



## Original Article (Qualitative)

## Presenting a model of political behavior based on the theory of shadow management in the public sector with a hybrid method

Ghorbanali Khazaei Pool<sup>1</sup>, Davood Kiakojouri<sup>2</sup> , Mohammad Javad Tghipourian<sup>2</sup>

1- PhD Student, Department of Management, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.

2- Associate Professor, Department of Management, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.

**Receive:**

03 February 2024

**Revise:**

10 May 2024

**Accept:**

15 July 2024

**Keywords:**

Power,  
Political Behavior,  
Shadow  
Management,  
Political Knowledge,  
Organizational  
Support,  
Political Skills

**Abstract**

The aim of this study is to present a political behavior model based on shadow management theory in the public sector with the metasynthesis method. This study is qualitative in terms of data collection, and metasynthetic in terms of research implementation. The statistical population of the study includes scientific articles, academic theses, and books; 167 sources were examined, and ultimately 51 sources identified through a purposeful method of metasynthesis, components related to power, politics, and political behavior based on shadow management, were finally approved for analysis. Components related to power and political behavior based on shadow management theory were identified and validated with the kappa coefficient. Based on the research findings, political behavior in the public sector has 72 components in three different dimensions: the white political behavior dimension with 28 components that has a practical function and is based on political behavior knowledge and helps achieve organizational goals; the black political behavior dimension with 26 components that are harmful and act in favor of groups under the supervision of shadow managers and prevent the achievement of the organization's goals; and the gray political behavior with 18 components that may be both beneficial and detrimental to the organization's goals. Managers should provide a capable organizational structure that provides freedom of expression, compliance with the law, and meritocracy in the organization, considering the factors identified in this study.

**Please cite this article as (APA):** Khazaei Pool, G., kiakojouri, D. and Tghipourian, M. J. (2025). Presenting a model of political behavior based on the theory of shadow management in the public sector with a hybrid method. *Management and Educational Perspective*, 6(4), 341-368.

**Publisher:** Research Center of Resources Management Studies and Knowledge-Based Business

**Corresponding Author:** Davood Kiakojouri

<https://doi.org/10.22034/jmep.2024.428861.1292>



**Email:** dr.davoodkia@iau.ac.ir

**Creative Commons:** CC BY 4.0



## Extended abstract

### Introduction

Understanding political behavior in organizations is the result of the contribution of political science to organizational behavior. In today's world, organizations cannot be studied apart from the political behavior within them. The idea that individuals in an organization act only for the goals and objectives of the organization is too optimistic. Many acknowledge that organizations are inherently political arenas. Due to the existence of competing interest groups and scarce resources, utilizing political behavior is the best way to survive and succeed in these environments. Power and politics are inevitable phenomena in organizational life; today, the existence of political behaviors in organizations is an undeniable reality (Nurollahi & Ghanbari, 2021). Political behavior reflects the human need to control, accumulate power, and satisfy personal and organizational needs alongside others (Milon & Lishchinsky, 2021), which is closely related to power and affects efficiency and effectiveness at both the individual and organizational levels (Khazaei Poul, Kiakojouri, & Taghipourian, 2023). Phantoms are secret and covert individuals or organizations that infiltrate management areas and transform management into governance. The greed for management benefits and the motivation to escape responsibility have caused the institution of shadow management to emerge; in other words, individuals who are not qualified to achieve the benefits of management, knowingly or unknowingly, take on the risk of responsibility, and on the other hand, someone else takes control of the organization, which generally involves many problems and a high probability of failure (Razman et al, 2017). In this study, researchers are looking for the question: what is the appropriate model in the field of political behavior based on the theory of shadow management in the public sector using a meta-synthesis method?

### Theoretical Framework

#### Political Behavior

Political behavior in organizations refers to a set of activities and actions taken to acquire, maintain, or increase power and influence in the organization (Denis & Martínez, 2019). Political behaviors in organizations include conscious actions taken by individuals or groups to influence in order to achieve or protect their interests when there are conflicting solutions. Some researchers refer to political behavior in organizations as activities that are not part of an individual's formal role, but are carried out to influence or attempt to influence the distribution of benefits in the organization (Ayat at al, 2020).

#### Shadow Management

Shadow management is a form of management in which the beneficiary, who is outside the organization or in one of the lower layers of the organizational hierarchy, is the real order-giver and does not have a physical presence, and they do this through a channel they have created. Shadow management always hides and moves behind the main management. Because this management has a shadowy appearance, it therefore seems bigger, more terrifying, and even more frightening. Shadow management creates an image of a thousand faces with the tools, facilities, and loyal forces it has accumulated over time (Hasheminya at al, 2020).

Izadi et al, (2024) studied the design and explanation of the political behavior model of managers in government organizations. The results of the findings showed that 11 main categories were identified in 6 levels. The findings also showed that at the sixth level, the socio-cultural gap and personality traits of individuals had the greatest impact compared to other factors; of course, cultural weakness was the most influential factor. Public belief is located at the fifth level of the model. At the fourth level, political will of individuals and management of organizational imagery and evaluation are located. At the third level,



individual power of individuals is located. At the second level, organizational processes and elections and appointments are located; and at the last level, the pattern of laws and regulations and the structure of government organizations are located. Khazaei Poul et al, (2023) studied the factors affecting political behavior in Iranian government organizations. This research, using the ISM method, has identified and analyzed six causal and strategic variables including individual, environmental and structural factors. The results showed that environmental factors are the basis of the model and affect other variables, while individual and structural factors also have important effects on freedom of expression, adherence to the law, and meritocracy. Researchers recommend that managers reduce the negative effects of political behavior and increase organizational efficiency by creating capable organizational structures and providing a suitable environment. This study contributes to a better understanding of political behavior in government organizations and the development of effective strategies for its management.

### **Research Methodology**

This research is qualitative in terms of data collection, and meta-synthesis in terms of research implementation. The statistical population of the research includes scientific articles, academic theses, and books selected by examining 167 sources, and finally 51 sources identified using a purposeful method of meta-synthesis were approved for analysis.

### **Research findings**

Data analysis was done using meta-synthesis method and components related to power, politics and political behavior based on shadow management were identified. Components related to power and political behavior based on shadow management theory were identified and validated with kappa coefficient. Based on the research findings, political behavior in the public sector has 72 components in three different dimensions: white political behavior dimension with 28 components that has a practical function and is based on political behavior knowledge and helps to achieve organizational goals; black political behavior dimension with 26 components that is harmful and acts in favor of groups under the supervision of shadow managers and prevents the achievement of organizational goals; and gray political behavior with 18 components that may be both beneficial and detrimental to the goals of the organization. Managers should provide a capable organizational structure that enables freedom of expression, adherence to the law, and meritocracy in the organization, considering the factors identified in this study.

### **Conclusion**

The present study aimed to present a model of political behavior based on the theory of shadow management in the public sector using a meta-synthesis method. The results of this study are consistent with the results of Kimerling (2018), Denis & Martínez (2019), Kiesler & Miller (2020), Khazaei Poul, Kiakojouri & Taghipourian (2023), Alavi & Dosti (2022), and Anderson & Brown (2017). Khazaei Poul, Kiakojouri & Taghipourian (2023) showed that environmental factors are the basis of the model and affect other variables, while individual and structural factors also have important effects on freedom of expression, adherence to the law, and meritocracy. Researchers recommend that managers reduce the negative effects of political behavior and increase organizational efficiency by creating capable organizational structures and providing an appropriate environment. This study contributes to a better understanding of political behavior in government organizations and the development of effective strategies for its management.


Based on the results of the study, the following suggestion is made:



-Political behavior in organizations is inevitable and includes activities carried out in order to achieve specific goals, such as acquiring, developing, and exploiting power and other resources that lead to individual superiority. If these behaviors are carried out by shadow managers, they may have irreparable consequences for the organization; therefore, to properly manage political behavior in organizations, it is better for managers to provide conditions where members can express their opinions openly and explicitly by granting independence to subordinates, delegating responsibilities, and avoiding the use of force. These conditions cause members of the organization to avoid covert activities and affiliation with informal groups, and consider themselves committed to the organization.

علمی پژوهشی (کیفی)

# ارائه مدل رفتار سیاسی مبتنی بر تئوری مدیریت سایه در بخش دولتی با روش فراترکیب

قربانعلی خزایی پول<sup>۱</sup>، داود کیاکجوری<sup>۲</sup> , محمدجواد تقی پوریان<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

۲- دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.

۳- دانشیار، گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.

## چکیده

هدف این پژوهش ارائه مدل رفتار سیاسی مبتنی بر تئوری مدیریت سایه در بخش دولتی با روش فراترکیب می باشد. این پژوهش از نظر نحوه جمع آوری داده‌ها به شکل کیفی و از نظر روش اجرای پژوهش با رویکرد فراترکیب می باشد. جامعه آماری تحقیق شامل مقالات علمی، پایان نامه‌های تحصیلی و کتب می باشد که ۱۶۷ منبع مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت ۵۱ منبع مورد تأیید نهایی جهت تحلیل قرار گرفت که به روش هدفمند از روش فراترکیب مؤلفه‌های مرتبط با قدرت، سیاست و رفتار سیاسی مبتنی بر مدیریت سایه شناسایی شدند. مؤلفه‌های مرتبط با قدرت و رفتار سیاسی مبتنی بر تئوری مدیریت سایه، شناسایی و با ضریب کاپا اعتبارسنجی شدند. بر اساس یافته‌های تحقیق، رفتار سیاسی در بخش دولتی دارای ۷۲ مؤلفه در سه بُعد مختلف است: بعد رفتار سیاسی سفید با ۲۸ مؤلفه که عملکردی کاربردی و مبتنی بر دانش رفتار سیاسی دارد و به تحقق اهداف سازمانی کمک می کند؛ بعد رفتار سیاسی سیاه با ۲۶ مؤلفه که زیان بار است و به نفع گروه‌های تحت نظر مدیران سایه عمل می کند و مانع از دستیابی به اهداف سازمان می شود؛ و رفتار سیاسی خاکستری با ۱۸ مؤلفه که ممکن است هم به نفع و هم به زیان اهداف سازمان باشد. مدیران باید با توجه به عوامل شناسایی شده در این تحقیق، ساختار سازمانی توانمند فراهم آورند که موجبات آزادی بیان، التزام به قانون و شایسته سالاری در سازمان را فراهم آورد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۲۳

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۳/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۱۵

## کلید واژه‌ها:

قدرت،  
رفتار سیاسی،  
مدیریت سایه،  
دانش سیاسی،  
حمایت سازمانی،  
مهارت های سیاسی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): خزایی پول، قربانعلی، کیاکجوری، داود و تقی پوریان، محمدجواد. (۱۴۰۳). ارائه مدل رفتار سیاسی مبتنی بر تئوری مدیریت سایه در بخش دولتی با روش فراترکیب. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۶(۴). ۳۴۱-۳۶۸.

