

## A Paradigm Model of Political Behavior of Iranian Sport Organization Employees

Mohammad Pourpanahi Kaltapeh<sup>1</sup>, Parivash Nourbakhsh<sup>2</sup>  
Mahvash Noorbakhsh<sup>3</sup>, Hossein Sepasi<sup>4</sup>

1. Department of Sport Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran E-mail: mohammadpourpanahi8@gmail.com
2. Corresponding Author, Department of Sport Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran. E-mail: Parivashnourbakhsh@yahoo.com
3. Department of Sport Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran. E-mail: mahvashnoorbakhsh@yahoo.com
4. Department of Sport Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran. E-mail: hosseinsepasi@yahoo.com

### Article Info

### ABSTRACT

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received:

22 April 2020

Received in revised form:

26 May 2021

Accepted:

7 June 2021

Published online:

16 September 2022

#### Keywords:

Data Foundation  
Exploratory  
Paradigm Model,  
Political Behavior,  
Sport Organizations

**Introduction:** How to use political behavior in organizations plays an important role in the behavior as well as the feelings of employees. Political behavior is a natural process in the organization through which conflicts and differences between groups and stakeholders can be examined and resolved. The purpose of this study was to present a model of political behavior of Iranian sport organizations employees.

**Methods:** In order to achieve this goal, a qualitative method based on foundation data theory was used. Theoretical method and snowball were used for sampling. The research instrument was in-depth and exploratory interviews. Then, the data obtained from the interviews were coded and analyzed by field method.

**Results:** The findings indicate that in the form of 6 dimensions of paradigm model including 3 categories of causal conditions (power, personality and career promotion), one category of axial phenomenon (influence policies in the organization), 5 categories of contextual conditions (conflict, laws, injustice, job nature and management), 2 categories of intervening conditions (communication outside the organization, political popularity), 5 categories of mechanisms and strategies (information management, perceptions, sensitivities, communication networks, disruption) and 4 categories of consequences (positive and Organizational negative, and individual positive and negative) were identified.

**Conclusion:** Political behaviors in sports organizations are very complex in diagnosis and judgment, and models such as the present study can help to understand their multidimensional and process.

**Cite this article:** Pourpanahi Kaltapeh, M., Nourbakhsh, P., Noorbakhsh, M., & Sepasi, H. (2022). Title of paper. *Sport Management Journal*, 14 (2), 222-238. DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2021.322031.2707>



## Extended Abstract

### Introduction

Political behavior is a strategic, goal-oriented, rational and conscious process to achieve individual interests or to improve the status and organizational position of employees, which includes voluntary influence actions that are carried out to support or increase the personal interests of individuals or groups (Lerman, Sadin, and Trachtman, 2017). In fact, political behavior is an activity to gain power so that managers can reach their desired goals in uncertain situations. Political behaviors create high-risk environments in which employees have no desire to operate and invest in such an environment (Moras and Teixeira, 2020). How to use political behavior in organizations plays an important role in the behavior as well as the feelings of employees. Political behavior is a natural process in the organization through which conflicts and differences between groups and stakeholders can be examined and resolved (Tabli, Rayhani Yasavol, 2015). The purpose of this study was to present a model of political behavior of Iranian sport organizations employees.

### Methods

From the point of view of nature, this research is in the category of applied research, and from the point of view of methodology and behavior, data collection and analysis is in the category of qualitative research. The qualitative method of the current research was based on the foundational data theory. The statistical population in the qualitative section included experts who were knowledgeable about the subject of research in sports organizations (employees, managers with executive records, and professors of sports management) who were experts in the field of political behavior and had conducted research in this regard. Theoretical and snowball sampling methods were used for sampling. The tool of this research was in-depth and exploratory interviews. The questions of the interviews were open-ended and based on the dimensions of the foundational data theory, causal factors, environmental conditions, background characteristics, strategies and consequences, so as to clarify the issue from the language of the interviewees. Coding in this research was done in an open, central and selective way. In open coding, the analyst creates categories and their characteristics and then tries to determine how the categories change along the determined dimensions. In axial coding, categories are systematically improved and linked with subcategories; for verifiability, 3 experts reviewed the codes, findings, and model, and all the steps were presented separately so that experts could give their opinion about the model.

### Results

The findings indicate that in the form of 6 dimensions of paradigm model including including 3 categories of causal conditions (power, personality and career promotion), one category of axial phenomenon (influence policies in the organization), 5 categories of contextual

conditions (conflict, laws, injustice, job nature and management), 2 categories of intervening conditions (communication outside the organization, political popularity), 5 categories of mechanisms and strategies (information management, perceptions, sensitivities, communication networks, disruption) and 4 categories of consequences (positive and Organizational negative, and individual positive and negative) were identified.

### Conclusion

In general, the results of the current research indicate that the political behavior model of sports workers consists of causal factors, main phenomenon, background characteristics, strategies and consequences. Causal factors include gaining power, individual and personality characteristics, and career advancement, which directly affect the main phenomenon. The current model helps the managers and employees of Iranian sports organizations to be inspired by the presented model, to institutionalize the causal factors, the main phenomenon, background characteristics and appropriate behavioral strategies through which can help the growth and excellence of the organization; Also, by using this model in sports organizations, we can hope that a great change will be made in the field of managing the political behavior of employees in the organization. To reduce the amount of undesirable political behavior, the following measures are recommended: 1) In relation to open communication, all employees should be aware of the resources and facilities in order to plan for their optimal use. In fact, the existence of open communication prevents a limited number of people from trying to control communication for their own benefit; 2) in many cases, the vagueness of the goals and uncertainty about the conditions cause political behavior. Therefore, it is suggested that as much as possible, the manager of the organization should try to clarify the goals, procedures and other matters related to the employees; 3) they should be aware of the cause of political behavior so that they can predict its effects. Considering the feedback average and the significance of its impact along with political behavior on the performance of human resources, in order to increase the impact of feedback, it is necessary: 1) employees should be aware of their manager's expectations of themselves; 2) Employees should be informed of the positive or negative results of their work in a timely manner; 3) Employees should be aware of the results of their performance evaluation by their supervisor; 4) The work of employees is regularly monitored and evaluated; 5) Employees should be aware of the quality of the work they do.

### Ethical Considerations

**Compliance with ethical guidelines:**

**Funding:** The research was done without using financial resources

**Authors' contribution:** The authors have contributed equally



# Sport Management Journal



**Conflict of interest:** The authors have no conflicts of interest

**Acknowledgments:** This research was done with the guidance of distinguished professors and the cooperation of research participants.



# مدیریت ورزشی



## ارائه مدل پارادایمی رفتار سیاسی کارکنان سازمان‌های ورزشی ایران

محمد پورپناهی کل تپه<sup>۱</sup> , پریوش نوربخش<sup>۲</sup> , مهوش نوربخش<sup>۳</sup> , حسین سپاسی<sup>۴</sup> 

۱. گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران رایانامه: mohammadpourpanahi8@gmail.com

۲. نویسنده مسؤل، گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران رایانامه: Parivashnourbakhsh@yahoo.com

۳. گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران رایانامه: mahvashnoorbakhsh@yahoo.com

۴. گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران رایانامه: hosseinsepasi@yahoo.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	<b>مقدمه:</b> چگونگی به کارگیری رفتار سیاسی در سازمان‌ها نقش بسزایی در رفتار و احساسات کارکنان دارد. رفتار سیاسی فرایندی طبیعی در سازمان است که از طریق آن می‌توان تعارض‌ها و اختلاف‌های بین گروه‌ها و ذی‌نفعان را بررسی و حل‌وفصل کرد. در پژوهش حاضر مدل رفتار سیاسی کارکنان سازمان‌های ورزشی ارائه شده است.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۰۲	<b>روش پژوهش:</b> به منظور تحقق این هدف از روش کیفی براساس نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. برای نمونه‌گیری از روش گلوله‌برفی استفاده شد. ابزار پژوهش مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی بود. سپس داده‌ها به روش زمینه‌ای کدگذاری و تجزیه و تحلیل شد.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۰۳/۰۵	<b>یافته‌ها:</b> دستاوردها گویای آن است که مدل پارادایمی در قالب ابعاد شش‌گانه شامل سه مقوله شرایط علی (قدرت، شخصیت و پیشرفت شغلی)، یک مقوله پدیده‌محوری (اعمال نفوذ در سازمان)، پنج مقوله شرایط زمینه‌ای (تعارض، قوانین، بی‌عدالتی، ماهیت شغلی و مدیریت)، دو مقوله شرایط مداخله‌گر (ارتباطات بیرون سازمان و وجهه سیاسی)، پنج مقوله سازوکارها و راهبردها (اطلاعات، ادراکات، احساسات، شبکه‌های ارتباطی و اختلال) و چهار مقوله پیامدها (مثبت و منفی سازمانی و نیز فردی) شناسایی شدند.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۱۷	<b>نتیجه‌گیری:</b> رفتارهای سیاسی در سازمان‌های ورزشی دارای پیچیدگی زیادی در تشخیص و قضاوت‌اند و مدل‌هایی مانند پژوهش حاضر می‌تواند به ادراک چندبعدی و فرایندی آنها کمک کنند.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۰۶/۲۵	
<b>کلیدواژه‌ها:</b> داده بنیاد، اکتشافی، مدل پارادایم، رفتار سیاسی، سازمان‌های ورزشی	

استاد: پور پناهی کل تپه، محمد؛ نوربخش، پریوش؛ نوربخش، مهوش؛ و سپاسی، حسین (۱۴۰۱). ارائه مدل پارادایمی رفتار سیاسی کارکنان سازمان‌های ورزشی ایران

مقاله. نشریه مدیریت ورزشی، (۲) ۱۴: ۲۲۲ - ۲۳۸.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2021.322031.2707>



© نویسندگان.

ناشر: دانشگاه تهران، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی.

