

## شناسایی ابعاد، مولفه ها و شاخص های الگوی رفتار سیاسی درون سازمانی و برون سازمانی مدیران با استفاده از تکنیک دلفی

سید آرمان هامونی<sup>۱</sup>

مسعود طاهری لاری<sup>۲</sup>

حسینعلی بهرام زاده<sup>۳</sup>

تاریخ وصول: ۱۳۹۹/۰۴/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۰۶

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف شناسایی ابعاد، مولفه ها و شاخص های الگوی رفتار سیاسی درون سازمانی و برون سازمانی مدیران با استفاده از تکنیک دلفی می باشد. تحقیق حاضر از بعد هدف، تحقیقی توسعه ای - کاربردی می باشد. در این قسمت روش ها و ابزارهایی که در بخش کیفی تحقیق بکار گرفته شده است، نظیر روش دلفی، معرفی پانل دلفی یا اعضای گروه خبرگان، مراحل روش دلفی و... ارائه شد. در این پژوهش، ابتدا جهت ارائه الگوی رفتارهای سیاسی درون سازمانی و برون سازمانی مدیران با رویکرد هوش سیاسی در شهرداری های استان خراسان رضوی، با مرور ادبیات موجود، ابعاد و جنبه های مختلف آن استخراج شد. براساس تعریف موضوع، تخصص های مورد نیاز تعیین و اعضای پانل دلفی با استفاده از روش های نمونه گیری غیراحتمالی، شناسایی و انتخاب شدند. پس از تعیین اعضای پانل، سه مرحله روش دلفی انجام شد. پرسشنامه های هر مرحله به صورت حضوری و الکترونیکی توزیع و گردآوری شدند. جامعه آماری در بخش کیفی (پانل دلفی) شامل کلیه اساتید گروه مدیریت دانشگاه آزاد واحد مشهد و مدیران ارشد شهرداری های استان خراسان رضوی در سال ۱۳۹۶ می باشد که حداقل دارای تحصیلات کارشناسی ارشد باشند. در این راستا پژوهشگر ۲۰ نفر از افراد واجد شرایط را که در چارچوب جامعه آماری بخش کیفی قرار می گرفتند؛ با هماهنگی اساتید محترم راهنما و مشاور به عنوان نمونه بخش کیفی یا اعضای منتخب پانل دلفی انتخاب نمود. (لازم به ذکر است که در نهایت اطلاعات مربوط به ۱۷ نفر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت). بر این اساس رفتار سیاسی درون سازمانی با ۶ مؤلفه و ۲۵ شاخص، رفتار سیاسی برون سازمانی با پنج مؤلفه و ۲۲ شاخص نهایی شدند. نتایج حاصله از آخرین مرحله تکنیک دلفی نشان داد که متغیر هوش سیاسی با پنج بعد و ۹ مؤلفه و ۳۷ شاخص نهایی شد.

### واژگان کلیدی: رفتار سیاسی، هوش سیاسی، تکنیک دلفی

s.arman.hamooni@gmail.com

masoudtaheri.9276@gmail.com

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، گروه مدیریت، بجنورد، ایران

<sup>۲</sup> استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، گروه مدیریت، مشهد، ایران، نویسنده مسئول

<sup>۳</sup> استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، گروه مدیریت، بجنورد، ایران

## مقدمه

رفتار سیاسی در سازمان موضوعی تناقض‌ناست و به رغم وجود دیدگاه دو قطبی\_ مثبت و منفی\_ نسبت به این پدیده، رفتار سیاسی جز لاینفک زندگی سازمانی است. این پدیده در سازمان‌های ایرانی با توجه به سلطه نسبی سازمان غیر رسمی بر سازمان رسمی و تمایل به قانون‌گریزی، پدیده‌ای رایج به شمار می‌رود (جعفریانی، ۱۳۹۱: ۱). در دنیای سیاست از ساختار منطقی پرهیز می‌شود، از سلسله مراتب ارتباطات سوءاستفاده می‌گردد و اختیارات قانونی نادیده گرفته می‌شود. قوانین دنیای سیاست هرگز نوشته نمی‌شود و به ندرت مورد بحث قرار می‌گیرد. با این حال، کسانی که از مهارت‌های سیاسی خوبی برخوردارند، می‌توانند از پایگاه‌های قدرت و نفوذ خود به شیوه‌ای مؤثر استفاده کنند. این افراد از هوش سیاسی برخوردارند. برخورداری از هوشی عقلایی و هوش هیجانی در سطح بالا ضامن موفقیت افراد نمی‌شود. تعداد زیادی از افراد با بهره‌مندی از هوش هیجانی بالا هستند که در گوشه‌ای از جامعه با حضوری آرام، به سختی زندگی خود را می‌گذرانند. در عین حال، افرادی وجود دارند که علی‌رغم اینکه از بهره‌مندی از هوش هیجانی بالایی برخوردار نیستند، به شکل جادویی نردبان ترقی را طی می‌کنند و به سمت‌های بالاتر و قدرت بیشتر دست می‌یابند و موفق‌تر عمل می‌کنند. عنصری که در این افراد معمولاً یافت می‌شود، بهره‌مندی از هوشی سیاسی است. آنان به طور غریزی قوانین ناگفته‌بازی سیاسی را می‌دانند. آنان از هوش سیاسی بالایی برخوردار هستند و در ارتقاء و استفاده از امتیازات بسیار حساب شده عمل کرده و با استفاده از قدرت و نفوذی که به دست می‌آورند، تعارض‌ها را حل کرده و منافع خود را حفظ می‌کنند (دوستار و ممینی، ۱۳۹۳: ۶۶). از طرفی باید گفت که یکی از مهمترین توانایی مدیران در مدیریت سازمان، هوش سیاسی<sup>۱</sup> مدیر می‌باشد که منشا رفتار سیاسی اوست. یکی از مهمترین راه‌های افزایش نفوذ در دیگران، هدایت، رهبری و مدیریت سازمان‌هاست. اعمال نفوذ و قدرت وجودی مدیران، آنان را در جهت ایجاد تغییر در کارکنان و سازمان یاری داده و به تحقق اهداف سازمانی کمک خواهد کرد. این اعمال نفوذ و قدرت نیازمند هوش سیاسی بالایی است. هوش سیاسی توانایی فعال در مدیریت اهرم‌های قدرت و نفوذ می‌باشد (ممینی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱) این ذهن توانمند یک مدیر است که با هنر بهره‌گیری از هوش سیاسی خود و تعیین موقعیت با هوشیاری و محتاطانه می‌تواند عوامل ایجاد تغییر سازنده را در سازمان پیاده سازد بدون اینکه با مقاومت بالای زیردستان مواجه شود.

استفاده از هوش سیاسی باعث ایجاد پایگاه قدرت، یارگیری و کنترل در سازمان می‌شود و به دنبال آن مدیران با رفتار سیاسی بر افراد یا گروه‌ها نفوذ پیدا کرده و بر شرایط تسلط می‌یابد که این ویژگی خود، مهارت مدیر بودن را در فرد تقویت می‌کند. بر این اساس تحقیق حاضر در صدد بررسی رفتارهای سیاسی درون سازمانی و برون سازمانی مدیران (شهرداری‌های استان خراسان رضوی) با رویکرد هوش سیاسی در قالب یک مدل می‌باشد. در خصوص جنبه نوآوری تحقیق حاضر باید گفت که استفاده از روش کیفی برای درک رفتار سیاسی مدیران برگرفته از هوش سیاسی مزیت پرداختن به این تحقیق است. مقالات و مطالعاتی در خور که بتوان آن را به رفتار سیاسی در عرصه سازمانی ارتباط داد، در پایگاه‌های علمی کشور یافت نشد. اندک نوشته‌ها در قالب مقالات علمی و آموزشی ترجمه مقالات لاتین می‌باشد.

<sup>1</sup>. *Political Intelligence*

مطالعات و یافته های موجود در خارج از کشور غالباً متمرکز بر شبکه های درون سازمانی بوده اند. این تحقیق از طریق نگاه خاص به رفتار سیاسی و تعیین دقیق قلمرو رفتار سیاسی در ارتباطات بین فردی درون سازمانی و برون سازمانی امکان تطبیق نوع شناسی رفتار سیاسی مدیران ایرانی با سایر مدل های مشابه در خارج از کشور را فراهم می کند. همچنین مطالعات پراکنده ای که تاکنون انجام شده تئوری آزمائی هایی بوده اند که بدون توجه به محیط واقعی سیاسی در سازمان ها انجام شده اند و لذا نتایج و یافته های آنها قابل اتکا نیستند. زیرا نتایج مطالعات رفتار سیاسی از هر محیط به دیگری قابل تعمیم نیست و نمی توان با رویکرد قیاس به بررسی این پدیده پرداخت. این تحقیق می تواند مرزهای دانش مدیریت را در زمینه رفتار سیاسی از طریق به تصویر کشیدن رفتارهای سیاسی مدیران در ارتباطات درون و برون سازمانی و نیز استخراج الگو از محیط عملیاتی در سازمان های دولتی ایران (شهرداری های استان خراسان رضوی) توسعه دهد. بر این اساس تحقیق حاضر در صدد پاسخگویی به این سوال است که ابعاد، مولفه ها و شاخص های الگوی رفتار سیاسی درون سازمانی و برون سازمانی مدیران کدام است؟

## مبانی نظری

### هوش سیاسی

رفتار سیاسی در سازمان اغلب پنهان و تحت تأثیر تفاوت در ادراکات و نگرش های کارکنان است و بر اساس ماهیت عمل یا درک افراد از واقعیت تعیین می شود (فانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۲ الف). رفتارهای سیاسی ماهیتی منفعت طلبانه دارند، لذا اعضای سازمان درگیر فعالیت های سیاسی سازمانی می شوند و می کوشند با استفاده از تاکتیک های گوناگون سیاسی، منافع خود را حفظ کنند یا توسعه بخشند. (بهرامی و همکاران، ۱۳۹۵: ۴۳)

