع رفتارهای سیاسی در انواع جو سازمانی میان کارمندان دانشگاه شیراز، در این پژوهش بررسی شده است.

سیاست، کوشش دیرینه انسان‌شناسی است که از آغاز تمدن وجود داشته است؛ از این‌رو چیزی نیست که فقط در سازمان‌های امروزی وجود داشته باشد؛ اما باید گفت امروزه سازمان‌ها، زمینه‌ی باروری و پرورش و رشد سیاست‌اند (Hoy & Miskel, 2013؛ مشبکی، ۱۳۸۵: ۸۴) و سیاست یکی از واقعیت‌های زندگی سازمانی محسوب می‌شود (Hoy & Miskel, 2013).

اینکه سازمان از افراد و گروه‌هایی تشکیل می‌شود که ارزش‌ها، اهداف و منافع مختلف دارند، حقیقتی انکارناپذیر است و این امر سبب می‌شود بر سر دستیابی به منابع کمیاب سازمانی اختلاف، تعارض و تضاد به وجود آید. شاید این واقعیت که تخصیص منابع محدود سازمان به تفسیر و تعبیر

<sup>1</sup> Litween

;Krinter & Kinicki, 2013؛ Appelbaum & Hughes, 1998)  
 Rollinson & Broadfield, 2002؛ Hoy & Miskel, 2013؛ رضائیان،  
 (۱۳۸۹).

بازی‌های سیاسی<sup>۸</sup> شامل مواردی مانند شورش‌گری<sup>۹</sup>،  
 ایجاد بازی‌های قدرت<sup>۱۰</sup>، توجه به رویکرد بازی‌های  
 قدرت‌محور<sup>۱۱</sup>، امپراتوری‌سازی<sup>۱۲</sup>، قدرت تخصص<sup>۱۳</sup>، ایجاد  
 قدرت فرمانروایی<sup>۱۴</sup>، قدرت رقابتی<sup>۱۵</sup>، ایجاد اردوهای  
 رقابتی<sup>۱۶</sup>، بازی تغییر<sup>۱۷</sup>، بازی افشاگرانه و تخریب رقیبان<sup>۱۸</sup> و  
 ترک‌تازی<sup>۱۹</sup> است (Luthans, 1998؛ Hoy & Miskel, 2013؛  
 Rollinson & Broadfield, 2002).

بازی‌های قدرت<sup>۲۰</sup> نیز شامل مواردی همچون ترک  
 سازمان<sup>۲۱</sup>، اعتراض<sup>۲۲</sup> و وفاداری<sup>۲۳</sup> است (Hoy & Miskel, )  
 (Luthans, 1998؛ Krinter & Kinicki, 2013؛ 2013).

### بازی‌های سیاسی

این دسته از بازی‌ها بیشتر هنجارشکنانه و ستیزه‌جویانه‌اند که  
 با هدف به‌دست آوردن قدرت یا ازین‌بردن قدرت حریف یا  
 پیشی‌گرفتن از حریف در نوعی مسابقه قدرت استفاده  
 می‌شوند.

نیاز دارد، از جمله عوامل پیدایش سیاست در سازمان محسوب  
 شود (رایبیز، ۱۳۹۶). سیاست‌های سازمانی و رفتارهای سیاسی،  
 فعالیت‌هایی‌اند که به کارمندان این امکان را می‌دهند تا بدون  
 نیاز به طی کردن مسیرهای رسمی و اداری مناسب به اهداف  
 خود در سازمان دست یابند (Zaidi & Gull, 2012). برخی  
 دیدگاه‌ها سیاست سازمانی را چنین تعبیر می‌کنند: استفاده از  
 قدرت برای نفوذ در فرایندهای تصمیم‌گیری یا اطمینان  
 حاصل کردن از اینکه رهاوردهای یک وضعیت برای شخصی  
 قدرتمند، مطلوب‌اند یا نه. همچنین سیاست در سازمان، فرایند  
 ساخت ائتلاف برای دستیابی به کنترل موقعیت و تضمین  
 رهاوردی مثبت برای ائتلاف، تعریف شده است (Kacmar &  
 Ferris, 1993).

رفتار سیاسی شامل اقدامات نفوذی ارادی است که برای  
 حمایت یا افزایش منافع شخصی افراد یا گروه‌ها انجام  
 می‌شود. تأکید بر منافع شخصی، تعیین‌کننده این نوع از نفوذ  
 اجتماعی است. مدیران جهت ایجاد توازن میان منافع شخصی  
 و سازمانی کارمندان بسیار تلاش می‌کنند. وقتی توازن مناسبی  
 حاصل شود، این احتمال وجود دارد که منافع شخصی در  
 خدمت منافع سازمانی قرار گیرند. وقتی منافع شخصی به  
 منافع سازمانی صدمه می‌زنند یا درصدد ازبین‌بردن آنها  
 برمی‌آیند، رفتار سیاسی به نیرویی منفی تبدیل می‌شود  
 (Krinter & Kinicki, 2013). به علاوه رفتارهای سیاسی در  
 سازمان طیف گسترده‌ای دارند و برای نفوذ در افراد سازمانی  
 و تحقق اهداف و خواسته‌ها و پیشبرد سریع‌تر امور به کار  
 می‌روند؛ این قبیل رفتارها شامل موارد زیر می‌شوند:

تاکتیک‌های سیاسی<sup>۱</sup> شامل مواردی مانند چاپلوسی کردن<sup>۲</sup>،  
 ایجاد شبکه ارتباطی<sup>۳</sup>، مدیریت اطلاعات<sup>۴</sup>، مدیریت برداشت‌ها  
 و ادراکات<sup>۵</sup>، ائتلاف‌سازی<sup>۶</sup> و سپربلاسازی دیگران<sup>۷</sup> است

<sup>8</sup> Political games  
<sup>9</sup> Insurgency  
<sup>10</sup> Power-building games  
<sup>11</sup> Power-base games  
<sup>12</sup> Empire-building  
<sup>13</sup> Expertise game  
<sup>14</sup> Lording game  
<sup>15</sup> rival game  
<sup>16</sup> Rival-camps game  
<sup>17</sup> Chang game  
<sup>18</sup> Whistle-blowing gme  
<sup>19</sup> Young turks game  
<sup>20</sup> Power game  
<sup>21</sup> Exite  
<sup>22</sup> Voice  
<sup>23</sup> Loyalty

<sup>1</sup> Politicall tactics  
<sup>2</sup> Ingratiating  
<sup>3</sup> Networking  
<sup>4</sup> Information managment  
<sup>5</sup> Impression managment  
<sup>6</sup> Coalition building  
<sup>7</sup> Scapegoating

## جدول ۱ - بازی‌های سیاسی

عنوان	شرح
شورش‌گری	این بازی برای مقاومت در برابر اختیار رسمی یا در برابر دستورات مافوق صورت می‌گیرد. گاهی دستوراتی از جانب مقامات رسمی صادر می‌شود که همه با آن موافق نیستند و برای اجرای دقیق آن تمایلی ندارند. در اینگونه موارد افراد سعی می‌کنند از دستورات صادر شده سرپیچی کنند و با کم‌کاری و انجام‌ندادن کار طبق دستور و... مخالفت خود را نشان دهند.
ایجاد بازی‌های قدرت	افراد از این بازی برای ایجاد و تحکیم پایه‌های قدرت خود استفاده می‌کنند. زیردستان سعی می‌کنند خود را به منابع قدرت یا مقامات ارشد نزدیک کنند؛ سپس با انجام اعمالی، اظهار وفاداری کنند. افرادی که قدرت اندکی در سازمان دارند، با استفاده از این روش در پی کسب حمایت بالادستان و منابع قدرت‌اند تا از این طریق به تدریج به قدرت دست یابند.
رویکرد بازی‌های قدرت‌محور	بیشتر میان همکاران صورت می‌گیرد و به بازی ایجاد اتحاد تبدیل می‌شود. هر یک از افراد سازمان خواسته‌های خود را (درون سازمان) توسعه می‌دهند و در پی حامیانی برای رسیدن به خواسته‌های خود هستند؛ یا اینکه گروهی از افراد پیرامون مسئله‌ای نگران‌اند و به دنبال رهبری غیررسمی‌اند که به‌طور مؤثر از موقعیت آنها حمایت کند.
امپراتوری‌سازی	در این بازی افراد در سازمان به‌ویژه مدیران میانی، به دنبال کسب منابع و منافع بیشتر برای خود هستند و از طریق جذب زیردستان و گروه‌ها، پایه‌های قدرت و حیطه قلمرو خود را گسترش می‌دهند. به‌دست آوردن قدرت در بیشتر سازمان‌ها از طریق بازی بودجه‌بندی اتفاق می‌افتد. مدیران به دنبال سهم نامتناسبی از کل بودجه‌اند و برای دست‌یابی به منابع کمیاب با یکدیگر رقابت می‌کنند.
قدرت تخصص	به‌وسیله افراد متخصص انجام می‌گیرد که مهارت‌ها و تخصص مورد نیاز سازمان را دارند. این افراد با تأکید بر دانش خود و منحصربه‌فرد بودن آن سعی در به‌دست آوردن قدرت دارند؛ برای مثال فردی که موقعیت خود را در خطر ببیند، سعی می‌کند تخصص خود و کاری را که در سازمان انجام می‌دهد، مهم جلوه دهد تا خطر برطرف شود و قدرت در معرض خطر او برگرود.
ایجاد قدرت فرمانروایی	در این بازی هرکس قدرت قانونی داشته باشد، بر زیردستان حکمرانی می‌کند. هرچند ممکن است این افراد نسبت به افراد مافوق خود قدرت کمتری داشته باشند، از همان قدرت اندک برای حکمرانی بر زیردستان خویش استفاده می‌کنند و با اعمال قدرت بر دیگران ضعف خویش را جبران می‌کنند.
قدرت رقابتی	این بازی بیشتر میان افراد دارای قدرت قانونی (رسمی) و افراد دارای قدرت تخصصی انجام می‌گیرد. در این بازی افراد و واحدها می‌خواهند رقیبان خویش را شکست دهند یا از میان بردارند. در این بازی هر فرد یا گروهی از افراد، هدفی را در اولویت قرار می‌دهند که ممکن است با هدف فرد یا گروه دیگر در تعارض باشد. به همین دلیل میان آنها کشمکش‌هایی صورت می‌گیرد.
ایجاد اردوهای رقابتی	نوعی بازی رقابتی است که در آن تنها دو گروه یا دو ائتلاف در مقابل هم قرار می‌گیرند. این دو گروه تقریباً در یک سطح قرار دارند. آنها با یکدیگر رقابت می‌کنند تا قدرت را به دست گیرند. این بازی‌ها معمولاً از روی دشمنی و بدون وقفه است و بازنده و برنده نیز دارد.
بازی‌های تغییر	نوعی بازی سیاسی است که در آن فرد یا گروهی از افراد سعی می‌کنند با استفاده از سیستم قانونی اختیار، تغییراتی را به‌دستی در سازمان ایجاد کنند. اگر این افراد یا گروه‌ها در ایجاد تغییر در واحد مورد نظر موفق شوند، قدرت زیادی کسب خواهند کرد.
بازی افشاگرانه و تخریب رقیبان	نوعی بازی است که امروزه در سازمان‌ها بسیار شایع شده است؛ در این بازی افراد سعی می‌کنند با لودادن و رد کردن خطاهای همکاران خود در محیط کار، از آنها انتقام بگیرند.
ترک‌تازی	این بازی در بالاترین رده‌های سازمانی انجام می‌گیرد. هدف آن عزل کردن صاحبان قدرت یا ایجاد تغییری اساسی در سطح سازمان است و معمولاً گروهی از افراد شورشی به‌صورت متحد آن را انجام می‌دهند. در پایان اگر این افراد بازنده شوند، برای همیشه ضعیف می‌شوند.

