

eISSN: 2981-1554

Original Article (Qualitative)

## Interpretive structural modeling of political behavior management based on citizenship behavior

Hamidreza Namjofared<sup>1</sup> , Mohammad Jalal Kamali<sup>2</sup> , Mehdi Sabok Roo<sup>3</sup> , Zahra Anjom Shoua<sup>4</sup> , Hojjat Babaei<sup>5</sup> 

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

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

### Receive:

25 February 2024

### Revise:

07 April 2024

### Accept:

14 May 2024

### Keywords:

Political behavior management, organizational citizenship behavior, management factors, organizational structure, organizational factors

### Abstract

The present study aims to investigate the interpretive structural modeling of political behavior management based on citizenship behavior. The method of this research is applicable in terms of purpose, and qualitative in terms of method type. The statistical population of the research consists of 15 experts, including professors of the faculty of public administration and senior managers of Yazd Municipality, who were selected using a non-probability purposive and chain sampling method. The research collection tool is a semi-structured interview. For data analysis, structural and interpretive modeling (ISM) was first used, and MICMAC software was used for influence and impact. The results showed that the first level of individual factors is stabilization and freezing; the second level of education and development processes is the voice of construction; the third level of organizational factors and the fourth level of cultural factors of citizenship and development and productivity. The results also showed that individual factors are influential on education and development processes. Training and development, along with the voice of construction, have an impact on organizational factors. The organizational factors variable acts as a bridge between training and development processes and organizational factors, and organizational culture, by affecting internal communications, values and beliefs, responsibility, and commitment to development, consciously or unconsciously affects the behaviors and actions of individuals.

**Please cite this article as (APA):** Namjofared, H., Jalal Kamali, M., Sabok Roo, M., Anjom Shoua, Z. and Babaei, H. (2024). Hamidreza Namjofared, Mohammad Jalal Kamali, Mehdi Sabok Roo, Zahra Anjom Shoua, Hojjat Babaei: Interpretive structural modeling of political behavior management based on citizenship behavior. *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 3(1), 206-227.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.383337.1005>



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 the focus of 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 special attention from human resource specialists is the political behavior of employees (Vojdani Tabatabaie et al., 2023). Political behaviors are behaviors that are not foreseen in the individual's job description and an individual tries to influence and affect others by relying on them. In political behaviors, the goal of influencing is to use others or organizational decisions to advance personal interests (Enders et al., 2024). In contrast to political behaviors, which are considered a negative phenomenon, especially in government organizations, is organizational citizenship behavior, which can significantly improve organizational climate and ultimately improve human resource productivity and performance (Bani-Melhem et al., 2023). Organizational citizenship behavior has been proposed as an important component in both organizational branding and improving the overall performance of the organization. Organizational citizenship behavior is an individual behavior that is not considered for any reward in the formal reward system; but its combination with the same type of behavior in the group leads to effectiveness (Organ, 2018). Human resources in today's world are considered the best competitive advantage of any organization, and humans have become more important than ever in organizational theory. Human resources, as much as they can help organizations compete, may be a serious obstacle to the organization. Anti-citizenship behaviors such as work avoidance, sabotage, etc. are behaviors that directly or indirectly cause serious damage to the organization (Kazemzadeh et al., 2021). Political behavior is more noteworthy from this perspective that the organization's people, who are the most important assets of an organization, can also be the most important eroders of the organization's assets, so that if, instead of adopting organizational citizenship behaviors, anti-citizenship behaviors are prevalent in the organization, the organization will erode and fail instead of strengthening and growing (Ghafari et al., 2025). Therefore, this research seeks to answer the question: what is the interpretative structural fashioning of political behavior management based on citizenship behavior?

### **Theoretical Framework**

#### **Political Behavior Management**

Organizational political behaviors are those activities that are not required as part of a formal role in the organization; but they influence the distribution of benefits and disadvantages within the organization; in other words, negative or positive actions that are not part of the job and that the organization does not officially authorize (unapproved behaviors) and may be detrimental to the goals of the organization or the interests of others in the organization are called political behaviors (Sanaie et al., 2022).

#### **Organizational Citizenship Behavior**

Organ et al. (1988) first used 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 functions of the organization. Researchers have found that many factors affect organizational citizenship behavior; factors

such as commitment, satisfaction, organizational justice, leadership style, personality traits, job characteristics, and organizational characteristics (Mousavifard, 2024).

Namjofared et al. (2025) studied the design of a political behavior management model based on organizational citizenship behavior. 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 included 47 primary codes, 16 basic themes, and 7 organizing themes. The basic themes included: management factors, organizational structure, collectivist values, policies and attention to ethics, participatory voice, knowledge management, perceptual error, communication pollution, lack of information transparency, contradiction and conflict, personality traits, monitoring and control and valuation, delearning, educational planning, development of governance, convergence, and organizational cohesion. Ali Nisar et al. (2024) studied the cost of organizational citizenship behaviors: a mediation model of citizenship fatigue. The results showed that when employees are forced to perform out-of-role actions, they often experience work-life conflict, which leads to citizenship fatigue. The older the employee and the lower the level of education, the lower his/her citizenship fatigue. On the other hand, the findings showed that the personality aspects of the worker tend to reduce the strength of the relationship between work-life conflict and citizenship fatigue.

### **Research Methodology**

The method of this research is applicable in terms of purpose, and qualitative in terms of method type. The statistical population of the research consists of 15 experts, including professors of the public administration faculty and senior managers of Yazd Municipality, selected through a non-probability purposive and chain sampling method. The research collection tool is a semi-structured interview.

### **Research Findings**

For data analysis, structural and interpretive modeling (ISM) was first used, and MICMAC software was used for influence and impact. The results showed that the first level of individual factors is stabilization and freezing; the second level of training and development processes is the voice of construction; the third level is organizational factors and the fourth level is cultural factors of citizenship and development and productivity. The results also showed that individual factors are influential on training and development processes. Training and development, along with the voice of construction, are influential on organizational factors. The organizational factors variable is a bridge between training and development processes and organizational factors, and organizational culture, by affecting internal communications, values and beliefs, responsibility, and commitment to development, consciously or unconsciously affects the behaviors and actions of individuals.

### **Conclusion**

The present study was conducted with the aim of investigating the interpretive structural modeling of political behavior management based on citizenship behavior. The results of this study are consistent with the results of Abdullah & AL-Abrow (2023), Kumari et al. (2022), Khan et al. (2019), Mokhtari et al. (2019), Sharma et al. (2022), Arnetz et al. (2022), and Sanaie et al. (2023). Abdullah & AL-Abrow (2023) showed that positive perceptions and attitudes are good predictors of negative behavior, while negative perceptions and attitudes also predict positive behavior. This indicates that achieving the best behavioral outcomes in the workplace should be through strengthening the package of positive variables and reducing

the package of negative variables. Based on the results, this study discussed a number of theoretical and practical concepts and presented a set of recommendations.

