

Original Article (Mixed)

Designing a political behavior management model based on organizational citizenship behavior

Hamidreza Namjofared¹ , Mohammad Jalal Kamali² , Mehdi Sabok Roo³ ,
Zahra Anjom Shoua⁴ , Hojjat Babaei⁵ 

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

2- Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, Kerman Branch, Islamic Azad University of Kerman, Iran

3- Associate Professor, Department of Business Administration, Yazd University, Yazd, Iran

4- Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

5- Assistant Professor, Department of Mathematics, Faculty of Science, Islamic Azad University, Kerman Branch, Kerman

Receive:

26 September 2024

Revise:

03 December 2024

Accept:

05 January 2025

Abstract

The aim of this research is to design a political behavior management model based on organizational citizenship behavior. The present research is applicable in terms of purpose, and qualitative in terms of implementation, with a thematic analysis approach. The statistical population of the research includes 19 experts in the field of political behavior management and organizational citizenship behavior. The research collection tool is a semi-structured interview. In order to identify the dimensions and components of political behavior management based on organizational citizenship behavior, detailed and in-depth interviews were conducted with experts in the municipalities of Yazd province. Thematic analysis and NVIVO version 11 software were used to analyze the data. The results showed that the extracted concepts related to the design pattern of a political behavior management model based on organizational citizenship behavior in the municipalities of Yazd province include 47 primary codes, 16 basic themes, and 7 organizing themes. The underlying themes include: management factors, organizational structure, collectivist values, policies and attention to ethics, participatory voice, knowledge management, perceptual error, communication pollution, lack of information transparency, conflict and incongruity, personality traits, monitoring and control and valuation, delearning, educational planning, development of governance, convergence and organizational continuity.

Keywords:

Political behavior management, organizational citizenship behavior, managerial factors, organizational structure, personality traits.

Please cite this article as (APA): Namjofared, H., Jalal Kamali, M., Sabok Roo, M., Anjom Shoua, Z. and Babaei, H. (2025). Designing a political behavior management model based on organizational citizenship behavior. *Management and Educational Perspective*, 7(1), 256-281.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.485601.1431>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

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

Corresponding Author: Mohammad Jalal Kamali

Email: andishvarzan@gmail.com



Extended abstract

Introduction

Since the emergence of the concept of human resource management, employee behavior has been considered by researchers as one of the most important categories of human resource management (Izadi et al, 2024). Regardless of the factors affecting employee behavior, it is of great importance that just as positive employee behaviors can significantly improve the overall productivity of the organization; their destructive and negative behaviors can also significantly decrease the performance and productivity of the organization (Ranjit, 2022). Among the behaviors that have received particular attention from human resource specialists is the political behavior of employees (Vojdani Tabatabaie et al, 2023). According to the organizational behavior literature, political behavior refers to activities within organizations to acquire, expand, and use power and other resources to obtain desired results in a situation where there is uncertainty. It should be noted that this definition of organizational politics states that organizational politics can be beneficial to the members of an organization or the organization itself (Sanaie et al, 2023). According to research results, political behaviors have a negative effect on the organizational citizenship behavior of employees (Ali Nisar et al, 2024). There is a wide range of tactics of influence, show-off, emotion management, and the like. Therefore, by using positive variables in the organization, the negative effect of political behaviors can be reduced and a proper balance can be created in the workplace. In this regard, the organizational citizenship of employees is a strong predictor with a wide range of attitudinal, behavioral, and organizational consequences (Atshan et al, 2022). Therefore, this issue and question arises: what is the most important model of political behavior management based on organizational citizenship behavior in the municipalities of Yazd province?

Theoretical Framework

Political Behavior Management

Political behaviors in organizations consist of individual actions taken by an individual or group. They are directed towards advancing their own personal interests without regard for the welfare of others in the organization. Such actions are informal and regulate interpersonal relationships as part of the organization's culture. Political behavior in organizations is often hidden and is influenced by differences in employee perceptions and attitudes and is determined by the nature of the action or individuals' perceptions of reality, not reality itself (Izadi et al, 2024).

Organizational Citizenship Behavior

Organ et al, (1988) used for the first time the term organizational citizenship behavior and defined it as: conscious and insightful individual behavior that is not directly and explicitly recognized by the formal reward system, and that generally improves the organization's functions. Researchers have found that many factors influence organizational citizenship behavior; factors such as commitment, satisfaction, organizational justice, leadership style, personality traits, job characteristics, and organizational characteristics (Mousavifard, 2024).

Bashokouh Ajirlo & Naghavi (2024) conducted a study entitled "Presenting a Simulation Model for the Development of Organizational Citizenship Behavior in Yazd Province Gas Company". The results of this study showed that 50 primary codes, 16 sub-themes and 4 main themes (individual, managerial, organizational and environmental) were identified, with the managerial factor being identified as the most influential factor. The simulation results also showed that the presented model can provide an appropriate estimate of the future development of organizational citizenship behavior in Yazd Province Gas Company.

Izadi et al, (2024) conducted a study entitled "Designing and Explaining a Model of Political Behavior of Managers in Government Organizations". The results of this study showed that at

the sixth level, the cultural and social gap and personality traits of individuals had the greatest impact compared to other factors; of course, cultural weakness was the most influential factor. At the fifth level of the model, public belief is located. At the fourth level, there is the political will of individuals and the management of organizational imagery and evaluation. At the third level, there is the individual power of individuals. At the second level, there are organizational processes and organizational elections and appointments, and at the last level, there are the patterns of laws and regulations and the structure of government organizations.

Research Methodology

The present research is applicable in terms of purpose, and qualitative in terms of implementation, with a thematic analysis approach. The statistical population of the research includes 19 experts in the field of political behavior management and organizational citizenship behavior. The research collection tool is a semi-structured interview. In order to identify the dimensions and components of political behavior management based on organizational citizenship behavior, detailed and in-depth interviews were conducted with experts in the municipalities of Yazd province.

Research findings

Thematic analysis and NVIVO version 11 software were used to analyze the data. The results showed that the extracted concepts related to the design pattern of a political behavior management model based on organizational citizenship behavior in the municipalities of Yazd province include 47 primary codes, 16 basic themes, and 7 organizing themes. The underlying themes include: management factors, organizational structure, collectivist values, policies and attention to ethics, participatory voice, knowledge management, perceptual error, communication pollution, lack of information transparency, conflict and incongruity, personality traits, monitoring and control and valuation, delearning, educational planning, development of governance, convergence and organizational continuity.

Conclusion

The present study was conducted with the aim of designing a political behavior management model based on organizational citizenship behavior. The results of this finding are consistent with the results of the research of Dehghanizadeh et al, (2023), Sanaie et al, (2022), Abdullah & AL-Abrow (2022), Kumari et al, (2022), Bashokouh Ajirlo & Naghavi (2024), Izadi et al, (2024), Mousavifard (2024), Nurollahi & Ghanbari (2021), Mir Mohammad Tabar (2023), Luo et al, (2023), Arnetz et al, (2022), Ebadifar & Mesbahi (2022), Taheri & Ataei (2021), and Khan et al, (2019). Taheri & Ataei (2021) showed that both individual and organizational backgrounds can lead to political behavior. Lack of resources creates politics. When resources such as monetary incentives or promotions are limited, people see the organization as more political. Any kind of ambiguity can lead to more organizational politics. Meanwhile, political behaviors are informal, and sometimes behind-the-scenes efforts to sell ideas, influence the organization, increase power, or achieve other strategic goals.

According to the results of the study, the following suggestions are made:

It is suggested that serious measures be taken to increase information transparency, resolve perceptual errors, improve communication, and manage conflicts because they can help stabilize the organization and improve the performance of Yazd Municipality.

It is suggested that individual factors in Yazd Municipality include personality traits, monitoring and control, and valuation as important components in managing organizational affairs. Personality traits that are considered in this organization include leadership traits,



motivation, commitment, and individual capabilities; that can have a great impact on performance and decision-making in the municipality.

طراحی مدل مدیریت رفتار سیاسی مبتنی بر رفتار شهروندی سازمانی

حمیدرضا نامجو فرد^۱، محمد جلال کمالی^۲، مهدی سبک رو^۳، زهرا انجم شعاع^۴، حجت بابایی^۵

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

۲- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی کرمان، ایران

۳- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه یزد، یزد، ایران

۴- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

۵- استادیار، گروه ریاضی، دانشکده علوم، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

چکیده

هدف این پژوهش طراحی مدل مدیریت رفتار سیاسی مبتنی بر رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر اجرا کیفی و با رویکرد تحلیل مضمون می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۹ نفر از خبرگان حوزه مدیریت رفتار سیاسی و رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. ابزار گردآوری پژوهش، مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت رفتار سیاسی مبتنی بر رفتار شهروندی سازمانی مصاحبه‌های مفصل و عمیقی با خبرگان شهرداری‌های استان یزد انجام شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل مضمون و نرم افزار NVIVO ویراست ۱۱ استفاده شد. نتایج نشان داد مفاهیم استخراج شده مربوط به الگوی طراحی مدل مدیریت رفتار سیاسی مبتنی بر رفتار شهروندی سازمانی در شهرداری‌های استان یزد شامل ۴۷ گد اولیه، ۱۶ مضمون پایه و ۷ مضمون سازمان‌دهنده می‌باشد. مضامین پایه دهنده شامل: عوامل مدیریتی، ساختار سازمانی، ارزش‌های جمع‌گرا، سیاست‌ها و توجه به اخلاقیات، آوای مشارکتی، مدیریت دانش، خطای ادراکی، آلودگی ارتباطی، عدم شفافیت اطلاعاتی، تضاد و تعارض، ویژگی‌های شخصیتی، نظارت و کنترل و ارزش‌گذاری، یادگیری زبایی، برنامه‌ریزی آموزشی، توسعه حکمرانی همگرایی و پیوستگی سازمانی می‌باشند.

تاریخ دریافت: ۰۵ مهر ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۳ آذر ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۶ دی ۱۴۰۳

کلید واژه‌ها:

مدیریت رفتار سیاسی،
رفتار شهروندی سازمانی،
عوامل مدیریتی،
ساختار سازمانی،
ویژگی‌های شخصیتی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): نامجو فرد، حمیدرضا، جلال کمالی، محمد، سبک رو، مهدی، انجم شعاع، زهرا و بابایی، حجت. (۱۴۰۴).