## تاکتیک‌های سیاسی

تعاملی انجام می‌گیرد. تاکتیک‌های سیاسی نیز با بهره‌گیری از همین ویژگی برای به‌دست‌آوردن قدرت یا تأمین منافع و حفظ قدرت موردنظر استفاده می‌شوند.

تاکتیک به روش‌ها و شیوه‌های کنش در یک زمینه و موقعیت اطلاق می‌شود و بیشتر به‌صورت محافظه‌کارانه، پنهان‌کارانه و

جدول ۲ - تاکتیک‌های سیاسی

عنوان	شرح
چاپلوسی	فرد سعی می‌کند با لطف و محبت و کمک به دیگران، توجه آنها را به خود جلب کند و این کمک و لطف و توجه نیز باید جبران شود.
ایجاد شبکه ارتباطی	فرد شروع به برقراری ارتباط با افراد بانفوذ و صاحب قدرت می‌کند. چنین افراد بانفوذی لزوماً در مناصب و موقعیت‌های مهم نیستند؛ بلکه قدرت آنها به دلیل دسترسی‌شان به اطلاعات مفید است.
مدیریت اطلاعات	افراد با کسب اطلاعات مهم و بحرانی، استفاده از آنها و انتشار آنها میان دیگران، سعی می‌کنند وابستگی دیگران را به خود بالا ببرند و به منافع شخصی خود دست یابند.
مدیریت برداشت‌ها و ادراکات	فرد تلاش می‌کند با انجام اعمالی از جمله پوشیدن لباس مناسب، داشتن رفتار مناسب و برجسته‌نشان‌دادن موفقیت‌های خود، تصویری مناسب از خود ارائه دهد و خود را فردی فهمیده، دلسوز، مهم و اهل معاشرت به دیگران معرفی کند.
ائتلاف‌سازی	افرادی که اهداف مشترکی دارند، تلاش می‌کنند با اتحاد و وحدت به آنها دست یابند.
سپربلاگیری	افرادی که کار را به‌خوبی انجام نداده‌اند، سعی می‌کنند تقصیر را به گردن دیگری بیندازند و با سرزنش کردن دیگران خود را از مخمصه نجات دهند.

## بازی‌های قدرت

دروری و روم<sup>۱</sup> (1990) رفتار سیاسی و سیاست را به معنای به‌کارگیری قدرت برای اعمال نفوذ بر فرایند تصمیم‌گیری و رسیدن به نتیجه دلخواه می‌دانند. به اعتقاد اشنايدر<sup>۲</sup> (1990) و اشکنازی و همکاران<sup>۳</sup> (2000) رفتار افراد افراد در سازمان، از ویژگی‌های شخصیتی فرد و ماهیت محیط عمومی سازمان یا همان جو سازمانی تأثیر می‌گیرد. کارمندان در سازمان براساس فضای حاکم بر سازمان یا به تعبیر دیگر محیط سازمان، رفتارهایی از خود بروز می‌دهند. در واقع جو حاکم بر سازمان است که زمینه بروز رفتارهای خاصی را از سوی کارمندان ایجاد می‌کند. به علاوه رفتارهای سیاسی، الزاماتی را از جمله گرایش‌های شغلی (Vigoda, 2000)، رضایت شغلی (Zaidi & Gull, 2012)، مدیریت منابع انسانی (Vigoda, 2001) و درنهایت جو و فضای سازمانی (Vigoda- Gadot, 2006) دارند.

اینگونه رفتارهای سیاسی بیشتر در مواقعی به کار گرفته می‌شوند که زمینه اعمال انواع دیگر رفتارهای سیاسی (بازی‌های سیاسی و تاکتیک‌های سیاسی) به هر دلیل وجود نداشته باشد یا از طرف بازیگر، مشروع و مقبول تلقی نشود؛ از این رو به نوعی تیر آخر ترکش محسوب می‌شوند.

جدول ۳ - بازی‌های قدرت

عنوان	شرح
۱- ترک سازمان	افراد سازمان را ترک می‌کنند و محل کار دیگری پیدا می‌کنند.
۲- اعتراض	این دسته از افراد با ماندن در سازمان و نقش‌بازی کردن، سعی می‌کنند سیستم را تغییر دهند.
۳- وفاداری	این دسته از افراد با ماندن در سازمان و عمل کردن طبق انتظارات آن، وفاداری خود را نشان می‌دهند.

<sup>1</sup> Drory & Room

<sup>2</sup> Schneider

<sup>3</sup> Ashkenasy et al.

۲۰۱۵) است. طبق نظر آنها جو سازمانی شامل جو توسعه‌ای<sup>۳</sup>، جو منطقی<sup>۴</sup>، جو داخلی<sup>۵</sup> و جو گروهی<sup>۶</sup> است. جو داخلی، با مقاومت بالا در مقابل تغییر و تنش بالا مشخص می‌شود. در چنین جوی تعارضات بسیاری وجود دارد و پاداش‌ها به‌صورت نامساوی به افراد داده می‌شود؛ از این‌رو واکنش‌هایی نظیر شرم، خستگی و ناامیدی بر سازمان حاکم می‌شود. کارمندان در این جو بر این باورند که توانایی و منابع کافی برای رویارویی با تغییرات را ندارند؛ از این‌رو تغییرات را رویدادهایی نامطلوب تلقی می‌کنند و از آنها استقبال نمی‌کنند. این ادراک‌های منفی افراد بر عملکرد و پردازش اطلاعات آنان تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین در جو داخلی، افراد علاقه‌ای برای به‌اشتراک گذاشتن اطلاعات ندارند. در نتیجه در سازمان‌های با جو داخلی، فضای دلسردی بر روابط میان افراد حاکم می‌شود و افراد تلاش چشمگیری برای تحقق مطلوبیت‌های سازمانی انجام نمی‌دهند (Burton et al., 2015; 2006).

در جو منطقی مقاومت کارمندان در برابر تغییر کم و میزان تنش و تعارض میان افراد بالاست؛ بنابراین عکس‌العمل احساسی در چنین شرایط جوی، خشم، عصبانی شدن، اضطراب و ترس است. در این نوع جو کارمندان معتقدند منابع کافی برای برخورد با تغییر را دارند؛ از این‌رو از تغییر در پردازش اطلاعات خود استقبال می‌کنند (Burton et al., 2015; 2006). به علاوه کارمندان به اعتراف کردن به اشتباهات خود تمایلی ندارند؛ اما ممکن است در آغاز راه و مسئولیت‌پذیری پیش قدم باشند. در چنین جوی برانگیختگی و فعال‌سازی از جانب سازمان مشاهده می‌شود و خواسته‌ها و نیازهای افراد در نظر گرفته نمی‌شود؛ از این‌رو چنانچه تلاشی در زمینه تحقق اهداف صورت بگیرد، از روی میل و رغبت نیست و رضایت حاصل نمی‌شود.

جو گروهی با مقاومت بالا در برابر تغییر و تنش بالا مشخص می‌شود. در چنین جوی نوع احساسات غالب،

جو سازمانی مجموعه‌ای از ویژگی‌های محیط کاری است که افراد در آن به سر می‌برند و نشان‌دهنده چگونگی احساسات افراد و چگونگی عمل بر مبنای آن احساسات است. در واقع جو سازمانی، واکنش‌های هیجانی افراد به وقایع سازمان (Haakonsson et al., 2007) و از جمله عوامل شکل‌دهی روابط درون‌سازمانی و نظرات کارمندان است (Lewis et al., 2004). در واقع جو سازمان شامل الگوهایی است که رفتار کارمندان را هدایت می‌کنند (Liu et al., 2004)؛ به تعبیر دیگر مجموعه‌ای از نگرش‌ها، ارزش‌ها، عقاید و انتظارات محیط کاری است که الگوی فعالیت‌های سازمانی را توصیف می‌کند و تأثیرات معناداری بر رفتار کارمندان دارد (Rose et al., 2002; Rose & Waterhouse, 2004; Stringer, 2002). منبع توصیف و تبیین جو، ادراکات و احساسات مشترک افراد از ویژگی‌های عینی و محسوس سازمان است (Halpin & Croft, 1993; Holloway, 2012). همچنین به گمان لوتانز<sup>۱</sup> (1998) و رینالدز<sup>۲</sup> (2006) جو سازمانی به مواردی اشاره می‌کند که بر روابط میان اشخاص، ارتباط‌ها و تصمیم‌گیری در سازمان اثر می‌گذارد. جو، بخش آشکار شده شیوه‌ها و الگوهای زیربنایی است که به‌صورت غیرآشکار در پیش‌فرض‌ها، مصداق‌ها، باورها و اعتقادات نهفته است و فرهنگ را می‌سازد.

جو سازمانی موضوع جالب و مفیدی برای پژوهش‌های کاربردی در حوزه مدیریت سازمان‌هاست (Kundu, 2007)؛ از این‌رو تاکنون پژوهشگران و صاحب‌نظران زیادی با بررسی آن، انواع و چارچوب‌های گوناگونی از آن ارائه کرده‌اند؛ برای مثال هالپین و کرافت (1993) جو را شامل جو بسته، باز، خودمختار، پدران و کنترل‌شده می‌دانند. برخی نیز جو مقتدرانه و مشارکتی را مطرح می‌کنند و برخی دیگر جو سازمانی را به جو ملاحظه‌گر، صمیمی، بی‌تعهدی و جو مبتنی بر بهره‌وری تقسیم می‌کنند؛ از جمله جدیدترین نظریه‌ها درباره جو سازمانی، الگوی مربوط به بورتون و همکاران (2004)؛

<sup>3</sup> Developmental climate

<sup>4</sup> Rational goal climate

<sup>5</sup> Internal process climate.

<sup>6</sup> Group climate

<sup>1</sup> Luthans

<sup>2</sup> Reynold

تعارض وجود دارد. روحیه در سطح بالایی است و مقاومت در برابر تغییرات کم است؛ زیرا این مقاومت‌ها، وقایع خاصی اند که کارمندان تجربه می‌کنند و موجب شکل‌گیری این احساس در کارمندان می‌شود که منابع و کاردانی کافی برای روبه‌رو شدن با تغییرات را دارند و همچنین احساس می‌کنند وقایع جدید، معمولاً خوشایندند. احساسات بعدی به قرار زیر است: اشتیاق، هیجان و شادی؛ با در نظر داشتن ارتباط میان احساسات با اقدامات احتمالی، انتظار می‌رود در چنین سازمان‌هایی اطلاعات، مشتاقانه میان افراد جریان داشته باشد. علاوه بر این در چنین سازمان‌هایی افراد مشتاقانه مسئولیت تصمیم‌گیری را بر عهده می‌گیرند و فعالانه عمل می‌کنند (Burton et al., 2004; 2015).

