

## رفتار سیاسی و نقش آن در سازمان و مدیریت

دکتر حسن زارعی متین\*

در مورد رفتار سیاسی در سازمان دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد. بعضی به بعد مثبت و مشروع آن توجه دارند و بعضی به بعد منفی و غیرمشروع آن. از دیدگاه مثبت و تئوری‌های مدیریت، رفتار سیاسی یک فرایند طبیعی در سازمان است که از طریق آن می‌توان تعارض‌ها و اختلاف‌های بین گروه‌ها و ذی‌نفع را بررسی و حل و فصل نمود و بر منافع و رضایت گروه‌های مختلف تأکید کرد. در این مقاله آورده شده است که رفتار سیاسی مطلوب می‌تواند به توسعه خردمندی سیاسی در فرایند تصمیم‌گیری، تغییر و تحول سازمان، افزایش رضایت شغلی، اندازه‌گیری اثربخشی سازمان، به کارگیری مدیریت مشارکتی و افزایش قدرت کارکنان مؤثر واقع گردد.

**واژگان کلیدی:** رفتار سیاسی، تصمیم‌گیری، رضایت ذی‌نفع‌ها، اندازه‌گیری اثربخشی سازمان، قدرت.

## مقدمه

سازمان‌ها جامعه امروزی را تشکیل می‌دهند. بخش عمده زندگی ما در سازمان‌ها و یا در ارتباط با سازمان‌ها سپری می‌شود؛ در یکی کار می‌کنیم و هم‌زمان از تولیدات و خدمات سازمان‌های دیگر استفاده می‌نماییم. هر سازمان با انجام دادن وظایف مختلف، هدف‌های متفاوتی را برای جامعه و مردم آن متحقق می‌سازد. اهمیت سازمان‌ها به حدی است که حتی گردش امور زندگی تا حد زیادی وابسته به عملکرد و پیشرفت آن‌ها است. چالز پرو از دانشمندان مدیریت در این مورد بیان می‌دارد که سازمان‌ها پدیده کلیدی جوامع امروزی هستند، زیرا تأثیر مستقیم بر روی نهادهای اجتماعی، سیاست‌ها، اقتصاد و حتی قوانین و خانواده‌ها دارند (دافت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲، ص ۸).

در سازمان‌ها مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی نقش بسزایی در عملکرد کارکنان دارد، به طوری که نیروی انسانی عامل استراتژیک برای عملکرد سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود و مدیریت بر نیروی انسانی و گروه‌های سازمانی مهم‌ترین عامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری است. تاکنون سازمان‌ها به گونه‌های متفاوتی مورد ملاحظه قرار گرفته‌اند که از جمله مهم‌ترین آن‌ها دو روش عقلانی و سیاسی می‌باشد. بر اساس نگرش عقلانی، سازمان برای دستیابی به هدف‌های روشن و مشخص تلاش می‌کند و برای تصمیم‌گیری، راه‌حل‌های گوناگون را شناسایی کرده و بهترین آن‌ها را انتخاب می‌نماید. اما بر مبنای نگرش سیاسی، سازمان از ائتلاف‌هایی به وجود آمده است که از نظر هدف‌ها با هم توافق ندارند. در این الگو سازمان عبارت است از گروه‌هایی که دارای منافع، هدف‌ها و ارزش‌های جداگانه و مخصوص به خود می‌باشند. الگوی عقلایی پیش‌تر مناسب سازمان‌هایی است که در محیط باثبات قرار گرفته و اهداف و راه رسیدن به آن‌ها مشخص و روشن می‌باشد و الگوی سیاسی مناسب سازمان‌هایی با شرایط عدم اطمینان و شرایطی است که افراد در موارد متعدد با هم اختلاف نظر دارند. از آنجایی که شرایط بسیاری از سازمان‌های امروزی نامطمئن و پیچیده می‌باشد مناسب است مدیران

از الگوی سیاسی بیش‌تر استفاده کنند. این الگو در سال‌های اخیر اهمیت زیادی پیدا کرده است.

برخی دانشمندان بیان می‌دارند که مدیران موفق باید سیاست‌مداران خوبی باشند و لازمه پیشرفت آن‌ها داشتن رفتار سیاست‌مدارانه است و رفتار سیاسی را بخشی از زندگی سازمانی می‌پندارند. بر اساس تحقیقات انجام شده، رفتار سیاسی بر رضایت شغلی، عملکرد سازمان و بهره‌وری تأثیر دارد. به رغم اهمیت آن در مدیریت و شیوه اداره سازمان‌ها، بیش‌تر سازمان‌های دولتی و غیردولتی برای مدیریت سازمان خود از شیوه‌های کلاسیک گذشته و بوروکراسی استفاده می‌کنند و بهره‌ای کمی از این دیدگاه مؤثر سازمانی می‌برند.

## مفهوم رفتار سیاسی

در مورد رفتار سیاسی دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد؛ بعضی به بعد مثبت و مشروع رفتار سیاسی می‌پردازند و بعضی به بعد منفی و نامشروع آن تأکید دارند. آن‌ها که از دیدگاه منفی به این واژه نگاه می‌کنند، سیاست را فریب و نیرنگ دانسته و مقصد یا هدف کسی که چنین رفتاری را در پیش می‌گیرد تأمین خواسته‌های شخصی او می‌دانند. عوام از این دیدگاه به واژه سیاست نگاه می‌کنند. اما طبق دیدگاه، رفتار سیاسی یک فرایند طبیعی در سازمان است که از طریق آن، تعارض‌ها و اختلافات بین گروه‌های مختلف و ذی‌نفع بررسی شده و به دنبال افزایش رضایت گروه‌های مختلف، تصمیم‌گیری مؤثر و افزایش بهره‌وری به وجود خواهد آمد. این دیدگاه رفتار سیاسی بسیار مشابه با تشکیل ائتلاف است. در سازمان و مدیریت، از این دیدگاه به رفتار سیاسی می‌نگرند.

در منابع موجود، تعریف‌های مختلفی از رفتار سیاسی شده است؛ بعضی آن را از بعد مثبت و منفی بودن مطرح کرده‌اند و بعضی از بعد مشروع و یا نامشروع بودن به توضیح آن پرداخته‌اند. ضمن این‌که ارتباط تنگاتنگی نیز با بحث قدرت و تفویض اختیار دارد.

در ابتدای این بخش به برخی از تعریف‌ها اشاره شده و به توضیح مهم‌ترین آن‌ها

پرداخته می شود:

- سیاست‌ها مطالعه قدرت در عمل هستند. اعضای سازمان به منظور اخذ قدرت شخصی و قدرت پست و مقام، درگیر سیاست‌های سازمانی هستند. سیاست‌های سازمانی یک فرایند نفوذ می‌باشد که در آن یک فرد یا یک گروه تلاش می‌کند علاوه بر استحقاق و لیاقتش مزیتی را به وسیله تاکتیک‌های غیررسمی به دست آورد. این مزیت به نوعی به دست آوردن قدرت است.

در تعریف دیگری گفته شده که سیاست‌ها به تلاش‌های اعضای سازمان برای بسیج کردن نیرو در جهت یا در برابر خط مشی‌ها، قوانین، اهداف یا دیگر تصمیم‌هایی که پیامدهای آن‌ها اثراتی را بر آنان خواهد داشت اطلاق می‌شود (رایبزن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱، ص ۷۱).  
- رفتار سیاسی، رفتاری خارج از مقررات شغلی است. این رفتار نیازمند تلاش برای به کارگیری قدرت شخصی است. هم‌چنین، رفتار سیاسی به تلاش برای نفوذ بر اهداف، معیارها یا فرایندهای مورد استفاده جهت تصمیم‌گیری توجه دارد. هنگامی که بیان می‌شود سیاست‌ها به توزیع مزایا، امکانات، کارها و منابع در داخل سازمان‌ها توجه دارد، این شامل رفتارهای سیاسی متنوعی مثل خودداری کردن از دادن اطلاعات به تصمیم‌گیرندگان، شایعه پراکنی، دادن اطلاعات محرمانه به رسانه‌ها در مورد فعالیت‌های سازمان، کمک به دیگران جهت منافع متقابل و سخنرانی و تبلیغات له یا علیه یک شخص یا یک تصمیم خاص می‌باشد.

- جفری ففر رفتار سیاسی را مجموعه فعالیت‌هایی می‌داند که برای کسب قدرت، افزایش و اعمال قدرت و به کارگیری سایر منابع به وسیله اشخاص انجام می‌شود تا از آن طریق بتوانند در موقعیت‌های نامطمئن و آشوب‌زده به هدف‌های دلخواه خود برسند (هادی‌زاده مقدم، ۱۳۷۸).

- رفتار سیاسی و سیاست یعنی به کارگیری قدرت به منظور اعمال نفوذ بر فرایند تصمیم‌گیری برای رسیدن به نتیجه. اعمال قدرت و نفوذ باعث شده تا از واژه سیاست دو تعریف ارائه شود: (۱) رفتار به نفع خود (۲) فرایند طبیعی تصمیم‌گیری. در نخستین

تعریف بر آن نوع رفتار سیاسی تأکید می‌شود که تأمین‌کننده منافع شخص باشد و این نمی‌تواند مورد تأیید دانش مدیریت و سازمان باشد، زیرا از این دیدگاه رفتار سیاسی یعنی فریب و نیرنگ و هدف کسی که چنین رفتاری را در پیش می‌گیرد، تأمین خواسته‌های شخصی خودش می‌باشد.