طراحی مدل مدیریت رفتار سیاسی مبتنی بر رفتار شهروندی سازمانی. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۷(۱)، ۲۵۶-۲۸۱.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.485601.1431>



Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

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

نویسنده مسئول: محمد جلال کمالی

ایمیل: andishvarzan@gmail.com

مقدمه

از بدو ظهور مفهوم مدیریت منابع انسانی، رفتار کارکنان بعنوان یکی از مهمترین مقوله‌های مدیریت نیروی انسانی مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است (Izadi et al, 2024). صرف نظر از عوامل مؤثر بر رفتار کارکنان، این نکته از اهمیت بالایی برخوردار است که همانگونه که رفتارهای مثبت کارکنان می‌تواند به شکل معناداری باعث بهبود بهره‌وری کلی سازمان شود، رفتارهای مخرب و منفی آنها نیز به شکل معناداری موجب افت عملکرد و بهره‌وری سازمان می‌شود (Ranjit, 2022). از جمله رفتارهایی که به شکل خاصی مورد توجه متخصصان منابع انسانی قرار گرفته است، رفتار سیاسی کارکنان است (Vojdani Tabatabaie et al, 2023). مطابق با ادبیات رفتار سازمانی، رفتار سیاسی به فعالیت‌های درون سازمان‌ها برای اکتساب، گسترش و به کارگیری قدرت و سایر منابع، برای به دست آوردن نتایج مطلوب در یک وضعیتی که در آن عدم اطمینان وجود دارد، اطلاق می‌گردد باید توجه شود که این تعریف از سیاست سازمانی بیان می‌کند که سیاست سازمانی می‌تواند برای اعضای یک سازمان و یا خود سازمان مفید باشد (Sanaie et al, 2023). 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 راه حل‌های متضاد صورت می‌گیرد (Faeq & Ismael, 2022). رفتار سیاسی در سازمان موضوع مطالعات متعددی بوده است. تجارب شخصی و شواهد به دست آمده در طی سال‌ها نشان می‌دهند رفتار سازمانی دارای ماهیتی سیاسی است. در واقع تعاملات اجتماعی در میان بازیگران اجتماعی (افراد و گروه‌ها) شرایط مساعدی برای ظهور و بروز رفتار سیاسی فراهم می‌کند. اگرچه ممکن است رفتار سیاسی پیامدهای مثبت و منفی داشته باشد، بخش اعظم پژوهش برجسته تاریک آن تمرکز کرده است، به عنوان رفتارهایی که از دید سازمان نامشروعند و بر اساس نفع شخصی مشخص می‌شوند. چنین رفتارهایی، محیط کاری تفرقه افکن و نامناسبی ایجاد می‌کند، به گونه‌ای که کارایی و اثر بخشی سازمانی را کاهش می‌دهد، برعکس برخی اندیشمندان از قبیل لوتانز رفتار سیاسی را لازمه پیشرفت افراد دانسته و بر جنبه مثبت آن تاکید دارند (Hoang et al, 2022). تأثیر رفتارهای سیاسی بر یک کارمند چندان قابل توجه نیست اما اثر آن در کل سازمان اجتناب ناپذیر و قابل توجه است. کارکنانی که در سازمان احساس قربانی شدن به آنها دست می‌دهد، معمولاً رفتارهای منفی نسبت به کار و کل سازمان پیدا می‌کنند و این مسأله بر عملکرد آنها تأثیر می‌گذارد (Bauer et al, 2022). رفتارهای سیاسی به اشکال مختلف و در لایه‌های مختلف سازمان به نمایش گذاشته می‌شوند و اگر به شیوه مثبت اعمال شوند، منجر به اعتماد، صداقت و دستیابی به اهداف سازمانی می‌شوند، در حالی که کاربرد منفی آنها زمینه ساز سوء تفاهم، ناامیدی و ترک شغل است (Ghanbari & Norollahee, 2023). براساس نتایج تحقیقات، رفتارهای سیاسی اثر منفی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارند (Ali Nisar et al, 2024). مجموعه وسیعی از تاکتیک‌های نفوذ، خودنمایی، مدیریت احساسات و نظیر آن است بنابراین با استفاده از متغیرهای مثبت در سازمان می‌توان از اثر منفی رفتارهای سیاسی کاسته و یک توازن مناسب در محیط کار ایجاد نمود. در این راستا شهروندی سازمانی کارکنان یک پیش‌بینی کننده قوی با طیف وسیعی از پیامدهای نگرشی، رفتاری و سازمانی است (Atshan et al, 2022). رفتارهای سیاسی، رفتارهایی هستند که در شرح وظایف فرد پیش‌بینی نشده‌اند و یک فرد می‌کوشد با تکیه بر آنها، بر دیگران نفوذ کرده و روی آنها تأثیر بگذارد. در رفتارهای سیاسی هدف از تأثیرگذاری این است که از دیگران یا از تصمیم‌های سازمانی در راستای پیشبرد منافع شخصی استفاده شود (Sumardjo & Supriadi,)

2023). در مقابل رفتارهای سیاسی که بعنوان یک پدیده منفی به خصوص در سازمان‌های دولتی مطرح است، رفتار شهروندی سازمانی قرار دارد که به شکل معناداری می‌تواند باعث بهبود جو سازمانی و در نهایت ارتقاء بهره‌وری و عملکرد نیروی انسانی شود (Dehghanizadeh et al, 2023). امروزه اهمیت کارکنان بعنوان عامل تعیین کننده موفقیت سازمان بیش از پیش مورد توجه پژوهشگران و مدیران سازمان‌ها قرار گرفته است و این امر به خصوص در رابطه با سازمان‌های دولتی که تا حد زیادی به عملکرد کارکنان خود وابسته هستند، مصداق بیشتری پیدا می‌کند (Torgher et al, 2022). نحوه ارتباط کارکنان با مشتریان، مهارت و دانش فنی کارکنان، التزام کارکنان به رعایت ارزش‌ها و اهداف سازمانی و غیره همگی بعنوان شاخص‌های کلیدی عملکرد در سازمان‌های خدماتی در نظر گرفته می‌شوند در این راستا مفهوم رفتار شهروندی سازمانی بعنوان یک مؤلفه مهم چه در برندسازی سازمانی و چه در بهبود عملکرد کلی سازمان مطرح شده است (Hamidinejad, 2021). رفتار شهروندی سازمانی یک رفتار فردی است که در سیستم رسمی پاداش‌دهی، هیچ پاداشی برای آن در نظر گرفته نمی‌شود؛ اما ترکیب آن با همین نوع رفتارها در گروه، منجر به اثربخشی می‌شود (Abdullah & ALAbrrow, 2023). در دنیای کسب‌وکار، رفتار شهروندی سازمانی با بهره‌وری در کار، اثربخشی کارکنان و سایر عواملی که می‌توانند در کوتاه مدت و بلند مدت بر روی کسب‌وکار تأثیر بگذارند، ارتباط تنگاتنگی دارد. رفتارهای معمول شهروندی سازمانی در کسب‌وکار زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان در یک گروه جمع می‌شوند تا به صورت منظم و دائم و یا موقتی و برای فعالیتی مشخص، با هم همکاری داشته باشند (Beykzad et al, 2021). رفتار شهروندی سازمانی بدین دلیل مورد توجه متخصصان رفتار سازمانی قرار گرفته است که مزیت‌های متعددی را برای سازمان به ارمغان می‌آورد. رفتار شهروندی سازمانی روحیه کارمندان را تقویت می‌کند. سطح اهمیت کار را برای افراد افزایش می‌دهد. برای عملکرد و بهره‌وری کارمندان خوب است، در حقیقت، تحقیقات نشان می‌دهد که رفتار شهروندی سازمانی به‌طور مثبتی عملکرد را پیش‌بینی می‌کند. تعاملات اجتماعی بهتری را بین کارمندان به وجود می‌آورد (Idris et al, 2022). اهمیت رفتار شهروندی سازمانی هر روز افزایش می‌یابد و در قالب رفتارهای نوع دوستانه و جوانمردانه همراه با ادب، مهربانی، خوش خلقی و حس وظیفه‌شناسی به افزایش کیفیت و سلامت سازمان کمک می‌کند. این سازه به معنای اعمال مفیدی است که در جلوگیری از بروز مشکلات، شناسایی و اتمام فعالیت‌های نیمه تمام، کمک به دیگر اعضای تیم و بهبود سطح کمی و کیفی سازمان کمک می‌کند (Salimi & Mohammadi, 2023). رفتار شهروندی سازمانی خوب و مطلوب نوعی تفکر و عملکرد است که تنوعی از رفتار کارکنان را شامل می‌شود و شامل انجام وظایف جانبی، کمک داوطلبانه به دیگر کارکنان، توسعه حرفه‌ای، پیروی از مقررات سازمان، تلاش در جهت ارتقای سطح سازمان، حفظ نگرش مثبت به سازمان و تحمل ناملازمات در محیط سازمان می‌باشد (Bakhshi, 2023). منابع انسانی در دنیای امروز، بهترین مزیت رقابتی هر سازمان تلقی می‌شود و انسان بیش از هر زمان دیگری در نظریه سازمان اهمیت یافته است. نیروی انسانی به همان اندازه که می‌تواند سازمان‌ها را در رقابت یاری دهد، ممکن است مانعی جدی بر سر راه سازمان باشد. رفتارهای ضد شهروندی مانند اجتناب از کار، خرابکاری و... رفتارهایی هستند که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم به سازمان آسیب‌های جدی وارد می‌کنند (Kumari et al, 2022). رفتار سیاسی بیشتر از این منظر در خور توجه است که افراد سازمان که مهم‌ترین سرمایه‌های یک سازمان هستند، مهم‌ترین فرسایش‌دهنده‌های سرمایه‌های سازمان نیز می‌توانند باشند، بدین صورت که اگر به جای درپیش‌گرفتن رفتارهای شهروندی سازمانی،

رفتارهای ضد شهروندی در سازمان رواج داشته باشد، سازمان به جای تقویت و رشد دچار فرسایش و شکست می‌شود (Sanaie et al, 2023). رفتارهای سیاسی، از مؤلفه‌های تشکیل دهنده سازمان‌های دولتی محسوب می‌شود. این رفتارها موجب نفاق و زیان اداری می‌گردد که موجب کاهش بهره‌وری سازمانی می‌شود؛ لذا، آگاهی از عوامل مؤثر بر رفتار سیاسی در سازمان‌های دولتی موجب عدم وقوع چالش‌ها شده و محدود کردن این رفتارها، نقش مهمی دارد. از سوی دیگر برخی شواهد وجود دارد که نشان می‌دهد رفتارهای شهروندی می‌تواند مانعی در بروز رفتارهای سیاسی کارکنان شود (Pahlavani Rad et al, 2023). شهرداری‌ها از مهمترین سازمان‌های غیرخصوصی محسوب می‌شوند که باید به طیف وسیعی از شهروندان خدمات ارائه دهند. از سوی دیگر شهرداری‌ها دارای تعداد زیادی پرسنل هستند که این امر اهمیت مدیریت و نظارت بر رفتارهای کارکنان را نشان می‌دهد. شهرداری یزد نیز از این قاعده مستثنا نبوده و با توجه به مسئولیت خطیری که در قبال شهروندان دارد باید از رویکردهای مناسبی برای مدیریت پرسنل خود استفاده نماید. شهرداری یزد به مانند بسیاری دیگر از نهادهای حاکمیتی و دولتی کشور با مشکلات زیادی رو به رو است. همانگونه که توسط مدیریت این شهرداری بیان شده است، شهری که بدون برنامه اداره شود نمی‌تواند توسعه پایدار داشته باشد و در هر نقطه مشکلی بروز می‌کند که برای رفع آن به زمان و اعتبار زیادی نیاز است. بخشی از مشکلات شهرداری یزد مربوط به کمبود بودجه و برخی نیز ناشی از برنامه‌ریزی نامناسب در سطوح مختلف این سازمان است. با توجه به شیوع نسبتاً بالای رفتارهای سیاسی در بین کارکنان سازمان‌های دولتی و اثرات بالقوه منفی این رفتارها بر عملکرد سازمان مدیریت رفتار سیاسی و در نتیجه آن رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند راه گشای مشکلات و چالش‌های سازمانی حال حاضر کشور باشد. لذا این مسئله و سؤال مطرح می‌گردد که مهمترین الگوی مدیریت رفتار سیاسی مبتنی بر رفتار شهروندی سازمانی در شهرداری‌های استان یزد کدام است؟

