

ارائه الگوی رفتار سیاسی در تصمیم‌گیری استراتژیک مدیران ورزشی ایران

فریبارفعی دهکردی^۱، رسول نظری^{۲*}، رحیم رضانی نژاد^۳

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران،

۲- دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران، ۳- استاد

مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۳/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۶/۲۳

Providing a political behavior model in the strategic decision-making of Iranian sports managers

Fariba Rafeei Dehkordi¹, Rasoul Nazari^{2*}, Rahim Ramezani Nejad³

1-PhD Student in Sports Management, Faculty and Sports Sciences, Islamic Azad University, Isfahan Branch (Khorasgan), Isfahan, Iran 2- Associate Professor of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Islamic Azad University, Isfahan Branch (Khorasgan), Isfahan, Iran 3- Professor of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, University of Guilan, Rasht, Iran

Received: (2020/09/13) Accepted: (2020/06/03)

Abstract

Political behavior in the organization is a paradoxical issue, and despite the positive and negative bipolar view upon which, it is an inseparable part of the organizational life. The purpose of this study is to present a model of political behavior in the strategic decision-making of sports managers in the country, which was done by the qualitative research method, and with an exploratory-fundamental nature. Research data were collected through snowball sampling technique and based on in-depth interviews with 12 elites theoretical and practical in sports. Data were coded and analyzed based on theoretical foundation of data, and with Charmaz's constructivist approach. The model of political behavior and decision-making of sports managers was formed around the political behavior of managers in the form of 8 main codes of categories integration, based on the relationships among them. The findings showed that the reasoning, existing from the positive and negative aspects of political behavior, has the ability to influence the strategic decisions of sports managers. Finally, the results showed that the most important positive dimension of political behavior is achieving goals in the shortest time and with the least cost. It was also found that moving away from the goals of the organization is of the negative factors of political behavior of sports managers.

Keywords: political behavior, decision making, sports managers, constructivist.

چکیده

رفتار سیاسی در سازمان، موضوعی متناقض‌نماست و به‌رغم وجود دیدگاه دو قطبی مثبت و منفی نسبت به آن، جزء لاینفک زندگی سازمانی است. هدف از این پژوهش ارائه الگوی رفتار سیاسی در تصمیم‌گیری راهبردی مدیران ورزشی کشور می‌باشد که با روش تحقیق کیفی و با ماهیت اکتشافی - بنیادی انجام گرفت. از طریق تکنیک نمونه‌گیری گلوله برفی و براساس مصاحبه‌های عمیق با ۱۲ نفر از نخبگان علمی و اجرایی ورزش داده‌های تحقیق جمع‌آوری شد و براساس نظریه داده‌بنیاد با رویکرد ساخت‌گرای چارمز، داده‌ها کدگذاری و تجزیه و تحلیل شدند. الگوی رفتار سیاسی و تصمیم‌گیری مدیران ورزشی در قالب ۸ کد اصلی یکپارچه‌سازی مقوله‌ها بر مبنای روابط موجود بین آن‌ها، حول محور رفتار سیاسی مدیران، شکل گرفت. یافته‌ها نشان داد استدلالی که از جنبه‌های مثبت و منفی رفتار سیاسی وجود دارد، قابلیت اثرگذاری بر تصمیمات راهبردی مدیران ورزشی را دارا می‌باشد. در نهایت نتایج نشان داد که مهم‌ترین بعد مثبت رفتار سیاسی رسیدن به اهداف در کوتاه‌ترین زمان با کمترین هزینه می‌باشد. همچنین مشخص گردید که دور شدن از اهداف سازمان، از عوامل منفی رفتار سیاسی مدیران ورزشی می‌باشد.

واژه‌های کلیدی

رفتار سیاسی، تصمیم‌گیری، مدیران ورزشی، ساخت‌گرا.