مردم عادی از این دیدگاه به واژه سیاست نگاه می‌کنند. دیدگاه دوم این است که رفتار سیاسی یک فرایند طبیعی در سازمان است که به وسیله آن، تعارض، تضاد و اختلاف بین گروه‌های ذی‌نفع در سازمان حل و فصل می‌شود. در واقع سیاست یعنی گفت‌وگو، مذاکره و چانه‌زدن برای حل مسئله تعارض، تضاد و اختلاف بین افراد و گروه‌ها. در مبانی سازمان و مدیریت، سیاست از دیدگاه دوم مورد توجه قرار می‌گیرد (دروری و روم<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰، ص ۳۳).

- رفتار سیاسی آن دسته از فعالیت‌هایی است که به عنوان بخشی از نقش رسمی در سازمان نمی‌گنجد ولی در امر توزیع مزایا و کاستی‌های درون سازمان اعمال نفوذ می‌کند. رفتار سیاسی بعد مشروع و نامشروع در سازمان پیدا می‌کند. رفتار سیاسی مشروع<sup>۲</sup> یعنی سیاست‌های عادی روزانه، مانند شکایت کردن به سرپرست، رعایت نکردن سلسله مراتب اختیارات، تشکیل ائتلاف‌ها، ایجاد موانع بر سر راه تصمیمات، سخت‌گیری در مقررات و سد کردن راه خط مشی‌های سازمانی. از سوی دیگر، رفتارهای سیاسی نامشروع<sup>۳</sup> آن دسته از رفتارهایی است که به وسیله آن، قوانین و مقررات مربوطه نقض می‌شود. این کارها را اخلاص‌گری می‌نامند، مانند درخواست‌های گروهی برای مرخصی استعلاجی و اعتراض‌های نهادین، کسب منابع فردی، پارتنی بازی، داد و ستدهای درون سازمانی، شایعه پراکنی و نشت اطلاعات محرمانه.

- رفتار سیاسی می‌تواند جنبه‌های مثبت و منفی داشته باشد؛ بعد منفی سیاست در قالب دنبال نمودن بیش از حد نفع شخصی، میل به در نظر گرفتن بیش‌تر موقعیت‌ها در قالب اصطلاحات برد - باخت (اگر من برنده باشم - شما باید بازنده باشید) به جای

---

1. Drory and Romm.  
2. Legitimate Political Behavior.  
3. Illegitimate Political Behavior.

اصطلاحات برد - برد و استفاده غالب از تاکتیک‌های مبارزاتی نظیر پنهان کاری، غافل‌گیر کردن، حفظ دستور جلسات به صورت محرمانه، مخفی کردن اطلاعات و فریب‌کاری نمود پیدا می‌کند. استفاده غیرقانونی از اختیارات، اطلاعات یا منابع، نمونه‌های دیگری از بعد منفی سیاست است.

بعد مثبت در قالب پی‌گیری منافع سازمان و گروه‌ها، در نظر گرفتن موقعیت‌ها در قالب اصطلاحات برد - برد و حل و فصل تضادها و اختلافات گروه‌های مختلف و ذی‌نفع‌ها نمود پیدا می‌کند (دفت، ۱۳۷۴، ص ۶۸۸).

این دیدگاه از رفتار سیاسی مورد توجه افراد متخصص و مبانی سازمان و مدیریت است. بنابراین، سیاست‌های سازمانی متضمن فعالیت‌هایی است که برای کسب، توسعه و اعمال قدرت و سایر منابع صورت می‌گیرد و نتایج مورد علاقه فرد (اعمال‌کننده سیاست) حاصل می‌شود.

- بیشتر مردم سیاست را هم معنی با نیرنگ‌های زشت و یا از پشت خنجر زدن می‌دانند ولی نتیجه بعضی از تحقیقات نشان می‌دهد رفتار سیاسی در داخل سازمان‌ها وسیع و گسترده است. بنابراین مدیران به جای این‌که آن را نادیده بگیرند و یا سعی در حذف آن داشته باشند، در این اندیشه‌اند که چه موقع و چگونه می‌توانند آن را به شکلی سازنده در داخل سازمان به کار گیرند.

اخیراً برخی محققین الگویی اخلاقی در رفتار سازمانی ارائه داده‌اند که در آن، راه‌حل رفتار سیاسی تحت شرایط دوگانه زیر اخلاقی و مناسب شمرده شده است:

(۱) به حقوق همه طرف‌هایی که سود می‌برند احترام بگذارند؛

(۲) حرمت قوانین قضایی حفظ شود.

- رفتار سیاسی در برگیرنده شیوه‌هایی است که به هنگام تخصیص منابع کمیاب می‌توان به وسیله آن، تعارض‌ها و مسایل ناشی از سلیقه‌های مختلف را حل کرد. بنابراین رفتار سیاسی، شامل فعالیت‌هایی می‌شود که به موجب آن بر تصمیماتی اعمال نفوذ می‌گردد که درباره آن‌ها دیدگاه‌های متفاوت وجود دارد و نمی‌توان با ارائه داده‌های جدید به حل آن‌ها پرداخت.

به طور کلی می‌توان گفت دو دیدگاه عمده در مورد رفتار سیاسی وجود دارد: ۱- رفتاری که بر اساس آن فرد یا گروه فقط به منافع خود توجه می‌کند. ۲- رفتاری که بر اساس آن در هنگام تصمیم‌گیری به منافع سازمانی توجه می‌شود و از طریق گفت‌وگو و چانه‌زدن در هنگام شرایط عدم اطمینان و تعارض به حل و فصل مسایل و نزدیک کردن دیدگاه‌های مخالف و سرانجام حصول توافق پرداخته می‌شود.

البته این رفتارها و سیاست کاری می‌تواند در یک پیوستار قرار گیرد. سازمان‌هایی که بی‌نهایت سیاسی هستند، در ضربه زدن به طرفین مخاصمه آن قدر انرژی به کار می‌برند که سازمان نمی‌تواند وظایف خود را به خوبی انجام دهد. در نتیجه، آن سازمان در برابر رقبای خود ضعیف می‌شود و گاهی به دلیل کاهش رضایت شغلی، نیروهای خود را از دست می‌دهد.

هم‌چنین یک سازمان کاملاً غیرسیاسی در انجام وظایف خود کم‌تر مولد و تحول‌زا می‌شود. افراد نسبت به عملکرد گروه‌های سازمان حساسیت به خرج نمی‌دهند، انتقادگری و رقابت سالم و نیز انتقادپذیری وجود نخواهد داشت و در نهایت سازمان نمی‌تواند در عملیات خود، از شیوه‌های جدید بهره‌جوید و در برابر رقبای خود ضعیف می‌شود (نصر اصفهانی، ۱۳۷۶، شماره ۷۵).

## اهمیت رفتار سیاسی در سازمان

با وجود دیدگاه‌ها و ابعاد مختلف در مورد رفتار سیاسی مطالعات و تحقیقات نشان می‌دهد رفتار سیاسی مطلوب و مؤثر در سازمان به منظور افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و سازمانی ضرورت دارد، به طوری که امروزه با عنوان مدیریت رفتار سیاسی در گرایش‌های رفتار سازمانی مورد بحث قرار می‌گیرد. البته رفتار سیاسی مانند دیگر جنبه‌های پویای سازمانی فرایند ساده‌ای نیست و از سازمانی به سازمان دیگر تفاوت دارد.

رفتار سیاسی به دلایلی که در زیر به مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود در مدیریت مطرح گردیده و اهمیت فزاینده پیدا کرده است:

وجود هدف‌های مبهم برای سازمان‌ها، کمبود منابع، افزایش نقش استراتژیک نیروی انسانی در سازمان، اهمیت رضایت شغلی کارکنان، توسعه دانش مدیریت و تأکید بر مشارکت اثربخش نیروی انسانی، تغییرات محیطی و شرایط پرتلاطم، پیچیده‌تر شدن فرایند تصمیم‌گیری و عدم به کارگیری شیوه عقلایی برای شرایط پیچیده امروزی، برنامه‌های بهبود و بازسازی سازمان و اهمیت نقش رضایت گروه‌ها و ذی‌نفع‌ها در عملکرد و بهره‌وری سازمان. به طوری که امروزه بیان می‌شود موفقیت سازمانی در گرو عوامل مهمی مانند شایستگی رقابتی سازمان و هم‌چنین شایستگی مدیران عالی سازمان در به کارگیری رفتار سیاسی مطلوب و سازنده است.

بر اساس نظر محققین، واقعیت‌های جدی رفتار سیاسی باعث شده بر پاره‌ای از آرزوهای آدمی که داشتن سازمان‌های ایده‌آل با رفتار منطقی است، خط بطلان کشیده شود (رضائیان، شماره ۱۱).

از دیدگاه سیاسی، سازمان ترکیبی از ائتلاف‌ها است که برای دستیابی به منافع و انرژی با یکدیگر در رقابت هستند. هم‌چنین، وسیله‌ای است برای تأمین منافع افراد و گروه‌هایی که بر آن اثر می‌گذارند و نیز تحت تأثیر آن واقع می‌شوند.