متانت، آسایش و آرامش است. این نوع جو، بر اطلاعات داخلی مربوط به سازمان متمرکز است و اطلاعات خارجی را نادیده می‌گیرد (Burton et al., 2006; 2015). در جو گروهی روابط بین‌فردی، مثبت است؛ زیرا افراد تمایل زیادی برای به‌اشتراک گذاشتن اطلاعات دارند؛ اما آنها ضرورت‌ها و الزامات پیش‌قدم‌شدن در تصمیم‌گیری را به رسمیت نمی‌شناسند. به طور کلی در جو گروهی افراد با تشکیل گروه‌های غیررسمی تنها به خواسته‌های گروه علاقه نشان می‌دهند و به اهداف و مطلوبیت‌های سازمانی توجه نمی‌کنند. در جو گروهی افراد تنها به دنبال تحقق یافتن اهداف گروه خود هستند و به تحقق اهداف سازمانی تمایلی نشان نمی‌دهند. جو توسعه‌ای، جوی است که در آن وقایع کمی درباره

جدول ۴ - ویژگی‌های جو سازمانی

جو داخلی	جو منطقی	جو گروهی	جو توسعه‌ای
مقاومت در برابر تغییر در سطح بالایی قرار دارد. میزان تنش زیاد است.	مقاومت در برابر تغییر در سطح پایینی قرار دارد. میزان تنش زیاد است.	مقاومت در برابر تغییر در سطح بالایی قرار دارد. میزان تنش کم است.	مقاومت در برابر تغییر در سطح پایینی قرار دارد. میزان تنش کم است.
تعارض میان افراد در سطح بالایی قرار دارد.	تعارض میان افراد در سطح بالایی قرار دارد.	تعارض میان افراد در سطح پایینی قرار دارد.	تعارض میان افراد در سطح پایینی قرار دارد.
افراد در برابر تغییر از خود مقاومت نشان می‌دهند.	تغییر از سوی افراد تا حدودی پذیرفته می‌شود.	افراد در برابر تغییر از خود مقاومت نشان می‌دهند.	افراد از تغییرات سازمانی با روی باز استقبال می‌کنند.
واکنش‌های هیجانی مانند شرمساری، خستگی، فرسودگی، دلسردی و بی‌اعتنایی وجود دارند.	واکنش‌های هیجانی مانند پریشانی، عصبانی شدن، اضطراب، افسردگی و دلسردی وجود دارند.	واکنش‌های هیجانی مانند خستگی، راحت‌طلبی، آسان‌گرفتن امور، آسایش و آسودگی وجود دارند.	واکنش‌های هیجانی مانند خرسندی، رضایت، برانگیختگی و شادی وجود دارند.
جو ناخوشایندی میان افراد حاکم است.	جو ناخوشایندی میان افراد حاکم است.	جو خوشایندی میان افراد حاکم است.	جو خوشایندی میان افراد حاکم است.

نظام آموزش عالی از مهم‌ترین نظام‌های اجتماعی است که در نقش یکی از عوامل اصلی و مؤثر در تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ایفای نقش می‌کند و دانشگاه‌ها، نقش‌ها و کارکردهای ویژه‌ای در توسعه و بهسازی جامعه دارند؛ از این رو هرگونه تلاش برای بهسازی و ارتقای اثربخشی دانشگاه، زمینه خدمت‌رسانی بهتر و مؤثرتری را به اجتماع و

از آنجا که دیدگاه بورتون و همکارانش (2004; 2015) از لحاظ ماهیتی با متغیر دوم پژوهش یعنی رفتارهای سیاسی مرتبط است و نیز با توجه به جدیدبودن این دیدگاه، در این پژوهش سعی شده است از منظر جو سازمانی به مقوله رفتارهای سیاسی نگریسته شود. کیفیت و میزان اثربخشی دانشگاه‌ها امری بسیار مهم است؛ زیرا در جوامع امروزی،

محیط پیرامون فراهم می‌کند.

بر این اساس دانشگاه‌ها باید بکوشند با توسعه انسجام درونی، زمینه‌های اثربخشی هرچه بیشتر خود و پاسخ‌گویی به محیط را فراهم کنند. بر این اساس شناسایی متغیرهای تأثیرگذار بر کیفیت، اثربخشی و انسجام درونی دانشگاه مهم است و بررسی رفتارهای سیاسی سازمانی و جو سازمانی رایج و شایع در دانشگاه، با توجه به نقش و تأثیری که در کیفیت انسجام، اثربخشی و پاسخ‌گویی دانشگاه دارند، ضروری است؛ بنابراین پژوهش حاضر در صدد است با بررسی شیوع رفتارهای سیاسی، شیوع انواع جو سازمانی میان کارمندان دانشگاه را پیش‌بینی کند.

### مروری بر پژوهش‌های پیشین

براساس جستجوهای انجام‌شده، هیچ پژوهش منسجمی وجود ندارد که به‌طور مستقیم رفتارهای سیاسی را بررسی یا شیوع رفتارهای سیاسی در انواع جو سازمانی را پیش‌بینی کرده باشد. تنها نتایج برخی پژوهش‌ها، مرتبط با این پژوهش است. پژوهش ویگودا - گودات<sup>۱</sup> (2006) با عنوان «سبک‌های رهبری، سیاست سازمانی و عملکرد کارمندان»، ثابت می‌کند سیاست سازمانی، نقش تعدیل‌گری بر ارتباط میان رهبری، عملکرد و رفتار شهروندی دارد. به علاوه ارتباط مستقیمی میان عملکرد و رهبری وجود دارد.

یافته‌های پژوهش زیدی و گایل<sup>۲</sup> (2012) با عنوان «تأثیر سیاست سازمانی بر رضایت شغلی کارمندان بخش بهداشت و درمان»، نشان می‌دهند میان ادراک سیاست سازمانی و سطح رضایت کارمندان رابطه‌ای منفی وجود دارد؛ بدین معنا که درک بالا از سیاست سازمانی، سبب کاهش سطح رضایت شغلی و درک پایین از سیاست سازمانی، سبب افزایش سطح رضایت شغلی کارمندان می‌شود.

براساس مطالعه ویگودا<sup>۳</sup> (2000) با عنوان «سیاست

سازمانی، نگرش شغلی و پیامدهای کاری»، مشخص می‌شود میان ادراک سیاست سازمانی و نگرش‌های شغلی (از جمله رضایت شغلی و تعهد سازمانی)، رابطه منفی و معناداری وجود دارد. همچنین میان ادراک کارمندان از سیاست سازمانی و ترک سازمان، ارتباط منفی و معناداری وجود دارد و ادراک از سیاست سازمانی رابطه مثبت و معناداری با غفلت و مسامحه کاری کارمندان دارد.

هریس و همکارانش<sup>۴</sup> (2005) نیز در پژوهش خود نشان می‌دهند به‌طور کلی رابطه مثبت و معناداری میان ادراک سیاست سازمانی و فشارهای شغلی وجود دارد که کارمندان تحمل می‌کنند.

باعرض و هادوی‌نژاد (۱۳۹۰) در پژوهش خود با عنوان «رابطه میان ادراک سیاست سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران: تبیین نقش تعدیل‌گر معنویات سازمانی»، به این نتیجه دست یافتند که معنویات سازمانی، رابطه منفی میان ادراک سیاست سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی را به‌طور معناداری تعدیل می‌کنند.

رحیم‌نیا و حسن‌زاده (۱۳۸۸) در پژوهش خود با عنوان «بررسی تأثیر ادراک پرسنل سازمان از فضای سیاسی از طریق عدالت سازمانی درک‌شده بر میزان ارتباط‌گزینی آنها»، تأثیر مستقیم ادراک از فضای سیاسی بر میزان ارتباط‌گزینی را تأیید کردند؛ اما تأثیر غیرمستقیم ادراک پرسنل از فضای سیاسی بر میزان ارتباط‌گزینی از طریق ادراک عدالت سازمانی را رد کردند. با توجه به نتایج بیان‌شده، مدیران بهتر است برای تسهیل و تسریع ارتباط میان کارکنان، به فضای سیاسی سازمان و ادراک کارکنانشان از آن توجه کنند؛ زیرا این مسئله ممکن است سبب افزایش کارآیی و بهره‌وری سازمان شود.

مطالعه رضائیان و همکاران (۱۳۹۰) با عنوان «به‌کارگیری تدابیر سیاسی بر مبنای سبک‌های حل مسئله» نشان می‌دهد ارتباط مثبتی میان قضاوت عاطفی با چاپلوسی، استفاده سیاسی از اطلاعات، ایجاد الزام اخلاقی، معاشرت با افراد دارای نفوذ

<sup>1</sup> Vigoda-Gadot

<sup>2</sup> Zaidi & Gull

<sup>3</sup> Vigoda

<sup>4</sup> Harris et al.



سازمانی با امید به زندگی پرستاران رابطه منفی و معناداری وجود دارد.

آگاستاس<sup>۴</sup> (2008)، در پژوهش خود با عنوان «تأثیر حرفه، موقعیت و جو سازمانی با اوضاع اخلاقی در بین ۲۶۷ نفر از کارکنان بخش خصوصی در مسکو» بیان می‌کند میان ابعاد صداقت، تضاد، مسئولیت‌پذیری، پاداش، استاندارد و جو سازمانی با ابعاد قوانین و رویه‌ها، دلسوزی و ابزارگرایی جو اخلاقی رابطه معناداری وجود دارد.

در پژوهشی که جعفری (۱۳۹۰) با عنوان «بررسی رابطه نوع جهان‌بینی رهبری و جو سازمانی در دانشگاه شیراز» انجام داده است، نتایج زیر به دست آمده است: ۱- نوع جهان‌بینی غالب از دیدگاه اعضای هیئت علمی، جهان‌بینی کارآفرینی و از دیدگاه کارمندان جهان‌بینی تنظیمی است. ۲- از دیدگاه کارمندان و اعضای هیئت علمی جو سازمانی حاکم بر دانشگاه جو منطقی است. ۳- از دیدگاه کارمندان و اعضای هیئت علمی میان میانگین جهان‌بینی تنظیمی با جهان‌بینی اجتماعی، شبکه‌ای و کارآفرینی تفاوت معناداری وجود دارد؛ اما میان میانگین جهان‌بینی اجتماعی، شبکه‌ای و کارآفرینی تفاوت معناداری مشاهده نشده است. ۴- از دیدگاه کارمندان و اعضای هیئت علمی رابطه نوع جهان‌بینی رهبری و نوع جو سازمانی، در بیشتر موارد مثبت و منفی است. ۵- از دیدگاه کارمندان و اعضای هیئت علمی نوع جهان‌بینی رهبری در بیشتر موارد پیش‌بینی‌کننده معنادار نوع جو سازمانی بوده است. ۶- از دیدگاه کارمندان زن و مرد نوع جهان‌بینی رهبری در برخی موارد پیش‌بینی‌کننده معنادار نوع جو سازمانی بوده است. ۷- از دیدگاه کارمندان با سابقه‌های کاری مختلف، نوع جهان‌بینی رهبری در برخی موارد پیش‌بینی‌کننده معنادار نوع جو سازمانی بوده است.

زارع و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهش خود با عنوان «بررسی رابطه جو سازمانی با استرس شغلی و خلاقیت کارمندان (مرد و زن) اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان

و ایجاد پایگاه حمایتی وجود دارد. همچنین میان قضاوت منطقی با چاپلوسی، استفاده سیاسی از اطلاعات، ایجاد الزام اخلاقی، معاشرت با افراد دارای نفوذ و ایجاد پایگاه حمایتی ارتباط معکوسی وجود دارد. میان ادراک شهودی با استفاده سیاسی از اطلاعات و ایجاد الزام اخلاقی، ارتباط و همسویی وجود دارد. ادراک حسی نیز با چاپلوسی، استفاده سیاسی از اطلاعات و ایجاد الزام اخلاقی رابطه معکوس دارد.

