

Original Article (Qualitative)

# Presenting a human resource productivity model based on employees' political behaviors with a structural-interpretive approach

Jafar Ghafari<sup>1</sup> , Parvane Glard<sup>2</sup> , Gholamreza Memarzadeh Tehrani<sup>3</sup> , Jamshid Salehi Sedqiani<sup>4</sup> 

1- PhD student in the Department of Public Administration, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2- Department of Public Administration, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3- Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

4- Department of Industrial Management, Faculty of Accounting and Management, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran.

**Receive:**

10 December 2024

**Revise:**

05 February 2025

**Accept:**

03 March 2025

**Abstract**

The present study aims to present a human resources productivity model based on employees' political behaviors with a structural-interpretive approach. The method of this research is applicable in terms of purpose. The statistical population of the research includes 15 expert university professors as well as senior managers of public sector organizations in Iran whose scientific and experimental background is in the field of human resource management and organizational behavior. The data collection method was carried out by questionnaire. The interpretive structural modeling approach was used to analyze the findings, and the MICMAC software was used for influence and impact. The results showed that the category of "human resource productivity consequences" is at the first level of the model, which means that this category is the most influential factor that is affected by all other factors and does not affect any factor. Also, the category of "Human Resource Productivity in the Public Sector" is located at the second level, which affects the first level category and is affected by the third level category. At the same time, the category of "Human Resource Productivity Actors" and the category of "Political Behaviors" are located at the third level of the model, which affect the factors in the second level and are affected by the factors in the fourth level. At the fourth level, the category of "Political Behavior Drivers" is located, which are the most influential factors among the factors in the research model.

**Keywords:**

Political Behaviors,  
Human Resource  
Productivity,  
Trust and Empathy,  
Social Participation,  
Responsibility

Please cite this article as (APA): Ghafari, J., Glard, P., Memarzadeh Tehrani, G. and Salehi Sedqiani, J. (2025). Presenting a human resource productivity model based on employees' political behaviors with a structural-interpretive approach. *Management and Educational Perspective*, 7(2), 230-250.

 10.22034/jmep.2025.493247.1454



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:** Parvane Glard

**Email:** p\_gelard@azad.ac.ir



## Extended abstract

### Introduction

Today, it is clear that the main goal of organizations is to optimally use existing resources, including land, capital, human resources, technology, and management, to achieve maximum productivity. Various definitions of productivity have been presented in various scientific sources, with perhaps the simplest definition of productivity being the ratio of output to data or the ratio of outputs to inputs (Delmas & Pekovic, 2018). On the other hand, productivity is divided into four levels in terms of the level at which it is analyzed: productivity at the human resource level, productivity at the organizational level, productivity at the level of a sector of the economy such as industry and agriculture, and productivity at the national level (Khaksar et al, 2020). In the meantime, productivity at the human resource level is dedicated to analyzing, measuring, and improving human resource productivity, and the topic of discussion at this level of analysis is promotion and improvement of human resource productivity, including direct labor and indirect labor of organizations (Mirmohammadsadeghi et al, 2019). In this regard, the researcher seeks to answer the questions: what is the relationship between political behaviors and human resource productivity? What factors play a role in the emergence of political behaviors that can play a role in human resource productivity? How should these factors and political behaviors be managed? How can a model for improving human resource productivity be presented that also covers the political behaviors of employees? In this regard, given the importance of the issue of human resource productivity and the increasing attention and need of companies and organizations to this area and the lack of a comprehensive and complete model of the characteristics required by managers, the question of this research is: What is the human resource productivity model based on the political behaviors of employees with a structural-interpretive approach?

### Theoretical Framework

#### Human Resource Productivity

Productivity is both a concept and a suitable criterion for evaluating the performance of phenomena whose purpose is to spend resources to achieve goals. Improving productivity is the main task of managers and they should play the greatest role in this regard. The most important factor or main lever for reducing or increasing productivity is human resources, which, with wisdom, have the ability to transform thought into product; because the basis of productivity in an organization is productivity in thought. The human resource factor, as a factor in the production of goods and services, which on the one hand directly participates in production and on the other hand is known as a conscious factor and coordinator of other production factors, has a special place among other production factors. Today, given the importance of human resources as one of the most important production resources in organizations and its unparalleled role in the organizational field, paying attention to the role and performance of this huge, complex and expensive resource can undoubtedly be the solution to many organizational challenges (Faraji Marjanloo et al, 2017).

#### Political Behavior

Political behavior consists of influence tactics designed to enhance personal or organizational interests, and its main goal is to reconcile and effectively manage such potentially competing interests. Political behavior tactics can be divided into two groups: 1. Influence tactics; 2. Political tactics. Influence tactics are a subset of political behavior used by a social actor to influence other social actors in order to achieve organizational or common interests. Influence on individuals is one of the most important processes in effective management (Soltani Fath et al, 2022).

Khazaei et al, (2025) examined the presentation of a model of political behavior based on shadow management theory in the public sector using a meta-synthesis method. 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, which has a practical function and is based on political behavior knowledge and helps to achieve organizational goals; the black political behavior dimension has 26 components 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 has 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.

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 effective factor. At the fifth level of the model, there is public belief. At the fourth level, there are political will of individuals and management of organizational imagery and evaluation. At the third level, there is individual power of individuals. At the second level are organizational processes and elections and organizational appointments, and at the last level are the pattern of laws and regulations and the structure of government organizations.

### **Research Methodology**

The method of this research is applicable in terms of purpose. The statistical population of the research includes 15 expert university professors as well as senior managers of public sector organizations in Iran whose scientific and experimental background is in the field of human resource management and organizational behavior. The data collection method was carried out by questionnaire.

### **Research Findings**

The interpretive structural modeling approach was used to analyze the findings, and the MICMAC software was used for influence and impact. The results showed that the category of "human resource productivity consequences" is at the first level of the model, which means that this category is the most influential factor that is affected by all other factors and does not affect any factor. Also, the category of "Human Resource Productivity in the Public Sector" is located at the second level, which affects the first level category and is affected by the third level category. At the same time, the category of "Human Resource Productivity Actors" and the category of "Political Behaviors" are located at the third level of the model, which affect the factors in the second level and are affected by the factors in the fourth level. At the fourth level, the category of "Political Behavior Drivers" is located, which are the most influential factors among the factors in the research model.

### **Conclusion**

The present study was conducted with the aim of presenting a human resource productivity model based on the political behaviors of employees with a structural-interpretive approach. The results of this study are consistent with the results of Khazaei et al, (2025), Izadi et al, (2024), Khazaei Poul et al, (2023), Mohammadpour et al, (2023), Sanaie et al, (2023), Feezell et al, (2021), Selajgeh & Rostakhiz (2021), Lyons et al, (2020), Hern (2020), and Pourpanahi Kaltapeh et al, (2022). Khazaei Poul et al, (2023) showed that six causal and strategic



variables including individual, environmental and structural factors were identified and analyzed. 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; and recommend that managers reduce the negative effects of political behaviors and increase organizational efficiency by creating capable organizational structures and providing a suitable environment.

Based on the research results, the following suggestions were made:

(In order to improve the components of political behaviors, necessary action should be taken to improve the internal components, constructive participation and cooperation, trust and empathy, healthy and effective competition, convergence in goals and programs, management of perceptions, organizational loyalty, avoiding pretense, flattery and hypocrisy, and in line with the external components, including facilitating trans-organizational communications, national and sectoral convergence, emphasis on national interests, and social and charitable participation.