سازمان یک فرد نیست بلکه یک واحد حقوقی است که بر اساس هدف‌های متضاد افراد به وجود آمده است و در چارچوب روابط قراردادی بین این هدف‌ها نوعی تعادل به وجود آورده است. از دیدگاه سیاسی هویت یک سازمان تا زمانی حفظ می‌شود که منافع گروه‌های ذی‌نفع را تأمین کند و یک ائتلاف پویا از افراد و گروه‌ها ایجاد کند. بنابراین، آنچه در این مقاله و تحقیق از رفتار سیاسی مدنظر است، دیدگاه دوم، یعنی جنبه مثبت، قانونی و مشروع رفتار سیاسی است که با توجه به شرایط عدم اطمینان فعلی نسبت به بسیاری از سازمان‌ها، می‌تواند در ابعاد مختلف عملیات سازمانی و اقدامات مدیریتی مؤثر واقع شده، موجبات رضایت شغلی گروه‌ها و احساس مالکیت آن‌ها را فراهم سازد و در نتیجه باعث افزایش بهره‌وری گردد.



## چرا رفتار سیاسی در سازمان شکل می‌گیرد؟

در این بخش به شرایطی توجه می‌شود که بر اساس آن رفتارهای سیاسی مؤثر و غیرمؤثر در سازمان توسط افراد توسعه پیدا می‌کند؛ زیرا سازمان‌ها شرایط متفاوتی از جهات موقعیت رقابتی و شرایط درون سازمانی و نوع مدیریت دارند و می‌توانند بر رفتار سیاسی کارکنان به طور متفاوت تأثیر بگذارند. مهم‌ترین عواملی که در شکل‌دهی رفتار سیاسی نیروی انسانی تأثیر دارد به دو بخش تقسیم می‌شود:

الف) عوامل فردی که از ویژگی‌های افراد شاغل در سازمان ناشی می‌شود؛

ب) عوامل سازمانی که به دلیل فرهنگ سازمانی و شیوه‌های مدیریتی در سازمان رخ می‌دهد (نصر اصفهانی، ۱۳۷۶، شماره ۷۶).

اینک به شرح و بررسی هر یک از این دو عوامل می‌پردازیم:

### الف) عوامل فردی

در این سطح پژوهش‌گران صفات مشخصه و نیازهایی را شناسایی کرده‌اند که بر رفتار سیاسی آدم‌ها تأثیر دارند. استیفن رابینز می‌گوید: افرادی که نیاز شدید به قدرت، آزادی عمل، امنیت و قدرت مقام دارند، تلاش بیش‌تر برای به کارگیری رفتار سیاسی به عمل می‌آورند (رابینز، ۱۳۷۸، ص ۲۲۳).

افرادی که از نظر رابینز دارای ویژگی خودنظارتی زیادی هستند، مرکز کنترل رفتارهایشان را درونی دانسته و نیاز شدیدی برای کسب قدرت دارند و با احتمال بیش‌تری دست به رفتارهای سیاسی می‌زنند.

افرادی که خود را مسئول رفتارهایشان می‌دانند، چون بر این باورند که می‌توانند محیطشان را نیز کنترل نمایند، نقش فعالی را پیش می‌گیرند و شرایط را به نفع خود جهت می‌دهند. افراد ریاست طلب و تشنه قدرت راحت‌تر دست به سیاسی کاری زده و از راه‌های مختلف برای کسب منافع فردی و تحقق اهداف خود استفاده می‌کنند (پورتر<sup>۱</sup>).

۱۹۸۰، ص ۷۹).

در نهایت این که، افرادی که دارای سطح آمادگی بالایی هستند کم تر از دیگران از طریق رفتارهای سیاسی غیرقانونی به دنبال اهداف و منافع خود هستند.

### ب) عوامل سازمانی

رفتارهای سیاسی افراد یک سازمان بیش تر تحت تأثیر ویژگی های سازمان است تا ویژگی های فردی افراد آن سازمان. در عین حال که نمی توان نقش های عوامل فردی و تفاوت های شخصی را در بروز رفتارهای سیاسی نادیده گرفت، تحقیقات حکایت از آن دارند که رفتار سیاسی را وضعیت ها و شرایط و فرهنگ های معینی دامن می زنند (رضائیان، شماره ۱۱).

مهم ترین عوامل سازمانی که منجر به رفتار سیاسی می شود عبارت اند از:

#### ۱- هدف های نامشخص

هدف های مبهم و پیچیده به طوری که سطح آگاهی افراد و گروه ها نسبت به آنها پایین باشد، فعالیت های سیاسی را تشدید می کند.

#### ۲- ابهام در قوانین و مقررات سازمان

احتمال زیادی وجود دارد که رفتار سیاسی در محیط هایی بروز کند که خط مشی های روشنی وجود نداشته و قوانین و مقررات خوب تعریف نشده باشد. زیرا وجود قوانین و مقررات روشن و صریح در مورد آنچه باید انجام شود، احتمال سوء استفاده از قدرت را کاهش می دهد. اگر در استانداردهای عملکرد ابهام وجود داشته باشد، منجر به رفتار سیاسی می شود.

#### ۳- فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی ای که نسبت به افراد و گروه های انسانی ارزش قایل بوده و به آنها اعتماد داشته باشد و نیز قوی و مشارکت جو باشد، از بروز رفتارهای سیاسی غیرقانونی

جلوگیری می‌کند. هم‌چنین هر قدر فرهنگ سازمانی بر شیوه برد - باخت تأکید کند، انگیزه کارکنان برای رفتار سیاسی بیش‌تر خواهد شد. اگر تصور شود که یک طرف بتواند با هزینه طرف دیگر به هدف برسد یا ماهیت این هدف به گونه‌ای باشد که هر دو طرف نتوانند به آن برسند، آنگاه آن بازی جمع صفر نامیده می‌شود و در این شرایط رفتار سیاسی شدت می‌یابد.

#### ۴- نامشخص بودن فرایند تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری‌ای که توافق همگانی را به همراه نداشته باشد یا اصولاً نحوه تصمیم‌گیری مبهم باشد، به شدت در بروز رفتار سیاسی تأثیر می‌گذارد.

#### ۵- شرایط محیطی سازمان

هر چه محیط برون سازمانی و تکنولوژی درون سازمانی پیچیده‌تر باشد، به رفتارهای سیاسی بیش‌تری دامن زده می‌شود. بر عکس، هر چه شرایط محیطی ساده‌تر و باثبات نیز باشد نیاز به رفتارهای سیاسی کم‌تری است. اصولاً سیاست یک شیوه عملکرد یا مکانیسمی برای رسیدن به توافق نظر است و هنگامی که پدیده عدم اطمینان بسیار قوی است، مدیران رده بالای سازمان بیش‌تر با این پدیده روبه‌رو می‌شوند و به همین دلیل فعالیت‌های سیاسی بیش‌تری انجام می‌دهند.

#### ۶- تغییر و تحول در سازمان

معمولاً هنگام تجدید ساختار سازمانی یا برنامه‌های بهبود سازمانی و تغییرات برنامه‌ریزی نشده و تحمیلی، رفتارهای سیاسی شدت می‌یابد. تصمیم در تغییر هر چیزی، خرده سیستم سیاسی را فعال می‌کند؛ زیرا احتمالاً منافع افراد و گروه‌ها در خطر می‌افتد؛ از این‌رو با تغییر و توزیع مجدد قدرت مخالفت می‌کنند. به ویژه این‌که تغییر در ساختار سازمانی، فعالیت‌های سیاسی را اقتضا می‌کند.

ساختار سازمانی به گونه‌ای است که قلب روابط قدرت و اختیار را هدف قرار می‌دهد. تغییر ساختاری یعنی تخصیص مجدد اختیارات قانونی. تجدید سازمانی

موجب تغییر مسئولیت‌ها، وظایف و کارها می‌شود، که آن هم به نوبه خود بر پایگاه قدرت اثر می‌گذارد. به همین دلیل تجدید سازمان موجب بر هم خوردن فعالیت‌های سیاسی می‌شود و مدیران برای حفظ مسئولیت‌ها و پایگاه‌های قدرت خود به صورتی فعال وارد مذاکره می‌شوند (پورتر، ۱۹۸۰، ص ۷۹).

#### ۷- ایجاد هماهنگی

هنگامی که در سازمان یک مسئله کلی و مشترک به وجود می‌آید، مدیران باید گرد هم آیند و به صورت ضربتی عمل نمود و راه‌حلی را ارائه نمایند. غالباً فعالیت‌هایی که در راستای هماهنگی مستمر صورت می‌گیرد، رنگ سیاسی به خود می‌گیرد. هماهنگی بین دایره‌های سازمانی مبتنی بر هیچ قانون و مقرراتی نیست و در این باره هیچ راهنمای مشخصی وجود ندارد و فقط فعالیت‌های سیاسی اثربخش می‌تواند یک راه مناسب را در بر داشته باشد.