استفاده از هوش سیاسی باعث ایجاد پایگاه قدرت، یارگیری و کنترل در سازمان می شود و به دنبال آن فرد با رفتار سیاسی بر افراد یا گروه ها نفوذ پیدا کرده و بر شرایط تسلط می یابد که این ویژگی خود، مهارت مدیر بودن را در فرد تقویت می کند. همچنین افراد با بهره گیری از هوش سیاسی به دنبال طرح ایده ها و رفتارهای خلاقانه اند تا راه را برای رسیدن به قدرت و موفقیت و جلب نظر مدیران ارشد، برای خود هموار کنند، ممارست و تمرین بر روی این رفتارها و ایده های خلاقانه باعث رویاپردازی فرد در آینده شده و وی را به فردی کارآفرین مبدل می کند (هزاوه و رسولزاده، ۱۳۹۴: ۲). رفتار سیاسی شامل فعالیت هایی است که در یک سازمان برای کسب قدرت و برای قائل شدن به اولویت های یک فرد قدرت طلب در موقعیتی که در آن عدم اطمینان یا ثبات در سازمان وجود دارد، صورت می پذیرد. به عبارتی، هنگامی که در سازمان منافع فردی بر منافع سازمانی ترجیح داده می شود، نیروی بالقوه ی رفتار سیاسی در سازمان به صورت بالفعل ظاهر خواهد شد. به بیان دیگر رفتار سیاسی مجموعه ای از فعالیت ها است که به وسیله ی کارکنان سازمان برای به دست آوردن، افزایش و به کارگیری قدرت به کار گرفته می شود تا از آن طریق در شرایط بی ثباتی و عدم اطمینان و ناهماهنگی به اهداف خود برسند. از طرفی، هوش سیاسی عبارت است از هنر مدیریت سیاست ها و درک و فهم عمیق این که چه سیاست ها و کدام نوع احساسات سیاسی بوجود آمده در سازمان با راهبردهای موجود برای مدیریت کردن بهینه آمیخته شود. همچنین هوش سیاسی به جمع آوری اطلاعات در مورد افرادی که بوسیله ی آنها عملیات سازمانی انجام می پذیرد و به کارگیری آن اطلاعات در شیوه های مؤثر کار و همچنین به کار بردن آن در انتخاب افرادی که بعداً به سازمان ملحق خواهند شد، اطلاق می شود. به بیان دیگر؛ هوش سیاسی روشی تاثیرگذار است که مدیران برای ایجاد ارتباط مناسب با

کارکنان، همردیفان، زیردستان و بالادستان و ذینفعان داخلی و خارجی سازمان استفاده می کنند تا رفتار آنها را با توجه به خواسته خود تغییر داده تا به اهداف فردی و سازمانی دست یابند و از این طریق موجبات پیشرفت سازمان تحت مدیریت خود را فراهم سازند. بر این اساس می توان گفت که هوش سیاسی و رفتار سیاسی به عنوان دو عامل مرتبط با یکدیگر، با بسیاری از عوامل نامحسوس سازمانی در ارتباط هستند. همچنین هوش سیاسی عاملی است که بر رفتار سیاسی می تواند تاثیرگذار باشد و در تعاملات بین فردی در سطوح مختلف سازمانی و همچنین تعاملات خارجی سازمان نقش مهمی دارد (مرادی، ۱۳۹۵: ۱۳).

### رفتار سیاسی

در این بخش ابتدا تعاریفی از سیاست، سپس با توجه به اینکه رفتار سیاسی مدیران در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است، به تفاوت بین رهبری و مدیریت و طبقه بندی مدیران پرداخته شده است. پس از آن رفتار سیاسی، تاکتیک ها و سطوح رفتار سیاسی، عوامل مؤثر بر بروز رفتار سیاسی و... آورده شده است.

سیاست، کوشش دیرینه انسان شناسی است که از آغاز تمدن وجود داشته است؛ ازاینرو چیزی نیست که فقط در سازمانهای امروزی وجود داشته باشد؛ اما باید گفت که امروزه سازمان ها زمینه باروری و پرورش و رشد سیاست اند (هوی و میسکل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳؛ به نقل از ترک زاده و فریدونی، ۱۳۹۷: ۱۱۸). برای واژه سیاست تعاریف بسیار متفاوتی ارائه شده است. در این جا سعی شده تعاریفی از سیاست ارائه شود که بیشترین مشابهت را با رفتار سیاسی سازمان داشته باشد. این تعاریف عبارتند از:

- سیاست سازمانی مجموعه ای از فعالیت هایی است که به وسیله اشخاص برای به دست آوردن، افزایش و به کارگیری قدرت و دیگر منابع انجام می شود، تا از آن طریق بتوانند در موقعیت های عدم اطمینان و نا هماهنگی، به هدف های دلخواه خود برسند، تعریف شده است.
- واژه سیاست به معنی طرح کلی یک اقدام برای تحقق یک هدف است. اصولا در هر امری، سازمان ها یا افراد، دارای نظر و برنامه و روش اجرایی ویژه ای هستند که از آن به عنوان سیاست یا خط مشی یاد می شود.
- سیاست یعنی کاربرد قدرت به منظور اعمال نفوذ بر فرایند تصمیم گیری، برای رسیدن به نتیجه است.
- سیاست، آن دسته از فعالیت هایی هستند که به عنوان بخشی از نقش رسمی در سازمان ضرورت ندارند، اما در امر توزیع مزایا و کاستی های درون سازمانی، اعمال نفوذ می نمایند.
- سیاست به اعمال نفوذ برای رسیدن به اهدافی که مصوب سازمان نیست، اطلاق می شود.
- اصطلاح سیاست به ساخت و فرایند استفاده از قدرت و اختیار تعریف شده است.
- رفتار سیاسی شامل فعالیت هایی است که در یک سازمان برای اکتساب؛ توسعه و استفاده از قدرت و سایر منابع برای حصول اولویت های یک فرد در موقعیتی که در آن عدم اطمینان در مورد گزینه ها وجود داشته باشد، تعریف می شود. (جزینی زاده و مظهری نژاد، ۱۳۹۴: ۳)

نسبت به سیاست نگرش های متفاوتی وجود دارد. هر فردی سیاست را بر اساس حرفه، رابطه‌ی دوستی، ضوابط اخلاقی و در مجموع، سیاست یعنی کاربرد قدرت به منظور اعمال نفوذ بر فرایند تصمیم گیری برای رسیدن به نتیجه (بخشایشی، ۱۳۹۰: ۴۲). سیاست شامل بحث های غیررسمی است که موجب می شود طرفین در یک شرایط عدم اطمینان و تعارض به توافق برسند و تصمیماتی گرفته شود که اگر غیر از این بود، آنان به بن بست می رسیدند و آن مسائل حل نمی شد (دوستار و ممینی، ۱۳۹۳: ۶۷). اینکه سازمان از افراد و گروه هایی تشکیل شده که ارزشها، اهداف و منافع مختلف دارند، حقیقتی انکارناپذیر است و این امر سبب می شود 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 نیاز دارد، از جمله عوامل پیدایش سیاست در سازمان محسوب شود (ترک زاده و فریدونی، ۱۳۹۷: ۱۱۸).

### ادراک سیاست سازمانی و رفتار سیاسی

رفتار سیاسی در سازمان اغلب پنهان و تحت تأثیر تفاوت در ادراکات و نگرش های کارکنان است و بر اساس ماهیت عمل یا درک افراد از واقعیت تعیین می شود (آتینس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۴۹۵). ادراک سیاست سازمانی به معنای ارزشیابی ذهنی فرد در مورد میزان رفتار خویش خدمتی همکاران و مدیران در محیط کار است و این اعتقاد را القا می کند که رفتار سیاسی در یک سازمان خاص متداول است. بعلاوه، دیدگاه کارکنان در مورد میزان قدرت و نفوذ اعضای دیگر سازمان برای بدست آوردن مزایا و منافع در موقعیت های متعارض را منعکس می کند و اشاره به اعتقاد کارمند دارد درباره اینکه در صورت ادراک سیاست سازمانی، رفتار سیاسی که آنها به دیگران یا محیط سازمانی نسبت می دهند به چه میزان است. گرچه ممکن است سیاست ها هم مثبت و هم منفی ادراک شوند، به سبب قوت سرایت سیاست در سازمان و نیز شدت پیامدهای منفی ناشی از سیاست های منفی در هر دو سطح فرد و سازمان، بسیاری از پژوهشگران، مطالعات خود را روی ادراک منفی سیاست سازمانی و پیامدهای آن متمرکز کرده اند (درتومی و همکاران، ۱۳۹۷: ۳). به اعتقاد جاج و برتر<sup>۲</sup> (۱۹۹۴)، رفتار سیاسی، رفتاری عینی است. چنین رفتاری از ادارک فرد و واکنش برای نفع شخصی سرچشمه می گیرد. (چه اونگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰: ۴) برخی دیگر معتقدند که به جای اینکه سیاست را حالتی عینی در نظر بگیریم، بهتر است آن را تجربه ای ذهنی و یک «حالت ذهن<sup>۴</sup>» بدانیم (دانایی فرد، ۲۰۱۰: ۱۵۰). رفتار سیاسی و ادراک سیاست سازمانی، سازه های جداگانه اند که به طور متقابل با یکدیگر مرتبط اند. سطوح بالای ادراک سیاست سازمانی، تمایل به رفتار سیاسی را افزایش می دهد که خود ادراک سیاست را تقویت می کند (درتومی و همکاران، ۱۳۹۷: ۲).