گال<sup>۱</sup> (2008) در پژوهش خود با هدف بررسی این مسئله که ادراک کارمندان از سازمانشان چگونه است و کارمندان به چه صورتی در مقابل تغییرات به‌وجودآمده در سازمان که ناشی از تغییرات جو سازمانی است، واکنش نشان می‌دهند، به این نتیجه دست یافت که میان پنج بعد جو سازمانی از دیدگاه کارمندان (چه کارمندانی که در پست مدیریتی‌اند و چه کارمندانی که در سایر پست‌ها مشغول به کارند) تفاوت معناداری وجود ندارد. در واقع جنسیت و سمت کارمندان در ادراکشان از جو اهمیت چندانی ندارد.

یافته‌های پژوهش لطیف و همکاران<sup>۲</sup> (2010) با عنوان «بررسی رابطه بین جو سازمانی و رضایت شغلی پرستاران در بنگلادش»، نشان می‌دهند با وجود اینکه پرستاران درک متوسطی از جو سازمانی و رضایت شغلی دارند، میان جو سازمانی و رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. اگرچه در این مطالعه اثر علی جو سازمانی بر رضایت شغلی بررسی نشده است، ارتباط معنادار آنها برای تعیین و بهبود ابعاد جو سازمانی ضروری و مهم است؛ بنابراین سیاست‌گذاران و مدیران با تأکید بر ایجاد فضای مساعد و دلگرم‌کننده در سازمان باید زمینه‌های افزایش رضایت شغلی کارمندان را فراهم کنند.

هونگ و کائور<sup>۳</sup> (2008)، در پژوهش خود با عنوان «رابطه بین جو سازمانی، شخصیت و امید به زندگی پرستاران در مالزی» بیان می‌کنند میان ابعاد ساختار، پاداش و حمایت جو

<sup>1</sup> Gul

<sup>2</sup> Latif et al.

<sup>3</sup> Hong & Kaur

<sup>4</sup> Augustus

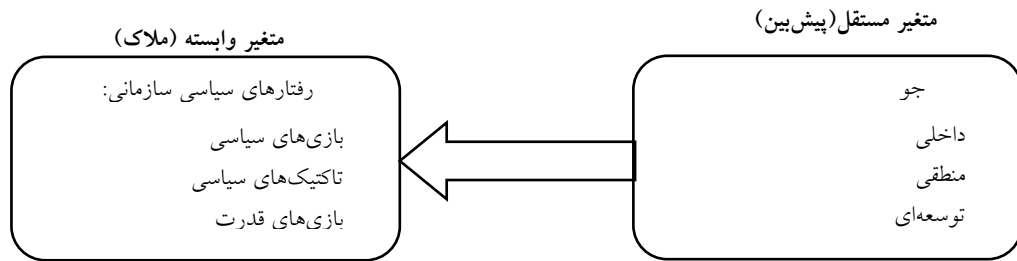
انجام‌شده در زمینه سیاست سازمانی، مفهوم سیاست و برداشت و ادراک کارمندان از سیاست سازمانی را بررسی کرده‌اند؛ زیرا به گمان آنها بررسی رفتارهای سیاسی واقعی در سطح سازمان قدری مشکل است (Drory & Vigoda-Godat, 2006; Vigoda-Godat, 2010)؛ بنابراین باید گفت در این پژوهش رفتارهای سیاسی سازمانی برای نخستین بار به صورت کامل بررسی شده است و تاکنون هیچ پژوهشی از این حیث این رفتارها را تحلیل نکرده است. همچنین همان گونه که اشاره شد، موفقیت سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها، به‌میزله سازمان‌های آموزشی، از رفتارها و تعامل‌های کارکنان تأثیر می‌گیرد. براساس بررسی‌های انجام‌شده پیرامون جو سازمانی این نتیجه به دست می‌آید که جو سازمان مجموعه‌ای از ویژگی‌های محیط کاری است که افراد در آن به سر می‌برند و از جمله عوامل شکل‌دهی به روابط درون‌سازمانی و نظرات کارمندان است. در واقع جو سازمان شامل الگوهایی است که رفتار کارمندان را هدایت می‌کند؛ از این رو یکی از مهم‌ترین متغیرهای سازمان تلقی می‌شود که بر سایر فرایندهای آن اثرگذار است. بر همین اساس صاحب‌نظران و پژوهشگران، انواع و چارچوب‌های گوناگونی برای آن ارائه کرده‌اند که در این پژوهش یکی از جدیدترین انواع جو براساس طبقه‌بندی بورتون و همکارانش (2004; 2006; 2008; 2015) و بورتون و اوبل (2004) بررسی می‌شود. بر این اساس پژوهش حاضر در صدد است رفتارهای سیاسی کارکنان و عواملی را بررسی کند که میزان شیوع آنها را پیش‌بینی می‌کنند؛ از جمله این عوامل جو و فضای سازمان است؛ یعنی این پژوهش به دنبال پیش‌بینی شیوع رفتارهای سیاسی در شیوع انواع جو سازمانی است که در قالب الگوی مفهومی در شکل ۱ ارائه شده است.

غربی» نشان دادند تأثیر جو به‌طور همزمان بر استرس شغلی و خلاقیت کارمندان معنادار بوده است و همچنین میان جو و جنسیت تفاوت معناداری وجود داشته است؛ اما میان خلاقیت و استرس با جنسیت تفاوت معناداری وجود نداشته است.

نتایج پژوهش حمیدی و آصفی (۱۳۸۹) با عنوان «بررسی جو سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری اعضای هیئت علمی دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران» نشان می‌دهند جو سازمانی حاکم بر دانشکده بسته است. همچنین میزان مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیری‌های دانشکده شامل تصمیم‌گیری درباره مسائل آموزشی، پژوهشی، دانشجویی، مسائل مربوط به اعضای هیئت علمی و مدیریتی کم است. میان جو سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری اعضای هیئت علمی ارتباط معناداری مشاهده شده است. از نتایج دیگر این پژوهش این بود که میان جو سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری از دیدگاه اعضای هیئت علمی مرد و زن دانشکده تربیت بدنی تفاوت معناداری وجود ندارد.

محرر (۱۳۹۱) در پژوهش خود با عنوان «بررسی رابطه بین منابع قدرت مدیران، جو سازمانی و انسجام سازمانی در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی» به این نتایج دست یافت: منبع قدرت اطلاعات بیشترین میانگین و منبع قدرت پاداش کمترین میانگین را دارند، نوع جو سازمانی حاکم بر شرکت جو منطقی است، میانگین انسجام سازمانی پایین‌تر از حد کفایت مطلوب برآورد شد، برخی منابع قدرت مدیران پیش‌بینی‌کننده معنادار ابعاد انسجام سازمانی و همچنین پیش‌بینی‌کننده معنادار انواع جو سازمانی‌اند، برخی منابع قدرت مدیران با واسطه برخی از انواع جو سازمانی، پیش‌بینی‌کننده معناداری برای ابعاد انسجام سازمانی‌اند.

مطالعه و بررسی پژوهش‌ها نشان می‌دهد بیشتر مطالعات



شکل ۱- الگوی مفهومی پژوهش

### اهداف پژوهش

- ۱- تعیین جو سازمانی غالب در دانشگاه شیراز.
- ۲- ارزیابی میزان شیوع رفتارهای سیاسی سازمانی و تعیین رفتار سیاسی شایع در دانشگاه شیراز.
- ۳- تعیین قدرت شیوع انواع جو سازمانی در پیش‌بینی میزان شیوع رفتارهای سیاسی سازمانی از دیدگاه کارمندان دانشگاه شیراز.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر پیش‌بینی شیوع رفتارهای سیاسی در شیوع انواع جو سازمان در دانشگاه شیراز را بررسی می‌کند؛ بنابراین روش آن، توصیفی از نوع همبستگی است.

### جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل همه کارکنان دانشگاه شیراز است که تعداد آنها ۱۱۰۰ نفر است و روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای ساده است. آزمودنی‌ها بر مبنای واحدهای سازمانی، به صورت تصادفی برحسب جنسیت، سابقه خدمت و مدرک تحصیلی انتخاب شدند.

جدول ۵ - توزیع نمونه پژوهش برحسب ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	تعداد	درصد	
جنسیت	مرد	۱۲۷	۵۱
	زن	۱۲۳	۴۹
سابقه خدمت	۱-۱۰	۹۲	۳۷
	۱۱-۲۰	۱۲۲	۴۹
مدرک تحصیلی	۲۱-۳۰	۳۶	۱۴
	دیپلم	۴۳	۱۷
	کاردانی	۵۴	۲۲
	کارشناسی	۱۰۱	۴۱
کارشناسی ارشد و بالاتر	۵۰	۲۰	
<b>کل</b>	<b>۲۵۰</b>		

### ابزار پژوهش

برای جمع‌آوری اطلاعات پژوهش از دو مقیاس استفاده شد: **مقیاس محقق ساخته رفتار سیاسی سازمانی**: مبتنی بر ابعاد بازی‌های سیاسی، تاکتیک‌های سیاسی و بازی‌های قدرت در قالب ۶۰ گویه به صورت پنج‌گزینه‌ای از نوع طیف لیکرت است. **مقیاس جو سازمانی** (محرر، ۱۳۹۱): این مقیاس مبتنی بر چهار نوع جو توسعه‌ای، داخلی، منطقی و گروهی در قالب ۲۳ گویه به صورت چهار گزینه‌ای شبیه به طیف لیکرت است.

### روایی و پایایی ابزار

محاسبه روایی هر یک از ابعاد پرسش‌نامه با استفاده از روش تحلیل گویه، نشان داد همه ابعاد این پرسش‌نامه روایی نسبتاً بالایی دارند. همچنین برای سنجش پایایی هر یک از ابعاد این پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که همه ابعاد، پایایی بالایی داشتند.

جدول ۶ - روایی و پایایی مقیاس رفتارهای سیاسی

مقیاس	زیرمقیاس	طیف ضرایب همبستگی	سطح معناداری	آلفای کرونباخ
بازی‌های سیاسی	شورش‌گری	۰/۶۹ - ۰/۸۶	۰/۰۰۰۱	۰/۸۴
	بازی ایجاد قدرت	۰/۶۰ - ۰/۸۰	۰/۰۰۰۱	۰/۷۲
	بازی قدرت‌محور	۰/۵۵ - ۰/۷۷	۰/۰۰۰۱ - ۰/۰۰۰۱	۰/۷۰
	امپراتوری‌سازی	۰/۶۲ - ۰/۷۵	۰/۰۰۰۱	۰/۷۰
	قدرت تخصص	۰/۵۰ - ۰/۷۲	۰/۰۰۰۱	۰/۷۰
	ایجاد قدرت فرمانروایی	۰/۸۰ - ۰/۹۰	۰/۰۰۰۱	۰/۹۱
	قدرت رقابتی	۰/۶۴ - ۰/۷۹	۰/۰۰۰۱	۰/۸۴
	ایجاد اردوی رقابتی	۰/۷۸۰ - ۰/۸۷	۰/۰۰۰۱	۰/۸۸
	تغییر	۰/۸۰ - ۰/۹۰	۰/۰۰۰۱	۰/۸۵
	بازی افشاگرانه و تخریب رقیبان	۰/۴۰ - ۰/۸۰	۰/۰۴ - ۰/۰۰۰۱	۰/۷۳
تاکتیک‌های سیاسی	ترک‌تازی	۰/۵۵ - ۰/۷۰	۰/۰۰۰۱	۰/۷۳
	چاپلوسی	۰/۵۶ - ۰/۸۲	۰/۰۰۰۱	۰/۸۳
	ایجاد شبکه ارتباطی	۰/۷۸ - ۰/۸۰	۰/۰۰۰۱	۰/۸۰
	مدیریت اطلاعات	۰/۴۴ - ۰/۷۰	۰/۰۰۰۱ - ۰/۱۰۰	۰/۷۹
	مدیریت برداشت‌ها و ادراک‌ها	۰/۸۴ - ۰/۹۰	۰/۰۰۰۱	۰/۹۲
	ائتلاف‌سازی	۰/۴۰ - ۰/۸۰	۰/۰۵ - ۰/۰۰۰۱	۰/۷۸
	سپربلاگیری	۰/۵۸ - ۰/۸۵	۰/۰۰۰۱	۰/۸۷
	ترک سازمان	۰/۷۲ - ۰/۸۷	۰/۰۰۰۱	۰/۹۰
	اعتراض	۰/۶۷ - ۰/۷۴	۰/۰۰۰۱	۰/۷۸
	وفاداری	۰/۷۲ - ۰/۸۷	۰/۰۰۰۱	۰/۸۶