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

<https://doi.org/10.22034/jmep.2024.428861.1292>

نویسنده مسئول: داود کیاکجوری



Creative Commons: CC BY 4.0

ایمیل: dr.davoodkia@iau.ac.ir

## مقدمه

شناخت رفتارهای سیاسی در سازمان، حاصل کمک علوم سیاسی به رفتار سازمانی است. در دنیای امروز، نمی‌توان سازمان‌ها را جدای از رفتار سیاسی درون آنها مطالعه کرد. تصور اینکه افراد سازمان تنها برای اهداف و مقاصد سازمان گام برمی‌دارند، بسیار خوشبینانه است. بسیاری تصدیق می‌کنند که سازمان‌ها به طور ذاتی عرصه‌های سیاسی هستند. به دلیل وجود گروه‌های ذینفع رقیب و منابع کمیاب، بهره‌گیری از رفتار سیاسی بهترین روش بقا و موفقیت در این محیط‌ها است. قدرت و سیاست، پدیده‌هایی اجتناب‌ناپذیر در زندگی سازمانی هستند؛ امروزه وجود رفتارهای سیاسی در سازمان واقعیتی انکارناپذیر است (Nurollahi & Ghanbari, 2021). رفتار سیاسی بیانگر نیاز انسان به کنترل، انباشت قدرت و برآوردن نیازهای شخصی و سازمانی در کنار دیگران است (Milon & Lishchinsky, 2021) که رابطه تنگاتنگی با قدرت دارد و بر کارایی و اثربخشی چه در سطوح فردی و چه در سطح سازمانی تأثیرگذار است (Khazaei & Poul, Kiakojouri, & Taghipourian, 2023). اهمیت رفتار سیاسی در سازمان از این جهت است که این پدیده اغلب پنهان و تحت تأثیر تفاوت در ادراک و نگرش‌های کارکنان است و بر اساس ماهیت عمل یا درک افراد از واقعیت تعیین می‌شود (Nemati et al, 2020). رفتار سیاسی یک واقعیت از زندگی در هر سازمان است امروزه اهمیت رفتار سیاسی به حدی است که بیان می‌شود، موفقیت سازمان‌ها در گرو شایستگی‌های مدیران و به کارگیری مدیریت در رفتارهای سیاسی در سازمان است. به همین دلیل سیاست به یک مهارت اساسی در سازمان‌ها تبدیل شده است. در سازمان‌هایی که قانون و سیاستی وجود ندارد افراد به تدریج قوانین و سیاست‌های خود در جهت منافع شخصی و رسیدن به جایگاه مطلوب‌تر سازمانی توسعه می‌دهند (Ranjbar & Salajegheh, 2019). رفتار سیاسی رفتاری است که توسط افراد یا گروه‌ها به قصد نفوذ ارادی و آگاهانه در دیگران به منظور افزایش و حفاظت از منافع خود، به هزینه سازمان یا اعضای آن، به هنگام وجود راه‌حل‌های متضاد صورت می‌گیرد و چنین رفتاری به کارایی و اثربخشی، چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی آسیب می‌زند (Farmani & Rashidi Koochi, 2022). رفتارهای سیاسی، از مؤلفه‌های تشکیل دهنده سازمان‌های دولتی محسوب می‌شود. این رفتارها موجب نفاق و زیان‌آفرینی می‌گردد که موجب کاهش بهره‌وری سازمانی می‌شود (Taheri & Ataiee, 2021). رفتار سیاسی افزون بر تمایلات، تمنیات، خواسته‌ها و اهداف خصوصی فرد، بر اساس ارزش‌های او صورت می‌پذیرد (Kiakojouri et al, 2022). رفتار سیاسی در سازمان هرچند می‌تواند منافع افراد، گروه‌ها و یا سازمان را تأمین کند ولی صاحب‌نظران و محققان معتقدند که این رفتارها در نهایت به ضرر سازمان است و در اکثر شغل‌های سازمانی اثر منفی بر عملکرد سازمان می‌گذارد و کارکنان رفتارهای مذکور را به خاطر اثرات بالقوه در جلوگیری از رسیدن به اهداف شغلی یا حرفه‌ای و یا شخصی خود در سازمان منفی ارزیابی می‌کنند (Khodadadnejad et al, 2021). رفتار سیاسی پدیده‌ای متعارف و مرسوم در هر سازمانی است و نمی‌توان سازمان‌ها را جدای از رفتار سیاسی درون آنها مطالعه کرد. به طور کلی می‌توان گفت امکان حذف رفتارهای سیاسی در سازمان وجود ندارد، بلکه آگاهی از نحوه بروز آنها می‌تواند مدیران را در کاهش اثرات مخرب آنها یاری دهد (Junior, 2020). در تعاریف مدیریت، بحثی تحت عنوان مدیریت سایه یا فانтом‌های مدیریت وجود دارد که سایه سنگین آن‌ها بر فرهنگ مدیریت از اعماق تاریخ در همه جوامع و به‌ویژه در جوامع صنعتی غرب حضور داشته و دارد. این اصطلاح نخستین بار درباره سازمان‌های تجاری کشور انگلستان به کار رفت. "فانتوم" کلمه‌ای لاتین است که به بسیاری از زبان‌ها راه یافته

است. در فارسی، فانтом را به شیخ یا روح ترجمه کرده‌اند. در واقع، فانتم‌ها اشخاص یا سازمان‌های مخفی و پنهانی هستند که در حوزه‌های مدیریت نفوذ می‌کنند و مدیریت را به حاکمیت تبدیل می‌کنند. طمع برخورداری از مزایای مدیریت و انگیزه‌رهایی از مسوولیت باعث شده است که نهاد مدیریت سایه ظهور پیدا کند؛ به این توضیح که اشخاص فاقد کفایت برای دستیابی به مزایای مدیریت در سمت مدیریت قرار گرفته، دانسته یا ندانسته خطر تحمل مسوولیت را برعهده می‌گیرند و از سوی دیگر شخص دیگری کنترل سازمان را بر عهده می‌گیرد که عموماً اعمال این گونه مدیریت‌ها همراه با مشکلات زیاد و با احتمال زیاد شکست می‌باشد (Razman et al, 2017). از طرفی چون سازمان‌ها به دنبال افزایش بهره‌وری هستند، از این رو مدیریت رفتار سیاسی منجر به کاهش اثرات مخرب آنها و در نتیجه افزایش بهره‌وری در سازمان خواهد شد. رفتارهای سیاسی در سازمان را نمی‌توان از بین برد. مدیری که انتظار داشته باشد کسی دست به رفتار سیاسی نزند، ساده لوحانه به این مساله می‌اندیشد، ولی مانورهای سازمانی را می‌توان کنترل کرد. آبرهام سلزینیک استاد دانشگاه هاروارد چنین بیان می‌دارد: انسان‌ها می‌توانند توجه خود را روی تعداد معینی از کارها متمرکز کنند، بنابراین هرچه بیشتر بر رفتار سیاسی متمرکز شوند. انرژی احساسی و فکری کمتری از آنان برای پرداخت به مسائل واقعی کار باقی می‌ماند. در این تحقیق محققین به دنبال این پرسش هستند که مدل مناسب در زمینه رفتار سیاسی مبتنی بر تئوری مدیریت سایه در بخش دولتی با روش فراترکیب به چه صورت است؟

## مبانی نظری

### رفتار سیاسی

رفتار سیاسی در سازمان‌ها به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات اطلاق می‌شود که برای کسب، حفظ یا افزایش قدرت و نفوذ در سازمان صورت می‌گیرد (Denis & Martínez, 2019). رفتارهای سیاسی در سازمان شامل اعمال آگاهانه‌ای است که برای نفوذ توسط افراد یا گروه‌ها به منظور دستیابی یا حفاظت از منافع خود به هنگام وجود راه‌حل‌های متضاد صورت می‌گیرد. برخی از پژوهشگران، رفتار سیاسی در سازمان را به فعالیت‌هایی اطلاق می‌کنند که بخشی از نقش رسمی فرد نیست، ولی برای اثرگذاری یا تلاش برای اثرگذاری بر توزیع مزایا در سازمان صورت می‌پذیرد (Ayat at al, 2020). تعاریف مختلفی از رفتار سیاسی در سازمان ارائه شده است رفتار سیاسی به یک رفتار خود خدمتی اشاره دارد که منافع دیگران را تهدید می‌کند (Kapoutsis & Thanos, 2016). همچنین رفتار سیاسی اعمال عمدی است که شامل مجموعه وسیعی از تاکتیک‌های نفوذ خودنمایی مدیریت احساسات و نظیر آن می‌شود (Nurollahi & Ghanbari, 2021). رفتار سیاسی متشکل از تاکتیک‌های نفوذ طراحی شده برای افزایش منافع شخصی یا سازمانی است و هدف اصلی آن آشتی دادن و به طور مؤثر مدیریت کردن چنین منافع بالقوه رقیبی است تاکتیک‌های رفتار سیاسی را می‌توان به دو گروه تقسیم بندی کرد: ۱. تاکتیک‌های نفوذ؛ ۲ تاکتیک‌های سیاسی تاکتیک‌های نفوذ زیر مجموعه‌ای از رفتار سیاسی است که توسط بازیگر اجتماعی برای نفوذ در بازیگران اجتماعی دیگر به منظور دستیابی به منافع سازمانی یا مشترک استفاده می‌شود. نفوذ در افراد یکی از مهم‌ترین فرایندها در مدیریت مؤثر است (Soltani Fath et al, 2022). در دنیای امروز نمی‌توان سازمان‌ها را جدای از رفتارهای سیاسی درون آنها مورد مطالعه قرار داد. از آنجا که امکان حذف رفتارهای سیاسی در سازمان وجود ندارد، لذا آگاهی از نحوه بروز آنها می‌تواند مدیران را در کاهش اثرات

مخرب آنها یاری دهد. همچنین مطالعه رفتارهای سازمانی بدون در نظر گرفتن محتوای سیاسی آنها، تنها بخشی از حقیقت را برای ما نمایان می‌سازد. رفتار سیاسی کارکنان در محل کار واقعیتی انکارناپذیر و از هر زمان دیگری آشکارتر است. نکته حائز اهمیت این است که رفتار سیاسی، رفتاری اقتضایی است و می‌تواند مانند شمشیر دو لبه عمل نماید (Sultani Fath et al, 2022). اغلب فعالیت‌های سازمانی سیاسی‌اند، زیرا در آنها منافع، قدرت و تعارض منافع وجود دارد؛ بنابراین، یکی از رفتارهای آشکار افراد رفتار سیاسی آنان است. از این رو امکان حذف چنین رفتارهایی در سازمان وجود ندارد، اما می‌توان از چگونگی میزان شیوع آنها در سازمان و تأثیری که این گونه رفتارها در سازمان دارند، آگاهی یافت و همچنین به نحو صحیحی آنها را مدیریت نمود. بعضی از افراد به دنبال رفتار سیاسی مشروع هستند و بعضی از افراد رفتارهای نامشروع را ترجیح می‌دهند؛ اما به طور کلی رعایت اصول اخلاقی در رفتار سیاسی باید در جهت تأمین منافع سازمان باشد (Sajjadi at al, 2020).