افرادی که ادراک منفی از سیاست سازمانی دارند، سهم بارزی در انجام امور سازمان ندارند (قاسمزاده علیشاهی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۰۰) و رفتارهای خاص مانند رفتارهای فرصت طلبانه، ممکن است بر اساس سیاست های سازمانی درک شده بروز کنند. ادراک سیاست استرس زا و مضر است (فانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۴ الف)؛ موجب کاهش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی، عملکرد وظیفه ای، اثربخشی سازمانی و افزایش فشار روانشناختی، رفتارهای کناره-گیری، رفتارهای سلطه جویانه و مساحمه کارانه و غیبت می شود (کرمی و یوسفی، ۱۳۹۲: ۲۱۱) به توسعه تردید و واکنش های منفی افراد از انگیزه سازمان در برابر محافظت از ایمنی روانی و رفاهشان می انجامد (قاسمزاده علیشاهی و

1. Atinc. Et al

2. Judge & Bretz

3. Cheong

4. State of mind

همکاران، ۱۳۹۳: ۱۱۲) و نیز، سطوح بالای ادراک سیاست‌نشان دهنده محیط کاری تهدید آمیز است که در آن کارکنان برای کسب موفقیت به رفتارهای غیر رسمی متوسل می‌شوند و در مورد اینکه آیا سخت کارکردن پیامدهای مطلوبی خواهد داشت یا نه عدم اطمینان وجود دارد (فانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۱۲ ج). آخرین تلاش برای مفهوم‌سازی ادراک سیاست‌سازمانی، سه مفهوم را مشخص کرد که عبارتند از: «رفتار سیاسی کلی»؛ شامل رفتار افرادی که به شیوه خویش خدمتی عمل می‌کنند تا نتایج ارزشمندی به دست آورند. «پیش رفتن برای موفق شدن»؛ شامل اجتناب از اقدام توسط افراد (مانند سکوت کردن) برای به دست آوردن پیامدهای ارزشمند. «خط‌مشی‌های پرداخت و ارتقا»؛ به این معنی که سازمان در وضع خط‌مشی‌ها بطور سیاسی رفتار می‌کند. (دانایی‌فرد، ۲۰۱۰: ۱۵۰) حداقل سه پاسخ بالقوه برای ادراک محیط سیاسی وجود دارد. کارکنان ممکن است سازمان را ترک کنند، در سازمان بمانند ولی در سیاست درگیر نشوند، یا ممکن است در سازمان بمانند و فعالیت سیاسی انجام دهند. بر اساس این تمایز، کارکنانی که محیط سازمان را به عنوان سیاسی ادراک می‌کنند، اغلب آن را استرس‌آور، مبهم و ناامید کننده می‌دانند. آنهایی که تصمیم گرفته‌اند بمانند و در سیاست درگیر شوند، ممکن است تلاش کنند میزانی از کنترل بر محیط سازمانی به دست آورند. (جعفریانی، ۲۰۱۲: ۲۹۹۴) اغلب پژوهشگران استدلال کرده‌اند که ادراک سیاست، استرس‌زا و مضر است و آثار منفی بالقوه‌ای بر حوزه گسترده‌ای از پیامدهای کاری و فردی دارد. (فانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۲۵ الف) با توجه به شواهد قوی مربوط به ارتباط ادراک سیاست سازمانی با پیامدهای منفی متنوع برای افراد و مدیران، سازمان‌ها باید به عواملی که موجب ایجاد این ادراکات می‌شوند، توجه کنند. (اولاه، ۲۰۱۱: ۳۸)

## روش پژوهش

تحقیق حاضر از بعد هدف، تحقیقی توسعه‌ای - کاربردی می‌باشد. در این قسمت روش‌ها و ابزارهایی که در بخش کیفی تحقیق بکار گرفته شده است، نظیر روش دلفی، معرفی پانل دلفی یا اعضای گروه خبرگان، مراحل روش دلفی و... ارائه شد. در این پژوهش، ابتدا جهت ارائه الگوی رفتارهای سیاسی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مدیران با رویکرد هوش سیاسی در شهرداری‌های استان خراسان رضوی، با مرور ادبیات موجود، ابعاد و جنبه‌های مختلف آن استخراج شد. براساس تعریف موضوع، تخصص‌های مورد نیاز تعیین و اعضای پانل دلفی با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری غیراحتمالی، شناسایی و انتخاب شدند. پس از تعیین اعضای پانل، سه مرحله روش دلفی انجام شد. پرسشنامه‌های هر مرحله به صورت حضوری و الکترونیکی توزیع و گردآوری شدند. جامعه آماری در بخش کیفی (پانل دلفی) شامل کلیه اساتید گروه مدیریت دانشگاه آزاد واحد مشهد و مدیران ارشد شهرداری‌های استان خراسان رضوی در سال ۱۳۹۶ می‌باشد که حداقل دارای تحصیلات کارشناسی ارشد باشند. در این راستا پژوهشگر ۲۰ نفر از افراد واجد شرایط را که در چارچوب جامعه آماری بخش کیفی قرار می‌گرفتند؛ با هماهنگی اساتید محترم راهنما و مشاور به‌عنوان نمونه بخش کیفی یا اعضای منتخب پانل دلفی انتخاب نمود. (لازم به ذکر است که در نهایت اطلاعات مربوط به ۱۷ نفر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

1. Ullah

## بحث و یافته ها

### نتایج مرحله اول تکنیک دلفی

در مرحله اول طرح دلفی، پرسشنامه‌ای شامل ابعاد و مؤلفه‌های پیشنهاد شده از سوی محقق برای سنجش الگوی رفتارهای سیاسی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مدیران با رویکرد هوش سیاسی، در اختیار گروه خبرگان قرار داده شد تا نظر خود را پیرامون اهمیت حضور ابعاد، مؤلفه‌های و شاخص‌های آورده شده در مدل مذکور ارائه دهند.

جدول ۱: توزیع فراوانی دیدگاه‌های خبرگان در رابطه با ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی رفتارهای سیاسی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مدیران با رویکرد هوش سیاسی (مرحله اول تکنیک دلفی)

مخالف		موافق		شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد	متغیر
فراوانی درصد	درصد	فراوانی درصد	درصد				
۱۲	۲	۸۸	۱۵	وجود عدم اطمینان از شرایط استخدام	بازرسی	رفتار سیاسی درون سازمانی	رفتار سیاسی مدیران
۲۴	۴	۷۶	۱۳	فرار از شرایط عقد قرار داده طور شفاف			
۲۴	۴	۷۶	۱۳	عدم شفاف‌سازی وظایف محوله به افراد تازه ورود به سازمان			
۰	۰	۱۰۰	۱۷	در اختیار نداشتن اطلاعات کامل در خصوص اهداف و عملکرد سازمان به کارکنان			
۱۸	۳	۸۲	۱۴	سعی در ایجاد تفاهم بین کارکنان	هم‌زمانی	رفتار سیاسی درون سازمانی	رفتار سیاسی مدیران
۲۹	۵	۷۱	۱۲	سعی در کاهش تعارضات سازمانی			
۲۴	۴	۷۶	۱۳	ایجاد انگیزه در کارکنان از طریق صمیمیت			
۴۱	۷	۵۹	۱۰	کاهش فاصله بین مدیر- کارمند			
۵۳	۹	۴۷	۸	افزایش ارتباطات افقی در سازمان به جای ارتباطات عمودی (از بالا به پایین)	بازی با زمان	رفتار سیاسی درون سازمانی	رفتار سیاسی مدیران
۳۵	۶	۶۵	۱۱	ایجاد اعتماد بین کارکنان از طریق صمیمیت ارتباط متقابل و خشنودسازی کارکنان			
۲۹	۵	۷۱	۱۲	تأخیر در زمان برگزاری جلسات			
۱۲	۲	۸۸	۱۵	تأخیر در رسیدگی به مشکلات کارکنان			
۲۹	۵	۷۱	۱۲	تاخیر در زمان پاسخگویی به اعتراضات	اعتماد	رفتار سیاسی درون سازمانی	رفتار سیاسی مدیران
۱۸	۳	۸۲	۱۴	رسیدن به اهداف خود از طریق خریدن زمان			
۶	۱	۹۴	۱۶	جلب حمایت و نفوذ در کارکنان			
۳۵	۶	۶۵	۱۱	پرهیز از رفتارهای سیاسی مخرب			
۴۱	۷	۵۹	۱۰	رعایت اصل صداقت در ارتباط با کارکنان	اعتماد	رفتار سیاسی درون سازمانی	رفتار سیاسی مدیران
۳۵	۶	۶۵	۱۱	در دسترس بودن و پاسخگو بودن			
۲۹	۵	۷۱	۱۲	استفاده از لحن و گفتار مناسب در برخورد با			

شناسایی ابعاد، مولفه ها و شاخص های الگوی رفتار سیاسی درون سازمانی و برون سازمانی مدیران با استفاده....

کارکنان							
۴۷	۸	۵۳	۹	یکسان بودن ادعاها با عمل			
۳۵	۶	۶۵	۱۱	ایجاد تعاملات پایدار و قابل پیش بینی در طول زمان			
۲۹	۵	۷۱	۱۲	داشتن تخصص در زمینه های گوناگون	منور قدرتی		
۰	۰	۱۰۰	۱۷	عدم نمایش ضعف و پنهان نمودن نقاط ضعف			
۰	۰	۱۰۰	۱۷	برخوردهای قاطعانه با کارکنان			
۱۲	۲	۸۸	۱۵	ایجاد یک تصویر ذهنی قوی در بین کارکنان			
۱۸	۳	۸۲	۱۴	صداقت در گفتار			
۲۴	۴	۷۶	۱۳	برقراری احترام متقابل بین طرفین	رفاقت سیاسی		
۲۴	۴	۷۶	۱۳	تلاش در جهت شکل گیری یک مذاکره خوب			
۶	۱	۹۴	۱۶	برقراری ارتباط دوستانه برای پیگیری منافع			
۱۲	۲	۸۸	۱۵	رد و بدل کردن اطلاعات			
۱۸	۳	۸۲	۱۴	عدم مشروعیت اهداف			
۲۴	۴	۷۶	۱۳	عدم مشروعیت راه های رسیدن به اهداف	واسطه تراشی	رفتار سیاسی برون سازمانی	
۳۵	۶	۶۵	۱۱	عدم شناختن فرد و یا سازمان هدف			
۲۴	۴	۷۶	۱۳	استفاده از واسطه آشنا به هر دو سازمان			
۱۲	۲	۸۸	۱۵	حل تعارض با استفاده از شخص ثالث			
۶	۱	۹۴	۱۶	استفاده از واژگان مناسب			
۶	۱	۹۴	۱۶	بزرگ نمایی در بیان صفات سازمان مقابل	تلمیح		
۱۲	۲	۸۸	۱۵	سعی در ایجاد محبوبیت			
۱۸	۳	۸۲	۱۴	برقرار نمودن روابط صمیمی و غیررسمی			
۶	۱	۹۴	۱۶	تأکید بر نقاط قوت سازمان			
۲۹	۵	۷۱	۱۲	تهدید به عدم همکاری			
۳۵	۶	۶۵	۱۱	تهدید به تعدیل نیرو	تهدید کردن	رفتار سیاسی برون سازمانی	
۱۸	۳	۸۲	۱۴	استفاده از تهدید جهت تحمیل درخواستها و اراده خویش			
۱۲	۲	۸۸	۱۵	سعی در نشان دادن قدرت سازمان و ابراز بی نیازی به سازمان مقابل			
۶	۱	۹۴	۱۶	سعی در استفاده از نقاط ضعف سازمان مقابل به نفع خویش			
۶	۱	۹۴	۱۶	شناسایی فرد یا افراد مذاکره کننده در سازمان مقابل			پیدا