## مقدمه

چگونگی به‌کارگیری رفتار سیاسی در سازمان‌ها نقش بسزایی در رفتار و همچنین احساس کارکنان دارد. در این میان تیپ‌های شخصیتی افراد نقش مؤثری را ایفا می‌کند که در بسیاری از موارد متأثر از رفتارهای سیاسی افراد است؛ بدین‌معنا که تیپ‌های شخصیتی افراد، رفتارهای متفاوتی را ایجاد می‌کند (تابلی و ریحانی تساوی، ۱۳۹۴). رفتار سیاسی فرایندی طبیعی در سازمان است که از طریق آن می‌توان تعارض‌ها و اختلاف‌های بین گروه‌ها و ذی‌نفعان را بررسی و حل‌وفصل کرد و بر منافع و رضایت کارکنان، تصمیم‌گیری مؤثر و بهره‌وری تأکید شده است و در بسیاری از موارد نیز می‌تواند برعکس عمل کند. در واقع رفتار سیاسی فعالیتی است برای کسب قدرت تا از طریق آن در موقعیت‌های نامطمئن، مدیران بتوانند به هدف‌های دلخواه برسند. رفتارهای سیاسی، محیط‌های پرمخاطره‌ای را ایجاد می‌کنند که کارکنان، هیچ رغبتی به فعالیت و سرمایه‌گذاری در چنین محیطی ندارند (موراس و تکسیرا، ۲۰۲۰). بیشتر افراد تمایل دارند رفتار سیاسی را با ظلم و استمرار رفتار سیاسی در نظر بگیرند، هرچند شخصاً ناراحت‌کننده و سازنده است. علاوه بر این، کسی انکار نمی‌کند که رفتار بدتر یا بهتر رفتار سیاسی اغلب یکی از نیروهای اصلی حرکت در سازمان‌هاست و تصمیم‌گیرندگان مؤثر اغلب قادر به استفاده از راهکارهای مناسب سیاسی‌اند تا اهداف سازمانی را ارتقا دهند (البانا، ۲۰۱۸). در صورتی که منابع قدرت افراد تهدید شود، آنان رفتارهای سیاسی از خود بروز خواهند داد، به‌عبارتی، نزاع بر سر قدرت، تعارض، اجماع و منفعت‌طلبی شخصی سبب می‌شود فرد به‌صورت سازمان‌یافته و غیررسمی به‌دنبال دستیابی به اهداف خویش برآید که این مسئله، عامل تعیین‌کننده شکل‌گیری رفتار سیاسی در سازمان است (میشرا شارما و سوامی، ۲۰۱۶). رفتار سیاسی، فرایندی راهبردی، هدف‌محور، عقلانی و آگاهانه برای دستیابی به علائق فردی یا ارتقای مقام و موقعیت سازمانی کارمندان و شامل اقدام‌های نفوذی ارادی است که برای حمایت یا افزایش منافع شخصی افراد یا گروه‌ها انجام می‌گیرد (لرمان و همکاران، ۲۰۱۷).

عناصر و ارکان مختلف درگیر در ورزش، عوامل تأثیرگذار بر جامعه امروزی هستند، چراکه روزه‌روز نیاز به ورزش بیشتر احساس می‌شود و از اهمیت زیادی برخوردار است. سازمان‌های ورزشی با مشکلات و موانعی همچون دوره‌های رکود، قوانین و مقررات دولتی محدودکننده، مشکلات مالی و قرار گرفتن در محیط رقابتی ناشی از تغییرات محیطی به‌ویژه در بخش خدمات ورزشی مواجه‌اند، دیگر مانع شناسایی شده در بخش موانع زیربنایی در سازمان‌های ورزشی، کمبود اسناد بالادستی و الزامات قانونی و رفتارهای سیاسی و تأثیر سیاست در این صنعت است. یک سند بالادستی و فرادستی بسیار کلان در نظام ورزش کشور در رأس همه اسناد است (پیمان فر و همکاران، ۱۳۹۱). در نظام ارزشی جامعه ما ورزش پدیده ارزشمند فرهنگی و اجتماعی به‌شمار می‌رود. سازمان‌های ورزشی به‌عنوان متولیان اجرای ارتباط مدیران با کارکنان یکی از عرصه‌های بااهمیت و تأثیرگذار تعامل سازمانی بر تولید و خدمات‌رسانی سازمانی است که انتقال دانش به‌عنوان هدف اصلی سازمان به‌شدت به وجود فضای ارتباطی خوب و مناسب بین سطوح مدیریتی و روابط کارکنان وابستگی حیاتی دارد (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۱). در فضای رقابتی امروز، داشتن رفتار سیاسی کسب‌وکارها را در رسیدن به مزیت رقابتی سازمان‌ها یاری می‌کند. همچنین در دوره مدرن با توجه به ویژگی‌های خاص سازمان‌های ورزشی که محیطی پویا هستند، رفتار سیاسی آن دسته از فعالیت‌هایی است که به‌عنوان بخشی از نقش رسمی در سازمان ضرورت ندارند، ولی در زمینه توزیع مزایا و کاستی‌ها درون سازمان اعمال نفوذ می‌کنند. به‌عبارت دیگر، رفتار سیاسی شامل فعالیت‌هایی است که در یک سازمان برای اکتساب، توسعه، استفاده از قدرت و سایر منابع برای حصول اولویت‌های یک فرد در موقعیتی که در آن عدم اطمینان یا عدم توافق در مورد گزینه‌ها وجود داشته باشد، صورت می‌پذیرد. همچنین روابط یا تعاملات

1. Moraes and Teixeira

2. Elbanna

3. Mishra, Sharma & Swami

4. strategic

5. Lerman, Sadin & Trachtman

اجتماعی به مجموعه وسیعی از ارتباطات کلامی/غیرکلامی، مستقیم/غیرمستقیم و عینی/نمادین بین دو یا تعداد بیشتری از افراد اشاره دارد که می‌تواند رفتارهای سیاسی را تعدیل کند (ویو و همکاران؛ ۲۰۱۸). سازمان‌ها در هر حد و اندازه‌ای که باشند، برای موفقیت، با فرصت‌ها و تهدیدهای پرچالشی روبه‌رو هستند که برای مواجهه با آنها، ناگزیر به اخذ تصمیمات راهبردی هستند. تصمیم‌گیرندگان راهبردی تحت تأثیر عوامل مختلفی تصمیم‌گیری می‌کنند؛ یعنی از عوامل مهم و اصلی در تصمیم‌گیری، عوامل عقلانی است که به عوامل قابل اندازه‌گیری مانند هزینه، زمان و... اطلاق می‌شود. در این‌گونه رویکرد، اغلب اثر عوامل غیر کمی، مانند رفتارهای سیاسی و پیمان‌های بین گروه‌ها و ... نادیده گرفته می‌شود. در تصمیم‌گیری‌های راهبردی از دو روش عقلانی و سیاسی استفاده می‌شود. تصمیمات اتخاذ شده بر اساس هر کدام از رویکردهای مطرح شده، می‌تواند کارکردهای متفاوتی برای سازمان به همراه داشته باشد. پیشرفت، ترقی یا توسعه مقصود و سرمنزل بسیاری از برنامه‌ریزی‌ها و جهت‌گیری‌ها در سطح فردی، گروهی و ملی است. اصول توسعه در تمام سطوح نیازمند برنامه‌ریزی، سیاستگذاری، تصمیم‌گیری و مدیریت بهینه و مؤثر است (جمعه‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵). اگر تصمیم‌گیرندگان راهبردی سازمان، از رویکردهای سیاسی به منظور اتخاذ تصمیمات مهم و کلیدی استفاده کنند، بر عملکرد شغلی می‌تواند تأثیرات منفی بگذارد. منشأ یکی از چالش‌های اساسی آن در جامعه ما به خصوص در سازمان‌های ورزشی، درک نادرست از مفهوم توسعه و رفتارهای سیاسی است (وفایی، ۱۳۹۳).

رفتارهای سیاسی به فعالیتهایی مانند دستیابی، توسعه و استفاده از قدرت و دیگر منابع برای دستیابی به نتایج مطلوب خود در شرایط نامطمئن سازمان‌ها مربوط است (چیانگ و کیم؛ ۲۰۱۸). رفتارهای سیاسی، ماهیتی منفعت‌طلبانه دارد؛ بنابراین، زمانی که در سازمان، منافع فردی بر منافع سازمانی ترجیح داده می‌شود، نیروی بالقوه رفتار سیاسی در سازمان به صورت بالفعل ظاهر می‌شود و اعضای سازمان، درگیر فعالیتهای سیاسی سازمانی می‌شوند و می‌کوشند با استفاده از رفتارهای گوناگون سیاسی، منافع خود را حفظ کنند یا توسعه بخشند (فانی و همکاران، ۱۳۹۳). تجارب شخصی و شواهد بیان شده طی سال‌ها از این عقیده کلی حمایت کرده‌اند که رفتار در سازمان ماهیتاً سیاسی است. گستردگی و فراگیر بودن این شیوه رفتاری توجه محققان را به خود جلب کرده و تعاریف مختلفی برای آن بیان شده است، که در این میان مناسب‌ترین تعریف برای اهداف این تحقیق عبارت است از: رفتار سیاسی نفوذ ارادی و آگاهانه‌ای است که توسط افراد یا گروه‌ها به منظور افزایش و حفاظت از منافع خود (کوتاه‌مدت و بلندمدت) به‌هنگام وجود راه‌حل‌های متضاد صورت می‌گیرد. بنابراین رفتار سیاسی اولاً خارج از شرح شغل مشخص فرد است و ثانیاً تلاش برای استفاده از پایگاه‌های قدرت فرد را طلب می‌کند. این تعریف در بسیاری از تحقیقاتی که رفتار سیاسی را به‌عنوان رفتاری غیرکارکردی در سازمان در نظر می‌گیرند، مورد توجه قرار می‌گیرد و بر یک معنای ضمنی منفی دلالت دارد و با درک کلی کارکنان در مورد این پدیده سازگار است (ویگودا-گادوت و همکاران، ۲۰۰۳). هنگامی که از افراد خواسته می‌شود دیدگاه خود را در مورد رفتار سیاسی در محیط کار بیان کنند، به‌طور معمول با الفاظ منفی در مورد آن صحبت می‌کنند و سیاست‌ها را رفتار نفوذ بین فردی خودخدمتی می‌دانند که به‌طور رسمی توسط سازمان تأیید نمی‌شود و برای حداکثر کردن منافع شخصی به زیان دیگران انجام می‌پذیرد. به‌طور کلی رفتار سیاسی به یک رفتار خودخدمتی اشاره دارد که منافع دیگران را تهدید می‌کند و اساساً یک رفتار نفوذ است که از طریق آن افراد، گروه‌ها یا سازمان‌ها تلاش می‌کنند بر رفتار یا نگرش دیگران (فرد، گروه یا سازمان) در مورد موضوعی که مهم و مطلوب است، نفوذ کنند. رفتار خودخدمتی احتمالاً در محیط‌هایی بیشتر وجود دارد که بی‌اعتمادی و عدم اطمینان در آنها بسیار زیاد است و افراد به دلیل برخوردار نبودن از حمایت اجتماعی کافی به چنین رفتاری روی می‌آورند (اوی پالانسکی و والومباو؛ ۲۰۱۱).