* نویسنده مسئول: رسول نظری

مقدمه

انسان‌ها نگرش‌های متفاوتی نسبت به سیاست در سازمان یا به طور کلی رفتارهای سیاسی دارند. یکی از جالب‌ترین واقعیت‌های سیاست در سازمان ماهیت دوجانبه بودن آن است. صاحب‌نظران بر این باورند که رفتار سیاسی اکتسابی است و در آغاز ممکن است مغایر با ترجیحات رفتار فردی باشد. هنگامی که ویژگی‌های رفتاری یک سازمان سالم مورد بررسی قرار می‌گیرد، مهمترین مسئله‌ای که به صورت بارز در زمینه رفتاری از مدیران مشاهده می‌شود، رفتار سیاسی آنها است. در دنیای امروز، نمی‌توان سازمان‌ها را جدای از رفتار سیاسی درون آنها مورد مطالعه قرارداد. تصور اینکه افراد سازمان تنها برای اهداف و مقاصد سازمان گام برمی‌دارند، بسیار خوش بینانه است (۱). رفتارهای سیاسی عبارتند از نفوذ در دیگران از طریق راه‌های غیر قانونی برای حصول نتایجی که مجاز و قانونی نیست. بیشتر مانورهای سیاسی در سطح فردی رخ می‌دهد که در این سطح افراد تنها به دنبال منافع شخصی خود هستند و برای رسیدن به اهداف خود به سیاسی کاری و رفتارهای خارج از مقررات شغلی دست می‌زنند. هدف اصلی تمام سازمان‌ها ارتقا اثر بخشی و کارایی است (۲). مدیریت دانش و سرمایه‌های فکری جزء مهمترین دارایی‌های سازمانی محسوب می‌شوند و موفقیت سازمان‌ها عمدتاً ریشه در قابلیت‌های فکری مدیران دارد. امروزه پیاده‌سازی مدیریت دانش کارا و تبدیل سازمان به یک سازمان مبتنی بر دانش، به عنوان شرطی اساسی برای موفقیت سازمان‌های دانش‌محور در نظر گرفته می‌شوند (۳). در رویکردهای مشارکتی مهیا کردن یک محیط مناسب برای پیشرفت و وجود مدیران وظیفه شناس در راستای اجرای اصولی سیاست‌ها به طور کلی، شواهد تجربی نشان می‌دهد که رفتار سیاسی تا حد زیادی منفی است و پیامدهای آسیب رساندن به عملکرد سازمانی و تضعیف اثربخشی تصمیم‌گیری را به دنبال دارد. با این حال، دیدگاه جایگزین مشاهده سیاست به عنوان نیرویی برای پیشبرد اهداف سازمانی و یک سازوکار مهم برای سازگاری با تغییر در محیط خارج وجود دارد. این دیدگاه، رفتار سیاسی را وسیله‌ای می‌داند برای حل اختلافات، ایجاد روابط، برقراری عدالت و توسعه مشروعیت که استفاده مؤثر از سیاست همچنین می‌تواند به سطح فردی مثبت منجر شود. نتایجی از جمله اثربخشی رهبری، عملکرد فردی، موفقیت

شغلی، و مدیریت استرس که همگی تأثیر مثبتی بر سازمان همگی نشان دهنده جنبه‌های مثبت رفتار سیاسی می‌باشد (۴). از جمله ابعاد مثبت رفتار سیاسی باید به ارتباطات سیاسی هم اشاره کرد و نقش رفتار سیاسی را در بانک‌ها به عنوان منبع اصلی تأمین مالی نباید از نظر دور داشت (۵). همچنین از عوامل تأثیر گذار بر رفتار سیاسی می‌توان به متغیرهایی همچون خصوصیات شخصیتی، علاقه سیاسی و پایبندی به ارزش‌ها اشاره کرد (۶).

