

مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان

دکتر جعفر ترک زاده^۱ و فائزه فریدونی^۲

چکیده:

سازمانها در جوامع امروزی نقش مهمی را در رشد و پیشرفت جوامع و بشریت ایفاء میکنند؛ بنابراین دستیابی به اهداف سازمانها به صورت کارآمد و اثربخش همواره به عنوان ضرورتی برای رفاه افراد و کل جامعه به شمار میآید؛ در این مسیر کارمندان سازمانها مسئولیتهای اساسی را برای تحقق اهداف سازمانی متحمل میشوند. در واقع در جهان رقابتی و به سرعت در حال تغییر، موفقیت سازمانها به رفتار، عملکرد و نگرش کارمندان بستگی دارد. امروزه در سازمانها رفتارهای سیاسی جزء جدایی ناپذیر رفتار افراد می باشد از این رو امکان حذف چنین رفتارهایی در سازمان وجود ندارد، اما میتوان از چگونگی میزان شیوع آنها در سازمان و تأثیری که اینگونه رفتارها در سازمان دارند، آگاهی یافت و همچنین به نحو صحیحی آن ها را مدیریت نمود. در این مقاله، ضمن مرور و بررسی رفتارهای سیاسی که شامل بازهای سیاسی (شورش گری، ایجاد بازیهای قدرت، رویکرد بازیهای قدرت محور، امپراتوری سازی، قدرت تخصص، ایجاد قدرت فرمانروایی، قدرت رقابتی، حایجاد اردوهای رقابتی، بازی تغییر، بازی افشاء گرانه و تخریب رقباء، ترک تازی) تاکتیکهای سیاسی (چاپلوسی کردن، ایجاد شبکه ارتباطی، مدیریت اطلاعات، مدیریت برداشتها و ادراکات، ائتلاف سازی و سپر بلاسازی دیگران) و بازیهای قدرت (ترک سازمان، اعتراض و وفاداری) می باشد؛ چگونگی مدیریت و کنترل آنها نیز تشریح شده است.

واژگان کلیدی: رفتارهای سیاسی، بازیهای سیاسی، تاکتیکهای سیاسی، بازیهای قدرت

^۱ عضو هیئت علمی دانشگاه شیراز (دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی)، نویسنده مسئول، Torkzadeh@shirazu.ac.ir

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه شیراز، faeze.fereidooni@gmail.com

مقدمه

در جوامع امروزی سازمان‌ها نقش مهم و اساسی را در رشد و پیشرفت جوامع بر عهده دارند؛ لذا توجه به عوامل تأثیر گذار بر عملکرد سازمان ضرورت می‌یابد. در این بین امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که هیچ سرمایه‌ای به اندازه نیروی انسانی نمی‌تواند آن را در دنیای رقابتی امروز مطلوب قرار داده و موقعیت آن‌ها را حفظ نماید. در حقیقت در چنین فضایی اثربخشی سازمانی برای همه سازمان‌ها و مؤسسات یک مسأله ضروری و اساسی شمرده می‌شود (روجاس، ۲۰۰۰)، از طرفی عملکرد و اثربخشی رابطه تنگتنگی با یکدیگر دارند در واقع عملکرد افراد در سازمان است که می‌تواند موفقیت و یا عدم موفقیت سازمان‌ها را منجر شود. از اینرو به منظور درک علل رفتارهای سازمانی اعضای بایستی از نقش محرک‌ها، برنامه‌ها، انگیزه‌ها و رفتار کارمندان آگاهی یافت (بونچانان^۱، ۲۰۰۷). یکی از زمینه‌های پویا در این خصوص رفتارهای سیاسی و در کل سیاست سازمانی می‌باشد، زیرا سازمان‌ها متشکل از افرادی هستند که اهداف و آرزوهای خویش را دارند و علاوه بر تلاش در جهت تحقق اهداف سازمان، برای رفع نیازها و دستیابی به اهداف خود نیز تلاش می‌کنند (راینر و جاج^۲، ۲۰۰۸؛ بایر و اردگان^۳، ۲۰۰۶). به تعبیری دیگر سازمان‌ها را افرادی با برنامه‌های شخصی تشکیل می‌دهند که گویی برای کسب قدرت و نفوذ در دیگران عمل می‌کنند. این دستور کار یا بازی، دنیای سیاست سازمانی^۴ نام دارد (رضائیان، ۱۳۸۹).

سیاست سازمانی در برگیرنده فعالیت‌هایی است که در درون سازمان به منظور کسب، توسعه و استفاده از قدرت و منابع دیگر برای به دست آوردن نتایج دلخواه در موقعیتی که عدم اطمینان و یا عدم هماهنگی در میان گزینه‌ها (راه حل‌ها) وجود دارد، اتفاق می‌افتد. از این تعریف دو نکته برداشت می‌شود: **الف)** با وجود اینکه رفتارهای سیاسی رابطه تنگتنگی با مفهوم قدرت دارد. اما از نظر مفهومی سیاست و قدرت دو مفهوم (مؤلفه‌ی) متمایز از یکدیگر تلقی می‌شوند. سیاست سازمانی

^۱ - Buchanan

^۲ Robbins & Judge

^۳ Bauer & Brdogan

^۴ Organizational politic

متمرکز بر فعالیت‌هایی است که افراد برای کسب و حفظ قدرت انجام می‌دهند؛ و این نکته دربرگیرنده مطالعه تاکتیک‌ها و بازی‌هایی است که توسط افراد در جهت دستیابی به اهداف، مورد استفاده قرار می‌گیرد. ب) سیاست به موقعیت‌های عدم اطمینان اشاره می‌کند (در موقعیت‌هایی که عدم اطمینان وجود دارد، کاربرد دارد)؛ این نکته بدین معنا است که رفتارهای سیاسی سازمانی هنگامی بروز پیدا می‌کنند که اهداف و یا راه‌های رسیدن به آن کاملاً مشخص نباشد (رلینسن، ۲۰۰۱). در واقع علم سیاست و رفتار سیاسی با قدرت ارتباط تنگاتنگی دارد و اساساً رفتار سیاسی سازمانی بر استفاده از قدرت برای تأثیرگذاری بر فرایند تصمیم‌گیری در سازمان یا رفتار افراد سازمان با هدف شخصی متمرکز دارد (دروری و روم، ۱۹۹۳؛ رابینز و جاج، ۲۰۰۸؛ رضائیان، ۱۳۹۰). رفتارهای سیاسی را می‌توان به عنوان یک فرایند استراتژیک، هدف‌محور، عقلانی و آگاهانه در جهت دستیابی به علائق فردی و یا ارتقاء مقام و موقعیت سازمانی کارمندان دانست (وال، پریو^۱، ۲۰۰۰).