علمی پژوهشی (کیفی)

## ارائه الگوی بهره‌وری منابع انسانی مبتنی بر رفتارهای سیاسی کارکنان با رویکرد ساختاری-تفسیری

جعفر غفاری<sup>۱</sup> ID، پروانه گلرد<sup>۲</sup> ID، غلامرضا معمارزاده طهرانی<sup>۳</sup> ID، جمشید صالحی صدقیانی<sup>۴</sup> ID

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲- گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳- گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

۴- گروه مدیریت صنعتی، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی بهره‌وری منابع انسانی مبتنی بر رفتارهای سیاسی کارکنان با رویکرد ساختاری-تفسیری می‌باشد. روش این پژوهش برحسب هدف، کاربردی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۵ نفر از اساتید خبره دانشگاهی و همچنین مدیران ارشد سازمان‌های بخش عمومی در ایران که زمینه علمی و تجربی آنان در حوزه مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی دارند، می‌باشد. روش جمع‌آوری داده‌ها بوسیله پرسشنامه صورت گرفت. برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری و جهت تأثیرپذیری و تأثیرگذاری از نرم افزار MICMAC استفاده شد. نتایج نشان داد که مقوله "پیامدهای بهره‌وری منابع انسانی" در سطح اول مدل قرار گرفته است و این به معنای آن است که این مقوله تأثیرپذیرترین عامل می‌باشد که از همگی عوامل دیگر تأثیر پذیرفته و بر عاملی تأثیر نمی‌گذارد. همچنین مقوله "بهره‌وری منابع انسانی در بخش عمومی" در سطح دوم قرار گرفته است که بر مقوله سطح اول تأثیر گذاشته و از مقوله سطح سوم تأثیر می‌پذیرد. در عین حال، مقوله "کنش‌گران بهره‌وری منابع انسانی" و مقوله "رفتارهای سیاسی" در سطح سوم مدل قرار گرفته‌اند که بر عوامل موجود در سطح دوم تأثیر می‌گذارند و از عوامل موجود در سطح چهارم اثر می‌پذیرند. در سطح چهارم نیز مقوله "پیشران‌های رفتارهای سیاسی" قرار گرفته‌اند که تأثیرگذارترین عوامل در بین عوامل موجود در مدل پژوهش می‌باشند.

### تاریخ دریافت:

۲۰ آذر ۱۴۰۳

### تاریخ بازنگری:

۱۷ بهمن ۱۴۰۳

### تاریخ پذیرش:

۱۳ اسفند ۱۴۰۳

### کلید واژه‌ها:

رفتارهای سیاسی،  
بهره‌وری منابع انسانی،  
اعتماد و همدلی،  
مشارکت اجتماعی،  
مسئولیت پذیری

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): غفاری، جعفر، گلرد، پروانه، معمارزاده طهرانی، غلامرضا و صالحی صدقیانی، جمشید. (۱۴۰۴). ارائه الگوی بهره‌وری منابع انسانی مبتنی بر رفتارهای سیاسی کارکنان با رویکرد ساختاری-تفسیری. فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش، ۷(۲)، ۲۳۰-۲۵۰.



10.22034/jmep.2025.493247.1454



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: پروانه گلرد

ایمیل: p\_gelard@azad.ac.ir

## مقدمه

امروزه برکسی پوشیده نیست که اصلی ترین هدف سازمان‌ها، استفاده بهینه از منابع موجود اعم از، زمین، سرمایه، نیروی انسانی، فناوری و مدیریت برای رسیدن به حداکثر بهره‌وری است. تعاریف مختلفی از بهره‌وری در منابع مختلف علمی ارائه شده است که شاید ساده‌ترین تعریف بهره‌وری، نسبت ستاده به داده و یا نسبت برون‌دادها به درون‌دادها است (Delmas & Pekovic, 2018). در تعریفی دیگر نیز بهره‌وری عبارتست از استفاده بهینه از منابع سازمانی و برون‌سازمانی در راستای تولید کالاها و خدماتی که مصرف کنندگان یا استفاده کنندگان آنها را با طیب خاطر طلب نمایند، رضایت شغلی کارکنان را به حداکثر برساند و مطلوبیت زندگی کارکنان را در تمام ابعاد آن افزایش دهند (Ighbal et al, 2018). از طرفی دیگر، بهره‌وری از حیث آنکه در چه سطحی مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد، به چهار سطح تقسیم‌بندی می‌شود: بهره‌وری در سطح منابع انسانی، بهره‌وری در سطح سازمان، بهره‌وری در سطح بخشی از اقتصاد مانند صنعت و کشاورزی و بهره‌وری در سطح ملی (Khaksar et al, 2020). در این بین، بهره‌وری در سطح منابع انسانی، به تجزیه و تحلیل، اندازه‌گیری و بهبود بهره‌وری نیروی انسانی اختصاص دارد و موضوع بحث این سطح از تحلیل، ارتقاء و بهبود بهره‌وری منابع انسانی اعم از نیروی کار مستقیم و نیروی کار غیرمستقیم سازمان‌هاست (Mirmohammadsadeghi et al, 2019).

در شرایط متلاطم دنیای امروزی که سازمان‌ها با دگرگونی‌های سریع و پرشتاب مواجه می‌باشند، تلاش برای بهبود و استفاده اثربخش و کارآمد از منابع گوناگون هم‌چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات، هدف تمامی مدیران در بخش‌های عمومی و خصوصی می‌باشد (Shet & et al, 2019). بهره‌وری از جمله عواملی است که دوام و بقای سازمان‌ها را در دنیای پررقابت فعلی تضمین می‌کند. حاکم شدن فرهنگ بهره‌وری، موجب استفاده بهینه از کلیه امکانات مادی و معنوی سازمان‌ها می‌شود و دائماً توان‌ها، استعدادها و امکانات بالقوه سازمان‌ها را شکوفا می‌نماید (Putri et al, 2017). وجود ساختار سازمانی مناسب، سیاست‌ها و روش‌های اجرایی کارآمد، تجهیزات و ابزار کار سالم، فضای کار متعادل و از همه مهمتر نیروی انسانی متخصص و شایسته از الزاماتی می‌باشند که برای نیل به بهره‌وری مطلوب باید مورد توجه مدیران قرار گیرد (Torabi & El-Den, 2017). در بین عوامل یاد شده، نیروی انسانی برخلاف سایر منابع از سطح درک و شعور برخوردار است و بر استفاده بهینه از سایر عوامل مؤثر در بهره‌وری نیز اثرگذار است و یا به عبارتی، مهم‌ترین اهرم اصلی در افزایش و کاهش بهره‌وری سازمان‌ها می‌باشد. بنابراین سرمایه انسانی از جایگاه ویژه‌ای در بهبود بهره‌وری برخوردار بوده و باید مورد توجه ویژه قرار گیرد. به کارگیری نیروی انسانی با انگیزه، توانمند و بهره‌ور، علاوه بر ارائه خدمات باکیفیت، می‌تواند از سایر منابع درون سازمانی به نحو احسن و مطلوب استفاده نماید و انواع جنبه‌های بهره‌وری را محقق سازد و نهایتاً سازمان را بهره‌ور کند (AboelImaged, 2017). از این‌رو بهره‌وری منابع انسانی از اصلی‌ترین دغدغه‌های مدیران سازمان‌های کوچک و بزرگ در بخش‌های عمومی و خصوصی می‌باشد.

جمع‌بندی از مدل‌های بهبود بهره‌وری نیروی انسانی و مؤلفه‌های بسیاری که در آن‌ها مورد توجه محققین قرار گرفته است نشان از آن دارد که در این الگوها عوامل و مؤلفه‌های متعددی در سطوح فردی، گروهی، سازمانی، محیط اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و ... بر ارتقای سطح بهره‌وری منابع انسانی مؤثر بوده‌اند. در مطالعات پیشین عوامل رفتار سازمانی صرفاً از جنبه عقلانی آن مورد توجه بوده است و کارکرد جنبه سیاسی رفتار سازمانی کمتر مورد نظر