ادبیات نظری

مدیریت رفتار سیاسی

شاید اولین تعریف از سیاست توسط لاسول ارائه شده باشد که آن را اینگونه توصیف می‌کند که چه کسی چه چیزی را در چه زمانی و چگونه بدست می‌آورد. حتی از همین تعریف ساده، می‌توان دریافت که سیاست شامل حل و فصل ترجیحات متفاوت در تعارضات بر سر تخصیص منابع کمیاب و ارزشمند است. تعریف فافر از سیاست این گونه است: «آن دسته از فعالیت‌هایی که در سازمان‌ها برای کسب، توسعه، و استفاده از قدرت و سایر منابع برای به دست آوردن نتایج مطلوب در موقعیتی که در آن عدم اطمینان یا اختلاف نظر در مورد انتخاب‌ها وجود دارد، انجام می‌شود. فافر در مقایسه مفهوم سیاست با مفهوم مرتبط با قدرت، خاطر نشان می‌کند اگر قدرت یک نیرو است، ذخیره‌ای از نفوذ بالقوه که از طریق آن رویدادها می‌توانند تحت تأثیر قرار گیرند، سیاست شامل آن دسته از فعالیت‌ها یا رفتارهایی است که از طریق آن، قدرت در محیط‌های سازمانی توسعه یافته و مورد استفاده قرار می‌گیرد. سیاست مطالعه قدرت در عمل است. یک فرد، واحد فرعی یا بخش ممکن است در یک دوره زمانی در یک زمینه سازمانی قدرت داشته باشد. سیاست شامل اعمال قدرت برای به انجام رساندن چیزی، و همچنین فعالیت‌هایی است که برای گسترش قدرتی که از قبل وجود داشته، انجام می‌شود (Mulang, 2022). رفتارهای سیاسی در سازمانها متشکل از اقدامات فردی است که توسط یک فرد یا گروه

انجام می‌شود. آن‌ها بدون توجه به رفاه دیگران در سازمان به هدف پیشبرد منافع شخصی خود هدایت می‌شوند چنین اقداماتی غیر رسمی است و به عنوان بخشی از فرهنگ سازمان روابط بین فردی را تنظیم می‌کند. رفتار سیاسی در سازمانها غالباً پنهان است و تحت تأثیر تفاوت برداشت و نگرش کارکنان قرار می‌گیرد و بر اساس ماهیت عمل یا برداشت افراد از واقعیت تعیین می‌شود نه خود واقعیت (Izadi et al, 2024). 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).

رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی یک مفهوم در حال تحول در مورد چگونگی و چرایی مشارکت مثبت افراد در سازمان‌های خود فراتر از نقش‌های کاری تعریف شده است؛ مفهومی که در سال‌های اخیر به سرعت گسترش یافته است. مطالعه رفتار شهروندی سازمانی مربوط به تحلیل شرایطی است که در آن افراد در محل کار تلاش بیشتری فراتر از وظایف محوله را انجام می‌دهند. مدیرانی که از مزایا و معایب رفتار شهروندی سازمانی آگاه هستند می‌توانند به کارکنان کمک کنند تا به طور بهینه به سازمان کمک کنند و از فرسودگی شغلی جلوگیری کنند. کارمندانی که احساس شهروندی سازمانی می‌کنند، بر اساس انگیزه شخصی تلاش بیشتری برای موفقیت سازمان انجام می‌دهند. شناسایی این انگیزه‌ها می‌تواند منجر به افزایش عملکرد و رضایت شغلی شود. رفتار شهروندی سازمانی نیاز به نظارت را کاهش می‌دهند، روحیه محل کار را بهبود می‌بخشند و به صرفه جویی در هزینه منجر می‌شوند - که همه اینها از لحاظ مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دارای اهمیت بسیار زیادی هستند. افراد در رفتارهایی که از خود نشان می‌دهند آینده نگر هستند و تمایل دارند رفتارهایی را انتخاب کنند که امیدوارند بخشی از نقش آینده آنها باشد. کارکنانی که راضی و خوشحال هستند که فراتر از الزامات شغلی رسمی عمل کنند، به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا با تغییرات و شرایط غیرقابل پیش بینی کنار بیایند (Moore et al, 2023).

(Organ et al, 1988) برای اولین بار عبارت رفتار شهروندی سازمانی را به کار بردند و این چنین آن را تعریف کردند: رفتار فردی آگاهانه و با بصیرت که مستقیماً و به صراحت با سیستم پاداش رسمی شناخته نمی‌شود و به صورت کلی کارکردهای سازمان را ارتقاء می‌دهد محققان دریافته‌اند که عوامل بسیاری رفتار شهروندی سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. عواملی از قبیل تعهد رضایت مندی عدالت سازمانی سبک رهبری ویژگیهای شخصیتی، ویژگیهای شغلی و ویژگیهای سازمانی (Mousavifard, 2024).

پیشینه پژوهش

(Bashokouh Ajirlo & Naghavi, 2024) تحقیقی را تحت عنوان ارائه مدل شبیه‌سازی توسعه رفتار شهروندی سازمانی در شرکت گاز استان یزد انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد ۵۰ کد اولیه، ۱۶ مضمون فرعی و ۴ مضمون اصلی (فردی، مدیریتی، سازمانی و محیطی) شد که عامل مدیریتی به‌عنوان تأثیرگذارترین عامل شناخته شد و همچنین نتایج شبیه‌سازی نشان داد، مدل ارائه شده می‌تواند برآورد مناسبی از آینده توسعه رفتار شهروندی سازمانی در شرکت گاز استان یزد را ارائه دهد.

(Izadi et al, 2024) تحقیقی را تحت عنوان طراحی و تبیین مدل رفتار سیاسی مدیران در سازمان‌های دولتی انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد 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.

(Mousavifard, 2024) به بررسی تأثیر سرمایه فکری و رهبری استراتژیک بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش تعدیل‌کننده اخلاق حرفه‌ای کارکنان در اداره کل آموزش و پرورش استان کرمانشاه پرداخت. یافته‌ها نشان داد که سرمایه فکری بر رفتار شهروندی سازمانی به میزان ۶۶ درصد تأثیر معنادار و مثبتی دارد. رهبری استراتژیک به میزان ۴۶ درصد تغییرات رفتار شهروندی سازمانی را پیش‌بینی نمود؛ همچنین نقش تعدیل‌کننده اخلاق حرفه‌ای کارکنان بین سرمایه فکری و رهبری استراتژیک با رفتار شهروندی سازمانی مورد تأیید قرار گرفت که میزان تعدیل‌کنندگی این متغیر به ترتیب برابر با ۵ درصد و ۳/۲ درصد بود. نتایج نشان داد که سرمایه فکری بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر بیشتری را نسبت به رهبری استراتژیک دارد. لذا توجه بیشتر به سرمایه فکری در جهت بهبود رفتار شهروندی سازمانی در سازمان امری ضروری می‌باشد.

(Nurollahi & Ghanbari, 2021) تحقیقی را تحت عنوان مدل معادله ساختاری رفتارهای سیاسی بر رفتار شهروندی سازمانی با میانجیگری اشتیاق شغلی و رضایت شغلی در شرکت‌های وابسته به سازمان صدا و سیما انجام داد. نتایج این تحقیق نشان داد رفتار سیاسی بر رفتار شهروندی سازمانی و اشتیاق شغلی تأثیر معنادار و منفی دارد، رضایت شغلی و اشتیاق شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معنادار و مثبت دارند. رفتار سیاسی و اشتیاق شغلی بر رضایت شغلی تأثیر معناداری ندارند. تأثیر رفتار سیاسی بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق اشتیاق شغلی و رضایت شغلی معنادار است. همچنین شاخص‌های اندازه‌گیری و برازش مدل نیز حکایت از مطلوب بودن مدل داشتند. به طور کلی با بهره‌گیری از اشتیاق شغلی و رضایت شغلی کارکنان می‌توان اثر منفی رفتارهای سیاسی را بر رفتار شهروندی سازمانی تعدیل نمود.

(Mir Mohammad Tabar, 2023) تحقیقی را تحت عنوان بررسی عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی در ایران (فراتحلیلی از تحقیقات موجود) انجام داد. نتایج این تحقیق نشان داد که در تحقیقات مرور شده رابطه ۳۳ متغیر با رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. سه متغیر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عدالت سازمانی بیشترین اندازه اثر را با رفتار شهروندی سازمانی به خود اختصاص دادند. یافته‌های اندازه اثرات در فراتحلیل نشان داد که اندازه اثرات بین

رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی با ۰/۵۴ در حد بالا قرار دارد. اندازه اثرات ترکیبی تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با ۰/۴۴ در حد متوسط می‌باشد. اندازه اثرات عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، معادل ۰/۴۰ و در حد متوسط قرار دارد.

(Luo et al, 2023) تحقیقی را تحت عنوان سیاست سازمانی درک شده و تمایل به ترک خدمت: نقش‌های حیاتی رفتار سازگار اجتماعی و مهارت‌های تنظیم هیجانی انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که باورها در مورد بازی‌های سیاسی ناکارآمد، انگیزه‌های ترک خدمت را افزایش می‌دهد، که ناشی از عدم تمایل کارکنان به سازگاری با اقدامات همکاران سازمانی است. این نقش میانجی رفتار انطباقی اجتماعی، یا فقدان آن، زمانی که کارکنان توانایی بیشتری برای کنترل احساسات خود دارند، کمتر برجسته است. برای سازمان‌ها، این مطالعه بر این اساس یک مکانیسم کلیدی را مشخص می‌کند - بی‌میلی برای انطباق با ترجیحات دیگر اعضا - که توسط آن سیاست‌های سازمانی درک شده می‌تواند به تمایل به ترک سازمان تبدیل شود. همچنین نشان می‌دهد که چگونه می‌توان این مکانیسم را با توانایی کارکنان برای حفظ آرامش، حتی در شرایط دشوار، بهتر مهار کرد.

(Arnetz et al, 2022) تحقیقی را تحت عنوان رفتارهای سیاسی و تمایل به ترک کار در پرستاران انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد اگر کارمندان مستقیماً هدف رفتار سیاسی دیگران قرار گیرند یا در محیطی کار کنند که رفتارهای انحرافی و رفتار سیاسی در آن حکمفرماست، تمایل به ترک خدمت در آنها افزایش می‌یابد.

(Ebadifar & Mesbahi, 2022) به بررسی رابطه بین توانمند سازی کارکنان و مدیریت ارتباط با مشتری با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در شعب بانک ملی کرمان پرداختند. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که: بین توانمند سازی کارکنان و مدیریت ارتباط با مشتری با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این نتیجه حاکی از آن است که وقتی سازمانی از کارکنان توانمند برخوردار باشد، میزان رفتار شهروندی و مدیریت ارتباط با مشتری افزایش می‌یابد.