بنابراین می‌توان گفت اقدامات افراد در جهت دستیابی به اهداف شخصی خویش منجر به بروز رفتارهای سیاسی^۲ در سازمان می‌گردد. به مرور با محرز شدن اهمیت رفتارهای سیاسی در سازمان، سیاست به یکی از متغیرهای مهم در تحقیقات سازمانی بدل شده که با رویکردهای مختلفی در سازمان مورد مطالعه قرار گرفته و توجه مدیران و متخصصان را در سطوح مختلف سازمان به خود جلب کرده است (سومیا و پانتانانام^۳، ۲۰۱۰). خصوصاً اینکه این گونه مسائل سازمانی اثر مستقیمی در اثربخشی، کارایی و در نهایت پاسخگویی سازمان دارد. نظر به این مهم در این مقاله تلاش شده است تا ضمن معرفی و بررسی رفتارهای سیاسی در سازمان، چگونگی مدیریت آنها نیز بیان شود.

سیر تکاملی سیاست و رفتارهای سیاسی در سازمان

در واقع مفهوم سیاست و رفتارهای سیاسی از زمانی که مفهوم عقلانیت سازمانی به دلیل ظهور مفاهیمی چون عدم تناسب افراد با سازمان و تعارض اهداف شخصی با اهداف سازمانی به چالش

^۱ -Vall & Perrewe

^۲ Political behavior

^۳ Sowmya & Panchanatham

کشیده شده، رشد قابل توجهی داشته است (جفری و خیزربین^۱، ۲۰۱۱)؛ مفهوم عقلانیت سازمانی بر اساس این ایده شکل گرفته است که افراد با در نظر داشتن اهداف سازمانی به دنبال تحقق اهداف شخصی خویش نیز هستند و انتظار دارند که بر اساس قوانین، مقررات و رویه‌های سازمانی به اهداف خویش نائل گردند؛ تصویر واقعی محیط‌های کاری بیانگر وجود اهداف متعارض درون سازمان می‌باشد که در واقع وجود این گونه اهداف منجر به بروز پدیده‌ای به نام سیاست سازمانی می‌شود (جفری و خیزربین، ۲۰۱۱).

مفهوم سیاست سازمانی در بیش از سه دهه موضوع اغلب تحقیقات دانشگاهی بوده است (ویگودا و دروری^۲، ۲۰۰۶). امروزه حدود دویست مقاله به بررسی رموز رفتارهای سیاسی در محیط کار می‌پردازد، و نتایج این قبیل تحقیقات در مجلات تخصصی دانشگاهی منتشر می‌گردد (دروری و ویگودا، ۲۰۱۰). به دلیل اهمیت موضوع امروزه نیز رویکردهای مختلفی از نقطه نظرهای علمی و کاربردی، سیاست سازمانی را مورد بررسی قرار می‌دهند.

رویکرد اول شامل مطالعاتی در خصوص تعارضات، تاکتیک‌ها و رفتارهای سیاسی واقعی در سازمان می‌باشد (آلن، مادیسون، پرتز، رنویک، مایز^۳، ۱۹۷۹؛ براس^۴، ۱۹۸۴؛ برنز^۵، ۱۹۶۱؛ چنگ^۶، ۱۹۸۳؛ ارز و ریم^۷، ۱۹۸۲؛ ازرایلی^۸، ۱۹۸۷، ۱۹۷۵؛ کیپنیس، اشمیدت، ویکینسون^۹، ۱۹۸۰؛ مینتزبرگ^{۱۰}، ۱۹۸۳؛ پوتنم^{۱۱}، ۱۹۹۵).

^۱ - Jfri & Khyzar bin

^۲ - Viguda & Drory

^۳ - Allen & Madison & Porter & Renwick & Mayes

^۴ - Brass

^۵ - Burns,

^۶ - Cheng

^۷ - Erez & Rim

^۸ - Izraeli

^۹ - Kipnis & Schmidt & Wilkinson

^{۱۰} - Mintzberg

^{۱۱} - Putnam

رویکرد دوم مطالعات، پژوهش‌هایی پیرامون مفاهیم سیاست سازمانی می‌باشد (فریس، فدور، کینگ^۱، ۱۹۹۴؛ فریس، فرینگ^۲، باک، ژو، ۱۹۹۶؛ فریس، هارل، کوک^۳، دلبن، ۱۹۹۸؛ کاسمر و فریس، ۱۹۹۱؛ ویگودا، ۲۰۰۰، ۲۰۰۲، ۲۰۰۱؛ ویگودا-گادوت و کاپن^۴، ۲۰۰۵).

مجموعه سوم مطالعات بر روی مهارت‌ها و ظرفیت‌های سیاسی افراد در محل کار است (فریس، تردوی، کلدینسکی، هاچوارتر، کاسمر، داگلاس^۵، ۲۰۰۵؛ فریس، پرور، بورر، داگلاس، لاگس^۶، ۲۰۰۷).

بر اساس نظر ویگودا-گادوت (۲۰۰۳) اکثر مطالعات انجام گرفته در زمینه سیاست سازمانی به بررسی مفهوم سیاست و همچنین برداشت کارمندان از سیاست سازمانی است (دسته دوم و سوم) زیرا به زعم وی بررسی رفتارهای سیاسی واقعی در سطح سازمان قدری مشکل می‌باشد. در صورتی که این پژوهش با دیدی جدید به این موضوع نگریسته و به دسته اول مطالعات یعنی مطالعه بر روی رفتارهای سیاسی خواهد پرداخت.

در بیش از چهار دهه نظریه‌ها و عمل مدیریت با مسائل مربوط به سیاست، نفوذ و قدرت در سازمان‌ها، عجین شده‌اند (دروری و ویگودا، ۲۰۱۰)؛ روابط و تعاملات قدرت که اغلب بر تعارضات و اختلافات اشاره دارد به خوبی در ادبیات سازمانی قابل تصور است (آلین^۷، ۲۰۰۶؛ ریور^۸، ۲۰۰۶) و گاهی اوقات اینگونه روابط را با سیاست و رفتارهای سیاسی مرتبط دانسته‌اند (فلمنینگ و اسپایسر^۹، ۲۰۰۸). با این وجود سیاست سازمانی از ساخت تحلیلی متفاوتی برخوردار است. و همچنین به دلیل اهمیتی که دارد جایگاه برجسته‌ای را در ادبیات سازمانی به خود اختصاص داده است و بایستی به

^۱ - Ferris & Fedor & King

^۲ - Ferris & Frink & Bhawuk & Zhou

^۳ - Ferris & Harrell-Cook & Dulebohn

^۴ - Gadot & Kapun

^۵ - Ferris & Treadway & Kolodinsky & Hochwarter & Kacmar & Douglas

^۶ - Ferris & Treadway & Perrewe & Brouer & Douglas & Lux

^۷ - Ailonr

^۸ - Reuve

^۹ - Fleming & Spicer,

صورت مجزا مورد بررسی قرار گیرد (کنر^۱، ۲۰۰۶؛ کروپانزانو، هوز، گرندی، تات^۲، ۱۹۹۵؛ فریس و همکاران، ۲۰۰۲؛ کاسمر و بارون^۳، ۱۹۹۹؛ کاسمر و فریس، ۱۹۹۳؛ تردوی، آدامز، گودمن^۴، ۲۰۰۵؛ ویگودا، ۲۰۰۲؛ ویگودا-گادوت و کاپن^۵، ۲۰۰۵؛ ویگودا-گادوت، وینارسکی، بن‌زیون^۶، ۲۰۰۳). مبانی نظری این پدیده توسط مطالعاتی در دهه ۱۹۷۰ و اوایل ۱۹۸۰ پایه ریزی شده (باچاراج و لولر^۷، ۱۹۸۰؛ مایز و آلن^۸، ۱۹۷۰؛ میتزنبرگ^۹، ۱۹۸۳؛ ففر^{۱۰}، ۱۹۸۱) و در دهه ۱۹۹۰ تکامل یافته و به عنوان عنصر اصلی و اساسی در فعالیت (عملکرد سازمانی) محسوب گردیده است (آرنو^{۱۱}، ۲۰۰۴).