According to the results obtained, the following suggestion is 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 training programs be developed and implemented to increase transparency in the municipality's internal and external communications.

## مدلسازی ساختاری تفسیری مدیریت رفتار سیاسی مبتنی بر رفتار شهروندی

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

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

پژوهش حاضر با هدف بررسی مدلسازی ساختاری تفسیری مدیریت رفتار سیاسی مبتنی بر رفتار شهروندی می‌باشد. روش این پژوهش برحسب هدف، کاربردی و از نظر نوع روش، کیفی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۵ نفر از خبرگان شامل اساتید هیأت علمی رشته مدیریت دولتی و مدیران ارشد شهرداری یزد می‌باشد که به روش نمونه‌گیری غیر احتمالی هدفمند و زنجیره‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری پژوهش، مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا از مدلسازی ساختاری و تفسیری (ISM) و جهت تأثیرپذیری و تأثیرگذاری از نرم افزار MICMAC استفاده شد. نتایج نشان داد که سطح نخست عوامل فردی، تثبیت و انجماد؛ سطح دوم فرآیندهای آموزش و توسعه، آوای سازندگی؛ سطح سوم عوامل سازمانی و سطح چهارم عوامل فرهنگی شهروندی و توسعه و بهره‌وری قرار دارند. همچنین نتایج نشان داد که عوامل فردی تأثیرگذار بر فرآیندهای آموزش و توسعه به شمار می‌روند. آموزش و توسعه به همراه آوای سازندگی بر عوامل سازمانی تأثیرگذار هستند. متغیر عوامل سازمانی به‌عنوان یک پل ارتباطی بین فرآیندهای آموزش و توسعه و عوامل سازمانی می‌باشد و فرهنگ سازمانی، با تأثیر بر ارتباطات داخلی، ارزش‌ها و اعتقادات، مسئولیت‌پذیری، و تعهد به توسعه، به شکل آگاهانه یا ناآگاهانه، رفتارها و اعمال افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

تاریخ دریافت: ۰۶ اسفند ۱۴۰۲

تاریخ بازنگری: ۱۹ فروردین ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۵ اردیبهشت ۱۴۰۳

## کلید واژه‌ها:

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

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): نامجو فرد، حمیدرضا، جلال کمالی، محمد، سبک رو، مهدی، انجم شعاع، زهرا و بابایی، حجت. (۱۴۰۳).

مدلسازی ساختاری تفسیری مدیریت رفتار سیاسی مبتنی بر رفتار شهروندی. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۳(۱)، ۲۰۶-۲۲۷.

<https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.383337.1005>

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). 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 (Enders et al, 2024).

سازمان‌ها معمولاً محیط‌هایی سیاسی هستند. به قول رایینز، روی کاغذ و به شکل تئوریک، می‌توان یک سازمان غیرسیاسی را تصور و تصویر کرد؛ اما چنین مجموعه‌ای در عمل وجود ندارد. لازم هم نیست تا در یک سازمان بزرگ چند هزار نفری کار کنید تا رد پای رفتارهای سیاسی سازمانی را ببینید. حتی در یک کار تیمی سه نفری هم می‌توان سیاسی‌کاری را دید و تجربه کرد (Sanaie et al, 2022). رفتار سیاسی می‌تواند به صورت اعمال یک قدرت مثبت یا منفی باشد. سیاست یعنی استفاده از قدرت برای انجام دادن کارها (چه خوب و چه بد). دو پدیده عدم اطمینان و تعارض دو امر طبیعی و اجتناب ناپذیرند و سیاست راه یا طریقی برای حل این مسائل و به هم نزدیک کردن نظرهای مخالف و سرانجام حصول توافق است. 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 (Bani-Melhem et al, 2023).

رفتار شهروندی سازمانی بعنوان یک مؤلفه مهم چه در برندسازی سازمانی و چه در بهبود عملکرد کلی سازمان مطرح شده است. 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 (Organ, 2018). در دنیای کسب و کار، رفتار شهروندی سازمانی با بهره‌وری در کار، اثربخشی کارکنان و سایر عواملی که می‌توانند در کوتاه مدت و بلند مدت بر روی کسب و کار تأثیر بگذارند، ارتباط تنگاتنگی دارد. رفتارهای معمول شهروندی سازمانی در کسب و کار 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 (Hamidinejad 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 به طور مثبتی عملکرد را پیش‌بینی می‌کند. تعاملات اجتماعی بهتری را بین کارمندان به وجود می‌آورد (Torlak et al, 2021).

منابع انسانی در دنیای امروزه 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 به طور مستقیم یا غیرمستقیم به سازمان آسیب‌های جدی وارد می‌کنند (Kazemzadeh et al, 2021). 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 باشد، بدین صورت که اگر به جای درپیش گرفتن رفتارهای شهروندی سازمانی، رفتارهای ضد شهروندی در سازمان رواج داشته باشد، سازمان به جای تقویت و رشد دچار فرسایش و شکست می‌شود (Ghafari et al, 2025).

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 (Namjofared et al, 2025). 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. بنابراین این پژوهش به دنبال پاسخی برای این سؤال است که مداخله‌سازی ساختاری تفسیری مدیریت رفتار سیاسی مبتنی بر رفتار شهروندی به چه صورت می‌باشد؟

## ادبیات نظری

### مدیریت رفتار سیاسی

رفتارهای سیاسی سازمانی، آن دسته از فعالیت‌هایی است که به‌عنوان بخشی از نقش رسمی در سازمان ضرورت ندارد؛ ولی در امر توزیع مزایا و کاستی‌های درون‌سازمانی اعمال نفوذ می‌کند؛ به عبارت دیگر، به کنش‌های منفی یا مثبتی که جزئی از شغل محسوب نمی‌شود و سازمان، آن‌ها را به‌طور رسمی مجاز نمی‌داند (رفتارهای نامصوب) و چه بسا برای اهداف سازمان یا منافع دیگران در سازمان زیان‌بار باشد، رفتارهای سیاسی گفته می‌شود (Sanaie et al, 2022). رفتارهای سیاسی، به‌طور ذاتی برای کسب منافع شخصی انجام می‌شود. با توجه به این تعریف، سازمان‌ها متشکل از افرادی است که برای تأمین نیازها و خواسته‌های خود، که بعضاً با اهداف و رسالت‌های سازمان مغایر است، می‌کوشند و در این مسیر از مجموعه‌ای از رفتارهای سیاسی، شامل بازی‌های سیاسی، تاکتیک‌های سیاسی و بازی‌های قدرت استفاده می‌کنند

(Atshanet al, 2022). رفتار سیاسی فعالیتی است که به منظور غلبه بر مخالفت یا مقاومت آغاز می‌شود. در غیاب مخالفان، نیازی به فعالیت سیاسی نیست. علاوه بر این، باید به خاطر داشت که فعالیت سیاسی برای اثربخشی در سطح سازمان، لزوماً نباید ناکارآمد باشد (Balant et al, 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 شهروندی سازمانی

(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). رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان یک سازمان منجر به عملکرد بهتر سازمانی می‌شود. رفتار شهروندی سازمانی شامل اقداماتی است که بدون هیچ انتظاری برای شناسایی یا جبران خسارت انجام می‌شود (Yaakobi & Weisberg, 2020). 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 (Li & Wei, 2021).