(Taheri & Ataei, 2021) مطالعه‌ای با عنوان طراحی مدل رفتار سیاسی در سازمان‌های دولتی ایران انجام دادند. نتایج نشان داد سوابق فردی و سازمانی هر دو می‌توانند منجر به رفتار سیاسی شوند. کمبود منابع باعث ایجاد سیاست می‌شود. وقتی منابعی مانند انگیزه‌های پولی یا ترفیعات محدود هستند، مردم سازمان را سیاسی‌تر می‌بینند. هر نوع ابهامی می‌تواند به سیاست‌های سازمانی بیشتر منجر شود. ضمناً رفتارهای سیاسی، تلاش‌های غیررسمی، غیررسمی و گاهی اوقات پشت پرده برای فروش ایده‌ها، تأثیرگذاری بر سازمان، افزایش قدرت یا دستیابی به اهداف راهبردی دیگر است.

(Khan et al, 2019) تحقیقی را تحت عنوان رابطه ادراک از رفتارهای سیاسی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی انجام دادند. این مطالعه از نظریه تبادل اجتماعی برای توضیح اینکه چگونه ادراک سیاست سازمانی (POP) بر رفتار شهروندی سازمانی (OCB) تأثیر می‌گذارد، استفاده می‌کند. به طور خاص، مطالعه حاضر این فرضیه را مطرح می‌کند که اثربخشی اخلاقی رابطه بین رفتارهای سیاسی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی را واسطه‌ای منفی می‌کند. علاوه بر این، این مطالعه به بررسی این موضوع می‌پردازد که چگونه درک وضعیت داخلی تأثیر منفی رفتارهای سیاسی بر کارایی اخلاقی را تعدیل می‌کند.

روش پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر اجرا کیفی با رویکرد تحلیل مضمون می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۹ نفر از خبرگان حوزه مدیریت رفتار سیاسی و رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد و با استفاده از روش تحقیق تحلیل مضمون انجام گرفت. برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت رفتار سیاسی مبتنی بر رفتار شهروندی سازمانی مصاحبه‌های مفصل و عمیقی با خبرگان شهرداری‌های استان یزد انجام شد. داده‌های حاصل از تحقیق با رویکرد تحلیل مضمون و بوسیله نرم‌افزار NVIVO ویراست ۱۱ انجام شده است. در نهایت مفاهیم استخراج شده شامل ۴۷ گد اولیه، ۱۶ مضمون پایه و ۷ مضمون سازمان‌دهنده می‌باشد که تشکیل دهنده مدل مدیریت رفتار سیاسی مبتنی بر رفتار شهروندی سازمانی در شهرداری‌های استان یزد هستند.

یافته‌های پژوهش

به‌منظور خرد کردن متن و گدگذاری اولیه، ابتدا چارچوبی برای طبقه‌بندی انتخاب گردید. چارچوب غالب، در گدگذاری اولیه و استخراج مضمون‌های پایه، توصیفی داده محور بود. لذا ابتدا گدهای اولیه و سپس مضمون‌های پایه بر اساس داده‌های تحقیق مورد شناسایی قرار گرفتند. چارچوب انتزاع مضمون‌های سازمان نظریه-محور بود، لذا واژه‌ها بر اساس نظریه‌ها و تحقیقات گزینش گردید. نمونه‌هایی از پاره‌گفتارها و گدهای استخراج شده از مطالعه‌های کتابخانه‌ای و مقالات معتبر مربوط به مدل مدیریت رفتار سیاسی مبتنی بر رفتار شهروندی سازمانی، در جدول (۱) مشاهده می‌گردد.

جدول ۱. نمونه‌هایی از گدهای باز اولیه استخراج شده مدل مدیریت رفتار سیاسی مبتنی بر رفتار شهروندی سازمانی

متن مصاحبه	مضامین پایه	مصاحبه شوندگان
برای ایجاد نظم و امنیت در جامعه وضع می‌شوند و رعایت آن‌ها به حفظ حقوق و منافع همه افراد جامعه کمک می‌کند.	رعایت قوانین و مقررات	P1,P2,P6,12
تلاش برای حفظ و بهبود وضعیت و منافع یک سازمان یا گروه است.	پیگیری منافع سازمانی و گروهی	P5,P6,P9
فرآیندی است که طی آن افراد با مهارت‌ها و تجربیات مختلف گرد هم می‌آیند تا برای رسیدن به یک هدف مشترک کار کنند. این فرآیند می‌تواند برای سازمان‌ها بسیار سودمند باشد	تیم سازی سازمانی	P2,P4,P13
مجموعه‌ای از نهادها، گروه‌های ذی‌نفع (از قبیل احزاب سیاسی، اتحادیه‌های تجاری و گروه‌های رأی دهی) و ارتباطات میان آن نهادها و قواعد و نرم‌های سیاسی است که عملکردهای آن‌ها را اداره می‌کند.	نظام سیاسی	P4,P6,P15
مجموعه ارزش‌ها، باورها و رفتارهای جامعه در زمینه سیاست است که نقش اساسی در شکل‌گیری ساختارها و تصمیمات سیاسی دارد.	فرهنگ سیاسی	P17,P6,P8,P15

P11,P14,P12	مسائل اخلاقی در سیاست	معیارها و ارزش‌هایی هستند که در تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهای سیاسی نقش بسزایی ایفا می‌کنند و بر تداوم اعتماد و عدالت در فرآیند تصمیم‌سازی تأثیر گذارند."
P2,P19,P9,P12,P11	تصمیم‌گیری‌های دو جانبه	انتخاب بین دو گزینه یا دو جنبه است. در این نوع تصمیم‌گیری، فرد یا سازمان با مواجهه با دو گزینه یا نقطه نظر متفاوت، باید تصمیمی انتخاب کند که بهترین نتیجه را به دست آورد.
P3,P8,P11,P15	مشارکت‌های داوطلبانه در امور	ارائه خدمات و وقت به طور داوطلبانه بدون انتظار پاداش مالی است. این نوع مشارکت معمولاً به منظور کمک به دیگران یا ارتقاء جوامع و اجتماعات انجام می‌شود.
P2,P17,P14	جلسات آزاد بحث و گفتگو	محیط‌هایی هستند که افراد می‌توانند به آزادی و بدون هیچ‌گونه محدودیتی در مورد یک موضوع خاص بحث کنند و نظرات خود را ارائه دهند
P8,P16,P13,P14,P12	پذیرش دانش جدید	از عناصر کلیدی در فرآیند یادگیری فردی و سازمانی است. این پروسه نه تنها به افراد این امکان را می‌دهد که با تحولات سریع در جوامع و بازارهای کار مواجه شده و پاسخگو باشند، بلکه به سازمان‌ها نیز این اجازه را می‌دهد که رشد و توسعه پویا داشته باشند.
P5,P11,P17,P18	دانش و تخصص فردی	به مجموعه مهارت‌ها، دانش، تجربیات و تخصصی که یک فرد در یک حوزه خاص دارد
P2,P16,P19	نظارت بر رفتارهای سیاسی	نظارت بر جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و انتشار اطلاعات مربوط به فعالیت‌های سیاسی است
P8.P11	ارزشگذاری کارکنان براساس اخلاق	فرآیند ارزیابی کارکنان است که بر رفتار و ارزش‌های آنها تمرکز دارد. این فرآیند می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا کارکنانی را شناسایی کنند که با ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی مطابقت دارند.
P15,P7,P19	یادگیری مهارت‌های جدید	می‌توانید مهارت‌های جدیدی را یاد بگیرید که به شما کمک می‌کند تا به اهداف خود برسید.
P3.P5.P16	آموزش جهت حل مساله	فرآیند یادگیری است که به افراد کمک می‌کند تا مهارت‌های لازم را برای حل مشکلات پیچیده کسب کنند.
P7,P14,P13	آینده‌نگری در جهت اصلاحات و تغییرات	به سازمان کمک می‌کند تا به صورت مداوم در حال بهبود و رشد باشد و بتواند با چالش‌های آینده سازگار شود.
P9,P10,P15	آموزش منظم و نیازسنجی	آموزش‌های مستمر و مداوم به کارکنان در راستای توسعه مهارت‌ها و دانش آنها است. و شناسایی نیازهای آموزشی

		کارکنان در راستای انجام وظایف شغلی آنها است.
P3,P8,P18,P15	استفاده از پتانسیل افراد در آموزش	آموزش می تواند به افراد کمک کند تا مهارت ها و دانش خود را ارتقا دهند و به پتانسیل کامل خود برسند.
P2,P5,P14	دستیابی به مزیت رقابتی پایدار	مزیتی است که یک سازمان در مقایسه با رقبای خود دارد و می تواند آن را برای مدت طولانی حفظ کند.
P13,P14	شناسایی فرصت ها و چالش های محیطی	مدیران باید محیط سازمان را به طور مداوم و دقیق تجزیه و تحلیل کنند. این تجزیه و تحلیل باید شامل شناسایی عوامل کلیدی محیطی و ارزیابی تأثیر آنها بر سازمان باشد.
P8,P18,P13,P14,P11	تواناسازی ساختارها و فرآیندهای سازمانی	به منظور بهبود عملکرد سازمان از طریق اصلاح ساختارها و فرآیندهای موجود انجام می شود. این فرآیند می تواند شامل تغییراتی در ساختار سازمانی، فرآیندهای کاری، سیستم های اطلاعاتی و فناوری های سازمان باشد.
P1,P8,P11	ائتلاف وحدت برای تحقق برنامه ها و اهداف	تجمع گروه ها و افراد با هدف دستیابی به برنامه ها و اهداف مشترک است، که از توحید نیروها و هماهنگی تلاش ها به منظور تحقق موفقیت بهره می برد.

جدول ۲. نتایج تحلیل مضمون مدل مدیریت رفتار سیاسی مبتنی بر رفتار شهروندی سازمانی

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه
مدیریت رفتار سیاسی مبتنی بر رفتار شهروندی سازمانی	عوامل سازمانی	عوامل مدیریتی	رعایت قوانین و مقررات
			پیگیری منافع سازمانی و گروهی
			تیم سازی سازمانی
		ساختار سازمانی	بعد رسمیت از منظر عوامل سازمانی
	بعد پیچیدگی از منظر عوامل سازمانی		
	بعد تمرکز از منظر عوامل سازمانی		
	عوامل فرهنگی شهروندی	ارزش های جمع گرا	اعتماد و اطمینان نسبت به پاسخگویی
			خوش بینی نسبت به رفتار سیاسی
			فرهنگ سازی جهت انتقادپذیری و عقل بالا
		سیاست ها و توجه به اخلاقیات	نظام سیاسی
فرهنگ سیاسی			
آوای سازندگی	آوای مشارکتی	شرایط اقتصادی و اجتماعی	
		مسائل اخلاقی در سیاست	
		تصمیم گیری های دوجانبه	
			مشارکت های داوطلبانه در امور