### مدیریت سایه

مدیریت سایه شکلی از اعمال مدیریت است که دستور دهنده واقعی حضور فیزیکی مشهود ندارد لکن در قالب و چهره دیگران امر و دستور می‌دهد. مدیریت سایه صورتی از مدیریت است که در آن ذینفع که در خارج از سازمان یا در یکی از لایه‌های پایین سلسله‌مراتب سازمانی قرار دارد، دستور دهنده واقعی است و خود، حضور فیزیکی ندارد و این کار از طریق مجرا و کانالی که ایجاد کرده‌اند انجام می‌دهند، مدیریت سایه همیشه پشت سر مدیریت اصلی پنهان شده و حرکت می‌کند. این مدیریت چون ظاهر سایه‌وار دارد، بنابراین به نظر بزرگ‌تر، وحشتناک‌تر و حتی ترسناک‌تر به نظر می‌رسد. مدیریت سایه با ابزار و امکانات و نیروهای وفاداری که به مرور برای خود جمع کرده است، از خود تصویر هزار چهره می‌سازد (Hasheminya at al, 2020). مدیریت سایه بنیان‌گذار سازمان‌های غیررسمی در دل سازمان‌های رسمی است. سازمان‌های غیررسمی نام دیگر مدیریت سایه است که با ظاهر فریبنده و به سرعت این امکان را فراهم می‌سازند که هر کس که ساز مخالف با آنها می‌نوازد را به ترفندهای گوناگون کنار بگذارند. مدیریت‌های سایه با خدعه و نیرنگ و دشمنی و دوستی وارد می‌شوند، آنها به ظاهر هیچ چیز برای خودشان نمی‌خواهند، آنها همیشه توصیه به کارگیری دیگران را می‌کنند، عواملشان را در مسئولیت‌های دیگر به کار می‌گیرند و بعد از منافع پیوسته همدیگر بهره‌مند می‌شوند. در محافل شب‌نشینی و مجالس گروهی تصمیم می‌گیرند و تصمیمات خود را به مدیر دست‌نشانده خود امریه می‌کنند و مدیر دست‌نشانده ناگزیر به انجام تصمیمات گرفته شده است. مدیر کوچک‌ترین قدرت انعطاف و خلاقیت ندارد. او همچون یک مهره در دست کسانی است که ظاهراً حضور ندارند ولی اوامر آنها موبه‌مو در سازمان اجرا می‌شود، ادامه این روند باعث گسست اعتماد و مشروعیت بین کارکنان می‌شود که حاصل آن انحطاط سازمانی و کلیه منابع آن است (Razman et al, 2017). میل طبیعی مدیران به منفعت‌طلبی و ترجیح منافع شخصی نسبت به منافع سازمان متغیر است. با توجه به سابقه مدیریتی افراد، در مراحل آغازین تصدی، مدیران معمولاً به دنبال ارتقای دانش، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های خود هستند. ولی مدیران باسابقه‌تر معمولاً بیشتر منفعت‌طلب‌تر بوده و به دنبال تأمین منافع شخصی خود هستند (Mohammadpour & Kiakjouri, 2021). یکی از شاخصه‌های قدرت و مدیریت سازمان‌های اطلاعاتی - امنیتی تنظیم، اداره و انجام عملیات پنهان است. این نوع عملیات که به منظور دستیابی به اهداف خاصی صورت می‌گیرد در

حالت موفقیت برای اقدام کنندگان به آن راه گشا و در صورت شکست پرهزینه می‌باشد. مدیریت فرآیند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد. یکی از وظایف اصلی مدیریت، رهبری و هدایت می‌باشد که برای ایجاد انگیزه در کارکنان و هدایت مجموعه برای رسیدن به اهداف از اهمیت خاصی برخوردار است. مدیریت عملیات پنهان نیز وظایف کلی مدیریت را بر عهده دارد و با توجه به نوع کار آن انجام می‌پذیرد. عملیات پنهان برای این که به هدف خود برسد لازم است به صورت دقیق و طبق برنامه اجرا گردد (Kolahchian & Rahmatinia, 2017).

### پیشینه پژوهش

(Izadi et al, 2024) به بررسی طراحی و تبیین مدل رفتار سیاسی مدیران در سازمان‌های دولتی پرداختند. نتایج یافته‌ها نشان داد که ۱۱ مقوله اصلی در ۶ سطح شناسایی شد. همچنین یافته‌ها نشان داد که در سطح ششم، شکاف فرهنگی اجتماعی و ویژگی‌های شخصیتی افراد بیشترین اثرگذاری را نسبت به سایر عوامل داشته است البته ضعف فرهنگی اثرگذارترین عامل بوده است. در سطح پنجم مدل، باور عمومی قرار دارد. در سطح چهارم، اراده سیاسی افراد و مدیریت تصویرپردازی و ارزشیابی سازمانی قرار دارند. در سطح سوم، قدرت فردی افراد قرار دارد. در سطح دوم فرآیندهای سازمانی و انتخابات و انتصابات سازمانی قرار دارد و در سطح آخر الگوی قوانین و مقررات و ساختار سازمان‌های دولتی قرار دارند.

(Khazaei Poul et al, 2023) به بررسی عوامل مؤثر بر رفتار سیاسی در سازمان‌های دولتی ایران پرداختند. این تحقیق با استفاده از روش ISM، شش متغیر علی و راهبردی شامل عوامل فردی، محیطی و ساختاری را شناسایی و تحلیل کرده است. نتایج نشان داد که عوامل محیطی پایه مدل هستند و بر سایر متغیرها تأثیر می‌گذارند، در حالی که عوامل فردی و ساختاری نیز تأثیرات مهمی بر آزادی بیان، التزام به قانون و شایسته‌سالاری دارند. پژوهشگران توصیه می‌کنند که مدیران با ایجاد ساختارهای سازمانی توانمند و فراهم کردن محیطی مناسب، از آثار منفی رفتارهای سیاسی کاسته و کارآیی سازمانی را افزایش دهند. این مطالعه به درک بهتری از رفتار سیاسی در سازمان‌های دولتی و تدوین استراتژی‌های مؤثر برای مدیریت آن کمک می‌کند.

(Mohammadpour et al, 2023) به بررسی هدف از انجام این پژوهش، تبیین تأثیر ادراک کارکنان از رفتار سیاسی انفعالی مدیران بر تعلق خاطر کاری کارکنان اداره کل راه و شهرسازی استان آذربایجان غربی پرداختند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که ادارک کارکنان از رفتار سیاسی انفعالی مدیران و مؤلفه‌های آن بر تعلق خاطر کاری کارکنان اداره کل راه و شهرسازی استان آذربایجان غربی تأثیر دارد.

(Vojdani tabatabaie et al, 2023) به بررسی تحلیل رفتار سیاسی مدیران در سازمان‌های ورزشی پرداختند. یافته‌های تحقیق نشان داد که رفتار سیاسی بر تصمیم‌گیری مدیران و هویت سازمانی تأثیر منفی و تصمیم‌گیری مدیران بر هویت سازمانی تأثیر مثبت دارد. به طور کلی، رفتار سیاسی مطلوب مدیران در سازمان‌های ورزشی می‌تواند به توسعه خردمندی

سیاسی در فرایند تصمیم گیری، تغییر و تحول سازمان، افزایش رضایت شغلی، اندازه گیری اثربخشی سازمان، به کارگیری مدیریت مشارکتی و افزایش قدرت در کارکنان منجر گردد.

(Alavi & Dosti, 2022) به این نتیجه رسیدند که ابعاد رفتار سازمانی شامل رفتارهای غیراصولی با همکاران، رفتارهای خودخدمتی در سازمان، استفاده از گروه حامیان برای خود، مورد ستایش قرار گرفتن، ایجاد گروه قدرتمند در سازمان، رفت و آمد با افراد قدرتمند در سازمان و لزوم رعایت الزامات اخلاقی؛ با رفتار سیاسی همخوانی دارد. اما استفاده از پایگاه اطلاعات برای استفاده سیاسی در سازمان تأیید نکردند.

(Kiesler & Miller, 2020) به بررسی تأثیر مدیریت سایه بر کارایی و شفافیت در سازمان‌های دولتی پرداختند. نتایج نشان داد که مدیریت سایه معمولاً به کاهش شفافیت و افزایش پیچیدگی‌های سازمانی منجر می‌شود، که این امر می‌تواند به نارضایتی کارکنان و کاهش بهره‌وری منجر شود.

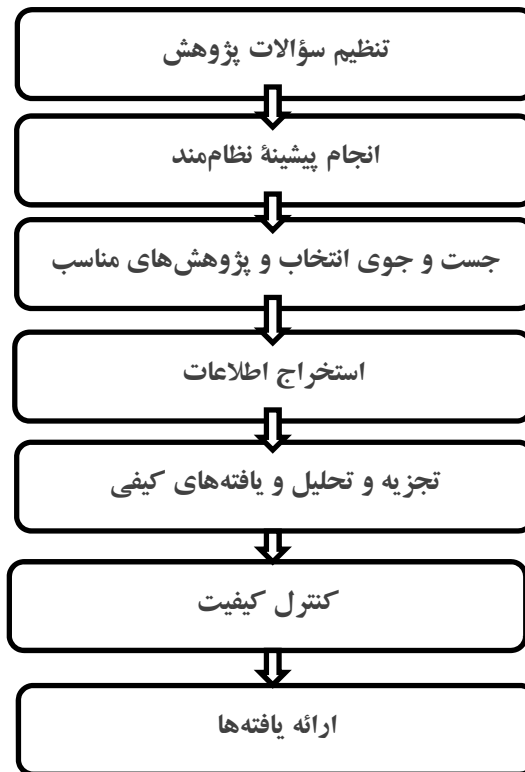
(Denis & Martínez, 2019) در پژوهشی به بررسی تأثیر رفتار سیاسی بر روحیه کارکنان و فرهنگ سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که رفتار سیاسی می‌تواند به دو صورت مثبت و منفی بر سازمان تأثیر بگذارد؛ در حالت مثبت، رفتار سیاسی می‌تواند منجر به ایجاد انگیزه و نوآوری شود، در حالی که در حالت منفی، منجر به تنش و کاهش همکاری بین کارکنان می‌شود.

(Kimerling, 2018)، به بررسی مدیریت سایه و حفظ قدرت و کنترل در سازمان‌های دولتی پرداخت. این تحقیق نشان می‌دهد که مدیریت سایه می‌تواند به طور مستقیم بر تصمیم‌گیری‌ها و نتایج سازمانی تأثیر بگذارد و گاهی اوقات منجر به فساد و ناکارآمدی می‌شود.

(Anderson & Brown, 2017)، قدرت در سازمان‌ها به توانایی افراد برای تأثیرگذاری بر دیگران و کنترل منابع اشاره دارد. این تحقیق نشان می‌دهد که قدرت می‌تواند به دو صورت مشروع و غیرمشروع مورد استفاده قرار گیرد. در استفاده مشروع، قدرت برای تحقق اهداف سازمانی به کار می‌رود، در حالی که در استفاده غیرمشروع، قدرت برای منافع شخصی یا گروهی مورد سوءاستفاده قرار می‌گیرد.

### روش‌شناسی تحقیق

به منظور تحقق هدف، یعنی شناسایی عوامل تشکیل دهنده قدرت، سیاست و رفتار سیاسی مبتنی بر مدیریت سایه با روش فراترکیب، در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای (Sandelowski and Barroso, 2007) استفاده شده است که خلاصه این مراحل در شکل شماره (۱) نشان داده شده است.



شکل شماره ۱. روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و بروسو یا همان فرآیند گردآوری نظام‌مند پیشینه

جامعه آماری تحقیق شامل مقالات علمی، پایان‌نامه‌های تحصیلی و کتب می‌باشد که ۱۶۷ منبع مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت ۵۱ منبع مورد تأیید نهایی جهت تحلیل قرار گرفت که به روش هدفمند از روش فراترکیب مؤلفه‌های مرتبط با قدرت، سیاست و رفتار سیاسی مبتنی بر مدیریت سایه شناسایی شدند و در ادامه به آن پرداخته شده است.