تعاریف سیاست و رفتار سیاسی

سازمان‌ها سیستم‌های سیاسی هستند که قدرت و نفوذ نقش کلیدی را در شکل‌گیری روابط، تعاملات و رفتارها در بین کارمندان سازمان و دیگر ذی‌نفعان ایفا می‌کنند (وی‌گودا، ژیون، وینارسکی^{۱۲}، ۲۰۰۳). سیاست سازمانی عنوانی کلی است که روابط قدرت و تاکتیک‌های نفوذ و سیاست از آن برگرفته شده است (میتزنبرگ، ۱۹۸۳؛ ففر، ۱۹۹۲) همانطور که بسیاری از مطالعات نشان داده است سیاست بخش جدا نشدنی هر سازمانی است (گنز و موری، ۱۹۸۰؛ مدیسون و همکاران^{۱۳}، ۱۹۸۰) اما تفاوت‌های کلی در سطح و شدت سیاست در بین سازمان‌ها وجود دارد (تزینر^{۱۴}،

^۱- Conner

^۲- Cropanzano & Howes & Grandey & Toth

^۳- Kacmar & Baron

^۴- Treadway & Adams & Goodman

^۵- Vigoda-Gadot & Kapun

^۶- Vigoda-Gadot & Vinarski-Peretz & Ben-Zion

^۷- Bacharach & Loler

^۸- Myze & Allin

^۹- Mintzenberg

^{۱۰}- Pfeffer

^{۱۱}- Aronow

^{۱۲}- Vigoda-Gadot & Vinarski-Peretz & Zion

^{۱۳}- Medison et al

^{۱۴}- Tziner

(۱۹۹۹) تفاوت‌های موجود ممکن است پیامدهای سازمانی کاملاً متمایزی را ایجاد کند مانند تفاوت در عملکرد کارمندان، فضای سازمان، جو، اثربخشی و کارایی سازمان (دروری، ۱۹۹۳؛ سوسمن و همکاران^۱، ۲۰۰۲؛ پون^۲، ۲۰۰۳)

تعاریف متعددی توسط صاحب‌نظران پیرامون سیاست و رفتارهای سیاسی ارائه شده است که در ذیل به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. به زعم جاج و رابینز، رفتار سیاسی سازمانی آن دسته از فعالیت‌هایی است که به عنوان بخشی از نقش رسمی در سازمان ضرورت ندارد ولی در امر توزیع مزایا و کاستی‌های درون سازمانی اعمال نفوذ می‌نماید. رفتار سیاسی خارج از ملزومات شغلی یک فرد است؛ این رفتار مستلزم نوعی تلاش در جهت استفاده از پایگاه‌های قدرت فرد می‌باشد. فراتر از این تعریف مزبور دربرگیرنده تلاش برای تأثیر گذاری بر اهداف، شاخص‌ها، معیارها و فرایندهای تصمیم‌گیری در سازمان می‌باشد. البته هنگامی که گفته می‌شود سیاست مربوط به "توزیع مزایا و کاستی‌های درون سازمانی است"، دامنه تعریف فوق‌الذکر بدان حد گسترده می‌شود که شامل رفتارهای سیاسی زیر می‌گردد: ندادن اطلاعات اساسی به تصمیم‌گیرندگان، شایعه پراکنی، لابی‌گری به هنگام کار، پارتی بازی، داد و ستدهای درون سازمانی که به نفع طرفین صورت گیرد، به نفع یا علیه شخص خاصی رأی دادن (رابینز و جاج، ۲۰۰۸؛ رابینز، ۱۳۸۶).

برخی از دیدگاه‌ها سیاست سازمانی را به عنوان استفاده از قدرت، برای نفوذ در فرایندهای تصمیم‌گیری و یا اطمینان حاصل کردن از آن که رهاوردهای یک وضعیت برای یک شخص قدرتمند مطلوب می‌باشند، تعبیر می‌کنند. همچنین سیاست در سازمان به عنوان فرایند ساخت ائتلاف برای دستیابی به کنترل بر روی یک موقعیت و تضمین یک رهاورد مثبت برای ائتلاف، تعریف شده است (فریس و کاسمر^۳، ۱۹۹۳).

انواع رفتارهای سیاسی سازمانی

در دنیای امروز، نمی‌توان سازمان‌ها از جمله دانشگاه را جدای از رفتار سیاسی درون آنها مورد مطالعه قرار داد. تصور اینکه افراد سازمان تنها برای اهداف و مقاصد سازمان گام بر می‌دارند بسیار

^۱- Sussman et al

^۲- Poon

^۳- Ferris & kacmar

خوشبینانه می‌باشد. هر چند رفتارهای سیاسی بخشی از شرح وظایف رسمی پرسنل در سازمان محسوب نمی‌شود، اما به دلیل تأثیر آن بر کسب منافع و دفع خطر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. توزیع رفتارهای سیاسی در سطوح مختلف سازمان یکسان نیست، همچنان که احتمال رخ دادن آن در تمام مواقع نیز برابر نمی‌باشد. کسانی که به این سیاست‌ها مبادرت می‌ورزند آگاهانه به انواع بازی‌ها و تاکتیک‌های سیاسی روی می‌آورند که نقشی در نیل به اهداف سازمانی ندارد (سلاجقه و ناظری، ۱۳۸۹) و در نهایت منجر به کسب قدرت و دستیابی به اهداف شخصی اعضای سازمان می‌گردد در ذیل هر یک از این رفتارها به صورت موجز شرح داده شده است.

بازی‌های سیاسی

این دسته از بازی‌ها بیشتر به صورت هنجارشکنانه و ستیزه‌جویانه می‌باشد و با هدف اکتساب، در پیش گرفتن و یا ازبین بردن قدرت می‌باشد

• شورش‌گری^۱ (اقتدار)^۲

این بازی به منظور مقاومت در برابر اختیار رسمی و یا در برابر دستورات مافوق صورت می‌گیرد. گاهی دستوراتی از جانب مقامات رسمی صادر می‌شود که همه با آن موافق نبوده و حاضر به اطاعت و اجرای دقیق آن نیستند. در اینگونه موارد افراد سعی می‌کنند از دستورات صادره سرپیچی و با کم-کاری و عدم انجام کار طبق دستور و ... مخالفت خود را بروز دهند.

کاربرد: نشان دادن مخالفت و اعتراض به صورت غیر مستقیم.

پیامد: سرپیچی از قوانین، کم کاری، عدم انجام کار طبق دستور، عدم دستیابی سازمان به اهداف،

ایجاد هرج و مرج در سازمان.