جلسات آزاد بحث و گفتگو			
اشتراک دانش و تجربه‌های کاری			
پذیرش دانش جدید	مدیریت دانش		
ایجاد دیدگاه مشترک بین اعضای سازمان			
تحت تأثیر قرار گرفتن از افراد شاخص سازمانی	خطای ادراکی		
همرنگی با جماعت			
سوظن و بدگمانی افراد بالا دست			
شایعه پراکنی			
عدم ارتباط با رقبا	آلودگی ارتباطی		
رفتار سیاسی جهت ارتقا زیر آب زنی			
حفظ دستور جلسه بصورت محرمانه		تثبیت و انجماد	
مخفی کردن اطلاعات	عدم شفافیت اطلاعاتی		
ارائه اطلاعات تحریف شده و ناقص به مافوق			
حمله به دیگران یا سرزنش آنها	تضاد و تعارض		
خراب کردن کارکنان دیگر			
عدم مشارکت در تصمیم‌گیری			
برندینگ و تبلیغات سیاسی شخصی			
رشد و توسعه شخصی	ویژگی‌های شخصیتی		
دنبال کردن بیش از حد نفع شخصی			
دانش و تخصص فردی		عوامل فردی	
نظارت بر رفتارهای سیاسی	نظارت و کنترل و ارزشگذاری		
ارزش‌گذاری براساس شایستگی			
ارزشگذاری براساس اخلاق			
یادگیری مهارت‌های جدید	یادگیری زدایی		
آموزش جهت حل مساله		فرآیندهای آموزش و توسعه حرفه‌ای	
آینده‌نگری در جهت اصلاحات و تغییرات			
آموزش منظم و نیازسنجی	برنامه ریزی آموزشی		
استفاده از پتانسیل افراد در آموزش			
دستیابی به مزیت رقابتی پایدار			
شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های محیطی	توسعه حکمرانی		
تواناسازی ساختارها و فرآیندهای سازمانی		توسعه و بهره‌وری	
از بین بردن تعارضات داخلی و رقابت‌های مخرب	همگرایی و پیوستگی		
اتتلاف وحدت برای تحقق برنامه‌ها و اهداف	سازمانی		

جدول ۳. بررسی میانگین نظرات خبرگان درباره کدهای اولیه طراحی مدل مدیریت رفتار سیاسی مبتنی بر رفتار شهروندی سازمانی در مرحله اول (n=۱۹)

شماره	کد اولیه	میانگین فازی قطعی شده مرحله اول
C1	رعایت قوانین و مقررات	۰/۶۸۴
C2	پیگیری منافع سازمانی و گروهی	۰/۷۷۲
C3	تیم سازی سازمانی	۰/۷۱۸
C4	بعد رسمیت از منظر عوامل سازمانی	۰/۷۲۱
C5	بعد پیچیدگی از منظر عوامل سازمانی	۰/۶۹۵
C6	بعد تمرکز از منظر عوامل سازمانی	۰/۶۷۲
C7	اعتماد و اطمینان نسبت به پاسخگویی	۰/۶۸۷
C8	خوش بینی نسبت به رفتار سیاسی	۰/۷۵۰
C9	فرهنگ سازی جهت انتقادپذیری و عقل بالا	۰/۷۷۵
C10	نظام سیاسی	۰/۷۷۲
C11	فرهنگ سیاسی	۰/۷۱۰
C12	شرایط اقتصادی و اجتماعی	۰/۶۸۳
C13	مسائل اخلاقی در سیاست	۰/۷۱۶
C14	تصمیم گیری های دوجانبه	۰/۷۵۸
C15	مشارکت های داوطلبانه در امور	۰/۷۸۱
C16	جلسات آزاد بحث و گفتگو	۰/۷۰۹
C17	اشتراک دانش و تجربه های کاری	۰/۷۰۸
C18	پذیرش دانش جدید	۰/۷۵۹
C19	ایجاد دیدگاه مشترک بین اعضای سازمان	۰/۷۲۵
C20	تحت تأثیر قرار گرفتن از افراد شاخص سازمانی	۰/۷۸۷
C21	همرنگی با جماعت	۰/۷۷۸
C22	سوظن و بدگمانی افراد بالا دست	۰/۷۳۲
C23	شایعه پراکنی	۰/۶۷۵
C24	عدم ارتباط با رقبا	۰/۷۰۶
C25	رفتار سیاسی جهت ارتقا زیر آب زنی	۰/۷۲۴
C26	حفظ دستور جلسه بصورت محرمانه	۰/۷۴۳
C27	مخفی کردن اطلاعات	۰/۷۵۴
C28	ارائه اطلاعات تحریف شده و ناقص به مافوق	۰/۶۷۲
C29	حمله به دیگران یا سرزنش آنها	۰/۷۲۷
C30	خراب کردن کارکنان دیگر	۰/۷۰۰

شماره	کُد اولیه	میانگین فازی قطعی شده مرحله اول
C31	عدم مشارکت در تصمیم گیری	۰/۷۲۹
C32	برندینگ و تبلیغات سیاسی شخصی	۰/۷۹۰
C33	رشد و توسعه شخصی	۰/۷۵۱
C34	دنبال کردن بیش از حد نفع شخصی	۰/۶۹۹
C35	دانش و تخصص فردی	۰/۶۸۵
C36	نظارت بر رفتارهای سیاسی	۰/۷۶۳
C37	ارزش گذاری براساس شایستگی	۰/۷۱۸
C38	ارزشگذاری براساس اخلاق	۰/۷۸۴
C39	یادگیری مهارت‌های جدید	۰/۷۶۴
C40	آموزش جهت حل مساله	۰/۷۲۵
C41	آینده نگری در جهت اصلاحات و تغییرات	۰/۶۹۶
C42	آموزش منظم و نیاز سنجی	۰/۶۸۴
C43	استفاده از پتانسیل افراد در آموزش	۰/۷۳۱
C44	دستیابی به مزیت رقابتی پایدار	۰/۷۸۱
C45	شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های محیطی	۰/۷۶۰
C46	تواناسازی ساختارها و فرآیندهای سازمانی	۰/۷۳۱
C47	از بین بردن تعارضات داخلی و رقابت‌های مخرب	۰/۶۹۱
C48	ائتلاف و وحدت برای تحقق برنامه‌ها و اهداف	۰/۶۷۱

جدول ۴. بررسی اختلاف دیدگاه نظرات خبرگان درباره کدهای اولیه طراحی مدل مدیریت رفتار سیاسی مبتنی بر رفتار شهروندی سازمانی در مرحله اول و دوم (n=۱۹)

شماره	کُد اولیه	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین	نتیجه
C1	رعایت قوانین و مقررات	۰/۶۸۴	۰/۷۴۹	۰/۰۶۵	تأیید
C2	پیگیری منافع سازمانی و گروهی	۰/۷۷۲	۰/۷۱۸	۰/۰۵۴	تأیید
C3	تیم سازی سازمانی	۰/۷۱۸	۰/۷۷۷	۰/۰۵۸	تأیید
C4	بعد رسمیت از منظر عوامل سازمانی	۰/۷۲۱	۰/۷۱۹	۰/۰۰۲	تأیید
C5	بعد پیچیدگی از منظر عوامل سازمانی	۰/۶۹۵	۰/۷۲۱	۰/۰۲۶	تأیید
C6	بعد تمرکز از منظر عوامل سازمانی	۰/۶۷۲	۰/۷۰۴	۰/۰۳۲	تأیید
C7	اعتماد و اطمینان نسبت به پاسخگویی	۰/۶۸۷	۰/۷۴۱	۰/۰۵۴	تأیید
C8	خوش بینی نسبت به رفتار سیاسی	۰/۷۵۰	۰/۷۲۷	۰/۰۲۳	تأیید
C9	فرهنگ سازی جهت انتقاد پذیری و عقل	۰/۷۷۵	۰/۷۳۷	۰/۰۳۸	تأیید

شماره	گُذ اولیه	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین	نتیجه
	بالا				
C10	نظام سیاسی	۰/۷۷۲	۰/۷۸۱	۰/۰۰۹	تأیید
C11	فرهنگ سیاسی	۰/۷۱۰	۰/۷۹۴	۰/۰۸۴	تأیید
C12	شرایط اقتصادی و اجتماعی	۰/۶۸۳	۰/۷۷۵	۰/۰۹۲	تأیید
C13	مسائل اخلاقی در سیاست	۰/۷۱۶	۰/۷۶۵	۰/۰۴۹	تأیید
C14	تصمیم گیری های دوجانبه	۰/۷۵۸	۰/۷۲۶	۰/۰۳۲	تأیید
C15	مشارکت های داوطلبانه در امور	۰/۷۸۱	۰/۷۹۹	۰/۰۱۸	تأیید
C16	جلسات آزاد بحث و گفتگو	۰/۷۰۹	۰/۷۸۵	۰/۰۷۶	تأیید
C17	اشتراک دانش و تجربه های کاری	۰/۷۰۸	۰/۶۹۸	۰/۰۱۰	رد
C18	پذیرش دانش جدید	۰/۷۵۹	۰/۷۷۴	۰/۰۱۵	تأیید
C19	ایجاد دیدگاه مشترک بین اعضای سازمان	۰/۷۲۵	۰/۷۶۹	۰/۰۴۴	تأیید
C20	تحت تأثیر قرار گرفتن از افراد شاخص سازمانی	۰/۷۸۷	۰/۷۷۸	۰/۰۰۹	تأیید
C21	همرنگی با جماعت	۰/۷۷۸	۰/۷۳۳	۰/۰۴۵	تأیید
C22	سوظن و بدگمانی افراد بالا دست	۰/۷۳۲	۰/۷۹۰	۰/۰۵۸	تأیید
C23	شایعه پراکنی	۰/۶۷۵	۰/۷۵۸	۰/۰۸۳	تأیید
C24	عدم ارتباط با رقبا	۰/۷۰۶	۰/۸۰۱	۰/۰۹۵	تأیید
C25	رفتار سیاسی جهت ارتقا زیر آب زنی	۰/۷۲۴	۰/۷۰۳	۰/۰۲۱	تأیید
C26	حفظ دستور جلسه بصورت محرمانه	۰/۷۴۳	۰/۸۸۲	۰/۱۳۹	ارجاع به مرحله بعد
C27	مخفی کردن اطلاعات	۰/۷۵۴	۰/۷۰۲	۰/۰۵۳	تأیید
C28	ارائه اطلاعات تحریف شده و ناقص به مافوق	۰/۶۷۲	۰/۷۱۴	۰/۰۴۲	تأیید
C29	حمله به دیگران یا سرزنش آنها	۰/۷۲۷	۰/۷۱۵	۰/۰۱۲	تأیید
C30	خراب کردن کارکنان دیگر	۰/۷۰۰	۰/۷۳۰	۰/۰۳۰	تأیید
C31	عدم مشارکت در تصمیم گیری	۰/۷۲۹	۰/۷۹۲	۰/۰۶۳	تأیید
C32	برندینگ و تبلیغات سیاسی شخصی	۰/۷۹۰	۰/۸۹۶	۰/۱۰۶	ارجاع به مرحله بعد
C33	رشد و توسعه شخصی	۰/۷۵۱	۰/۷۰۱	۰/۰۵۰	تأیید
C34	دنبال کردن بیش از حد نفع شخصی	۰/۶۹۹	۰/۷۶۶	۰/۰۶۷	تأیید
C35	دانش و تخصص فردی	۰/۶۸۵	۰/۸۰۵	۰/۱۲۰	ارجاع به مرحله بعد