### یافته‌های پژوهش

#### گام اول: تنظیم سؤالات پژوهش:

برای انجام این قسمت از یک الگوریتم چهار سؤالی استفاده شد در جدول (۱) چهار سؤال برای عوامل تشکیل دهنده قدرت، سیاست و رفتار سیاسی مبتنی بر مدیریت سایه عنوان شده است که شامل چهار قسمت چه چیزی، چه کسی، چه زمانی و چگونگی انجام پژوهش است.

جدول شماره ۱. سؤالات پژوهش		
ردیف	الگوریتم چهار سؤالی	الگوریتم چهار سؤالی پژوهش
۱	What- برای یافتن چه چیز مطالعه فراترکیب تنظیم شده است؟	مؤلفه‌های مرتبط با قدرت، سیاست و رفتار سیاسی مبتنی بر مدیریت سایه چه چیزهایی هستند؟
۲	Who- جامعه مورد مطالعه کدام است؟	در این پژوهش جامعه شامل کتب، مقالات علمی به زبان فارسی و انگلیسی معتبر در نظر گرفته شده است.

در این پژوهش بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۳ میلادی و ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۲ شمسی	۳-When- دامنه زمانی انجام پژوهش چه سال‌هایی است؟	۳
نحوه گردآوری داده‌ها به روش تحلیل مقالات پیشینه	۴-How- روش انجام مطالعه چگونه است؟	۴

### گام دوم: بررسی نظام‌مند متون

در این مرحله پژوهشگر به جست و جوی نظام‌مند مقالات و پژوهش‌های منتشر شده در مجلات علمی مختلف و معتبر داخلی و خارجی و همچنین منابع عمومی و سایت‌های سازمان‌های معتبر خارجی و داخلی با هدف تعیین اسناد معتبر، موثق و مرتبط در بازه زمانی مناسب پرداخت. ابتدا واژگان کلیدی مرتبط گزینش شد. این واژگان در جدول شماره (۲) فهرست شده است.

کلیدواژه‌های فارسی	کلیدواژه‌های انگلیسی	ردیف
سیاست	politics	۱
رفتار سیاسی	political behavior	۲
مدیریت سایه	Shadow management	۳

سپس از طریق موتورهای جست‌وجو و سایت‌های معتبر مقالات، پایان‌نامه‌ها و مطالب با واژه‌های کلیدی انگلیسی و فارسی جست‌وجو شدند که واژه‌های بکار رفته در موتورهای جست‌وجو و سایت‌های معتبر به شرح جدول شماره (۳) است. برای انجام این کار مقالات و پژوهش‌های پیشین در مورد رفتار سیاسی مبتنی بر مدیریت سایه از چندین پایگاه داخلی و خارجی مورد بررسی قرار گرفتند.

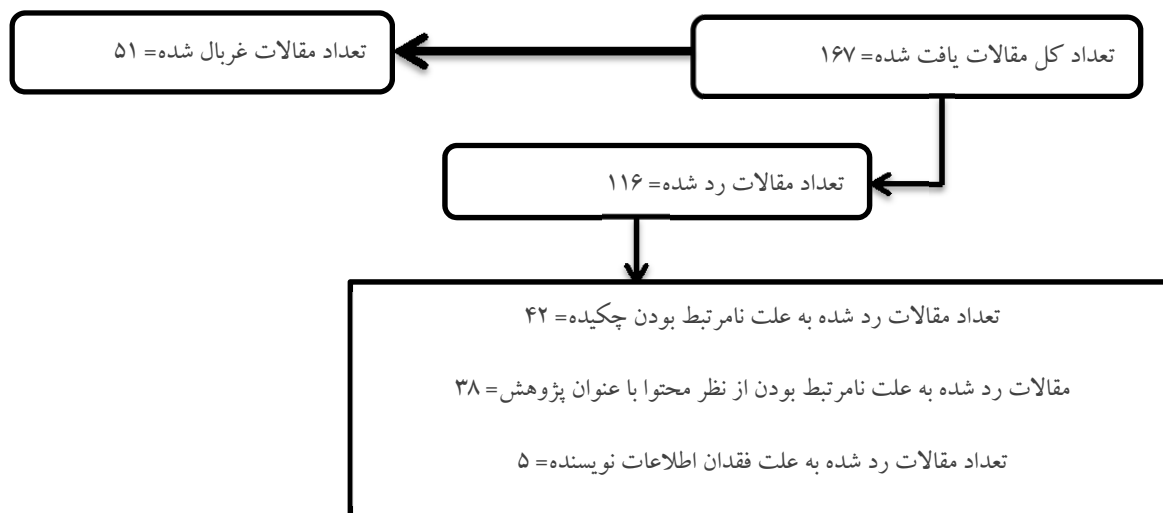
### جدول ۳. پایگاه‌های مورد بررسی در زمینه رفتار سیاسی

پایگاه‌های اطلاعاتی	منابع
www.sid.ir	داخلی
www.Magiran.com	
www.Noormags.com	
www.civilica.com	
www.google scholar.com	خارجی
www.sciencedirect.com	
www.springer.com	
www.emeraldinsight.com	

### گام سوم: جست‌وجو و انتخاب متون مناسب

در این گام باید کیفیت مطالعه ارزیابی شود. هدف این مرحله حذف مقاله‌ها و کتاب‌هایی است که به یافته‌های ارائه شده در آنها اعتمادی نیست. در این گام، محقق به جمع‌آوری مقالات مناسب پرداخت و در هر بازبینی تعدادی از مقالات را

رد کرد که این مقاله‌ها در فرایند فراترکیب مورد بررسی قرار نگرفتند. در واقع مجموعه مطالعات منتخب چندین بار مورد بازبینی قرار گرفتند و در هر مرحله مقالات و متونی که با موضوع همخوانی ندارند حذف شدند. در پژوهش حاضر، فرایند بازبینی به صورت خلاصه در شکل شماره (۲) نشان داده شده است.



شکل شماره ۲. فرایند پایش و بازبینی برای انتخاب مقاله‌های مورد نظر

### گام چهارم: استخراج اطلاعات متون

استخراج یافته‌های پژوهش، اطلاعات مقاله‌ها بر اساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل نام و نام خانوادگی پژوهشگر یا پژوهشگران، کشور، عنوان مقاله و سال انتشار طبقه‌بندی شد. در این مرحله مقاله‌های نهایی به روش تحلیل محتوای متن تحلیل شدند. نتایج به دست آمده از این مرحله در جداول زیر نشان داده شده است.

### جدول شماره ۴. شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با قدرت، سیاست و رفتار سیاسی مبتنی بر تئوری مدیریت سایه

ردیف	محققان	سال	کشور	عنوان	عوامل تأثیرگذار
۱	Ollila & Yström	2024	منطقه اروپای غربی	رفتار سیاسی در فضاهای نوآوری مشارکتی: تشریح محرک‌ها، رفتارها و مکانیسم‌های شکل‌دهی	کنترل بر منابع، عدم شفافیت، اتحادیه سازی
۱	Gholamhosseini	2023	ایران	تأثیر ریسک سیاسی و نا اطمینانی سیاسی بر رفتار تأمین مالی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران	عدم قطعیت
۲	Alavi & Dosti	2022	ایران	طراحی الگوی رفتار سیاسی	رفتارهای غیراصولی با همکاران،

ردیف	محققان	سال	کشور	عنوان	عوامل تأثیر گذار
				در تصمیم گیری راهبردی مدیران ورزش ایران	رفتارهای خود خدمتی در سازمان، استفاده از گروه حامیان برای خود، مورد ستایش قرار گرفتن، ایجاد گروه قدرتمند در سازمان، رفت و آمد با افراد قدرتمند در سازمان و لزوم رعایت الزامات اخلاقی
۳	Farmani & Rashidi Koochi	2022	ایران	رتبه بندی عوامل مؤثر بر رفتار سیاسی کارکنان شهرداری منطقه شش شیراز با روش شاخص اهمیت نسبی	تمرکز قدرت، رعایت انصاف و مشارکت در تصمیم گیری
۴	Mirzaei et al	2022	ایران	رابطه مهارت های سیاسی مدیران با رفتار شهروندی سازمانی معلمان ابتدایی شهرستان نیر	هوشیاری فردی و توانایی شبکه ای
۵	SoltaniFath et al	2022	ایران	ارائه مدلی به منظور شناسایی سبک رفتار سیاسی مدیران در بخش خصوصی	اعتقاد به رفتار سیاسی و واکنش به رفتار سیاسی
۶	Sanaei et al	2022	ایران	رفتار سیاسی مدیران دولتی و علل آن در سازمان	دسترسی به اطلاعات، نمایش آرامش، مقاومت در برابر تغییر، خشنودسازی دیگران، بازی با زمان، گروه سازی، سرزنش و حمله به دیگران، برخورد معکوس، تقویت یک تأثیر مطلوب، ایجاد شبکه ارتباطی، حمایت و همدلی و مطرح کردن خویش از طریق سایر افراد قدرتمند
۷	Hazari et al	2022	ایران	ارزیابی تجربی نظریه های رفتار جمعی و کنش جمعی در تبیین پتانسیل اعتراض سیاسی؛ بررسی موردی شهرستان های جنوبی استان تهران	ادراک فردی
۸	Ramzani Rad et al	2021	ایران	طراحی مدل مدیریت رفتار سیاسی مبتنی بر اصول اخلاقی	قدرت فردی، بازخورد محیط، انتصابات و انتخابات سازمانی و رفتار مذهبی

ردیف	محققان	سال	کشور	عنوان	عوامل تأثیر گذار
۹	Taheri & Ataiee	2021	ایران	طراحی مدل رفتار سیاسی در سازمان‌های دولتی ایران	سوابق فردی، کمبود منابع و انگیزه‌های پولی
۱۰	Noorollahi & Ghanbari	2021	ایران	رفتار سیاسی: مفهوم شناسی، پیشایندها و پسایندها در سازمان‌ها	هوش هیجانی
۱۱	Taheri Lari et al	2020	ایران	شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی رفتار سیاسی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مدیران با استفاده از تکنیک دلفی	هوش سیاسی
۱۲	Jafari Nia et al	2020	ایران	الگوی راهکارهای مدیریت رفتار سیاسی انحرافی در صنعت بانکداری با رویکرد کیفی	مدیریت مسیر شغلی و توانمندسازی کارکنان، مدیریت نگرش و رفتار، استقرار سیستم مدیریتی تحول‌گرا، مدیریت فرهنگ سازمانی، استقرار نظام جبران خدمات عادلانه، مدیریت تعامل با محیط سازمان و پرورش اخلاق حرفه‌ای
۱۳	Sheibak	2020	ایران	بررسی رفتار سیاسی در برخورد با ارباب‌رجوع در نظام اداری (مطالعه موردی بانک سپه استان کرمان)	استفاده سیاسی از اطلاعات، ایجاد الزام اخلاقی، معاشرت با افراد ذی‌نفع، ایجاد پایگاه حمایتی در برخورد با ارباب‌رجوع
۱۴	Rahbar & Shariati	2019	ایران	الگوی مفهومی واقع‌نگری در اندیشه و رفتار سیاسی امام علی (ع)	۱) پیوست واقع‌نگری به عقلانیت (۲) نسبت سنجی واقع‌نگری با آرمان‌خواهی (۳) مفهوم‌سازی واقع‌نگری (۴) موقعیت سنجی شرایط محیطی و زمینه‌های اجتماعی جامعه هدف
۱۵	Islami	2018	ایران	مقایسه رفتار سیاسی شهروندان اهل تشیع و تسنن (مطالعه موردی: شهر گرگان)	بُعد رفتاری، بُعد نگرشی
۱۶	Zahedi & Moradi Koochi	2018	ایران	قدرت سیاسی و تأثیر آن بر رفتار سیاسی در سازمان	تفاوت ادراک فردی و رفتارهای نامشروع
۱۷	Parsa Moghadam et al	2018	ایران	مطالعه و تبیین عوامل مرتبط با مدیریت رفتار سیاسی در نظام	عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل فردی