مطالبی که در باب رفتار سیاسی آمده، شاید این ذهنیت را ایجاد کنند که رفتار سیاسی در تضاد با منافع سازمان است و به عنوان تهدید و خطری در جهت فروپاشی سیستم سازمان تصور شود. تاکنون سازمان‌ها به گونه‌های متفاوتی مورد ملاحظه قرار گرفته‌اند که از جمله مهمترین آنها دو روش عقلانی و سیاسی است. بر اساس نگرش عقلانی، سازمان برای دستیابی به هدف‌های روشن و مشخص تلاش می‌کند و برای تصمیم‌گیری، راه حل‌های گوناگون را شناسایی کرده و بهترین آنها را انتخاب می‌نماید؛ اما بر مبنای نگرش سیاسی، سازمان از ائتلاف‌هایی به وجود آمده است که از نظر هدف باهم توافق ندارند. از آنجایی که شرایط بسیاری از سازمان‌های امروزی نامطمئن و پیچیده می‌باشد مناسب است مدیران از الگوی سیاسی بیشتر استفاده کنند (۱). به طور سنتی، رفتارهای سیاسی حتی در حدی که مغایر با هنجارها باشد، به عنوان یک خدمتگذار در طبیعت تلقی می‌شود. پارادوکس جالب در مورد نقش سیاست در مدیریت سازمان‌های موفق که توسط پینتو (۲۰۰۹) مورد بحث قرار گرفته نمونه‌ای از این بحث‌های نظریه پرداز است. پینتو استدلال می‌کند که اکثر ما تمایل داریم رفتار سیاسی را با توهین به خود مشاهده کنیم و درگیر شدن در رفتار سیاسی را شخصاً ناخوشایند و از نظر سازمانی مضر بدانیم. علاوه بر این، او ادعا می‌کند که هیچ منکر این امر وجود ندارد، بدتر یا بهتر، رفتار سیاسی اغلب یکی از نیروهای اصلی در حال حرکت در سازمان‌ها است و تصمیم‌گیرندگان مؤثر اغلب قادر و مایل به استفاده از تاکتیک‌های سیاسی مناسب برای پیشبرد اهداف سازمانی خود هستند. سیاست‌های سازنده برخی نظریه‌ها نشان می‌دهد که شیوه‌های تفکر مخصوصاً تفکر مثبت باعث تقویت ابتکار در تصمیم‌گیری می‌شود (۷). رفتار سیاسی یک ساختار اصلی در نظریه سازمانی است و در ادبیات تصمیم‌گیری این امر بسیار مورد قبول است که