شماره	کُد اولیه	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین	نتیجه
					بعد
C36	نظارت بر رفتارهای سیاسی	۰/۷۶۳	۰/۷۴۴	۰/۰۱۹	تأیید
C37	ارزش گذاری براساس شایستگی	۰/۷۱۸	۰/۷۶۲	۰/۰۴۴	تأیید
C38	ارزشگذاری براساس اخلاق	۰/۷۸۴	۰/۷۳۶	۰/۰۴۸	تأیید
C39	یادگیری مهارت‌های جدید	۰/۷۶۴	۰/۷۴۷	۰/۰۱۷	تأیید
C40	آموزش جهت حل مساله	۰/۷۲۵	۰/۷۹۸	۰/۰۷۴	تأیید
C41	آینده نگری در جهت اصلاحات و تغییرات	۰/۶۹۶	۰/۷۳۹	۰/۰۴۲	تأیید
C42	آموزش منظم و نیازسنجی	۰/۶۸۴	۰/۷۱۲	۰/۰۲۸	تأیید
C43	استفاده از پتانسیل افراد در آموزش	۰/۷۳۱	۰/۶۹۲	۰/۰۳۹	رد
C44	دستیابی به مزیت رقابتی پایدار	۰/۷۸۱	۰/۷۵۸	۰/۰۲۳	تأیید
C45	شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های محیطی	۰/۷۶۰	۰/۷۲۸	۰/۰۳۲	تأیید
C46	تواناسازی ساختارها و فرآیندهای سازمانی	۰/۷۳۱	۰/۷۷۲	۰/۰۴۱	تأیید
C47	از بین بردن تعارضات داخلی و رقابت‌های مخرب	۰/۶۹۱	۰/۷۳۸	۰/۰۴۷	تأیید
C48	ائتلاف وحدت برای تحقق برنامه‌ها و اهداف	۰/۶۷۱	۰/۸۱۲	۰/۱۴۱	ارجاع به مرحله بعد

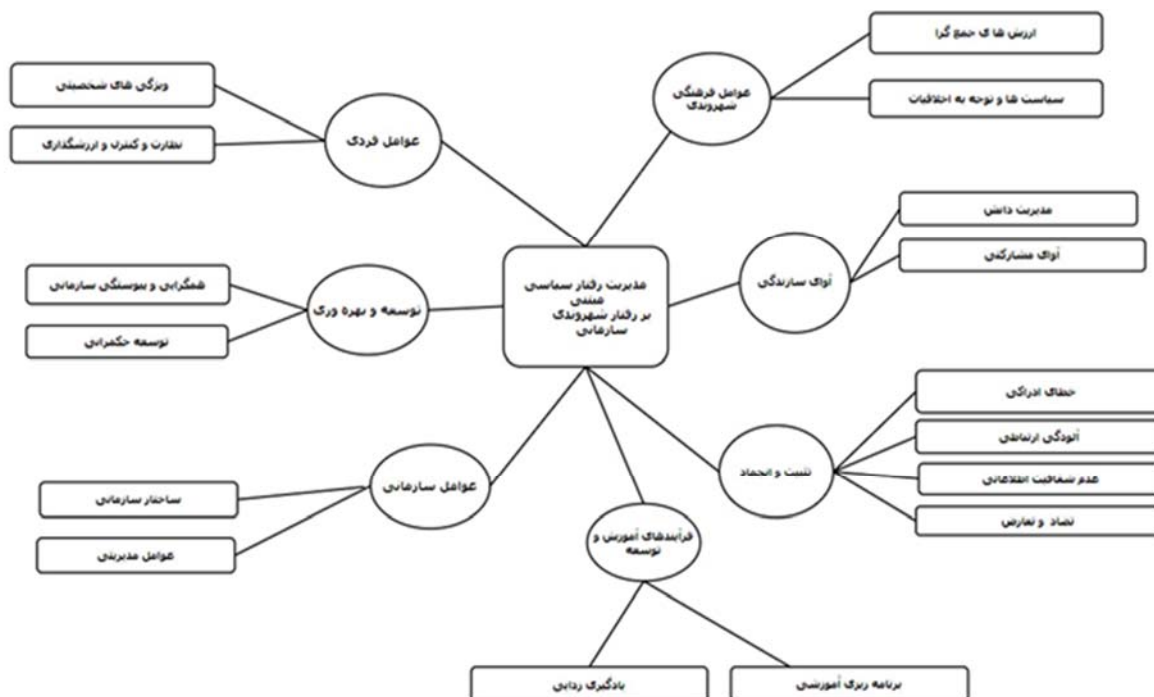
جدول ۵. بررسی اختلاف دیدگاه نظرات خبرگان درباره کدهای اولیه مدل مدیریت رفتار سیاسی مبتنی بر رفتار شهروندی سازمانی (n=۱۹)

شماره	کُد اولیه	میانگین مرحله دوم	میانگین مرحله سوم	اختلاف میانگین
C26	حفظ دستور جلسه بصورت محرمانه	۰/۸۸۲	۰/۷۹۹	۰/۰۸۳
C32	برندینگ و تبلیغات سیاسی شخصی	۰/۸۹۶	۰/۸۰۴	۰/۰۹۲
C35	دانش و تخصص فردی	۰/۸۰۵	۰/۷۸۴	۰/۰۲۱
C48	ائتلاف وحدت برای تحقق برنامه‌ها و اهداف	۰/۸۱۲	۰/۸۱۵	۰/۰۰۳

شبکه نهایی مضامین الگوی پژوهش

در نهایت پس از طی مراحل اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای مشارکت‌کنندگان، اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای استخراج شده، ادغام کدهای اولیه و استخراج مضمون‌های پایه، دسته‌بندی مضمون‌های پایه به مضمون‌های سازمان‌دهنده، دسته‌بندی مضمون‌های سازمان‌دهنده به مضمون فراگیر و تدوین نهایی مضمون‌های و ارائه بازخورد به مشارکت‌کنندگان، بازبینی و موضع‌گیری پژوهشگر، شبکه نهایی مضمون‌های استخراج و در شکل (۱) آورده شده است؛

نتایج نشان داد مفاهیم استخراج شده مربوط به طراحی مدل مدیریت رفتار سیاسی مبتنی بر رفتار شهروندی سازمانی در شهرداری‌های استان یزد شامل ۴۸ گُذ اولیه، ۱۶ مضمون پایه و ۷ مضمون سازمان دهنده می‌باشد.



شکل ۱. شبکه نهایی مضامین مدل مدیریت رفتار سیاسی مبتنی بر رفتار شهروندی سازمانی در شهرداری‌های استان یزد

بحث و نتیجه گیری

رفتار سیاسی اغلب به عنوان توانایی برای نفوذ مؤثر بر دیگران تعریف می‌شود. به هر حال مهارت سیاسی در هر سازمانی وجود دارد و افرادی که در به کار گیری این مهارت موفق هستند اغلب بهترین اعتبار (شهرت) را در میان همکارانشان دارند. یک ویژگی مشترک رهبران موفق چیرگی (کاردانی) سیاسی‌شان است. آن‌ها قادرند تا دیگران را درک کنند و دانشی را به کار گیرند تا در تفکرات و اقدامات دیگران نفوذ کنند. پژوهش‌ها نشان داده است که رهبری که کارگران به او اطمینان داشته، او را دوست دارند، پیروان بیشتری خواهد داشت. رهبران نیاز دارند تا به تیم برای کار در راستای یک هدف مشترک الهام ببخشند. یک رهبر، با مهارت‌های سیاسی بالا می‌تواند کارکنان را بر انگیزند تا فراتر از معمول کار کنند، زیرا متقاعد شده‌اند که کار آنها به سازمان کمک خواهد کرد. در واقع مهارت سیاسی برای هر فردی در سازمان مفید است نه فقط برای رهبران. بنابراین داشتن چنین توانایی‌هایی، اغلب یک عنصر کلیدی برای پیشرفت در سازمان محسوب می‌شود. افراد دارای مهارت سیاسی، با مردم خوب هستند و می‌توانند آنها را وادارند تا عقاید و هدف‌شان را بپذیرند. چنین افرادی معمولاً تا پست‌های بالای رهبری در سازمان‌ها ارتقاء می‌یابند. از دو دهه گذشته تاکنون یک حرکت عمومی در حال انجام است مبنی بر اینکه سازمان‌ها می‌کوشند تا کمتر خودکامه باشند. اگر چه این روند بیشتر جنبه نظری (تئوری) داشته و در مرحله عمل وضع به گونه دیگری بوده است ولی هیچ تردیدی نیست که در بسیاری از سازمان‌ها از مدیران می‌خواهند که بیشتر مردمی یا دموکراتیک باشند. به مدیران گفته می‌شود که آنها باید به زیردستان خود اجازه

دهند تا در فرآیند تصمیم گیری‌ها مشارکت کنند و اینکه آنها مجبورند تا از این بابت، بیشتر روی آنها حساب کنند. ولی برخی از اقداماتی که در جهت دموکراسی صورت گرفته الزاماً مورد خواست و تأیید مدیران نمی‌باشد. بسیاری از مدیران خواستار اختیاراتی بوده‌اند تا بتوانند قدرت مشروع به دست آورند و تصمیمات را یکجانبه بگیرند. در مقابل، استفاده از قدرت سیاسی جهت منفعت رساندن به کل سازمان (اعم از کارکنان زیردست و همکاران) زمینه را برای بروز رفتارهای فرانقش مانند رفتار شهروندی سازمانی فراهم می‌کند.

با توجه به بررسی مصاحبه‌ها، در نهایت مفاهیم استخراج شده شامل ۴۷ گد اولیه، ۱۶ مضمون پایه و ۷ مضمون سازمان‌دهنده می‌باشد که تشکیل‌دهنده مدل مدیریت رفتار سیاسی مبتنی بر رفتار شهروندی سازمانی در شهرداری‌های استان یزد هستند. مضامین پایه دهنده الگوی شامل: عوامل مدیریتی، ساختار سازمانی، ارزش‌های جمع‌گرا، سیاست‌ها و توجه به اخلاقیات، آوای مشارکتی، مدیریت دانش، خطای ادراکی، آلودگی ارتباطی، عدم شفافیت اطلاعاتی، تضاد و تعارض، ویژگی‌های شخصیتی، نظارت و کنترل و ارزش‌گذاری، یادگیری زدایی، برنامه ریزی آموزشی، توسعه حکمرانی همگرایی و پیوستگی سازمانی می‌باشند. نتایج حاصل از این یافته با نتایج پژوهش‌های (Dehghanizadeh et al, 2023)، (Sanaie et al, 2022)، (Abdullah & AL-Abrow, 2022)، (Kumari et al, 2022)، (Bashokouh Mir (Nurollahi & Ghanbari, 2021) (Mousavifard, 2024) (Izadi et al, 2024) (Ajirlo & Naghavi, 2024) (Mohammad Tabar, 2023) (Luo et al, 2023) (Arnetz et al, 2022) (Ebadifar & Mesbahi, 2022) (Taheri & Ataei, 2021) (Khan et al, 2019) همخوان و همسو می‌باشد. (Taheri & Ataei, 2021) نشان دادند که سوابق فردی و سازمانی هر دو می‌توانند منجر به رفتار سیاسی شوند. کمبود منابع باعث ایجاد سیاست می‌شود. وقتی منابعی مانند انگیزه‌های پولی یا ترفیعات محدود هستند، مردم سازمان را سیاسی‌تر می‌بینند. هر نوع ابهامی می‌تواند به سیاست‌های سازمانی بیشتر منجر شود. ضمناً رفتارهای سیاسی، تلاش‌های غیررسمی، غیررسمی و گاهی اوقات پشت پرده برای فروش ایده‌ها، تأثیرگذاری بر سازمان، افزایش قدرت یا دستیابی به اهداف راهبردی دیگر است. (Nurollahi & Ghanbari, 2021) نشان دادند که رفتار سیاسی بر رفتار شهروندی سازمانی و اشتیاق شغلی تأثیر معنادار و منفی دارد، رضایت شغلی و اشتیاق شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معنادار و مثبت دارند. رفتار سیاسی و اشتیاق شغلی بر رضایت شغلی تأثیر معناداری ندارند. تأثیر رفتار سیاسی بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق اشتیاق شغلی و رضایت شغلی معنادار است. همچنین شاخص‌های اندازه‌گیری و برازش مدل نیز حکایت از مطلوب بودن مدل داشتند. به طور کلی با بهره‌گیری از اشتیاق شغلی و رضایت شغلی کارکنان می‌توان اثر منفی رفتارهای سیاسی را بر رفتار شهروندی سازمانی تعدیل نمود.