ردیف	محققان	سال	کشور	عنوان	عوامل تأثیر گذار
				بانکی و ارائه الگو با توجه به نقش میانجی سکوت سازمانی	
۱۸	Rezaei et al	2018	ایران	عوامل مؤثر بر شکل گیری رفتار سیاسی در مدیران	ادراک از محیط و ماهیت تصمیم گیری
۱۹	Gorjipour et al	2018	ایران	نقش رفتار سیاسی در خط‌مشی‌های سازمانی	نفوذ در تصمیمات و تلاش برای ایجاد تعارضات
۲۰	Geravand & Sori	2018	ایران	واکاوی رفتار سیاسی کارگزاران ایرانی در نظام پارلمانی و نهادهای مدنی از تشکیل تا قدرت گیری رضاشاه	ساخت قدرت، جناح گرایی و تضادهای ایدئولوژیکی
۲۱	Islami	2017	ایران	بررسی رفتار سیاسی در سازمان و تأثیر آن بر تصمیم گیری‌های سازمانی در شرکت گاز استان مازندران	کاهش رسمیت، نبود شرح وظایف مشخص
۲۲	Tabli & Reyhani	2015	ایران	بررسی نقش تعدیل کننده تیپ‌های شخصیتی در رابطه بین رفتار سیاسی مدیران و رفتارهای ضد شهروندی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد	مقاوم سازی، توسل به ارزش‌ها، سرزنش و تهدید، پایگاه حمایتی، برخورد مبهم و پنهان کاری
۲۳	Abaspour et al	2016	ایران	تأثیر رفتار سیاسی بر عملکرد کارکنان، با کنترل عناصر مدل اچپو در یک بانک دولتی	شناخت وظیفه، بازخور و حمایت سازمانی
۲۴	Lashgari & Shahriari	2016	ایران	تبیین عوامل طبیعی مؤثر بر رفتار سیاسی و مخاطرات قومی در استان سیستان و بلوچستان	کمبود منابع
۲۵	Bagh Khasti & Zamani	2016	ایران	بررسی رابطه بین منابع قدرت مدیران با رفتار سیاسی کارکنان	قدرت تخصص، قدرت پاداش و قدرت مرجعیت

ردیف	محققان	سال	کشور	عنوان	عوامل تأثیر گذار
۲۶	Nistani	2015	ایران	رفتار سیاسی و قدرت در سازمان‌های رسانه‌ای	مهارت‌های سیاسی
۲۷	Ghavibazoo et al	2015	ایران	بررسی تأثیر تعارض‌های سازمانی بر رفتار سیاسی کارکنان در سازمان در ادارات دولتی شهر مشهد	تعارض رابطه‌ای و تعارض وظیفه‌ای
۲۸	Fani & et al	2014	ایران	کنکاشی پیرامون عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتار سیاسی در سازمان	اراده سیاسی، برداشت از سیاست سازمانی، مهارت سیاسی
۲۹	Kamasai et al	2014	ایران	شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر رفتار سیاسی (شرکت ابفا)	عوامل فردی و سازمانی
۳۰	Ebrahimi Pour et al	2013	ایران	سنجش رابطه فرهنگ سیاسی و رفتار سیاسی دانشجویان دختر دانشگاه اصفهان	سمت‌گیری‌های شناختی، سمت‌گیری‌های احساسی و سمت‌گیری‌های ارزیابانه
۳۱	Guess & Munger	2023	آمریکا	سواد دیجیتال و رفتار سیاسی آنلاین	دانش سیاسی افراد، کاربرد قدرت
۳۲	Tripathi et al	2023	هندوستان	ارزش قدرت، اراده سیاسی و سلسله‌مراتب	سیاست سازمانی، ساختار سازمانی
۳۳	Yildirimer	2023	بلغارستان	عوامل مؤثر بر ترجیحات سیاسی جوامع	مشارکت سیاسی، منابع فردی اطلاعات
۳۴	Balán	2022	برزیل	رفتار سیاسی شرکت‌های خانوادگی	نفوذ سیاسی، اعتماد درون‌گروهی و انتقال سرمایه بین نسل‌ها
۳۶	Arthur	2021	غنا	هوشیاری سیاسی در تحکیم دموکراتیک غنا: توده انتقادی، رفتار سیاسی و انتخاب بازیگران	فرهنگ سیاسی، تحکیم دموکراتیک، تغییر قدرت، فرهنگ مدنی پایین
۳۷	Blackman & Jackson	2021	تونس	کلیشه‌های جنسیتی، رهبری سیاسی و رفتار رأی‌دهی در تونس	مردسالاری، تفاوت‌های جنسیتی
۳۸	Lyons et al	2021	آمریکا	خود تأییدی و رفتار سیاسی هویت محور	نگرش‌های سیاسی یا سیاست‌گذاری، باورهای واقعی، باورهای توطئه،

ردیف	محققان	سال	کشور	عنوان	عوامل تأثیر گذار
					قطبی سازی عاطفی و ارزیابی منابع خبری
۳۹	Abdullah et al	2021	اندونزی	ساختن رفتار سیاسی دانش جوین در زمینه انتخابات	ویژگی اجتماعی، نگرش سیاسی، نگرش متعصبانه
۴۰	Oskooii	2020	بریتانیا	تبعیض درک شده و رفتار سیاسی	تبعیض اجتماعی و تبعیض سیاسی
۴۱	Saeed	2020	پاکستان	رفتار سیاسی در محیط مجازی: نقش شدت رسانه های اجتماعی، اتصال به اینترنت و وابستگی سیاسی در اقناع سیاسی آنلاین در بین دانشجویان	مشارکت در فعالیت های سیاسی، لایک کردن صفحات سیاسی، آگاهی از روندهای سیاسی، اصرار به مشارکت سیاسی، توجیه ایدئولوژی
۴۲	Braun & Tausendpfund	2020	آلمان	رفتار سیاسی در سیستم چند سطحی اتحادیه اروپا	رقابت احزاب، سیاست اعتراضی، پاسخگویی، گروه ذینفع، پویایی های دولت و اپوزیسیون و رفتار پارلمان
۴۳	Shepherd	2020	استرالیا	رفتار سیاسی و تصمیم گیری استراتژیک	تمرکززدایی قدرت و یکپارچگی رفتاری
۴۴	Junior et al	2020	برزیل	عوامل تعیین کننده رفتار سیاسی و نقش فناوری در کلاس درس: یک تحقیق تجربی در برزیل	درجه دانش سیاسی، احساسات مثبت در مورد عامل سیاست و احساسات منفی در مورد عامل سیاست
۴۵	Hall & Yoder	2019	آمریکا	آیا مالکیت بر رفتار سیاسی تأثیر می گذارد؟ شواهد از داده های اداری	شرایط اقتصادی، نفوذ فردی
۴۶	Ivanchenko et al	2019	اوکراین	ویژگی های شخصیتی به عنوان عوامل تعیین کننده رفتار سیاسی: گرایش های انتخاباتی و رأی گیری اوکراین	نگرش مثبت نسبت به انتخابات، جاه طلبی های سیاسی، بحث سیاسی، اعتراض به عادات، فعالیت اعتراضی
۴۷	Elbanna	2018	قطر	جنبه سازنده رفتار سیاسی در تصمیم گیری استراتژیک	تنوع عملکردی، تنوع شایستگی، سطح توافق بین اعضای گروه

ردیف	محققان	سال	کشور	عنوان	عوامل تأثیر گذار
۴۸	Schwartz	2017	آمریکا	بیگانگی سیاسی و رفتار سیاسی	تضاد ارزشی، ناکارآمدی شخصی ادراک شده و ناکارآمدی سیستمی ادراک شده
۴۹	Verba	2015	انگلستان	گروه‌های کوچک و رفتار سیاسی: مطالعه رهبری	پل زدن بر شکاف، تجربیات سیاسی
۵۰	Pons	2014	فرانسه	عوامل تعیین کننده رفتار سیاسی	کاهش الزامات، وضعیت اجتماعی-اقتصادی پایین، توجه به احزاب
۵۱	Anic et al	2010	آمریکا	ادراکات از سیاست سازمانی: فرا تحلیلی از پیشایندهای نظری	ماکیاولیسم، منع کنترل، عاطفه مثبت و عاطفه منفی

### گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها شناسایی عوامل تشکیل دهنده قدرت، سیاست و رفتار سیاسی مبتنی بر مدیریت سایه

از مجموع مقالات فارسی ۹۰ مؤلفه و از مجموع مقالات لاتین ۷۱ مؤلفه شناسایی شدند که پس از حذف عوامل تکراری و از بین عوامل باقی مانده با نظر استاد محترم راهنما ۷۲ مؤلفه به عنوان عوامل تشکیل دهنده قدرت، سیاست و رفتار سیاسی مبتنی بر مدیریت سایه انتخاب شدند.

### گام ششم: کنترل کیفیت

در این پژوهش سعی شده است تا از منابع معتبر علمی استفاده شود و منابعی که با توجه به ملاک‌های ورودی و خروجی ارائه شده است در گام دوم، اعتبار علمی ناکافی داشتند، در فرآیند فراترکیب مورد از چرخه مطالعه خارج شدند. همچنین برای حفظ کیفیت مطالعه از شاخص کاپا استفاده شده است. در این پژوهش، پژوهشگران برای کنترل مفاهیم استخراجی مطالعات بررسی شده، از مقایسه نظرات خود با یک خبره دیگر (دارای دکتری مدیریت دولتی و متخصص حوزه رفتار) نیز بهره برده است. برای این منظور یک پرسشنامه ۷۲ سؤالی برای عوامل تشکیل دهنده قدرت، سیاست و رفتار سیاسی مبتنی بر مدیریت سایه طراحی شد. سپس داده‌های به دست آمده از طریق نرم افزار SPSS19 تجزیه و تحلیل برای استخراج ضریب کاپا انجام شد.