شایعه‌پراکنی، دادن اطلاعات محرمانه به رسانه‌ها در مورد فعالیت‌های سازمان، کمک به دیگران برای منافع متقابل و سخنرانی و تبلیغات علیه یک‌شخص یا یک‌تصمیم خاص می‌شود (۱۵). درویش و شمس (۱۳۹۶) دریافتند که رفتار سیاسی یک فرایند طبیعی در سازمان است که از طریق آن می‌توان تعارض‌ها و اختلاف‌های بین گروه‌ها را بررسی و حل و فصل نمود و بر منافع و رضایت گروه‌های مختلف، تصمیم‌گیری و افزایش بهره‌وری تأکید کرد (۱۶). به عقیده لوفگرن^۳ (۲۰۲۰) هم‌دانش و هم‌خصوصیات فردی در نحوه تصمیم‌گیری تأثیر دارند، افراد با اعتماد به نفس بالا گزینه‌های بهتری را انتخاب می‌کنند (۱۷). در این ارتباط، استوارت و براون^۴ (۲۰۱۷) بیان کردند فضای سازمان شکل‌دهنده طرز تلقی و رفتار کارکنان است (۱۸). در جایی که مدیران و اعضای سازمان درباره اولویت‌های واگذاری توافق نظر ندارند، باید روش‌های سیاسی در پیش گرفت. علاوه بر این، روشی که اندیشمندان قبلی رفتار سیاسی را به عنوان یک نیروی منفی مفهوم‌سازی می‌کنند ممکن است مورد تردید باشد. به عنوان مثال، تنها یک جمله از شش گزاره‌ای که البانا و همکارانش (۲۰۱۸) برای عملیاتی کردن رفتار سیاسی به کار گرفتند. صریحاً استفاده از رفتار سیاسی را برای منافع فردی و نه برای آن سازمان نشان می‌دهد. او نشان داد که جنبه‌های سازنده رفتار سیاسی می‌توانند برای تصمیم‌گیری منبع ارزشمندی باشند (۸). مختاری و همکاران (۱۳۹۸) در مقاله خود به این نتیجه رسیدند که مهارت سیاسی و برداشت سیاسی بر رفتار سیاسی بسیار تأثیر گذارند و مدیران سازمان‌ها باید در جهت افزایش بهره‌وری در تصمیمات این امر را در نظر بگیرند (۱۹). 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 و بر منافع و رضایت کارکنان، تصمیم‌گیری مؤثر و بهره‌وری تأکید شده است. رفتار سیاسی فعالیتی است برای کسب قدرت تا از طریق آن بتوان در موقعیت‌های نامطمئن، مدیران به هدف‌های دلخواه برسند. در نتایج پژوهش‌های مختلف نشان داده شده که رفتار سیاسی بخش اجتناب‌ناپذیر فعالیت‌های انسانی می‌باشد (۱۶). با کمال تعجب تعداد کمی از مطالعات تعدیل تأثیرات در رابطه با کیفیت رفتار سیاسی و تصمیم‌گیری را بررسی کرده‌اند از این رو، رفتار سیاسی اندکی درک نشده است. از

رفتارهای سیاسی اغلب به کیفیت تصمیمات آسیب می‌رساند و عملکرد سازمانی را تضعیف می‌کند (۴). دیگر یافته‌ها نشان داد که بین جنبه‌های رفتارهای سیاسی و سطح کلی رفت رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد. در یکی از معدود تحقیقات انجام‌شده خسروی و همکاران (۱۳۹۶) به بررسی ارتباط بین رفتار سیاسی و سلامت سازمانی با دلبستگی شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان پرداختند (۹). یافته‌های آنها حاکی از رابطه منفی معنی‌دار بین رفتار سیاسی با سلامت سازمانی بود که با یافته‌های تحقیق حاضر هم‌خوانی دارد. ژونگ^۱ (۲۰۲۰) استدلال می‌کنند که رفتار سیاسی چندین بعد سازنده دارد که می‌توانند به طور مثبت در تصمیم‌گیری سهیم باشند و عملکرد تصمیم‌گیری را بهبود ببخشند (۱۰). بلیکی^۲ و همکاران (۲۰۱۱) دریافتند که رفتار سیاسی هر دو جنبه سازنده و مخرب را دارد، از این رو پیشنهاد می‌کنند که تصمیم‌گیرندگان بی‌طرف عمل نمایند (۱۱). با توجه به ماهیت دوگانه و نسبی رفتار سیاسی افزایش روزافزون کاربرد این مفهوم در محیط کار، عدم وجود درک دقیق از رفتار سیاسی و نیز نیاز به رعایت الزامات اخلاقی در به کارگیری این نوع رفتارها، اهمیت مطالعه رفتار سیاسی را افزایش داده است (۱۲). عزیززی نژاد و همکاران (۱۳۹۸) معتقدند که رفتار سیاسی شامل فعالیت‌هایی است که در یک سازمان برای کسب قدرت و برای اهمیت قائل شدن به اولویت‌های یک فرد قدرت طلب در موقعیتی که در آن نبود اطمینان یا نبود ثبات در سازمان وجود دارد، صورت می‌گیرند (۱۳). پژوهشگران دریافته‌اند که رفتارهای سیاسی در سازمان اغلب پنهان و تحت تأثیر تفاوت در ادراکات و نگرش‌های کارکنان هستند و براساس ماهیت عمل یا درک افراد از واقعیت تعیین می‌شوند (۱۴).

