



## فصلنامه علمی چشم‌انداز مدیریت دولتی

### Journal of Public Administration Perspective

**عنوان مقاله:** مطالعه و تبیین عوامل مرتبط با مدیریت رفتار سیاسی در نظام بانکی و ارائه یک الگو با توجه به نقش میانجی سکوت سازمانی

**Article Title:** studying and explaining factors related to management of political behavior in the banking system and providing a pattern with regard to the role of mediating role of organizational silence

**نویسندگان:** مصطفی پارسا مقدم، سنجر سلاجقه، محمد جلال کمالی

**Authors:** Mustafa Parsam Moghadam, Sanjar Selajegheh, Mohammad Jalal Kamali

**روش رفرنس‌دهی به این مقاله:** پارسا مقدم، مصطفی، سلاجقه، سنجر و کمالی، محمد جلال. (۱۳۹۸). مطالعه و تبیین عوامل مرتبط با مدیریت رفتار سیاسی در نظام بانکی و ارائه یک الگو با توجه به نقش میانجی سکوت سازمانی، چشم‌انداز مدیریت دولتی، (۱)، ۱۰، ۲۱۲-۱۸۸.

**To cite this article:** Parsam Moghadam, M., Selajegheh, S., & Kamali, M J. (2019). studying and explaining factors related to management of political behavior in the banking system and providing a pattern with regard to the role of mediating role of organizational silence. Public Administration Perspectives, 10(1), 188-212.

تاریخ چاپ: ۱۳۹۸/۰۱/۰۱

ناشر: ایران - تهران - دانشگاه شهید بهشتی - دانشکده مدیریت و حسابداری

**Publication Date:** 2019/March/20

**Publisher:** Iran - Tehran - Shahid Beheshti University - Faculty of Management & Accounting

شاپا چاپی: ۶۰۶۹-۲۲۵۱، شاپا الکترونیکی: ۴۱۵۷-۲۶۴۵

ص ص ۲۱۲ - ۱۸۸

## مطالعه و تبیین عوامل مرتبط با مدیریت رفتار سیاسی در نظام بانکی و ارائه یک الگو با توجه به نقش میانجی سکوت سازمانی (مطالعه موردی: بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران)

مصطفی پارسا مقدم<sup>۱</sup>، سنجر سلاجقه<sup>۲\*</sup>، محمد جلال کمالی<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش فعلی، مطالعه و تبیین عوامل مرتبط با مدیریت رفتار سیاسی در نظام بانکی و ارائه یک الگو با توجه به نقش میانجی سکوت سازمانی در بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران هست. **طراحی / روش شناسی / رویکرد:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر چگونگی گردآوری داده‌ها و روش کار در زمره‌ی پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی قرار می‌گیرد. بدین منظور، با توجه به پیشینه نظری و تجربی موجود، سه پرسشنامه‌ی مدیریت رفتار سیاسی، عوامل مرتبط با مدیریت رفتار سیاسی و سکوت سازمانی برای جمع‌آوری داده‌ها طراحی شده است. با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۵۶ نفر از کارکنان بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران تعیین و به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند که از طریق پرسشنامه‌ها مورد سنجش قرار گرفتند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌ها و آزمون‌های آماری در دو سطح توصیفی و استنباطی از آزمون T تک نمونه‌ای و نرم‌افزارهای Amos و SPSS استفاده شده است.

**یافته‌های پژوهش:** با توجه به نتایج بدست‌آمده می‌توان گفت متغیرهای مدیریت رفتار سیاسی و عوامل مرتبط با مدیریت رفتار سیاسی بیشتر از میزان رضایت‌بخش و متغیر سکوت سازمانی نیز در سطحی رضایت‌بخش گزارش شده‌اند. نتایج حاکی از آن است که عوامل مرتبط با مدیریت رفتار سیاسی با مدیریت رفتار سیاسی رابطه مستقیم و معناداری دارد ولی با سکوت سازمانی رابطه منفی و معناداری دارد؛ همچنین سکوت سازمانی نیز بر مدیریت رفتار سیاسی تأثیری منفی و معنادار دارد.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۴/۰۹، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۱۲/۰۲.

این مقاله مستخرج از رساله دکتری است.

\* نویسنده مسئول.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** به دلیل تعدد متغیرهای پژوهش و پیچیدگی‌های خاص پژوهش، برای پژوهش‌های آینده باید سایر مؤلفه‌های متغیرها به‌طور دقیق بررسی شوند تا دیگر روابط متغیرها هرچه شفاف‌تر و جامع‌تر شناخته شوند.

**پیامدهای عملی:** با توجه به یافته‌های تحقیق، مدل پیشنهادی ارائه‌شده است و همچنین در حقیقت باید اذعان کرد که مدیران نمی‌توانند رفتارهای سیاسی را در سازمان از بین ببرند ولی می‌توانند آن را مدیریت و کنترل کنند تا در محدوده‌ای منطقی و سازگار قرار گیرند.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** با توجه به تأثیر عوامل مختلف (عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی و عوامل فردی) بر رفتار سیاسی و همچنین نقش میانجی سکوت سازمانی در مدیریت رفتار سیاسی از یک‌سو و نیز اهمیت متغیرهای مذکور در مباحث مربوط به سلامت روانی و موفقیت سازمانی از سوی دیگر، در پژوهش حاضر مدل مدیریت رفتار سیاسی در نظام بانکی جمهوری اسلامی ایران با توجه به نقش میانجی سکوت سازمانی طراحی می‌شود.

**کلمات کلیدی:** مدیریت رفتار سیاسی، عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل فردی، سکوت سازمانی.

**نوع مقاله:** مقاله علمی.

#### ۱. مقدمه

امروزه تغییر و تحول سریع عوامل محیطی بر میزان پیچیدگی و ابهام افزوده و مدیریت سازمان‌ها را با چالش‌های جدی مواجه کرده است. در چنین شرایطی استفاده از پارادیم قدیمی فرماندهی و کنترل که بر تخصص‌گرایی و کارایی تأکید دارد و منجر به ایجاد سازمان‌های چندبخشی می‌شود، چاره‌ساز نیست. امروز سازمان‌هایی موفق هستند که از فرصت‌ها به‌خوبی استفاده کرده و از تهدیدات به نفع خود سود ببرند (Ghorbanizadeh & Asadpour, 2007).

بسیاری تصدیق می‌کنند که سازمان‌ها به‌طور ذاتی عرصه‌های سیاسی هستند. به دلیل وجود گروه‌های ذینفع رقیب و منابع کمیاب، بهره‌گیری از مدیریت رفتار سیاسی بهترین روش بقا و موفقیت در این محیط‌هاست؛ زیرا فعالیت سیاسی در همه تعاملات به‌طور ذاتی وجود دارد، بنابراین به‌عنوان یکی از عناصر تشکیل‌دهنده سازمان‌ها محسوب می‌شود (Perrewe et al., 2004). در این بین، شناخت رفتارهای سیاسی در سازمان، حاصل کمک علوم سیاسی به رفتار سازمانی است. در دنیای امروز، نمی‌توان سازمان‌ها را جدا از رفتار سیاسی درون آن‌ها مورد مطالعه قرار داد. تصور اینکه افراد در سازمان تنها برای اهداف و مقاصد سازمان گام برمی‌دارند، بسیار خوش‌بینانه می‌باشد. با عنایت به اینکه موفقیت سازمان‌ها در گرو عوامل مهمی از قبیل مدیریت رفتار سیاسی است و از آنجایی که رفتار سیاسی در سازمان‌ها به فراوانی یافت می‌شود، به این دلیل پژوهشگران به بررسی و طراحی الگوی مدیریت رفتار سیاسی کارکنان اقدام

کرده‌اند که از این لحاظ، دارای اهمیت خاصی می‌باشد. بر این اساس عوامل بسیاری بر متغیر وابسته مؤثر بوده و با آن مرتبط می‌باشند (Beigzadeh, Alavi Matin & Sidian, 2013). باوجود دیدگاه‌ها و ابعاد مختلف در مورد رفتار سیاسی، مطالعات و تحقیقات نشان می‌دهد که رفتار سیاسی مطلوب و مؤثر در سازمان به‌منظور افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و سازمانی ضرورت دارد؛ به‌طوری‌که امروزه با عنوان مدیریت رفتار سیاسی در گرایش‌های رفتار سازمانی مورد بحث قرار می‌گیرد. البته رفتار سیاسی مانند دیگر جنبه‌های پویایی سازمانی، فرآیند ساده‌ای نیست و از سازمانی به سازمان دیگر تفاوت دارد.

رفتار سیاسی به خاطر دلیل وجود دلایل فراوان، در حیطه مدیریت مطرح گردیده و اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده است. وجود هدف‌های مبهم برای سازمان‌ها، کمبود منابع، افزایش نقش استراتژیک نیروی انسانی در سازمان، اهمیت رضایت شغلی کارکنان، توسعه دانش مدیریت، تأکید بر مشارکت اثربخش نیروی انسانی، تغییرات محیطی، شرایط پرتلاطم جهانی، پیچیده‌تر شدن فرآیندهای تصمیم‌گیری، فقدان به‌کارگیری شیوه عقلایی برای شرایط پیچیده امروزی، برنامه‌های بهبود و بازسازی سازمان و اهمیت رضایت گروه‌ها و ذی‌نفعان سازمان، از جمله دلایلی هستند که بر اهمیت رفتارهای سیاسی در سازمان دلالت دارند؛ به‌طوری‌که امروزه موفقیت سازمانی به‌خصوص در نظام بانکداری کشور مدیون شایستگی مدیران عالی سازمان در به‌کارگیری رفتار سیاسی مطلوب و سازنده است (Beigzadeh, Alavi Matin & Sidian, 2013).