جدول ۷ - روایی و پایایی مقیاس جو سازمانی

مقیاس‌ها	جو توسعه‌ای	جو داخلی	جو گروهی	جو منطقی	جهت مشترک
طیف ضرایب همبستگی	-۰/۸۷	-۰/۸۹	۰/۸۲ - ۰/۹۶	-۰/۹۰	۰/۴۰ - ۰/۷۰
سطح معناداری	۰/۷۳	۰/۷۴	۰/۰۰۰۱	۰/۷۸	۰/۰۰۰۹ - ۰/۰۰۰۱
آلفای کرونباخ	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۷۰	۰/۹۵	۰/۷۰

## روش آماری

برای پاسخ‌گویی به پرسش‌های پژوهش حاضر از روش تحلیل واریانس اندازه‌گیری‌های مکرر، آزمون t تک‌نمونه‌ای و تحلیل رگرسیون چندمتغیره استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

## ارزیابی شیوع رفتارهای سیاسی در قلمرو پژوهش

برای تحلیل میزان شیوع رفتار سیاسی، از آزمون t تک‌نمونه‌ای استفاده شد. براساس جدول ۸، میانگین ابعاد مختلف رفتارهای سیاسی سازمانی (بازی سیاسی، بازی قدرت، تاکتیک سیاسی) بالاتر از میانگین معیار متوسط (۳=Q<sub>۲</sub>) است و براساس t به‌دست‌آمده در درجه آزادی (۲۴۹)، تفاوت

تاکتیک سیاسی) بالای ۰/۷۵ ( $Q_2=4$ ) است. براساس این نتایج باید گفت رفتارهای سیاسی سازمانی در دانشگاه شیراز به‌طور نسبی شیوع دارند؛ اما به مرحله بحرانی نرسیده‌اند.

معناداری میان میانگین این ابعاد و معیار حد متوسط وجود دارد. همچنین میانگین ابعاد مختلف رفتارهای سیاسی سازمانی در دانشگاه شیراز (بازی سیاسی، بازی قدرت،

جدول ۸ - نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای مقایسه رفتارهای سیاسی سازمانی با سطح متوسط ۰/۵۰ ( $Q_2$ ) و سطح بالای ۰/۷۵ ( $Q_3$ )

ابعاد	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	$\gamma$	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	$Q_2$	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری
بازی سیاسی	۲۵۰	۳/۱۸	۰/۵۶	۳	۵/۱۷	۲۲/۶۹	۰/۰۰۰۱	۴	۲۹/۱۰	۲۴۹	۰/۰۰۰۱
بازی قدرت		۳/۱۶	۰/۴۵	۳	۵/۶۶	۲۴۹	۰/۰۰۰۱	۴	۲۹/۱۰	۲۴۹	۰/۰۰۰۱
تاکتیک سیاسی		۳/۳۷	۰/۶۱	۳	۹/۶	۱۵/۹۲	۰/۰۰۰۱	۴	۲۹/۱۰	۲۴۹	۰/۰۰۰۱

نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای

درجه آزادی ۲ و ۲۴۹، تفاوت میان میانگین‌ها در سطح معنادار است ۰/۰۰۰۱

همچنین با توجه به جدول ۹، بیشترین میانگین، متعلق به تاکتیک‌های سیاسی، ۳/۳۷ و کمترین میانگین، مربوط به بازی‌های قدرت، ۳/۱۶ است و با توجه به f به‌دست‌آمده در

جدول ۹ - مقایسه میزان شیوع انواع رفتارهای سیاسی سازمانی

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار f	درجه آزادی	سطح معناداری
بازی‌های سیاسی	۲۵۰	۳/۱۸	۰/۵۶	۲۷/۱۴	۲ و ۲۴۹	۰/۰۰۰۱
بازی‌های قدرت		۳/۱۶	۰/۴۵	۲۷/۱۴	۲ و ۲۴۹	۰/۰۰۰۱
تاکتیک‌های سیاسی		۳/۳۷	۰/۶۱	۲۷/۱۴	۲ و ۲۴۹	۰/۰۰۰۱

دانشگاه شیراز، تاکتیک‌های سیاسی است.

#### جو سازمانی غالب در دانشگاه

با توجه به جدول ۱۰ بیشترین میانگین، متعلق به جو توسعه‌ای و برابر با ۲/۳۷ و کمترین میانگین مربوط به جو گروهی و برابر با ۲/۲۳ است و با توجه به f به‌دست‌آمده در درجه آزادی ۲ و ۲۴۹، تفاوت میان میانگین‌ها در سطح معنادار است. ۰/۰۰۰۱

همچنین برای تعیین تفاوت میان میانگین‌های رفتارهای سیاسی سازمانی به‌صورت زوجی، آزمون تعقیبی بونفرونی انجام شد و مشخص شد میان انواع رفتارها (بازی سیاسی و بازی قدرت)، (بازی سیاسی و تاکتیک سیاسی)، (بازی سیاسی و تاکتیک سیاسی) در سطح ۰/۰۰۰۱ تفاوت معناداری وجود دارد. با توجه به اینکه میان تاکتیک‌های سیاسی که رایج‌ترین نوع رفتار سیاسی سازمانی است و سایر رفتارها، تفاوت معناداری وجود دارد، باید گفت رفتار سیاسی شایع در

جدول ۱۰ - مقایسه میزان غلبه انواع جو سازمانی در دانشگاه شیراز

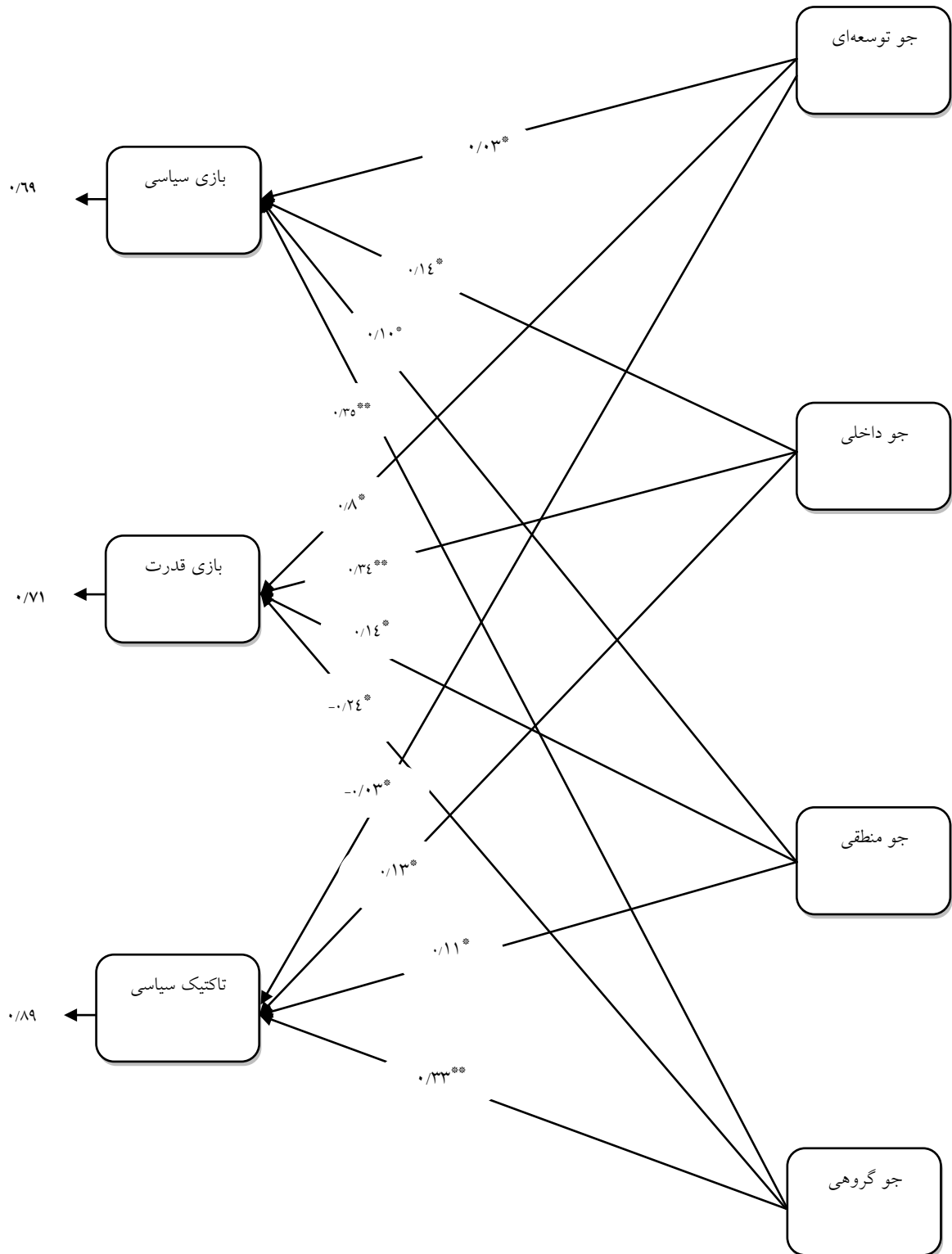
متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار f	درجه آزادی	سطح معناداری
توسعه‌ای		۲/۳۷	۰/۵۰			
داخلی	۲۵۰	۲/۳۳	۰/۴۵		۳ و ۲۴۹	۰/۰۰۰۱
منطقی		۲/۳۶	۰/۵۶	۸/۳۳		
گروهی		۲/۲۳	۰/۴۵			

هیچ‌یک از بازی‌های سیاسی، بازی‌های قدرت و تاکتیک‌های سیاسی نیست. جو داخلی، پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار بازی‌های سیاسی ( $P < ۰/۰۵$  و  $\beta = ۰/۱۴$ )، بازی‌های قدرت ( $P < ۰/۰۱$  و  $\beta = ۰/۳۴$ ) و تاکتیک‌های سیاسی ( $P < ۰/۰۵$ ) و ( $\beta = ۰/۱۳$ ) است. جو منطقی، پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار بازی‌های سیاسی ( $P \leq ۰/۰۵$  و  $\beta = ۰/۱۰$ )، بازی‌های قدرت ( $P < ۰/۰۵$  و  $\beta = ۰/۱۷$ ) و تاکتیک‌های سیاسی ( $P < ۰/۰۵$ ) و ( $\beta = ۰/۱۱$ ) است. جو گروهی، پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار بازی‌های سیاسی ( $P < ۰/۰۱$  و  $\beta = ۰/۳۵$ )، تاکتیک‌های سیاسی ( $P < ۰/۰۱$  و  $\beta = ۰/۳۳$ ) و پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار بازی‌های قدرت ( $P < ۰/۰۵$  و  $\beta = ۰-۰/۲۴$ ) است.