### پیشینه پژوهش

(Namjofared et al, 2025) به بررسی طراحی مدل مدیریت رفتار سیاسی مبتنی بر رفتار شهروندی سازمانی پرداختند. 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 ارزش گذاری، یادگیری زدایی، برنامه ریزی آموزشی، توسعه حکمرانی همگرایی و پیوستگی سازمانی می‌باشند.

(Ali Nisar et al, 2024) به بررسی هزینه رفتارهای شهروندی سازمانی: مدل میانجیگری خستگی شهروندی پرداختند. نتایج نشان داد که وقتی کارمندان مجبور به انجام اقدامات خارج از نقش هستند، اغلب درگیری کار و زندگی را تجربه می‌کنند، که منجر به خستگی شهروندی می‌شود. هرچه سن کارمندان بیشتر باشد و سطح تحصیلات پایین‌تر باشد، خستگی شهروندی وی پایین‌تر است. از طرف دیگر، یافته‌ها نشان داد که جنبه‌های شخصیتی کارگر تمایل به کاهش قدرت رابطه بین درگیری کار و زندگی و خستگی شهروندی 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.

(Abdullah & AL-Abrow, 2023) مطالعه‌ای با عنوان پیش‌بینی رفتارهای مثبت و منفی در محل کار: بینش از ادراکات و نگرش‌های چند وجهی انجام دادند. رفتار در محل کار یکی از مهم‌ترین عواملی است که یک سازمان را از سازمان دیگر متمایز می‌کند. مطالعه حاضر سعی دارد دو مسیر را آزمایش کند که از طریق آن‌ها می‌توان رفتار مثبت و منفی در محل کار را پیش‌بینی کرد. مسیر مثبت منتهی به رفتار مثبت (یعنی عملکرد و وظیفه، رفتار شهروندی سازمانی) توسط ادراکات مثبت (یعنی عدالت سازمانی ادراک شده، حمایت سازمانی درک شده، هویت سازمانی درک شده) و نگرش‌های مثبت (یعنی تعهد سازمانی، مشارکت کاری) شکل می‌گیرد. در حالی که مسیر منفی منتهی به رفتار منفی (یعنی رفتار کاری معکوس، قصد ترک شغل) توسط ادراکات منفی (به عنوان مثال، سیاست سازمانی ادراک شده، نظارت سوء درک شده، درک بیش از حد صلاحیت) و نگرش‌های منفی (یعنی استرس شغلی، فرسودگی شغلی) شکل می‌گیرد. داده‌ها از ۱۳۴۴ فرد شاغل در شرکت‌های مختلف در بخش دولتی (به عنوان مثال، صنعتی، خدماتی، بهداشتی، آموزشی) در عراق جمع‌آوری شد. برای دستیابی به هدف پژوهش، ۱۶ فرضیه مورد آزمون قرار گرفت. نتایج مطالعه از مسیرهای مثبت و منفی ادراکات، نگرش‌ها و رفتار پشتیبانی می‌کند. نتایج نشان داد که ادراکات و نگرش‌های مثبت پیش‌بینی‌کننده خوبی برای رفتار منفی هستند، در حالی که ادراکات و نگرش‌های منفی نیز رفتار مثبت را پیش‌بینی می‌کنند. این امر بیانگر آن است که کسب بهترین نتایج رفتاری در محیط کار باید از طریق تقویت بسته متغیرهای مثبت و کاهش بسته متغیرهای منفی باشد. بر اساس نتایج، این مطالعه تعدادی از مفاهیم نظری و عملی را مورد بحث قرار داد و مجموعه‌ای از توصیه‌ها را ارائه کرد.

(Luo et al, 2023) به بررسی سیاست سازمانی درک شده و تمایل به ترک خدمت: نقش‌های حیاتی رفتار سازگار اجتماعی و مهارت‌های تنظیم هیجانی پرداختند. این مطالعه با مبنایی در تئوری حفظ منابع، به بررسی این موضوع می‌پردازد که چگونه رفتار انطباقی اجتماعی ممکن است رابطه بین ادراک کارکنان از سیاست سازمانی و اهداف

جایجایی آنها و همچنین نقش حائل مهارت‌های تنظیم عاطفی آنها به عنوان یک منبع شخصی حیاتی را واسطه کند. داده‌های جمع‌آوری شده از کارمندان بخش غذا نشان می‌دهد 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.

(Ebadifar & Mesbahi, 2022) به بررسی رابطه بین توانمندسازی 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 توانمندسازی 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.

(Dehghanizadeh et al, 2023) به بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی؛ با توجه به نقش هویت‌یابی سازمانی، تعلق خاطر کاری، توانمندسازی روانشناختی و شخصیت کنشگرا پرداختند. نتایج پژوهش، نشان داد که رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر هویت‌یابی سازمانی، تعلق خاطر کاری کارکنان و توانمندسازی روانشناختی دارد، از این رو هر چند رهبری تحول‌گرا به طور مستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری نداشت؛ ولی با وجود متغیرهای میانجی هویت‌یابی سازمانی، تعلق خاطر کاری کارکنان و توانمندسازی روانشناختی این تأثیر معنادار شد. همچنین تأثیر هویت‌یابی سازمانی، تعلق خاطر کاری کارکنان و توانمندسازی روانشناختی بر رفتار شهروندی سازمانی مثبت و معنادار شد و شخصیت کنشگرا نیز در تأثیر بین رهبری تحول‌گرا بر تعلق خاطر کاری کارکنان و هویت‌یابی سازمانی نقش تعدیل‌گر را ایفا کرد و موجب تقویت این دو رابطه شد.

(Sanaie et al, 2022) 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، خشنودسازی دیگران، بازی با زمان، گروه‌سازی، 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.