^۱Insurency

^۲Authority

• ایجاد قدرت^۱ (حمایتی)^۲

افراد از این بازی برای ایجاد و تحکیم پایه های قدرت خود استفاده می کنند. زیردستان سعی می کنند خود را به منابع قدرت و یا مقامات ارشد نزدیک کنند و سپس با انجام اعمالی اظهار وفاداری نمایند. افرادی که قدرت اندکی در سازمان دارند با استفاده از این روش در پی کسب حمایت بالادستان و منابع قدرت هستند تا از این طریق به تدریج به قدرت دست یابند.

▪ **کاربرد:** جلب حمایت و کمک منابع قدرت رسمی یا آشکار برای دستیابی به موقعیت بهتر، فراهم کردن امکان دور زنی کانالهای رسمی ارتباطات از طریق مقامات مافوق.

پیامد: ترویج رفتارهای نامطلوب از جمله چاپلوسی در سازمان، در اولویت قرار دادن خواسته ها و اهداف مقامات ارشد نسبت به اهداف سازمان (در صورت مغایر بودن اهداف با یکدیگر).

• رویکرد بازی های قدرت محور^۳

غالباً در بین همکاران صورت می پذیرد و به بازی ایجاد اتحاد تبدیل می شود. هر یک از افراد سازمان خواسته های خود را (در درون سازمان) توسعه میدهند و در پی حامیانی برای کمک در جهت رسیدن به خواسته های خود هستند. یا اینکه گروهی از افراد پیرامون مسأله ای نگران بوده و به دنبال رهبری غیر رسمی هستند که به طور مؤثر از موقعیت آنها حمایت کند

.کاربرد: تشکیل گروه و یا ائتلاف در جهت رسیدن به خواسته ها و یا غلبه بر مشکلات.

^۱Power-bulding

^۲Sponsorship

^۳Alliance

پیامد: پیامد مثبت: به پیشبرد سریعتر اهداف در سازمان کمک می‌کند، پیامد منفی: در صورت مغایر بودن اهداف گروه‌ها با اهداف سازمان، سازمان توان مقابله با آنها را ندارد زیرا به دلیل متحد بودن گروه‌ها با یکدیگر از قدرت زیادی برخوردار هستند.

• امپراتوری سازی^۱

در این بازی افراد در سازمان بخصوص مدیران میانی به دنبال کسب منابع و منافع بیش‌تر برای خود هستند و از طریق جذب زیردستان و گروه‌ها به دنبال گسترش پایه‌های قدرت و حیطة قلمرو خود هستند. بدست آوردن قدرت در بیشتر سازمان‌ها از طریق بازی بودجه‌بندی اتفاق می‌افتد. مدیران به دنبال سهم نامتناسبی از کل بودجه هستند و برای دستیابی به منابع کمیاب با یکدیگر رقابت می‌کنند.

کاربرد: رقابت بر سر دستیابی به منابع و امکانات بیشتر، ایجاد پایگاه قدرت.

پیامد: انحصاری شدن قدرت در دست گروه خاصی به دلیل در اختیار داشتن سهم عمده ای از منابع، عملکرد ضعیف سایر گروه‌های کاری به دلیل نداشتن منابع و امکانات.

• قدرت تخصص^۲

به وسیله افراد متخصص که مهارت‌ها و تخصص مورد نیاز سازمان را در اختیار دارند انجام می‌شود می‌باشند. این افراد با تأکید بردانش، مهارت یا تخصص خود و منحصر به فرد بودن آن سعی در بدست آوردن قدرت دارند.

کاربرد: استفاده از تخصص به جای مقام و موقعیت رسمی برای به دست آوردن قدرت.

^۱Empire-building

^۲Expertise

پیامد: ارتقای مقام و موقعیت با استفاده از دانش و تخصص، دستیابی به یک قدرت و جایگاه رسمی در سازمان.

• توسعه قدرت فرمانروایی^۱

در این بازی هرکس که قدرت قانونی داشته باشد بر زیردستان حکمرانی می کند. هرچند که ممکن است این افراد نسبت به افراد مافوق خود قدرت کمتری داشته باشد اما از همان قدرت اندک برای حکمرانی بر زیردستان خویش استفاده می کند و با اعمال قدرت بر روی دیگران ضعف خویش را جبران می نمایند.

کاربرد: تثبیت قدرت توسط افراد تحت نفوذ و کنترل قوی و مدیریت خودکامه.
پیامد: ایجاد هرج و مرج در سازمان، تضییع شدن حقوق دیگر اعضای سازمان.

• قدرت رقابتی^۲

این بازی بیشتر بین افراد دارای قدرت قانونی (رسمی) و افراد دارای قدرت تخصصی انجام می گیرد. در این بازی افراد و واحدها به دنبال شکست رقبای خویش و از میان برداشتن آنها هستند. در این بازی هر فرد یا گروهی هدفی را در اولویت قرار می دهند که ممکن است با هدف فرد یا گروه دیگر در تعارض باشد، به همین دلیل بین آنها کشمکش هایی صورت می گیرد.
کاربرد: رقابت میان کارکنان صف و ستاد برای ایجاد تغییرات مورد نظر خود و شکست گروه دیگر.
پیامد: تعارض میان دو گروه، عدم حمایت گروه بازنده از گروه برنده.

^۱Lording

^۲Rival

• ایجاد اردوهای رقابتی^۱

نوعی بازی رقابتی است که در آن تنها دو گروه یا در ائتلاف در مقابل هم قرار می گیرند، این دو گروه تقریباً در یک سطح قرار دارند. آنها با یکدیگر به رقابت می پردازند تا قدرت را به دست گیرند، این بازیها معمولاً خصمانه و بدون وقفه بوده و بازنده و برنده نیز دارد.

کاربرد: رقابت بین دو گروه هم سطح برای به دست گرفتن قدرت و شکست گروه دیگر.

پیامد: ایجاد اخلال و کارشکنی در رابطه با گروه برنده، عدم همکاری لازم گروه ها با یکدیگر، ایجاد تعارض در سازمان، تشکیل گروه های غیر رسمی.

• بازی های تغییر^۲

نوعی بازی سیاسی است که در آن فرد یا گروهی از افراد سعی می کنند با استفاده از سیستم قانونی اختیار، دست به ایجاد تغییرات استراتژیک در سازمان بزنند، اگر این افراد یا گروهها بتوانند موفق به ایجاد تغییر در واحد مورد نظر شوند، قدرت زیادی را کسب خواهند نمود

کاربرد: تغییر وضعیت موجود توسط افراد دارای قدرت و نفوذ رسمی، ایجاد تغییرات اساسی در سازمان.

پیامد: دشواری مقابله با خواسته افراد به دلیل استفاده از اختیار قانونی و رسمی.

^۱Rival-camps

^۲Change

• بازی افشاگرانه و تخریب رقبا^۱

نوعی بازی است که امروزه در سازمانها بسیار شایع شده، در این بازی افراد سعی می‌کند با لو دادن و طرح کردن خطاهای همکاران خود در محیط کار، از آنها انتقام بگیرند.