برای تعیین تفاوت میان میانگین‌های جو سازمانی به صورت زوجی، آزمون تعقیبی بونفرونی انجام شد و مشخص شد میان انواع جو توسعه‌ای و داخلی، توسعه‌ای و منطقی، داخلی و منطقی، تفاوت معناداری وجود ندارد؛ اما میان جو داخلی و گروهی، منطقی و گروهی، توسعه‌ای و گروهی در سطح  $۰/۰۰۰۱$  تفاوت معناداری وجود دارد. بر این اساس این نتیجه به دست می‌آید که از دیدگاه کارمندان سه نوع جو توسعه‌ای، داخلی و منطقی به‌طور نسبی در دانشگاه شیراز وجود دارد.

#### پیش‌بینی میزان شیوع رفتارهای سیاسی براساس نوع جو سازمانی

براساس شکل ۲، جو توسعه‌ای، پیش‌بینی‌کننده معنادار



شکل ۲ - پیش‌بینی شیوع رفتارهای سیاسی براساس شیوع نوع جو سازمانی از دیدگاه کارمندان

#### نتیجه

شیراز، نسبی است؛ اما هنوز به وضعیت بحرانی نرسیده است. این بدان معناست که شیوع رفتارها در حد متوسط و معمول

از دیدگاه کارمندان، میزان شیوع رفتارهای سیاسی در دانشگاه

انگیزه استفاده از رفتارهای سیاسی به قدری قوی است که امکان ریشه‌کن کردن آن وجود ندارد (Rollinson & Broadfield, 2002)؛ بلکه باید ضمن درک و شناخت اینگونه رفتارها در سازمان، آنها را به‌نحو شایسته‌ای مدیریت و کنترل کرد.

همچنین از دیدگاه آنان رفتار سیاسی شایع در دانشگاه شیراز، تاکتیک‌های سیاسی است. این بدان معناست که در دانشگاه شیراز، فضایی حاکم است که در آن افراد اهداف و خواسته‌های خود را بر اهداف و خواسته‌های دانشگاه مقدم می‌دانند و برای رسیدن به خواسته‌های خود با افراد بانفوذ و صاحب قدرت ارتباط برقرار می‌کنند و از طریق دورزدن کانال‌های رسمی و ایجاد روابط غیررسمی و تشکیل گروه‌بندی‌های موقتی، سعی در پیشبرد اهداف خود دارند. به‌علاوه افراد سعی دارند جایگاه خود را در سازمان مهم جلوه دهند و تصویری مناسب از خود ارائه دهند و از طریق چاپلوسی و تعریف و تمجید به مقامات ارشد سازمان نزدیک شوند و وفاداری خود را به آنها ثابت کنند تا پست و جایگاه بهتری را در سازمان کسب کنند و به خواسته‌های خود دست یابند؛ در این صورت کمتر به اهداف سازمان توجه می‌شود و دانشگاه در تحقق رسالت‌های خود با مشکل روبه‌رو می‌شود.

نتایج تجزیه و تحلیل یکی دیگر از یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند از دیدگاه کارمندان تنها یک نوع جو سازمانی غالب در دانشگاه وجود ندارد؛ بلکه ترکیبی از انواع جو سازمانی توسعه‌ای، داخلی و منطقی به‌طور نسبی در بخش‌های مختلف دانشگاه رایج است. این یافته با یافته‌های جعفری (۱۳۹۰) و محرر (۱۳۹۱) همسوست. دستیابی به چنین نتیجه‌ای دور از ذهن نیست؛ زیرا همان‌گونه که در تعریف جو آمده است، جو دربردارنده نگرش‌ها، دیدگاه‌ها، ادراک‌ها و احساسات (Burton et al., 2004; Chen & Huang, 2007; Litween, 2005) تعامل‌های افراد با یکدیگر و همچنین واکنش‌های هیجانی افراد به وقایع سازمان است که این واکنش‌ها براساس پنداره افراد، متفاوت است. درواقع ادراکات و نگرش افراد پیرامون سازمان، برآیند تجاربی است که

است و وجه رسمی سازمان، تسلط نسبی (در حد متوسطی) دارد و به اصطلاح از کفایت ساقط نیست. همان‌گونه که در تعریف رفتارهای سیاسی سازمانی آمده است، اینگونه رفتارها خارج از ملزومات شغلی افراد است (Ullah, Jafri & Dost, 2011) و به منزله بخشی از نقش رسمی کارمندان در سازمان، ضرورت ندارد (Robbins & Judge, 2016) و برای دستیابی کارمندان به منافع شخصی‌شان انجام می‌گیرد (Zaidi & Gull, 2012; Kurcher-Hawkins & Miller, 2006). علل دستیابی به چنین نتیجه‌ای اینگونه تحلیل می‌شود که کارمندان دانشگاه شیراز معتقدند این دانشگاه نیازهای آنان را به خوبی برطرف نمی‌کند و به خواسته‌ها و علائق کارمندان توجه چندانی نمی‌شود؛ ازاین‌رو آنان برای رسیدن به خواسته‌ها و اهداف خود تلاش می‌کنند با بروز برخی رفتارهای مغایر با مقررات دانشگاه، حق و حقوق خود را مطالبه کنند و از روش‌های غیررسمی و غیرمعمول به چیزهای دست یابند که خواهان آن‌اند؛ این قبیل ادراک‌ها سبب بروز اعتراض‌هایی در سطح سازمان می‌شود و کارمندان برای نشان‌دادن ناراضی‌تبی خود مجموعه‌ای از اقدامات را انجام می‌دهند؛ برای مثال وظایف خود را به‌درستی انجام نمی‌دهند و در انجام آنها کوتاهی می‌کنند و دربرابر برخی دستورات مافوق مقاومت نشان می‌دهند و سعی می‌کنند از دستورات سرپیچی کنند و درواقع علاقه‌ای به ادامه کار در دانشگاه ندارند. برخی کارمندان معتقدند تقسیم وظایف میان کارمندان به‌درستی صورت نگرفته است و برخی از آنها مسئولیت بیشتری نسبت به بقیه بر عهده دارند و این امر خود سبب ایجاد دشمنی میان کارمندان و نداشتن دید خوب نسبت به یکدیگر می‌شود؛ بنابراین در صدد برمی‌آیند از یکدیگر انتقام بگیرند و برای اذیت‌کردن یکدیگر در کار سایر همکاران کارشکنی کنند، کوچک‌ترین اشتباهات همکاران را به آنها گوشزد کنند، به‌سرعت سهل‌انگاری و اشتباهات یکدیگر را به مافوق (مدیر) گزارش دهند و درباره اشتباهات یکدیگر در جمع‌های عمومی و خصوصی صحبت کنند (Hoy & Miskel, 2013). درواقع



در نظر گرفته نمی‌شود؛ از این رو چنانچه تلاشی در زمینه تحقق اهداف صورت گیرد از روی میل و رغبت نیست و در نتیجه رضایتی به دست نمی‌آید. پس همان گونه که بیان شد به دلیل تفاوت در ادراک‌ها، نگرش‌ها و تجربه‌های کارمندان که ناشی از علت‌های گوناگون است، تنها یک نوع جو در دانشگاه حاکم نیست و به‌طور نسبی سه نوع جو توسعه‌ای، داخلی و منطقی در دانشگاه شیراز رایج است.

توان پیش‌بینی انواع جو سازمانی در میزان شیوع رفتارهای سیاسی نیز این نکته را تأیید می‌کند که جو توسعه‌ای، پیش‌بینی‌کننده معنادار هیچ‌یک از رفتارهای سیاسی سازمانی (بازی‌های سیاسی، بازی‌های قدرت و تاکتیک‌های سیاسی) نیست. در توجیه این یافته شاید بتوان بیان کرد به دلیل اینکه در جو توسعه‌ای تعارض در سطح پایینی قرار دارد، اشتیاق، هیجان و شادی میان کارمندان زیاد به چشم می‌خورد، افراد مشتاقانه مسئولیت تصمیم‌گیری‌هایشان را بر عهده می‌گیرند و فعالانه عمل می‌کنند. در واقع وقتی چنین فضایی در سازمان حاکم شود، کارمندان به این باور می‌رسند که سازمان به نیازها و خواسته‌های آنان اهمیت می‌دهد و میزان رضایت و تعهد آنان نسبت به سازمان بالا می‌رود و در نتیجه تأثیری در میزان شیوع رفتارهای سیاسی ندارد.

جو داخلی، پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار رفتارهای سیاسی (بازی‌های سیاسی، بازی‌های قدرت و تاکتیک‌های سیاسی) است. این بدان معناست که هر چقدر فضای سازمان به سمت جو داخلی پیش رود، میزان شیوع رفتارهای سیاسی در سازمان بیشتر می‌شود. در توجیه این یافته باید گفت به دلیل اینکه در این نوع جو میزان تعارض میان افراد بالاست، فضایی از خستگی، ناامیدی و بی‌انگیزگی در سازمان حاکم است. افراد در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند و حاضر نیستند تغییرات ایجاد شده در سازمان را قبول و از آنها پیروی کنند. همچنین به دلیل تعهدناشدن به سازمان، تلاش چشمگیری برای تحقق اهداف و رسالت‌های سازمان انجام نمی‌دهند. وقتی چنین جوی در دانشگاه حاکم شود، میزان شیوع رفتارهای سیاسی افزایش می‌یابد؛ زیرا به دلیل حاکم بودن جوی

کارمندان در سازمان کسب می‌کنند؛ بنابراین باید در توجیه این یافته اینگونه استدلال کرد که هر یک از کارمندان براساس تجارب و ادراکات خود جو غالب سازمان را به گونه خاصی تعبیر کرده‌اند که این تفاوت ناشی از موفقیت‌های سیاسی کارمندان، جایگاه و موقعیت افراد، انتظاراتی که از محیط کار دارند، رضایتشان از سازمان، شیوه مدیریت، میزان تعهد و وفاداری‌شان، میزان اضطراب، تنش و تعارض موجود در سازمان (یا بخش‌های مختلف آن) و میزان و نحوه اختصاص پاداش به افراد است که در نهایت این امر سبب ایجاد فضاهای سازمانی متفاوت می‌شود.

همچنین نتایج به دست آمده نشان می‌دهند در سازمان جو گروهی وجود ندارد. شاید دلیل دست‌یابی به چنین نتیجه‌ای، نبودن اعتماد و صمیمیت و روحیه تعاون و همکاری میان کارمندان و همچنین توافق‌ناشدن افراد درباره اهداف مشترک باشد. در واقع فضای حاکم در دانشگاه از دیدگاه برخی کارمندان به گونه‌ای است که تعارض در سطح پایینی وجود دارد، تغییر از سوی افراد با روی باز پذیرفته می‌شود، میزان تنش در سازمان اندک است، شور و اشتیاق نسبتاً زیادی در سازمان وجود دارد و فضای حاکم بر سازمان مطلوب است و ادراک و تجارب مثبتی نسبت به سازمان وجود دارد که این نشان‌دهنده حاکمیت جو توسعه‌ای در دانشگاه است. علاوه بر این عده‌ای نیز فضای دلسردی را بر روابط میان افراد حاکم می‌دانند و بر این باورند که پاداش‌ها به‌طور نابرابر به افراد اختصاص داده می‌شود، افراد تغییرات سازمانی را نمی‌پذیرند، سازمان به نیازهای آنان توجه نمی‌کند و میزان تنش و اضطراب موجود در سازمان را در سطح بالایی می‌دانند که این نیز به نوبه خود نشان‌دهنده نوع دیگری از جو در سازمان (جو داخلی) است.