1. Wu, Hua, Yang, & Yin

2. Cheong and Kim

3. Vigoda-Gadot, Vinarski-Peretz & Ben-Zion

4. Avey, Palanski & Walumbwa

در پژوهش‌های مختلف نشان داده شده رفتار سیاسی بخش اجتناب‌ناپذیر فعالیت‌های انسانی است (درویش و شمس، ۱۳۹۶). دهه گذشته شاهد رشد تحقیق در حوزه سیاست‌های سازمانی بوده است (جان، ۲۰۱۲). سیاست‌ها در سازمان‌ها، حقیقت زندگی‌اند (والز، ۱۹۹۷). بر همین مبنا، یافته‌های زارعی متین (۱۳۸۱) نشان داد که رفتار سیاسی مطلوب می‌تواند به توسعه خردمندی سیاسی در فرایند تصمیم‌گیری، تغییر و تحول سازمان، افزایش رضایت شغلی، اندازه‌گیری اثربخشی سازمان، به‌کارگیری مدیریت مشارکتی و افزایش قدرت کارکنان مؤثر واقع شود. توسعه سیاسی و تصمیم‌های سیاسی همواره با آسیب‌ها و چالش‌های گوناگونی مواجه بوده است. ضمن اینکه واشقانی (۱۳۸۷) در تحقیق خود اشاره می‌کند که بین رفتار سیاسی و توانمندسازی کارکنان، رابطه مثبت، ولی بسیار ضعیف وجود دارد. ملاحسینی (۱۳۸۹) نشان داد وجود رفتارهای سیاسی، ارائه دیدگاه‌های سازنده و رضایت شغلی را کاهش می‌دهد. پژوهان و همکاران (۱۳۹۱) نشان دادند ارتباط منفی و معناداری بین رفتار سیاسی و اثربخشی وجود دارد. کشاورز و همکاران (۱۳۹۴) نشان دادند بین هوش سیاسی و رفتار سیاسی مدیران ارتباط معناداری وجود دارد. موسوی و زارع (۱۳۹۶) در بیان کردند که اعضای سازمان برای به‌دست آوردن و اعمال قدرت، رفتارهای سیاسی را به‌کار می‌گیرند تا از آن طریق در شرایط بی‌ثباتی و بی‌اطمینانی، راهی انحصاری برای اعمال نفوذ در توزیع مزایا و کاستی‌های درون سازمان پیدا کنند. رفتارهای سیاسی، جنبه‌های مثبت و منفی دارد. بعد مثبت در قالب پیگیری منافع سازمان و گروه‌ها، در نظر گرفتن موقعیت‌ها در قالب اصطلاحات برد-برد و حل‌وفصل تضادها و اختلاف‌های گروه‌های مختلف و صاحبان منافع نمود پیدا می‌کند. بعد منفی سیاست در قالب پیگیری بیش‌ازحد نفع شخصی، میل به در نظر گرفتن بیشتر موقعیت‌ها در قالب اصطلاح برد-بخت به‌جای اصطلاح برد-برد و استفاده غالب از تاکتیک‌های مبارزاتی، مانند پنهان‌کاری، غافلگیر کردن، حفظ دستور جلسات به‌صورت محرمانه، مخفی کردن اطلاعات و فریب‌کاری نمود پیدا می‌کند. فریدفتحی و ولی‌زاده (۱۳۹۸) نشان دادند به‌ترتیب اولویت عامل ارتباطات، رفتاری، هوش، مهارت مذاکره، علمی، مدیریتی و رهبری، شناختی و ارزشی و فنی - تجربی بر رفتار سیاسی مدیران فدراسیون‌های ورزشی مؤثرند. در همین زمینه مختاری و همکاران (۱۳۹۸) به این نتیجه رسیدند بین عوامل درون‌سازمانی و رفتار سیاسی رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد و ادراک از سیاست سازمانی رابطه بین عوامل درون‌سازمانی و رفتار سیاسی را میانجی‌گری می‌کنند. نتایج پژوهش ترک‌زاده (۱۳۹۹) با عنوان «شیوع رفتارهای سیاسی در انواع ساختارهای سازمانی با واسطه‌گری منابع قدرت» نشان داد میانگین نمره بازی‌های سیاسی، راهکارهای سیاسی و بازی‌های قدرت از سطح کفایت قابل قبول، بیشتر و از سطح کفایت مطلوب، کمتر است؛ به‌عبارتی، این قبیل رفتارها در حد قابل قبولی در سازمان شیوع دارد. بخشی و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیق خود نشان دادند که رفتار سیاسی رابطه معکوس و معناداری با شدتی متوسط با دل‌بستگی شغلی دارد، یعنی با افزایش رفتار سیاسی، دل‌بستگی شغلی با شدتی متوسط کاهش می‌یابد. همچنین مؤلفه‌های سلامت سازمانی با دل‌بستگی شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان رفتار سیاسی را پیش‌بینی می‌کنند. در پژوهشی عبدالهی و همکاران (۱۳۹۹) نشان دادند در مقایسه با فرایند تصمیم‌گیری رفتار سیاسی، اتخاذ تصمیمات براساس فرایند عقلایی میزان اثربخشی بیشتری در سازمان ایجاد می‌کند. تردوی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) گزارش کردند که مهارت سیاسی کارکنان، رابطه رفتار سیاسی و کار احساسی کارمند را تعدیل می‌کند. نتایج تحقیق وبر و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) نشان داد بین رفتار سیاسی کارکنان با تعهد، عملکرد و رضایت شغلی آنها، رابطه منفی و با کم‌کاری کارکنان و تمایل آنها به خروج از سازمان، رابطه مثبت وجود دارد. ویگودا و تالمود (۲۰۱۰) نشان دادند ارتباط منفی و معناداری بین رفتار سیاسی و اثربخشی وجود دارد. بودلا، افزا و دنیش<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) در تحقیق خود نتیجه گرفتند که ادراکات از تبادل اجتماعی، به‌طور کامل میانجی روابط بین ادراکات سیاست سازمانی و عملکرد شغلی است. عباس و راجا<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) در رابطه بین ادراکات رفتارهای سیاسی سازمانی

1. John

2. Treadway, Hochwarte, Kacmar & Ferris

3. Weber, Finley, Crawford & Rivera

4. Bodla, Afza & Danish

5. Abbas & Raja

و عملکرد شغلی نشان دادند ارتباط معناداری بین رفتارهای سیاسی و عملکرد شغلی وجود دارد و رفتارهای سیاسی سبب عملکرد بهتر کارکنان می‌شود. کاپوتسیس و تانوس<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) جنبه‌های مثبت و منفی رفتار سیاسی را بررسی کردند. آنها معتقدند که بنیاد و اساس سیاست‌ها همه جا وجود دارند و اینکه به بیشتر افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها آسیب می‌رسانند، دیدگاه غالب در ادبیات مدیریت در طول سه دهه است. نتایج مثبتی مانند بهره‌وری زیاد، توسعه شغلی، نوآوری و تصمیم‌گیری نیز از جنبه‌های مثبت رفتار سیاسی بودند. نایانونت و اسموت<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در تحقیقی نشان دادند ارتباط مثبت و معنی‌داری بین رفتار سیاسی و رهبری اخلاقی وجود دارد. ریاض و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) نتیجه گرفتند رابطه معکوسی بین عملکرد شغلی و سیاست‌های سازمانی ادراک شده وجود دارد.

نتایج تحقیقات نمایانگر آن است که رفتار سیاسی با بسیاری از رفتارهای شغلی کارکنان مرتبط است و اثر بالقوه و جدی بر عملکرد شغلی کارکنان و عملکرد سازمان دارد. شاید بتوان اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر را در الزام به کارگیری رفتار سیاسی را عنوان کرد که چاشنی سواد سیاسی در رابطه با نوع رفتار کارکنان سازمان‌های ورزشی است که در این قلمرو کار جدیدی است. در این پژوهش برای اولین بار تحلیل مدل پارادایمی رفتار سیاسی کارکنان سازمان‌های ورزشی ایران صورت می‌گیرد. تحقیق حاضر نشان خواهد داد که رفتاری که از کارکنان سر می‌زند، بر پایه دانش مدیریتی، باورها و منافع و برای کسب قدرت و تفکراتشان پایه‌ریزی می‌شود و محقق درصدد است با توجه به موانع راهبردی، راهکاری ارائه دهد. انجام تحقیق حاضر به واسطه روشن نبودن علل رفتارهای سیاسی کارکنان و اثر آن بر عملکرد آنها در سازمان‌های ورزشی است؛ به طور کلی، گفتنی است رفتارهای سیاسی در سازمان از بین نمی‌رود، ولی اگر مدیری، علت‌ها و فنون رفتار سیاسی را بشناسد، اثرهای آنها را بهتر بررسی می‌کند. رفتار سیاسی، مانند سایر جنبه‌های پویای سازمانی، فراگرد ساده‌ای نیست و از سازمانی به سازمان دیگر و حتی از واحدی به واحد دیگر تفاوت می‌کند، ولی در هر صورت، هدف از انجام دادن آنها رسیدن به قدرت، ارتقا و پاداش است. همچنین لزوم آگاهی از تأثیر رفتار سیاسی بر رفتار کارکنان و مدیران، محقق را بر انجام این تحقیق وا داشته است. حال آنکه این تحقیق از طریق ارائه مدلی از رفتار سیاسی کارکنان، به نحوی متفاوت و با طراحی مدل مفهومی به ترکیب رفتارهای متفاوتی از کارکنان و انسجام آنها در غالب رفتار سیاسی می‌پردازد. همچنین رویارویی با موانع و مشکلات سر راه سازمان‌های ورزشی توسط کارکنان با رفتار سیاسی و اتخاذ تصمیماتی برخاسته از رفتار سیاسی کارکنان را می‌توان حضور رفتاری جدید در سازمان‌های ورزشی دانست. همچنین برای اولین بار ارائه مدل رفتار سیاسی کارکنان سازمان‌های ورزشی ایران صورت می‌گیرد که این پژوهش درصدد در یک مدل پارادایمی عوامل مؤثر بر رفتار سیاسی کارکنان سازمان‌های ورزشی ایران را شناسایی و ارائه کند.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر ماهیت در دسته پژوهش‌های کاربردی و از منظر روش‌شناختی و رفتاری، گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها در دسته پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد. روش کیفی پژوهش حاضر، مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد بود. رویکرد نظریه داده‌بنیاد، به صورت استقرایی یک سلسله رویه‌های نظام‌مند را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای درباره پدیده مورد بررسی ایجاد کند. با توجه به این مسئله که محقق در نظر داشت تجارب، دانش، آگاهی، تفکرات و دیدگاه‌های افراد درگیر را به منظور مشخص کردن و صورت‌بندی یک نظریه

1. Kapoutsis & Thanos

2. Naiyananont & Smuthranond

3. Riaz, Batool & Saad



بررسی کند، نظریه داده‌بنیاد براساس نظریه استراس و کوربین (۲۰۱۵) به‌عنوان شیوه‌ای مناسب انتخاب شد؛ بنابراین پژوهش حاضر، تحقیق کیفی در قالب بحث‌های گروهی از نوع تحلیل محتوایی<sup>۱</sup> و ساختاری<sup>۲</sup> است.

جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان آگاه به موضوع پژوهش در سازمان‌های ورزشی (کارکنان، مدیران با سوابق اجرایی و استادان مدیریت ورزشی) بودند که به مسائل حوزه رفتار سیاسی اشراف داشتند و تحقیقاتی در این خصوص به انجام رسانده بودند. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری نظری<sup>۳</sup> و گلوله‌برفی<sup>۴</sup> استفاده شد. با در نظر داشتن معیار اشباع نظری، ۱۰ مصاحبه و ۴ تحلیل محتوا انجام گرفت و به هریک از آنها یک کد اختصاص داده شد. ابزار پژوهش حاضر، مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی بود. سؤالات مصاحبه‌ها از نوع بازپاسخ بود و براساس ابعاد نظریه داده‌بنیاد، موجبات علی، شرایط محیطی، ویژگی‌های زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها تنظیم شد تا از زبان مصاحبه‌شوندگان موضوع روشن شود. زمان در نظر گرفته‌شده برای هر مصاحبه به‌طور میانگین ۲۰ دقیقه بود. تمام مصاحبه‌ها توسط شخص محقق انجام گرفت و سپس پیاده‌سازی شد. با توجه به ادبیات نظری پژوهش‌های کیفی، هم‌زمان با انجام مصاحبه‌ها تحلیل و کدگذاری آنها نیز انجام پذیرفت. بدین‌منظور پس از انجام مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی آنها، متن مصاحبه‌ها چندین بار مرور شد. سپس به‌منظور یافتن مرکزیت در بین آنها، این کلمات، مرور و بر این اساس مقوله‌بندی شدند. سپس بین متون اولیه و مقولات نهایی چندین بار طی مسیر استقرایی تکرار شد تا در نهایت، ثبات قابل قبول و مشترکی در بین پژوهشگران درباره آنچه حاصل از داده‌ها بود، ایجاد شود. کدگذاری در این تحقیق به‌صورت باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. در کدگذاری باز پژوهشگر با مرور مجموعه داده‌های گردآوری‌شده، تلاش کرد مفاهیم پنهانی آن را بازشناسد. در کدگذاری محوری نیز هدف، تعیین رابطه بین مقوله‌های ایجادشده در مرحله کدگذاری باز است. کدگذاری انتخابی را به‌همراه کدگذاری باز و محوری این‌گونه تشریح می‌کنند. در کدگذاری باز، تحلیلگر به پدید آوردن مقوله‌ها و ویژگی‌های آنها می‌پردازد و سپس می‌کوشد، مشخص کند که چگونه مقوله‌ها در طول ابعاد تعیین‌شده تغییر می‌کند. در کدگذاری محوری، مقوله‌ها، نظام‌مند بهبود می‌یابد و با زیرمقوله‌ها پیوند داده می‌شود. با این حال، اینها هنوز مقوله‌های اصلی نیست که در نهایت برای تشکیل آرایش نظری بزرگ‌تر یکپارچه شود، به‌طوری‌که نتایج پژوهش شکل نظریه پیدا کند. در مرحله کدگذاری محوری، با توجه به نقش مفاهیم در تبیین مؤلفه‌های رفتار سیاسی مدیران و کارکنان، این مفاهیم در قالب: موجبات علی (علل پدیده اصلی)، راهبردها (استراتژی‌هایی که در پاسخ به پدیده اصلی اتخاذ می‌شوند)، ویژگی‌های زمینه‌ای (شرایط بسترساز خاص مؤثر بر رفتار سیاسی) و پیامدها (نتایج به کار بستن رفتار سیاسی) به‌صورت نظری از طریق مدل پارادایمی به هم مرتبط شدند. در پایان با انجام کدگذاری گزینشی، نظریه پژوهش درباره مدل جامع رفتار سیاسی مدیران و کارکنان سازمان‌های ورزشی ایران، روایت شده است. همچنین فرایند کدگذاری‌ها توسط سه نفر از استادان صاحب‌نظر که عضو گروه مصاحبه نبودند، بررسی و پیشنهادهای آنها در تدوین مدل استفاده شد. پژوهشگر به‌منظور سنجش پایایی ابزار کیفی، دو مصاحبه آزمایشی ترتیب داد و پس از تحلیل نتایج و سپس مقایسه با اهداف و سؤالات پژوهش، اصلاحاتی در سؤالات و اولویت‌بندی پرسش‌ها داده شد تا سبب افزایش دقت ابزار پژوهش شود. به‌منظور ممیزی پژوهش حاضر، از چهار راهبرد استفاده شد؛ در ابتدا برای باورپذیری، محقق یکی از مصاحبه‌ها را پس از یک ماه دوباره کدگذاری کرد و نتایج با ضریب اسکات مقایسه شد. ابزار فوق دارای روایی صوری و محتوایی توسط جمعی از صاحب‌نظران بوده و عینیت مورد تأیید یا ضریب توافق کدگذاران براساس پی اسکات ۰/۸۶ است. به‌منظور کسب پایایی بازآزمون کدگذاری در مطالعه‌ای مقدماتی، دوازده نسخه به‌صورت تصادفی انتخاب و توسط کدگذار بررسی و پس از ۳۰ روز مجدداً کدگذاری شد و با استفاده از آزمون اسکات، ضریب توافق بین دو کدگذاری ۰/۷۶ به‌دست آمد. نظر به اینکه ضریب حاصله بیشتر از ۰/۷ بود، این اطمینان را به محقق می‌دهد

1. Content analysis

2. Structural analysis

3. Theoretical Sampling

4. Snowball or chain sampling

که کدگذاری‌ها از نظر زمانی (شاخص ثبات) پایایی مناسبی دارند، از این رو کدگذار می‌تواند مابقی مستندات را کدگذاری کند. شایان ذکر است، برای اعتمادپذیری و انتقال‌پذیری از روش تحلیل اعضای پژوهش استفاده شد. در این روش گزارش محقق از نظر صحت و کامل بودن مطالعه و بررسی شد. در این زمینه اتکاپذیری نیز انجام گرفت، به معنای اینکه اگر کس دیگری کدگذاری کند، به همین یافته‌ها می‌رسد. برای تأییدپذیری سه صاحب‌نظر کدها، یافته‌ها و مدل را بررسی کردند و تمامی مراحل به‌صورت جزء به جزء ارائه شد تا متخصصان خبره نظرشان را در مورد مدل ارائه دهند.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی مربوط به نمونه‌های آماری پژوهش حاضر در جدول ۱ به نمایش گذاشته شده است.

**جدول ۱. یافته‌های توصیفی پژوهش**

درصد	فراوانی	گروه‌ها	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی
۳۰	۳	زن	جنسیت
۷۰	۷	مرد	
۲۰	۲	کارشناس	مرتبه علمی
۳۰	۳	کارشناس ارشد	
۵۰	۵	دکتری	

**بخش کیفی پژوهش**

نتایج توصیفی پژوهش نشان داد که نمونه‌های بخش کیفی پژوهش شامل ۷۰ درصد مرد و ۳۰ درصد زن بودند. همچنین در نمونه‌های پژوهش افراد دارای مرتبه علمی دکتری با ۵۰ درصد بیشترین تعداد را دارا هستند.

### یافته‌های بخش کیفی

#### گام اول کدگذاری باز

مصاحبه‌های انجام‌گرفته پاراگراف‌بندی و هریک در جدولی فهرست شد و مطابق روش کدگذاری باز به‌صورت مفاهیم و کد مفهوم درآمدند. در نهایت ۴۷۴ کد مفهومی اولیه از مصاحبه‌های پیاده‌سازی شده استخراج شد. به‌دلیل حجم بالای داده‌ها، از ارائه همه آنها خودداری شده و صرفاً به‌عنوان نمونه نحوه استخراج چند کد از کدهای اولیه از گزاره‌های کلامی در قالب جدول ۲ برای نمونه آورده شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از مفاهیم استخراج‌شده و کدهای مفهومی در کدگذاری باز

کد مفهومی	متن مصاحبه
-----------	------------

برای اینکه فرد بتواند حمایت و پشتیبانی چهره‌های ورزشی و سیاسی خارج از سازمان را جلب کند، به رفتار سیاسی روی می‌آورد و این‌گونه به افراد بیرون سازمان القا می‌کند که در سازمان نفوذ زیادی دارد و می‌تواند در تصمیم‌گیری‌ها و انتخاب مسئولیت‌های مختلف تأثیرگذار باشد. این عامل می‌تواند برعکس هم رخ دهد، به این شکل که فرد خود را به افراد و چهره‌های تأثیرگذار ورزشی و سیاسی نزدیک می‌کند و از قدرت و اسم آنها در سازمان استفاده کرده و اعمال نفوذ می‌کند. در این حالت این حس را به مدیران سازمان و سایر کارکنان القا می‌کند که این شخص پشتیبانی قوی دارد و در صورت مخالفت با این شخص و یا نادیده گرفتن نظرات و تصمیمات آن ممکن است هزینه‌هایی برای سازمان و مدیران آن به‌همراه داشته باشد.

ارتباط با افراد و نهادهای قدرت

موقعی که فرد می‌بیند با توجه به تخصص و دانش خودش نمی‌تواند در سازمان پیشرفت کند، از یک جریان سیاسی و نامزد خاصی حمایت می‌کند و در قبال آن و در صورت موفقیت نماینده یک سمت سازمانی یا امتیاز خاصی را از وی طلب می‌کند.

وقتی فردی احساس کند دانش و تخصص آن در پیشرفت سلسله‌مراتب اداری تأثیری ندارد و می‌بیند یک فرد با دانش، تخصص و تجربه کمتر و فقط به دلیل وابستگی و نزدیکی به پایگاه قدرت در سلسله‌مراتب اداری در سمت‌های بالای خود قرار دارد یا رئیس اوست، آن کارمند نیز شروع به رفتار سیاسی می‌کند. بنابراین تلاشی در راستای تحقق سازمان نمی‌کند و از هر اهرم و تلاشی برای ضربه زدن و بی‌کفایت جلوه دادن فرد موردنظر استفاده می‌کند. نه تنها خود فرد، بلکه تا جایی که می‌تواند سایر افراد سازمان را با خود همراهی می‌کند و علیه فرد موردنظر می‌شوراند که این مسئله سبب می‌شود عملکرد سازمان به‌طور کلی پایین بیاید.