صاحب نظران بوده است. در واقع، پژوهش‌های گذشته عمدتاً بر چگونگی اثرگذاری رفتارهای عقلانی بر بهبود بهره‌وری نیروی انسانی توجه داشته‌اند و نقش آفرینی رفتارهای سیاسی در این زمینه نادیده گرفته شده است. در نگرش عقلانی، سازمان برای دستیابی به اهداف روشن و مشخص تلاش می‌کند و برای تصمیم‌گیری راه‌حل‌های گوناگون را شناسایی کرده و بهترین راه‌حل را انتخاب می‌کند. اما در نگرش سیاسی، سازمان از ائتلاف‌هایی به وجود آمده است که از نظر هدف با هم توافقی ندارند. با عنایت به آنچه در خصوص اهمیت بهره‌وری منابع انسانی در بخش عمومی ذکر شد و نتایجی که از رفتارهای سیاسی در این سازمان‌ها نشأت می‌گیرند و لحاظ نمودن مؤلفه‌های مختلف مطرح در مدل‌های بهبود بهره‌وری و عوامل مختلف مؤثر بر بروز رفتارهای سیاسی در سازمان‌ها؛ نکته‌ای که در این پژوهش مورد توجه پژوهشگر بوده است، نقش مثبت رفتارهای سیاسی در دستیابی به بهره‌وری منابع انسانی است. بنابراین محقق می‌خواهد با در نظر گرفتن نتایج و اثرات مثبت رفتارهای سیاسی در سازمان، نسبت به تبیین مدلی برای بهبود بهره‌وری منابع انسانی بخش عمومی اقدام نماید. در این راستا پژوهشگر دنبال پاسخ به این سؤال است که رابطه بین رفتارهای سیاسی و بهره‌وری نیروی انسانی به چه نحوی است؟ چه عواملی بر بروز رفتارهای سیاسی نقش دارند که می‌توانند در بهره‌وری منابع انسانی نقش ایفا کنند؟ مدیریت این عوامل و رفتارهای سیاسی می‌بایست به چه نحوی باشد؟ چگونه می‌توان مدلی برای ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی ارائه کرد که رفتارهای سیاسی کارکنان را نیز پوشش دهد؟ در همین باب، با توجه به اهمیت موضوع بهره‌وری منابع انسانی و افزایش توجه و نیاز شرکتها و سازمانها به این حوزه و نبود یک مدل جامع و کامل از ویژگیهای مورد نیاز مدیران، سؤال این پژوهش این است که: الگوی بهره‌وری منابع انسانی مبتنی بر رفتارهای سیاسی کارکنان با رویکرد ساختاری-تفسیری چگونه می‌باشد؟

## ادبیات نظری

### بهره‌وری منابع انسانی

بهره‌وری نیروی کار به عنوان کل خروجی تقسیم بر ورودی نیروی کار تعریف می‌شود که نشان‌دهنده‌ی کارایی و اثربخشی نیروی کار در سازمان می‌باشد (Delmas & Pekovic, 2018). بهره‌وری، هم یک مفهوم و هم معیاری مناسب برای ارزیابی عملکرد پدیده‌هاست که هدف از آن، صرف منابع برای دستیابی به اهداف است. بهبود بهره‌وری وظیفه اصلی مدیران است و آنان باید بیشترین نقش را در این خصوص ایفاء کنند. مهم‌ترین عامل یا اهرم اصلی برای کاهش یا افزایش بهره‌وری، منابع انسانی است که با درایت، توان تبدیل فکر به محصول را دارند؛ زیرا اساس بهره‌وری در سازمان، بهره‌وری در فکر و اندیشه است. عامل نیروی انسانی به عنوان عامل تولید کالاها و خدمات که از یک سو به طور مستقیم در تولید شرکت می‌کند و از سوی دیگر به عنوان یک عامل ذی‌شعور و هماهنگ‌کننده سایر عوامل تولید شناخته شده است، جایگاه ویژه‌ای در بین سایر عوامل تولید دارد. امروزه با توجه به اهمیت منابع انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع تولید در سازمان‌ها و نقش بی‌بدیل آن در حوزه سازمانی، توجه به نقش و عملکرد این منبع عظیم، پیچیده و گران‌بها بدون شک می‌تواند راه‌گشای بسیاری از چالش‌های سازمانی باشد (Faraji Marjanloo et al, 2017). تجربه کشورهای توسعه یافته صنعتی نشان می‌دهد که اهمیت بهره‌وری نیروی انسانی در روند توسعه این کشورها بیش از افزایش کمی عوامل کار و سرمایه بوده است. در واقع، در چند سال اخیر کشورهای پیشرفته، عمده توسعه خود را مدیون افزایش بهره-

وری منابع انسانی بوده‌اند تا گسترش و افزایش سطح کمی عوامل مؤثر بر تولید. بر این اساس، توجه به بهره‌وری به عنوان مهم‌ترین دغدغه سیاست‌گذاران اقتصادی و اجتماعی بوده است (Estanesti & Sholibour, 2020). بهره‌وری عبارت است به دست آوردن حداکثر سود ممکن از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات زمان، مکان و ... به منظور ارتقاء رفاه جامعه، به گونه‌ای که افزایش آن به عنوان یک ضرورت، در جهت ارتقاء سطح زندگی انسانها و ساختن اجتماعی همواره مدنظر صاحبان سیاست، مدیریت و اقتصاد قرار دارد (Naghshbandi & Mirani, 2019).

### رفتار سیاسی

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 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). رفتار سیاسی آن دسته از فعالیت‌هایی است که به عنوان بخشی از نقش رسمی در سازمان ضرورت ندارند، ولی در امر توزیع مزایا و کاستیها درون سازمان اعمال نفوذ می‌کنند. به عبارت دیگر، رفتار سیاسی شامل فعالیت‌هایی است. که در یک سازمان برای اکتساب، توسعه، استفاده از قدرت و سایر منابع برای حصول اولویت‌های یک فرد در موقعیتی که در آن عدم اطمینان یا عدم توافق در مورد گزینه‌ها وجود داشته باشد، صورت می‌پذیرد (Mukhtari et al, 2019). رفتار سیاسی، به رفتار خود خدمتی که منافع دیگران را تهدید می‌کند، اشاره دارد. رفتار سیاسی افزایش منافع کوتاه و بلندمدت فردی از طریق برنامه ریزی راهبردی و به قیمت فدا و قربانی کردن دیگران است. رفتار سیاسی آن دسته از فعالیت‌هایی است که به عنوان بخشی از نقش رسمی در سازمان ضرورت ندارد، ولی در امر توزیع مزایا و کاستی‌های درون سازمانی اعمال نفوذ می‌نماید (یا در صدد اعمال نفوذ بر می‌آیند) (Baghkhosadi & Zamani, 2016).

### پیشینه پژوهش

پیشینه پژوهش (Khazaei et al, 2025) به بررسی ارائه مدل رفتار سیاسی مبتنی بر تئوری مدیریت سایه در بخش دولتی با روش فراترکیب پرداختند. 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. 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 می‌کند؛ بعد رفتار سیاسی سیاه با ۲۶ مؤلفه که زیان‌بار است و به نفع گروه‌های تحت نظر مدیران سایه عمل می‌کند و مانع از دستیابی به اهداف سازمان می‌شود؛ 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 شایسته‌سالاری در سازمان را فراهم آورد.

(Izadi et al, 2024) به بررسی طراحی و تبیین مدل رفتار سیاسی مدیران در سازمان‌های دولتی پرداختند. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کیفی و به لحاظ منطق گردآوری داده‌ها از نوع استقراء - قیاسی می‌باشد. جامعه آماری شامل ۳۰ نفر از خبرگان (اساتید و مدیران سازمان‌های دولتی) می‌باشد و به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزارهای جمع‌آوری داده شامل مصاحبه نیمه ساختار یافته می‌باشد. در تجزیه و تحلیل داده‌های از تحلیل مضمون و از نرم افزار MICMAC و برای اولویت بندی عوامل مؤثر بر رفتار سیاسی، به جهت رویکرد ساختاری تفسیری از روش ISM استفاده شد. 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.

(Sanaie et al, 2023) به بررسی رفتار سیاسی مدیران دولتی و علل آن در سازمان پرداختند. نتایج نشان داد رفتار سیاسی مدیران به ترتیب عبارتند از دریافت کنترل دسترسی به اطلاعات در بالاترین میزان و بعد از آن نمایش آرامش، مقاومت در برابر تغییر، خشنود سازی 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 به ترتیب و در اولویت‌های بعدی قرار دارند.

(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 ادراک کارکنان از رفتار سیاسی انفعالی مدیران و مؤلفه‌های آن بر تعلق خاطر کاری کارکنان اداره کل راه و شهرسازی استان آذربایجان غربی تأثیر دارد.