مقدار عددی شاخص کاپا	وضعیت توافقی
کمتر از ۰	ضعیف
۰-۰/۲	بی‌اهمیت
۰/۲۱-۰/۴	متوسط

مناسب	۰/۴۱-۰/۶
معتبر	۰/۶۱-۰/۸
عالی	۰/۸-۱

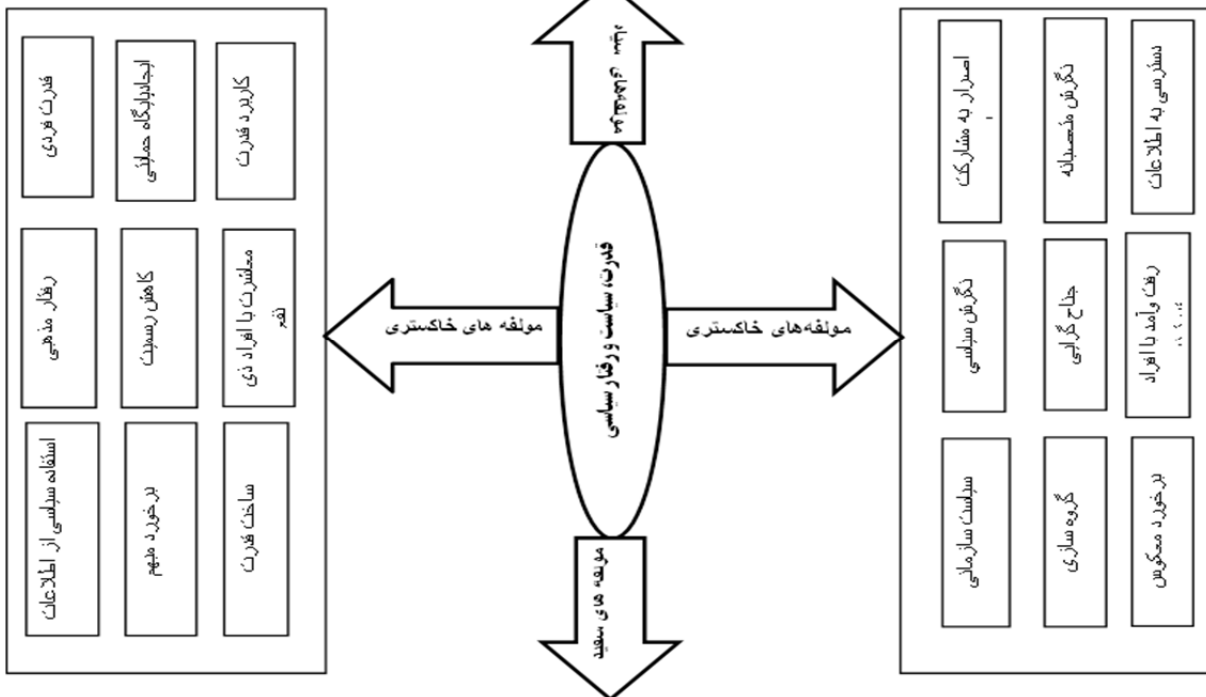
جدول شماره ۶. محاسبات ضریب کاپا برای مؤلفه‌های قدرت، سیاست و رفتار سیاسی مبتنی بر مدیریت سایه				
مقدار تقریبی	خطای استاندارد تقریبی	مقدار تقریبی	مقدار کاپا	معداداری تقریبی
۰/۰۰۰	۴/۸۹۵	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰	اندازه‌گیری کاپا
		۰	۵۱	تعداد موارد معتبر

نتایج محاسبات نشان داده که مقدار شاخص کاپا برای مؤلفه‌های قدرت، سیاست و رفتار سیاسی مبتنی بر مدیریت سایه ۱/۰۰۰ به دست آمده است؛ که با توجه به جدول در سطح توافق عالی قرار گرفته است.

#### گام هفتم: ارائه نتایج:

پس از بررسی نهایی، مؤلفه‌های مرتبط با قدرت، سیاست و رفتار سیاسی مبتنی بر مدیریت سایه شناسایی شده و در سه طیف سفید، سیاه و خاکستری ترکیب و دسته بندی شده‌اند که در قالب نمودار زیر معرفی شدند. طیف سفید مؤلفه‌های کاربردی در جهت پیشبرد اهداف مفید و بی‌زیان رفتار سیاسی، طیف سیاه مؤلفه‌های مخرب و طیف خاکستری مؤلفه‌های هستند که هم می‌توانند مضر و هم مفید واقع شوند.

بپنهان کاری	تدبیض سیاسی	تدبیض اجتماعی	مردسالاری	عدم شفافیت
تمرکز قدرت	عدم شفافیت	ناکارآمدی شخصی ادراک شده	تضاد ارزشی	جاه طلبی‌های مجلسی
جابجایی	کمبود منابع	فعالیت	پول زدن بر شکاف	تفاوت های جنسیتی
اندکزه های بولی	ناکارآمدی سیستمی ادراک شده	تعارض وظیفه ای	تعارض رابطه‌ای	سرزنش و تهدید
بازی با زمان	رفتارهای نامشروع	مقاومت در برابر تدبیر	رفتارهای غیراصولی	تضاد های ایدئولوژیکی



نفوذ فردی	نوع عملکردی	نوع شایستگی	نوع به احزاب	عواطف مثبت
کنترل بر منابع	آگاهی از روندهای سیاسی	توجه ایدئولوژی	رفتار احزاب	احساسات مثبت
مشارکت در تصمیم‌گیری	توانایی شبکه‌ای	بازخورد محیط	هوش هجانی	هوش سیاسی
هوشیاری فردی	منافع‌سازی	توسل به ارزش‌ها	حمایت سازمانی	قدرت تخصص
مهارت های سیاسی	اراده سیاسی	دانش سیاسی	مشارکت سیاسی	اعتماد درون

شکل شماره ۳. مدل نهایی تحقیق

### بحث و نتیجه گیری

مدیریت سایه بنیان‌گذار سازمان‌های غیررسمی در دل سازمان‌های رسمی است. سازمان‌های غیررسمی که نام دیگر مدیریت سایه هستند، با ظاهر فریبنده و به سرعت این امکان را فراهم می‌آورند که هر کسی که با آن‌ها مخالفت کند را به ترفندهای گوناگون کنار بگذارند. مدیریت‌های سایه با خدعه، نیرنگ، دشمنی و دوستی وارد عمل می‌شوند؛ آن‌ها به ظاهر هیچ چیز برای خود نمی‌خواهند و همواره توصیه به کارگیری دیگران را می‌کنند، عوامل خود را در مسئولیت‌های مختلف سازمان‌ها به کار می‌گیرند و از منافع پیوسته یکدیگر بهره‌مند می‌شوند. در محافل شبانه و مجالس گروهی تصمیم‌گیری می‌کنند و تصمیمات

خود را به مدیر دست‌نشانده خود ابلاغ می‌کنند و مدیر ناچار به اجرای تصمیمات گرفته شده است. مدیر سازمان کوچک‌ترین قدرت انعطاف و خلاقیت را ندارد؛ او همچون یک مهره در دست کسانی است که ظاهراً حضور ندارند، ولی دستورات آن‌ها به دقت در سازمان اجرا می‌شود. ادامه این روند باعث گسست اعتماد و مشروعیت بین کارکنان شده و حاصل آن افول سازمان و تمام منابع آن است.

در این پژوهش، محققان به دنبال ارائه مدلی از رفتار سیاسی بر پایه تئوری مدیریت سایه در بخش دولتی بودند و از روش فراترکیب استفاده کرده‌اند. برای دستیابی به مؤلفه‌های رفتار سیاسی مبتنی بر تئوری مدیریت سایه، از فرآیند هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو یا همان گردآوری نظام‌مند پیشینه بهره گرفته شده است. در مرحله نخست، با استفاده از الگوریتم چهار سؤالی، عوامل تشکیل‌دهنده قدرت، سیاست و رفتار سیاسی که شامل بخش‌های چه چیز، چه کس، چه زمان و چگونگی انجام پژوهش است، مورد بررسی قرار گرفت. در مرحله دوم، پژوهشگر به جستجوی نظام‌مند منابع علمی معتبر داخلی و خارجی پرداخت تا اسناد معتبر و مرتبط را در بازه زمانی مناسب شناسایی کند. ابتدا، واژگان کلیدی مرتبط انتخاب شدند.

در مرحله سوم، از بین ۱۶۷ مقاله بررسی شده، ۵۱ مقاله تأیید شد. در مرحله چهارم، یافته‌های پژوهش از طریق طبقه‌بندی اطلاعات مقالات بر اساس نام پژوهشگران، کشور، عنوان و سال انتشار استخراج شد. در این مرحله، مقالات نهایی با روش تحلیل محتوا مطالعه شدند. در مرحله پنجم، از مجموع مقالات فارسی و لاتین به تعداد ۹۰ و ۷۱ مؤلفه شناسایی شده که پس از حذف عوامل تکراری، با نظر و اجماع محققین، ۷۲ مؤلفه به عنوان عوامل تشکیل‌دهنده قدرت، سیاست و رفتار سیاسی برگزیده شد.

در مرحله ششم، شاخص کاپا نشان داد که اعتبار داده‌ها تأیید شده است.

در گام نهایی، پس از بررسی دقیق، مؤلفه‌های مرتبط شناسایی و در سه طیف سفید، سیاه و خاکستری دسته‌بندی شده‌اند. طیف سفید، مؤلفه‌های کاربردی و مبتنی بر دانش رفتار سیاسی را در بر می‌گیرد که در جهت پیشبرد اهداف سازمان مفید و مؤثر هستند. طیف سیاه، مؤلفه‌های مخرب رفتار سیاسی را شامل می‌شود که مانع تحقق اهداف سازمان بوده و منشأ تأمین اهداف تشکیل‌ها و باندهای تحت کنترل مدیران سایه است. طیف خاکستری، مؤلفه‌ها و رفتارهای سیاسی را در بر دارد که قابلیت دوگانگی منفعت و زیان را دارند و هم ممکن است در راستای تحقق اهداف سازمان یا اهداف شخصی و تشکلهای مدیران سایه به کار روند که در نتیجه ممکن است مضر یا مفید واقع شوند.

طیف سفید عبارت‌اند از: نفوذ فردی، تنوع عملکردی، تنوع شایستگی، توجه به احزاب، عواطف مثبت، احساسات مثبت، رقابت احزاب، توجه ایدئولوژی، آگاهی از روندهای سیاسی، کنترل بر منابع، مشارکت در تصمیم‌گیری، هوشیاری فردی، مهارت‌های سیاسی، اراده سیاسی، متقاعدسازی، توانایی شبکه‌ای، بازخورد محیط، هوش هیجانی، هوش سیاسی، ادراک از محیط، توسل به ارزش‌ها، دانش سیاسی، حمایت سازمانی، مشارکت سیاسی، قدرت تخصص، نفوذ سیاسی، قدرت مرجعیت، اعتماد درون‌گروهی.