نبود شایسته‌سالاری در سازمان

در سازمان‌های ورزشی مثل خیلی دیگر از سازمان‌ها به تخصص و دانش اهمیت زیادی نمی‌دهند و از طرفی مدیران ورزش معمولاً زود عوض می‌شود و در شهرستان‌ها و استان‌ها شاید به جرأت می‌توان گفت که تنها ارگان و سازمانی که انتخاب مدیران آن چندان حساسیتی ندارد و به‌صورت سلیقه‌ای انتخاب می‌شوند، بخش ورزش است. اما مشکل بزرگ موقعی به‌وجود می‌آید که با نگاه به مدیران انتخابی یا ارتقای کارکنان مشخص می‌شود که اغلب آنها نه به‌سبب داشتن دانش و تخصص یا تجربه، بلکه فقط به دلیل وجود برخی ارتباطات در سازمان یا وابستگی‌های خارج سازمانی توانستند پیشرفت کنند. این امر یعنی بی‌توجهی به تخصص در انتخاب مدیران و ارتقای کارکنان بخش ورزش سبب می‌شود که بسیاری از کارکنان به‌جای توسعه دانش و تخصص خودشان به سیاسی کاری روی بیاورند.

نبود شایسته‌سالاری در سازمان سرآغاز بسیاری از مشکلات است. برای مثال در این حالت افراد متخصص و دارای ایده راهکارهایی را که می‌دانند در اختیار مدیران سازمان قرار نمی‌دهند. انسان‌های کاربلد هم بیرون از گود هستند. علت عقب‌ماندگی ورزش این موارد هستند. در ورزش استان نیروهایی هستند خیلی سالم و کاربلد، ولی چون اهل سیاسی کاری نیستند و به‌دنبال نماینده نمی‌دوند، همیشه در حاشیه‌اند. علت اینکه سازمان‌های ورزشی استان‌ها پیشرفت نکرده، بحث سیاسی است. به مدیران سازمان‌ها و هیأت‌های ورزشی استان‌ها نگاه کنید. کدام یک در جایگاه تخصصی خود هستند؟ همه آنها آدم‌های خوبی‌اند، ولی شایسته آن سمت و جایگاه نیستند. در واقع در جایگاه اصلی خود نیستند.

سوء مدیریت در اداره اماکن و تأسیسات ورزشی، سوء مدیریت و به‌کارگیری افراد نالایق در پست‌های مدیریتی نبود شایسته‌سالاری و استفاده نکردن از نخبگان و متخصصان

رقابت بین کارکنان

یکی از معضلات در این زمینه بحث رقابت است. ما همیشه برترین را انتخاب می‌کنیم. برترین ارگان یا اداره، برترین دستگاه، نفر برتر، مدیر نمونه و... در این فضا، فضای همکاری وجود نخواهد داشت و هر کس می‌خواهد خود را برتر جلوه دهد. در واقع به فکر بهبود عملکرد نیست و فقط دنبال شاخص‌هایی است که بتواند خود را بهتر نشان دهد. به همین دلیل به رفتارها و اعمالی دست می‌زنند که به خواسته و نیت خود (برتر بودن نسبت به بقیه) دست پیدا کنند.

چاپلوسی و تسخیر احساسات

یکی از رویدادهایی که خیلی زیاد با آن مواجه می‌شویم، نصب بنرها و پیام‌های تبریک انتصاب پست و مقام یا موفقیت در هر زمینه‌ای است. درسته که این کار جنبه‌های مثبتی هم شاید داشته باشد یا با نیت خیر این کار انجام شده باشد یا حتی بعضاً از ضروریات باشد، ولی بعضی مواقع حالت چاپلوسی به خود می‌گیرد و خیلی وقت‌های مشاهده می‌شود که کارکنان برای موفقیت‌های خیلی کوچک و کم‌اهمیت بنرهای بزرگ تبریک می‌نویسند. یا در بعضی مواقع مشاهده می‌شود که فردی تمام مناسبات مهم و غیر مهم را به مدیر یا کارمندان تبریک و تهنیت می‌گوید (مثل تبریک تولد، تبریک تولد اقوام، تسلیت گفتن و رفتن به مراسم اقوام خیلی دور).

از ۴۷۴ کدگذاری انجام‌گرفته (مجموع تعداد مراجع)، ۱۵۱ کد منحصر به فرد بودند (مجموع تعداد گره‌ها). این کدها در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. فراوانی و رفرنس کدهای باز

تعداد فراوانی	تعداد رفرنس	کدهای نهایی	تعداد فراوانی	تعداد رفرنس	کدهای نهایی
۷	۵	تقابل و تعارض بین افراد	۲	۲	دعوت به مهمانی و پذیرایی
۴	۲	نفوذ در افراد سازمان	۱۴	۶	چاپلوسی و تسخیر احساسات
۱۲	۴	نبود شایسته‌سالاری در سازمان	۲	۲	دادن هدایا به مناسبت‌های مختلف
۱۶	۷	به‌دست آوردن قدرت	۶	۳	مقابله به مثل و دادوستد سازمانی
۳	۳	نزدیک شدن به هسته قدرت سازمان	۱	۱	حفظ دستور جلسه به صورت محرمانه
۹	۸	جلب نظر و پشتیبانی چهره‌های معروف ورزشی و سیاسی	۱	۱	حمله به دیگران یا سرزنش آنها
۲	۲	برندینگ و تبلیغات شخصی	۱	۱	مخفی کردن اطلاعات
۱۰	۴	به‌دست آوردن امتیازهای ویژه	۱	۱	درخواست‌های گروهی برای مرخصی‌های درمانی
۴	۲	حامیان و پشتیبانان بیرون سازمان (ورزشی و غیرورزشی)	۱	۱	ارائه اطلاعات تحریف‌شده و ناقص به مافوق
۳	۲	خود را در چشم مدیر بهتر جلوه دادن و برعکس خراب کردن کارمند دیگر	۱	۱	ارائه تصویر مطلوب از خود
۱	۱	نبود مشروعیت مدیران و رؤسای سازمان	۱	۱	ایجاد پایگاه حمایتی (مردمی)
۳	۲	نحوه رفتار مدیران با کارکنان	۶	۳	مدیریت اطلاعات
۱	۱	ارتقای شغلی	۲۲	۲	در اختیار گذاشتن اطلاعات خصوصی و مشکلات احتمالی مخالفان به پایگاه‌های قدرت و رسانه
۵	۴	مشارکت در تصمیم‌گیری	۳	۳	حذف رقبا
۱	۱	از بین بردن قدرت حریف یا پیشی گرفتن از آن در مسابقه قدرت	۲	۱	عدم همکاری و ندادن راهکارهای کاربردی در اختیار مدیران
۱	۱	اشراف بر نحوه صحیح اجرای رفتارهای سیاسی	۳	۱	سنگ‌اندازی و ایجاد مانع برای عدم اجرای به‌موقع برنامه‌ها
۱	۱	رشد و توسعه شخصی	۳	۲	استفاده از اطلاعات به‌عنوان یک ابزار سیاسی
۱	۱	دنبال کردن بیش‌ازحد نفع شخصی	۱	۱	استفاده از اطلاعات یا منابع به صورت غیرمعمول
۱	۱	به‌دست آوردن حاشیه امنیت شغلی	۳	۱	استفاده از راهکارهایی مثل پنهان‌کاری
۷	۳	عوامل فردی	۱	۱	اخلال در فرایند عملیات
۹	۵	ماکیاولی‌گرایی	۱	۱	اعتراض‌های نمادین
۳	۲	خود نظارتی	۴	۲	اغتشاش و شورشگری
۶	۴	کانون کنترل	۳	۳	تحریک و تحت تأثیر قرار دادن سایر کارکنان
۳	۲	پیشینه و مناسبات سیاسی	۱	۱	تلاش برای اثرگذاری بر اهداف؛ شاخص‌ها
۳	۲	دانش و تخصص افراد	۱	۱	نگاه‌داشتن یا تحریف عمدی اطلاعات

۳	۲	وجود شعور و درک سیاسی	۲	۱	مدیریت تصویرپردازی دیگران
۲	۲	کاستی‌های درون سازمان	۲	۱	ایجاد تغییرات راهبردی در سازمان در راستای منافع شخصی یا گروه خاص
۲	۱	عقلایی و بوروکراتیک نبودن رفتار سازمان	۱	۱	ایجاد شبکه‌های ارتباطی با افراد بانفوذ
۵	۳	پیشرفت سایر کارکنان از طریق رفتار سیاسی	۱	۱	غارتگری
۱	۱	نارضایتی شغلی	۳	۱	سپریلاسازی دیگران
۸	۲	امنیت شغلی	۱	۱	مدیریت برداشت‌ها و ادراکات
۳	۱	رفتار شهروندی سازمانی	۱	۱	ایجاد گروه‌های سیاسی در جهت تکامل اهداف سازمانی
۴	۲	عدم اطمینان و توافق بین اعضای سازمان	۳	۳	جانشین‌پروری و جانشین‌گذاری
۵	۳	بی‌عدالتی و توزیع ناعادلانه منابع در میان کارکنان	۳	۲	بازی‌های افراطی قدرت
۶	۴	داشتن اطلاعات مهم سازمانی و اطلاعات کارکنان	۸	۳	کاهش بهره‌وری و کیفیت کار
۴	۳	جهت‌گیری سیاسی فرد	۲	۲	عدم تحقق اهداف سازمانی
۴	۳	تیم‌سازی و سیاسی‌کاری سازمان‌های بالادستی	۸	۴	رسیدن به هدف و منافع دلخواه
۱	۱	تشویق و دادن پاداش‌های فردی	۱	۱	حس حسادت و رنجش
۳	۲	کاهش منابع سازمان	۳	۱	افزایش استرس و فشار روانی
۱	۱	نبود نظام اداری برای نظارت و پیمایش عملکرد مدیران و کارکنان	۴	۲	کاهش رضایت شغلی
۶	۴	وابستگی به برخی نهادها و افراد قدرتمند	۱	۱	کاهش تعهد سازمانی
۸	۵	وابستگی به پایگاه‌های قدرت بیرون سازمان	۲	۱	جابه‌جایی کارکنان
۱	۱	نقض قوانین و مقررات	۲	۱	پیشرفت در سلسله‌مراتب شغلی
۱	۱	عدم تعریف معیارها و شاخص‌های عملکردی مدیران و کارکنان	۵	۳	تغییر اهداف و اولویت‌ها
۴	۳	جناح سیاسی همسو	۴	۲	پی‌گیری منافع سازمان و گروه‌ها
۱	۱	وجود سیاست‌های افزایش حقوق در سازمان	۵	۲	فساد سازمانی
۲	۲	عوامل شغلی و سازمانی	۳	۲	افت روحیه افراد کارآمد
۳	۲	استقلال شغلی	۲	۲	خرمندی سازمانی
۲	۱	تنوع مهارت	۱	۱	توسعه حکمرانی خوب
۳	۲	تعامل با مدیر	۱	۱	ایجاد رضایت و دل‌بستگی شغلی
۲	۲	عدم انطباق اهداف فرد با سازمان	۱	۱	به حاشیه رفتن نخبگان و متخصصان سازمان
۴	۴	ماهیت شغلی سازمان	۱	۱	وجود تیم‌های متعدد غیررسمی در سازمان
۲	۲	استفاده از شاخص‌ها و ملاک‌های ذهنی در ارزیابی کارکنان	۱	۱	کاهش پویایی و خلاقیت در سازمان
۸	۵	رقابت بین افراد	۳	۲	تصویب برخی دستورالعمل‌ها در راستای منافع گروه خاص
۲	۱	نبود روحیه همکاری در سازمان‌های ورزشی	۲	۱	ترک سازمان
۲	۱	اخلاق مدیران و سایر کارکنان	۱	۱	اعتراض
۱	۱	وجود رفتار سیاسی در سازمان	۲	۱	ابقای پست مدیریتی فرد
۲	۲	اعمال نفوذ در سازمان	۱	۱	ایجاد تغییر و تحول مثبت در سازمان
۲	۲	ندادن اطلاعات اساسی به تصمیم‌گیرندگان	۱	۱	کنترل سیاست بله‌قربان‌گو در سازمان
۴	۳	شایعه‌پراکنی	۱	۱	تأیید نظر و بله‌قربان