امروزه سازمان‌ها به دنبال کارکنانی هستند که علاوه بر انجام کارهای خویش، قادر باشند رفتارهای فرا نقش داشته، بر کار خویش نظارت کنند و مسئولیت فعالیت‌های خود را بپذیرند. رفتار شهروندی سازمانی با مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه، باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌ها در سازمان می‌شود. این رفتارها بدون انتظار نسبت به پاداش‌های سازمانی شکل می‌گیرد. بنابراین، امروزه مدیریت سازمان‌های پیشرو، بیش از پیش سعی در برانگیختن کارکنان برای درگیر شدن در چنین رفتارهایی می‌کنند. این مساله سبب می‌شود که محیط‌های سازمان‌های خدماتی نظیر شهرداری‌ها دارای کارکنانی باشند که به اهداف و ارزش‌های سازمانی خود متعهد باشند و به طور چشم‌گیری فراتر از حداقل انتظارات رسمی شغل خود تلاش و کوشش کنند. از دیگر سو، سازمان یک عرصه سیاسی است و برای کار در چنین محیطی،

اعضای سازمان نه تنها باید قصد شرکت در فعالیتهای سیاسی را داشته باشند بلکه ضروری است تا دارای مهارت سیاسی مؤثر در فرآیندهای سازمانی باشند. مطالعات متعدد بیانگر آن است که مهارت سیاسی کارکنان یک عامل بسیار مهم در سازمان محسوب می شود. در شهرداری یزد، متغیرهای مهم و تأثیرگذار بر عملکرد و سیر توسعه این سازمان، عوامل سازمانی به دو دسته اصلی عوامل مدیریتی و ساختار سازمانی تقسیم می شوند. عوامل مدیریتی که در اینجا به آنها اشاره شده است، شامل مجموعه‌ای از مفاهیم و ابزارهای مدیریتی متنوع می شوند که در تدبیر و اجرای رویه‌ها و استراتژی‌های شهرداری نقش مهمی ایفا می کنند. این عوامل می توانند شامل برنامه‌ریزی دقیق، رهبری مؤثر، کنترل بهینه و انگیزش کارکنان باشند. مدیران و کارکنان شهرداری یزد با بهره‌گیری از این ابزارها، توانایی انجام وظایف خود را ارتقاء داده و به بهبود کیفیت خدمات شهری و مدیریت منابع تسهیم شده می پردازند. در کنار این امور، ساختار سازمانی نیز به عنوان یک عامل اساسی در معماری سازمانی شهرداری یزد مطرح می شود. این ساختار نشان‌دهنده نحوه تقسیم مسئولیت‌ها، اختیارات و روابط داخلی است که می تواند تأثیرگذاری مستقیم بر کارایی و انعطاف‌پذیری سازمان داشته باشد. ساختار سازمانی می تواند شامل سلسله مراتب مدیریتی، میزان مشارکت کارکنان، و نحوه انتقال اطلاعات و تصمیم‌گیری باشد. این ساختار به ویژه در سازمانات عمومی همچون شهرداری‌ها، تداوم و انجام بهینه وظایف را تضمین می کند. با توجه به این دو دسته عوامل مدیریتی و ساختار سازمانی، می توان تصور کرد که تحلیل دقیق این عوامل در شهرداری یزد می تواند بهبود فرآیندها، افزایش کارایی، و ارتقاء کیفیت خدمات شهری را به همراه داشته باشد. در شهرداری یزد، عوامل فرهنگی شهروندی که شکل‌دهنده رویکردها و نگرش‌های جمعی در این محیط است، شامل ارزش‌های جمع‌گرا، سیاست‌ها، و توجه به اخلاقیات می باشند. ارزش‌های جمع‌گرا، به ویژه در محیط شهرداری یزد، به تأکید بر تعاملات اجتماعی، همبستگی، و ارتقاء همبستگی میان شهروندان اشاره دارد. این ارزش‌ها به عنوان پایه‌ای برای ایجاد اجتماعی سالم و توسعه مستدام در شهر، مورد توجه قرار می گیرند. سیاست‌ها نیز به عنوان عامل دیگری از فرهنگ شهروندی در شهرداری یزد تعبیر می شوند. سیاست‌های این سازمان می توانند تعیین‌کننده اولویت‌ها، اهداف، و برنامه‌های اجرایی باشند که در نهایت تأثیر بسزایی بر زندگی شهروندان و توسعه شهر دارند. توجه به اصول سیاستی مسئولان شهرداری یزد می تواند به تعزیز انصاف، شفافیت، و شرکت مردمی در تصمیم‌گیری‌های شهری کمک کند. علاوه بر این، توجه به اخلاقیات نیز جزء این عوامل فرهنگی محسوب می شود. تأکید بر اصول اخلاقی در تصمیم‌گیری‌ها و اجراهای شهرداری یزد، نقش مهمی در ایجاد محیطی اخلاقی و ارتقاء اعتماد شهروندان به سازمان دارد. این اصول ممکن است شامل شفافیت، عدالت، و احترام به حقوق شهروندان باشند. بنابراین، عوامل فرهنگی شهروندی در شهرداری یزد، با اعتنای به ارزش‌های جمع‌گرا، اتخاذ سیاست‌های سازنده، و رعایت اصول اخلاقی، به ایجاد یک محیط پویا و پایدار در خدمت به جامعه و شهروندان مشغول می شوند.

چشم اندازهای توسعه سازمان‌های کنونی به پیش کارکنان و مشارکت آنها در کار و اهداف سازمان به رفتار فراتر از نقش وابسته است و سازمان‌ها با استفاده از این استراتژی مسائل پیچیده خود را حل می کنند در این راستا رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک مفهوم مهم در مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. اینگونه رفتارها، رفتارهای اختیاری از جانب یک کارمند است که مستقیماً عملکرد مؤثر یک سازمان را ارتقا می بخشد، بدون اینکه لزوماً بر بهره‌وری کارمند تأثیر بگذارد. مطالعات نشان داده است رفتار شهروندی سازمانی برای سازمان‌ها بسیار مثبت و اثرگذار است و از مزایای آن

علاوه بر مدیریت سازمان، زیردستان نیز سود می‌برند برخی متغیرهای منفی در رفتار سازمانی، به عنوان متغیرهای بازدارنده رفتارهای شهروندی سازمانی قابل تأمل می‌باشند. یکی از این رفتارها، رفتارهای سیاسی است. رفتارهای سیاسی به اشکال مختلف و در لایه‌های مختلف سازمان به نمایش گذاشته می‌شوند و اگر به شیوه مثبت اعمال شوند، منجر به اعتماد، صداقت و دستیابی به اهداف سازمانی می‌شوند، در حالی که کاربرد منفی آنها زمینه ساز سوء تفاهم، ناامیدی و ترک شغل است. آوای سازندگی در شهرداری یزد به ویژه از دو بُعد اساسی آوای مشارکتی و مدیریت دانش بهره می‌برد. آوای مشارکتی در این سازمان به اهمیت و نقش فعالیت‌های گروهی و مشارکت شهروندان در تصمیم‌گیری‌ها اشاره دارد. در چارچوب این آوا، شهروندان به عنوان شرکای اصلی در فرآیندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی شهری معرفی می‌شوند. این رویکرد، به افزایش شفافیت و حضور فعال شهروندان در تدوین و اجرای سیاست‌ها و طرح‌های شهری کمک کرده و ارتباط نزدیکی بین مسئولان شهرداری و جامعه محلی ایجاد کرده است. در ادامه، آوای مدیریت دانش نیز نمایان است. این بُعد به بهره‌گیری از دانش و تجربیات افراد در سازمان اشاره دارد. شهرداری یزد با تأکید بر اهمیت جمع‌آوری، ذخیره و به اشتراک گذاری دانش داخلی، توانسته است فرآیندهای تصمیم‌گیری را بهبود بخشد و در پیشبرد پروژه‌ها و برنامه‌های شهری از تجربیات سابق خود بهره‌مند شود. این رویکرد مدیریت دانش، افراد را به عنوان منابع ارزشمند دانشی معرفی کرده و به ارتقاء کیفیت فرآیندها و خدمات شهری کمک کرده است. به طور کلی، آوای سازندگی در شهرداری یزد با اجتناب از یکنواختی و بهره‌گیری از مشارکت شهروندان و مدیریت دانش، به ارتقاء کیفیت محیط زندگی شهری و بهبود خدمات عمومی می‌پردازد. این دو بُعد باعث افزایش اثربخشی و پاسخگویی به نیازهای جامعه محلی شده و همواره به دنبال بهبود و تحول در سطح شهرداری می‌باشند. تثبیت و انجماد در شهرداری یزد به عنوان مسائلی که ارتباطات و فرآیندهای سازمانی را مختلف و کاهش عملکردی می‌کنند، از جمله خطای ادراکی، آلودگی ارتباطی، عدم شفافیت اطلاعاتی، تضاد و تعارض به دست می‌آید. خطای ادراکی ممکن است ناشی از ابهام در ارتباطات و تفاوت در درک مفاهیم باشد که باعث ایجاد اشتباهات در فرآیندهای تصمیم‌گیری شود. آلودگی ارتباطی نیز ممکن است ناشی از نقصان در انتقال اطلاعات و ارتباطات ناموفق با مشتریان و شهروندان باشد که منجر به افت اعتماد جامعه به سازمان می‌شود. عدم شفافیت اطلاعاتی به معنای کمبود شفافیت در فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌های شهرداری است که می‌تواند عدم اطمینان و عدم شفافیت در ارتباط با مسائل شهری را تقویت کند. تضاد و تعارض نیز ممکن است ناشی از تعارض منافع در دستگاه شهرداری یا عدم هماهنگی بین اقسام مختلف سازمان باشد، که باعث افزایش پیچیدگی در اجرای برنامه‌ها و پروژه‌ها شده و به ثبات سازمانی ضربه می‌زند. به طور کلی، تثبیت و انجماد در شهرداری یزد به عنوان چالش‌های اصلی شناخته می‌شوند که نیاز به توجه بهبودی و اصلاحات در فرآیندها و ارتباطات دارند.