در سازمان به شرایطی توجه می‌شود که بر اساس آن رفتارهای سیاسی مؤثر و غیر مؤثر در سازمان توسط افراد توسعه پیدا می‌کند؛ زیرا سازمان‌ها شرایط متفاوتی از جهت موقعیت رقابتی و شرایط درون‌سازمانی و نوع مدیریت دارند و می‌توانند بر رفتار سیاسی کارکنان به‌طور متفاوت تأثیر بگذارند. مهم‌ترین عواملی که در شکل‌دهی و مدیریت رفتار سیاسی نیروی انسانی مؤثر است به سه بخش عوامل مدیریتی، سازمانی و فردی تقسیم می‌شود. احتمالاً فعالیت سیاسی از جمله ویژگی‌های سازمان محسوب می‌شود (نه متغیرهای متفاوت فردی)؛ زیرا بیشتر سازمان‌ها تعداد زیادی از افراد را در استخدام خود دارند که دارای ویژگی‌های فردی هستند ولی نوع رفتار سیاسی موجود در سازمان بسیار متفاوت است. اگرچه ما این واقعیت را که اختلافات فردی می‌تواند در صحنه‌های سیاسی نقش مهمی ایفا کند را قبول داریم ولی شواهد و مدارک موجود این واقعیت را تأیید می‌کند که برخی از شرایط و فرهنگ‌های سازمانی موجب بروز و تقویت رفتارهای سیاسی خاصی می‌شوند. به صورتی دقیق‌تر باید گفت هنگامی که منابع سازمان رو به کاهش رود یا زمانی که الگوهای موجود منابع در حال تغییر باشد، به‌احتمال بسیار زیاد رفتارهای مشخص سیاسی بروز خواهند کرد (Bing et al., 2011).

فعالیت سیاسی به طور کلی حاصل ویژگی‌های سازمانی هستند تا تفاوت‌های فردی؛ زیرا بیشتر سازمان‌ها نیروی انسانی بسیاری با ویژگی‌های شخصی گوناگون دارند ولی با این همه، نمود رفتار سیاسی در هر سازمان، تفاوتی چشمگیر نسبت به سازمان دیگر دارد. در عین حال که نمی‌توان نقش تفاوت‌های شخصی را در بروز رفتارهای سیاسی نادیده گرفت ولی شواهد حاکی از آن است که وضعیت‌ها و فرهنگ‌های معینی، رفتار سیاسی را تشدید می‌کنند؛ به‌ویژه هنگامی که منابع سازمانی رو به کاهش می‌گذارد یا هنگامی که الگوی موجود منابع دستخوش تغییر و تحول می‌گردد. گذشته از این، فرهنگ‌هایی که در آن‌ها اعتماد کم است و در نقش‌ها ابهام وجود دارد، سیستم ارزشیابی عملکرد در آن‌ها نامشخص است و تصمیم‌گیری مبتنی بر رأی مردم است که فرصت‌هایی برای رشد رفتارهای سیاسی فراهم می‌آورد (Rezaeian, 2014).

متغیری که در این پژوهش احتمال می‌رود رابطه بین عامل سازمانی و مدیریت رفتار سیاسی در نظام بانکداری را تعدیل کند، سکوت سازمانی افراد است. امروزه سازمان‌ها به علت رقابت فزاینده، انتظارات بالای مشتریان و کیفیت‌گرایی (که نتیجه‌ی یک دنیای مستمری از تغییر است) به‌طور فزاینده‌ای از کارکنان خود انتظار دارند تا در انجام ابتکار و قبول مسئولیت درگیر شوند. در چنین عصری سازمان‌ها برای بقا، نیازمند افرادی هستند که برای چالش‌های محیط واکنش مناسبی از خود نشان دهند، از به اشتراک گذاشتن دانش نهراسند و برای باورهای خویش و باورهای گروه‌های خود به پا خیزند. اگرچه این گفته‌ها بر مجاری توانمندسازی و ارتباطات باز تأکید دارند ولی بسیاری از کارکنان گزارش می‌کنند که سازمان آنها ارتباطات و اشتراک دانش و اطلاعات را حمایت نمی‌کند که این موارد دلایل شکست برنامه‌های مدیریت تغییر نیز هستند. از جمله موانع عمده‌ی برنامه‌های تغییر، نبود اطلاعات، فقدان اعتماد و به‌ویژه عاملی است که موریس و میلیکن آن را "سکوت سازمانی" می‌نامند (Isfahani & Aghababapour, 2013). سکوت سازمانی با محدود کردن اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرآیندهای تغییر مرتبط است. این مشکلی است که هم‌اکنون گریبان‌گیر سازمان‌ها است و باعث می‌شود که بیشتر سازمان‌ها از اظهارنظر خیلی کم کارکنان رنج ببرند. زمانی که چنین اتفاقی می‌افتد، کیفیت تصمیم‌گیری و میزان تحقق تغییرات کاهش می‌یابد؛ همچنین سکوت سازمانی با ممانعت از بازخورد منفی، مانع از تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود. از این رو، سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را نخواهد داشت. پژوهشگران بر این باورند که "نه گفتن" به درخواست‌ها و پیشنهادهای زبردستان از سوی سرپرستان، به یک هنر در سازمان‌ها تبدیل شده است و چنین رفتارهای منفی، منجر به خاموشی و سکوت می‌شوند، به طوری که کارکنان در ارتباط با ناظران و سازمانی که این چنین رفتارها و عکس‌العمل‌هایی را تشویق می‌کند، از اظهارنظر کوتاهی کرده و نتیجه‌ای در آن نمی‌بینند (Panahi & Danaeifard, 2010). به این ترتیب، با توجه به تأثیر

عوامل مختلف بر رفتار سیاسی و نقش میانجی سکوت سازمانی در مدیریت رفتار سیاسی از یک سو و نیز اهمیت متغیرهای مذکور در مباحث مربوط به سلامت روانی و موفقیت سازمانی از سوی دیگر، هدف پژوهش حاضر طراحی مدل مدیریت رفتار سیاسی در نظام بانکی جمهوری اسلامی ایران با توجه به نقش میانجی سکوت سازمانی می‌باشد. در نتیجه، با توجه به مطالب فوق‌الذکر سؤال اساسی آن است که مدل مدیریت رفتار سیاسی با توجه به نقش میانجی سکوت سازمانی در نظام بانکی کشور کدام است؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مدیریت رفتار سیاسی

رفتار سیاسی پدیده‌ای متعارف و مرسوم در هر سازمانی است. افراد در سطوح سازمانی مختلف، به صورت حسابگرانه و عقلایی کار می‌کنند و تا جایی با اهداف سازمان همراهی دارند که با اهداف فردی آن‌ها همراهی داشته باشد. بنابراین، هر فرد به منزله سیاستمدار در سازمان عمل می‌کند. بر اساس متون مرتبط، رفتار سیاسی در سازمان‌ها چنین تعریف شده است: ((رفتاری که به طور رسمی اجازه داده نمی‌شود، به طور اداری تأیید نمی‌شود یا به طور گسترده در سازمان پذیرفته نمی‌شود و به معنای تلاش برای حداکثر کردن نفع شخصی، به هزینه سازمان یا اعضای آن است)). رفتارهای سیاسی ماهیتی منفعت طلبانه دارند، در نتیجه، اعضای سازمان درگیر فعالیت‌های سیاسی سازمانی می‌شوند و می‌کوشند با استفاده از تاکتیک‌های گوناگون سیاسی، منافع خود را حفظ کنند یا توسعه بخشند (Klein & Wickenberg, 2004).

**نفوذ.** فراگرد اثرگذاری بر افراد، رفتار یا عواطف شخص دیگر را نفوذ گویند. آن شخص دیگر می‌تواند رئیس (نفوذ پایین به بالا)، کارمند (نفوذ بالا به پایین) یا یک همکار (نفوذ مورب) باشد. نفوذ، پاسخ رفتاری نسبت به اعمال قدرت و یا به عبارت دیگر، نتیجه‌ای است که از به کارگیری قدرت حاصل می‌شود (Rezaian, 2014).

**قدرت.** قدرت عبارت است از توان بالقوه‌ای که شخص الف دارد تا بر رفتار شخص ب اثر گذارد به گونه‌ای که شخص ب را وامی‌دارد تا کاری را انجام دهد (که اگر غیر از این بود چنین نمی‌کرد) (Robbins, 2012).

**مدیریت مسئولانه قدرت.** مدیرانی که احساس مسئولیت دارند برای کسب قدرت اجتماعی تلاش می‌کنند و این در حالی است که از کسب و اعمال قدرت شخصی امتناع می‌ورزند. این امر افزون بر آگاهی از قوت نسبی پایگاه‌های قدرت، خود می‌تواند در استفاده اثربخش از قدرت به مدیران کمک کند. به هر حال، این نکته حائز اهمیت است که قدرت‌های گوناگون موجب دو شیوه بسیار متفاوت از تغییر رفتار می‌شوند. قدرت پاداش در مقابل قدرت تنبیه و قدرت قانونی در مقابل

قدرت عرفی منفی، رفتار افراد را سازگار می‌سازند. از سوی دیگر قدرت قانونی (عرفی مثبت)، قدرت خبرگی و قدرت صلاحیت موجب رفتارهای داوطلبانه می‌شوند. بدیهی است رفتار از روی میل، برتر از رفتارهای شرطی شده (رام شده) هستند؛ چرا که با انگیزش درونی هدایت می‌شوند. کارکنانی که صرفاً سازگاری نشان می‌دهند به اعمال قدرت‌های مکرر از جانب مافوق نیاز دارند تا در جهت مولد هدایت شوند ولی کسانی که کار را از خود می‌دانند، خودآغازگر هستند و نیازی به نظارت دقیق ندارند (Kretner & Kinicki, 2004).