(Soltani Fath et al, 2022) به بررسی ارائه مدلی به منظور شناسایی سبک رفتار سیاسی مدیران در بخش خصوصی پرداختند. مفهوم سیاست در سازمان و رفتار سیاسی افراد از دیرباز مورد توجه پژوهشگران بوده است. ولی به دلایل متعدد در سال‌های اخیر شاهد توجه خاص به رفتار سیاسی افراد در سازمان هستیم. جدا از عوامل مؤثر بر ادراک و رفتار سیاسی، الگوی ذهنی مدیران نقش بالایی در شکل‌گیری سبک رفتار سیاسی مدیران در سازمان‌ها دارد. هدف نهایی پژوهش شناسایی و ارائه الگوی ذهنی سبک رفتار سیاسی مدیران با استفاده از روش کیو است. فضای گفتمان بر اساس مطالعات

کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه ساختاریافته شکل گرفت. مصاحبه‌شونده‌ها به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند و با استفاده از تکنیک دلفی ۵۰ عبارت کیو گردآوری شد. سپس بر اساس روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند کارت‌های کیو بین جامعه آماری مورد نظر توزیع و مرتب‌سازی عبارات کیو در دسته کیو، به روش توزیع اجباری، توسط آن‌ها انجام شد. پس از تفسیر عامل‌ها و عبارات کیو، مدل سبک رفتار سیاسی مدیران با توجه به دو بعد اعتقاد به رفتار سیاسی و واکنش به رفتار سیاسی ارائه شد. بر اساس این مدل پنج نوع سبک رفتار سیاسی مدیران شناسایی و تفسیر شد.

(Sharma et al, 2022) در پژوهشی به بررسی "تأثیر رفتار سیاسی بر سلامت روان فردی و گروهی و ایمنی شغلی پرستاران" پرداختند. این پژوهش به صورت پیمایشی و با توزیع پرسشنامه در بین ۱۳۴ نفر از کارکنان یک دانشکده پرستاری در ویرجینیا انجام شد. نتایج بدست آمده نشان داد که رفتار سیاسی تأثیری منفی بر سلامت روانی پرستاران دارد و همچنین مشخص شد که رفتار سیاسی بر امنیت شغلی نیز تأثیری منفی دارد.

(Nguyen, 2022)، به بررسی تأثیر عدالت ادراک شده و هوش هیجانی بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی پرداخت. نتایج پژوهش نشان داد که تمامی فرضیه‌ها پذیرفته شده است. عدالت درک شده تأثیر بیشتری بر تعهد سازمانی کارکنان نسبت به هوش هیجانی دارد. در مقابل، هوش هیجانی تأثیرات بیشتری بر OCB کارکنان دارد تا عدالت درک شده. مدیران باید فرآیند کار روشنی را ایجاد کنند، فرصت‌هایی را برای کارکنان ارائه دهند تا احساسات خود را ابراز کنند و دقیقاً مشارکت کارکنان را تشخیص دهند تا درک کارکنان از عدالت را بهبود بخشند. انتخاب دقیق نامزدها و ارائه برنامه‌های آموزشی بهترین راه برای افزایش هوش هیجانی کارکنان است.

## روش پژوهش

روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی و از نظر شیوه اجرا بصورت کیفی و از حیث محیط کتابخانه‌ای- میدانی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۵ نفر از خبرگان شامل اساتید هیأت‌علمی رشته مدیریت دولتی و مدیران ارشد شهرداری یزد می‌باشد. خبرگان باید دارای این معیارها باشند که عبارت‌اند از: عضو هیأت‌علمی در رشته مدیریت دولتی با گرایش‌های مرتبط به حوزه پژوهش برای اساتید؛ آشنایی با مفاهیم مدیریت رفتار سیاسی و رفتار شهروندی سازمانی و سابقه پژوهشی در این حوزه و سابقه اجرایی مدیریتی حداقل ۵ ساله در شهرداری برای مدیران ارشد باشند. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند و زنجیره‌ای استفاده شده است که روشی غیراحتمالی است. در واقع اولین فرد خبره به صورت قضاوتی بر اساس سابقه و تخصص در امر «مدیریت رفتار سیاسی»، «رفتار شهروندی سازمانی» انتخاب شده و سپس از او خواسته شد تا به افراد دیگری که شبکه ارتباطاتشان با آن‌ها در ارتباط است، دعوت کند تا در مطالعه شرکت کنند و این فرآیند ادامه می‌یابد تا تعداد کافی از نمونه‌ها جمع شود تا به حد اشباع نظری برسیم. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا از مدلسازی ساختاری و تفسیری (ISM) و جهت تأثیرپذیری و تأثیرگذاری از نرم افزار MICMAC استفاده شد. مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، یک متدولوژی برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک سیستم پیچیده می‌باشد. به عبارتی دیگر مدلسازی تفسیری- ساختاری یک فرایند متعامل است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با همدیگر در یک مدل سیستماتیک جامع ساختار بندی می‌شوند. متدولوژی ISM کمک زیادی به برقراری نظم در روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم می‌نماید. مدل‌سازی ساختاری-تفسیری در تشخیص روابط درونی متغیرها کمک کرد و

یک تکنیک مناسب برای تجزیه و ISM می‌تواند به اولویت بندی و تحلیل تأثیر یک متغیر بر متغیرهای دیگر می‌باشد. هم چنین می‌تواند به اولویت بندی و تعیین سطح عناصر یک سیستم اقدام کند که کمک بسیار شایانی به مدیران برای اجرای بهتر مدل طراحی شده کرد.

### یافته‌های پژوهش

برای ارائه مدل از روش مدلسازی ساختاری-تفسیری استفاده شده است. رویکرد ISM خبرگان را قادر می‌سازد که روابط پیچیده بین تعداد زیادی از عناصر را در یک موقعیت پیچیده تصمیم‌گیری، ترسیم کنند. این روش برای نظم بخشیدن و جهت‌دهی به پیچیدگی روابط میان سازه‌ها عمل کرد. در این روش با تحلیل تأثیر یک سازه بر سازه‌های دیگر، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان سازه‌های یک سیستم بررسی و بدین وسیله بر پیچیدگی روابط بین سازه‌ها غلبه شد. این روش یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از سازه‌های متفاوت در قالب یک مدل نظام‌مند و جامع، ساختاردهی می‌شوند. در واقع با استفاده از این روش تأثیر یک سازه بر سایر سازه‌ها بررسی شد. در این روش می‌توان روابط سازه‌ها را شناسایی کرد و مدلی ساختاری-تفسیری از سازه‌ها ارائه کرد و در نهایت سازه‌ها را براساس قدرت نفوذ و میزان وابستگی طبقه بندی نمود. سازه‌های مورد بررسی جهت مدل مدیریت رفتار سیاسی مبتنی بر رفتار شهروندی سازمانی عبارتند از:

جدول ۱. تعریف نمادها

نماد	شاخص‌ها
C01	فرآیندهای آموزش و توسعه
C02	توسعه و بهره‌وری
C03	عوامل فردی
C04	عوامل سازمانی
C05	تثبیت و انجماد
C06	آوای سازندگی
C07	عوامل فرهنگی شهروندی

فرآیندهای آموزش و توسعه (C01)، توسعه و بهره‌وری (C02)، عوامل فردی (C03)، عوامل سازمانی (C04)، تثبیت و انجماد (C05)، آوای سازندگی (C06)، عوامل فرهنگی شهروندی (C07) نامگذاری شدند.