(Pourpanahi Kaltapeh et al, 2022) به بررسی ارائه مدل پارادایمی رفتار سیاسی کارکنان سازمان‌های ورزشی ایران پرداختند. چگونگی به کارگیری رفتار سیاسی در سازمان‌ها نقش بسزایی در رفتار و احساسات کارکنان دارد. رفتار سیاسی یک فرایند طبیعی در سازمان است که از طریق آن می‌توان تعارض‌ها و اختلاف‌های بین گروه‌ها و ذینفعان را بررسی و حل و فصل نمود. پژوهش حاضر به ارائه مدل رفتار سیاسی کارکنان سازمان‌های ورزشی پرداخته است. به منظور تحقق این هدف از روش کیفی براساس نظریه داده بنیاد استفاده شد. برای نمونه‌گیری از روش گلوله برفی استفاده شد. ابزار پژوهش مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی بود. سپس داده‌ها به روش زمینه‌ای کدگذاری و تجزیه و تحلیل شد. دستاوردها گویای آن است که مدل پارادایمی در قالب ابعاد ۶ گانه شامل ۳ مقوله شرایط علی (قدرت، شخصیت، پیشرفت شغلی)، یک مقوله پدیده محوری (اعمال نفوذ در سازمان)، ۵ مقوله شرایط زمینه‌ای (تعارض، قوانین، بی‌عدالتی، ماهیت شغلی، مدیریت)، ۲ مقوله شرایط مداخله‌گر (ارتباطات بیرون سازمان، وجهه سیاسی)، ۵ مقوله مکانیزم و راهبردها (اطلاعات، ادراکات، احساسات، شبکه‌های ارتباطی، اختلال) و ۴ مقوله پیامدها (مثبت و منفی سازمانی و نیز فردی) شناسایی شدند. رفتارهای سیاسی در سازمان‌های ورزشی دارای پیچیدگی زیادی در تشخیص و قضاوت می‌باشند و مدل‌هایی مانند پژوهش حاضر می‌تواند به ادراک چند بعدی و فرایندی آن‌ها کمک نمایند.

(Feezell et al, 2021) به بررسی تأثیرات منابع خبری الگوریتم محور بر رفتار سیاسی و قطب بندی پرداختند. آن‌ها با تحلیل اکتشافی تأثیرات این حالت‌های انتقال اخبار بر رفتار سیاسی، به ویژه مشارکت سیاسی و دو قطبی را پرداختند. با استفاده از دو نظرسنجی نماینده ملی، یکی از بزرگسالان جوان و یکی از عموم مردم، متوجه می‌شویم که دریافت اخبار از سایتهایی که از الگوریتم‌های هدایت شده توسط کاربر یا کاربر برای تولید محتوا استفاده می‌کنند، با مشارکت سیاسی در سطوح بالاتری مطابقت دارد، اما اخذ خبر از غیر منابع الگوریتمی نمی‌کند. ما همچنین در می‌یابیم که نه اخبار غیرالگوریتمی و نه الگوریتمی تعیین شده به سطوح بالاتر قطب بخشی کمک نمی‌کنند. این تحقیق به شناسایی تغییرات مهم در پیامدهای مصرف اخبار وابسته به نحوه تحویل کمک می‌کند.

(Selajgeh & Rostakhiz, 2021) به بررسی رابطه بین مهارت‌های سیاسی مدیران بر رفتار سیاسی آنها با توجه به نقش میانجی ادراک از فضای سیاسی در دستگاه‌های اجرایی شهر کرمان پرداختند. نتایج نشان داد که بین مهارت‌های سیاسی مدیران و رفتار سیاسی آنها رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارند. همچنین بین مهارت‌های سیاسی مدیران و رفتار سیاسی آنها با توجه به نقش میانجی ادراک از فضای سیاسی رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. بین مهارت‌های سیاسی مدیران و ادراک از فضای سیاسی آنها رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. همچنین بین ادراک از فضای سیاسی و رفتار سیاسی مدیران رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد.

(Lyons et al, 2020) به بررسی تأیید خود و رفتار سیاسی مبتنی بر هویت پرداختند. دل‌بستگی روانشناختی به احزاب سیاسی می‌تواند نگرش، اعتقادات و ارزیابی‌های گروهی افراد را مغرضانه جلوه دهد. مطالعات روانشناسی حاکی از آن

است که نظریه تأیید خود ممکن است این مسئله را در حوزه سیاست با توجه به انواع اقدامات نتیجه بهبود بخشد. ما گزارش یک سری از مطالعات انجام شده توسط تیم‌های تحقیقاتی جداگانه بررسی می‌شود که آیا یک مداخله خودآزمایی بر نتایج مختلفی تأثیر می‌گذارد، از جمله نگرش‌های سیاسی یا سیاسی، باورهای واقعی، عقاید توطئه، قطب بندی عاطفی و ارزیابی منابع خبری تیم‌های مختلف تحقیقاتی از انواع مداخلات تأیید خود، طرح‌های تحقیقاتی و نتایج استفاده می‌کنند. با وجود این تفاوت‌ها، تیم‌های تحقیقاتی به طور مداوم دریافتند که درمان‌های تأیید خود تأثیر کمی دارند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که احتیاط قابل توجهی برای محققانی که مایل به استفاده از چارچوب تأیید خود در مطالعاتی هستند که نگرش‌ها و عقاید سیاسی را بررسی می‌کنند، لازم است. با ارائه "نتایج خالی" تیم‌های تحقیقاتی جداگانه، ما امیدواریم که بحث در مورد اینکه آیا الگوی خود-تصدیق را باید در موضوعات سیاسی اعمال کنیم، ایجاد کنیم.

(Hern, 2020) به بررسی آموزش استعماری و رفتار سیاسی زنان در غنا و سنگال پرداخت. در جریان جنبش‌های ضد استعماری آفریقا، زنان در مستعمرات فرانسه فعالیت سیاسی کمتری نسبت به زنان در مستعمرات انگلیس داشتند. هر ن بررسی می‌کند که چگونه اختلافات در سیاست‌های آموزشی انگلیس و فرانسه در ساحل طلا و سنگال در سال‌های ۱۹۲۰ تا ۱۹۵۰ فرصت‌های زنان را برای شرکت در فعالیت‌های ملی گرای و درگیر شدن در سیاست‌های اوایل استقلال شکل داده است. در مقایسه با تحصیلات دختران در سنگال، تحصیلات دختران در ساحل طلا گسترده‌تر بود، و از ارائه دهندگان مختلفی بود و کمتر به امور داخلی توجه داشت. بنابراین زنان در ساحل طلا به احتمال زیاد به عنوان کارگزاران سیاسی در جریان جنبش ملی گرای بسیج شده و در دولت مستقل جدید غنا ادغام می‌شدند.

### روش پژوهش

روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی می‌باشد. به منظور شناسایی خبرگان مذکور برای مشارکت در فرآیند مصاحبه، از شیوه نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی بهره گرفته شود. به عبارت دیگر تلاش شده است تا مبتنی بر معیارهایی چون؛ مرتبط بودن حوزه کاری و تحصیلی با قلمرو موضوعی پژوهش، تسلط کامل به حوزه بهره‌وری منابع انسانی و رفتارهای سیاسی در سازمان، داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریتی در سازمان‌های بخش عمومی در ایران و یا ۵ سال سابقه مشاوره به این سازمان‌ها در حوزه بهره‌وری منابع انسانی، رفتارهای سیاسی و رفتار سازمانی و ...، به شناسایی خبرگان برای مشارکت در فرآیند مصاحبه پرداخته شد. با استفاده از این روش، نمونه آماری برای مرحله مصاحبه تا مرز اشباع نظری داده‌ها انتخاب گردیدند که شامل ۱۵ نفر (شامل؛ ۷ نفر اساتید دانشگاه و ۸ نفر مدیران ارشد سازمان‌های بخش عمومی در ایران) می‌باشند. روش تحلیل داده‌ها، بوسیله مدلسازی ساختاری و تفسیری (ISM) و جهت تأییدپذیری و تأثیرگذاری از نرم افزار MICMAC استفاده شد. در مدلسازی به روش ISM ک روشی ساختار تفسیری است که به وسیله وارفیلد مطرح گردید. در این روش، با تجزیه معیارها در چند سطح مختلف، به تحلیل ارتباط بین شاخص‌ها پرداخته می‌شود. این مدل ساختار تفسیری قادر است سطوح ارتباط بین شاخص‌ها که به صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته‌اند، را تعیین نماید. به عبارت دیگر، ISM می‌تواند برای تجزیه و تحلیل ارتباط بین ویژگی‌های چند متغیر که برای یک مساله تعریف شده‌اند، استفاده شود.