#### ۸- جایگزین کردن مدیر

برای جایگزین کردن مدیران باید افراد را ارتقای مقام و نقل و انتقال داد یا مدیران جدیدی را استخدام کرد. این تغییرات بر مدیران ارشد و سطوح بالای سازمان (به ویژه در صورتی که پدیده عدم اطمینان شدید باشد و وجود اعتماد متقابل، ارتباط مؤثر و همکاری بین مقامات اهمیت زیادی داشته باشد) اثرات سیاسی زیادی دارد. یک مدیر جدید با مجموعه جدید و با ارزش‌های تازه می‌تواند روابط کاری باثبات سازمان را بر هم زده و همه توافق‌های پیشین را زیر و رو کند. گاهی استخدام مدیر جدید می‌تواند موجب تشدید پدیده عدم اطمینان گردیده، بحث و گفت‌وگوی زیادی در پی داشته باشد و موجب اختلاف نظرهای زیادی گردد.

#### ۹- تخصیص منابع

مقصود از تخصیص منابع، همه منابعی است که برای عملکرد سازمان لازم می‌باشد. این منابع عبارت‌اند از: حقوق، بودجه‌های عملیاتی، تعداد کارکنان، تسهیلات دفتری و

وسایل. این تصمیمات گاهی بر اساس الگوی عقلانی (بخردانه) و اغلب بر اساس الگوی سیاسی گرفته می‌شود. در جایی که مدیران و اعضای سازمان درباره اولویت‌های واگذاری توافق نظر ندارند، باید روش‌های سیاسی در پیش‌گرفت یا از آن فرایندها استفاده کرد. هنگامی که مقدار منابع کاهش می‌یابد شدیدترین فعالیت‌های سیاسی رخ می‌دهد و همه مدیران به منظور جذب منابع لازم دست به رفتارهای سیاسی می‌زنند.

## تاکتیک‌های سیاسی در سازمان

فعالیت‌های سیاسی در سازمان طیف گسترده‌ای دارد، برخی از آن‌ها قانونی و بعضی غیرقانونی است، بعضی در جهت تحقق اهداف فردی و بعضی در جهت اهداف و منافع سازمانی است. به هر حال، به منظور نفوذ در افراد سازمانی، مدیران و کارکنان می‌توانند از فنون متعددی استفاده کنند.

به منظور درک رفتارهای سیاسی، در این‌جا شکل‌های متفاوتی از آن توضیح داده می‌شود:

### (۱) مشورت

یکی از مهم‌ترین تاکتیک‌های نفوذ در رفتار کارکنان، مشورت است. مشورت کردن یکی از نیازهای ذاتی هر انسان است و می‌توان از آن در هنگام تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، اجرای برنامه و تغییر استراتژی‌ها استفاده کرد. از این راه می‌توان در رفتار دیگران نفوذ نمود و نظر آن‌ها را نسبت به برنامه‌های مربوط جلب کرد.

### (۲) متقاعد سازی منطقی

برای ترغیب افراد به پذیرش یک پیشنهاد یا انجام یک کار، دلایل منطقی و شواهد واقعی ارایه می‌شود. به این شکل که نشان داده می‌شود پیشنهاد حیاتی است و احتمالاً به کسب هدف‌های کاری منجر می‌شود. متقاعد سازی یکی از تاکتیک‌های مدیران و

مهم‌ترین تاکتیک کارکنان برای نفوذ در مافوق‌ها است.

### ۳) متوسل شدن به ارزش‌ها و اعتقادات

از این طریق فرد آرایه دهنده پیشنهاد سعی می‌کند با توسل به ارزش‌ها و اعتقادات اشتیاق لازم را در افراد برانگیخته و آن‌ها را برای انجام کار مورد نظر متمایل گرداند.

### ۴) ائتلاف

ممکن است یک نفر برای ترغیب دیگران به انجام کار از افراد دیگری کمک بطلبد و یا از حمایت آن‌ها به عنوان یک دلیل جهت کسب موافقت برای انجام کار استفاده کند. تاکتیک ائتلاف به شدت توسط کارکنان برای نفوذ در تصمیمات مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرد.

### ۵) توسل به مقامات عالی

بعضی از افراد برای جلب نظر موافق دیگران با تقاضای خود، به مقام بالاتر متوسل می‌شوند. در واقع دیگران را متقاعد به پذیرش تقاضاهایی می‌کنند که مورد تأکید مدیریت رده بالا نیز می‌باشد. در کشور ما از این تاکتیک بیش‌تر استفاده می‌شود.

### ۶) داد و ستد

بعضی مدیران وعده‌های آشکار یا ضمنی می‌دهند که اگر با تقاضایشان موافقت شود، پاداش یا منافع ملموس پرداخت خواهند کرد و یا لطف قبلی خود نسبت به افراد را یادآوری می‌شوند تا احساسات آن‌ها را برانگیخته و اکنون جبران نمایند.

### ۷) حمله به دیگران یا سرزنش آن‌ها

یکی از مشهورترین تاکتیک‌های سیاسی در مواقعی که اتفاقات ناپسند رخ می‌دهد سرزنش دیگران و حمله به آن‌ها است. یافتن یک سپر بلا می‌تواند به فرد کمک کند ارتباطش را با موقعیت ناخوشایند کاهش دهد. از این‌رو برای اجتناب نمودن یا به حداقل

رساندن سهم خود در شکست به کار می‌رود. اگر چه این کار از لحاظ اخلاقی صحیح نیست، اما واقعیت این است که بیش‌تر وقت‌ها در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

### ۸) استفاده از اطلاعات به عنوان ابزار سیاسی

اطلاعات، نیروی حیاتی یک سازمان است و کنترل آن یکی از روش‌های مهم اعمال قدرت محسوب می‌شود. یکی از قدرت‌های مدیران و بعضی کارکنان، قدرت اطلاعات است و با استفاده از آن می‌توانند در رفتار کارکنان دیگر نفوذ کنند. هر قدر اطلاعات مورد نظر حساس‌تر و تعداد کسانی که آن را در اختیار دارند کم‌تر باشد، قدرت و نفوذ کسانی که آن را در اختیار دارند، بیش‌تر خواهد بود.

نگاه داشتن اطلاعات برای خود و مطرح کردن آن در زمان مناسب در جهت تحقق اهداف و منافع و یا تحریف عمده اطلاعات، یک تاکتیک سیاسی است.

### ۹) ایجاد تصویری مطلوب از خود

نوع لباس و آرایش خود را مطابق ذوق و سلیقه دیگران انتخاب کردن، از موفقیت‌های دیگران کسب اعتبار کردن، هم‌رنگی با گروهی خاص، موافقت با دیگران به منظور جلب حمایت و تأیید آن‌ها و مورد لطف و عنایت قرار دادن افراد به منظور جلب نظر موافق آن‌ها، از رفتارهای سیاسی این نوع است.

### ۱۰) ایجاد پایگاه حمایتی برای خود

بعضی از مدیران و افراد قبل از آن‌که نظرشان را در جلسه مطرح نمایند، به دنبال جلب حمایت اعضا هستند. هم‌چنین در سایر موارد سعی می‌کنند حمایت قبلی برای یک تصمیم به دست آورند.

### ۱۱) ائتلاف با افراد قوی و بانفوذ

در این روش افراد سعی می‌کنند برای به نتیجه رسیدن یک برنامه و هدف، از اعتبار افراد قوی استفاده کرده و با آن‌ها به ائتلاف مصلحتی بپردازند.

### ۱۲) تاکتیک‌های فشار

گاهی فردی با به کار بردن یک تقاضا، تهدید یا ارباب، برای ملزم کردن دیگری جهت پذیرفتن یک خواهش یا حمایت از یک طرح استفاده می‌کند.

### ۱۳) توجه به حالات روانی فرد

بعضی افراد سعی می‌کنند برای مطرح کردن تقاضای خود وقتی به سراغ مدیر بروند که او در یک حالت روانی خوب قرار دارد. در واقع سعی می‌کنند وقتی با دیگران ارتباط برقرار سازند که نه تنها از نظر احساسی شرایط مطلوب وجود دارد، بلکه آمادگی پذیرش تقاضا را نیز دارد.

### ۱۴) کنترل دستور جلسه

در صورتی که مدیری بخواهد از تصویب یک پیشنهاد در جلسه جلوگیری کند، ممکن است اقدامات زیر را انجام دهد:

- سعی کند بدون تشکیل جلسه، تصمیم لازم را اخذ کند؛
- پس از بررسی اوضاع و شرایط جلسه ادعا کند که موضوع هنوز برای طرح در جلسه آماده نیست؛
- رسیدگی به بحث مورد نظر را در انتهای فهرست دستور جلسه قرار دهد؛
- با ایجاد شرایطی که موجبات خستگی اعضا را به دنبال دارد اتمام وقت جلسه را فراهم آورد؛
- تصمیمات مطرح شده در جلسه را با حمایت دوستانی که به صورت حساب شده در جلسه قرار داده است، اخذ کند.
- با طرح موضوعات فنی و سؤال‌های جدید، ادامه جلسه را به آینده موکول نماید.