کاربرد: تخریب وجهه رقبا

پیامد: پیامد مثبت: افراد از ترس فاش شدن خطاهایشان از قوانین سازمان تخطی نمی‌کنند، پیامد منفی: تلافی رفتار یکدیگر که در نهایت منجر به بروز هرج و مرج در سازمان می‌گردد.

• ترک تازی^۲

این بازی در بالاترین رده‌های سازمانی انجام می‌گیرد، هدف این بازی عزل کردن صاحبان قدرت و یا ایجاد تغییری اساسی در سطح سازمان می‌باشد و معمولاً توسط گروهی از افراد شورشی به صورت متحد انجام می‌شود. باختن در این بازی ریسک زیادی را در پی خواهد داشت.

کاربرد: ایجاد تغییرات اساسی در سازمان، به دست گرفتن قدرت.

پیامد: تضعیف همیشگی گروه بازنده

(رولینسن و بردفیلد^۳، ۲۰۰۱؛ هوی میسکل، ۲۰۰۸)

تاکتیک‌های سیاسی

به روش‌ها و شیوه‌های کنش در یک زمینه و موقعیت اطلاق می‌گردد و اغلب به صورت محافظه-

کارانه، پنهان‌کارانه، تعاملی انجام می‌گیرد.

^۱Whistle-blowing

^۲Young turks

^۳Rolinson & Broadfield

• چاپلوسی^۱

فرد سعی می کند با لطف و محبت و کمک به دیگران ، توجه دیگران را به خود جلب کند. و این کمک و لطف و توجه به دیگران مستلزم جبران می باشد.

کاربرد: جلب حمایت و کمک صاحبان قدرت.

پیامد: ارتقای موقعیت افراد در سازمان، ترویج فرهنگ نامطلوب در سازمان.

• ایجاد شبکه ارتباطی^۲

فرد شروع به برقراری ارتباط با افراد بانفوذ و صاحب قدرت می کند. چنین افراد بانفوذی لزوماً در مناصب و موقعیتهای مهمی نیستند، بلکه قدرت آنها بدلیل دسترسی آنها به اطلاعات مفید می باشد.

کاربرد: برقراری ارتباط با افراد با نفوذ به منظور دستیابی به اطلاعات مهم و محرمانه.

پیامد: استفاده نادرست از اطلاعات باعث ایجاد هرج و مرج در سازمان می گردد.

• مدیریت اطلاعات^۳

افراد با کسب اطلاعات مهم و بحرانی ، استفاده از آن و انتشار آن در بین افراد ، سعی می کنند وابستگی دیگران را به خود ارتقا داده و به منافع شخصی خود دست یابند.

کاربرد: وابسته سازی دیگران به خود

پیامد: شیوع روابط غیر رسمی در سازمان.

^۱Ingratiating

^۲Networking

^۳Information management

• مدیریت برداشت ها و ادراکات^۱

فرد تلاش می کند تا با انجام اعمالی از جمله: پوشیدن لباس مناسب، داشتن رفتار مناسب، برجسته نشان دادن موفقیت‌های خود تصویری مناسب از خود ارائه داده و خود را بعنوان فردی فهمیده، دلسوز، مهم و معاشرتی به دیگران بشناساند.

کاربرد: نفوذ در افراد و ترغیب آنها به پذیرش خود.

پیامد: افزایش مقبولیت افراد، الگو قرار گرفتن آنها

• ائتلاف سازی^۲

افرادی که دارای اهداف مشترک هستند تلاش می کنند با اتحاد و وحدت به اهداف خود دست یابند.

کاربرد: مهم جلوه دادن خواسته‌های افراد، پیشبرد هرچه سریعتر امور.

پیامد: ایجاد چند دستگی و از بین رفتن اتحاد کل اعضای سازمان

• سپر بلاگیری^۳

افرادی که کار را بخوبی انجام نداده اند سعی می کنند تقصیر را به گردن دیگری انداخته و با سرزنش کردن دیگران خود را از مخمصه نجات دهند.

کاربرد: تبرئه کردن خود از مشکلات، دیگران را مقصر ضعف‌ها و مشکلات سازمان دانستن.

پیامد: مشخص نشدن علل اصلی مشکلات در سازمان، عدم توانایی در جهت برنامه‌ریزی مناسب برای حل مشکلات، تضعیف روحیه و عملکرد افراد.

^۱Impression management

^۲Coalition building

^۳Scapegoating

(اپلوم و هیوجز، ۱۹۹۸؛ کریتر و کینیکی، ۲۰۰۱؛ رلینسون و بردفیلد، ۲۰۰۲؛ استیون و تراواگیلون، ۲۰۰۳؛ هوی و میسکل، ۲۰۰۸).

بازی‌های قدرت

این دسته از رفتارهای سیاسی در سه سطح کاربرد دارد و با هدف کسب و یا تثبیت قدرت می‌باشد

• ترک سازمان^۱

افراد سازمان را ترک می‌کنند و به پیدا کردن محل کار دیگری می‌پردازند.
کاربرد: بی‌نصیب ماندن از مزایای سازمان، توقف تأثیر افراد در سازمان.
پیامد: احساس شکست و ناکامی.

• اعتراض^۲

این دسته از افراد با ماندن در سازمان و نقش بازی کردن در تلاش برای تغییر سیستم هستند.
کاربرد: تضعیف سیستم موجود، تغییر وضعیت در جهت مورد نظر خود
پیامد: مطالبه کردن حق و حقوق خود، تحریک سایر افراد علیه سازمان، کارشکنی و اختلال در روند امور سازمان.

• وفاداری^۳

این دسته از افراد با ماندن در سازمان و مطابق انتظارات سازمان عمل کردن، وفاداری خود را نشان می‌دهند.