چنین رفتارهایی از ادراک فرد و واکنش برای نفع شخصی سرچشمه می‌گیرد. در این ارتباط، دانایی فرد، ابراهیمی و کاشی (۱۳۸۹) رفتار سیاست کلی را شامل رفتار افرادی می‌دانند که به شیوه خویش خدمتی عمل می‌کنند تا نتایج ارزشمندی به دست آورند. همچنین، رفتار سیاسی به تلاش برای نفوذ بر اهداف، معیارها یا فرایندهای مورد استفاده برای تصمیم‌گیری توجه دارد. هنگامی که بیان می‌شود سیاست‌ها به توزیع مزایا، امکانات، کارها و منابع در داخل سازمان‌ها توجه دارند، این مطلب شامل رفتارهای سیاسی متنوعی مثل خودداری کردن از دادن اطلاعات به تصمیم‌گیرندگان،

فرهنگی به ارمغان می‌آورند. زیرا نخستین قابلیت یک مدیر خوب منابع انسانی، قابلیت ملاحظات راهبردی است. به نظر می‌رسد با نهادینه سازی تفکر راهبردی و اتخاذ تصمیماتی برخاسته از رفتار راهبردی، مدیران می‌توانند بسیاری از گلوگاه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی را برطرف نمایند (۲۳). در هزاره سوم، سازمان‌های ورزشی مانند بیشتر سازمان‌ها و نهادهای سایر حوزه‌ها، برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی، باید به سازمانی راهبردمحور تبدیل شوند، در این میان موانع راهبردی می‌توانند بر اندیشه‌ها و چشم‌انداز سازمان تأثیر بگذارند ولی سازمان‌ها امیدوارند با اجرای برنامه‌های راهبردی به اهداف تعیین شده با حداقل انرژی و منابع، دست پیدا کنند (۲۴). شکست یا موفقیت هر سازمان تا حدود زیادی به کیفیت مدیریت و رفتار مدیران آن بستگی دارد. به طوری که اگر سازمانی دچار بحران شود ابتدا مدیر باید پاسخگو باشد. برای مدیرانی که خواهان تغییر آینده و محیط هستند، تسلط بر تفکر راهبردی بسیار مهم است چراکه نقطه آغازین ایجاد چشم‌انداز سازمان است. مدیران و برنامه‌ریزان با افزایش مهارت تفکر راهبردی خود و کارکنان، می‌توانند چشم‌انداز آینده سازمان را ترسیم کنند و در جهت تحقق آن، راهبرد مناسبی را در پیش بگیرند. به همین سبب شناخت عوامل و متغیرهای سازمانی که موجب ایجاد تفکر راهبردی در مدیران می‌شود، اهمیت بسزایی دارد (۲۵). تفکر راهبردی یک فرایند نوآوری انسان محور است که بر مشاهده، همکاری، یادگیری سریع، تصویر سازی از ایده‌ها و تجزیه و تحلیل همزمان کسب و کار تأکید دارد (۲۶).

مدیران سازمان‌ها در قبال تغییرات پیش روی خود دست به انتخاب یک اقدام از میان اقدامات جایگزین می‌زنند که به این نوع اقدامات تصمیم‌گیری می‌گویند. در کمال تعجب می‌بینیم که اکثر محققان تصمیم‌گیری بعد منفی رفتار سیاسی را در اجرای تصمیمات می‌بینند در صورتی که اگر رفتار سیاسی را به عنوان یک عامل مخرب یا ناکارآمد تلقی نکنند، سازمان‌ها می‌توانند در سطوح بالاتری نقش خود را به خوبی اجرا کنند. تحقیقاتی در خصوص تنوع در تصمیم‌گیری صورت گرفته اما اینکه ابعاد سازنده رفتار سیاسی چه نقشی می‌تواند در تصمیم‌گیری‌های مدیران ورزشی داشته باشند هنوز مورد بررسی قرار نگرفته است. ضرورت انجام این تحقیق شاید بیشتر به خاطر محو‌نگرش منفی از رفتار سیاسی و نگاه و فرهنگ افراد به جنبه‌هایی از رفتار سیاسی که با تصمیم‌گیری درست هم‌مسیر شده می‌باشد که در این قلمرو کار جدیدی است. یکی دیگر از