### ۱۵) بازی سیاسی

بازی سیاسی، پیچیده بوده و شکل‌های مختلفی به خود می‌گیرد. به عنوان مثال، فرض کنید مدیری در موقعیتی قرار گرفته است که می‌تواند آرای اکثریت را درباره



موضوعی که قرار است در جلسه مطرح شود خنثی کند. او ممکن است نخواهد با شرکت در رأی‌گیری طرفین را ناراحت کند. یکی از راه‌هایی که می‌تواند از آن استفاده کند تا در رأی‌گیری شرکت نکند، رفتن به یک مسافرت اداری هنگام رأی‌گیری است. حال فرض کنید هیچ کس در مورد سفر غیرمنتظره او شک نکند، در این صورت او توانسته است بی‌طرفی خود را نشان داده و موجبات ناراحتی هیچ‌یک از طرفین درگیری را نیز فراهم نکند.

### ۱۶) کنترل پارامترهای تصمیم‌گیری

در این رفتار مدیر به جای این‌که کوشش کند در عمل بر تصمیم‌ها اثر بگذارد سعی می‌کند معیارها و ضابطه‌ها را که تصمیم‌ها در چارچوب آن‌ها گرفته می‌شود، کنترل کند. به کارگیری این شیوه موجب می‌گردد که مدیر ضمن به دست آوردن خواسته‌هایش، در جلسه‌های تصمیم‌گیری حضور کم‌تر اما اثربخش داشته باشد. مدیران مالی، ذی‌حساب‌ها و مدیران فنی از این رفتار استفاده می‌کنند.

### ۱۷) تاکتیک تعریف و تمجید<sup>۱</sup>

در این شیوه فرد قبل از آن‌که چیزی از طرف مقابل درخواست کند، ابتدا سعی می‌کند با انجام کارهایی، تصویر خوبی از خود در ذهن فرد مقابل ایجاد نماید.

## توسعه خردمندی سیاسی در سازمان

در کتاب‌های قدیم و نظریه‌های سنتی مدیریت بیش‌تر بر توسعه خردمندی و تصمیم‌گیری خردمندانه تأکید شده است. هدف‌های گوناگونی تعیین می‌شود که باید تحقق پیدا کند و کارکنان می‌کوشند تا از دیدگاه خود دریابند. بهترین راه دست‌یابی به اهداف کدام است. خردمندی به عنوان راهبردی کلی برای مسئله‌گشایی می‌تواند بر

---

1. Intratioting Tactics.

حسب نوع مشکلی که اعضای شرکت با آن روبه‌رو می‌شوند، به اجزای فرعی تقسیم شود.

امروزه با توجه به مسایل مختلفی که سازمان‌ها با آن روبه‌رو می‌شوند، سه نوع خردمندی برای فهم و درک فرایند مسایل و مشکلات سازمانی حایز اهمیت می‌باشد: خردمندی فنی<sup>۱</sup>، خردمندی سازمانی<sup>۲</sup> و خردمندی سیاسی<sup>۳</sup> (ترنس، ۱۳۷۳، ص ۶۰۳).

### (۱) خردمندی فنی

خردمندی فنی بر کارایی تأکید دارد. بر اساس نظریه‌های گذشته، رشد و موفقیت سازمان‌های بزرگ تحت سیطره راهبردهای تصمیم‌گیری مبتنی بر خردمندی فنی بوده است. در دنیای پرقاب‌ت امروزی، باید کارآمد بود، در غیر این صورت نابودی در پیش است. قبرستان سازمانی، مملو از نمونه‌های مدیریت غیرکارآمد است.

### (۲) خردمندی سازمانی

به تدریج که سازمان‌ها بزرگ‌تر و پیچیده‌تر می‌شوند، مشکلات متعددی بروز می‌کند. در واقع، مشکلات فراتر از مسایل فنی و کارایی است. خردمندی فنی به تنهایی نمی‌تواند بر مشکلات فایق آید. برقراری ارتباط و هماهنگی بین واحدها و همکاری بخش‌های مختلف سازمانی یکی از ضروریات تحقق اهداف سازمانی است. توجه به کارایی نمی‌توانست موجبات بقا و موفقیت سازمان‌ها را به دنبال داشته باشد. در واقع تمرکز مدیریت تا حدودی از خردمندی فنی به آنچه ممکن است خردمندی سازمانی نامیده شود تغییر موضع داد.

خردمندی سازمانی یعنی این‌که چگونه سازمان را برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی کرد تا اعضای آن، اطلاعات مورد نیاز بین واحدها را مبادله کنند، با یکدیگر همکاری کنند و

1. Technichal Ratiolity.

2. Organizational Ratiolity.

3. Politiocal Ratiolity.

بین بخش‌های مختلف هماهنگی لازم ایجاد شود.

### ۳) خردمندی سیاسی

با توسعه سازمان‌ها، مدیران در جهت موفقیت بهتر و بقا، با مشکلات و مسایل دیگری روبه‌رو شدند. مسئله جلب همکاری کارکنان، مشارکت، تعهد و حمایت آن‌ها از تصمیم‌های مدیران از جمله این مسایل می‌باشد. مدیریت نگران آن است که چگونه می‌توان برای تصمیمات و فرایند تصمیم‌گیری خود حمایت کسب کند. خردمندی سیاسی به عنوان راه‌کاری مؤثر برای حفظ و نگهداری مدیریت مطرح است. مدیریت بر حسب ضرورت تعیین می‌کند که اطلاعات، قدرت تصمیم‌گیری و منابع چگونه باید میان اعضای سازمان توزیع شود. اگر مدیران بخواهند که گروه‌کاری منسجم و متعهدی داشته باشند، باید اعضای سازمان از این فرایند توزیع حمایت کنند. توجه به خردمندی سیاسی یک دیدگاه جدید است که از طریق آن می‌توان در جلب حمایت کارکنان موفق بود.

جدول شماره (۱) انواع خردمندی را نشان می‌دهد.

نوع خردمندی	هدف مورد نظر	درجه بلوغ سازمانی
فنی	کارایی	رشد اولیه سازمان‌های دارای ساختار ساده
سازمانی	همکاری	بلوغ متوسط سازمان‌های دارای ساختار پیچیده
سیاسی	حفظ و نگهداری مدیریت	بلوغ کامل و تمام سازمان‌های پیچیده

این پیشنهاد که سازمان‌ها عرصه‌هایی برای فعالیت سیاسی‌اند، نسبتاً جدید است. نوشته‌های مربوط به علم سیاست، نسبتاً به این موضوع تأکید داشت که سازمان‌های بزرگ چگونه بر فرایند سیاست ملی تأثیر می‌گذارند، از قبیل تأثیرات بازرگانی یا اتحادیه‌های کارگری بر بیانیه‌های مربوط به اصول و خط‌مشی‌های احزاب سیاسی.

## نقش رفتار سیاسی در ابعاد مختلف سازمان

تاکنون در مورد مفهوم رفتار سیاسی، انواع و اهمیت آن و چگونگی مدیریت آن مطالب لازم یادآوری شده است. همان‌طور که گفته شد، رفتار سیاسی در تمام ابعاد سازمان از جمله سازمان‌دهی، رهبری، برنامه‌های تحول سازمانی، رضایت شغلی، بهره‌وری، حل و فصل تعارض‌ها، تصمیم‌گیری و مانند آن تأثیر می‌گذارد. در این بخش به طور مشخص در مورد رفتار سیاسی و تصمیم‌گیری قدرت، بهره‌وری، مدیریت مشارکتی و تحول سازمانی، به جهت اهمیت آن، مطالبی بیان می‌شود.

### رفتار سیاسی و تصمیم‌گیری

در باب اهمیت تصمیم‌گیری در سازمان بیان می‌شود که تصمیم‌گیری در واقع خود مدیریت است؛ یعنی مدیران دائماً با این وظیفه مهم سر و کار دارند. برای توضیح نقش رفتار سیاسی و تصمیم‌گیری، به توضیح الگوی عقلایی و الگوی سیاسی تصمیم‌گیری و تفاوت آن‌ها پرداخته می‌شود.

در الگوی عقلانی و بخردانه تصمیم‌گیری فرض می‌شود که هدف واحدی وجود دارد که تعیین‌کننده نوع عمل یا اقدامی است که سازمان انجام خواهد داد. در واقع اساس فرض الگوی عقلایی بر این قرار می‌گیرد که هدف‌ها و خواسته‌های عینی‌ای وجود دارد که معرف سازمان می‌باشد و بدون وجود مجموعه‌ای از هدف‌های سازگار و واحد نمی‌توان عقلانیت سازمان را تعریف کرد. با این فرض که یکی دیگر از ارکان الگوی عقلایی این است که برای تصمیم‌گیرندگان مجموعه‌ای مشخص از راه‌ها یا گزینه‌ها وجود داشته باشد، می‌توان آن‌ها را از هم تشخیص داد و بهترین را انتخاب کرد. در تئوری‌های اقتصادی نیز چنین فرض می‌شود که هدف شرکت به حداکثر رساندن سود می‌باشد. در تئوری‌های مالی فرض می‌شود که هدف به حداکثر رسانیدن ثروت سهام‌داران است.