### ایجاد ماتریس دسترسی نهایی

پس از آنکه ماتریس دسترسی اولیه به دست آمد، با وارد نمودن انتقال‌پذیری در روابط متغیرها، ماتریس دسترسی نهایی به دست می‌آید. این یک ماتریس مربعی است که هر یک از درایه‌های آن هنگامی که عنصر به عنصر با هر طولی دسترسی داشته باشد یک و در غیر این صورت برابر صفر است. روش به دست آوردن ماتریس دسترسی با استفاده از نظریه

اولی است که در آن ماتریس مجاورت را به ماتریس واحد اضافه می کنند. سپس این ماتریس را در صورت تغییر نکردن درایه های ماتریس به توان  $n$  می رسانیم. فرمول زیر روش تعیین دسترسی را با استفاده از ماتریس مجاورت نشان داد:

رابطه ۱: تعیین ماتریس دسترسی نهایی

$$M = (A + I)^n$$

ماتریس  $A$  ماتریس دسترسی اولیه ماتریس همانی و ماتریس دسترسی نهایی است. عملیات به توان رساندن ماتریس طبق قوانین بولین (رابطه ۲) صورت می گیرد.

رابطه ۲: قوانین بولینی

$$1 \times 1 = 1; 1 + 1 = 1$$

بنابراین برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر  $A$  منجر به  $B$  شود و  $B$  منجر به  $C$  شود در این صورت باید  $A$  منجر به  $C$  شود. یعنی اگر براساس روابط ثانویه باید اثرات مستقیم لحاظ شده باشد اما در عمل رخ نداده باشد باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. ماتریس دسترسی نهایی متغیرهای الگوی توانمندسازی مدیران جهاد کشاورزی در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲. ماتریس دسترسی نهایی متغیرها

C07	C06	C05	C04	C03	C02	C01	RM
۰	۱	۰	۰	۱*	۰	۱	C01
۱*	۱	۰	۱	۰	۱	۱	C02
۰	۱	۰	۰	۱	۱*	۰	C03
۰	۱	۰	۱	۱*	۰	۱	C04
۰	۰	۱	۱	۱*	۰	۱	C05
۰	۱	۱*	۰	۰	۰	۱	C06
۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	C07

### تعیین روابط و سطح بندی ابعاد و شاخص ها

برای تعیین روابط و سطح بندی معیارها باید مجموعه خروجی ها و مجموعه ورودی ها برای هر معیار از ماتریس دریافتی استخراج شود.

مجموعه دستیابی (عناصر سطر، خروجی یا اثرگذاری ها): متغیرهایی که از طریق این متغیر می توان به آن ها رسید. مجموعه پیش نیاز (عناصر ستون، ورودی یا اثرپذیری ها): متغیرهایی که از طریق آن ها می توان به این متغیر رسید.

## جدول ۳. مجموعه ورودیها و خروجیها برای تعیین سطح

سطح	اشتراک	ورودی: اثرپذیری (ستون‌ها)	خروجی: اثرگذاری (سطرها)	نماد	متغیرها
۲	C02,C06	C01,C02,C04,C06,C05,C07,	C02,C03,C06	C01	فرآیندهای آموزش و توسعه
۴	C02,C06,C07,C04	C01,C02,C04,C03,C06,C07	C02,C06,C04,C07	C02	توسعه و بهره‌وری
۱	C03	C01,C04,C03,,C05, C07,	C02,C03,C06	C03	عوامل فردی
۳	C04,C06,C05	C01,C02,C04,C06,C05,C07, C13	C02,C05,C03,C06,C04	C04	عوامل سازمانی
۱	C05	C01,C05,C06,C07	C02,C04,C03,C04,C05	C05	تثبیت و انجماد
۲	C02,C06	C01,C02,C04,C03,C06,	C02,C05,C06	C06	آوای سازندگی
۴	C01,C02,C04,C07	C01,C02,C04,C07,	C01,C02,C04,C03,C06, C05, C07	C07	عوامل فرهنگی شهروندی

مجموعه خروجی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تأثیر می‌پذیرد. مجموعه ورودی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تأثیر می‌گذارند. سپس مجموعه روابط دو طرفه معیارها مشخص شد. برای متغیر  $G_i$  مجموعه دستیابی (خروجی یا اثرگذاری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق متغیر  $G_i$  می‌توان به آن‌ها رسید. مجموعه پیش‌نیاز (ورودی یا اثرپذیری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق آن‌ها می‌توان به متغیر  $G_i$  رسید. پس از تعیین مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز، اشتراک دو مجموعه حساب شد. اولین متغیری که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه قابل دستیابی (خروجی‌ها) باشد، سطح اول خواهد بود. بنابراین عناصر سطح اول بیشترین تأثیرپذیری را در مدل خواهند داشت. پس از تعیین سطح، معیاری که سطح آن معلوم شده از تمامی مجموعه حذف کرده و مجدداً مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها را تشکیل داده و سطح متغیر بعدی به دست می‌آید.

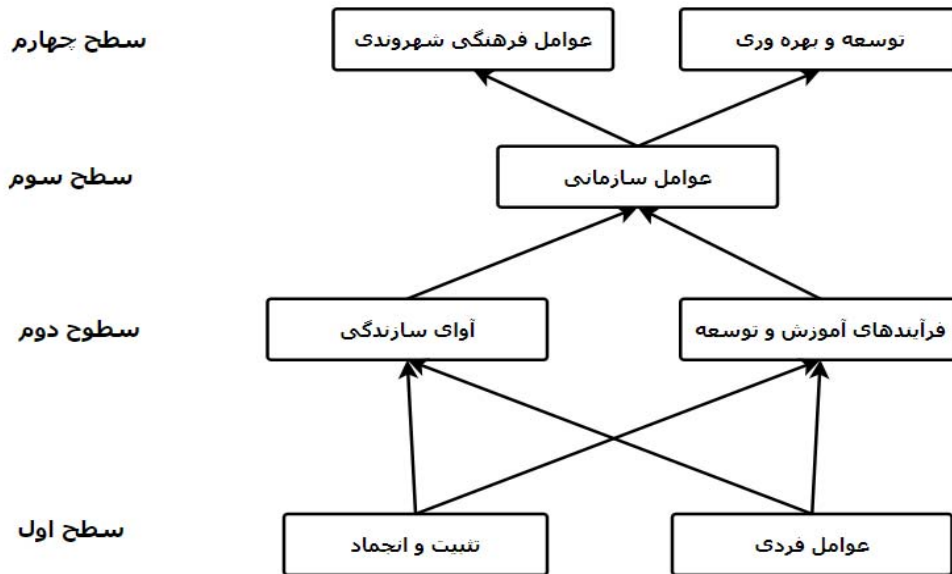
سطح نخست: عوامل فردی (C03)، تثبیت و انجماد (C05)

سطح دوم: فرآیندهای آموزش و توسعه (C01)، آوای سازندگی (C06)

سطح سوم: عوامل سازمانی (C04)

سطح چهارم: عوامل فرهنگی شهروندی (C07) توسعه و بهره‌وری (C02) قرار دارند.