آنجا که رفتار سیاسی فراگیر است و غالباً آسیب‌رسان، برای تعیین بهترین شرایط تصمیم‌گیری مدیران باید اطلاعات درون سازمانی و برون سازمانی خود را افزایش دهند (۴). چشم‌انداز سیاسی در تصمیم‌گیری راهبردی، متمرکز بر راه‌هایی است که افراد درگیر در فرآیند تصمیم‌گیری می‌توانند از طریق قدرتی که در اختیار دارند یا از طریق اقدامات دیگری که برای اعمال نفوذ از قبیل تعاون و چانه‌زنی انجام می‌دهند، روی آن تأثیر بگذارند (۸). به دلیل نبودن متون منسجم و یکپارچه در این حوزه، عدم اجماع در مورد عوامل به‌وجودآورنده رفتار سیاسی در سازمانها بر ادبیات موجود سایه افکنده است. لذا، برای درک بهتر رفتار سیاسی و مدیریت آثار غیرکارکردی آن، لازم است ریشه و علل بروز این نوع رفتار در سازمان مشخص گردد. چنین رفتاری محیط کاری مضر و تفرقه‌افکنی ایجاد می‌کند، به گونه‌ای که کارایی و اثربخشی سازمانی را کاهش می‌دهد. محیطی که آکنده از رفتار سیاسی است ممکن است به جابه‌جایی، کاهش کیفیت کار، عدم تحقق اهداف، کاهش عملکرد کارکنان و افزایش استرس و فشار روانی بینجامد (۲۰). اتخاذ تصمیم‌های اثربخش که از آن به منزله قلب مدیریت نیز یاد شده است وابسته به عوامل درونی و بیرونی متعدد است. همه ما هر روز تصمیمات بسیاری می‌گیریم. برخی از آنها مهم هستند، در حالی که برخی دیگر نیستند. برخی از آنها دشوار است، در حالی که دیگران آسان هستند. ما قبل از تصمیم‌گیری، اطلاعات زیادی را جمع می‌کنیم، اما گاهی از روی احساسات تصمیم می‌گیریم. تصمیم‌گیری به مثابه فرایند شناختی و مهمترین کارکرد مدیران و بخش جدایی‌ناپذیر مدیریت مطرح است که متاثر از عوامل زیادی می‌باشد (۲۱).

در نظام ارزشی جامعه ما ورزش به عنوان پدیده ارزشمند فرهنگی و اجتماعی به شمار می‌رود. سازمان‌های ورزشی به عنوان متولیان اجرای ارتباط مدیران با کارکنان یکی از عرصه‌های با اهمیت و تأثیرگذار تعامل سازمانی بر تولید و خدمات رسانی سازمانی است که انتقال دانش به عنوان هدف اصلی سازمان شدیداً به وجود فضای ارتباطی خوب و مناسب بین سطوح مدیریتی وابستگی حیاتی دارد (۲۲). چالش نه‌چندان جدید جهانی شدن در دنیای امروز سازمان‌ها را ملزم به وارد شدن در محیط بسیار پویای رقابت جهانی کرده و در میان تلاقی فرهنگ‌های متفاوت جهانی قرار داده است. از این‌رو مدیریت منابع انسانی تفاوت‌های فرهنگی را به خوبی درک می‌کند و اثر بخشی بالا را در محیط‌ها و سازمان‌های چند