الگوی سیاسی نقدی بر الگوی تصمیم‌گیری عقلایی وارد می‌کند و آن این است که در آن، منافع و هدف‌های گوناگون و ناهمگون افراد و گروه‌های ذی‌نفع درون سازمان

مورد توجه قرار نمی‌گیرد. بسیاری دانشمندان مانند مارچ، بالدريج، ففر دیدگاه ائتلاف را وارد سازمان و فرایند تصمیم‌گیری کردند. در الگوی سیاسی، سازمان از همه زوایا و ابعاد مختلف مورد توجه قرار می‌گیرد و در آن، تعارض امری عادی و نتیجه اعمال مذاکره‌ها و مصالحه‌هایی است که بین اعضای سازمان انجام شده است. این امکان ندارد که تصمیم نهایی به طور کامل بازتابی از سلیقه‌ها یا اولویت‌های یک گروه یا یک واحد از سازمان باشد. در تصمیم‌گیری بر اساس الگوی سیاسی فرض این است که قدرت عوامل اجتماعی مختلف تعیین کننده نتیجه فرایند این تصمیم خواهد بود.

اساس فرض الگوی سیاسی بر این گذاشته شده است که گروه‌های ذی‌نفع، واحدها یا افراد درون سازمان که از قدرت بیش‌تری برخوردارند می‌توانند در بازی‌های سیاسی درون سازمان به پاداش بیش‌تری دست یابند.

مدیریت باید سعی نماید همه گروه‌ها به قدرت و شایستگی خود پی ببرند و با توجه به آن در تصمیمات مشارکت داده شوند. بنابراین در الگوی سیاسی تصمیم‌گیری، تأکید به مشارکت گروه‌ها و منافع گروه‌ها در فرایند تصمیم‌گیری است و سعی بر آن است که ائتلافی از همه اهداف و منافع گروه‌ها مدنظر باشد. البته نمی‌توان بیان داشت که کدام الگو مؤثر است. این بستگی به شرایط دارد؛ اگر شرایط مطمئن باشد و نیز اعضا و گروه‌های ذی‌نفع در مورد رابطه بین عمل و نتیجه توافق نظر داشته باشند می‌توان برای تصمیم‌گیری از الگوی عقلایی و روش‌های محاسباتی استفاده کرد. اما اگر شرایط نامطمئن و پیچیده باشد و چیزی به نام هدف مشترک وجود نداشته باشد، تا مسیر عملیات را تعیین کند و اولویت‌ها به صورتی آشکار یا سازگار و هم‌نوا با هم وجود نداشته باشد در آن صورت باید از الگوی سیاسی در تصمیم‌گیری استفاده شود و نوعی مصالحه صورت گیرد.

بنابراین بسیاری از تصمیمات سازمانی به جای این‌که نتیجه یک تصمیم‌گیری عقلایی قلمداد گردد نتیجه یک فرایند سیاسی است. صاحبان قدرت در سازمان تصمیمات را اتخاذ می‌کنند.

در الگوی سیاسی، صاحبان قدرت یا گروه‌های ذی‌نفع مهم از طریق شگردهای

سیاسی، معیارها و اولویت‌های تصمیم‌گیری را تعیین می‌کنند. شگردهای سیاسی به تلاش‌های اعضای سازمان برای بسیج افراد در حمایت یا مخالفت با سیاست‌ها، قوانین، اهداف و یا دیگر تصمیماتی که در نتایج حاصله از آن‌ها بر کار و فعالیت و هم‌چنین عملکرد آن‌ها مؤثر بوده، اشاره دارد. حتی تصمیم‌های مربوط به ساختار سازمان نتیجه یک پدیده سیاسی است، زیرا انتخاب هر نوع ساختاری و یا هر تغییر در ساختار، خود به خود منافع برخی از ائتلاف‌ها را تضمین کرده و برای بعضی دیگر از ائتلاف‌ها ضرر و زیان‌هایی در بر دارد (تیزوچی، ۱۳۷۹، ص ۷۸۷).

در سطح کلان جامعه نیز بسیاری تصمیم‌ها از جمله انتخاب افراد برای پست‌های مهم نتیجه یک فرایند سیاسی و توجه به منافع گروه‌ها و احزاب سیاسی است. نکته مهم این است که این تصمیمات سیاسی در انتخاب افراد، توأم با شایسته‌سالاری در ابعاد مختلف باشد. در این صورت می‌توان انتظار داشت که عملکرد مطلوب حاصل خواهد شد.

### رفتار سیاسی و افزایش قدرت کارکنان

در هر گروه یا سازمان، کسب و توزیع قدرت چیزی جز یک فرایند طبیعی نیست. هدف‌های سازمان و سیستم توزیع منابع به وسیله دست‌های نامرئی قدرت تعیین می‌شود و هیچ تردیدی نیست که این عوامل بر عملکرد و رضایت شغلی اعضای سازمان اثرات بسزایی دارد. قدرت از مجرای رفتار سیاسی خود اعمال می‌شود. مدیران برای رسیدن به هدف‌های مورد نظر باید نظر موافق دایره‌های دیگر را جلب کنند. هر مدیری درباره تصمیماتی که باید گرفته شود با مسئولان دایره‌های دیگر مذاکره می‌کند و شیوه‌هایی را در پیش می‌گیرد تا بتواند کسب قدرت نموده و از آن استفاده کند (دفت، ۱۹۹۲، ص ۸).

قدرت<sup>۱</sup> عبارت از توان بالقوه‌ای است که «الف» دارد تا بر رفتار «ب» اثر گذارد، به گونه‌ای که «ب» را وادار به انجام کاری نماید. چنین تعریفی از قدرت: ۱- شامل توان

بالحقوه ای می‌گردد که الزاماً نباید بالفعل شود ۲- نوعی وابستگی است ۳- مفروض گرفتن این امر است که «ب» در رفتار خود نوعی اختیار یا آزادی عمل دارد. امکان دارد قدرت وجود داشته باشد ولی از آن استفاده نشود، بنابراین قدرت یک توان بالقوه است. یک نفر می‌تواند قدرت داشته باشد ولی آن را اعمال نکند.

شاید مهم‌ترین جنبه قدرت این باشد که یک تابع وابسته است. هر چه قدرت «ب» بیش‌تر به «الف» وابسته باشد (در این رابط) «الف» از قدرت بیش‌تری برخوردار است. از سوی دیگر، این وابستگی به پنداشت‌های «ب» هم بستگی دارد؛ یعنی پنداشت وی بر میزان قدرت «الف» در امر کنترل کردن چیزی که مورد خواست «ب» است.

### توسعه قدرت: سهیم نمودن دیگران در قدرت

مدیران موفق سعی می‌کنند دیگران را در قدرت خود و سازمان سهیم کنند. از این طریق نه تنها قدرت خود را از دست نمی‌دهند، بلکه توان‌مندتر شده و قدرت سازمان خود را افزایش می‌دهند. یک مدیر با داشتن دیدگاه سیاسی و به کارگیری آن در سازمان می‌تواند چنین عملی داشته باشد.

در بعضی سازمان‌ها، آنچه در پست‌های سازمانی، در سلسله مراتب اختیارات رشد می‌کند، الزاماً قدرت سازنده و مولد نخواهد شد، بلکه افراد قدرتی را به دست می‌آورند که به وسیله آن می‌توانند دیگران را تنبیه، توبیخ یا اخراج کنند، نیروها را کاهش دهند و افراد را منتظر خدمت نمایند. این نوع قدرت ممکن است موجب فساد و تباهی گردد.

دانشمندان مدیریت بیان می‌دارند که بعضی مدیران روحیه منفی قدرت دارند و به وسیله روش مبتنی بر فرمان‌دهی و فرمان‌برداری مشخص می‌شود که اگر یک فرد ببرد، دیگری می‌بازد. در این صورت فرد تمایل دارد که دیگران را همانند مهره شطرنج، دستاویز خود بیندارد. اعمال این نوع قدرت به رهبری موفقیت‌آمیز نمی‌انجامد. کسانی که احساس کنند دستاویز دیگری قرار گرفته‌اند، برای رهبری که می‌خواهد از طریق دستور دادن و حکمرانی بر آنها احساس رضایت کند به صورت افراد غیرفعال و بی‌فایده درخواهند آمد.

اگر یک رهبر، سازمان یا گروه بخواهد گستره اعمال قدرت خود را افزایش دهد، باید به گونه‌ای عمل کند که پیروان احساس قدرت نمایند و خودشان درصدد انجام دادن کارها برآیند.

مدیر خودکامه که نمی‌تواند احساس داشتن قدرت را به زیر دستان القا نماید، به گونه‌ای که افراد برای تأمین هدف‌هایی که وی تعیین کرده است، احساس قدرت نمایند، هیچ‌گاه موفق نبوده و راه به جایی نخواهد برد (تیزوچی، ۱۳۷۹، ص ۷۸۷).

اگر بر اساس دیدگاه سیاسی، دیگران در قدرت سهیم شوند، قدرت سازمانی افزایش خواهد یافت. سهیم کردن دیگران در قدرت با موضوع از دست دادن قدرت متفاوت است؛ تفویض اختیار به معنی از دست دادن قدرت نیست. اگر مردم ابزار، اطلاعات و حمایت لازم جهت اتخاذ تصمیمات آگاهانه‌تر داشته باشند می‌توانند کارهای بیش‌تر و بهتری انجام دهند.