الگوی نهایی سطوح متغیرهای شناسایی شده در شکل (۱) نمایش داده شده است. در این نگاره فقط روابط معنادار عناصر هر سطح بر عناصر سطح زیرین و همچنین روابط درونی معنادار عناصر هر سطر در نظر گرفته شده است.



شکل ۱. ارائه مدل مدیریت رفتار سیاسی مبتنی بر رفتار شهروندی سازمانی بر اساس ابعاد و مولفه‌ها

### تحلیل قدرت نفوذ-وابستگی (نمودار MICMAC)

در مدل (ISM) روابط متقابل و تأثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به خوبی نشان داده شده است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به وسیله مدیران می‌شود. برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل شد. نمودار قدرت نفوذ-میزان وابستگی برای متغیرهای مورد مطالعه در جدول (۴) را نشان داد.

جدول ۴. قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرهای

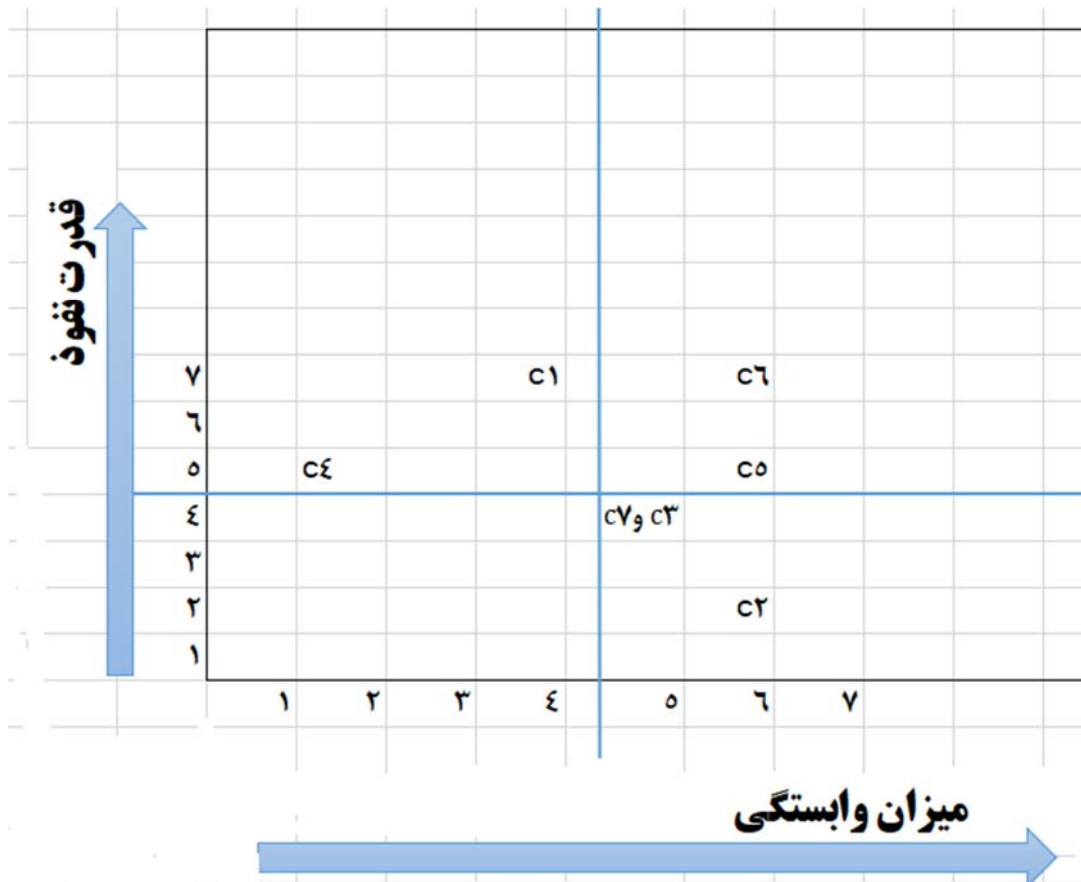
قدرت نفوذ	C07	C06	C05	C04	C03	C02	C01	RM
۷	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C01
۲	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	C02
۴	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	C03
۵	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	C04
۴	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	C05
۷	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C06
۴	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	C07
	۵	۶	۶	۲	۵	۶	۴	میزان وابستگی

برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل شد. نمودار (۱) قدرت-وابستگی برای متغیرهای مورد بررسی با توجه به گروه‌های چهارگانه خودمختار (I)، وابسته (II)، پیوندی (III) و مستقل (IV) را نشان داد.



نمودار ۱. قدرت نفوذ و میزان وابستگی (خروجی میک-مک)

بر اساس قدرت وابستگی و نفوذ متغیرها، می‌توان دستگاه مختصات تعریف کرد و آن را به چهار قسمت مساوی تقسیم نمود. در این پژوهش، گروهی از متغیرها در زیرگروه محرک قرار گرفتند، این متغیرها قدرت نفوذ زیاد و وابستگی کمی دارند. در دسته بعدی متغیرهای وابسته قرار دارند که به گونه‌ای نتایج آن کمتر است و می‌توانند زمینه‌ساز متغیرهای دیگر شوند.



نمودار ۲. قدرت نفوذ و میزان وابستگی (خروجی میک-مک)

### نتیجه گیری و بحث

برای ارائه مدل از روش مدلسازی ساختار -تفسیری استفاده شد. با استفاده از این روش تأثیر یک سازه بر سایر سازه‌ها بررسی شد. در این رو می توان روابط سازه‌ها را شناسایی کرد و مدلی ساختاری تفسیری از سازه‌ها ارائه کرد و در نهایت سازه‌ها را براساس قدرت نفوذ و میزان وابستگی طبقه بندی نمود.

نتایج نشان داد که سطح نخست عوامل فردی، تثبیت و انجماد؛ سطح دوم فرآیندهای آموزش و توسعه، آوای سازندگی؛ سطح سوم عوامل سازمانی و سطح چهارم عوامل فرهنگی شهروندی و توسعه و بهره وری قرار دارند. همچنین نتایج نشان داد که عوامل فردی تأثیر گذار بر فرآیندهای آموزش و توسعه به شمار می‌روند. آموزش و توسعه به همراه آوای سازندگی بر عوامل سازمانی تأثیر گذار هستند. متغیر عوامل سازمانی به عنوان یک پل ارتباطی بین فرآیندهای آموزش و توسعه و عوامل سازمانی می‌باشد و فرهنگ سازمانی، با تأثیر بر ارتباطات داخلی، ارزش‌ها و اعتقادات، مسئولیت‌پذیری، و تعهد به توسعه، به شکل آگاهانه یا ناآگاهانه، رفتارها و اعمال افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Abdullah & AL-Abrow, 2023)، (Kumari et al, 2022)، (Khan et al, 2019)، (Mokhtari et al, 2019)، (Sharma et al, 2022)، (Arnetz et al, 2022)، (Sanaie et al, 2023) همسو می‌باشد. (Abdullah & AL-Abrow, 2023) نشان دادند که ادراکات و نگرش‌های مثبت پیش‌بینی کننده خوبی برای رفتار منفی هستند، در حالی که ادراکات و نگرش‌های منفی نیز رفتار مثبت را پیش‌بینی می‌کنند. این امر بیانگر آن است که کسب بهترین نتایج رفتاری

در محیط کار باید از طریق تقویت بسته متغیرهای مثبت و کاهش بسته متغیرهای منفی باشد. بر اساس نتایج، این مطالعه تعدادی از مفاهیم نظری و عملی را مورد بحث قرار داد و مجموعه‌ای از توصیه‌ها را ارائه کرد.