۱۲	۲	۸۸	۱۵	تلاش برای ایجاد تصویر مطلوب از اهداف، اقدامات و فعالیتهای سازمان		
۱۸	۳	۸۲	۱۴	صبور بودن و کم کم طرف مقابل را متقاعد کردن		
۱۲	۲	۸۸	۱۵	استفاده از قدرت چانه زنی برای در اختیار گرفتن منابع بیشتر		
۱۸	۳	۸۲	۱۴	صادق نبودن با کارکنان	چپله‌گری	بازی های اجتماعی
۲۴	۴	۷۶	۱۳	استفاده از تقلب در ارائه اطلاعات به کارکنان		
۱۸	۳	۸۲	۱۴	نقض قول با کارکنان		
۲۹	۵	۷۱	۱۲	در نظر گرفتن منافع دیگران در تصمیم گیری‌ها	بهرخواهی و شفقت	هوش سیاسی
۶۵	۱۱	۳۵	۶	توانایی خواندن ذهن دیگران		
۱۸	۳	۸۲	۱۴	توانایی به دست آوردن منافع مورد نظر در مذاکرات	تفکر پیش از عمل	پویایی قدرت
۲۴	۴	۷۶	۱۳	استفاده از قدرت در ارتباط با سایر نهادها		
۱۲	۲	۸۸	۱۵	استفاده از قدرت برای غلبه بر مقاومت نیروهای مخالف		
۲۴	۴	۷۶	۱۳	استفاده از قدرت با تکیه بر تخصص و مهارت		
۱۸	۳	۸۲	۱۴	استفاده از قدرت جهت پیشبرد اهداف سازمانی		
۱۸	۳	۸۲	۱۴	استفاده از قدرت جهت افزایش عملکرد کارکنان		
۱۲	۲	۸۸	۱۵	توانایی تفسیر یک موقعیت سیاسی در سازمان		
۱۸	۳	۸۲	۱۴	در نظر گرفتن مزایا و مضرات یک تصمیم گیری		
۱۲	۲	۸۸	۱۵	داشتن چشم‌انداز و افق چندساله بر پایه شرایط و موقعیت‌های فعلی سازمان		
۳۵	۶	۶۵	۱۱	فعال بودن در عرصه‌های سیاسی سازمان	ویژگی های فردی	هوش سیاسی
۱۲	۲	۸۸	۱۵	دارا بودن توانایی نفوذ در دیگران		
۲۹	۵	۷۱	۱۲	دارا بودن قدرت تمرکز بالا		
۲۴	۴	۷۶	۱۳	توانایی در نظر گرفتن پیامدهای مختلف یک مشکل یا بحران		
۳۵	۶	۶۵	۱۱	دارا بودن مهارت درک موقعیت خود برای رسیدن به سرمایه‌های اجتماعی	درون سازمانی	توانایی شبکه‌ای
۲۹	۵	۷۱	۱۲	دارا بودن مهارت درک پویایی‌های سازمان برای رسیدن به سرمایه‌های اجتماعی		
۱۲	۲	۸۸	۱۵	توانایی توسعه روابط با کارکنان		
۱۲	۲	۸۸	۱۵	توانایی توسعه روابط با سایر مدیران		

شناسایی ابعاد، مولفه ها و شاخص های الگوی رفتار سیاسی درون سازمانی و برون سازمانی مدیران با استفاده...

				برون سازمانی	تفسیر احساسات	جلب توجه
۲۹	۵	۷۱	۱۲			
				علاقه داشتن به کار گروهی و مشارکت		
۱۸	۳	۸۲	۱۴	استفاده از توانایی افراد مختلف جهت رسیدن به اهداف		
۶	۱	۹۴	۱۶	توانایی برقراری ارتباط با سازمان ها و نهادهای دولتی		
۱۲	۲	۸۸	۱۵	همراستا نمودن اهداف سازمان با اهداف سازمان های مشابه		
۲۹	۵	۷۱	۱۲	توانایی استفاده از توانایی ها و ظرفیت های سازمانی دیگر جهت پیشبرد اهداف سازمانی		
۱۲	۲	۸۸	۱۵	بیان ویژگی ها و مهارت های مثبت خود		
۱۸	۳	۸۲	۱۴	تأیید نظر افراد برای کسب موافقت آنها در آینده		
۶	۱	۹۴	۱۶	بزرگ جلوه دادن کار افراد برای کسب موافقت آنها در آینده		
۶	۱	۹۴	۱۶	نشان دادن رفتارهایی همچون چاپلوسی و خودشیرینی در ارتباط با مدیران مافوق		
۱۲	۲	۸۸	۱۵	ایجاد تصویر مطلوب از خود در ذهن دیگران		
۴۱	۷	۵۹	۱۰	پذیرفتن مسئولیت رویدادی نامطلوب یا ناخوشایند	تفسیر احساسات	توجه و عذرخواهی
۲۹	۵	۷۱	۱۲	عذرخواهی از کارکنان و مدیران جهت به وجود آمدن رویداد نامطلوب		
۳۵	۶	۶۵	۱۱	تلاش در جهت مشکلات به وجود آمده		

جدول ۲: پیشنهادات مطرح شده توسط گروه خبرگان

شاخص های پیشنهادی	مؤلفه	بعد	متغیر
در اختیار نداشتن چارت سازمانی به تازه واردان	برخورد مبهم	رفتار سیاسی درون سازمانی	رفتار سیاسی مدیران
مشخص نکردن نقش فرد در رسیدن به اهداف سازمانی	اخلاق حرفه ای		
ایجاد فضای آزاد بحث	(پیشنهاد مؤلفه جدید از سوی یکی از اعضای گروه خبرگان)		
توجه به اخلاق و آموزه های اسلامی			
همراستا نمودن اهداف سازمانی با فرهنگ و آموزه های دینی		بازی های اجتماعی	هورش سیاسی
توجه به شایستگی کارکنان در انتصاب	خیرخواهی و شفقت		
توضیح دادن دلایل اخذ تصمیمات به کارکنان			
تفویض برخی از تصمیم گیری ها به سطوح پایین سازمان	جلب توجه		
گوشزد کردن برتری خود نسبت به دیگران			

### نتایج مرحله دوم تکنیک دلفی

پس از مشخص شدن اهم ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های الگوی رفتارهای سیاسی درون سازمانی و برون سازمانی مدیران با رویکرد هوش سیاسی در شهرداری های استان خراسان رضوی، در طرح دلفی ثانویه هدف آن است که به بررسی اهمیت هر یک از مؤلفه ها و شاخص های مدل تحقیق از دیدگاه خبرگان پرداخته شود

جدول ۳: درصد فراوانی نسبی دیدگاه های اعضاء گروه خبرگان در مرحله ی دوم طرح دلفی برای هر یک از مؤلفه ها و شاخص های الگوی رفتارهای سیاسی درون سازمانی و برون سازمانی مدیران با رویکرد هوش سیاسی (مرحله دوم تکنیک دلفی)

نتیجه	انحراف معیار	میانگین	کاملاً موافق	موافق	متوسط	مخالف	کاملاً مخالف	شاخص ها	متغیر	
									ابعاد	مؤلفه ها
مثبت	۰/۵۱	۴/۶	%۶۴	%۳۶	%۰	%۰	%۰	وجود عدم اطمینان از شرایط استخدام	رفتار سیاسی درون سازمانی	رفتار سیاسی مدیران
مثبت	۰/۵۱	۴/۶	%۶۹	%۲۸	%۳	%۰	%۰	فرار از شرایط عقد قرار داد به طور شفاف		
مثبت	۰/۴۴	۴/۲	%۳۸	%۶۲	%۰	%۰	%۰	عدم شفاف سازی وظایف محوله به افراد تازه ورود به سازمان		
مثبت	۴۹/۰	۷/۴	%۵۶	%۳۳	%۱۱	%۰	%۰	در اختیار نداشتن اطلاعات کامل در خصوص اهداف و عملکرد سازمان به کارکنان		
مثبت	۰/۴۴	۴/۸	%۶۹	%۳۱	%۰	%۰	%۰	در اختیار نداشتن چارت سازمانی به تازه واردان		
مثبت	۰/۵۲	۴/۵	%۵۴	%۴۶	%۰	%۰	%۰	مشخص نکردن نقش فرد در رسیدن به اهداف سازمانی		
مثبت	۶۰/۰	۵/۴	%۷۰	%۱۵	%۱۵	%۰	%۰	سعی در ایجاد تفاهم بین کارکنان		
مثبت	۰/۵۲	۴/۵	%۵۴	%۴۶	%۰	%۰	%۰	سعی در کاهش تعارضات سازمانی		
مثبت	۰/۴۸	۴/۷	%۳۹	%۶۱	%۰	%۰	%۰	ایجاد انگیزه در کارکنان از طریق صمیمیت		
مثبت	۰/۶۳	۴/۳	%۴۲	%۵۴	%۴	%۰	%۰	ایجاد اعتماد بین کارکنان از طریق صمیمیت ارتباط متقابل و خشنودسازی کارکنان		
منفی	۰/۸۸	۳/۲	%۳۹	%۲۲	%۰	%۰	%۳۹	تأخیر در زمان برگزاری جلسات		

شناسایی ابعاد، مولفه ها و شاخص های الگوی رفتار سیاسی درون سازمانی و برون سازمانی مدیران با استفاده...