طیف سیاه عبارت‌اند از: عدم شفافیت، مردسالاری، تبعیض اجتماعی، تبعیض سیاسی، پنهان‌کاری، جاه‌طلبی‌های سیاسی، تضاد ارزشی، ناکارآمدی شخصی ادراک‌شده، عدم قطعیت، تمرکز قدرت، تفاوت‌های جنسیتی، پل زدن بر شکاف، عواطف منفی، فعالیت اعتراضی، کمبود منابع، چاپلوسی، سرزنش و تهدید، تعارض رابطه‌ای، تعارض وظیفه‌ای، ناکارآمدی سیستمی

ادراک شده، انگیزه‌های پولی، تضادهای ایدئولوژیکی، رفتارهای غیراصولی، مقاومت در برابر تغییر، رفتارهای نامشروع و بازی با زمان،

طیف خاکستری عبارت‌اند از: اصرار به مشارکت سیاسی، نگرش سیاسی، سیاست سازمانی، نگرش متعصبانه، جناح‌گرایی، گروه‌سازی، دسترسی به اطلاعات، رفت‌وآمد با افراد قدرتمند، برخورد معکوس، قدرت فردی، رفتار مذهبی، استفاده سیاسی از اطلاعات، ایجاد پایگاه حمایتی، کاهش رسمیت، برخورد مبهم، کاربرد قدرت، معاشرت با افراد ذی‌نفع، ساخت قدرت. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های (Kimerling, 2018) (Denis & Martínez, 2019) (Kiesler & Miller, 2020) (Anderson & Brown, 2017) (Alavi & Dosti, 2022) (Khazaei Poul, Kiakojoury & Taghipourian, 2023) مطابقت دارد. (Khazaei Poul, Kiakojoury & Taghipourian, 2023) نشان دادند که عوامل محیطی پایه مدل هستند و بر سایر متغیرها تأثیر می‌گذارند، در حالی که عوامل فردی و ساختاری نیز تأثیرات مهمی بر آزادی بیان، التزام به قانون و شایسته‌سالاری دارند. پژوهشگران توصیه می‌کنند که مدیران با ایجاد ساختارهای سازمانی توانمند و فراهم کردن محیطی مناسب، از آثار منفی رفتارهای سیاسی کاسته و کارآیی سازمانی را افزایش دهند. این مطالعه به درک بهتری از رفتار سیاسی در سازمان‌های دولتی و تدوین استراتژی‌های مؤثر برای مدیریت آن کمک می‌کند. (Alavi & Dosti, 2022) به این نتیجه رسیدند که ابعاد رفتار سازمانی شامل رفتارهای غیراصولی با همکاران، رفتارهای خودخدمتی در سازمان، استفاده از گروه حامیان برای خود، مورد ستایش قرار گرفتن، ایجاد گروه قدرتمند در سازمان، رفت‌وآمد با افراد قدرتمند در سازمان و لزوم رعایت الزامات اخلاقی؛ با رفتار سیاسی همخوانی دارد.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادی زیر ارائه می‌شود:

- رفتارهای سیاسی در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر بوده و شامل فعالیت‌هایی است که به منظور دستیابی به اهداف خاص، همچون کسب، توسعه و بهره‌برداری از قدرت و سایر منابع که منجر به برتری فرد می‌شود، صورت می‌گیرد. اگر این رفتارها توسط مدیران سایه انجام شوند، ممکن است عواقب جبران‌ناپذیری برای سازمان به همراه داشته باشد؛ بنابراین، برای مدیریت صحیح رفتارهای سیاسی در سازمان‌ها، بهتر است مدیران با اعطای استقلال به زیردستان، واگذاری مسئولیت‌ها و پرهیز از به کارگیری زور، شرایطی را فراهم آورند که اعضاء بتوانند نظرات خود را به صورت علنی و آشکار بیان کنند. این شرایط موجب می‌شود تا اعضاء سازمان از فعالیت‌های پنهان و وابستگی به گروه‌های غیررسمی دوری جویند و خود را نسبت به سازمان متعهد بدانند.

- مدیران باید با اصلاح قوانین، بستر مناسبی را برای تغییر واحدهای دارای ساختار سازمانی بازدارنده به ساختارهای سازمانی پویا و توانمند فراهم آورند تا به این ترتیب، کارکنان را بیش از پیش توانمند سازند. همچنین، مدیران باید در جلوگیری از گسترش ساختارهای سازمانی بازدارنده به دلیل ایستایی آنها کوشا باشند. در حوزه منابع قدرت، مدیران باید برای فهم بهتر انواع منابع قدرت و استفاده به موقع از هر یک، تلاش کنند؛ زیرا قدرت، رابطه‌ای موقعیت محور است و استفاده صحیح از هر منبع در موقعیت مناسب، پیامدهای مثبت خاص خود را دارد. علاوه بر این، آگاهی مدیران از انواع رفتارهای سیاسی و جوانب مختلف هر یک، برای واکنش به موقع و مقابله با شیوع آنها در سازمان، حائز اهمیت است.

## Reference

Abaspour, F., & Taherpour Kalantari, H., & Rasouli Ghahroodi, M. (2016). The Effects of Organizational Politics on Employee Performance in a Public Bank in Tehran: Controlling Clarity, Feedback, and Organizational Support (Elements of ACHIEVE Model). *JMDP*; 29 (3):105-122. Available at: <http://jmdp.ir/article-1-2344-fa.html>.

- Abdullah, M., & Hakam, K. A. (2021). Building student's political behaviour in the context of election in Indonesia. In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science (Vol. 747, No. 1, p. 012096). IOP Publishing. doi: 10.1088/1755-1315/747/1/012096.
- Alavi, S. H., & Dosti, M. (2022). Designing a Model of Political Behavior in Strategic Decision-Making of Iranian Sports Managers. *Biannual Journal of Political Science*, 18(1): 199-218. doi:10.30497/pkn.2022.239302.2738 1. (In Persian)
- Anderson, C., & Brown, C. E. (2017). The functions and dysfunctions of hierarchy. *Research in Organizational Behavior*, 37, 55-89. doi: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.08.002>.
- Arthur, P. (2022). Jerry Rawlings' Leadership, Media, Civil Society, Political Parties and Ghana's Democratic Consolidation Process. In Jerry John Rawlings: Leadership and Legacy: A Pan-African Perspective (pp. 213-232). Cham: Springer International Publishing. Available at: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1866204/FULLTEXT01.pdf>
- Atinc, G., & Darrat, M., & Fuller, B., & Parker, B. W. (2010). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of theoretical antecedents. *Journal of Managerial Issues*, 494-513. Available at: <https://www.jstor.org/stable/25822527>
- Ayat, M., & Mollaei, E., & Heidari, Z., & Shafiei, S. (2020), Identifying the Impact of Transformational Leadership and Managers' Political Behavior on Managers' Work Enthusiasm in Government Organizations of Isfahan. *Commercial Reviews Bi-monthly*. Nineteenth Year, 19(110): 74-57. doi: 10.22034/bs.2021.247056. (In Persian).
- Bagh Khasti, F., & Zameni, F. (2016), Investigating the Relationship between Managers' Power Sources and Employees' Political Behavior, *Research of Nations Monthly*, 1(12): 105-122. Available at: [https://barresybazargani.itsr.ir/article\\_247056.html](https://barresybazargani.itsr.ir/article_247056.html) (In Persian)
- Balan, P., & Dodyk, J., & Puente, I. (2022). The political behavior of family firms: Evidence from Brazil. *World Development*, 151, 105747., doi: 10.1016/j.worlddev.2021.105747.
- Blackman, A. D., & Jackson, M. (2021). Gender stereotypes, political leadership, and voting behavior in Tunisia. *Political Behavior*, 43(3), 1037-1066. doi: 10.1007/s11109-019-09582-5.
- Braun, D., & Tausendpfund, M. (2020). Electoral behaviour in a European Union under stress. *Politics and Governance*, 8(1), 28-40. doi: 10.17645/pag.v8i1.2510.
- Denis, J. L., & Martínez, J. L. (2019). Political behavior in organizations: A review and theoretical extensions. *Journal of Management*, 45(1), 134-161. doi: 10.5267/j.msl.2012.09.008.
- Ebrahimi Pour, H., & Rahbar Qazi, M. R., & Nooei Baghban, S. M. (2013), Assessing the Relationship between Political Culture and Political Behavior of Female Students at the University of Isfahan, *Women in Development and Politics Quarterly*, 11(1): 119-134. Available at: [B2n.ir/f36064](http://B2n.ir/f36064) (In Persian).
- Elbanna, S. (2018). The constructive aspect of political behavior in strategic decision-making: The role of diversity. *European management journal*, 36(5), 616-626. doi: 10.1016/j.emj.2018.06.006
- Fani, A., & Sheikhi Nejad F., & Danaee Fard H., & Hassan Zadeh A. (2014). An Exploration of Factors Affecting the Formation of Political Behavior in Organizations. *Public Management Quarterly*. 6(1): 151-174. Available at: [https://jpap.sbu.ac.ir/article\\_94493.html](https://jpap.sbu.ac.ir/article_94493.html) (In Persian).
- Farmani, Z., & Rashidi Koochi, H. (2022), Ranking Factors Affecting Employees' Political Behavior in District Six Municipality of Shiraz Using Relative Importance Index Method. *Second International Conference on Management Ethics and Business Shiraz*, Available at: <https://civilica.com/doc/192585/> (In Persian).
- Ghavibazoo, T., & Arabshahi, M., & Ghayour, S. M. (2015) A review of the impact of organizational conflicts on the political behavior of employees in the government offices of Mashhad, *International Conference on Management and Human Sciences*. Available at: <https://civilica.com/doc/425564/>.
- Gholamhosseini, S. (2023). The Impact of Political Risk and Economic Policy Uncertainty on Financing Behavior of Companies Listed on Tehran Stock Exchange, *Fourteenth International Conference on Management Research and Humanities in Iran*, Tehran, Available at: <https://civilica.com/doc/1895017/> (In Persian)
- Gorjipour, H., & Pak Taint, M., & Pak Taint, K. (2018). Study of the Role of Political Behavior in Organizational Policies, *Second National Conference on Accounting-Management and Economics*



- with the Approach of Sustainable Employment and Its Role in Industrial Growth, Malayer. Available at: <https://civilica.com/1/8821/> (In Persian)
- Guess, A. M., & Munger, K. (2023). Digital literacy and online political behavior. *Political science research and methods*, 11(1), 110-128. doi:10.1017/psrm.2022.17.
- Hall, A. B., & Yoder, J. (2022). Does homeownership influence political behavior? Evidence from administrative data. *The Journal of Politics*, 84(1), 351-366. Available at: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/714932>.
- Hasheminya, S. M., & Hasheminya, S. H. (2020). Shadow Management in Organizations and Phantom Economy (Phantom), Second Conference on Accounting and Management. Available at: <https://civilica.com/doc/1114144>. (In Persian)
- Hazeri, A. M., & Rafiei Behabadi, M. (2022). Empirical Evaluation of Collective Behavior Theories and Collective Action in Explaining the Potential for Political Protest; Case Study of Southern Districts of Tehran Province. *Sociology of Social Institutions Biannual*. 9(20): 135-164. doi: 10.22080/ssi.2022.24315.2041 (In Persian).
- Islami, S. (2018). Investigating Political Behavior in Organizations and Its Impact on Organizational Decision-Making in Mazandaran Gas Company, First National Conference on Modern Approaches in Management, Economics and Accounting, Sari. Available at: <https://civilica.com/doc/686407/> (In Persian).
- Ivanchenko, A., & Ignatieva, I., & Lefterov, V., & Timchenko, O. (2019). Personality traits as determinants of political behavior: Ukrainian electoral and voting tendencies. *Studia Politica: Romanian Political Science Review*, 19(3): 127-151. doi: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=879309>.
- Izadi, M., & Nazarpuri, A. H., & Sepahvand, R., & Vahdati, H., & Hakak, M. (2024). Designing and explaining the political behavior model of managers in government organizations. *Management and Educational Perspective*, 6(2), 241-258. doi: 10.22034/jmep.2024.422154.1256. (In Persian).
- Jafari Nia, S., & Hassanpour, A., & Khairandish, M., & Ebrahimi Pour Ahandani, A. (2020). The Model of Management Solutions for Deviant Political Behavior in the Banking Industry with a Qualitative Approach. *Management Transformation Research Letter*. 1(12): 99-118. Available at: [https://tmj.um.ac.ir/article\\_30598.html](https://tmj.um.ac.ir/article_30598.html) (In Persian).
- Junior, F. A. C., & Hedler, H., & Faiad, C., & Marques-Quinteiro, P. (2020). Determinants of political behavior and the role of technology in the classroom: An empirical investigation in Brazil. *Technology in Society*, 62, 101279. doi: 10.1016/j.techsoc.2020.101279.
- Kamasai, Sh., & Shakari, Gh., & Taheri Lari, M. (2014). Identification and Ranking of Factors Affecting Political Behavior (Case Study of ABFA Company Employees), International Management Conference, Tehran. Available at: <https://civilica.com/doc/344333/> (In Persian)
- Khazaei Poul, G., & Kiakojouri, D., & Taghipourian, M. J.. (2023). Designing Internal Relationships Between Causes and Strategies of Political Behavior in the Public Sector Using Interpretive Structural Modeling (ISM). *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*, 3(4), 44-52. doi: 10.61838/kman.ijimob.3.4.6
- Khodadadnejad, A., & Gholami, A. kh., & Daneshfar, K., (2021). Identification, Explanation and Measurement of Causes for Formation of Political Behaviors with an Organizational Approach in Iranian Government Organizations. *Journal of Management Development and Transformation*, 13(46): 91-99. Available at: [https://journals.iau.ir/article\\_686854.html](https://journals.iau.ir/article_686854.html) (In Persian).
- Kiakojouri, D., & Saedi, T., & Eslami, S., & Farrokhseresht, B. (2022). Providing a model of ethical decision-making for political leaders in non-governmental organizations. *Political Sociology of Iran*, 4(4). doi: 10.30510/psi.2022.311984.2531. (In Persian).
- Kiesler, S., & Miller, C. (2020). The dark side of shadow management: Implications for transparency and accountability. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(2), 298-313. doi: 10.1093/jopart/muz032.
- Kimerling, J. (2018). Shadow management in public sector organizations: Challenges and implications. *Public Administration Review*, 78(4), 567-579. doi:10.1111/j.1467-9299.2009.01766.x