یک مدیر با تفویض اختیار، قدرت خود را کاهش نخواهد داد، بلکه به عکس، به این وسیله قدرت خود و سازمان را افزایش می‌دهد؛ زیرا زیر دستان به جای مقاومت و انتقاد از او، به وی کمک می‌کنند و شرایطی را از طریق کار بهتر به وجود می‌آورند که او صاحب قدرت بیش‌تری گردد. مدیران می‌توانند از طریق راه‌حل‌های ساختاری و بهبود ساختار سازمان، مانند گشایش خطوط برای حمایت و عرضه اطلاعات، مجموعه‌ها و یا دسته‌های ناکارآمد سازمان را به صورت واحدهای مولد درآورند.

دیدگاه سیاسی در سازمان از سهیم کردن دیگران در قدرت حمایت می‌کند؛ زیرا سهیم شدن دیگران در قدرت یعنی توانمندسازی (گوئیک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷، ص ۳۲۸). در این صورت رفتارهای سیاسی کارکنان نیز مؤثر و قانونی می‌شود و سازمان نیاز به ابراز رفتارهای سیاسی نامطلوب پیدا نمی‌کند.



## دیدگاه سیاسی و اندازه‌گیری بهره‌وری سازمان

درک هدف‌های سازمان از نخستین گام‌هایی است که باید در راه درک اثربخشی سازمان برداشت. هدف‌های سازمان باید نشان دهنده علت وجودی آن و آنچه را که در پی دستیابی به آن است، باشد. هدف‌های یک سازمان یعنی تحقق وضع مطلوب آینده سازمان با توجه به شاخص‌های مورد نظر از قبیل سودآوری، رشد سهام، رضایت کارکنان، بقا، رفاه کارکنان و مسئولیت اجتماعی.

بهره‌وری<sup>۱</sup> در سازمان شامل اثربخشی<sup>۲</sup> کارایی<sup>۳</sup> می‌شود و عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف‌های مورد نظر خود با حداکثر کارایی دست می‌یابد. کارایی عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول یا خدمت به مصرف رسیده است و می‌توان آن را بر حسب نسبت مصرف به محصول محاسبه کرد. اگر سازمانی بتواند (در مقایسه با سازمان دیگر) با صرف مقدار کم‌تری از منابع به هدف مشخصی برسد، می‌گویند کارایی بیشتری داشته است. اثربخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف‌های مورد نظر خود دست می‌یابد (زارعی‌متین، ۱۳۸۰، ص ۲۴).

بنابراین، بهره‌وری یک مفهوم وسیع در سازمان دارد. سازمان‌ها منابع مورد نیاز خود را از محیط گرفته، آن‌ها را به صورت محصول در می‌آورند و به محیط برمی‌گردانند. برای سنجش بهره‌وری از روش‌های مختلفی استفاده می‌شود. در گذشته بیش‌تر از روش‌های زیر استفاده شده است:

۱- روش مبتنی بر هدف؛

۲- روش مبتنی بر تأمین منابع؛

۳- روش مبتنی بر فرایند درونی سازمان.

این روش‌ها هر کدام دارای نقاط قوتی هستند و هیچ کدام جامعیت لازم را ندارند.

- 
1. Productivity.
  2. Effectiveness.
  3. Efficiency.

اما امروزه در بعضی از شرکت‌ها و سازمان‌ها از روش کسب رضایت ذی‌نفع‌های سازمان استفاده می‌شود. در اندازه‌گیری بهره‌وری با استفاده از گروه‌های ذی‌نفع از چندین زاویه به این موضوع نگریسته می‌شود. گروه ذی‌نفع یکی از گروه‌های داخل و خارج از سازمان یا عضو سازمان دیگر می‌باشد که در عملکرد سازمان نقش و سهمی دارد، مانند کارکنان، مدیران، گروه‌های مختلف سازمانی و صاحبان شرکت.

مشتریان، جامعه و دولت از مهم‌ترین ذی‌نفع‌های هر سازمان هستند. در این روش شناسایی گروه‌ها، شاخص‌های آن‌ها و تأمین رضایت آن‌ها به عنوان معیارهای اندازه‌گیری عملکرد سازمان به حساب می‌آید. هر یک از این گروه‌های ذی‌نفع برای محاسبه اثربخش دارای شاخص ویژه‌ای است؛ زیرا منابع ویژه‌ای در سازمان دارد. برای تعیین این که آیا سازمان از دیدگاه یک گروه خاص عملکرد خوبی داشته است یا خیر باید در مورد آن گروه تحقیق کرد (دفت، ۱۳۷۴، ص ۱۰۴).

مزیت روشن مبتنی بر رضایت گروه‌های ذی‌نفع این است که در اجرای روش مذکور با دیدگاه بسیار وسیع‌تری به بهره‌وری و اثربخشی سازمان توجه می‌شود و عوامل محیطی و درون سازمانی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. در این روش استنباط جامعه از مسئولیت‌های اجتماعی سازمان (یعنی چیزی که به طور رسمی در روش‌های سنتی اندازه‌گیری بهره‌وری مورد توجه نبود)، نیز مورد ملاحظه قرار می‌گیرد. در اجرای روش مذکور همه شاخص‌ها به طور هم‌زمان مورد توجه قرار می‌گیرند و بر این نکته تأکید می‌شود که هیچ شاخص منحصر به فردی نمی‌تواند اثربخشی سازمان را تأیید کند. از این رو روش مبتنی بر رضایت ذی‌نفع‌ها شهرت نسبتاً زیادی کسب کرده است (توسی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵، ص ۴۵۸).

با توجه به مطالب فوق و تحقیقات انجام گرفته، این مسئله روشن گردیده است که اگر در سنجش اثربخشی سازمان، چند گروه مورد ارزیابی قرار گیرند، نتیجه بسیار دقیق‌تری به دست خواهد آمد، و اگر از نظر چند گروه ذی‌نفع، عملکرد سازمان ضعیف باشد، در واقع باید گفت آن سازمان از نظر بهره‌وری و اثربخشی به هدف‌های مورد نظر نرسیده

است.

برای استفاده از روش رضایت ذی‌نفع‌ها، ابتدا باید مهم‌ترین ذی‌نفع‌ها شناسایی شود و از طریق پرسش‌نامه، شاخص‌های عملکرد مطلوب هر کدام بررسی و شناسایی گردد و سپس مدیران باید سعی کنند با توجه به شاخص‌های مدنظر هر کدام، رضایت آن‌ها را فراهم نمایند. از دیدگاه سیاسی فرض بر این است که موجودیت سازمان در تأمین هدف‌های گروه‌های ذی‌نفع است.

در واقع سازمان تنها وسیله است برای تأمین منافع افراد و گروه‌هایی که بر آن اثر می‌گذارند. گروه‌های ذی‌نفع برون سازمانی مانند مشتریان، ارباب رجوع، واحدهای قانون‌گذاری دولتی، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، سازمان مادر و گروه‌های ذی‌نفع داخلی مانند مدیران، نیروی کار متخصص، گروه‌های مختلف داخلی که به انجام فعالیت‌های مختلف می‌پردازند، هر کدام هدف‌ها، منافع و معیارهای مشخص و متمایز از هم دارند. گاهی بعضی از این معیارها و منافع و هدف‌ها مشترک می‌باشند. در این وضعیت تعارض به وجود آمده اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌شود و این تعارض از طریق رفتار سیاسی یا مذاکره حل شود و با توجه به آن هدف‌های متضاد با هم تلفیق شده و نوعی تعادل مطلوب و سازنده و چانه زدن به وجود می‌آید.

بنابراین سازمان‌ها دارای هدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت نیستند، بلکه گروه‌های ذی‌نفع دارای این هدف‌ها هستند که می‌خواهند از مجرای اقدامات یک سازمان تأمین شوند. سازمان‌ها واحدهای قابل رشد هستند و هویت آن‌ها تا زمانی حفظ می‌شود که منافع گوناگون گروه‌های ذی‌نفع تأمین شود.

البته بعضی از دانشمندان معتقدند که افراد و گروه‌ها باید به طور عقلایی عمل کرده و در کارهای سازمان مشارکت کنند. به بیان دیگر، منافع گروه‌های ذی‌نفع در سایه مشارکت پدیدار می‌گردد و هم‌چنین نیازمند اقدامی بخردانه می‌باشد.

در نتیجه دیدگاه مبتنی بر سیاست گونه خاصی از کاربرد تئوری رضایت گروه‌های ذی‌نفع است و اندازه‌گیری اثربخش سازمان و بهبود آن مستلزم به کارگیری دیدگاه رفتار

سیاسی است (ریچاردسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶، ص ۴۳). بدون داشتن دیدگاه سیاسی در سازمان نمی توان درک صحیحی از اثربخش داشت و به احتمال زیاد این دیدگاه می تواند رضایت شغلی بیشتر را به دنبال داشته باشد.

## رفتار سیاسی و تغییر و تحول سازمانی

در این بخش مفهوم قدرت و سیاست در ارتباط با تحول سازمانی مورد بحث قرار می گیرد. در گذشته، برنامه های تحول سازمانی، به علت نادیده گرفتن قدرت و رفتار سیاسی در سازمان ها مورد استفاده قرار گرفته است.