**مدیریت تصویرپردازی دیگران.** فراگردی که طی آن، افراد می‌کوشند تا واکنش دیگران نسبت به افکار خویش یا تصویر خود در ذهن دیگران را پیگیری کرده و مثبت جلوه دهند، مدیریت تصویرپردازی دیگران نامیده می‌شود. مدیریت تصویرپردازی، چگونگی صحبت کردن، رفتار کردن، و جلوه کردن را در برمی‌گیرد. بیشتر تلاش‌های تصویرپردازی در جهت مثبت جلوه دادن خود در ذهن دیگران است ولی ملاحظه می‌شود که برخی از کارکنان سعی دارند تصویری بد از خود ارائه دهند.

**رفتار سیاسی.** عبارت است از نفوذ ارادی و عمدی افراد در موقعیت تضاد، برای افزایش یا حفاظت از منافع خود. این رفتار به منظور کسب، توسعه و استفاده از قدرت و منابع دیگر برای دستیابی به دستاوردهای مورد نظر فرد در موقعیتی که عدم اطمینان در مورد آنها وجود دارد به کار می‌رود (Ulkerildiz, 2009).

### سکوت سازمانی

سکوت سازمانی، مفهوم جدیدی در ادبیات علمی است. از این رو، در سازمان‌ها نیز چندان شناخته شده نیست. نخستین بار در سال ۲۰۰۰، شناخت آن با تعریفی از موريسن و میلیکن امکان پذیر شد. پیندر و هارلوس<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) مفهوم سکوت کارکنان را خودداری از بیان واقعیات در مورد مشکلات سازمان با فردی که دقیقاً در موقعیت تغییر آن مشکلات است، می‌دانند. هزن<sup>۲</sup> تعریف دیگری از سکوت دارد. در این تعریف سکوت به معنی حرف نزدن، نوشتن ... نیست، بلکه شامل صحبت‌ها و نوشته‌های زودگذر و فاقد هویت، اعتماد و اقتدار است (Isfahani & Aghababapour, 2013).

**سکوت مطیع.** هنگامی که اکثریت افراد، فردی را به عنوان فرد ساکت نام می‌نهند، منظور آن‌ها اغلب آن است که وی به طور فعال، ارتباط برقرار نمی‌کند. سکوت حاصل از این نوع رفتار، سکوت مطیع نام دارد و به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می‌گردد (Pinder & Harlos, 2001).

1. Pinder & Harlos

2. Hezn

**سکوت تدافعی.** انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. در واقع گاهی ممکن است افراد به دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود (انگیزه خود حفاظتی) به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بپردازند. سکوت تدافعی، رفتاری تعمّدی و غیر منفعلانه است که به منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی به کار می‌رود (Avery & Quinones, 2003).

**سکوت نوع دوستانه.** سکوت نوع دوستانه عبارت است از امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرات مرتبط به کار با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان و بر اساس انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری. سکوت نوع دوستانه، تعمّدی و غیرمنفعلانه است که اساساً بر دیگران تمرکز و تأکید دارد (Zarei, Taheri & Sayyar, 2012).

### عوامل مرتبط با مدیریت رفتار سیاسی

#### عوامل سازمانی

فعالیت سیاسی، در اکثر اوقات حاصل ویژگی‌های سازمانی است تا تفاوت‌های فردی؛ زیرا بیشتر سازمان‌ها نیروی انسانی بسیار با ویژگی‌های شخصی گوناگون دارند. با این همه، نمود رفتار سیاسی در هر سازمان تفاوتی چشمگیر نسبت به سازمان دیگر دارد. در عین حال که نمی‌توان نقش تفاوت‌های شخصی را در بروز رفتارهای سیاسی نادیده گرفت ولی شواهد حاکی از آن است که رفتار سیاسی توسط وضعیت‌ها و فرهنگ‌های معین تشدید می‌شود، به ویژه هنگامی که منابع سازمانی رو به کاهش می‌گذارد یا هنگامی که الگوی موجود منابع دستخوش تغییر و تحول می‌گردد. گذشته از این، در فرهنگ‌هایی که در آن‌ها اعتماد کم است، ابهام در نقش وجود دارد، سیستم ارزشیابی عملکرد در آن‌ها نامشخص است و تصمیم‌گیری مبتنی بر رأی عموم است، فرصت‌هایی برای رشد مشهود رفتارهای سیاسی فراهم می‌آورد (Rezaeian, 2014). از عوامل سازمانی مؤثر بر رفتارهای سیاسی می‌توان به مواردی همچون تخصیص مجدد منابع، فرصت‌های ارتقا، اعتماد کم، ابهام در نقش، سیستم ارزیابی عملکرد نامشخص، میزان ثابت پاداش (به این صورت که اگر به یک نفر داده شود به دیگری داده نخواهد شد) یا سیستم پاداش برد و باخت، سیستم تصمیم‌گیری دموکراتیک (مردمی)، فشار کار زیاد و مدیران قدیمی خودخواه اشاره نمود (Robbins, 2012).



### عوامل مدیریتی

در این طبقه، متغیرهای استقلال، بازخورد، تنوع مهارت و تعامل با مدیر بررسی می‌شود. به نظر دَفت<sup>۱</sup> (۱۹۸۹)، افراد قدرت را به‌عنوان کارکردی از وظایف خود به دست می‌آورند. استقلال بیشتر، تنوع مهارت و بازخورد، بازنمایی‌هایی از مسئولیت فزاینده و اهمیتی است که سازمان برای شخص قائل است و ممکن است به‌عنوان قدرت شخصی تعبیر شود. افرادی که چنین قدرت و کنترلی ندارند، ممکن است احساس کنند سرنوشت آنها توسط فرآیندهای سیاسی تعیین می‌شود. مدیرانی که به‌طور فرصت‌طلبانه، با دیگران رفتار می‌کنند، ادراک فرد از سیاست سازمان را افزایش می‌دهند، در حالی که روابط خوب با افراد باید به‌طور منفی با ادراک سیاست مرتبط باشد. بر اساس مطالعه تجربی و مفهومی فریز<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۲)، عوامل شغلی از جمله استقلال، تنوع مهارت، بازخور و ارتباط با مدیر ارتباط منفی با ادراک سیاست سازمانی دارند.

عوامل شغلی مورد بررسی شامل استقلال، بازخورد، تنوع مهارت و تعامل با مدیر هستند. اوکانر و موریسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) معتقدند استقلال شغلی به‌طور منفی با درک فعالیت سیاسی مرتبط است. فقدان استقلال یا تنوع مهارت حاکی از آن است که دیگران کارمند را کنترل می‌کنند که به احساس بی‌قدرتی و افزایش برداشت از سیاست سازمانی می‌انجامد. محیط بازخورد اشاره به میزانی دارد که محیط کار استفاده از بازخورد با هدف بهبود عملکرد را تشویق و حمایت می‌کند. کارکنانی که بازخورد سازنده دریافت می‌کنند، شفافیت نقش بیشتر و کنترل بیشتری بر محیط کار خود دارند و نهایتاً به برداشت کمتر سیاست می‌انجامد. کارکنانی که بازخورد بیشتری دریافت می‌کنند، احتمالاً استانداردهای عملکرد خوب را می‌فهمند و پی می‌برند که عملکرد خوب به پاداش‌های مطلوب می‌انجامد. کارکنانی که روابط مبتنی بر اعتماد مثبتی با مدیران خود دارند، فعالیت سیاسی کمتری را در سازمان درک می‌کنند. برخی پژوهشگران تعامل با سرپرست را با استفاده از سازه مبادله رهبر-عضو ارزیابی کرده‌اند. بر مبنای این نظریه، رهبران سبک مشابهی برای رفتار با زیردستان خود به کار نمی‌گیرند بلکه با هر زیردستی رابطه یا تبادل متفاوتی برقرار می‌کنند. زیردستانی که روابط مبادله‌ای باکیفیت کمتری با سرپرست خود دارند، معتقدند طرفداری<sup>۴</sup> نشان داده‌شده به اعضای درون گروه مبتنی بر عوامل سیاسی و نه شایستگی است، در حالی که اعضای درون گروه معتقدند با آنها کمتر رفتار غیرمنصفانه یا سیاسی صورت می‌گیرد. باوجود مطالعات گسترده در زمینه تأثیر عوامل شغلی بر سکوت سازمانی، تاکنون پژوهش‌های کافی برای بررسی تأثیر این متغیرها بر سکوت سازمانی در سازمان‌های ایرانی صورت نپذیرفته است (Fani et al., 2014).