^۱Exite
^۲Voice
^۳Loyalty

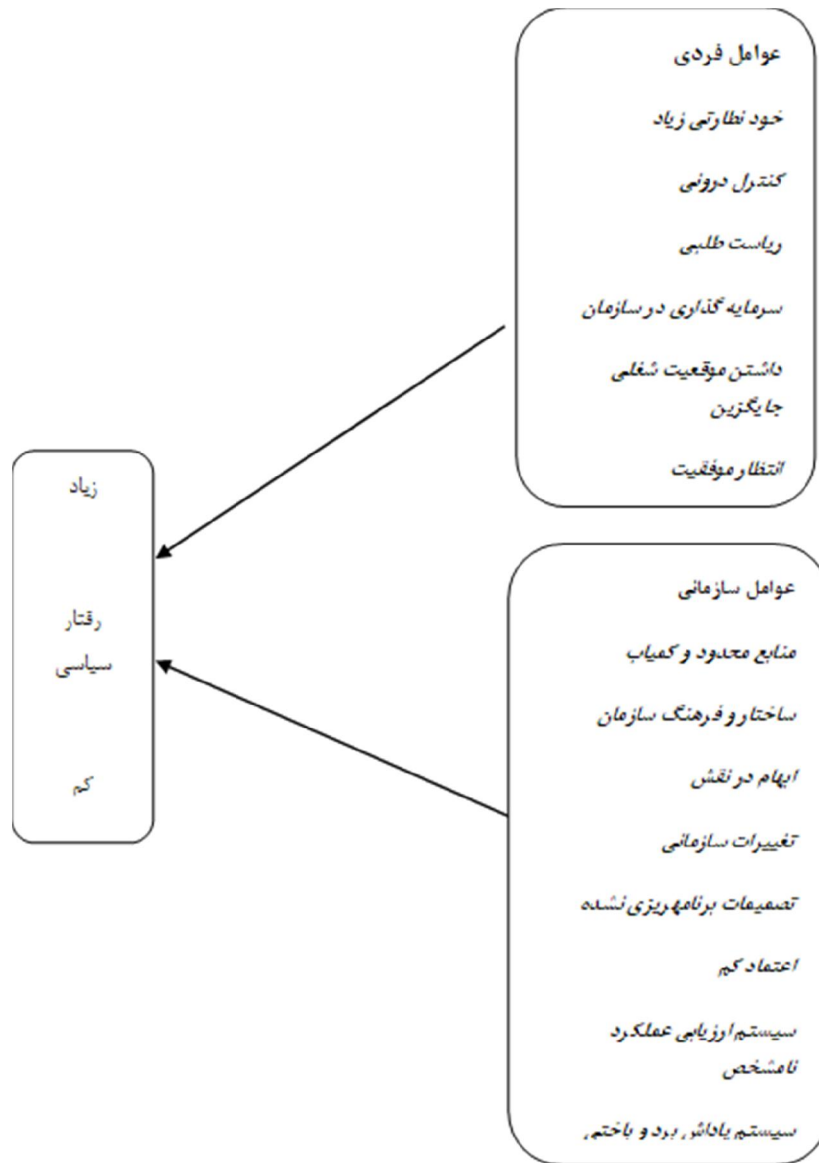
کاربرد: تقویت سیستم موجود، تغییر وضعیت در جهت مورد نظر خود
پیامد: مهم پنداشتن اهداف سازمان و در نتیجه تلاش برای تحقق آنها، نداشتن حق اعتراض در

سازمان

(هوی و میسکل، ۲۰۰۸).

عوامل مؤثر بر رفتارهای سیاسی

رفتار سیاسی مانند سایر جنبه های پویایی سازمانی فرایند ساده ای نیست و از سازمانی به سازمان دیگر و حتی از واحدی به واحد دیگر متفاوت است. در مطالعات و تحقیقات اخیر عواملی که ایجاد کننده رفتارهای سیاسی در سازمان هستند شناسایی شده اند. برخی از این عوامل فردی و برخی دیگر نتیجه فرهنگ و یا محیط داخلی سازمانها هستند (رابینز و جاج، ۲۰۰۹؛ ۲۰۱۶؛ رضائیان، ۱۳۸۹) لازم به ذکر است که عوامل محیطی و اجتماعی نیز به نوبه خود می تواند بر رفتارهای سیاسی اثر گذار باشد.

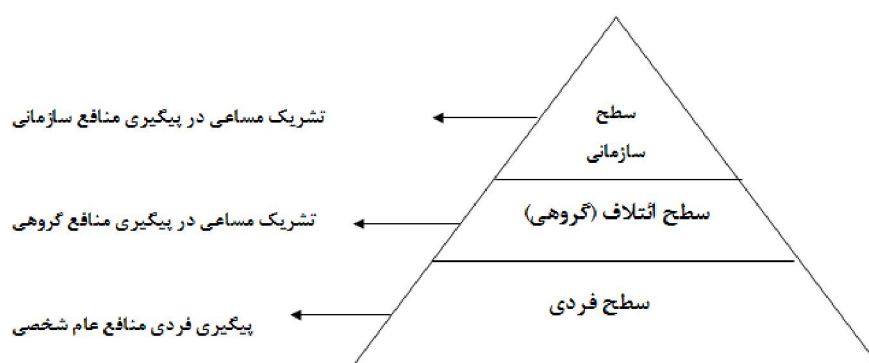


شکل شماره ۱: عوامل مؤثر بر رفتارهای سیاسی

سازمانی (رابینز و جاج، ۲۰۰۹؛ ۲۰۱۶؛ رضائیان، ۱۳۸۹)

سطوح رفتار سیاسی در سازمان

گرچه بیشتر رفتارهای سیاسی در سطح فردی رخ می‌دهد، ولی می‌توانند در سطوح گروهی یا سازمانی نیز صورت پذیرند. هر سطح ویژگی‌های برجسته خاص خود را دارد. در سطح فردی، افراد به دنبال منافع فردی خود هستند. ولی ابعاد سیاسی ائتلاف‌ها و شبکه‌ها به روشنی عمل سیاسی در سطح فردی نیست. در قالب سازمان، یک ائتلاف یک گروه غیر رسمی است که برای پیگیری یک موضوع به هم پیوسته‌اند. ائتلاف‌ها می‌توانند با عضویت در گروه غیر رسمی تقارن داشته یا نداشته باشند (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱)



شکل شماره (۲-۲): سطوح عمل سیاسی در سازمان (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱)

مدیریت رفتارهای سیاسی سازمانی

منابع انسانی از عوامل استراتژیک تولید هر سازمان و عامل توسعه و پیشرفت اقتصادی و اجتماعی هر جامعه‌ای می‌باشد. ارزشمندی منابع انسانی زمانی خود نمایی می‌کند که سازمان متناسب با نیازهای واقعی خود نیروهای متخصص و متعهد به کار را جذب و به نحو شایسته‌ای نگهداری و پرورش دهد و میان اهداف سازمان و منافع کارکنان فصل مشترکی ایجاد نماید در غیر اینصورت منابع ارزشمند مذکور به صورت سربار و مزاحم در خواهند آمد و به جای افزایش اثربخشی عامل رکود و عقب ماندگی سازمان می‌گردند.

به زعم صاحب‌نظرانی چون پال هرسی و بلانچارد (۱۹۸۲) بسیاری از حساس‌ترین و مهم‌ترین مشکلات سازمان در قلمرو انسان‌ها و رفتارهایی است که از آنها سر می‌زند. بیش‌تر رفتارهای کارکنان، آگاهانه در جهت دستیابی به قصد و هدف خاصی است و زمانی که مقاصد شخصی کارکنان با اهداف و مقاصد سازمان همسو نباشد سازمان عرصه رقابت‌های سیاسی برای کسب منافع و نیل به مقاصد شخصی می‌شود و رفتارهای سیاسی، سازمان را فرا می‌گیرد و سازمان به یک عرصه سیاسی تبدیل می‌شود؛ تعارض‌ها، تنش‌ها و درگیری‌های مکرر ناشی از سیاسی کاری‌ها، کارکنان را بی تفاوت و بی تعهد به کار و سازمان می‌سازد و در نتیجه کارایی و اثربخشی و در نهایت پاسخگویی سازمان را کاهش می‌دهد که نتیجه آن به خطر افتادن بقا و موجودیت سازمان در محیط متلاطم و متغیر است؛ به تعبیری دیگر سازمان‌ها زمانی می‌توانند بقای خود را در محیط تأمین و تضمین کنند که به نحو شایسته و بایسته‌ای پاسخگوی نیازهای آن باشند.