حوزه تحول سازمان بر اساس این باور شکل گرفت که به کارگیری علوم رفتاری برای افزایش توان حل مسئله به وسیله همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل هم می تواند اثربخشی سازمان و هم سلامتی فردی را افزایش دهد. این باور علت العلل پیدایش تحول سازمان و اصل مسلم راهنما بوده و در ورای تکنولوژی آن می باشد. افزایش توان حل مسئله بر مبنای همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل، بعد مثبت قدرت را افزایش و بعد منفی آن را کاهش می دهد. بنابراین برنامه های تحول سازمانی از همان آغاز شکل گیری خود، به موضوعات قدرت و رفتار سیاسی اشاره کرده است؛ به این معنا که مطرح نموده است که همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل و حل مسئله به صورت مشترک و مذاکره، روش های بهتری برای انجام کار در سازمان ها هستند (فریخ، ۱۳۷۹، ص ۳۲۱).

آنتومی کاب و ماگویس<sup>۲</sup> مقاله ای به نام «بهبود سازمانی: یک دیدگاه سیاسی» منتشر کرده و بیان داشته اند که بهبود سازمانی اغلب از این جهت مورد استفاده قرار گرفته است که از شیوه های پیشرفته سیاسی بی بهره بوده و در برابر مسایل قدرت هیچ حساسیتی نشان نمی دهد. در حالی که برای حل مسایل مربوط به تحول، فعالیت سیاسی به عنوان بهترین راه پیشنهاد می شود (تیزوجی، ۱۳۷۹، ص ۳۷۹).

مشاورین، عاملین تغییر و مدیران سازمان باید از رفتار سیاسی سازنده برای اجرای

1. Richardson.

2. Cobb and Margulies.

برنامه‌های بهبود سازمانی استفاده کنند و بتوانند از طریق آن، مقاومت‌های احتمالی در مقابل برنامه‌های تحول سازمانی را شناسایی و حذف کنند. محققین دیگری به نام کمار و تیبودیکس<sup>۱</sup> در مقالات خود به این مورد اشاره کرده و بیان داشته‌اند که در سطوح مدیریتی هر چه آگاهی سیاسی افزایش پیدا می‌کند، بهتر می‌توانند در برنامه‌های تغییر و تحول اثربخش باشند و مقاومت‌های کارکنان را از طریق مذاکره، مشاوره و چانه‌زنی حل و فصل کنند (کمار<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵، ص ۳۷۵).

### رفتار سیاسی و به کارگیری مدیریت مشارکتی

مدیریت مشارکتی به معنای دخالت دادن همه افراد و گروه‌ها در کلیه امور مربوط به سازمان است و امروزه به عنوان یک رویکرد مهم در دانش مدیریت مطرح است و کشورها و سازمان‌های پیشرفته از آن به خوبی استفاده می‌کنند. مشورت و مدیریت مشارکتی دارای مزایای زیادی برای سازمان و کارکنان است: اول آن که، مشورت از طریق توجه به افکار و اندیشه‌های افراد، موجب رشد شخصیت آن‌ها می‌شود. در مقابل، بی‌توجهی به افکار و اندیشه‌های معقول آن‌ها، شخصیت آن‌ها را می‌شکند و ریشه‌های خلاقیت و ابتکار را در دل آن‌ها می‌خشکاند. دوم آن‌که، مدیران از طریق مشورت از افکار دیگران بهره‌مند می‌شوند و از این راه به توان‌مندی می‌رسند. سوم آن‌که، مشورت میزان مقبولیت برنامه‌ها را افزایش می‌دهد و افراد نسبت به برنامه‌هایی که خود در تنظیم آن نقش داشته‌اند، متعهد هستند. چهارم آن‌که، مشورت موجب توجه به نیازهای سطوح بالای انسانی و برآورده نمودن آن‌ها شده و رضایت شغلی را افزایش می‌دهد. پنجم آن که، مشورت احساس نامعینی‌های شغلی در اهداف، انتظارات، ارزیابی‌ها و مانند آن را حذف می‌کند (زارعی‌متین، ۱۳۷۹، ص ۲۷۳).

در نتیجه چنین شرایطی کارکنان احساس تعلق و مالکیت نسبت به سازمان خود خواهند داشت. بنابراین مدیریت مشارکتی به عنوان یک سبک عالی در مدیریت،

1. Kumar and Thibokeaux.

2. Kumar.

امروزه مورد توجه همگان است.

به کارگیری مدیریت مشارکتی مستلزم بها دادن به نقش گروه‌ها و هم‌چنین توجه به منافع و اهداف و پذیرش مفروضات  $\gamma$  در مورد انسان‌ها است. بهره‌مندی و به کارگیری دیدگاه سیاسی در سازمان، این شرایط را فراهم می‌کند که بتوان به خوبی مدیریت مشارکتی را اعمال کرد. از طریق تشکیل شوراهای، کمیته‌ها و شرکت دادن نمایندگان افراد در شوراهای و مذاکره، مشورت، چانه‌زنی، گفت‌وگو با شوراهای و دخالت دادن آن‌ها در تصمیمات و تدوین برنامه‌ها می‌توان در رضایت شغلی کارکنان، کارایی و عملکرد آن‌ها و اشتغال بهتر نیروی انسانی تلاش کرد. یکی از روش‌های عالی برای کاهش بی‌کاری، بهبود عملکرد سازمان‌ها و تلاش در جهت بقای سازمان‌ها است، زیرا با خروج هر شرکت از صحنه کار و تلاش، تعداد زیادی خانوار به تعداد بی‌کاران جامعه اضافه می‌شود. توسعه کشور یعنی توسعه سازمان‌ها و توسعه سازمان‌ها در گرو بهبود مدیریت سازمان‌ها و رضایت شغلی کارکنان و کارایی آن‌هاست.

## نتیجه‌گیری

در سازمان و مدیریت، رفتار سازمانی مطلوب، یک فرایند طبیعی در سازمان است که به وسیله آن تعارض و اختلاف بین گروه‌های ذی‌نفع را از طریق گفت‌وگو، مذاکره، چانه‌زدن، توجه به منافع گروه‌های مختلف و مشورت، حل می‌کند. امروزه به دلیل اهداف مبهم، شرایط محیطی پیچیده، رضایت شغلی کارکنان، توسعه سازمان، از اهمیت بالایی برخوردار است. در این راستا توسعه خردمندی سیاسی بسیار مهم است. خردمندی سیاسی می‌تواند مدیران را در امر تغییر و تحول سازمانی، بهبود بهره‌وری، به کارگیری مدیریت مشارکتی و تصمیم‌گیری بهتر یاری دهد.

## مآخذ

- ۱- ترنس، آر، میچل، «مردم در سازمان‌ها، زمینه رفتار سازمانی»، ترجمه حسین شکرکن (تهران، انتشارات رشد، ۱۳۷۳).
  - ۲- تیزوجی، استیوارت اوت و جی‌ام، شفر، «تئوری‌های سازمان، استوره‌ها»، ترجمه علی پارسائیان (تهران، انتشارات کتاب فرزانه، ۱۳۷۹).
  - ۳- دفت، ریچارد ال، «تئوری سازمان و طراحی ساختار»، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی (تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۴).
  - ۴- رابینز، استیفن پی، «مدیریت رفتار سازمانی»، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی (تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۴).
  - ۵- رابینز، استیفن، «تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)»، ترجمه دکتر سیدمهدی الوانی و حسن دانائی فرد (چاپ دوم: تهران، انتشارات صفار، ۱۳۷۸).
  - ۶- رضائیان، علی، «فرهنگ رفتاری، شیوه‌ها، ارزش‌ها و...»، کیهان فرهنگی، سال دهم، شماره ۱۱.
  - ۷- زارعی‌متین، حسن، «مبانی سازمان مدیریت» (تهران، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۸۰).
  - ۸- زارعی‌متین، «مدیریت منابع انسانی» (قم، مرکز انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی، ۱۳۷۹).
  - ۹- فریخ، وندال و سسیل، اچ بل، «مدیریت تحول در سازمان»، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانائی فرد (تهران، انتشارات صفار، ۱۳۷۹).
  - ۱۰- نصر اصفهانی، علی، «رفتار سیاسی در سازمان»، تدبیر، شماره ۷۵، شهریور ۷۶.
  - ۱۱- هادی‌زاده مقدم، اکرم، «مدل‌های دوگانه تجزیه و تحلیل قدرت و سیاست سازمانی»، فصل‌نامه مطالعات مدیریت، شماره ۲۳ و ۲۴، زمستان ۷۸.
- 1- Daft, Richard, L, "Organization Theory and Design" (Fourth Edition: West Publishing Company, 1992).
- 2- Drory, Amos and Romm, Tislia, "Human Relation", No. 43,

1990.

3- Kumar, Janakesh and Thibodeaux, Mary S, "Organizational Politics and Planned Organization Change", Group and Organization Studies, No. 4, Vol, 15, 1990.

4- Petersen, James C, "Patterns of Political Behavior in Organizations", Academy of Management Review, No 3, 1982.

5- Porter and Madison, Allen "Organizational Politics", Human Relation, February, 1980.

6- Quich, Nelson, "Organizational Behavior" (Westpublishing Company, 1997).

7- Richardson, Bill, "Manegement Decision, Sonny Nwankwoand Bill, 34/10 (1996).

8- Robbins, Stephen P, Management (Third Edition: Prentice-Hall International Edition, 1991).

9- Tusi, Anne S, "A Maltiple-Constituency Model of Effectivenss", Administrative Science Quarterly, No. 35, 1995.