یکی دیگر از انواع جو غالب در دانشگاه شیراز جو منطقی است که در این نوع جو احساسات ناخوشایندی همچون عصبانیت، اضطراب و پریشانی وجود دارد، تعارض میان افراد بالاست و تغییر از سوی افراد تا حدودی پذیرفته نمی‌شود. افراد معتقدند اگر جو حاکم بر سازمان جو منطقی باشد، تنها به اهداف سازمانی توجه می‌شود و خواسته‌ها و نیازهای آنان

از بی‌انگیزگی و خستگی در سازمان، افراد اشتیاقی به انجام وظایف خود ندارند و در بعضی مواقع حتی خواهان ترک سازمان نیز هستند یا در صورت نداشتن امکان ترک سازمان، در انجام وظایف خود کوتاهی می‌کنند تا به نوعی اعتراض خود را نسبت به سازمان نشان دهند.

جو منطقی نیز پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار رفتارهای سیاسی است. این بدان معناست که در صورت حاکم شدن جو منطقی در سازمان، میزان شیوع رفتارهای سیاسی به سطح بالاتری می‌رسد. همان گونه که قبلاً ذکر شد، فضای حاکم در جو منطقی به گونه‌ای است که افراد برای پذیرش اشتباهات خود تمایلی ندارند و بیشتر به دنبال یافتن راهی برای فرار از اشتباهات خود هستند که این مسئله خود سبب بروز رفتارهایی مانند سرزنش کردن دیگران، کارشکنی در کار همکاران و رفتارهایی از این قبیل می‌شود. همچنین در جو منطقی افراد علاقه‌ای برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات خود ندارند و سعی می‌کنند با محرمانه‌نگه داشتن اطلاعات مربوط به سازمان از آنها به نفع خود استفاده کنند و در برخی اوقات نیز با نگه داشتن اطلاعات نزد خود دیگران را به خود وابسته کنند و از این طریق خود را فردی مهم در سازمان نشان دهند؛ از طرف دیگر در این نوع جو تنها به اهداف سازمان توجه می‌شود و خواسته‌ها و نیازهای افراد در نظر گرفته نمی‌شود؛ از این رو افراد در تلاش‌اند تا به روش‌های غیررسمی به اهداف و خواسته‌های شخصی خود نیز برسند و البته در برخی موارد سعی می‌کنند اهداف سازمان را به نفع خود تغییر دهند. در واقع باید گفت سایه‌افکندن چنین جوی سبب افزایش شیوع رفتارهای سیاسی در سطح دانشگاه خواهد شد.

جو گروهی، پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار بازی‌های سیاسی و تاکتیک‌های سیاسی و پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار بازی‌های قدرت‌اند. در تحلیل این یافته باید گفت همچنان که در جو گروهی روحیه تعاون و همکاری و اعتماد متقابل بین افراد بالا است، افراد سعی می‌کنند به گونه‌ای رفتار کنند تا دیگران برداشت مثبتی از آنها داشته باشند و با موجه جلوه دادن خود، اعتماد همکاران را جلب کنند تا با تعامل و

همکاری یکدیگر به اهداف و خواسته‌های خود دست یابند؛ در واقع کارمندان برای دست‌یابی به اهدافشان با یکدیگر تشکیل گروه و ائتلاف می‌دهند و تلاش می‌کنند در موقعیت‌های مختلف گروه‌بندی‌های موقتی برای پیشبرد اهداف و منافع غیررسمی خود شکل دهند. در نتیجه در چنین فضایی افراد ترجیح می‌دهند در سازمان بمانند؛ زیرا محیط سازمان را برای رسیدن به خواسته‌هایشان مناسب می‌بینند و شاید به همین دلیل است که جو داخلی پیش‌بینی‌کننده منفی بازی‌های قدرت است؛ زیرا در صورت فراهم بودن چنین جوی افراد خواستار ترک سازمان نیستند و سعی می‌کنند با ابراز وفاداری خود به دانشگاه، به مناصب بهتری دست یابند.

بررسی مجموعه نتایج به دست آمده در پژوهش حاضر این نکته را تأیید می‌کند که جو توسعه‌ای پیش‌بینی‌کننده معنادار هیچ‌یک از رفتارهای سیاسی سازمانی در دانشگاه نیست. جو داخلی پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار رفتارهای سیاسی سازمانی است. جو منطقی نیز همه رفتارهای سیاسی سازمانی را به صورت مثبت و معنادار پیش‌بینی می‌کند. جو داخلی هم پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار بازی‌های سیاسی و تاکتیک‌های سیاسی و پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار بازی‌های قدرت است. با توجه به شیوع نسبی رفتارهای سیاسی و در نتیجه کم‌توانی نسبی سازمان رسمی در کنترل وضعیت دانشگاه، لازم است تدابیری اندیشیده شود تا از میزان شیوع این رفتارها کاسته شود و سازمان قادر باشد با رسمیت و تمرکز، در زمینه ساختار سازمانی تواناساز عملکرد بهتری داشته باشد.

از جمله راهکارهای موجود برای کاهش بروز رفتارهای سیاسی در سازمان، اصلاح ساختار و جو سازمان است؛ زیرا ساختار، رکن اصلی و اساسی هر سازمانی است (Tolbert & Hall, 2009). در واقع ساختار سازمانی با ایجاد و جهت‌دهی قابلیت کارکردی بین افراد سازمان، یکی از عوامل مهمی است که ماهیت و کیفیت کل سازمان را طراحی می‌کند (بافنده‌زنده، ۱۳۸۸)؛ بنابراین ضروری است که ساختار سازمان به سمت تواناسازی سوق داده شود. زیرا هرچقدر ساختار سازمان تواناسازتر باشد، به دلیل داشتن انعطاف‌پذیری بالا در قوانین و

می‌کنند، سعی می‌کنند از ایجاد تنش و تعارض و تضاد در سازمان خودداری کنند و فضای مطلوب و دور از تنش را برای سازمان به وجود آورند که هر یک از اعضا بتواند به خوبی وظایف مربوط به خود را انجام دهد و در صورت لزوم دیگران را نیز از تخصص و تجربه خود بهره‌مند کند. در چنین فضایی رفتارهای سیاسی سازمانی موضوعیت خود را از دست می‌دهند و از میزان شیوع آنها در سازمان کاسته می‌شود.

در نهایت با توسعه ساختار تواناساز و گسترش جو توسعه‌ای در سازمان، میزان شیوع رفتارهای سیاسی سازمانی کاهش می‌یابد که حاصل این امر، تحقق اهداف و مطلوبیت‌های سازمان، افزایش اثربخشی و سازواری با محیط و پاسخگویی به شرایط محیطی، انسجام و در نهایت سلامت سازمانی است. ذکر این نکته ضروری است که مدیر باید برای مدیریت فضای سیاسی سازمان از رویکرد راهبردی و راهبردهای مناسب مدیریت محیط تعاملی استفاده کند؛ منظور از محیط تعاملی، عناصر و قلمرو محیطی است که مدیر یا سیستم با آن تعامل و تأثیر و تأثر مستقیم یا نزدیک دارد. مدیریت محیط تعاملی نیز به معنای جهت‌دهی به افکار است. در نهایت راهکارهایی برای کاهش بروز رفتارهای سیاسی در سازمان پیشنهاد می‌شود:

- اصلاح ساختار و جو سازمان: زیرا ساختار رکن اصلی و اساسی هر سازمانی است (Tolbert & Hall, 2009). در واقع ساختار سازمانی با ایجاد و جهت‌دهی به قابلیت کارکردی میان افراد سازمان یکی از عوامل مهمی است که ماهیت و کیفیت کل سازمان را طراحی می‌کند (بافنده‌زنده، ۱۳۸۸)؛ بنابراین لازم است ساختار سازمان به سمت تواناسازی سوق داده شود؛ زیرا هرچقدر ساختار سازمان تواناسازتر باشد به دلیل داشتن انعطاف‌پذیری بالا در قوانین و رویه‌ها و فرایندهای سازمانی، زمینه جلب مشارکت افراد و تعهد و خوش‌بینی آنان و ارتقای عملکرد، اعتماد و انگیزه اعضا به سازمان فراهم می‌شود (Hoy & Miskel, 2013; Hoy & Sweetland, 2001) که نتیجه این امر کاهش میزان شیوع و بروز رفتارهای سیاسی در سازمان است؛ اما در صورتی که ساختار

رویه‌ها و فرایندهای سازمانی، زمینه جلب مشارکت افراد و تعهد و خوش‌بینی آنان و ارتقای عملکرد، اعتماد و انگیزه اعضا به سازمان فراهم می‌شود (Hoy & Miskel, 2013; Hoy & Sweetland, 2001) که نتیجه این امر کاهش میزان شیوع و بروز رفتارهای سیاسی در سازمان است؛ اما در صورتی که ساختار سازمان بازدارنده باشد، به دلیل نبودن انعطاف‌پذیری در رویه‌ها و فرایندهای سازمانی و تأکید بیش از حد بر ارتباط یک‌طرفه و از بالا به پایین، جوی سرشار از بی‌اعتمادی، سوءظن و نارضایتی فراهم می‌شود و زمینه برای نارضایتی افراد و ضعف عملکرد آنان در سازمان ایجاد می‌شود (Hoy & Miskel, 2013; Hoy & Sweetland, 2001) و میزان شیوع رفتارهای سیاسی در سازمان افزایش می‌یابد.

علاوه بر توجه به اهمیت ساختار سازمان، توجه به جو و فضای سازمان نیز به نوبه خود در کاهش یا افزایش میزان شیوع رفتارهای سیاسی اثرگذار است؛ زیرا جو همچون هاله‌ای فضای سازمان را پوشانده و بر تک‌تک فرایندهای سازمان تأثیر می‌گذارد؛ از این رو، باید جو سازمان به گونه‌ای باشد تا کارمندان نیاز و ضرورتی برای بروز رفتارهای سیاسی سازمانی احساس نکنند. همان گونه که نتایج نشان دادند، هرچقدر جو سازمان به سمت توسعه‌ای پیش رود و به اهداف، خواسته‌ها و علائق کارمندان در کنار اهداف و مطلوبیت‌های سازمان اهمیت داده شود، کارمندان احساس آرامش، اطمینان، آسودگی خاطر و راحتی داشته باشند، میزان تنش و تعارض در سازمان پایین باشد، به افراد آزادی عمل برای انجام وظایف داده شود، قوانین خشک و انعطاف‌ناپذیر جای خود را به دستورالعمل‌های اجرایی دهند، پاداش‌ها به صورت عادلانه به افراد اختصاص داده شود، افراد توان رویارویی با تغییرات ناگهانی ایجادشده در سازمان را داشته باشند، کارمندان امکان نقد و گفتگو پیرامون مسائل سازمان را داشته باشند، در تصمیم‌گیری‌ها شرکت داده شوند و فضای تعاملی مطلوبی بین آنان حاکم باشد، کارمندان نیز رضایت نسبی را از سازمان دارند، به اهداف و آرمان‌های دانشگاه اهمیت می‌دهند و برای تحقق اهداف تعیین‌شده تلاش

سازمان بازدارنده باشد، به دلیل نداشتن انعطاف‌پذیری در رویه‌ها و فرایندهای سازمانی و تأکید بیش از حد بر ارتباط یک‌طرفه و از بالا به پایین، جوی سرشار از بی‌اعتمادی، سوءظن و نارضایتی فراهم می‌شود و زمینه نارضایتی افراد و ضعف عملکرد آنان در سازمان ایجاد می‌شود (Hoy & Miskel, 2013; Hoy & Sweetland, 2001) و میزان شیوع رفتارهای سیاسی در سازمان افزایش می‌یابد.