مثبت	۶۰/۰	۵/۴	%۷۰	%۱۵	%۱۵	%۰	%۰	تأخیر در رسیدگی به مشکلات کارکنان	
مثبت	۰/۶۶	۴/۵	%۶۰	%۳۳	%۷	%۰	%۰	تأخیر در زمان پاسخگویی به اعتراضات	
مثبت	۰/۴۴	۴/۸	%۸۵	%۱۵	%۰	%۰	%۰	رسیدن به اهداف خود از طریق خریدن زمان	
مثبت	۰/۵۴	۴/۵	%۴۰	%۵۵	%۵	%۰	%۰	جلب حمایت و نفوذ در کارکنان	اعتماد
مثبت	۰/۵۵	۴/۳	%۵۶	%۲۲	%۲۲	%۰	%۰	پرهیز از رفتارهای سیاسی مخرب	
مثبت	۰/۷۱	۴/۸	%۹۲	%۰	%۴	%۴	%۰	در دسترس بودن و پاسخگو بودن	
مثبت	۰/۶۳	۴/۳	%۵۶	%۳۳	%۱۱	%۰	%۰	استفاده از لحن و گفتار مناسب در برخورد با کارکنان	
مثبت	۰/۶۳	۴/۳	%۶۷	%۲۲	%۱۱	%۰	%۰	ایجاد تعاملات پایدار و قابل پیش‌بینی در طول زمان	
مثبت	۰/۴۳	۴/۶	%۵۴	%۵۶	%۰	%۰	%۰	داشتن تخصص در زمینه های گوناگون	
مثبت	۰/۴۳	۴/۶	%۲۲	%۷۸	%۰	%۰	%۰	عدم نمایش ضعف و پنهان نمودن نقاط ضعف	مانور قدرت
مثبت	۶۰/۰	۵/۴	%۷۰	%۱۵	%۱۵	%۰	%۰	برخوردهای قاطعانه با کارکنان	
مثبت	۰/۵۲	۴/۶	%۵۴	%۴۶	%۰	%۰	%۰	ایجاد یک تصویر ذهنی قوی در بین کارکنان	
مثبت	۰/۵۶	۴/۱	%۶۹	%۳۱	%۰	%۰	%۰	ایجاد فضای آزاد بحث	اخلاق حرفه‌ای
مثبت	۰/۴۸	۴/۷	%۴۳	%۵۷	%۰	%۰	%۰	توجه به اخلاق و آموزه‌های اسلامی	
مثبت	۰/۵۲	۴/۸	%۷۲	%۲۸	%۰	%۰	%۰	همراستا نمودن اهداف سازمانی با فرهنگ و آموزه‌های دینی	
مثبت	۰/۵۲	۴/۵	%۴۶	%۵۴	%۰	%۰	%۰	صداقت در گفتار	رفاقت سیاسی
مثبت	۰/۶۶	۴/۵	%۵۴	%۳۹	%۰	%۷	%۰	برقراری احترام متقابل بین طرفین	
مثبت	۰/۵۲	۴/۸	%۸۵	%۱۵	%۰	%۰	%۰	تلاش در جهت شکل‌گیری یک مذاکره خوب	
مثبت	۰/۴۸	۴/۷	%۳۸	%۶۲	%۰	%۰	%۰	برقراری ارتباط دوستانه برای پیگیری منافع	
مثبت	۰/۵۲	۴/۶	%۳۹	%۵۳	%۸	%۰	%۰	رد و بدل کردن اطلاعات	
منفی	۰/۵۵	۲/۹	%۲۴	%۱۳	%۱۳	%۲۹	%۲۱	عدم مشروعیت اهداف	
مثبت	۶۸/۰	۵/۴	%۱۵	%۷۰	%۱۵	%۰	%۰	عدم مشروعیت راه‌های رسیدن به اهداف	واسطه‌ترشی
منفی	۰/۸۸	۳/۲	%۳۹	%۲۲	%۰	%۳۹	%۰	عدم شناختن فرد و یا سازمان هدف	
مثبت	۰/۶۳	۴/۳	%۵۶	%۳۳	%۱۱	%۰	%۰	استفاده از واسطه آشنا به هر دو سازمان	

رفتار سیاسی درون سازمانی

تار سیاسی مدیران

رفتار سیاسی برون سازمانی

فصلنامه نوآوری های مدیریت آموزشی، دوره ۱۵، شماره ۲ (مسلسل ۵۸)، بهار ۱۳۹۹

مثبت	۰/۶۳	۴/۳	%۲۲	%۶۷	%۱۱	%۰	%۰	حل تعارض با استفاده از شخص ثالث	نظم	رفتار سیاسی برون سازمانی	فشار سیاسی مدیران
مثبت	۰/۴۳	۴/۶	%۵۴	%۵۶	%۰	%۰	%۰	استفاده از واژگان مناسب			
مثبت	۰/۶۸	۴/۷	%۲۲	%۷۸	%۰	%۰	%۰	بزرگ‌نمایی در بیان صفات سازمان مقابل			
مثبت	۰/۵۵	۴/۶	%۵۶	%۳۳	%۱۱	%۰	%۰	سعی در ایجاد محبوبیت			
مثبت	۰/۵۲	۴/۸	%۸۵	%۱۵	%۰	%۰	%۰	برقرار نمودن روابط صمیمی و غیررسمی			
مثبت	۰/۶۱	۴/۷	%۶۹	%۳۱	%۰	%۰	%۰	تأکید بر نقاط قوت سازمان			
مثبت	۶۰/۱۰	۵/۴	%۷۰	%۱۵	%۱۵	%۰	%۰	تهدید به عدم همکاری	تهدید کردن		
مثبت	۰/۵۲	۴/۶	%۵۴	%۴۶	%۰	%۰	%۰	تهدید به تعدیل نیرو			
مثبت	۰/۷۴	۴/۷	%۵۵	%۴۲	%۳	%۰	%۰	استفاده از تهدید جهت تحمیل درخواست‌ها و اراده خویش			
مثبت	۰/۵۷	۴/۸	%۹۲	%۰	%۴	%۴	%۰	سعی در نشان دادن قدرت سازمان و ابراز بی‌نیازی به سازمان مقابل			
مثبت	۰/۵۲	۴/۵	%۴۶	%۵۴	%۰	%۰	%۰	سعی در استفاده از نقاط ضعف سازمان مقابل به نفع خویش			
مثبت	۰/۶۶	۴/۵	%۵۴	%۳۹	%۰	%۷	%۰	شناسایی فرد یا افراد مذاکره کننده در سازمان مقابل		مذاکره	
مثبت	۰/۵۲	۴/۸	%۸۵	%۱۵	%۰	%۰	%۰	تلاش برای ایجاد تصویر مطلوب از اهداف، اقدامات و فعالیت‌های سازمان			
مثبت	۰/۵۷	۴/۷	%۵۵	%۴۲	%۳	%۰	%۰	صبور بودن و کم‌کم طرف مقابل را متقاعد کردن			
مثبت	۶۰/۱۰	۵/۴	%۷۰	%۱۵	%۱۵	%۰	%۰	استفاده از قدرت چانه زنی برای در اختیار گرفتن منابع بیشتر			
مثبت	۰/۶۶	۴/۵	%۵۴	%۴۱	%۵	%۰	%۰	صادق نبودن با کارکنان	جلبه‌گری		
مثبت	۰/۵۲	۴/۵	%۴۶	%۵۴	%۰	%۰	%۰	استفاده از تقلب در ارائه اطلاعات به کارکنان			
مثبت	۶۰/۱۰	۵/۴	%۷۰	%۱۵	%۱۵	%۰	%۰	نقض قول با کارکنان			
مثبت	۰/۵۲	۴/۵	%۴۶	%۵۴	%۰	%۰	%۰	در نظر گرفتن منافع دیگران در تصمیم‌گیری‌ها	بازی‌های اجتماعی	هوش سیاسی	
مثبت	۰/۶۶	۴/۵	%۵۴	%۳۹	%۰	%۷	%۰	توانایی به دست آوردن منافع مورد نظر در مذاکرات			
مثبت	۰/۵۲	۴/۸	%۸۵	%۱۵	%۰	%۰	%۰	توجه به شایستگی کارکنان در انتصاب			
مثبت	۰/۷۱	۴/۸	%۹۲	%۰	%۴	%۴	%۰	توضیح دادن دلایل اخذ تصمیمات به کارکنان			
مثبت	۰/۶۳	۴/۳	%۵۶	%۳۳	%۱۱	%۰	%۰	تفویض برخی از تصمیم‌گیری‌ها به			

شناسایی ابعاد، مولفه ها و شاخص های الگوی رفتار سیاسی درون سازمانی و بیرون سازمانی مدیران با استفاده....