## یافته‌های پژوهش

به منظور ارائه الگوی بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های بخش عمومی ایران با تأکید بر رفتارهای سیاسی و با توجه به مقوله‌های شناسایی شده در بخش کیفی، پرسشنامه‌ای خبره‌مبنا ویژه روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری در بین خبرگان توزیع گردد و با استفاده از روش مدل‌سازی نرم ساختاری-تفسیری (ISM)، مدل بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های بخش عمومی ایران با تأکید بر رفتارهای سیاسی طراحی شود. در ادامه مراحل مدل‌سازی ساختاری-تفسیری برای ارائه مدل ارائه شده است:

### مرحله اول: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری

در مرحله نخست تلاش گردید تا مضامین و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های بخش عمومی ایران با تأکید بر رفتارهای سیاسی که از مرحله مصاحبه با خبرگان در بخش کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون احصاء گردیده است وارد ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM) شوند. این ماتریس یک ماتریس، به ابعاد عوامل می-باشد که در سطر و ستون اول آن عوامل به ترتیب ذکر می‌شود. به عبارتی این ماتریس برای تجزیه و تحلیل ارتباط بین عناصر تشکیل و برای نشان دادن ارتباطات بین آنها از چهار نماد زیر استفاده می‌شود:

**V:** عامل سطر (i) می‌تواند زمینه‌ساز برای رسیدن به عامل ستون (j) باشد (ارتباط یک‌طرفه از i به j).

**A:** عامل ستون (j) می‌تواند زمینه‌ساز برای رسیدن به عامل سطر (i) باشد (ارتباط یک‌طرفه از j به i).

**X:** بین عامل سطر (i) و عامل ستون (j) ارتباط دوطرفه وجود دارد. به عبارت دیگر هر دو می‌توانند زمینه‌ساز رسیدن به یکدیگر شوند (ارتباط دوطرفه از i به j و برعکس).

**O:** هیچ ارتباطی بین عناصر i و j وجود ندارد.

یافته‌های بخش نخست حاصل از تحلیل مضمون بر روی عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان نشان داد که مضامین مرتبط با بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های بخش عمومی ایران با تأکید بر رفتارهای سیاسی از دیدگاه خبرگان شامل پنج مقوله؛ پیشران‌های رفتار سیاسی، رفتارهای سیاسی، کنش‌گران بهره‌وری منابع انسانی، بهره‌وری منابع انسانی بخش عمومی، و پیامدهای بهره‌وری منابع انسانی بوده‌اند. در ادامه از خبرگان خواسته شده تا پرسشنامه ویژه مدل‌سازی ساختاری-تفسیری را بر مبنای قواعد ارائه شده در بالا تکمیل نمایند. بطور کلی منطق مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM)، بر مبنای مُد در فراوانی‌ها عمل می‌کند. در ادامه نتایج حاصل از پرسشنامه‌ها در مورد عوامل مورد بررسی در ماتریس خود تعاملی ساختاری در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول (۱) ماتریس خود تعاملی ساختاری

ردیف	عوامل	۱	۲	۳	۴	۵
۱	پیشران‌های رفتار سیاسی		V	O	V	V
۲	رفتارهای سیاسی			O	V	V
۳	کنش‌گران بهره‌وری منابع انسانی				V	V
۴	بهره‌وری منابع انسانی بخش عمومی					V
۵	پیامدهای بهره‌وری منابع انسانی					

### مرحله دوم: تشکیل ماتریس دستیابی اولیه

در این مرحله با تبدیل نمادهای روابط ماتریس (SSIM) به اعداد صفر و یک برحسب قواعد زیر، ماتریس RM در جدول (۲) حاصل گردیده است. قواعد بهره‌برداری شده برای تکمیل ماتریس دستیابی اولیه به صورت زیر است:

الف) اگر خانه (j,i) در ماتریس (SSIM) نماد V گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد ۱ می‌گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه (i,j) عدد صفر می‌گیرد.

ب) اگر خانه (j,i) در ماتریس (SSIM) نماد A گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد صفر می‌گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه (i,j) عدد ۱ می‌گیرد.

ج) اگر خانه (j,i) در ماتریس (SSIM) نماد X گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد ۱ می‌گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه (i,j) عدد ۱ می‌گیرد.

د) اگر خانه (j,i) در ماتریس (SSIM) نماد O گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد صفر می‌گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه (i,j) نیز عدد صفر می‌گیرد.

جدول (۲) ماتریس دستیابی اولیه

ردیف	عوامل	۱	۲	۳	۴	۵
۱	پیشران‌های رفتار سیاسی	۱	۰	۰	۰	۰
۲	رفتارهای سیاسی	۰	۱	۰	۰	۰
۳	کُنش‌گران بهره‌وری منابع انسانی	۰	۰	۱	۰	۰
۴	بهره‌وری منابع انسانی بخش عمومی	۰	۰	۰	۱	۰
۵	پیامدهای بهره‌وری منابع انسانی	۰	۰	۰	۰	۱

### مرحله سوم: تشکیل ماتریس دستیابی نهایی

پس از به دست آمدن ماتریس دستیابی اولیه، باید سازگاری درونی آن برقرار شود. به عنوان مثال اگر عامل ۱ منجر به عامل ۲ شود و عامل ۲ هم منجر به عامل ۳ شود، باید عامل ۱ نیز منجر به عامل ۳ شود و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نبود، باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که از قلم افتاده را جایگزین کنیم. برای سازگار کردن ماتریس روش‌های مختلفی پیشنهاد شده است که از آنجا که در این پژوهش برای پرکردن پرسشنامه‌ها از چند خبره استفاده شده است، برای تشکیل ماتریس دستیابی نهایی از روش مُد بر اساس بیشترین فراوانی در هر درایه استفاده شده است.

بطور کلی در این بخش روابط ثانویه بین عوامل موجود در ماتریس اولیه بررسی گردید که سازگاری درونی بین عوامل از قاعده یاد شده تبعیت نموده و در نتیجه همان ماتریس اولیه به عنوان ماتریس دستیابی نهایی انتخاب و برای ادامه مدل‌سازی مورد بهره‌برداری قرار گرفت. در این ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر نیز محاسبه گردیده است. بطور کلی قدرت نفوذ یک متغیر از جمع تعداد متغیرهای متأثر از آن و خود متغیر به دست می‌آید و میزان وابستگی یک متغیر نیز از جمع متغیرهایی که از آن تأثیر می‌پذیرد و خود متغیر بدست می‌آید. در جدول (۳) نتایج ماتریس دستیابی نهایی و قدرت نفوذ و وابستگی هر متغیر ارائه شده است.

جدول (۳) ماتریس دستیابی نهایی

ردیف	عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	قدرت نفوذ
۱	پیشران‌های رفتار سیاسی	۱	۰	۰	۰	۱	۴
۲	رفتارهای سیاسی	۰	۱	۰	۰	۱	۳
۳	کنش‌گران بهره‌وری منابع انسانی	۰	۰	۱	۰	۱	۳
۴	بهره‌وری منابع انسانی بخش عمومی	۰	۰	۰	۱	۱	۲
۵	پیامدهای بهره‌وری منابع انسانی	۰	۰	۰	۰	۱	۱
میزان وابستگی		۱	۲	۱	۴	۵	---

### مرحله چهارم: تعیین روابط و سطح‌بندی عوامل

در این بخش برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه ورودی و مجموعه خروجی برای هر عامل تعیین شده است. مجموعه خروجی یک شاخص، شامل خود آن شاخص و مجموعه شاخص‌هایی است که بر آنان اثر می‌گذارد که با عدد (۱) های موجود در سطر مربوطه قابل شناسایی می‌باشند. همچنین مجموعه ورودی یک شاخص، شامل خود آن شاخص و مجموعه شاخص‌هایی است که از آنان اثر می‌پذیرد که با عدد (۱) های موجود در ستون مربوطه قابل شناسایی می‌باشند. پس از تعیین مجموعه‌ی ورودی و خروجی برای هر عامل، عناصر مشترک در مجموعه‌ی ورودی و خروجی برای هر عامل شناسایی شده‌اند. پس از تعیین این مجموعه‌ها نوبت به تعیین سطح عوامل (عناصر) می‌رسد. منظور از سطح عوامل این است که عامل‌ها بر سایر عوامل تأثیر گذارند یا از سایر عوامل تأثیر می‌پذیرند. عواملی که در بالاترین سطح (سطح یک) قرار می‌گیرند، تحت تأثیر سایر عوامل بوده و عامل دیگری را تحت تأثیر قرار نمی‌دهند. در اولین جدول عاملی دارای بالاترین سطح می‌باشد، که مجموعه‌ی خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشند. پس از تعیین این عامل یا عوامل، آن‌ها از جدول حذف می‌شوند و با سایر عوامل باقیمانده، جدول بعدی تشکیل می‌شود. در جدول دوم نیز همانند جدول اول عوامل سطح دوم مشخص می‌شود. این عوامل سطح یک را تحت تأثیر قرار می‌دهند و خود تحت تأثیر عوامل سطح سه هستند. این کار تا تعیین سطح تمام عوامل ادامه می‌یابد. در این بخش مبتنی بر قواعد بیان شده به سطح‌بندی و تعیین روابط بین عوامل پرداخته شده است. سطح‌بندی عوامل برای شناسایی عوامل سطح اول در جدول (۵) ارائه شده است.