- کاهش بی‌اعتمادی که شامل موارد زیر می‌شود:

الف) اهداف نامشخص: هرچه هدف مبهم‌تر و پیچیده‌تر باشد، زمینه برای بروز رفتارهای سیاسی بیشتر می‌شود.

ب) ابهام در استانداردهای عملکرد: لازمه عملکرد عالی کارمندان، روشن بودن استانداردهای عملکرد از نظر کمی، کیفی و زمانی است.

ج) نامشخص بودن فراگردهای تصمیم‌گیری: تصمیم‌های مبهم یا تصمیم‌هایی که توافق همگانی را در بر ندارند، سبب بروز رفتارهای سیاسی بیشتر می‌شوند.

## منابع

باعرض، ع. و هادوی‌نژاد، م. (۱۳۹۰). «رابطه ادراک سیاست سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران: تبیین نقش تعدیل‌گر معنویت سازمانی»، پژوهش‌های مدیریت در ایران، د ۱۵، ش ۲، ص ۲۰۴-۱۸۱.

بافنده‌زنده، ع. (۱۳۸۸). «تدوین یک سیستم خبره فازی جهت طراحی ساختار سازمانی»، نشریه فراسوی مدیریت، ش ۹، ص ۱۲۸-۱۰۳.

جعفری، س. (۱۳۹۰). بررسی رابطه نوع جهان‌بینی رهبری و جو سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز، دانشکده علوم تربیتی، روان‌شناسی و مدیریت آموزشی.

حمیدی، م. و آصفی، الف. (۱۳۸۹). «بررسی جو سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری اعضای هیئت علمی دانشگاه تربیت بدنی دانشگاه تهران»، نشریه

مدیریت ورزشی، ش ۴، ص ۹۹-۱۱۸.

رایبیز، س. (۱۳۹۶). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد عربی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رحیم‌نیا، ف. و حسن‌زاده، ژ. (۱۳۸۸). «بررسی نقش تعدیل‌کنندگی عدالت سازمانی بر رابطه بین ادراک از فضای سیاسی سازمان و ارتباط‌گزینی افراد»، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، س ۱، ش ۲، ص ۸۹-۶۵.

رضائیان، ع. (۱۳۸۹). مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان؛ مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، تهران: سمت.

رضائیان، ع.؛ رضایی، ع. و اکبری، خ. (۱۳۹۰). «به‌کارگیری تدابیر سیاسی بر مبنای سبک‌های حل مسئله»، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، س ۳، ش ۵، ص ۲۳-۱.

زارع، ح.؛ فیضی، آ. و محبوبی، ط. (۱۳۸۹). «بررسی رابطه جو سازمانی با استرس شغلی و خلاقیت کارمندان (زن و مرد) اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی»، تحقیقات علوم فناوری، د ۸، ش ۲، ص ۹۹-۱۱۸.

محرر، م. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین منابع قدرت مدیران، جو سازمانی و انسجام سازمانی در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد واحد بین‌الملل، دانشگاه شیراز، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، مدیریت آموزشی.

مشبکی، الف. (۱۳۸۵). مدیریت رفتار سازمانی؛ تحلیل کاربردی ارزشی از رفتار انسانی، تهران: ترمه.

Appelbaum, S. H. & Hughes, B. (1998) "Ingratiation as a Political Tactic: Effects within the Organization." *Management Decision*, 36(2): 85-95.

Ashkenasy, N. M. Wilderom, C. P. M. & Peterson, M. F. (Eds) (2000) *Handbook of Organizational Culture and Climate*, London: Sage.

- 8(1): 26-42.
- Holloway, J. B. (2012) "Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Nonprofit Organization." *Emerging Leadership Journals*, 5(1): 9-35.
- Hong, L. & Kaur, S. (2008) "A Relationship between Organizational Climate, Employee Personality and Intention to Leave." *International Review of Business Research Papers*, 4(3): 1-10.
- Hoy, K. W. & Miskel, G. C. (2013) *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: The McGraw Hill Higher Education.
- Hoy, W. K. & Sweetland, S. R. (2000) "Bureaucracies that Work: Enabling not Coercive." *Journal of School Leadership*, 10: 525-541.
- Hoy, W. K. & Sweetland, S. R. (2001) "Designing better Schools: the Meaning and Measure of Enabling School Structures." *Educational Administration Quarterly*, 37(3): 296-321.
- Kacmar, K. M. & Ferris, G. R. (1993) "Politics at Work: Sharpening the Focus of Political Behavior in Organization." *Business Horizon*, 36(4): 70-75.
- Kodisinghe, K. A. M. S. (2010) "Impact of Perceived Organizational Politics on Employees' Job Satisfaction In The Commercial Banking Sector Of Sri Lanka, Faculty of Business Studies and Finance." *Wayamba University*, 2: 268-273.
- Krinter, R. & Kinicki, A. (2013) *Organizational Behavior*, Irwin, New York: McGraw-Hill Irwin.
- Kundu, K. (2007) Development of The Conceptual Framework Of Kurchner-Hawkins, R. & Miller, R. (2006). *Organizational Politics. Building Positive Political Strategies in Turbulent Times*, in Vigoda-Gadot, E. & Drory, A., (Eds), Handbook of Organizational Politics, (358-351), Cheltenham, United King: Edward Elgar.
- Kurcher-Hawkins, R. & Miller, R. (2006) *Organizational Politics: Building positive political Strategies in Turbulent Times*; Handbook of Organizational Politics. Cheltenham, United King: Edward Elgar.
- Latif, A. Thiangchanya, P. & Nasae, T. (2010) "Relationship between Organizational Climate and Nurses' Job Satisfaction in Bangladesh." The 2nd International Conference on Humanities and Social Sciences. Bangladesh.
- Lewis, P. S. Goodman, S. Fandt, P. M. & Michlitsch J. F. (2004) *Management: Challenges for* Augustus, T. (2008) *Investigating the Influence of Profession, Position and Organizational Climate on Ethical Attitudes in Private Sector*, United State: University of Idaho.
- Burton, R. & Obel, B. (2004) *Strategic Organizational Diagnosis and Design*, Droderct: Kluwer Academic.
- Burton, R. M. Lauridsen, J. & Obel, B. (2004) "The Impact of Organizational Climate and Strategic Fit on Firm Performance." *Human Resource Management*, 43 (1): 67-82.
- Burton, R. DeSanctis, G. & Obel, B. (2006) *Organizational Design: A Step by Step Approach*, New York: Cambridge University Press.
- Burton, R. M. Eriksen, B. H. Håkonsson, D. D. Knudsen, T. & Snow, C. C. (2008) *Designing Organization, 21<sup>st</sup> Century Approaches*, New York: Sprnger Science + Business Media.
- Burton, R. Hankonsoon, D. & Obel, B. (2015) *Organizational Design: A Step by Step Approach*, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Campbell, J. Dunnette, M. D. Lawler, E. E. & Weick, K. E. (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, New York: McGraw Hill.
- Chen, C. J. & Huang, J. W. (2007) "How Organizational Climate and Structure Affect Knowledge Management The Social Interaction Perspective." *International Journal of Information Management*, 27(2): 104-118.
- Drory, A. & Room, T. (1990) "The Definition of Organizational politic: A Review." *Human Relation*, 4 (11): 1133-1134.
- Drory, A. & Vigoda-Gadot, E. (2010) "Organizational Politics and Human Resource Management: A Typology and the Israeli Experience." *Human Resource Management Review*, 20(3): 194-202
- Gül, H. (2008) "Organizational Climate and Academic Staff's Perception on Climate Factors." *Humanity & Social Sciences Journal*, 3(1): 37-48.
- Haakonsson, D. D. Bourton, R. M. Obel, B. & Lauridsen, J. (2007) How Misfits between Climate and Leadership Style Affect Perfprmance. Working paper.
- Halpin, A. W. & Croft, D. B. (1993) *The Organizational Climate of Schools*. Chicago: University of Chicago.
- Harris, K. J. James, M. & Boonthanom, R. (2005) "Perception of Organizational Politics and Cooperation as Moderators of the Relationship between Job Strains and Intent to Turnover." *Journal of Managerial Issues*,

- Synthesis of Literature on Organizational Politics.” *Far East Journal of Psychology and Business*, 3(3): 36-49.
- Vigoda, E. (2000) “The Relationship between Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector.” *Journal of Vocational Behavior*, 57: 326–347.
- Vigoda, E. (2001) “Reactions to Organizational Politics: A Cross-Cultural Examination in Israel and Britain.” *Human Relations*, 54: 1483–1518.
- Vigoda-Gadot, E. (2006) “Leadership Style, Organizational Politics, and Employees’ Performance.” *Personnel Review*, 36(5): 661-683. available at [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com).
- Zaidi, A. & Gull, S. (2012) “Impact of Organizational Politics on Employees’ Job Satisfaction in the Health Sector of Lahore Pakistan. Interdisciplinary.” *Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2): 213-225.
- Zhang, G. & Lee, G. (2010) “The Moderation Effects of Perceptions of Organizational Politics on the Relationship between Work Stress and Turnover Intention.” Published Online September 2010: (<http://www.SciRP.org/journal/ib>)
- Tomorrow's Leaders*. Florence, United State: Cengage Learning.
- Litween, R. S. (2005) *Entrepreneurship in Action*, Pennsylvania: Pennsylvania up.
- Liu, A. M. Fellows, R. & Ng, J. (2004) “Surveyors’ Perspectives on Ethics in Organisational Culture Engineering.” *Construction and Architectural Management*, 11(6): 438-449.
- Luthans, F. (1998) *Organizational Behavior*, Boston: MCGraw Hill Inc.
- Nabatchi, T. Blomgren, Bingham, L. & Good, D. H. (2007) “Organizational Justice and Workplace Mediation: a Six-Factor Model.” *International Journal of Conflict Management*, 18(2):148-174.
- Pritchardand, R. & Karasick, B. (1973) “The Effect of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction.” *Organizational Behavior and Human Performance*, 9: 126-146.
- Reynolds, C. A. (2006) *Perspectives of Organizational Climate and Job Satisfaction among Full Time and Part Time Community College Faculty*. Doctoral dissertation University of florida.
- Robbins S. P. & Judge T. (2016) *Organizational Behavior*, London: Pearson International Edition.
- Rollinson, D. & Broadfield, A. (2002) *Organizational Behavior and Analysis: An Intergrated Approach*, New York: Prentics Hall.
- Rose, D. M. Douglas, M. Griffin, M. A. & Linsley, C. (2002) *Making HR Work: Symposium – Managing the Relationship: Commitment and Work Effectiveness*. Paper Presented in Brisbane, Australia: Australian Human Resources Institute HR Practices.
- Rose, D. M. & Waterhouse, J. M. (2004) “*Experiencing New Public Management: Employee Reaction to Flexible Work Practices and Performance Management*.” Netherlands: Industrial European Conference, Utrecht.
- Schneider, B. (1972) “Organizational Climate: Individual Preferences and Organizational Realities.” *Journal of Applied Psychology*, 56: 170-211.
- Schneider, B. (1990) *Organizational Climate and Culture*, San Francisco United State: University of New York Jossey-Bass.
- Stringer, B. (2002) *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tolbert, P. S. & Hall, R. (2009) *Organizational Structure Process and Outcomes*. United State: Pearson Education.
- Ullah, Jafri, A. R. & Dost, M. K. B. (2011) “A