				سطوح پایین سازمان				
مثبت	۰/۵۴	۴/۵	%۴۰	%۵۵	%۵	%۰	%۰	فکر پیش از عمل پویایی قدرت
مثبت	۰/۵۵	۴/۳	%۵۶	%۲۲	%۲۲	%۰	%۰	
مثبت	۰/۷۱	۴/۸	%۹۲	%۰	%۴	%۴	%۰	
مثبت	۰/۶۳	۴/۳	%۵۶	%۳۳	%۱۱	%۰	%۰	
مثبت	۰/۶۳	۴/۳	%۶۷	%۲۲	%۱۱	%۰	%۰	
مثبت	۰/۴۳	۴/۶	%۵۴	%۵۶	%۰	%۰	%۰	تفسیر موقعیت سیاسی شخصیت سیاسی
مثبت	۰/۴۳	۴/۶	%۲۲	%۷۸	%۰	%۰	%۰	
مثبت	۶۰/۱۰	۵/۴	%۷۰	%۱۵	%۱۵	%۰	%۰	
مثبت	۰/۴۸	۴/۷	%۴۳	%۵۷	%۰	%۰	%۰	
مثبت	۰/۵۲	۴/۸	%۷۲	%۲۸	%۰	%۰	%۰	ویژگی های فردی هوش سیاسی
مثبت	۰/۵۵	۴/۷	%۶۵	%۳۵	%۰	%۰	%۰	
مثبت	۰/۱۰۰	۵/۰	%۱۰۰	%۰	%۰	%۰	%۰	
مثبت	۰/۷۱	۴/۸	%۹۲	%۰	%۴	%۴	%۰	
مثبت	۰/۶۳	۴/۳	%۵۶	%۳۳	%۱۱	%۰	%۰	درون سازمانی توانایی شبکه‌ای
مثبت	۰/۶۳	۴/۳	%۲۲	%۶۷	%۱۱	%۰	%۰	
مثبت	۰/۶۸	۴/۷	%۲۲	%۷۸	%۰	%۰	%۰	
مثبت	۰/۵۵	۴/۶	%۵۶	%۳۳	%۱۱	%۰	%۰	
مثبت	۰/۵۲	۴/۸	%۸۵	%۱۵	%۰	%۰	%۰	
مثبت	۰/۶۱	۴/۷	%۶۹	%۳۱	%۰	%۰	%۰	
مثبت	۰/۵۷	۴/۸	%۹۲	%۰	%۴	%۴	%۰	بیرون سازمانی

مثبت	۰/۵۲	۴/۵	%۴۶	%۵۴	%۰	%۰	%۰	توانایی استفاده از توانایی‌ها و ظرفیت‌های سازمانی دیگر جهت پیشبرد اهداف سازمانی
مثبت	۰/۵۵	۴/۷	%۶۵	%۳۵	%۰	%۰	%۰	بیان ویژگی‌ها و مهارت‌های مثبت خود
مثبت	۰/۱۰۰	۵/۰	%۱۰۰	%۰	%۰	%۰	%۰	تأیید نظر افراد برای کسب موافقت آنها در آینده
مثبت	۰/۷۱	۴/۸	%۹۲	%۰	%۴	%۴	%۰	بزرگ جلوه دادن کار افراد برای کسب موافقت آنها در آینده
مثبت	۰/۶۳	۴/۳	%۵۶	%۳۳	%۱۱	%۰	%۰	نشان دادن رفتارهایی همچون چاپلوسی و خودشیرینی در ارتباط با مدیران مافوق
مثبت	۰/۶۳	۴/۳	%۲۲	%۶۷	%۱۱	%۰	%۰	ایجاد تصویر مطلوب از خود در ذهن دیگران
مثبت	۰/۶۶	۴/۵	%۵۴	%۳۹	%۰	%۷	%۰	گوشزد کردن برتری خود نسبت به دیگران
مثبت	۰/۵۲	۴/۸	%۸۵	%۱۵	%۰	%۰	%۰	عذرخواهی از کارکنان و مدیران جهت به وجود آمدن رویداد نامطلوب
مثبت	۰/۴۸	۴/۷	%۳۸	%۶۲	%۰	%۰	%۰	تلاش در جهت مشکلات به وجود آمده

مهندس سیاسی  
تسخیر احساسات  
دانشجوی دکتری

### نتایج مرحله سوم تکنیک دلفی

پس از مشخص شدن اهم ابعاد و مؤلفه‌های مورد نیاز جهت طراحی الگوی رفتارهای سیاسی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مدیران با رویکرد هوش سیاسی در شهرداری‌های استان خراسان رضوی از دیدگاه خبرگان، در مرحله سوم تکنیک دلفی هدف آن است که به بررسی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مطرح شده برای هر یک از متغیرها و ابعاد تشکیل دهنده آنها که در مرحله پیشین مورد تأیید قرار گرفته‌اند، پرداخته شود و با توجه به نظرات و دیدگاه‌های خبرگان پاسخگو برای هر یک از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مورد نیاز آن نیز طرح و تبیین شود. در جدول ۴ نتایج نظرات خبرگان پاسخگو پس از جمع‌بندی و پردازش‌های آماری به صورت خلاصه گزارش شده است.

شناسایی ابعاد، مولفه ها و شاخص های الگوی رفتار سیاسی درون سازمانی و برون سازمانی مدیران با استفاده...  
 جدول ۴: درصد فراوانی نسبی دیدگاه های اعضای گروه خبرگان در مرحله سوم طرح دلفی برای هر یک از مؤلفه ها و شاخص های

الگوی رفتارهای سیاسی درون سازمانی و برون سازمانی مدیران با رویکرد هوش سیاسی  
 (مرحله سوم تکنیک دلفی)

نتیجه	انحراف معیار	بیشترین	کاملاً موافق				کاملاً مخالف	شاخص ها	مؤلفه ها	ابعاد	متغیر
			کاملاً موافق	موافق	متوسط	مخالف					
مثبت	۳۳/۰	۸/۴	۸۹/۰	۱۱/۰	۰/۰	۰/۰	وجود عدم اطمینان از شرایط استخدام	مورد مهم	رفتار سیاسی درون سازمانی	رفتار سیاسی مدیران	
مثبت	۵۴/۰	۵/۴	٪۸۵	٪۱۵	۰/۰	٪۰	فرار از شرایط عقد قرار داد به طور شفاف				
مثبت	۰/۴۸	۴/۷	٪۳۸	٪۶۲	٪۰	٪۰	عدم شفاف سازی وظایف محوله به افراد تازه ورود به سازمان				
مثبت	۰/۵۴	۴/۵	٪۵۳	٪۴۷	۰/۰	٪۰	در اختیار نداشتن اطلاعات کامل در خصوص اهداف و عملکرد سازمان به کارکنان				
مثبت	۰/۶۳	۴/۳	٪۳۸	٪۵۴	٪۸	٪۰	در اختیار نداشتن چارت سازمانی به تازه واردان				
مثبت	۵۲/۰	۵/۴	۵۶/۰	۴۴/۰	۰/۰	۰/۰	مشخص نکردن نقش فرد در رسیدن به اهداف سازمانی				
مثبت	۵۰/۰	۶/۴	۶۷/۰	۳۳/۰	۰/۰	۰/۰	سعی در ایجاد تفاهم بین کارکنان	همزیستی	رفتار سیاسی درون سازمانی	رفتار سیاسی مدیران	
مثبت	۰/۵۵	۴/۳	٪۳۹	٪۶۱	۰/۰	٪۰	سعی در کاهش تعارضات سازمانی				
مثبت	۰/۵۲	۴/۵	٪۷۹	٪۲۱	٪۰	٪۰	ایجاد انگیزه در کارکنان از طریق صمیمیت				
مثبت	۰/۵۴	۴/۵	٪۵۳	٪۴۷	۰/۰	٪۰	ایجاد اعتماد بین کارکنان از طریق صمیمیت ارتباط متقابل و خشنودسازی کارکنان				
مثبت	۰/۶۳	۴/۳	٪۳۸	٪۵۴	٪۸	٪۰	تأخیر در رسیدگی به مشکلات کارکنان	بازی با زمان	رفتار سیاسی درون سازمانی	رفتار سیاسی مدیران	
مثبت	۵۲/۰	۵/۴	۵۶/۰	۴۴/۰	۰/۰	۰/۰	تأخیر در زمان پاسخگویی به اعتراضات				
مثبت	۵۰/۰	۶/۴	۶۷/۰	۳۳/۰	۰/۰	۰/۰	رسیدن به اهداف خود از طریق خریدن زمان				
مثبت	۶۷/۰	۴/۴	۶۷/۰	۳۳/۰	۰/۰	۰/۰	جلب حمایت و نفوذ در کارکنان	اعتماد	رفتار سیاسی درون سازمانی	رفتار سیاسی مدیران	
مثبت	۵۵/۰	۴/۴	۵۶/۰	۴۴/۰	۰/۰	۰/۰	پرهیز از رفتارهای سیاسی مخرب				
مثبت	۰/۵۴	۴/۳	٪۳۹	٪۵۳	٪۸	٪۰	در دسترس بودن و پاسخگو بودن				