1. Daft

2. Ferris

3. O'Connor and Morrison

4. favoritism

## عوامل فردی

در سطح فردی، پژوهشگران صفات مشخصه و نیازها و عواملی را شناسایی کرده‌اند که بر رفتار سیاسی انسان‌ها اثر دارند. از نظر صفات مشخصه، کارکنانی که خودنظارتی و خودکنترلی آنان زیاد است و مرکز کنترل رفتارها را درونی دانسته و نیاز شدیدی به کسب قدرت دارند، احتمالاً بیشتر دست به رفتارهای سیاسی می‌زنند. فردی که خودنظارتی زیادی دارد، نسبت به محرک‌های اجتماعی حساسیت بیشتری از خود نشان می‌دهد، سازگاری اجتماعی زیادی از خود به نمایش می‌گذارد و در رفتار سیاسی نسبت به کسی که خودنظارتی کمتری دارد مهارت زیادتری دارد. افرادی که خود را مسئول رفتارهایشان می‌دانند، بر این باورند که می‌توانند محیط اطراف خود را نیز کنترل نمایند و در نتیجه برای پذیرفتن نقش فعال و جهت‌دادن به شرایط محیطی به نفع خود بیشتر وسوسه می‌شوند و جای شگفتی ندارد که افراد ریاست‌طلب و تشنه قدرت راحت‌تر دست به سیاسی‌کاری می‌زنند و ابزارهای بیشتری را برای کسب منافع فردی به کار می‌گیرند. گذشته از موارد فوق، میزان سرمایه‌گذاری فرد در یک سازمان و ادراک وی از سازمان‌های دیگر که می‌تواند خود را به آن سازمان‌ها منتقل کند نیز مؤثر است. بعلاوه، انتظار فرد از موفقیت در سازمان فعلی بر میزانی که او به دنبال ابزارهای غیر مشروع سیاسی می‌رود اثرگذار است. هر قدر فرد از نظر زمان و کسب مهارت در یک سازمان سرمایه‌گذاری بیشتری کرده باشد، احتمال کمتری دارد که دست به رفتارهای سیاسی بزند؛ زیرا اگر اخراج بشود بیشتر متضرر می‌شود. هر چه فرد جایگزین‌های شغلی بیشتری داشته باشد، به دلیل مطلوب بودن یا داشتن دانش یا مهارت‌های کمیاب یا شهرت زیاد و یا ارتباط با افراد بانفوذ خارج از سازمان، احتمال بیشتری دارد که مخاطره سیاسی‌کاری‌های نامشروع را بپذیرد. از سوی دیگر، اگر فردی انتظار موفقیت کمی در استفاده از ابزارهای نامشروع داشته باشد، احتمال اینکه دست به رفتار سیاسی بزند اندک خواهد بود. انتظار موفقیت در به‌کارگیری ابزارهای نامشروع به احتمال زیاد حوزه فعالیت افراد باتجربه و قدرتمند است که بامهارت کامل به سیاسی‌بازی مبادرت می‌ورزند و کارکنان کم‌تجربه و ساده‌لوحی که قضاوت درستی درباره احتمال موفقیت خود ندارند بی‌گمان تلاش می‌کنند تا آنچه را که دارند به خیال آنچه می‌توانند داشته باشند از دست ندهند (Rezaian, 2014).

ویژگی‌های شخصیتی دارای بیشترین اهمیت در درگیری سیاسی کارکنان هستند. ویژگی‌های شخصیتی که اغلب در ادبیات سیاست‌های سازمانی مطرح می‌شوند در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرند. اعتقاد کارکنان در مورد توانایی خود برای کنترل اتفاقات رخ داده در سازمان مربوط به درگیری سیاسی آن‌هاست. کارکنان دو نوع اعتقاد در مورد توانایی خود برای کنترل اتفاقات در سازمان دارند. یک نوع اعتقاد به نام کنترل داخلی که شامل کارکنانی است با این

اعتقاد که کنترل زیادی بر نتایج شخصی خود دارند. نوع دوم، باور به کنترل خارجی که شامل کارکنانی است که احساس می‌کنند زندگی آن‌ها توسط برخی نیروهای خارجی کنترل می‌شود (Abbaspour, Sheikhi Nejad & Raste Moghadam, 2013).

عوامل شخصی بر ادراک سیاست اثر دارند. سازوکار اولیه‌ای که این عوامل را با سیاست سازمانی مرتبط می‌کند، دوگانگی بین دیدگاه عقلایی، منصفانه و حرفه‌ای از سازمان در مقابل دیدگاه هدایت‌شده توسط بازی‌های قدرت افراد بانفوذ و خویش‌خدمت از سازمان است. در اصل سازوکار اولیه مربوط به درک تبعیض است. ماکیاولیسم به معنای عقاید بدبینانه درباره ماهیت انسان، اخلاق و پذیرش به‌کارگیری تاکتیک‌های فریبکارانه برای برآورده کردن اهداف شخصی است (Baxter, 2004). بیبرمن<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) بیان کرد که ماکیاولیسم به‌طور مثبت با سیاست سازمانی درک شده ارتباط دارد. خودنظارتی (خودپایشی) به تمایل و توانایی افراد برای کنترل و تنظیم رفتار خود اشاره دارد، به‌شيوه‌ای که بر ادراکاتی که دیگران از آن‌ها دارند نفوذ کنند و در حوزه مدیریت برداشت جای می‌گیرد (Doldor, 2014). می‌توان انتظار داشت یک حس فزاینده از خود باید به ادراک بیشتر رفتار سیاسی منجر شود. فریز<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) به این نتیجه رسید که خودپایشی با درک سیاست سازمانی مرتبط است. کانون کنترل میزانی است که افراد احساس می‌کنند وقایع توسط نیروهای درونی شخص یا به دلیل نیروهای بیرونی که خارج از کنترل شخص است، ایجاد می‌شوند. در حقیقت، کانون کنترل ارتباط مثبتی با ادراک سیاست دارد (Fani et al., 2014).

### پیشینه پژوهش

بیگزاده، الوانی‌متین و سایدیان<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)، پژوهشی تحت عنوان طراحی و تبیین الگوی مدیریت رفتار سیاسی کارکنان دانشکده‌های فنی و حرفه‌ای استان آذربایجان شرقی انجام دادند. جامعه آماری تحقیق حاضر کلیه کارکنان دانشکده‌های فنی و حرفه‌ای استان آذربایجان شرقی می‌باشد که تعداد آن‌ها ۱۵۰ نفر است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه بوده است که از پرسشنامه رفتار سیاسی ای‌جی دویرین (۱۹۷۸) استفاده شده است. یافته‌های تحقیق با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی نشان داد ۱۷ عامل در سه گروه (عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی و عوامل فردی) از عوامل تأثیرگذار بر مدیریت رفتار سیاسی در بین کارکنان دانشکده‌های فنی و حرفه‌ای بوده‌اند.

---

1. Bieberman  
2. Ferris  
3. Beigzadeh, Alavi Matin & Sidian

شیخی‌نژاد<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، در پژوهشی به تبیین رفتار سیاسی در سازمان‌های دولتی پرداخته و هدف آن طراحی الگویی برای شناسایی عوامل مؤثر بر رفتار سیاسی در سازمان است. داده‌های این پژوهش با استفاده از یک نمونه ۵۲۵ نفری از مدیران و کارشناسان صنعت آب با روش نمونه‌گیری قشری (سه‌میه‌ای) گردآوری و به‌صورت کمی آزمون شدند. تبیین نظری مدل نهایی نشان می‌دهد عوامل فردی، شغلی و سازمانی موجب ایجاد برداشت از سیاست در سازمان می‌شوند که به نوبه خود رفتار سیاسی را رواج می‌دهند. مهارت سیاسی و اراده سیاسی نیز ارتباط بین برداشت از سیاست و رفتار سیاسی را در جهت مثبت تعدیل می‌کنند. در این پژوهش تأثیر متغیرهای فردی کانون کنترل و خودپایشی بر برداشت از سیاست مورد تأیید قرار نگرفت.

جم<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، تحقیقی تحت عنوان شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت رفتار سیاسی در بین کارکنان بانک انجام دادند. این تحقیق با استفاده از ابزار پرسش‌نامه در بین ۱۵۰ نفر از کارکنان بانک انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل جنسیت، سابقه کار، تعامل با مدیر، مشارکت و ساختار سازمانی از عوامل مؤثر بر مدیریت رفتار سیاسی در بین کارکنان بانک شناخته شده است.

بلیکل، وندل و فریز<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، پژوهشی باهدف تبیین رابطه بین تیپ شخصیتی با مدیریت رفتار سیاسی در بین کارمندان دولتی انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که بین تیپ شخصیتی درون‌گرا با مدیریت رفتار سیاسی رابطه معنی‌دار و مستقیمی وجود دارد. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که بین تیپ شخصیتی برون‌گرا و مدیریت رفتار سیاسی، رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد. بر این اساس می‌توان گفت که افراد درون‌گرا تمایل بیشتری به مدیریت رفتار سیاسی خود در سازمان دارند.

### ۳. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نوع توصیفی-پیمایشی است که در آن از روش همبستگی استفاده شده است. در چنین پژوهش‌هایی، پژوهشگر به دنبال بررسی رابطه احتمالی و اندازه همبستگی بین متغیرهای ذکر شده در تحقیق می‌باشد. در این پژوهش از آزمون T، آزمون فریدمن و ضریب همبستگی پیرسون نیز استفاده شده است.

روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و روش نمونه‌برداری، غیر احتمالی در دسترس است که پرسشنامه‌های مربوط به آن، برای کارکنان بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران طراحی شده است. جهت تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده گردید که بر اساس محاسبات صورت

---

1. Sheikhi Nejad  
2. Jam  
3. Blickle, Wendel & Ferris

گرفته، حجم نمونه تعداد ۳۵۶ نفر تعیین شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مشتمل بر پرسشنامه‌ی ۲۰ سؤالی سکوت سازمانی، پرسشنامه ۳۲ سؤالی عوامل مرتبط و پرسشنامه ۵۷ سؤالی مدیریت رفتار سیاسی بود. گزینه‌های در نظر گرفته‌شده برای هر سؤال عبارت‌اند از: (کاملاً موافقم، موافقم، تا حدی موافقم، مخالفم، کاملاً مخالفم) که بر مبنای طیف پنج‌گانه لیکرت و با ارزش‌های عددی ۱ تا ۵ نمره‌گذاری گردیده است.

برای افزایش روایی پرسشنامه از نظرات اساتید راهنما، مشاور، متخصصین حوزه بانکداری و همچنین از مقالات، کتب و مجلات علمی استفاده شده است. بدین ترتیب، به‌منظور افزایش روایی ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه اولیه در اختیار متخصصان این رشته قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد تا نظرات خود را در رابطه با سؤالات پرسشنامه و تناسب آن‌ها با فرضیات تحقیق ارائه نمایند. در این راستا از آنها خواسته شد با استفاده از گزینه‌های "کاملاً مناسب، مناسب، متوسط، نامناسب و کاملاً نامناسب" نظرات خود را ابراز نمایند که این عبارات به ترتیب دارای ارزش عددی معادل ۱۰۰٪، ۷۵٪، ۵۰٪، ۲۵٪ و ۰٪ می‌باشند. به این ترتیب، روایی پرسشنامه مدیریت رفتار سیاسی به میزان ۰/۸۹ و پرسشنامه عوامل مرتبط به میزان ۰/۸۶ و پرسشنامه سکوت سازمانی به میزان ۰/۸۸ محاسبه گردید.

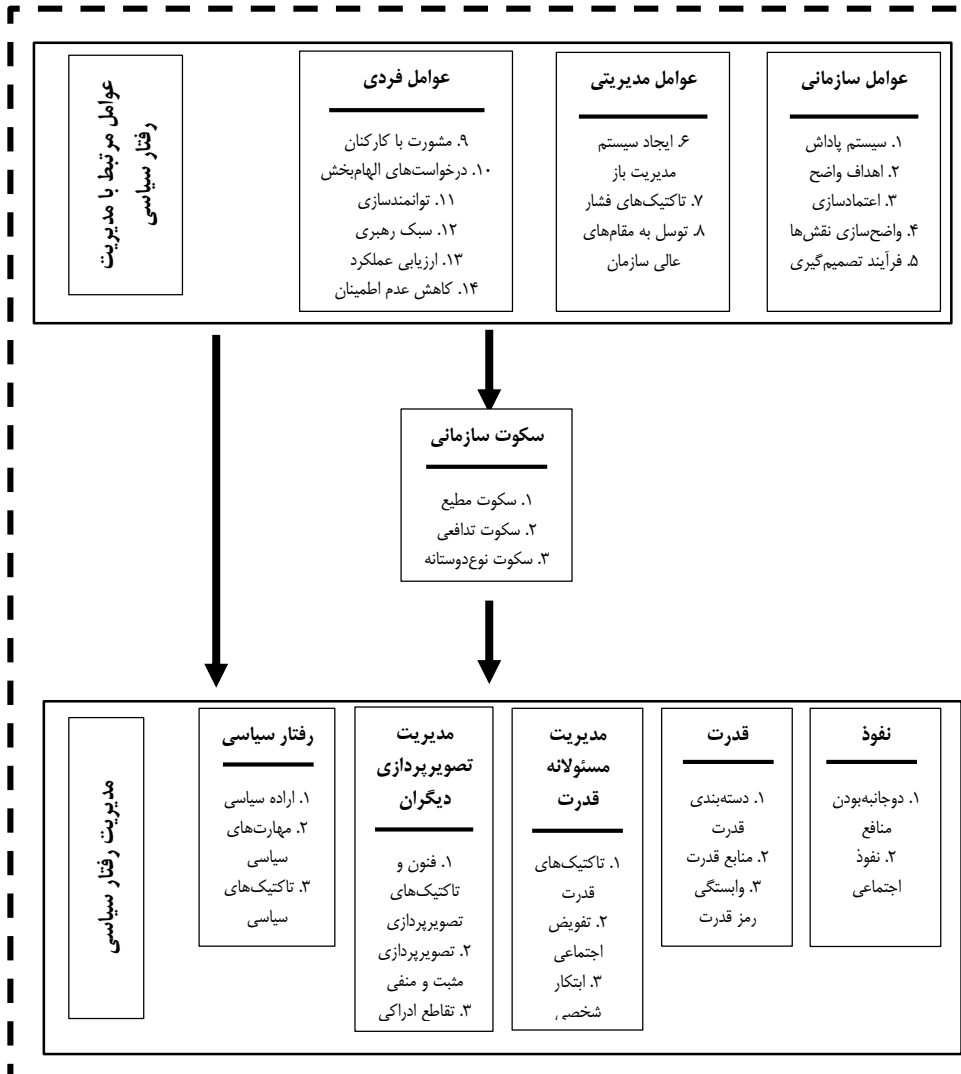
با توجه به اینکه یکی از ویژگی‌های هر پژوهش علمی آن است که ابزار و روش‌های جمع‌آوری اطلاعات باید از اعتبار قابل‌قبولی برخوردار باشند، بنابراین به معیار آلفای کرونباخ استناد شده است. در این پژوهش پایایی پرسشنامه مدیریت رفتار سیاسی به میزان ۰/۹۰ و پرسشنامه عوامل مرتبط به میزان ۰/۸۹ و پرسشنامه سکوت سازمانی به میزان ۰/۹۱ محاسبه گردید.

پس از توزیع و گردآوری پرسشنامه‌ها، داده‌های خام مورد نیاز جهت توصیف و آزمون فرضیه‌ها به کمک رایانه و نرم‌افزار استخراج شدند و سپس تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS، Minitab و Amos صورت پذیرفت و با توجه به مقیاس‌های اندازه‌گیری و داده‌های موجود، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شد. جهت ارزیابی الگوی پیشنهادی از روش الگویایی معادلات ساختاری (SEM) استفاده‌شده است. سطح اطمینان در این پژوهش نیز ۹۵٪ (۰/۰۵) می‌باشد.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

در این بخش به‌منظور برآزش مدل‌های اندازه‌گیری، از تحلیل عاملی استفاده شده است. پس از تأیید روایی و پایایی شاخص‌های گردآوری‌شده، جهت مشخص کردن اینکه شاخص‌های اندازه‌گیری تا چه اندازه برای سنجش متغیرهای پنهان قابل‌قبول هستند، لازم است ابتدا

متغیرهای آشکار که مربوط به متغیرهای پنهان می‌باشند، به‌طور مجزا مورد آزمون قرار گیرند. شاخص کلی برازش مدل‌های اندازه‌گیری حاصل از تحلیل عاملی تأییدی در جداول ۱ تا ۸ آمده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

تأثیر عوامل مرتبط با مدیریت رفتار سیاسی بر مدیریت رفتار سیاسی  
 تأثیر عوامل سازمانی بر مدیریت رفتار سیاسی. در گام اول به بررسی آماری تأثیر عوامل سازمانی بر مدیریت رفتار سیاسی پرداخته شده است. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها به‌وسیله

نرم‌افزار برای این رابطه، مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) برابر با ۰/۰۶ بدست آمد. مقدار کای مربع بهنجار شده (CMIN/DF) برابر با ۴/۷۳۴ و مقدار شاخص نیکویی برازش (GFI) نیز برابر با ۰/۹۲۴ گردید. نتایج ارائه شده در جدول (۱) نشان‌دهنده رابطه مثبت و معنادار بین عوامل سازمانی و مدیریت رفتار سیاسی است ( $P\text{-Value} < 0.05$ )؛ بدین معنی که با بهبود و افزایش تأثیر عوامل سازمانی در جامعه مورد مطالعه، مدیریت رفتار سیاسی نیز بهبود و افزایش می‌یابد.

جدول ۱. ضریب مسیر و T-value برای رابطه میان عوامل سازمانی و مدیریت رفتار سیاسی

رابطه	ضریب مسیر	T-value	نتیجه	نوع رابطه
سیستم پاداش --- مدیریت رفتار سیاسی	۰/۵۴	۵/۱۶	تأیید رابطه	مستقیم
اهداف واضح --- مدیریت رفتار سیاسی	۰/۵۷	۶/۰۲	تأیید رابطه	مستقیم
اعتمادسازی --- مدیریت رفتار سیاسی	۱/۵۵	۷/۸۴	تأیید رابطه	مستقیم
واضح‌سازی نقش‌ها --- مدیریت رفتار سیاسی	۰/۷۴	۷/۳۴	تأیید رابطه	مستقیم
فرآیند تصمیم‌گیری --- مدیریت رفتار سیاسی	۰/۴۷	۵/۲۳	تأیید رابطه	مستقیم

**تأثیر عوامل مدیریتی بر مدیریت رفتار سیاسی.** در گام دوم به بررسی آماری تأثیر عوامل مدیریتی بر مدیریت رفتار سیاسی پرداخته شده است. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها به‌وسیله نرم‌افزار برای این رابطه، مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) برابر با ۰/۰۶ بدست آمد. مقدار کای مربع بهنجار شده (CMIN/DF) برابر با ۴/۷۳۴ و مقدار شاخص نیکویی برازش (GFI) نیز برابر با ۰/۹۲۴ گردید. نتایج ارائه شده در جدول (۲) نشان‌دهنده رابطه مثبت و معنادار بین عوامل مدیریتی و مدیریت رفتار سیاسی است ( $P\text{-Value} < 0.05$ )؛ بدین معنی که با بهبود و افزایش تأثیر عوامل مدیریتی در جامعه مورد مطالعه، مدیریت رفتار سیاسی نیز بهبود و افزایش می‌یابد.