اما با این وجود امکان حذف کامل چنین رفتارهایی در سازمان بسیار خوشبینانه است همچنین می‌توان در مواقعی آن‌ها را در جهت دستیابی به اهداف سازمان به کار برد و از پیامدهای مثبت اینگونه رفتارها بهره برد به عنوان مثال گاهی سازمان‌های رسمی در برابر ایجاد تغییرات مقاومت کرده و مانع از انجام آن می‌شوند اما با استفاده از بازی‌ها و تاکتیک‌های سیاسی و با استفاده از نفوذ شبکه‌های غیر رسمی می‌توان زمینه را برای ایجاد تغییرات فراهم کرد. در حقیقت میزان سیاسی بودن هر فرد به ارزش‌های فردی، روش‌های اخلاقی و خلق و خوی وی بستگی دارد گاهی باید در میانه‌ی طیف سیاسی بودن قرار گرفت به عنوان مثال کارمندی که به کندی ارتقا پیدا کند و احساس کند که کنار گذاشته شده است و یا اینکه به خوش خدمتی و چاپلوسی متهم شود و اعتبار خود را از دست دهد هر دو در نهایت طیف سیاسی قرار می‌گیرند و به عنوان فرد ضعیف در تلاش‌های گروهی به شمار می‌آیند (رضاییان، ۱۳۸۹). در این میان رسالت و وظیفه مدیران این است که بتواند به نوعی این‌گونه رفتارها را مهار کرده تا در محدوده منطقی و سازنده‌ای قرار گیرند چرا که حذف کامل آنها غیر قابل انجام می‌باشد و به عبارتی می‌توان گفت به طور معمول میزان متوسطی از رفتارهای سیاسی

حساب شده و تحت کنترل مدیر و سازمان می‌تواند باعث پویایی و به عنوان ابزاری در جهت ادامه حیات، در سازمان محسوب شود.

با توجه به آنچه که گفته شد خود پویایی شناسی رفتارها نیز مقدمه درک، کشف و شناخت آنها است و این کشف و شناخت زمینه لازم برای مدیریت را فراهم می‌کند لیکن این به تنهایی کافی نیست و نیاز به مکانیزمی برای شناخت اینگونه رفتارها ضرورت پیدا می‌کند که این مکانیزم باید متناسب با مقتضیات سازمان و محیط متغیر آن باشد. در حقیقت شناخت پویایی‌های رفتارهای سیاسی و مدیریت فضای سیاسی سازمان بایستی با رویکرد راهبردی و با استفاده از استراتژی‌های مناسب مدیریت محیط تعاملی نیز انجام گیرد؛ 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 افکار، ایده‌ها، ادراکات و رفتار و عملکرد محیط تعاملی در جهت مطلوب است (ترک‌زاده، ۱۳۸۶).

در نهایت راهکارهایی را برای کاهش بروز رفتارهای سیاسی در سازمان می‌توان پیشنهاد کرد:

❖ اصلاح ساختار و جو سازمان: زیرا ساختار رکن اصلی و اساسی هر سازمانی می‌باشد (تولبرت و هال^۱، ۲۰۰۹). در واقع ساختار سازمانی با ایجاد و جهت‌دهی قابلیت کارکردی در بین افراد سازمان یکی از عوامل مهمی است که ماهیت و کیفیت کل سازمان را طراحی می‌کند (بافنده‌زنده، ۱۳۸۸). لذا لازم و ضروری است که ساختار سازمان به سمت تواناسازی سوق داده شود زیرا هرچقدر ساختار سازمان تواناسازتر باشد دلیل برخورداری از انعطاف‌پذیری بالا در قوانین و رویه‌ها و فرایندهای سازمانی، زمینه جلب مشارکت افراد و تعهد و خوش‌بینی آنان را فراهم می‌نماید و زمینه ارتقای عملکرد، اعتماد و انگیزش اعضاء به سازمان را فراهم می‌نماید (آدلر و بورایز^۲، ۱۹۹۶؛ هوی و سوئیتلند^۳، ۲۰۰۰؛ هوی و میسکل، ۲۰۱۳؛ ترک‌زاده؟).

^۱ - Tolbert & holl

^۲ - Adler & Borys

^۳ - Hoy & Sweetland

که نتیجه این امر می‌تواند کاهش میزان شیوع و بروز رفتارهای سیاسی در سازمان می‌باشد. اما در صورتی که ساختار سازمان بازدارنده باشد، به دلیل عدم انعطاف‌پذیری در رویه‌ها و فرایندهای سازمانی و تأکید بیش از حد بر ارتباط یک طرفه و از بالا به پایین، جوی مملو از بی‌اعتمادی، سوءظن و نارضایتی را فراهم نموده و زمینه ساز نارضایتی افراد و ضعف عملکرد آنان در سازمان می‌گردد (هوی و میسکل، ۲۰۰۸؛ هوی و سوئیتلند، ۲۰۰۰، ۲۰۰۱)، میزان شیوع رفتارهای سیاسی در سازمان افزایش می‌یابد.

❖ کاهش عدم اطمینان: که شامل موارد ذیل می‌گردد

الف) هدف‌های نامشخص: هر چه هدف مبهم‌تر و پیچیده‌تر باشد زمینه برای بروز رفتارهای سیاسی بیش‌تر می‌شود

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

ج) نامشخص بودن فراگردهای تصمیم‌گیری: تصمیمات مبهم یا تصمیماتی که توافق همگانی را در برندارند منجر به رفتارهای سیاسی بیشتر می‌گردند

د) مشخص بودن چگونگی تخصیص منابع:

❖ اصلاح فرهنگ سازمان: هر قدر فرهنگ سازمان بر شیوه‌ای بر تخصیص پاداش اصرار ورزد که مجموع برد و باخت آن صفر گردد انگیزه‌ی کارکنان برای بروز رفتارهای سیاسی بیشتر می‌شود

❖ واضح و شفاف کردن وظایف، مسئولیت‌ها و نقش‌های افراد: هر چقدر ابهام نقش بیشتر باشد فرد به رفتارهای سیاسی بیش‌تری دست می‌زند؛ شرح وظایف افراد و نوع فتاری که از پیش برای آنها تعریف شده است می‌تواند آنها را در به کار بردن اقدامات سیاسی محدود کند

❖ کاهش رقابت در سازمان: در ارتباطات متقابل شخصی یا گروهی، همکاری بر رقابت مزیت دارد جایگزین کردن فرهنگ همکاری به جای رقابت در سازمان