فصلنامه نوآوری های مدیریت آموزشی، دوره ۱۵، شماره ۲ (مسلسل ۵۸)، بهار ۱۳۹۹

مثبت	۳۳/۰	۸/۴	۸۹/۰	۱۱/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	استفاده از لحن و گفتار مناسب در برخورد با کارکنان	
مثبت	۴۳/۰	۶/۴	۸۹/۰	۱۱/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	ایجاد تعاملات پایدار و قابل پیش‌بینی در طول زمان	
مثبت	۵۵/۰	۴/۴	۷۸/۰	۲۲/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	داشتن تخصص در زمینه های گوناگون	مانور قدرز
مثبت	۰/۵۴	۴/۵	٪۵۳	٪۴۷	۰/۰	٪۰	٪۰	عدم نمایش ضعف و پنهان نمودن نقاط ضعف	
مثبت	۰/۶۳	۴/۳	٪۳۸	٪۵۴	٪۸	٪۰	٪۰	برخوردهای قاطعانه با کارکنان	
مثبت	۵۲/۰	۵/۴	۵۶/۰	۴۴/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	ایجاد یک تصویر ذهنی قوی در بین کارکنان	
مثبت	۵۰/۰	۶/۴	۶۷/۰	۳۳/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	ایجاد فضای آزاد بحث	اخلاق حرفه‌ای
مثبت	۶۷/۰	۴/۴	۶۷/۰	۳۳/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	توجه به اخلاق و آموزه‌های اسلامی	
مثبت	۵۵/۰	۴/۴	۵۶/۰	۴۴/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	همراستا نمودن اهداف سازمانی با فرهنگ و آموزه‌های دینی	
مثبت	۰/۵۴	۴/۳	٪۳۹	٪۵۳	٪۸	٪۰	٪۰	صداقت در گفتار	رفتار سیاسی برون سازمانی
مثبت	۳۳/۰	۸/۴	۸۹/۰	۱۱/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	برقراری احترام متقابل بین طرفین	
مثبت	۰/۴۴	۴/۸	٪۸۵	٪۱۵	٪۰	٪۰	٪۰	تلاش در جهت شکل‌گیری یک مذاکره خوب	
مثبت	۶۱/۰	۴/۴	۶۷/۰	۳۳/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	برقراری ارتباط دوستانه برای پیگیری منافع	
مثبت	۵۲/۰	۵/۴	۵۶/۰	۴۴/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	رد و بدل کردن اطلاعات	
مثبت	۰/۴۳	۲/۴	۵۴/۰	۴۴/۰	۲/۰	۰/۰	۰/۰	عدم مشروعیت راه‌های رسیدن به اهداف	واسطه تراشی
مثبت	۶۵/۰	۳/۴	۴۵/۰	۵۵/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	استفاده از واسطه آشنا به هر دو سازمان	
مثبت	۵۵/۰	۴/۴	۶۲/۰	۳۳/۰	۵/۰	۰/۰	۰/۰	حل تعارض با استفاده از شخص ثالث	
مثبت	۳۳/۰	۸/۴	۸۹/۰	۱۱/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	استفاده از واژگان مناسب	تلمق
مثبت	۴۳/۰	۶/۴	۸۹/۰	۱۱/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	بزرگ‌نمایی در بیان صفات سازمان مقابل	
مثبت	۰/۴۴	۴/۵	٪۵۴	٪۴۶	٪۰	٪۰	٪۰	سعی در ایجاد محبوبیت	
مثبت	۰/۴۸	۴/۷	٪۳۹	٪۶۱	٪۰	٪۰	٪۰	برقرار نمودن روابط صمیمی و غیررسمی	
مثبت	۵۵/۰	۴/۴	۷۸/۰	۲۲/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	تأکید بر نقاط قوت سازمان	
مثبت	۶۵/۰	۶/۴	۸۹/۰	۱۱/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	تهدید به عدم همکاری	تهدید کردن سیاسی برون سازمانی
مثبت	۳۳/۰	۸/۴	۸۹/۰	۱۱/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	تهدید به تعدیل نیرو	

شناسایی ابعاد، مولفه ها و شاخص های الگوی رفتار سیاسی درون سازمانی و بیرون سازمانی مدیران با استفاده...

مثبت	۰/۴۳	۴/۵	%۵۷	%۳۹	%۴	%۰	%۰	استفاده از تهدید جهت تحمیل درخواستها و اراده خویش	
مثبت	۰/۴۴	۴/۵	%۵۴	%۴۶	%۰	%۰	%۰	سعی در نشان دادن قدرت سازمان و ابراز بی نیازی به سازمان مقابل	
مثبت	۰/۰۰	۵/۰	%۱۰۰	%۰	%۰	%۰	%۰	سعی در استفاده از نقاط ضعف سازمان مقابل به نفع خویش	
مثبت	۰/۵۲	۴/۴	۴۴/۰	۵۶/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	شناسایی فرد یا افراد مذاکره کننده در سازمان مقابل	مذاکره
مثبت	۴۴/۰	۴/۴	۶۶/۰	۳۴/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	تلاش برای ایجاد تصویر مطلوب از اهداف، اقدامات و فعالیت های سازمان	
مثبت	۵۰/۰	۶/۴	۶۷/۰	۳۳/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	صبور بودن و کم کم طرف مقابل را متقاعد کردن	
مثبت	۳۳/۰	۸/۴	۸۹/۰	۱۱/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	استفاده از قدرت چانه زنی برای در اختیار گرفتن منابع بیشتر	
مثبت	۵۴/۰	۱/۴	۵۵/۰	۴۵/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	صادق نبودن با کارکنان	جمله گیری
مثبت	۴۳/۰	۴/۴	۶۶/۰	۳۴/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	استفاده از تقلب در ارائه اطلاعات به کارکنان	
مثبت	۵۵/۰	۴/۴	۶۷/۰	۰/۳۳	۰/۰	۰/۰	۰/۰	نقض قول با کارکنان	
مثبت	۵۲/۰	۵/۴	۵۶/۰	۴۴/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	در نظر گرفتن منافع دیگران در تصمیم گیری ها	بازی های اجتماعی هوش سیاسی
مثبت	۰/۵۲	۴/۵	%۵۴	%۴۶	%۰	%۰	%۰	توانایی به دست آوردن منافع مورد نظر در مذاکرات	
مثبت	۴۴/۰	۱/۴	۵۵/۰	۴۵/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	توجه به شایستگی کارکنان در انتصاب	
مثبت	۵۰/۰	۶/۴	۶۷/۰	۳۳/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	توضیح دادن دلایل اخذ تصمیمات به کارکنان	
مثبت	۳۳/۰	۸/۴	۸۹/۰	۱۱/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	تفویض برخی از تصمیم گیری ها به سطوح پایین سازمان	
مثبت	۴۳/۰	۶/۴	۸۹/۰	۱۱/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	استفاده از قدرت در ارتباط با سایر نهادها	فکر پیش از عمل پویایی قدرت هوش سیاسی
مثبت	۰/۵۲	۴/۵	%۵۴	%۴۶	%۰	%۰	%۰	استفاده از قدرت برای غلبه بر مقاومت نیروهای مخالف	
مثبت	۰/۶۵	۴/۴	%۴۶	%۵۴	%۰	%۰	%۰	استفاده از قدرت با تکیه بر تخصص و مهارت	
مثبت	۰/۷۳	۴/۲	%۶۱	%۳۹	%۰	%۰	%۰	استفاده از قدرت جهت پیشبرد اهداف	

مثبت	۶۰/۰	۵/۴	%۸۵	%۱۵	۰/۰	%۰	%۰	سازمانی	استفاده از قدرت جهت افزایش عملکرد کارکنان
مثبت	۵۲/۰	۵/۴	۵۶/۰	۴۴/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	تفسیر موقعیت سیاسی	توانایی تفسیر یک موقعیت سیاسی در سازمان
مثبت	۰/۵۲	۴/۵	%۵۴	%۴۶	%۰	%۰	%۰		در نظر گرفتن مزایا و مضرات یک تصمیم گیری
مثبت	۰/۴۸	۴/۷	%۳۹	%۶۱	%۰	%۰	%۰		داشتن چشم انداز و افق چندساله بر پایه شرایط و موقعیت های فعلی سازمان
مثبت	۴۳/۰	۲/۴	۵۵/۰	۴۵/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰		فعال بودن در عرصه های سیاسی سازمان
مثبت	۴۴/۰	۴/۴	۵۶/۰	۴۴/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	ویژگی های فردی	دارا بودن توانایی نفوذ در دیگران
مثبت	۵۲/۰	۴/۴	۴۴/۰	۵۶/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰		دارا بودن قدرت تمرکز بالا
مثبت	۴۴/۰	۴/۴	۶۶/۰	۳۴/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰		توانایی در نظر گرفتن پیامدهای مختلف یک مشکل یا بحران
مثبت	۰/۰۰	۵/۰	%۱۰۰	%۰	%۰	%۰	%۰		دارا بودن مهارت درک موقعیت خود برای رسیدن به سرمایه های اجتماعی
مثبت	۰/۰۰	۵/۰	%۱۰۰	%۰	%۰	%۰	%۰	توانایی شبکه های	دارا بودن مهارت درک پویایی های سازمان برای رسیدن به سرمایه های اجتماعی
مثبت	۴۳/۰	۳/۴	۵۵/۰	۴۵/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰		توانایی توسعه روابط با کارکنان
مثبت	۵۴/۰	۱/۴	۵۵/۰	۴۵/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰		توانایی توسعه روابط با سایر مدیران
مثبت	۴۳/۰	۴/۴	۶۶/۰	۳۴/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰		علاقه داشتن به کار گروهی و مشارکت
مثبت	۰/۵۲	۴/۸	%۸۵	%۱۵	%۰	%۰	%۰		استفاده از توانایی افراد مختلف جهت رسیدن به اهداف
مثبت	۰/۵۷	۴/۷	%۵۵	%۴۲	%۳	%۰	%۰		توانایی برقراری ارتباط با سازمان ها و نهادهای دولتی
مثبت	۶۰/۰	۵/۴	%۷۰	%۱۵	%۱۵	%۰	%۰	برون سازمانی	همراستا نمودن اهداف سازمان با اهداف سازمان های مشابه
مثبت	۴۴/۰	۴/۴	۶۶/۰	۳۴/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰		توانایی استفاده از توانایی ها و ظرفیت های سازمانی دیگر جهت پیشبرد اهداف سازمانی
مثبت	۰/۵	۴/۷	%۶۵	%۳۵	%۰	%۰	%۰		بیان ویژگی ها و مهارت های مثبت خود
مثبت	۰/۴	۴/۸	%۸۵	%۱۵	%۰	%۰	%۰	تأیید نظر افراد برای کسب موافقت آنها	

شناسایی ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های الگوی رفتار سیاسی درون سازمانی و برون سازمانی مدیران با استفاده...