جدول ۲. ضریب مسیر و T-value برای رابطه میان عوامل مدیریتی و مدیریت رفتار سیاسی

رابطه	ضریب مسیر	T-value	نتیجه	نوع رابطه
ایجاد سیستم مدیریت باز --- مدیریت رفتار سیاسی	۲/۰۰	۶/۵۰	تأیید رابطه	مستقیم
تاکتیک فشار --- مدیریت رفتار سیاسی	۱/۰۰	۷/۳۷	تأیید رابطه	مستقیم
توسل به مقام‌های عالی سازمان --- مدیریت رفتار سیاسی	۰/۷۰	۶/۰۳	تأیید رابطه	مستقیم

**تأثیر عوامل فردی بر مدیریت رفتار سیاسی.** در گام سوم به بررسی آماری تأثیر عوامل فردی بر مدیریت رفتار سیاسی پرداخته شده است. همانند دو گام قبلی، نتایج ارائه شده در جدول (۳) نشان‌دهنده رابطه مثبت و معنادار بین پنج عامل فردی و مدیریت رفتار سیاسی است ( $P < 0.05$ )؛ بدین معنی که با بهبود و افزایش تأثیر این پنج عامل فردی در جامعه مورد مطالعه، مدیریت رفتار سیاسی نیز بهبود و افزایش می‌یابد. رابطه میان یکی از عوامل فردی با مدیریت رفتار سیاسی تأیید نشد.

جدول ۳. ضریب مسیر و T-value برای رابطه میان عوامل فردی و مدیریت رفتار سیاسی

رابطه	ضریب مسیر	T-value	نتیجه	نوع رابطه
مشورت با کارکنان - - - مدیریت رفتار سیاسی	۰/۹۴	۴/۷۷	تأیید رابطه	مستقیم
درخواست‌های الهام‌بخش - - - مدیریت رفتار سیاسی	۰/۳۷	۲/۶۸	تأیید رابطه	مستقیم
توانمندسازی - - - مدیریت رفتار سیاسی	۰/۴۳	۵/۳۴	تأیید رابطه	مستقیم
سبک رهبری - - - مدیریت رفتار سیاسی	۰/۸۲	۴/۶۰	تأیید رابطه	مستقیم
ارزیابی عملکرد - - - مدیریت رفتار سیاسی	۰/۱۲	۱/۷۶	رد رابطه	نامعلوم
کاهش عدم اطمینان - - - مدیریت رفتار سیاسی	۰/۶۶	۳/۷۸	تأیید رابطه	مستقیم

### تأثیر عوامل مرتبط با مدیریت رفتار سیاسی بر سکوت سازمانی

**تأثیر عوامل سازمانی بر سکوت سازمانی.** در گام چهارم به بررسی آماری تأثیر عوامل سازمانی بر سکوت سازمانی پرداخته شده است. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها به وسیله نرم‌افزار برای این رابطه، مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) برابر با  $0.05$  بدست آمد. مقدار کای مربع بهنجار شده (CMIN/DF) برابر با  $2/972$  و مقدار شاخص نیکویی برازش (GFI) نیز برابر با  $0.904$  گردید. نتایج ارائه شده در جدول (۴) نشان‌دهنده رابطه منفی و معنادار بین عوامل سازمانی و سکوت سازمانی است ( $P < 0.05$ )؛ بدین معنی که با بهبود و افزایش تأثیر عوامل سازمانی در جامعه مورد مطالعه، سکوت سازمانی کاهش می‌یابد.

جدول ۴. ضریب مسیر و T-value برای رابطه میان عوامل سازمانی و سکوت سازمانی

رابطه	ضریب مسیر	T-value	نتیجه	نوع رابطه
سیستم پاداش - - - سکوت سازمانی	-۰/۵۳	۴/۰۳	تأیید رابطه	معکوس
اهداف واضح - - - سکوت سازمانی	-۱/۶۹	۲/۷۹	تأیید رابطه	معکوس
اعتمادسازی - - - سکوت سازمانی	-۲/۰۸	۳/۶۹	تأیید رابطه	معکوس
واضح‌سازی نقش‌ها - - - سکوت سازمانی	-۰/۵۵	۲/۰۱	تأیید رابطه	معکوس



فرآیند تصمیم‌گیری - - - سکوت سازمانی	-۰/۵۱	۳/۴۲	تأیید رابطه	معکوس
--------------------------------------	-------	------	-------------	-------

**تأثیر عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی.** در گام پنجم به بررسی آماری تأثیر عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی پرداخته شده است. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها به وسیله نرم‌افزار برای این رابطه، مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) برابر با ۰/۰۵ بدست آمد. مقدار کای مربع بهنجار شده (CMIN/DF) برابر با ۲/۹۷۲ و مقدار شاخص نیکویی برازش (GFI) نیز برابر با ۰/۹۰۴ گردید. نتایج ارائه شده در جدول (۵) نشان‌دهنده رابطه منفی و معنادار بین دو عامل از سه عامل مدیریتی با سکوت سازمانی است (۰/۰۵ < P-Value)؛ بدین معنی که با بهبود و افزایش تأثیر این دو عامل مدیریتی در جامعه مورد مطالعه، سکوت سازمانی کاهش می‌یابد. رابطه میان یکی از عوامل با سکوت سازمانی تأیید نشد.

جدول ۵. ضریب مسیر و T-value برای رابطه میان عوامل مدیریتی و سکوت سازمانی

رابطه	ضریب مسیر	T-value	نتیجه	نوع رابطه
ایجاد سیستم مدیریت باز - - - سکوت سازمانی	۰/۱۵	۰/۳۱	رد رابطه	نامعلوم
تاکتیک فشار - - - سکوت سازمانی	-۰/۷۴	۲/۶۰	تأیید رابطه	معکوس
توسل به مقام‌های عالی سازمان - - - سکوت سازمانی	-۰/۵۵	۳/۳۹	تأیید رابطه	معکوس

**تأثیر عوامل فردی بر سکوت سازمانی.** در گام ششم به بررسی آماری تأثیر عوامل فردی بر سکوت سازمانی پرداخته شده است. همانند گام‌های چهارم و پنجم، نتایج ارائه شده در جدول (۶) نشان‌دهنده رابطه منفی و معنادار بین چهار عامل از شش عامل فردی با سکوت سازمانی است (۰/۰۵ < P-Value)؛ بدین معنی که با بهبود و افزایش تأثیر این چهار عامل فردی در جامعه مورد مطالعه، سکوت سازمانی کاهش می‌یابد. رابطه میان دو عامل با سکوت سازمانی تأیید نشد.

جدول ۶. ضریب مسیر و T-value برای رابطه میان عوامل فردی و سکوت سازمانی

رابطه	ضریب مسیر	T-value	نتیجه	نوع رابطه
مشورت با کارکنان - - - سکوت سازمانی	-۰/۵۱	۴/۴۹	تأیید رابطه	معکوس
درخواست‌های الهام‌بخش - - - سکوت سازمانی	-۰/۲۱	۱/۲۳	رد رابطه	نامعلوم
توانمندسازی - - - سکوت سازمانی	-۰/۰۴	۰/۹۶	رد رابطه	نامعلوم
سیک رهبری - - - سکوت سازمانی	-۱/۰۷	۲/۹۸	تأیید رابطه	معکوس
ارزیابی عملکرد - - - سکوت سازمانی	-۴/۰۴	۲/۲۱	تأیید رابطه	معکوس
کاهش عدم اطمینان - - - سکوت سازمانی	-۱/۰۳	۴/۷۱	تأیید رابطه	معکوس

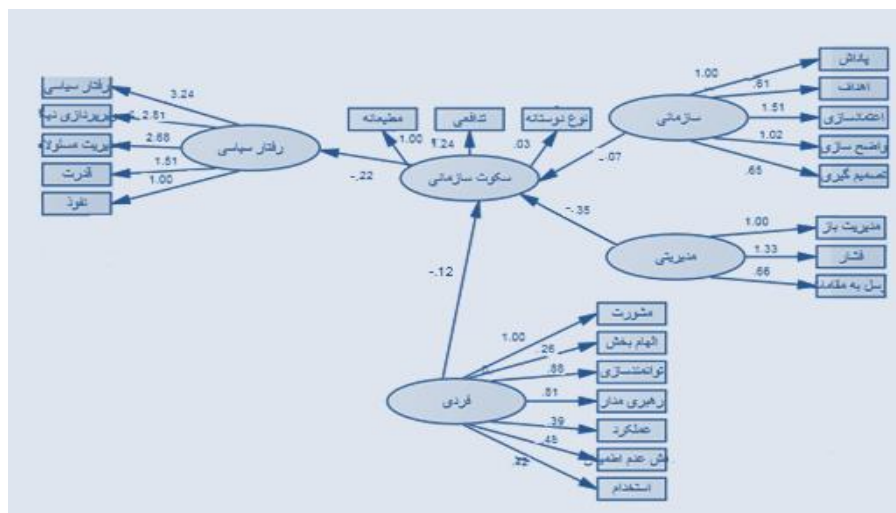
### سکوت سازمانی و مدیریت رفتار سیاسی

در گام هفتم به بررسی آماری تأثیر سکوت سازمانی بر مدیریت رفتار سیاسی پرداخته شده است. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها به وسیله نرم‌افزار برای این رابطه، مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) برابر با ۰/۰۴ بدست آمد. مقدار کای مربع بهنجار شده (CMIN/DF) برابر با ۲/۲۴۳ و مقدار شاخص نیکویی برازش (GFI) نیز برابر با ۰/۹۱۳ گردید. نتایج ارائه شده در جدول (۷) نشان‌دهنده رابطه منفی و معنادار بین سکوت سازمانی و مدیریت رفتار سیاسی است (۰/۰۵ < P-Value)؛ بدین معنی که با بهبود و افزایش تأثیر سکوت سازمانی در جامعه مورد مطالعه، مدیریت رفتار سیاسی کاهش می‌یابد.