مبتنی بر یافته‌های احصاء شده در جدول (۵)، عامل شماره ۵ (پیامدهای بهره‌وری منابع انسانی) در سطح اول قرار می‌گیرد و برای ادامه سطح‌بندی از جدول فوق حذف می‌شود. سایر مراحل سطح‌بندی عوامل با تبعیت از این قاعده در جداول (۶) تا (۸) ارائه شده است.

جدول (۵) سطح‌بندی عوامل مدل بهره‌وری منابع انسانی با رویکرد رفتار سیاسی (مرحله اول)

عوامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۱	۱، ۲، ۴، ۵	۱	۱	۱
۲	۲، ۴، ۵	۱، ۲	۲	۲
۳	۳، ۴، ۵	۳	۳	۳
۴	۴، ۵	۱، ۲، ۳، ۴	۴	۴
۵	۵	۱، ۲، ۳، ۴، ۵	۵	۱

جدول (۶) سطح‌بندی عوامل مدل بهره‌وری منابع انسانی با رویکرد رفتار سیاسی (مرحله دوم)

عوامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۱	۱، ۲، ۴	۱	۱	۱
۲	۲، ۴	۱، ۲	۲	۲
۳	۳، ۴	۳	۳	۳
۴	۴	۱، ۲، ۳، ۴	۴	۲

جدول (۷) سطح‌بندی عوامل مدل بهره‌وری منابع انسانی با رویکرد رفتار سیاسی (مرحله سوم)

عوامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۱	۱، ۲	۱	۱	۱
۲	۲	۱، ۲	۲	۳
۳	۳	۳	۳	۳

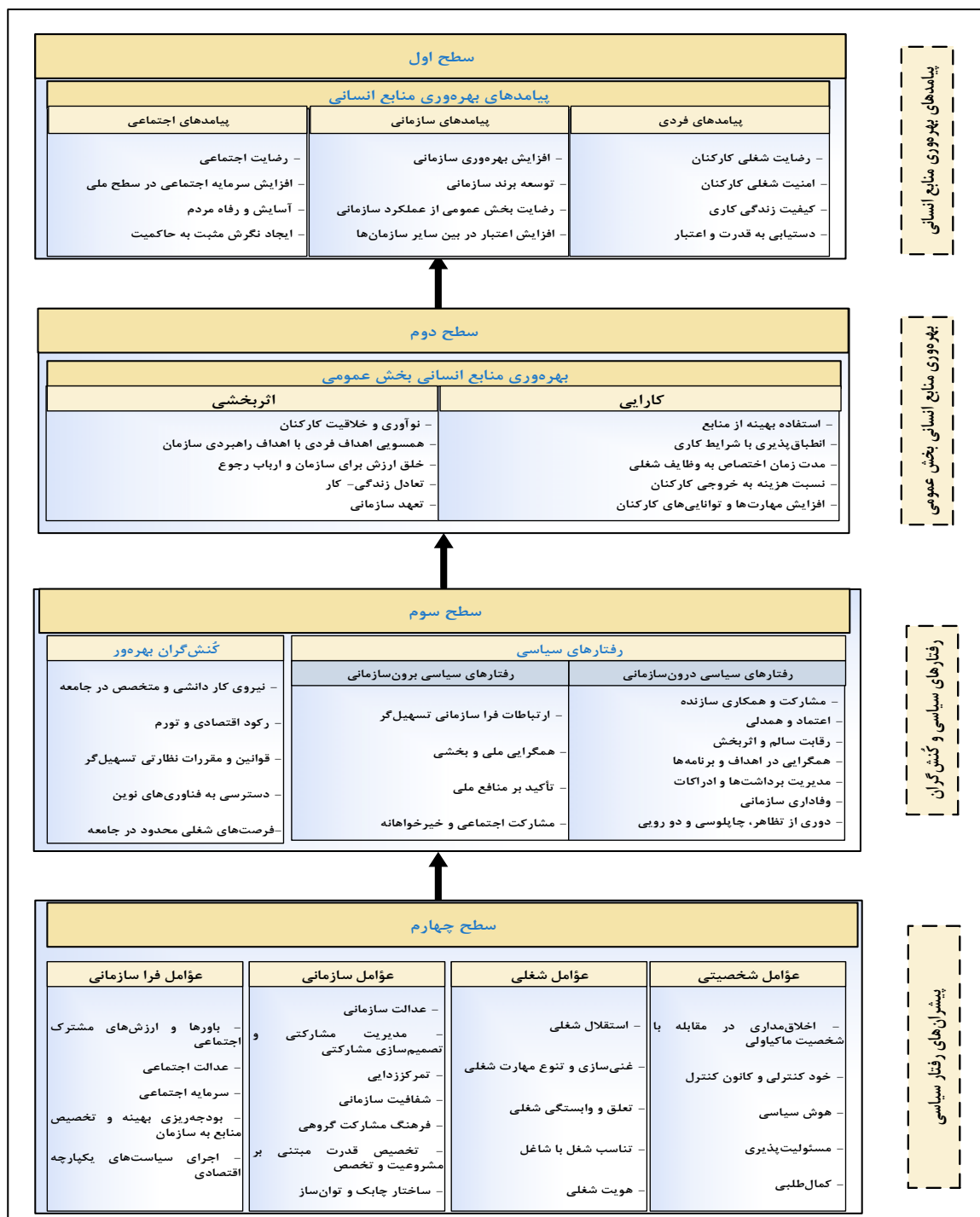
جدول (۸) سطح‌بندی عوامل مدل بهره‌وری منابع انسانی با رویکرد رفتار سیاسی (مرحله چهارم)

عوامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۱	۱	۱	۱	۴

### مرحله پنجم: ترسیم مدل ساختاری - تفسیری

در این مرحله بر اساس سطوح تعیین شده در مرحله قبل و ماتریس دستیابی نهایی، مدل ساختاری - تفسیری پژوهش ترسیم می‌شود. یافته‌های حاصل از سطح‌بندی عوامل نشان داد که، عامل ۵ (پیامدهای بهره‌وری منابع انسانی) در سطح اول مدل قرار گرفته است و این به معنای آن است که این مقوله تأثیرپذیرترین عامل می‌باشد که از همگی عوامل دیگر تأثیر پذیرفته و بر عاملی تأثیر نمی‌گذارد. همچنین عامل ۴ (بهره‌وری منابع انسانی در بخش عمومی) در سطح دوم قرار گرفته است که بر عامل سطح اول تأثیر گذاشته و از عوامل سطح سوم تأثیر می‌پذیرد. در عین حال، عامل ۳ (کنش‌گران بهره‌وری منابع انسانی) و عامل ۲ (رفتارهای سیاسی) در سطح سوم مدل قرار گرفته‌اند که بر عوامل موجود در سطح دوم تأثیر می‌گذارند و از عوامل موجود در سطح چهارم اثر می‌پذیرند. در سطح چهارم نیز عامل ۱ (پیشران‌های رفتارهای سیاسی) قرار گرفته‌اند که تأثیرگذارترین عوامل در بین عوامل موجود در مدل پژوهش می‌باشند. در نهایت با توجه به

سطح بندی عوامل یاد شده، مدل نهایی ساختاری- تفسیری مربوط به بهره‌وری منابع انسانی در بخش عمومی با تأکید بر رفتارهای سیاسی در شکل (۱) ارائه شده است:

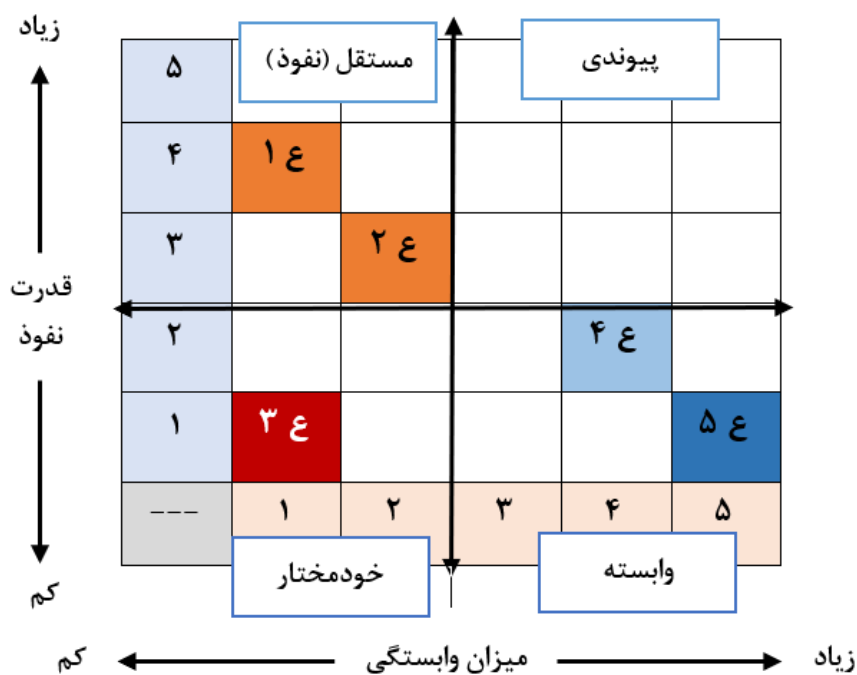


شکل (۱) سطح‌بندی عوامل مدل بهره‌وری منابع انسانی با تأکید بر رفتارهای سیاسی با روش ISM

### مرحله ششم: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ - وابستگی

در این مرحله متغیرهای پژوهش مبتنی بر قدرت نفوذ و میزان وابستگی در چهار دسته تقسیم‌بندی می‌شوند. جمع سطری مقادیر در ماتریس دستیابی نهایی برای هر عنصر بیانگر میزان نفوذ و جمع ستونی نشانگر میزان وابستگی خواهد بود. بطور کلی عواملی که در سطوح پایین تر مدل قرار دارند به دلیل دارا بودن قدرت نفوذ بیشتر به عنوان عوامل هادی و عواملی که در سطوح بالاتر قرار دارند به دلیل وابستگی به عوامل هادی، پیرو محسوب می‌شوند. بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی، چهار گروه از عناصر، قابل شناسایی خواهند بود که عبارتند از:

- خودمختار: عواملی که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف می‌باشند.
  - وابسته: عواملی که دارای قدرت نفوذ کم ولی وابستگی شدید می‌باشند.
  - متصل (پیوندی): عواملی که دارای قدرت نفوذ و وابستگی زیاد هستند.
  - مستقل: عواملی که دارای قدرت نفوذ قوی ولی وابستگی ضعیف می‌باشند.
- در ادامه نمودار قدرت نفوذ - وابستگی حاصل از خروجی نرم‌افزار MICMAC در شکل زیر ترسیم شده است.

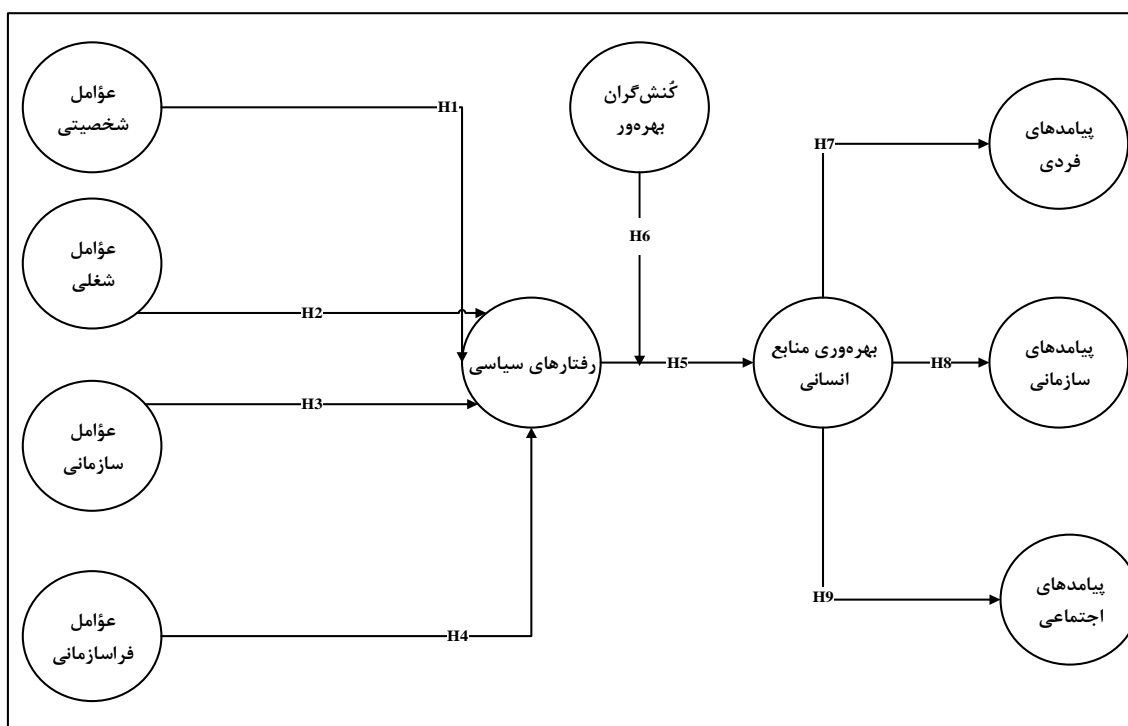


شکل (۲) نمودار قدرت نفوذ - وابستگی خروجی نرم‌افزار MICMAC

همان گونه که در نمودار قدرت نفوذ - وابستگی حاصل از خروجی نرم‌افزار MICMAC در شکل (۲) مشخص است، عوامل ۱ (پیشران‌های رفتارهای سیاسی) و ۲ (رفتارهای سیاسی) در ناحیه مستقل (نفوذ) قرار گرفته‌اند که دارای حداکثر میزان نفوذ در سایر عوامل و حداقل میزان وابستگی به متغیرها برخوردارند. در این بین، میزان قدرت نفوذ عامل ۱ بیشتر از ۲ و وابستگی عامل ۲ بیشتر از عامل ۱ می‌باشد. همچنین عوامل ۴ (بهره‌وری منابع انسانی) و ۵ (پیامدهای بهره‌وری منابع

انسانی) از حداقل قدرت نفوذ و حداکثر میزان وابستگی برخوردارند و در ناحیه وابسته قرار گرفته‌اند. در این بین، میزان وابستگی عامل ۵ بیشتر از ۴ و قدرت نفوذ عامل ۴ نیز بیشتر از عامل ۵ می‌باشد. همچنین عامل ۳ (کنش گران بهره‌وری منابع انسانی) نیز در ناحیه خودمختار (تعديل گر) قرار گرفته است، چراکه کمترین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را بر دیگر عوامل داشته است.

در پایان مبتنی بر مدل ساختاری- تفسیری ارائه شده در مرحله ISM و همچنین خروجی نمودار قدرت نفوذ- وابستگی نرم‌افزار MICMAC که در بالا ارائه گردید، مدل ساختاری پژوهش که تبیین کننده روابط علی بین متغیرهای موجود در مدل بهره‌وری منابع انسانی با تأکید بر رفتارهای سیاسی می‌باشد در شکل (۳) ارائه گردیده است.