در سطح نخست: عوامل فردی، تثبیت و انجماد شناسایی گردید که بطور همزمان بر فرآیندهای آموزش و توسعه و آوای سازندگی تأثیر می‌گذارند. در واقع این مولفه‌ها پایه‌های اصلی می‌باشند. در این زمینه می‌توان اظهار کرد که در سطح نخست، عوامل فردی که تأثیر گذار بر فرآیندهای آموزش و توسعه به شمار می‌روند، به صورت همزمان با عوامل تثبیت و انجماد شناسایی شده‌اند. این عوامل شامل ابعاد مختلفی از شخصیت و رفتار فردی هستند که به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر فرآیندهای یادگیری و توسعه تأثیر می‌گذارند. از جمله عوامل فردی مهم می‌توان به تعهد و علاقه، تجربیات قبلی، نگرش به یادگیری، و توانایی‌ها و مهارت‌های فرد اشاره کرد. تعهد فرد به فرآیندهای آموزشی، اراده برای پیشرفت شخصی و حرفه‌ای، و توجه به توسعه مهارت‌ها از جمله عوامل کلیدی تعیین‌کننده‌اند. همچنین، تجربیات گذشته فرد نقش مهمی در شکل‌دهی به دیدگاه و نگرش او نسبت به آموزش و توسعه دارند. نگرش مثبت و فعالیت در فرآیندهای یادگیری به تثبیت و انجماد مؤثر در این حوزه کمک می‌کند. به طور کلی، در سطح نخست، درک و شناخت عوامل فردی و ارتباط آنها با تثبیت و انجماد در فرآیندهای آموزش و توسعه، اساسی است تا بتوان تدابیر مؤثری برای بهبود و ارتقاء این فرآیندها ایجاد کرد. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش چون (Sanaie et al, 2023) (Kumari et al, 2022)، (Khan et al, 2019) هم خوانی و هم راستاست.

در سطح دوم: فرآیندهای آموزش و توسعه، آوای سازندگی شناسایی گردید که به طور همزمان بر عوامل سازمانی اثر می‌گذارند. در این زمینه می‌توان اظهار کرد که در سطح دوم، دو مؤلفه مهم تحلیل شده‌اند. در سطح دوم، آموزش و توسعه به همراه آوای سازندگی، به عنوان دو مؤلفه اساسی و همزمان شناسایی گردیده‌اند که بر عوامل سازمانی تأثیر گذار هستند. فرآیندهای آموزش و توسعه، به عنوان ابزاری برای افزایش دانش، مهارت و توانمندی‌های افراد در سازمان، نقش بسیار حیاتی در بهبود عملکرد کلی سازمان ایفا می‌کنند. این فرآیندها نه تنها به به روز رسانی دانش فنی و تخصصی کارکنان کمک می‌کنند، بلکه به تسهیل فرآیندهای نوآوری و تطابق با تغییرات سریع در محیط کاری نیز می‌پردازند. آوای سازندگی نیز به ایجاد یک محیط کاری پویا و پر انگیزه متمایل است. این مفهوم نه تنها شامل ارتقاء انگیزه و اشتیاق افراد به یادگیری مستمر است، بلکه در ترویج فرهنگ سازمانی بر اساس یادگیری و ارتقاء ایده‌آل‌های نوآورانه نیز تأثیر گذار است. آوای سازندگی توسط سازمان، فرد را به عنوان یک عامل فعال و خلاق در فرآیندهای آموزشی و توسعه معرفی می‌کند. این ارتباط تنگاتنگ بین آموزش و توسعه با آوای سازندگی، تضمین می‌کند که افراد نه تنها به روز شوند بلکه به عنوان موجودیت‌های سازنده، نقش به‌سزایی در تحولات سازمانی ایفا کنند. به طور کلی، درک ارتباط میان آموزش و توسعه با آوای سازندگی امکان ایجاد یک محیط کاری پویا و اثربخش را تقویت می‌کند. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش چون (Mokhtari et al, 2019)، (Arnetz et al, 2022)، هم خوانی و هم راستاست.

در سطح سوم: متغیر عوامل سازمانی در این سطح می‌باشد که در واقع این مؤلفه به عنوان پل ارتباطی بین سطح دوم و چهارم شد. در سطح سوم، متغیر عوامل سازمانی به عنوان یک پل ارتباطی بین فرآیندهای آموزش و توسعه و عوامل سازمانی تعریف شده است، که واقعیتاً در ایجاد ارتباط و تعامل بین این دو سطح اساسی می‌باشد. این متغیر، نقش بسیار مهمی در تعیین سطح تطابق و هماهنگی بین هدف‌ها و فرآیندهای آموزشی با اهداف و نیازهای کلان سازمان دارد.

عوامل سازمانی مانند ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، استراتژی‌های کلان، و سیاست‌ها و رویکردهای مدیریتی، به‌عنوان اجزای اصلی این متغیر تلقی می‌شوند. با تأثیرگذاری متغیر عوامل سازمانی، تطابق بین آموزش و توسعه با هدف‌ها و نیازهای سازمانی تسهیل یافته و این تطابق در جهت تحقق استراتژی‌ها و اهداف کلان سازمان تسریع می‌یابد. ساختار سازمانی می‌تواند تأثیر مستقیم بر نحوه پیاده‌سازی برنامه‌های آموزشی داشته باشد، فرهنگ سازمانی نقش اساسی در ترویج یادگیری مداوم و توسعه دارد و استراتژی‌ها و سیاست‌های مدیریتی معین‌کننده الگوها و راهبردهای آموزش و توسعه می‌باشند. به‌طور خلاصه، متغیر عوامل سازمانی در سطح سوم به‌عنوان پل ارتباطی بین دینامیک‌های فرآیندهای آموزش و توسعه و سیاق گسترده‌تر سازمانی علی‌های ایفا می‌کند و با افزایش هماهنگی این دو سطح، به تحقق اهداف اجمالی و استراتژی‌های سازمانی کمک مؤثری می‌نماید. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش چون ( Mokhtari et al, 2019)، (Sharma et al, 2022) هم خوانی و هم راستاست.