با در نظر گرفتن نتایج بدست آمده در گام‌های اول تا هفتم، مشخص می‌گردد که از ۱۴ حالت ممکن، فقط در ۹ حالت، سکوت سازمانی می‌تواند میان عوامل مرتبط با مدیریت رفتار سیاسی (عوامل سازمانی (۵ عامل)، عوامل مدیریتی (۳ عامل) و عوامل فردی (۶ عامل)) و مدیریت رفتار سیاسی نقش میانجی ایفا نماید. این حالات در جدول شماره (۸) ارائه شده است.

جدول ۸. حالت‌های ممکن و ناممکن برای نقش میانجی متغیر سکوت سازمانی

متغیر مستقل (عوامل مرتبط با مدیریت رفتار سیاسی (سازمانی، مدیریتی و فردی))	متغیر میانجی	متغیر وابسته	نتیجه	نوع رابطه
سیستم پاداش	سکوت سازمانی	مدیریت رفتار سیاسی	تأیید رابطه	معکوس
اهداف واضح	سکوت سازمانی	مدیریت رفتار سیاسی	تأیید رابطه	معکوس
اعتمادسازی	سکوت سازمانی	مدیریت رفتار سیاسی	تأیید رابطه	معکوس
واضح‌سازی نقش‌ها	سکوت سازمانی	مدیریت رفتار سیاسی	تأیید رابطه	معکوس
فرآیند تصمیم‌گیری	سکوت سازمانی	مدیریت رفتار سیاسی	تأیید رابطه	معکوس
ایجاد سیستم مدیریت باز	سکوت سازمانی	مدیریت رفتار سیاسی	رد رابطه	نامعلوم
تاکتیک فشار	سکوت سازمانی	مدیریت رفتار سیاسی	تأیید رابطه	معکوس
توسل به مقام‌های عالی سازمان	سکوت سازمانی	مدیریت رفتار سیاسی	تأیید رابطه	معکوس
مشورت با کارکنان	سکوت سازمانی	مدیریت رفتار سیاسی	تأیید رابطه	معکوس
درخواست‌های الهام‌بخش	سکوت سازمانی	مدیریت رفتار سیاسی	رد رابطه	نامعلوم
توانمندسازی	سکوت سازمانی	مدیریت رفتار سیاسی	رد رابطه	نامعلوم
سبک رهبری	سکوت سازمانی	مدیریت رفتار سیاسی	تأیید رابطه	معکوس
ارزیابی عملکرد	سکوت سازمانی	مدیریت رفتار سیاسی	رد رابطه	نامعلوم
کاهش عدم اطمینان	سکوت سازمانی	مدیریت رفتار سیاسی	تأیید رابطه	معکوس



شکل ۲. نتایج معادلات ساختاری برای بررسی الگوی پیشنهادی پژوهش (بار عاملی استاندارد شده)

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر در ابتدا تأثیر عوامل سازمانی بر مدیریت رفتار سیاسی در نظام بانکی و ارائه یک الگو با توجه به نقش میانجی سکوت سازمانی از طریق اکتشافی و نظرسنجی از خبرگان مورد توجه قرار گرفت و سپس این عوامل در قالب الگوی طراحی شده در جامعه آماری موردنظر به آزمون گذاشته شد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیات نشان داد که بین عوامل سازمانی با مدیریت رفتار سیاسی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. عوامل سازمانی، عواملی هستند که به‌طور رسمی شکل گرفته و تصویب شده‌اند و حاکم بر فعالیت‌های افرادی است که برای کسب اهداف مشترک به هم وابسته‌اند. بنابراین وجود عوامل سازمانی باعث می‌شود که فعالیت‌های کارکنان در جهت اهداف آنان باشد. بنابراین وجود عوامل سازمانی باعث افزایش مدیریت رفتار سیاسی می‌شود. همچنین در راستای این فرضیه می‌توان به تحقیقات شیخی‌نژاد (۲۰۱۳)، هادی‌زاده و همکاران (۲۰۱۰) میلر و همکاران (۲۰۱۵)، جام و همکاران (۲۰۱۴) و بلیچل و همکاران (۲۰۱۴) نیز اشاره نمود.

نتایج حاصل از آزمون فرضیات نشان داد که بین عوامل سازمانی با سکوت سازمانی رابطه منفی و معناداری وجود دارد. سازمان‌ها نقشی مهم در بروز رفتارهای انحرافی بر عهده دارند؛ زیرا مهم‌ترین عوامل سازمانی تحت کنترل مدیر هستند. بنابراین، وقتی عوامل سازمانی به‌خوبی عملی شوند، سکوت سازمانی نیز کمتر می‌شود. در این راستا بیگزاده و همکاران (۱۳۹۳)، پژوهشی را تحت عنوان "طراحی و تبیین الگوی مدیریت رفتار سیاسی کارکنان" انجام دادند.

آنها به این نتیجه دست یافتند که سه گروه شامل عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی و عوامل فردی، تأثیری قابل توجه بر مدیریت رفتار سیاسی دارند.

نتایج حاصل از آزمون فرضیات نتایج نشان داد که بین عوامل مدیریتی با مدیریت رفتار سیاسی رابطه مثبت و معناداری وجود دارند. یکی از رویکردهای بسیار رایج در مدیریت رفتار سیاسی، عوامل مدیریتی است. موفقیت هر سازمانی به تخصیص و به‌کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد و منابع انسانی بستگی دارد که این مهم در گرو عوامل مدیریتی است. از این رو، در صورتی می‌توان از مدیریت مناسب سخن گفت که سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمان به کار بگیرند و این امر نقش مثبتی در مدیریت رفتار سیاسی دارد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیات نشان داد که بین عوامل مدیریتی با سکوت سازمانی رابطه منفی و معناداری وجود دارد. بنابراین، وقتی عوامل مدیریتی، در یک سازمان نهادینه شوند، سکوت سازمانی کمتر خواهد شد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیات ضمن تأیید الگوی پیشنهادی، نشان داد که عوامل فردی بر مدیریت رفتار سیاسی تأثیر مثبتی دارند. عوامل فردی همان رفتار فرد است و رفتار هر فرد نشان‌دهنده نیت اوست و نیت، تابعی از انگیزش افراد و هنجارهای درونی آنها است. رفتار فرد، تحت کنترل ارادی اوست. افراد در مورد پیامدها و نتایج رفتارشان فکر می‌کنند و سپس تصمیم می‌گیرند که چه کاری را انجام دهند یا انجام ندهند. بنابراین عوامل فردی باعث افزایش مدیریت رفتار سیاسی می‌شود.

نتایج حاصل از آزمون فرضیات نشان داد که بین عوامل فردی با سکوت سازمانی رابطه منفی و معناداری وجود دارد. ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد، نقش مهمی در پیشرفت سازمان دارد. هنگامی که عوامل فردی در فرد مطلوب باشند، سکوت سازمانی نیز کمتر می‌شود. نتایج حاصل از آزمون فرضیات نشان داد که بین متغیر سکوت سازمانی با مدیریت رفتار سیاسی رابطه منفی و معناداری وجود دارد. سکوت سازمانی یک مسئله مهم در هر سازمانی است. امروزه بسیاری از سازمان‌ها بیش‌ازپیش از کارکنان خود می‌خواهند تا در دنیایی که مدام در حال تغییر است، رقابت در آن شدیدتر می‌شود، انتظارات شهروندان و مشتریان بالا می‌رود و تأکید بیشتری بر کیفیت می‌شود، خلاق باشند، اظهارنظر بیشتری کنند و مسئولیت بیشتری بپذیرند ولی باوجود آنکه نیل به این مقصود، مستلزم توانمندسازی کارکنان و کانال‌های ارتباطی باز است، بسیاری از کارکنان بر این باور هستند که سازمان آنها از کانال‌های ارتباطی باز و تسهیم اطلاعات و دانش حمایت نمی‌کند. بنابراین، رشد سکوت سازمانی، مدیریت رفتار سیاسی سازمان را تضعیف می‌کند.

### محدودیت‌ها

این پژوهش بر روی کارکنان بانک مرکزی ایران انجام شده است و ممکن است نتایج پژوهش بر روی جوامع آماری دیگر متفاوت باشد. در این پژوهش از پرسشنامه‌های محقق ساخته استفاده شده است و در صورتی که از پرسشنامه‌های دیگری در این زمینه استفاده شود، ممکن است که نتایج متفاوتی به دست آید. روش انجام این پژوهش توصیفی بوده است و از این نظر ممکن است با اجرای پژوهش به روش‌های کیفی و از طریق ابزار مصاحبه، به نتایجی با دقت بیشتر دست یافت.