		در آینده							
مثبت	۰/۰۰	۵/۰	%۱۰۰	%۰	%۰	%۰	%۰	بزرگ جلوه دادن کار افراد برای کسب موافقت آنها در آینده	
مثبت	۰/۴ ۴	۴/۸	%۸۵	%۱۵	%۰	%۰	%۰	نشان دادن رفتارهایی همچون چاپلوسی و خودشیرینی در ارتباط با مدیران مافوق	
مثبت	۵۵/۰	۴/۴	۶۷/۰	۳۳/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	ایجاد تصویر مطلوب از خود در ذهن دیگران	
مثبت	۶۵/۰	۶/۴	۸۹/۰	۱۱/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	گوشزد کردن برتری خود نسبت به دیگران	
مثبت	۳۳/۰	۸/۴	۸۹/۰	۱۱/۰	۰/۰	۰/۰	۰/۰	عذرخواهی از کارکنان و مدیران جهت به وجود آمدن رویداد نامطلوب	رضایت مدیران
مثبت	۰/۴ ۴	۴/۸	%۸۵	%۱۵	%۰	%۰	%۰	تلاش در جهت مشکلات به وجود آمده	

#### نتیجه گیری

- ✓ در این قسمت برای آشنایی با گروه خبرگان و ویژگی های آنان شمایی کوتاه از خصوصیات و ویژگی های مورد بررسی گروه خبرگان ارائه می شود؛
- ✓ پانل دلفی را ۱۷ نفر از خبرگان؛ یعنی اساتید گروه مدیریت و مدیران ارشد شهرداری های استان خراسان رضوی تشکیل داده بودند.
- ✓ اکثر پانل خبرگان را ۸۲ درصد مردان تشکیل می دهند و تنها ۱۸ درصد خبرگان پاسخگو را زنان تشکیل داده اند.
- ✓ توزیع مدرک تحصیلی گروه خبرگان نشان می دهد که ۱۳ نفر (۷۶٪) از اعضاء گروه خبرگان دارای مدرک دکتری تخصصی و ۴ نفر (۲۴٪) دارای مدرک کارشناسی ارشد بوده اند.

در مرحله نخست طرح دلفی، پرسشنامه ای شامل ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های پیشنهاد شده از سوی محقق که مستخرج از تئوری ها و پیشینه تحقیق بود، در اختیار گروه خبرگان قرار داده شد تا نظر خود را پیرامون اهمیت حضور هر یک از ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های مذکور در الگوی رفتارهای سیاسی درون سازمانی و برون سازمانی مدیران با رویکرد هوش سیاسی در شهرداری های استان خراسان رضوی، در اختیار محقق قرار دهند. نتایج حاکی از آن است که اکثریت شاخص های شناسایی شده، مورد تأیید اعضای خبرگان می باشد. در صورتیکه میزان موافقت با شاخصی کمتر و یا مساوی از ۶۰ درصد باشد، می توان نسبت به رد آن شاخص اقدام نمود. ملاحظه می شود که میزان موافقت با ۶ شاخص، کمتر و یا مساوی از ۶۰ درصد می باشد. لذا در مرحله دوم طرح دلفی این مؤلفه ها حذف خواهند شد.

پس از مشخص شدن اهم ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی رفتارهای سیاسی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مدیران با رویکرد هوش‌سیاسی در شهرداری‌های استان خراسان رضوی از دیدگاه خبرگان در طرح دلفی اولیه و نیز حذف شاخص‌های کم‌اهمیت و اضافه نمودن شاخص‌هایی که خبرگان پاسخگو آن‌ها را پیشنهاد داده بودند؛ در طرح دلفی ثانویه هدف آن بود که به بررسی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مطرح شده برای هر یک از ابعاد متغیرهای مورد بررسی در تحقیق پرداخته شود. در این مرحله، از بین شاخص‌های طرح شده، ۳ شاخص امتیازی بطور متوسط کمتر از ۵/۳ را توسط اعضای گروه خبرگان به دست آورده‌اند و ۸۴ شاخص دیگر از دیدگاه اعضای پانل به‌طور متوسط امتیازی بالاتر از ۵/۳ را کسب نموده‌اند. بنابراین این شاخص‌ها جهت سنجش و بررسی الگوی رفتارهای سیاسی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مدیران با رویکرد هوش‌سیاسی در شهرداری‌های استان خراسان رضوی از دیدگاه خبرگان، در این مرحله از تکنیک دلفی به کار می‌روند. پس از تأیید ۸۴ شاخص در این مرحله، جهت رسیدن به اجماع نظر بین اعضای گروه پانل، مراحل سوم تکنیک دلفی انجام شد که در ادامه نتایج حاصل از آن گزارش شد.

در مرحله سوم اجرای تکنیک دلفی، تمامی شاخص‌های مورد بررسی (۸۴ شاخص)، به‌طور متوسط امتیازی بالاتر از ۴ را کسب نموده‌اند. بنابراین در این مرحله از تکنیک دلفی تمامی شاخص‌های مورد بررسی جهت سنجش الگوی رفتارهای سیاسی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مدیران بخش دولتی با رویکرد هوش‌سیاسی در شهرداری‌های استان خراسان رضوی، مورد بررسی قرار می‌گیرند. بر این اساس پرسشنامه نهایی تحقیق طراحی و تدوین شد و در اختیار اعضای نمونه مورد بررسی در تحقیق که شامل ۱۹۱ نفر از مدیران شهرداری‌های استان خراسان رضوی می‌باشد، قرار گرفت. در ادامه نتایج حاصله از این بخش در دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی ارائه شده است.

بر این اساس رفتار سیاسی درون‌سازمانی با ۶ مؤلفه و ۲۵ شاخص، رفتار سیاسی برون‌سازمانی با پنج مؤلفه و ۲۲ شاخص نهایی شدند. نتایج حاصله از آخرین مرحله تکنیک دلفی نشان داد که متغیر هوش‌سیاسی با پنج بعد و ۹ مؤلفه و ۳۷ شاخص نهایی شد.

## منابع فارسی

- بهرامی، حمیدرضا. داستانی، معصومه. پورامینی، زهرا. (۱۳۹۵). رابطه امنیت شغلی با رفتار سیاسی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری). فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال هفتم، شماره ۲۳، ص ۹۵-۷۹.
- ترک زاده، جعفر. فریدونی، فائزه. (۱۳۹۷). پیش‌بینی شیوع رفتارهای سیاسی سازمانی در انواع جوسازمانی. نشریه جامعه‌شناسی کاربردی، سال بیست و نهم، شماره سوم، ص ۱۳۸-۱۱۷.
- جزینی‌زاده، معصومه. مطهری‌نژاد، حسین. (۱۳۹۴). عوامل موثر بر شکل‌گیری رفتار سیاسی در سازمان. کنفرانس بین‌المللی یافته‌های نوین پژوهشی در علوم، مهندسی و فناوری با محوریت پژوهش‌های نیاز محور.
- درتومی، شهلا. فراچی، محمدمهدی. خوارزمی، امید علی. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر ادراک سیاست سازمانی بر ادراک عدالت سازمانی کارکنان در شهرداری بجنورد. پنجمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، ص ۲۰-۱.
- دوستار، محمد. ممبینی، یعقوب. (۱۳۹۳). مؤلفه‌ها و کارکردهای هوش‌سیاسی. دو فصلنامه دانش سیاسی، دوره ۱۰، شماره ۱، ص ۸۶-۶۵.

شناسایی ابعاد، مولفه ها و شاخص های الگوی رفتار سیاسی درون سازمانی و برون سازمانی مدیران با استفاده....

فانی، علی اصغر. شیخی نژاد، فاطمه. دانایی فرد، حسن. حسن زاده، علیرضا. (۱۳۹۳). الف. تبیین نقش میانجی ادراک سیاست سازمانی بین رفتار سیاسی کارکنان و عوامل فردی، شغلی و سازمانی. مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره دوازدهم، شماره ۱، ص ۳۹-۲۱.

فانی، علی اصغر. شیخی نژاد، فاطمه. دانایی فرد، حسن. حسن زاده، علیرضا. (۱۳۹۳). ج. بررسی اثرات تعدیل کننده مهارت سیاسی و اراده سیاسی در ارتباط بین ادراک سیاست سازمانی و رفتار سیاسی مورد مطالعه: صنعت آب ایران. پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۱۸، شماره ۱، ص ۱۹۳-۲۲۱.

قاسمزاده علیشاهی، ابولفضل. احمدی، عزت الله. ملکی مرشد، منظر. حسنی، محمد. (۱۳۹۳). نقش ادراک سیاست سازمانی بر استرس شغلی با توجه به اثر میانجی حمایت ادراک شده سازمانی، فصلنامه پژوهش های نوین روانشناختی، سال نهم، شماره ۳۴، ص ۹۹-۱.

کریمی، فرزانه. یوسفی، بهرام. (۱۳۹۲). ارتباط اعتماد بین فردی و رفتارهای سیاسی با سبکهای تعارض در میان کارکنان ادارات کل تربیت بدنی استانهای منتخب. مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۲۱، ص ۱۹-۲.

ممینی، یعقوب. ممینی، فریبا. (۱۳۹۲). الگوی نظری رهبری اثربخش مبتنی بر هوش سیاسی. فصلنامه توسعه سازمانی پلیس، سال دهم، شماره ۴۶، ص ۵۸-۳۷.

هزاوه، علی. رسولزاده، آتنا. (۱۳۹۴). رابطه هوش سیاسی با کار آفرینی و بهره وری در شرایط اقتصاد مقاومتی. اولین کنفرانس مدیریت و کارآفرینی در شرایط اقتصاد مقاومتی.

### منابع انگلیسی

Atinc, G., Darrat, M., Fuller, B., Parker, B. W. (2010). Perceptions of organizational politics: A meta analysis of theoretical antecedents. *Journal of Management Issues*, 22(4):494-513.

Cheong, J. O. (2010). An empirical analysis of the relationships between politics, conflicts and performance in government organizations, PhD dissertation, The State University of New Jersey.

Danaeefard, H., Ebrahimi Balutbaze, A., Haji Abootorab Kashi, K. (2010). Good Soldiers Perceptions of Organizational Politics Understanding the Relation between Organizational Citizenship Behaviors and Perceptions of Organizational politics: Evidence from Iran. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 18:147-162.

Hoy, K. W., Miskel, G. C. (2013) *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: The McGraw Hill Higher Education.

Jafariyani, H., Mortazavi, S., Nazemi, S., Bull, P. (2012). Political behavior in organizational context: Nature, research and paradigm. *Management Science Letters*, 2: 2987-300 .