شکل (۳) مدل بهره‌وری منابع انسانی در بخش عمومی با تأکید بر رفتارهای سیاسی

### نتیجه گیری و بحث

نتایج نشان داد که مقوله "پیامدهای بهره‌وری منابع انسانی" در سطح اول مدل قرار گرفته است و این به معنای آن است که این مقوله تأثیرپذیرترین عامل می‌باشد که از همگی عوامل دیگر تأثیر پذیرفته و بر عاملی تأثیر نمی‌گذارد. همچنین مقوله "بهره‌وری منابع انسانی در بخش عمومی" در سطح دوم قرار گرفته است که بر مقوله سطح اول تأثیر گذاشته و از مقوله سطح سوم تأثیر می‌پذیرد. در عین حال، مقوله "کنش گران بهره‌وری منابع انسانی" و مقوله "رفتارهای سیاسی" در سطح سوم مدل قرار گرفته‌اند که بر عوامل موجود در سطح دوم تأثیر می‌گذارند و از عوامل موجود در سطح چهارم اثر می‌پذیرند. در سطح چهارم نیز مقوله "پیشران‌های رفتارهای سیاسی" قرار گرفته‌اند که تأثیرگذارترین عوامل در بین عوامل موجود در مدل پژوهش می‌باشند. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Khazaei et al, 2025) (Izadi et al, 2024) (Sanaie et al, 2023) (Mohammadpour et al, 2023) (Khazaei Poul et al, 2023) (Feezell et al, 2024)

Pourpanahi Kaltapeh et al, ) (Hern, 2020) (Lyons et al, 2020) (Selajgeh & Rostakhiz, 2021) (2021 (2022 همسو می‌باشد. (Khazaei Poul et al, 2023) نشان دادند که 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 و 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. (Sanaie et al, 2023) نشان دادند رفتارسیاسی مدیران به ترتیب عبارتند از دریافت کنترل دسترسی به اطلاعات در بالاترین میزان و بعد از آن نمایش آرامش، مقاومت در برابر تغییر، خشود سازی 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 به ترتیب و در اولویت‌های بعدی قرار دارند.

باتوجه به نتایج پژوهش پیشنهادت زیر ارائه شد:

در راستای ارتقای مؤلفه‌های رفتارهای سیاسی، بایستی نسبت به ارتقای مؤلفه‌های درونی، مشارکت و همکاری سازنده، اعتماد و همدلی، رقابت سالم و اثربخش، همگرایی در اهداف و برنامه‌ها، مدیریت برداشت‌ها و ادراکات، وفاداری سازمانی، دوری از تظاهر، چاپلوسی و دو رویی و در راستای مؤلفه‌های برون‌سازمانی، شامل، ارتباطات فرا سازمانی تسهیل‌گر، همگرایی ملی و بخشی، تأکید بر منافع ملی، مشارکت اجتماعی و خیرخواهانه اقدام لازم صورت گیرد. در راستای ارتقای بهره‌وری منابع انسانی بخش عمومی، نسبت به ارتقای مؤلفه‌های کارایی اقدام شود. در این راستا پیشنهاد می‌گردد، نسبت به استفاده بهینه از منابع، انطباق‌پذیری با شرایط کاری، مدت زمان اختصاص به وظایف شغلی، نسبت هزینه به خروجی کارکنان، و افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان اقدام لازم صورت گیرد. در راستای ارتقای بهره‌وری منابع انسانی بخش عمومی، نسبت به ارتقای مؤلفه‌های اثربخشی اقدام شود. در این راستا پیشنهاد می‌گردد، نسبت به نوآوری و خلاقیت کارکنان، همسویی اهداف فردی با اهداف راهبردی سازمان، خلق ارزش برای سازمان و ارباب رجوع، تعادل زندگی - کار، و تعهد سازمانی اقدام لازم صورت گیرد.

## References

- Aboelmagd, M. G. (2017). Enablers and impediments of RFID implementation in health service operations. In 2017 8th IEEE International Conference on Software Engineering and Service Science (ICSESS) (pp. 213-219). IEEE
- 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](https://doi.org/10.22034/bs.2021.247056). (In Persian).
- 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](https://doi.org/10.5267/j.msl.2012.09.008).
- Delmas, M. A., & Pekovic, S. (2018). Organizational configurations for sustainability and employee productivity: A qualitative comparative analysis approach. Business & Society, 57(1), 216-251. <https://doi.org/10.1177/0007650317703648>

- FARAJI MARJANLOO, M., & FARAJI MARJANLOO, B., & SEHAT, S. (2017). THE INVESTIGATION OF THE EFFECT OF USING ICT ON INCREASING THE EMPLOYEES' PRODUCTIVITY (CASE STUDY: BANK MASKAN PERSONNELS IN TABRIZ). *PRODUCTIVITY MANAGEMENT (BEYOND MANAGEMENT)*, 11(42), 149-173. SID. <https://sid.ir/paper/182026/en>. (In Persian).
- Feezell, J.T., & Wagner, J., & Conroy, M. (2020). Exploring the Effects of Algorithm-Driven News Sources on Political Behavior and Polarization. *Computers in Human Behavior* 116(4):106626. DOI:10.1016/j.chb.2020.106626
- Hern, E.A. (2020). Colonial Education and Women's Political Behavior in Ghana and Senegal. *African Studies Review* 64(1):1-25. DOI:10.1017/asr.2020.12
- Iqbal, N., & Ahmad, M., & Allen, M. M., & Raziq, M. M. (2018). Does e-HRM improve labour productivity? A study of commercial bank workplaces in Pakistan. *Employee Relations*. 40(2), 281-297.
- 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)
- Khaksar, S. M. S., & Chu, M. T., & Rozario, S., & Slade, B. (2020). Knowledge-based dynamic capabilities and knowledge worker productivity in professional service firms The moderating role of organisational culture. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-18.
- Khazaei Pool, G., & kiakojouri, D., & 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), -. doi: 10.22034/jmep.2024.428861.1292. (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. (In Persian)
- Lyons, B., & Farhart, C.E., & Hall, M.P., & Kotcher, J. (2020). Self-Affirmation and Identity-Driven Political Behavior. *Journal of Experimental Political Science*. DOI:10.1017/XPS.2020.46
- Mirmohammad Sadeghi, S.A., & Zarei, M., & Tahmasebi, A. (2018). Identifying and ranking employee productivity functions using a combination of BSC and value engineering methodology. *Human Resource Management Research*. 10(4)(34). 233-258
- Baghkhashti, F., & Zamani, F. (2015). Investigating the relationship between managers' power sources and employees' political behavior, *International Conference on Management and Social Sciences*, <https://civilica.com/doc/513947>. (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)
- Mukhtari, R., & Safania, A.M., & Poursoltan Zarandi, H. (2017). Testing a model of factors influencing political behavior in the Ministry of Sports and federations in 2016, *Quarterly Journal of Socio-Cultural Changes*, 14(53):114-97.. (In Persian)
- Naqshbandi, S.S., & Mirani, K. (2019). Validation of the Organizational Political Behaviors Perception Questionnaire. *Sports Management Studies*. 53. 156-139. doi: 10.22089/smrj.2018.4215.1813. (In Persian)
- Putri, N. T., & Yusof, S. M., & Hasan, A., & Darma, H. S. (2017). A structural equation model for evaluating the relationship between total quality management and employees' productivity. *International Journal of Quality & Reliability Management*. DOI:10.1108/IJQRM-10-2014-0161
- Pourpanahi Kaltapeh, M., & Nourbakhsh, P., & Noorbakhsh, M., & Sepasi, H. (2022). A Paradigm Model of Political Behavior of Iranian Sport Organization Employees. *Sport Management Journal*, 14(2), 322-303. doi: 10.22059/jsm.2021.322031.2707. (In Persian)
- Estanesti, S., & Sholibour, A. (2020). Investigation of the Relationship between Knowledge Management and Organizational Creativity with Staff Productivity (Case Study: Iranshahr Steam

- Power Plant). PUBLIC MANAGEMENT RESEARCHES, 12(46), 305-328. SID. <https://sid.ir/paper/372586/en>. (In Persian)
- Salajqeh, S., & Rastakhiz, M. (2021). Investigating the relationship between managers' political skills and their political behavior with regard to the mediating role of perception of the political space in the executive bodies of Kerman city. *Ormazd Journal*, 12(54), 203-236, <https://civilica.com/doc/1501960>. (In Persian)
- Sanaie, M., & Jafariani, 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)
- Soltani Fath, M., & Kia Kojoori, D., & Eslami, S., & Farrokhseresht, 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)
- Shet, S. V., & Patil, S. V., & Chandawarkar, M. R. (2019). Competency based superior performance and organizational effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(4), 753-773. DOI: 10.1108/IJPPM-03-2018-0128.
- Torabi, F., & El-Den, J. (2017). The impact of knowledge management on organizational productivity: a case study on Koosar Bank of Iran. *Procedia Computer Science*, 124, 300-310. (In Persian)