باتوجه به نتایج پژوهش پیشنهادت زیر ارائه می‌گردد:

پیشنهاد می‌شود اقدامات جدی برای افزایش شفافیت اطلاعاتی، حل خطاهای ادراکی، بهبود ارتباطات و مدیریت تعارضات صورت گیرد زیرا می‌توانند به تثبیت سازمانی و ارتقاء عملکرد شهرداری یزد کمک کنند. پیشنهاد می‌شود عوامل فردی در شهرداری یزد شامل ویژگی‌های شخصیتی، نظارت و کنترل، و ارزشگذاری به عنوان اجزای مهمی در اداره امور سازمانی مطرح شود. ویژگی‌های شخصیتی که در این سازمان مورد توجه قرار می‌گیرند،

شامل خصوصیات رهبری، انگیزش، تعهد و توانمندی‌های فردی است که می‌تواند تأثیر زیادی بر عملکرد و تصمیم‌گیری‌ها در شهرداری داشته باشند.

پیشنهاد می‌شود نظارت و کنترل به مدیریت و نظارت بر اجرای وظایف و پروژه‌ها صورت گیرد که باعث اطمینان از پیشرفت مراحل کاری و افزایش بهره‌وری در سازمان می‌شود.

پیشنهاد می‌شود ارزشگذاری نقش ارزش‌ها و اهداف سازمانی توسط افراد در شهرداری یزد اجرا شود. این ارزشگذاری به تعیین جهت‌ها و اولویت‌ها در انجام وظایف، ایجاد تعهد به اهداف سازمانی، و ایجاد انگیزه مثبت در کارکنان کمک می‌کند. به این ترتیب، افراد با تجربه و کارکنان شهرداری یزد می‌توانند با توجه به ویژگی‌های شخصیتی، اجرای کارها را با نظارت دقیق و کنترل مؤثر و در چارچوب ارزش‌های سازمانی انجام دهند. بنابراین، این عوامل فردی به همراه هماهنگی و تعامل مؤثر با سایر اجزای سازمان، به بهبود عملکرد و ارتقاء کارایی در اداره شهرداری یزد کمک می‌کنند. پیشنهاد می‌شود به فرایند یادگیری زدایی توجه شود. در این فرآیند، تلاش می‌شود تا موانع مانند ترس از تغییر، مقاومت در برابر نوآوری، و عدم اطمینان از قدرت یادگیری، مرتفع شوند تا محیط آموزشی بهبود یابد و فرد بتواند بهترین نتیجه را از فرآیند یادگیری خود برداشت کند.

پیشنهاد می‌شود که برنامه‌ریزی آموزشی به منظور تعیین نیازهای آموزشی، تدوین برنامه‌های آموزشی جهت توسعه مهارت‌ها و دانش کارکنان و نهایتاً بهبود عملکرد سازمانی اجرا شود. این برنامه‌ها با توجه به اهداف و نقاط قوت و ضعف شهرداری یزد تدوین می‌شوند تا منجر به تقویت و به‌روزرسانی دانش و مهارت‌های کارکنان گردد. از طریق این فرآیندها، افراد قابلیت پیشرفت در حرفه و توسعه‌ی فردی خود را تجربه می‌کنند که در نهایت به ارتقاء کیفیت خدمات شهرداری یزد و بهبود موفقیت‌های سازمانی منجر خواهد شد.

Reference

- Abdullah, H. O., & AL-Abrow, H. (2023). Predicting positive and negative behaviors at the workplace: Insights from multi-faceted perceptions and attitudes. *Global Business and Organizational Excellence*. <https://doi.org/10.1002/joe.22179>
- Ali Nisar, Q., Haider, S., Waqas, A., Khan, W. A., & Selem, K. M. (2024). Cost of organizational citizenship behaviors: serial mediation model of citizenship fatigue. *Management Research Review*. Emerald Group Publishing Limited, 47(6), 904-927. DOI:10.1108/MRR-08-2023-0540
- Arnetz, J. E., Sudan, S., Fitzpatrick, L., Cotten, S. R., Jodoin, C., Chang, C. H., & Arnetz, B. B. (2022). Organizational determinants of bullying and work disengagement among hospital nurses. *Journal of advanced nursing*, 75(6), 1229-1238. doi: 10.1111/jan.13915.
- Atshan, N. A., Al-Abrow, H., Abdullah, H. O., Khaw, K. W., Alnoor, A., & Abbas, S. (2022). The effect of perceived organizational politics on responses to job dissatisfaction: the moderating roles of self-efficacy and political skill. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(2), 43-54. DOI:10.1002/joe.22141
- Bashokouh Ajirlo, M., & Naghavi, S. A. (2024). Designing a Simulation Model for Organizational Citizenship Behavior Development: A Case Study in Gas Company of Yazd Province. *Strategic studies in the oil and energy industry*; 16 (61):65-80. URL: <http://iieshrm.ir/article-1-1654-fa.html>. (in Persian).
- Bakhshi, R. (2023). Predicting organizational voice based on political behavior and organizational virtue from the perspective of employees of sports and youth departments in the provinces of Region 3 of the country. *Journal of Humanities and Islamic Sciences in the Third Millennium*, 7(1), 1- 14. Doi: 20.1001.1.20087624.1398.11.35.6.4. (in Persian).

- Bauer, Z., AbouAssi, K., & Johnston, J. (2022). Cross-sector collaboration formality: the effects of institutions and organizational leaders. *Public Management Review*, 24(2), 159-181. DOI: 10.1080/14719037.2020.1798709.
- Bekzad, J., & Razmjoo, M., & Rahmati, M. (2021). Modeling the effect of jihadi management and political behavior on human resource productivity with the mediating role of organizational virtue. *Management and Human Resources Development and Support*, 16(60), 27-54. SID. <https://sid.ir/paper/962488/fa>. (in Persian).
- Dehghanizadeh, M., & Shojaeifard, A., & Zarei Pizadani, S. (2023). impact of transformational leadership on organizational citizenship behavior: The role of identification, Work engagement, psychological empowerment and Proactive personality. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(107), 229-285. doi: 10.22054/jmsd.2023.69307.4193. (in Persian).
- Ebadifar, S., & Mesbahi, M. (2022). Mediating role of organizational citizenship behavior in the relationship between employee empowerment and customer relationship management (case study of Kerman Melli Bank branches). *Journal of value creating in Business Management*, 1(2), 1-17. doi: 10.22034/jbme.2022.322392.1011. (in Persian).
- Faeq, D. K., & Ismael, Z. N. (2022). Analyzing the Relationships Between Organizational Justice and Job Performance. *International journal of Engineering, Business and Management*, 6(5). DOI:10.22161/ijebm.6.5.3.
- Ghanbari, S., & Norollahee, S. (2023). The Structural Equation Model of Political Behaviors on Organizational Citizenship Behavior with the Mediation of job Engagement and Job Satisfaction Behavior in the Companies Affiliated with the IRIB. *Public Management Researches*, 16(61), 241-266. doi: 10.22111/jmr.2023.41459.5722. (in Persian).
- Hamidinejad M. (2021). Investigating the effect of work values on organizational citizenship behavior and life satisfaction. *Scientific Journal of Modern Research Approaches in Management and Accounting*, 5(19), 162-175. Retrieved from <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1098>. (in Persian).
- Hoang, T., Suh, J., & Sabharwal, M. (2022). Beyond a numbers game? Impact of diversity and inclusion on the perception of organizational justice. *Public Administration Review*, 82(3), 537-555. <https://doi.org/10.1111/puar.13463>
- Idris, I., Suyuti, A., Supriyanto, A. S., & As, N. (2022). Transformational leadership, political skill, organizational culture and employee performance: a case study from tourism company in Indonesia. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 40(1), 104-110. DOI:10.30892/gtg.40112-808
- 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)
- Khan, N. A., Khan, A. N., & Gul, S. (2019). Relationship between perception of organizational politics and organizational citizenship behavior: testing a moderated mediation model. *Asian Business & Management*, 18, 122-141. DOI: 10.1057/s41291-018-00057-9.
- Kumari, K., Abbas, J., Hwang, J., & Cioca, L. I. (2022). Does servant leadership promote emotional intelligence and organizational citizenship behavior among employees? A structural analysis. *Sustainability*, 14(9), 5231. <https://doi.org/10.3390/su14095231>
- Luo, L., Yang, Y., Wu, G., Zheng, J., & Liu, D. (2023). Effects of Organizational Leadership on Project Citizenship Behavior and Management Performance in Complex Construction Projects. *Buildings*, 13(1), 259. <https://doi.org/10.3390/buildings13010259>
- Mir Mohammad Tabar, S. A. (2024). Investigating the Factors Affecting Organizational Citizenship behavior in Iran (meta-analysis of existing research). *Strategic Studies of Culture*, 3(4), 67-88. doi: 10.22083/scsj.2024.447212.1155. (in Persian)
- Moore, K., Gonzalez, Y., & Kaifi, B. A. (2023). Organizational Leadership: Creating Work-Life Balance or Karoshi. *Journal of Business Studies Quarterly*, 12(3), 1-7.
- Mousavifard, S. R. (2024). The effect of intellectual capital and strategic leadership on organizational citizenship behavior with the moderating role of employees' professional ethics. *Management and Educational Perspective*, 6(1), 39-64. doi: 10.22034/jmep.2023.402705.1210. (in Persian)



- Mulang, H. (2022). Analysis of The Effect of Organizational Justice, Worklife Balance on Employee Engagement and Turnover Intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 86-97. DOI:10.52970/grhrm.v2i2.169
- Nurollahi, S., & Ghanbari, S. (2021). Political behavior: conceptualization, antecedents and consequences in organizations, the first international conference on the leap of management, economics and accounting sciences, Surrey, <https://civilica.com/doc/1463390>. (in Persian)
- Pahlavani Rad, A., & Azhdari, B., & Hasani Bagheri, M. (2023). Explaining the Sociology of Political Behavior with Participatory Political Culture after the Islamic Revolution of Iran. *scientific journal Political Sociology of the Islamic Revolution*, 4(2), 233-252. (in Persian).
- Ranjit, G. (2022). Organizational justice and organizational citizenship behaviour: the mediating role of psychological ownership. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 1-19.
- Sanaie, M., & Jafariyani, H., & Samanian, M. (2023). Political behavior of government managers and its causes in the organization. *Political Sociology of Iran*, 5(11), 2894-2911. doi: 10.30510/psi.2022.312064.2535. (in Persian).
- Salimi, M., & Mohammadi, M. (2023). Investigating the effect of perceived performance appraisal policies of government employees on employee creativity with the moderating role of political behavior. *Quarterly Journal of Innovation and Creativity in the Humanities*, 13(2), 75-99. (in Persian)
- Soltani Fath, M., & Kia Kojoori, D., & Eslami, S., & Farrokhsersht, B. (2022). The Presentation of a Model for the Identification of Public Sector Managers' Political Behaviors. *Organizational Culture Management*, 20(2), 353-373. doi: 10.22059/jomc.2021.323437.1008283. (in Persian)
- Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). Perceived Organizational Commitment Mediates the Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *Quality-Access to Success*, 24(192), 376-384. DOI:10.47750/QAS/24.192.45
- Taheri M., & Ataei, M. (2021). Designing a Model of Political Behavior in Iranian Government Organizations. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(19), 1142-1162. Retrieved from <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1180>. (in Persian)
- Torgheh, S., & Rezaei, F., & Kordestani, G. (2022). Citizenship Behavior in Accounting: Origins and Consequences (A Qualitative Approach). *Journal of Development and Transformation Management*, 14(48), 71-85. <https://civilica.com/doc/1468348>. (in Persian)
- 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)