- ❖ ارتباطات آشکار: ارتباطات آشکار یکی از فنون بسیار موثر در محدود کردن رفتار سیاسی است. وجود ارتباطات آشکار مانع از آن می شود که هر نفر به تنهایی بتواند ارتباطات و خطوط ارتباطی را به کنترل خود درآورد.
- ❖ تغییرات سازمانی: به افراد اطمینان داده شود که با تغییرات سازمانی موقعیت آنها و منافعشان به خطر نمی افتند
- ❖ افزایش اعتماد
- ❖ اصلاح الگوی تعاملی بین کارکنان
- ❖ توجه به نیازهای کارکنان و پاسخگویی مناسب به آنها
- ❖ فراهم کردن شرایطی برای اعلام مخالفت و نقد سازمان به صورت علنی و آشکار
- ❖ تفویض اختیار و مسئولیت به کارکنان
- ❖ حاکمیت الگوی کار تیمی: در الگوی کار تیمی سطوح سازمانی برطرف خواهد شد و روابط کارکنان از روابط رسمی به روابط دوستانه و صمیمی تغییر خواهد کرد و روابط برد/باخت جای خود را به روابط برد/برد خواهد داد. این تغییر باعث جلوگیری از بروز رفتار سیاسی در سازمان خواهد شد

منابع

- رضائیان، علی. (۱۳۸۹). *مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان، مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته*، تهران، انتشارات سمت.
- ترک‌زاده، جعفر (۱۳۸۸). *رهبری راهبردی در آموزش عالی در: رویکردها و چشم اندازهای نو در آموزش عالی* (یمنی، ۱۳۸۸) تهران، پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی. صص ۱۳۹-۱۷۵.
- بافنده زنده، علیرضا (۱۳۸۸). *تدوین یک سیستم خبره فازی جهت طراحی ساختار سازمانی، نشریه فراسوی مدیریت*، شماره ۹، صص ۱۲۸-۱۰۳.
- رحیم‌نیا، فریبرز، حسن‌زاده، ژاله. (۱۳۸۸). *بررسی نقش تعدیل کنندگی عدالت سازمانی بر رابطه بین ادراک از فضای سیاسی سازمان و ارتباط گریزی افراد، پژوهش نامه مدیریت تحول*، سال اول، شماره ۲.
- Ailon, G. (۲۰۰۶). What B Would Otherwise do. A Critique of Conceptualizations of Power in Organizational Theory, *Organization* ۱۳(۶), ۷۷۱-۸۸۰.
- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A., Mayes, B. T. (۱۹۷۹). Organizational politics: Tactics and characteristics of political actors. *California Management Review*, Vol. ۲۲, ۷۷-۸۳
- Brass, D. J. (۱۹۸۴). Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative Science Quarterly*, ۲۹, ۵۱۸-۵۳۹.
- Buchanan, D.A. (۲۰۰۷). You stab my back, I'll stab yours: Management experience and perceptions of organization political behaviour. *British Journal of Management*, Forthcoming. ۱۹, ۴۹-۶۴.
- Burns, T. (۱۹۶۱). Micropolitics: Mechanisms of institutional change. *Administrative Science Quarterly*, ۶, ۲۵۷-۲۸۱.
- Cheng, J. L. (۱۹۸۳). Organizational context and upward influence: An experimental study of the use of power tactics. *Group and Organizational Studies*, ۸, ۳۳۷-۳۵۵
- Conner, D. S. (۲۰۰۶). Human Resource Professionals' Perceptions of Organizational Politics as a Function of Experience, Organizational Size, and Perceived Independence. *Journal of Social Psychology*, ۱۴۶(۶), ۷۱۷-۷۳۲.

- Cropanzano, R. S., M. K. Kacmar and D. P. Bozeman. (۱۹۹۵). The Social Setting of Work Organizations: Politics, Justice and Support', in R. S. Cropanzano and K. M. Kacmar (eds.), *Organizational Politics, Justice and Support. Managing the Social Climate of the Workplace* (Quorum, Westport, CT), pp. ۱-۱۸.
- Erez, M., & Rim, Y. (۱۹۸۲). The relationship between goals, influence tactics and personal and organizational variables. *Human Relations*, ۳۵, ۸۷۷-۸۸۸.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B., & King, T. R. (۱۹۹۴). A political conceptualization of managerial behavior. *Human Resource Management Review*, ۴, ۱۳۳-۴.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Bhawuk, D. P. S., Zhou, J. (۱۹۹۶). Reactions of diverse groups to politics in the workplace. *Journal of Management*, ۲۲, ۲۳-
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., et al. (۲۰۰۵). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, ۳۱, ۱۲۶-۱۵۲
- Fleming, P. and Spicer, A. (۲۰۰۸). Beyond Power and Resistance. New Approaches to organizational Politics. *Management Communication Quarterly*, ۲۱(۳), ۳۰۱-۳۰۹
- Izraeli, D. N. (۱۹۷۵). The middle manager and the tactics of power expansion: A case study. *Sloan Management Review*, ۱۶, ۵۷-۷۰.
- Kacmar, K., Ferris, M. (۱۹۹۳). Politics at Work: Sharpening the focus of political behavior in organization, *Business Horizon*, July- August.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (۱۹۸۰). Intraorganizational influence tactics: Exploration in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, ۶۵, ۴۴۰-۴۵۲.
- Mintzberg, H. (۱۹۸۳). *Power in and around organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Putnam, L. L. (۱۹۹۵). Formal negotiations: The productive side of organizational conflict. In A. M. Nicotera (Ed.), *Conflict and organizations* (pp. ۱۸۳-۲۰۰). New York
- Reuver, R. (۲۰۰۶). 'The Influence of Organizational Power on Conflict Dynamics. *Personnel Review*, ۳۵(۵), ۵۸۹-۶۰۳
- Robbins S.P. & Judge T. (۲۰۰۸). *Organizational Behavior*, ۱۱th edition. Pearson International Edition. PP. ۵۱۹
- Robbins S.P. & Judge T. (۲۰۰۹a). *Organizational Behavior*, ۱۱th edition. Pearson International Edition.

- Robbins S.P. & Judge T. (۲۰۱۶). *Organizational Behavior, 11th edition*. Pearson International Edition.
- Rollinson, D., & Broadfield, A. (۲۰۰۲). *Organizational behavior and analysis: An intergrated approach*, Prentics Hall
- Valle, M. and P. L. Perrewe': ۲۰۰۰, 'Do Politics Percep-tions Relate to Political Behaviors? Tests of an Implicit
- Vigoda, E. (۲۰۰۰). The relationship between organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, ۵۷, ۳۲۶-۳۴۷.
- Vigoda, E. (۲۰۰۱). Reactions to organizational politics: A cross-cultural examination in Israel and Britain. *Human Relations*, ۵۴, ۱۴۸۳-۱۵۱۸.
- Vigoda, E. (۲۰۰۲). Stress-related aftermaths to workplace politics: An empirical assessment of the relationship among organizational politics, job stress, burnout, and aggressive ehavior. *Journal of Organizational Behavior*, ۲۳, ۵۷۱-۵۹۱
- Vigoda, E. (۲۰۰۳). *Developments in organizational politics: How political dynamics affect employee performance in modern work sites*. Cheltenham: Edward Elgar
- Vigoda-Gadot, E. and D. Kapun. (۲۰۰۵). Perceptions of Politics and Perceived Performance in Public and Private Organizations: A Test of One Model Across Two Sectors. *Policy and Politics*, ۳۳(۲), ۲۵۱-۲۷۶.
- Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (Eds). (۲۰۰۶). *Handbook of organizational politics Cheltenham*: Edward Elgar