- Kolahchian, M., & Rahmatinia R. (2017). Explaining the Phenomenon of Job Plateauing in Employees of Security Organizations. *Journal of Protective Security Research Imam Hossein Comprehensive University*; 6(2): 120-133. Available at: [https://journals.ihu.ac.ir/article\\_201058.html](https://journals.ihu.ac.ir/article_201058.html). (In Persian)
- Lashgari, E., & Shahriari, A. (2016). Explaining the Natural Factors Affecting Political Behavior and Ethnic Hazards in Sistan and Baluchestan Province, Ninth Congress of the Iranian Geopolitical Association and First Conference of the Iranian Geography and Regional Planning Association, Zahedan. Available at: <https://civilica.com/doc/733532/> (In Persian)
- Lyons, B.A., & Farhart, C., & Hall, M., & Kotcher, J. (2022). Self-Affirmation and Identity-Driven Political Behavior, *Journal of Experimental Political Science* (2022), 9, 225–240. doi:10.1017/XPS.2020.46.
- Milon, L., & Shapira-Lishchinsky, O. (2021). Authentic leadership as a mediator between professional identity, ethical climate, citizenship behavior and political behavior. *International Journal of Educational Management*, 35(4), 741-753.. doi: 10.1108/IJEM-06-2020-0295.
- Mirzaei, S., & Zahed Bablan, A., & Akbari, T. (2022). Investigating the relationship between political skills of managers and organizational citizenship behavior of elementary school teachers in Nier. The fifth national conference on the development of science and new technologies in management, accounting and computers. Available at: <https://civilica.com/doc/1554085/>. (In Persian)
- Mohammadpour, Z., & Kiakjouri, D. (2021). Investigating the impact of the theory of planned behavior and opportunistic behavior on the accounting behavior of employees (accountants). *Financial and Behavioral Researches in Accounting*, 1(3): 115-136. Available at: <https://sid.ir/paper/954281/fa>. (In Persian)
- Mohammadpour, A., & Dekamini, F., & Kivani, Sh. (2023). The role of employees' perception of managers' passive political behavior in predicting job satisfaction, 7th National Conference of New Horizons in Humanities, Economics, Entrepreneurship, Tehran, <https://civilica.com/doc/1992771>. (In Persian)
- Nemati, L., & Safaei Shakib, A. (2020). The Role of Kant's Duty-Oriented Norms and Ethical Strategies in Reducing Negative Political Behaviors with the Mediating Role of Employees' Political Perceptions from Ethics Case Study: Payame Noor University of Hamedan. *Applied Sociology*, 31(4): 139-154. Available at: [https://jas.ui.ac.ir/article\\_24605.html](https://jas.ui.ac.ir/article_24605.html) (In Persian)
- Nistani, F. (2015). Political Behavior and Power in Media Organizations, International Management Conference, Economics and Humanities. Available at: <https://civilica.com/doc/624987/> (In Persian)
- Noorollahi, S., & Ghanbari, S. (2021). Political Behavior: Conceptualization, Antecedents and Consequences in Organizations, First International Conference on Management Science Leap, Economics and Accounting, Sari. Available at: <https://civilica.com/doc/1463390/>. (In Persian)
- Ollila, S., & Yström, A. (2024). Political behavior in collaborative innovation spaces: outlining triggers, behaviors and shaping mechanisms. *R&D Management*, 54(2), 261-282. doi: <https://doi.org/10.1111/radm.12562>.
- Oskooii, K. A. (2020). Perceived discrimination and political behavior. *British Journal of Political Science*, 50(3), 867-892. doi: 10.1017/S0007123418000133 .
- Parsa Moghadam, M., & Salajegheh, S., & Kamali, M. J. (2018). Study and Explanation of Factors Related to Managing Political Behavior in the Banking System and Presenting a Model Considering the Mediating Role of Organizational Silence. *Public Management Perspectives Quarterly*, 10(1): 188-212. doi: 10.48308/jpap.2019.96463 (In Persian).
- Pons, V. (2014). The determinants of political behavior: evidence from three randomized field experiments (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology). Available at: <http://dspace.mit.edu/handle/1721.1/7582>.
- Poul, G. K., & Kiakojouri, D., & Taghipourian, M. J. (2023). Designing Internal Relationships Between Causes and Strategies of Political Behavior in the Public Sector Using Interpretive Structural Modeling (ISM). *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*, 3(4), 44-52. doi: 10.61838/kman.ijimob.3.4.6 .
- Rahbar, A.A., & Shariati, M. (2019). A Realistic Conceptual Model in Imam Ali's (AS) Thought and Political Behavior. *Journal of Doctrinal Theology Research*, 8(32): 129-158. Available at: <http://kalam.saminattech.ir/Article/18885/FullText> (In Persian).



- Ramzani Rad, F., & Rezaei Zadeh, M., & Kia Kajouri, D., & Mokhtari Baye Kalaei, M., (2021), Designing a Model for Managing Organizational Political Behavior Based on Ethical Principles in the Banking Industry, *Ethical Research Quarterly*, 11(2): 1-40. Available at: <https://civilica.com/doc/1880969/> (In Persian).
- Ranjbar, H., & Salajegheh, S. (2019). The Impact of Political Behavior on Organizational Effectiveness. *Journal of Research and Islamic Studies*. 1(6): 1-10. Available at: B2n.ir/z80781 (In Persian).
- Razman, A., & Sabouhi Laki, B., & Morshedi, M. (2017). Shadow Management Style or Phantom Management. *Scientific Conference on Management Applied Economics and Commerce Shiraz*, Available at: <https://civilica.com/doc/680312/certificate/print/> (In Persian).
- Rezaei Kelidbordi, H. R., & Karamdar, S., & Amoopoor, S. (2018) Factors affecting the formation of political behavior in managers, The second management, accounting and engineering conference. Available at: <https://civilica.com/doc/811958/>
- Saeed Ahmad. (2020). Political behavior in virtual environment: Role of social media intensity, internet connectivity, and political affiliation in online political persuasion among university students, *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 30 (4): 1-17. doi: 10.1080/10911359.2019.1698485.
- Sajjadi, Z., & Tahmasbi, F., & Bakhshi, F. (2020). Investigating the Impact of Managing Political Behavior on Organizational Performance. *Fifth International Conference on Modern Management Tricks, Accounting, Economics and Banking with a Business Growth Approach*. Available at: <https://civilica.com/doc/1113514/> (In Persian).
- Sanaei, M., & Jafariani, H., & Samanian, M. (2022). Government Managers' Political Behavior and Its Causes in Organizations. *Iranian Political Sociology Quarterly*. 5(11): 2894-2911. doi:10.30510/psi.2022.312064.2535 (In Persian).
- Schwartz, D. (2017). Political Alienation and Political Behavior, *Politics & International Relations*, doi:10.4324/9781315126548.
- Sheibak, M. (2020). Investigating Political Behavior in Dealing with Clients in Administrative System (Case Study: Sepah Bank of Kerman Province). *First National Conference on Management and Tourism Industry, Tehran*. Available at: <https://civilica.com/doc/1161764/> (In Persian).
- Shepherd, N. G., & Hodgkinson, G. P., & Mooi, E. A., & Elbanna, S., & Rudd, J. M. (2020). Political behavior does not (always) undermine strategic decision making: Theory and evidence. *Long Range Planning*, 53(5), 101943. doi: 10.1016/j.lrp.2019.101943
- Soltani Fath, M., & Kiakojouri, D., & Eslami, S. (2022). Developing a political behavior style model for managers in holding companies. *Executive Management Research Journal*, 14(27), 178-208. Available at: <https://dori.net/dor/20.1001.1.20086237.1401.14.27.7.5>
- Taboli, H., & Reihany Yasavoli, A. (2015) Examine the personality type as a moderator variable in the relationship between the managers' political behavior and the anti-citizenship behavior of staff in Mashhad University of Medical Science. *North Khorasan University of Medical Sciences*; 7 (1):209-217. Available at: <http://journal.nkums.ac.ir/article-1-501-fa.html> (In Persian).
- Taheri Lari, M., & Hamouni, S. A., & Bahramzadeh, H. (2020), Identifying Dimensions, Components and Indicators of a Model for Intra-Organizational and Extra-Organizational Political Behavior of Managers Using Delphi Technique. *Journal of Educational Management Innovations*, 15(2): 1-22. Available at: <https://civilica.com/doc/1488630/> (In Persian).
- Taheri, M.H., & Ataiee, M. (2021). Designing a Model for Political Behavior in Iranian Government Organizations. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*. 5(19): 1142-1162. Available at: <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1180> (In Persian).
- Tripathi, S., & Tripathi, D. (2023). When do employees manipulate? Investigating the interplay of power value, political will, and hierarchy. *International Studies of Management & Organization*, 53(4), 217-238., doi: 10.1080 /00208825.2023.2207920.
- Verba, S. (2015). *Small Groups and Political Behavior: A Study of Leadership*, Princeton University Press. Best Sellers Rank: #8,917,477 in Books (See Top 100 in Books). Available at: <https://www.amazon.com/Small-Groups-Political-Behavior-Leadership/dp/0691619999>

- Vojdani tabatabaie, I. S., & Mohamadian, F., & Nobakht Ramezani, Z. (2023). analyze political behavior in sports organizations. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 22(61), 225-238. doi: 10.22034/ssys.2022.1724.2222. (In Persian).
- Yildirimer, K. S. (2023). Academic Perspective on Factors Affecting Political Preferences of Societies, To cite this article: *Collaborate, Current Science*, 5(8): 640-650. doi:10.5281/zenodo.8221900.
- Zahedi, N., & Moradi Koochi, H. (2018). Political Power and Its Impact on Political Behavior in Organizations. *Journal of Future Studies and Policy Making*, 4(1): 1-10. Available at: <https://civilica.com/doc/994936/>. (In Persian).