۳	۲	لابالی‌گری هنگام کار	۳	۱	بازی افشاگرانه و تخریب رقیبان
۳	۳	پارتی‌بازی	۱	۱	بازی تغییر
۴	۳	نشت اطلاعات به بیرون سازمان	۱	۱	آگاهی از فواید رفتارهای سیاسی مطلوب
۲	۲	رای به نفع یا علیه فرد	۱	۱	آگاهی از ضررهای رفتارهای سیاسی نامطلوب
۲	۲	آموزش رفتار سیاسی	۱	۱	تعامل سازمانی با بخش‌ها واحدهای مختلف سازمانی
۱۲	۵	ایجاد ائتلاف و جذب افراد همسو با نگرش خود	۱	۱	سیاست مناسب ارتقا و پرداخت سازمانی
۱۹	۶	معاشرت با افراد بانفوذ سیاسی و ورزشی	۱	۱	مشارکت‌های گروهی در تصمیم‌گیری‌های سیاسی سازمان
۵	۲	تبلیغات با اهداف سیاسی	۱	۱	همفکری سیاسی به سایر افراد در سازمان
۵	۳	استفاده از قدرت رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی	۱	۱	نظارت بر حسن انجام رفتارهای سیاسی
۱۱	۴	شبکه‌سازی و امپراتوری‌سازی	۱	۱	عدم تأثیر نفوذ افراد و گروه‌ها در ارتقا و پرداخت‌های سازمانی
۱	۱	محدود کردن بازدهی	۱	۱	کنترل رفتارهای سیاسی مخرب گروهی در سازمان
۳	۲	تبلیغ موفقیت‌های خود	۱	۱	استفاده از تمامی ظرفیت‌ها در جهت پیشرفت
۲	۲	دستکاری آمار و ارقام برای موفق نشان دادن خود	۱	۱	نبود تناقض در افزایش حقوق یا ارتقا در سازمان
۲	۲	دستکاری آمار و ارقام برای اثربخش نشان دادن سازمان	۱	۱	شناخت از اهمیت رفتارهای سیاسی
۳	۲	ترور شخصیت فرد یا افراد خاص در سازمان	۱	۱	توجه به اولویت‌های واقعی سازمان ورزشی
			۱	۱	توصیف و خودسنجی در نزد مدیران و رؤسا

### گام دوم. کدگذاری محوری

در مرحله کدگذاری محوری با بررسی دقیق مقوله‌های شناسایی‌شده و شباهت‌ها و تفاوت‌هایشان، مقوله‌های کشف‌شده تحت مقوله‌های اصلی قرار گرفت. در پژوهش حاضر در مرحله کدگذاری محوری، مقوله اصلی در جدول ۴ شناسایی شد.

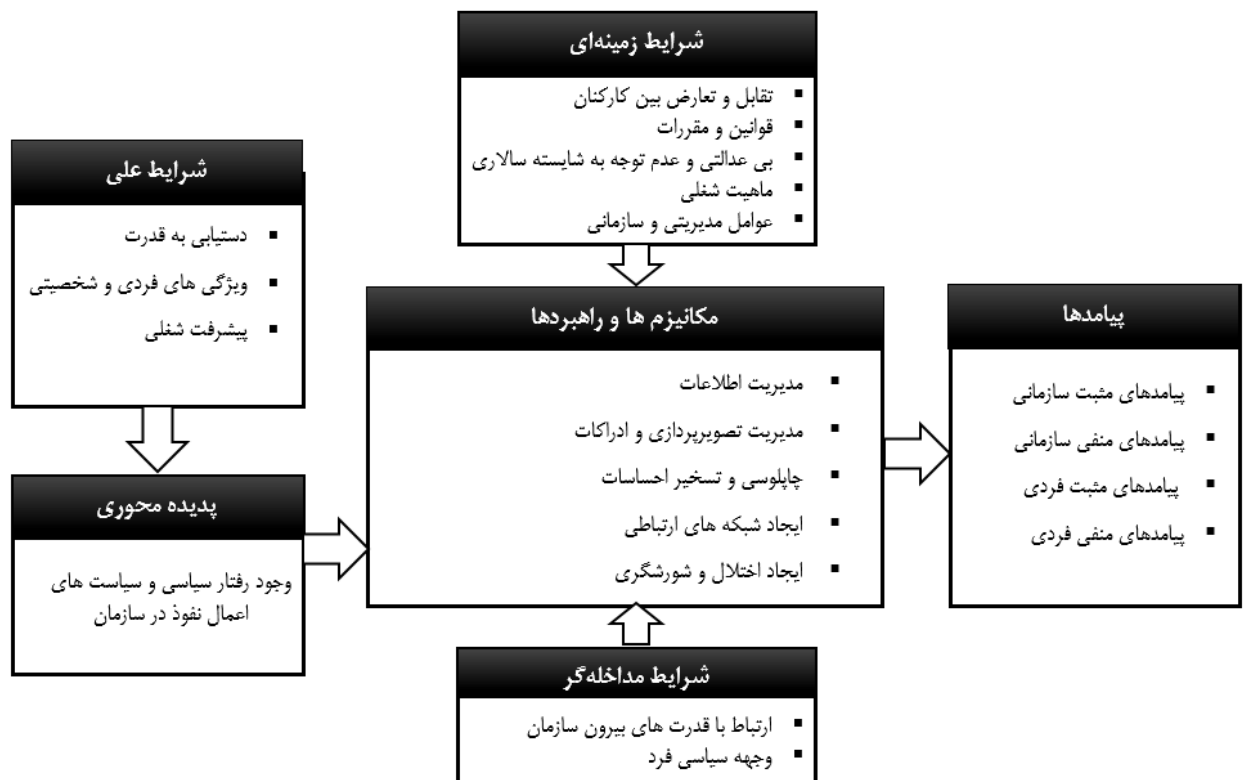
جدول ۴. نمونه‌ای از مفاهیم استخراج‌شده و کدهای مفهومی در کدگذاری محوری

مقوله اصلی	کد مفهوم
شرایط علی حاکم بر رفتار سیاسی کارکنان در سازمان‌های ورزشی	۱. دستیابی به قدرت
	۲. ویژگی‌های فردی و شخصیتی
	۳. پیشرفت شغلی
عوامل مرتبط با پدیده محوری در رفتار سیاسی کارکنان سازمان‌های ورزشی	۱. وجود رفتار سیاسی و سیاست‌های اعمال نفوذ در سازمان
	۱. تقابل و تعارض بین کارکنان
شرایط زمینه‌ای رفتار سیاسی کارکنان در سازمان‌های ورزشی	۲. قوانین و مقررات
	۳. بی‌عدالتی و بی‌توجهی به شایسته‌سالاری
	۴. ماهیت شغلی
	۵. عوامل مدیریتی و سازمانی
	۱. ارتباط با قدرت‌های بیرون سازمان
عوامل مداخله‌گر در رفتار سیاسی کارکنان سازمان‌های ورزشی	

	۲. وجهه سیاسی فرد
	۱. مدیریت اطلاعات
عوامل مربوط به سازوکارها و راهبردهای رفتار سیاسی کارکنان در سازمان‌های ورزشی	۲. مدیریت تصویرپردازی و ادراکات
	۳. چاپلوسی و تسخیر احساسات
	۴. ایجاد شبکه‌های ارتباطی
	۵. ایجاد اختلال و شورشگری
	۱. پیامدهای مثبت سازمانی
پیامدها و نتایج به وجود آمدن رفتار سیاسی کارکنان سازمان‌های ورزشی	۲. پیامدهای منفی سازمانی
	۳. پیامدهای مثبت فردی
	۴. پیامدهای منفی فردی

### گام سوم. کدگذاری انتخابی

در پژوهش حاضر محقق در کدگذاری انتخابی با یکپارچه‌سازی مقوله‌های کشف‌شده از تمام مصاحبه‌ها، مقوله‌های اصلی و فرعی را شناسایی کرد و با بهره بردن از تکنیک نوشتن خط سیر داستان به تدوین نظریه پرداخت. مدل مفهومی استخراج‌شده در این پژوهش، رفتار سیاسی کارکنان سازمان‌های ورزشی ایران را در مدل ارائه‌شده در شکل ۱، در قالب ابعاد شش‌گانه مدل پارادایمی شامل شرایط علی (۳ مقوله)، پدیده محوری (۱ مقوله)، شرایط زمینه‌ای (۵ مقوله)، شرایط مداخله‌گر (۲ مقوله)، سازوکارها و راهبردها (۵ مقوله) و پیامدها (۴ مقوله) را برای کارکنان سازمان‌های ورزشی ایران نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل پارادایمی عوامل مؤثر بر رفتار سیاسی کارکنان

## بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر به مدل پارادایمی رفتار سازمانی کارکنان سازمان‌های ورزشی ایران پرداخته شد. به این منظور از روش نظریه داده‌بنیاد برای ارائه مدل استفاده شد. این مدل فرایندهای کدگذاری ناشی از مصاحبه به‌دست‌آمده از خبرگان آگاه به موضوع است. نتایج داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه، ارائه مدل پارادایمی رفتار سیاسی کارکنان ورزشی در قالب ابعاد شش‌گانه مدل پارادایمی شامل شرایط علی (۳ مقوله)، پدیده‌محوری (۱ مقوله)، شرایط زمینه‌ای (۵ مقوله)، شرایط مداخله‌گر (۲ مقوله)، سازوکارها و راهبردها (۵ مقوله) و پیامدها (۴ مقوله) شناسایی شدند. یکپارچه‌سازی مقوله‌ها بر مبنای روابط موجود بین آنها و حول محور رفتار سیاسی کارکنان شکل‌دهنده مدل پارادایمی است، که الگوی رفتاری را برای کارکنان سازمان‌های ورزشی کشور منعکس می‌کند. شرایط علی مجموعه‌ای از وقایع و شرایط است که بر مقوله مرکزی، اثرگذارند. سه مقوله دستیابی به قدرت، ویژگی‌های فردی و شخصیتی و پیشرفت شغلی، به‌عنوان شرایط علی اثرگذار بر پدیده مرکزی شناسایی شدند. عوامل دستیابی به قدرت مانند به‌دست آوردن امتیازهای ویژه، به‌دست آوردن قدرت، مشارکت در تصمیم‌گیری، نزدیک شدن به هسته قدرت، نفوذ در افراد سازمان، ویژگی‌های فردی و شخصیتی مانند خودنظارتی، ماکیاولی‌گرایی، کانون کنترل، عوامل فردی، دانش و تخصص افراد، دنبال کردن بیش‌ازحد نفع شخصی و عوامل پیشرفت شغلی، ارتقای شغلی، به‌دست آوردن حاشیه امنیت شغلی، برندینگ و تبلیغات شخصی، رشد و توسعه شخصی است. در این زمینه رفتارهای سیاسی سازمانی، آن دسته از فعالیت‌هایی است که به‌عنوان بخشی از نقش رسمی در سازمان ضرورت ندارد، ولی در امر توزیع مزایا و کاستی‌های درون‌سازمانی اعمال نفوذ می‌کند. به‌عبارت دیگر، به‌کنش‌های منفی یا مثبتی که جزئی از شغل محسوب نمی‌شود و سازمان، آنها را به‌طور رسمی مجاز نمی‌داند (رفتارهای نامصوب) و چه‌بسا برای اهداف سازمان یا منافع دیگران در سازمان زیانبار باشد، رفتارهای سیاسی گفته می‌شود. رفتارهای سیاسی، به‌طور ذاتی برای کسب منافع شخصی انجام می‌گیرد. با توجه به این تعریف، سازمان‌ها متشکل از افرادی است که برای تأمین نیازها و خواسته‌های خود، که بعضاً با اهداف و رسالت‌های سازمان مغایر است، می‌کوشند و در این مسیر از مجموعه‌ای از رفتارهای سیاسی، شامل بازی‌های سیاسی، راهکارهای سیاسی و بازی‌های قدرت استفاده می‌کنند (کاپوتسیس و تانوس، ۲۰۱۶).

مقوله‌محوری رفتار سیاسی و سیاست‌های اعمال نفوذ در سازمان هستند. راهبردها یا کنش‌ها، اقدام‌های هدفمندی هستند که راه‌حلی برای پدیده موردنظر فراهم می‌سازند و به ایجاد پیامدها و نتایجی منجر می‌شوند. با توجه به یافته‌ها و داده‌های حاصل از پژوهش مجموعه طراحی نظام مدیریت و راهبردمحوری، به‌عنوان راهبردهای تأثیرگذار در رفتار سیاسی کارکنان سازمان‌های ورزشی شناسایی شده‌اند. مدیریت اطلاعات، مدیریت تصویرپردازی و ادراکات، چاپلوسی و تسخیر احساسات، ایجاد شبکه‌های ارتباطی، ایجاد اختلال و شورشگری از جمله این راهبردها هستند. شرایط مداخله‌گر مجموعه‌ای از وقایع و شرایط هستند که پس از شروع مطالعه و در حین انجام پژوهش رخ می‌دهند، عواملی همچون ارتباط با قدرت‌های بیرون، و وجهه سیاسی فرد که در پژوهش حاضر شرایط مداخله‌گر به‌شمار می‌آیند. عوامل زمینه‌ای مجموعه شرایطی‌اند که زمینه پدیده موردنظر را فراهم می‌سازند و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارند. شرایط بستر، مقوله‌محوری و نتایج منتج از آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این پژوهش مقوله‌های تقابل و تعارض بین کارکنان، قوانین و مقررات، بی‌عدالتی و بی‌توجهی به شایسته‌سالاری، ماهیت شغلی، عوامل مدیریتی و سازمانی از جمله این عوامل هستند؛ پیامدها تأثیر عوامل علی بر پدیده اصلی، موجب به‌کارگیری راهبردهای ارائه‌شده در مدل می‌شود. راهبردها نیز تحت تأثیر شرایط محیطی و ویژگی‌های زمینه‌ای قرار دارند، که این جریان پیامدهای مثبت و منفی به‌دنبال خواهد داشت که پیامدهای مثبت سازمانی مانند آگاهی از فواید رفتار سیاسی مطلوب، تعامل سازمانی با بخش‌ها و واحدهای مختلف سازمان، مشارکت‌های گروهی در تصمیم‌گیری‌های سیاسی، همفکری سیاسی به سایر افراد سازمان و پیامدهای منفی سازمانی مانند جابه‌جایی کارکنان، بازی تغییر، کاهش تعهد سازمانی، فساد مالی، به حاشیه رفتن نخبگان و متخصصان سازمان و پیامدهای مثبت فردی مانند تغییر اهداف و اولویت‌ها، پیشرفت در سلسله‌مراتب شغلی، ایجاد رضایت و دل‌بستگی شغلی، ابقای پست مدیریتی فرد،



رسیدن به هدف و منافع دلخواه و پیامدهای منفی مانند حس حسادت و رنجش، افزایش استرس و فشار روانی، کاهش رضایت شغلی و افت روحیه افراد کارآمد از جمله این پیامدها هستند. در الگوی پیشنهادی دستیابی به قدرت، ویژگی‌های فردی و شخصیتی و پیشرفت شغلی به عنوان عوامل علی در نظر گرفته شده است. این سه دسته عوامل بر پدیده اصلی که رفتار کارکنان است، اثر می‌گذارند و توجه به نقش هریک از آنها در کارکرد مدل ضروری است. عوامل دستیابی به قدرت مانند به دست آوردن امتیازهای ویژه، به دست آوردن قدرت، مشارکت در تصمیم‌گیری، نزدیک شدن به هسته قدرت، نفوذ در افراد سازمان است. ویژگی‌های فردی و شخصیتی شامل خودنظارتی، ماکیاولی‌گرایی، کانون کنترل، عوامل فردی، دانش و تخصص افراد و دنبال کردن بیش از حد نفع شخصی‌اند و عوامل پیشرفت شغلی شامل ارتقای شغلی، به دست آوردن حاشیه امنیت شغلی، برندینگ و تبلیغات شخصی، رشد و توسعه شخصی است. پدیده اصلی در این مدل رفتار سیاسی کارکنان و وجود رفتار سیاسی و سیاست‌های اعمال نفوذ است. تقابل و تعارض بین کارکنان، قوانین و مقررات، بی‌عدالتی و بی‌توجهی به شایسته‌سالاری، ماهیت شغلی و عوامل مدیریتی و سازمانی شرایط زمینه‌ای هستند. بدون سازوکارها و راهبردها هیچ سازمانی نمی‌تواند به اهداف خود دست یابد. مدیریت اطلاعات، مدیریت تصویرپردازی و ادراکات، تسخیر احساسات، ایجاد شبکه‌های ارتباطی، ایجاد شورشگری و اختلال موجب به کارگیری راهبردهای ارائه مدل می‌شوند و پیامدهای مثبت سازمانی، پیامدهای منفی سازمانی، پیامدهای مثبت فردی و پیامد منفی فردی جزو پیامدهای ارائه شده در مدل پژوهش حاضرند. با بررسی پیشینه‌ها می‌توان گفت مطالعات ملاحسینی (۱۳۸۹)، پژوهان و همکاران (۱۳۹۱)، کشاورز و همکاران (۱۳۹۴)، بخشی و همکاران (۱۳۹۹)، وبر و همکاران (۲۰۰۹) و همچنین پژوهش ویگودا و همکاران (۲۰۱۰) با برخی مقوله‌های بعد شرایط علی مثل پیشرفت شغلی همسو هستند. همچنین تحقیق زارعی متین (۱۳۸۱)، ترک‌زاده (۱۳۹۹) و تردوی و همکاران (۲۰۰۵) با مقوله وجود رفتار سیاسی و سیاست‌های اعمال نفوذ در سازمان (پدیده محوری) همسو هستند. همین‌طور نتایج تحقیقات فریدفتحی و ولی‌زاده (۱۳۹۸) و عبدالمی و همکاران (۱۳۹۹) با عوامل مدیریتی و سازمانی (شرایط زمینه‌ای) همراستا بودند و نتایج پژوهش موسوی و ولی‌زاده (۱۳۹۶) همسو با بعد پیامدها نشان داد رفتار سیاسی پیامدهای مثبت و منفی دارد.