در نهایت متغیر عوامل فرهنگی شهروندی، توسعه و بهره‌وری در سطح پنجم قرار دارند. در این زمینه می‌توان اظهار کرد که در نهایت، متغیر عوامل فرهنگی شهروندی، توسعه و بهره‌وری به‌عنوان سطح پنجم در این سلسله مراتب واقع شده‌اند. این متغیر نشان‌دهنده نقش بسیار حیاتی است که فرهنگ سازمانی در تحقق اهداف اجمالی سازمان و توسعه فردی اعضا، بهره‌وری و توسعه مستمر افراد در سازمان ایفا می‌کند. فرهنگ سازمانی، با تأثیر بر ارتباطات داخلی، ارزش‌ها و اعتقادات، مسئولیت‌پذیری، و تعهد به توسعه، به شکل آگاهانه یا ناآگاهانه، رفتارها و اعمال افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به‌عنوان مثال، اگر یک سازمان فرهنگی شهروندی را به‌عنوان یکی از ارکان اصلی فرهنگ سازمانی خود ترویج کند، افراد ترغیب به مشارکت فعال در فعالیتهای اجتماعی و توسعه‌ای می‌شوند. این اقدامات می‌توانند بهره‌وری و توسعه فردی را تشویق کنند و در نهایت به بهبود عملکرد و اهداف کلان سازمان کمک کنند. در این زمینه، مدیریت و ترویج فرهنگ سازمانی به سمت تقویت ارزش‌ها و الهام‌بخشی اعضای سازمان در راستای توسعه مستمر و ارتقاء بهره‌وری می‌پردازد. ایجاد یک فرهنگ سازمانی فعال و سازنده در خود میانگین بهره‌وری و توسعه سازمانی را به‌طور قابل ملاحظه‌ای افزایش می‌دهد و به افراد امکان می‌دهد تا در یک محیط حمایت‌آمیز و پویا، به بهترین شکل ممکن به توسعه شخصی و حرفه‌ای خود بپردازند. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش چون (Abdullah & AL-Abrow, 2023)، (Kumari et al, 2022)، (Khan et al, 2019) هم خوانی و هم راستاست.

باتوجه به نتایج پژوهش پیشنهادات زیر ارائه شد:

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 توسعه فردی خود را تجربه می‌کنند که در نهایت به ارتقاء کیفیت خدمات شهرداری یزد و بهبود موفقیت‌های سازمانی منجر خواهد شد.

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 برنامه‌های آموزشی جهت افزایش شفافیت در ارتباطات داخلی و خارجی شهرداری تدوین و اجرایی شود.

پیشنهاد می‌شود که با استفاده از رهبری اخلاقی، فرهنگ اخلاقی در سازمان با تأکید بر ارزش‌های جمع‌گرا و احترام به اصول اخلاقی ارتقاء داده شود.

پیشنهاد می‌شود که دوره‌های آموزشی مختلف بر اساس مهارت‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز شغلی برای کارکنان برگزار شود.

پیشنهاد می‌شود که اطمینان حاصل شود که کارکنان از اهمیت یادگیری برای توسعه شخصی و حرفه‌ای خود آگاهی داشته باشند.

پیشنهاد می‌شود که مهارت‌های ارتباطی فردی به‌ویژه در زمینه‌های مذاکره، گفتگو، و ارتباطات گروهی ارتقا یابد.

پیشنهاد می‌شود محیط‌های آزمایشی و پروژه‌هایی که افراد را به تجربه و خلق محصولات جدید ترغیب کند ایجاد شود.

#### 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.
- Balan, P., & Dodyk, J., & Puente, I. (2022). The political behavior of family firms: Evidence from Brazil. *World Development*, 151, 105747. DOI:10.1016/j.worlddev.2021.105747
- Bani-Melhem, S., & Shamsudin, F. M., & Abukhait, R., & Al-Hawari, M. A. (2023). Competitive psychological climate as a double-edged sword: A moderated mediation model of organization-based self-esteem, jealousy, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 139-151. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.12.011>.
- 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).
- Enders, A., & Klofstad, C., & Littrell, SH., & Miller, J., & Yannis Th., & Joseph U., & Zilinsky, J. (2024). Left-right political orientations are not systematically related to conspiracism. *Political Psychology*. 46(51). 56-79. <https://doi.org/10.1111/pops.13017>.
- Ghafari, J., & Glard, P., & Memarzadeh Tehrani, G., & 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. doi: 10.22034/jmep.2025.493247.1454. (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).
- 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)
- Kazemzadeh, R., & Vedadi, A., & Teymournejad, K. (2021). A Model of Antecedents and Consequences of Various Organizational Anti-Citizenship Behaviors against Female Managers in Tehran University of Medical Sciences. JMDP. 34(3), 23-52. doi:10.52547/jmdp.34.3.23 URL: <http://jmdp.ir/article-1-4270-fa.html> (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>
- Li, S., & Wei, M. (2021). Hotel servicescape and customer citizenship behaviors: mediating role of customer engagement and moderating role of gender. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 12 (2), 421-443 DOI:10.1108/IJCHM-07-2020-0656
- 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>
- Mokhtari, R., & Safa nia, A. M., & Poursoltani Zarandi, H. (2019). Investigate the relationship between inter-organizational factors and political behavior, with emphasis on the role of mediator perception of organizational politics. Sport Management Journal, 11(1), 119-131. doi: 10.22059/jsm.2017.224043.1756. (in Persian)
- 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)
- Namjofared, H., & Jalal Kamali, M., & Sabok Roo, M., & Anjom Shoua, Z., & Babaei, H. (2025). Designing a political behavior management model based on organizational citizenship behavior. Management and Educational Perspective, 7(1), 256-281. doi: 10.22034/jmep.2025.485601.1431. (In Persian)
- Nguyen, T. T., & Tieu, V. T., & Nguyen, T. K. B., & Bui, T. N. (2022). Impacts of Perceived Justice and Emotional Intelligence on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. VNU JOURNAL OF ECONOMICS AND BUSINESS, 2(2). DOI:10.57110/jeb.v2i2.4640
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 80, 295-306. DOI:10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536
- 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., & 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).
- Sharma, S., & Scafide, K., & Dalal, R. S., & Maughan, E. (2022). The effect of organizational bullying on individual and group mental health and occupational safety of school nurses in Virginia. The Journal of School Nursing, DOI: 10.1177/1059840519871606

- Soltani Fath, M., & Kia Kojoori, D., & Eslami, S., & Farrokhsheresht, 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)
- Torlak, N. G., & Kuzey, C., & Sait Dinç, M., & Budur, T. (2021). Links connecting nurses' planned behavior, burnout, job satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 36(1), 77-103. DOI:10.1080/15555240.2020.1862675
- 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)
- Yaakobi, E., & Weisberg, J. (2020). Organizational citizenship behavior predicts quality, creativity, and efficiency performance: The roles of occupational and collective efficacies. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 758. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00758>