### پیشنهادات عملی

با توجه به نتایج حاصل از بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش، پیشنهاداتی ارائه گردیده است که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌گردد:

- (۱) پیشنهاد می‌شود سیستم نظام حقوق و دستمزد و همچنین سیستم پاداش را بر اساس نوع سمت و شغل کارکنان بازنگری و بازطراحی کرد تا در نظام حقوق کارکنان نارسایی و نابرابری وجود نداشته باشد.
- (۲) با لحاظ کردن فاکتورهای افزایش رضایت شغلی کارکنان، از قبیل توجه مضاعف به ارگونومیک محیط کار و تناسب شغل با شاغل، می‌توان میزان رضایت شغلی کارکنان را افزایش داده و در نتیجه، از بروز رفتارهای سیاسی منفی جلوگیری به عمل آورد.
- (۳) مدیران می‌توانند با شناسایی علت‌ها و فنون رفتار سیاسی، از بروز رفتارهای سیاسی منفی جلوگیری به عمل آورند.

### پیشنهاد برای پژوهش‌های آینده

این پژوهش محدود به کارکنان نظام بانکی بوده است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های بیشتری در سایر دستگاه‌های دولتی ایران به منظور بررسی تطبیقی این مدل و تعیین نقاط ضعف و قوت آن انجام شود. بعلاوه، سایر پژوهشگران می‌توانند با مراجعه به سازمان‌های دیگر، عوامل متعدد تأثیرگذار دیگری را به منظور تکمیل مدل پژوهش حاضر شناسایی نمایند. از همین سو، با توجه به اینکه مدل‌های مختلفی از مدیریت رفتار سیاسی وجود دارد که هر کدام ابعاد مختلفی را در بر می‌گیرند، بنابراین، پیشنهاد می‌شود که سایر پژوهشگران با استفاده از مدل‌های موجود در خصوص متغیر مدیریت رفتار سیاسی، رابطه‌ی میان هریک از اجزای مدل را با یکدیگر مقایسه کرده و به ارزیابی تأثیر آن‌ها بپردازند.

## منابع

1. Abbaspour, A., Sheikhi Nejad, F., & Raste Moghadam, A. (2013). Synthesis of organizational policy literature. *Management Studies on Disciplinary Education*, 6(23), 2-20. (In Persian).
2. Avery, D. R., & Quinones, M. A. (2002). Disentangling the effects of voice: the incremental roles of opportunity, behavior and instrumentality in predicting procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 81-86.
3. Baxer, D. (2004). *Perception of Organizational Politics and Workplace Innovation: an Investigation of the Perceptions and Behavior of Staff in an Australian IT Services Organization*. (Unpublished doctoral dissertation). Australian Graduate School of Entrepreneurship, Swinburne University of Technology, Australia.
4. Beigzadeh, J., Alavi Matin, Y., & Sidian, H. (2013). Designing and determining the model of managing the political behavior of the staff of the technical and vocational colleges of East Azerbaijan province. *Quantitative Studies in Management*, 4(4), 171-192. (In Persian).
5. Bing, M. N., Davison, H., Minor, I., Novicevic, M., & Frink, D. (2011). The perception of Task and Contextual Performance by Political Skill: A Metaanalysis and Moderator Test. *Journal of Vocational Behavior*, 79 (2), 563-577.
6. Blickle, G., Wendel, S., & Ferris, G. (2014). Explain the relationship between the type of personality and political behavior management among public employees. *Journal of Vocational Behavior*, 76 (2), 326-335.
7. Danaeifard, H., Fani, A., & Barati, A. (2011). Explaining the role of organizational culture in organizational silence in the public sector. *Public Administration Perspective*, 2(1), 8-28. (In Persian).
8. Doldor, E. (2014). *Examining political will, political skill and their maturation among male and female managers*. (Unpublished doctoral dissertation). School Of Management, Cranfield University, UK.
9. Fani, A., Sheikhi Nejad, F., Danaeifard, H., & Hassanzadeh, A. (2014). Investigating the moderating effects of political skill and political will on the relationship between understanding organizational policies and political behavior under study: Iran's water industry. *Management Researches in Iran*, 18(1), 221-193. (In Persian).
10. Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., & Ammeter, A. P. (2002). Perceptions of organizational politics: Theory and research directions. *Research in Multi Level Issues*, 1, 179-254.
11. Ghorbanizadeh, V., & Asadpour, A. (2007). The role of research-cybernetics management in the organizational learning process. *Journal of Industrial Management Studies*, 6(16), 125-166. (In Persian).
12. Isfahani, A., & Aghababapour, I. (2013). Investigating organizational identity with organizational silence of the studied staff of Isfahan University. *Journal of Applied Sociology*, 24(54), 162-185. (In Persian).
13. Jam, F. A., Rauf, A. S., Husnain, I., Bilal, H. Z., Yasir, A., & Mashood, M. (2014). Identify factors affecting the management of political behavior among bank staff. *African Journal of Business Management*, 5(23), 9896-9904.
14. Kretner, R., & Kinicki, A. (2004). *Organizational behavior*, 7th ed, New York: Irwin McGraw-Hill.

15. Kurchner-Hawkins, R., & Miller, R. (2006). Organizational Politics. Building Positive Political Strategies in Turbulent Times, In Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (eds). *Handbook of Organizational Politics*, 358-351.
16. Perrewe, p. I., Kelly, L. Z., Gerald, R. F., Ana, M. R., Chatles, J. K., Ralston, D.A. (2004). Neutralizing job stressors: Political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict. *Academy of Management Journal* 47(1), 141-152.
17. Pinder, C., & Harlos, H. P.(2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 331-369.
18. Rezaeian, A. (2014). *Management of political behaviors in the organization*. Organization for the Study and Compilation of Humanities Books Universities, Tehran: Iran. (In Persian).
19. Robbins, A. p. (2012). *Fundamentals of Organizational Behavior*. Translated by Ali Parsian and Seyed Mohammad Aarabi, Office of Cultural Research, 27<sup>th</sup>, Tehran: Iran. (In Persian)
20. Ulkeryildiz, R. E. (2009). *Political tactics in building construction industry from the Architects perspective*. (Unpublished Master dissertation). School of engineering and science, Izmir institute of technology.
21. Wayne, S. J., & K. M. Kacmar. (1991). the Effect of Impression Management on the Performance Appraisal Process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 48(1), 70-88.
22. Wickenberg, J., & Kylan, S. (2004). *How Frequent is Organizational Political Behavior? A Study of Managers, Opinions at 491 Workplaces*. Fenix at Chalmers University of Technology. <http://www.fenix.chalmers.se>.
23. Zarei, M. H., Taheri, F., & Sayyar, a. (2012). Organizational Silence: Concepts, Causes and Consequences. *Iranian Journal of Management Sciences*, 1(21), 104-77. (In Persian).

## studying and explaining factors related to management of political behavior in the banking system and providing a pattern with regard to the role of mediating role of organizational silence (case study: central bank of Iran)

Mostafa Parsamoghadam<sup>1</sup>, Sanjar Salajegheh<sup>2\*</sup>, Mohammad Jalal Kamali<sup>2</sup>

1. Ph.D Student, Public Administration, Faculty of Literature and Humanities, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.
2. Department of Public Administration, Faculty of Literature and Humanities, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

### Abstract

**Purpose:** The aim of this study is to study and explain factors related to management of political behavior in the banking system and provide a pattern with regard to the role of mediating role in the central bank of Islamic republic of Iran.

**Design / Methodology / Approach:** The purpose of this study is the purpose of "applied" and then how data collection and work method are among the "descriptive - survey research". For this purpose, according to the existing theoretical and experimental literature, three managers of political behavior management questionnaire, factors related to management of political behavior and organizational silence were constructed to collect data. According to Cochran's formula, 356 employees of central bank of Iran were determined and selected by random sampling method which were reviewed through questionnaire. In order to analyze data from methods and statistical tests in two descriptive and inferential statistics, modeling of structural equations.

**Research Findings:** According to the results, the political behavior management variables and factors associated with management of political behavior at the level are more than satisfactory and the organizational silence variable is at a satisfactory level. The results show that the factors associated with management of political behavior on the management of political behavior have a direct and meaningful relation to organizational silence, as well as organizational silence on the management of political behavior is significant and significant.

---

Received: June. 29, 2018, Accepted: February. 21, 2019.

\* Corresponding Author.

E-mail addresses: mostafa.parsa66@gmail.com; s.salajegheh2020@gmail.com



**Limitations & Consequences:** Because of the multiplicity of research variables and specific complexity of research, the other elements of the variables must be studied closely to identify other variables of variables, more transparent and more comprehensive.

**Practical implications:** According to the proposed model, the proposed model is proposed and it is proposed that managers cannot overcome political behaviors in the organization, but they can manage and control it in order to adapt to the proposed model.

**Innovation or Value of the Article:** according to the role of different factors (organizational factors, organizational factors, individual factors) with political behavior and mediating role of organizational silence in the management of political behavior on the one hand and the importance of the variables in the social system of islamic republic of iran regarding the role of mediating role of organizational silence.

**Keywords:** management of political behavior, organizational factors, administrative factors, individual factors, organizational silence.

**Paper Type:** Research paper.