به‌طور کلی می‌توان گفت شکست یا موفقیت هر سازمان تا حدود زیادی به کیفیت مدیریت، رفتار سیاسی کارکنان بستگی دارد. به‌طور کلی اگر سازمانی دچار بحران شود، ابتدا مدیر باید پاسخگو باشد و بعد کارکنان، از این رو برای این مهم باید بر رفتارهای سازمانی حاکم بر محیط خود کنترل داشته باشند، چراکه نقطه آغازین مدیریت درست در جهت رسیدن به اهداف سازمان است. به همین دلیل شناخت عوامل و متغیرهای سازمانی از جمله رفتار سیاسی اهمیت بسزایی دارد. در خصوص اهمیت رفتار سیاسی کارکنان می‌توان راهکارهایی را ارائه داد و مدیران و کارکنان را به تقویت این نوع رفتارها تشویق کرد تا بتوانند با توجه به گسترش آن در سازمان موانع را از سر راه بردارند. ارائه این الگو در خصوص رفتار سیاسی در سازمان‌های ورزشی که از پویایی و حساسیت بالایی برخوردارند، می‌تواند راه‌گشایی باشد برای حل مشکلات سازمان‌های ورزشی که گاهاً نشأت گرفته از کاربرد نادرست تصمیمات راهبردی یا رفتارهای سیاسی کارکنان است. رویارویی با موانع و مشکلات سر راه سازمان‌های ورزشی توسط مدیران با مدیریت رفتار سیاسی و اتخاذ تصمیماتی برخاسته از رفتار سیاسی کارکنان را می‌توان حضور رفتاری جدید در سازمان‌های ورزشی دانست. با توجه به انواع تیپ‌های شخصیتی و سبک‌های رهبری در مدیران و کارکنان سازمان‌های ورزشی ایران انتظار می‌رود، گره‌ای در خصوص حل مشکلات سازمان و تصمیم‌گیری‌های منحصر به فرد توسط مدیران و کارکنان با توجه به رفتار سیاسی آنها باز شود. به‌طور کلی نتایج پژوهش حاضر، بیانگر این است که مدل رفتار سیاسی کارکنان ورزشی از عوامل علی، پدیده اصلی، ویژگی‌های زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها تشکیل شده است. عوامل علی شامل دستیابی به قدرت، ویژگی‌های فردی و شخصیتی و پیشرفت شغلی است که به‌طور مستقیم بر پدیده اصلی اثر می‌گذارند. مدل حاضر به مدیران و کارکنان سازمان‌های ورزشی ایران کمک می‌کند تا با الهام از الگوی ارائه شده، عوامل علی، پدیده اصلی، ویژگی‌های زمینه‌ای و راهبردها و استراتژی‌های مناسب رفتاری

نهادینه شود که از طریق آن بتوانند به رشد و تعالی سازمان کمک کنند. همچنین با به‌کارگیری این مدل در سازمان‌های ورزشی می‌توان امیدوار بود که تحول‌شگرفی در زمینه مدیریت رفتار سیاسی کارکنان در سازمان ایجاد شود. برای کاهش میزان رفتار سیاسی نامطلوب اقدام‌های زیر توصیه می‌شود: ۱. در خصوص ارتباطات آشکار تمام کارکنان باید از منابع و امکانات آگاهی داشته باشند تا برای استفاده بهینه از آنها برنامه‌ریزی کنند. در واقع وجود ارتباطات آشکار مانع از آن می‌شود که عده محدودی سعی در کنترل ارتباطات به نفع خودشان داشته باشند؛ ۲. در بسیاری از موارد مبهم بودن اهداف و عدم اطمینان نسبت به شرایط سبب بروز رفتارهای سیاسی می‌شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود تا حد امکان مدیر سازمان سعی در روشن کردن اهداف، رویه‌ها و سایر امور مرتبط با کارکنان داشته باشد؛ ۳. باید از علت وقوع رفتار سیاسی آگاهی داشته باشند تا بتوانند آثار آن را پیش‌بینی کنند. با توجه به میانگین بازخور و معناداری تأثیر آن در کنار رفتار سیاسی بر عملکرد نیروی انسانی، در جهت افزایش تأثیر بازخورد لازم است: ۱. کارکنان از انتظارات مسئولشان نسبت به خود آگاه باشند؛ ۲. کارکنان به‌موقع در جریان نتایج مثبت یا منفی کارشان قرار بگیرند؛ ۳. کارکنان از نتایج ارزیابی عملکردشان به‌وسیله سرپرستشان مطلع باشند؛ ۴. کارهای کارکنان به‌طور منظم مورد نظارت و ارزیابی قرار گیرد؛ ۵. کارکنان از کیفیت کاری که انجام می‌دهند، مطلع باشند.

## تقدیر و تشکر

از راهنمایی‌های بی‌دریغ اساتید بزرگوار این پژوهش و داوران محترم به خاطر ارایه نظرهای ساختاری و علمی سپاسگزاری می‌شود. همچنین از همکاری صمیمانه مشارکت‌کنندگان در تحقیق تشکر و قدردانی می‌شود.

## References

- Abbas, M., & Raja, U. (2014). Impact of perceived organizational politics on supervisory-rated innovative performance and job stress: Evidence from Pakistan. *Journal of Advanced Management Science*, 2(2), 158-162.
- Abdullahi, K., Rasekh, N., Ghasemi, H. (2015). The effect of political behavior on the performance of the staff of the Ministry of Sports and Youth. *Political Science Quarterly*, 16(50), 173-193. (In Persian).
- Avey, J. B., Palanski, M. E., Walumbwa, F. O. (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 573-582.
- Bakhshi, M., Shaygan, J., Manouchehri, N. (2020). The relationship between political behavior and organizational health with job attachment of employees of the Ministry of Sports and Youth. Sixth National Conference on Sports Science and Physical Education of Iran, Tehran. (In Persian).
- Bodla, M. A., Afza, T., & Danish, R. Q. (2014). Relationship between organizational politics perceptions and employees' performance: Mediating role of social exchange perceptions. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(2), 426-444.
- Cheong, J. O., Kim, C. (2018). Determinants of performance in government: Focusing on the effect of organizational politics and conflicts in organizations. *International Journal of Public Administration*, 41(7), 535-547.
- Darvish, H., Shams, M. (2017). The study of the effect of political behavior on the voice of employees. *Iranian Journal of Public Management Mission*, 8(25), 1-13. (In Persian).
- Elbanna, S. (2018). The constructive aspect of political behavior in strategic decision-making: The role of diversity. *European management journal*, 36(5), 616-626.

- Fani, A. A., Sheikhejad, F., Danaeifard, H., Hassanzadeh, A. (2018). Research on the factors affecting the formation of political behavior in the organization. *Public Management Quarterly*, 1, 151-74. (In Persian).
- Farid Fathi, A., Valizadeh, (2020). Identifying the factors affecting the political behavior of sports federation managers. *Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sport*, 6 (4), 119-130. (In Persian).
- Goodarzi, M., Nazari, A., Ehsani, M. (2012). Presenting a structural equation model of the effect of communication skills on management skills of sports managers. *Applied Research in Sports Management*, 1(1), 11-20. (In Persian).
- John, B. (2010). *Research methods in educational and behavioral sciences*. Translated by Hassan Pasha Sharifi and Narges Taleghani (2012). 11th edition, Tehran Roshd Publications, p.63. (In Persian)
- Jumeh Zadeh, I. S. J., Shahram Nia, A. M., Safariani, R. A. (2015). The model of good governance; Partner community and efficient government in development management. *Political Science Quarterly*, 36(12), 7-40. (In Persian)
- Kapoutsis, I., & Thanos, I. (2018). Politics in organizations: positive and negative aspects of political behaviour. *European Management Journal*, 34(3), 310-312.
- Keshavarz, L., Farahani, A., Shahrabz, M. (2015). Regression analysis of political intelligence and political behavior of managers of the General Directorate of Sports and Youth and sports delegations of Fars province. *Organizational Behavior Management Studies in Sport*, 9, 23-30. (In Persian)
- Lerman, A. E., Sadin, M. L., Trachtman, S. (2017). Policy uptake as political behavior: evidence from the affordable care act. *The American Political Science Review*, 111(4), 1-16.
- Mishra, P., Sharma, S. K., Swami, S. (2016). Antecedents and consequences of organizational politics: A select study of a central university. *Journal of Advances in Management Research*, 13(3), 334-351.
- Moraes, R. M. D., Teixeira, A. J. C. (2020). Managers, engagement and political behaviors: A nonlinear relationship. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(3), 218-31.
- Mokhtari, R., Safania, A. M., Poursoltani Zarandi, H. A. (2019). Model test of factors affecting political behaviors in sports organizations. *Sports Management*, 1(44), 119-31. (In Persian)
- Mousavi, N., Zare, F. (2017). The role of political behaviors on the occurrence of hypocritical behaviors according to the mediating role of spirituality. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 4, 161-87. (In Persian).
- Naiyananont, P., & Smuthranond, T. (2017). Relationships between ethical climate, political behavior, ethical leadership, and job satisfaction of operational officers in a wholesale company, Bangkok Metropolitan region. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(3), 345-351.
- Pajuohan, F., Sabunchi, R., Pajouhan, A. (2012). The relationship between political behavior and the effectiveness of employees of sports and youth departments in Kermanshah and Hamedan provinces. *International Conference on Physical Education and Sport*, 8, 1-6. (In Persian)
- Peymanfar, M., Hossein, E. A., Hamidi, M. (2012). The infrastructural obstacles of the country's sports system in the implementation of strategic plans. *Social and Cultural Strategy Quarterly*, 1 (3), 145-55. (In Persian).
- Riaz, A., Batool, S., & Saad, M. S. (2019). "The missing link between high performance work practices and perceived organizational politics". *Revista de Administração de Empresas*, 59(2), 82-94.
- Sabbagh Mollahosseini, I. (2020). A study of the relationship between employees' political behavior and creativity in the organization. 3rd National Conference on Creativity, TRIZ and Engineering and Innovation Management of Iran, Tehran, Research Institute of Creativity and Innovation. (In Persian).
- Tabli, H., Rayhani Yasavoli, A. (2015). Investigating the moderating role of personality types in the relationship between political behavior of managers and anti-citizenship behaviors of Mashhad University of Medical Sciences staff. *Journal of North Khorasan University of Medical Sciences*, 7(1), 209-217. (In Persian).

- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Ferris, G. R. (2005). Political will, political skill, and political behavior. *Journal of Organizational Behavior, The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(3). 229-245.
- Turkzadeh, J., Izadi, F., Mozginejad, S. (2020). Prevalence of political behaviors in various organizational structures mediated by the sources of study power of education in Fars province. *Strategic Research on Social Issues in Iran*, 2(29),135-158. (In Persian).
- Vafaei, K. (2014). Political development and modern politics harms and challenges of political development in contemporary Iran, 10(29),156-69. (In Persian).
- Vashghani, A. (2008). The relationship between factors affecting political behavior and empowerment of Interior Ministry staff based on Robbins. Master Thesis, Islamic Azad University, Boroujerd Branch. (In Persian).
- Vigoda-Gadot, E., Vinarski-Peretz, H., Ben-Zion, E. (2003). Politics and image in the organizational landscape: An empirical examination among public sector employees. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8),764-787.
- Vigoda, G., Talmud, E. (2010). Organizational politics and job outcomes: The moderating effects of trust and social support. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(11), 2829-2861.
- Wales, K. (1997). Educational management and leadership. Translated by Mohammad Ali Tusi (1997), seven edition, Tehran, Public Management Training Center, 51.
- Weber, M. R., Finley, D. A, Crawford, A., Rivera, J. R. D. (2009). An exploratory study identifying soft skill competencies in entry-level managers. *Tourism and Hospitality Research*, 9(4), 353-361.
- Wu, X., Hua, R., Yang, Z, Yin, J. (2018). The influence of intention and outcome on evaluations of social interaction. *Acta Psychologica*, 182,75-81.
- Zarei Matin, H. (2002). Political behavior and Its role in organization and management. *Journal of Qom Higher Education Complex*, 15, 27-58. (In Persian).