جدول ۱. ساختار پیاز فرایند پژوهش

نوع عملیات	مؤلفه
اکتشافی - بنیادی	ماهیت پژوهش
رویکرد کیفی	نحوه انجام پژوهش
تفسیری - برساختی	پارادایم پژوهش
استقرایی	رویکرد پژوهش
نظریه داده بنیاد	راهبرد پژوهش
مصاحبه‌های عمیق و مطالعات نظری	منبع گردآوری داده‌ها
داده بنیاد / ساخت گرا	روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

راهبرد نظریه داده بنیاد می‌تواند از میان حجم انبوهی از داده‌ها به شکلی سیستماتیک وجوه مشترک را در غالب کد، استخراج کند و بر اساس آن به تئوری پردازی در حیطه پژوهش خود بپردازد. این راهبرد از رویکرد استقرایی بهره می‌گیرد. هدف این راهبرد تبیین یک پدیده از طریق مشخص کردن عناصر کلیدی (مفاهیم^۱، مقوله‌ها^۲ و قضیه-ها^۳) آن پدیده و سپس طبقه‌بندی روابط این عناصر درون بستر و فرایند آن پدیده است. تولید و خلق مفاهیم، مقوله‌ها و قضیه‌ها نیز فرایندی چرخه‌ای تکراری است. به منظور ارایه الگوی شماتیک از یافته‌های برگرفته از کدهاسی شده که از رویکرد ساخت گرا در نظریه داده بنیاد که چارمز (۲۰۱۹) ارایه داده استفاده شود (۲۷). چهار فرایند همپوشان در تحلیل ساخت گرای نظریه داده بنیاد عبارت از: کدگذاری اولیه، کدگذاری متمرکز شده، کدگذاری محوری و نظری (۲۸) نمونه‌های پژوهش همانگونه که در جدول مشاهده می‌شود تعداد کل آنها ۱۲ نفر بوده است. متخصصان و صاحب‌نظران حوزه‌های مدیریت ورزشی، مدیریت راهبردک، شاغل در دانشکده‌های تربیت بدنی و سازمان‌های ورزشی بودند. ویژگی‌های جمعیت شناختی و توزیع فراوانی صاحب‌نظران و متخصصین حاضر در تحقیق در جدول ۱ ارائه شده است.

موارد اهمیت این پژوهش واکاوی عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری‌های مدیران ورزشی می‌باشد. شاید این مطالعه بتواند چراغی باشد روشن بر سر راه مدیرانی که بدون هیچ دانش مدیریتی به سازمان‌ها تزیق می‌شوند. به نظر می‌رسد با توجه به اینکه در کنار مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی که به عنوان مهارت‌های اصلی مدیران مطرح است در حوزه ورزش به واسطه نقش موثری که بر روند‌های سیاسی داشته و سیاست نیز در ورزش ایران موثر می‌باشد، نیاز است که مهارت سیاسی به عنوان مهارت چهارم مدیریتی برای مدیران ورزشی در نظر گرفته شود. در این راستا تحلیل رفتارهای سیاسی و تصمیم‌گیری راهبردی می‌تواند به شناسایی سطح مهارت‌های سیاسی و همچنین عوامل مؤثر بر آن منجر شود.

این پژوهش برای اولین بار الگویی از رفتار سیاسی و تصمیم‌گیری راهبردی مدیران ورزشی ایران با رویکرد نظریه داده بنیاد ارایه شده است. تحقیق حاضر نشان خواهد داد که ابعاد مختلف رفتار سیاسی چه نتایجی بر تصمیم‌گیری‌های مدیران ورزشی دارد. اهمیت یافته‌های این تحقیق باعث تقویت بحث منصفانه در خصوص رفتار سیاسی می‌باشد. در این پژوهش اهمیت دانش و اطلاعات سیاسی بر نگرش و نوع تصمیم‌گیری خط قرمز می‌کشد. انجام این تحقیق برای روشن نبودن جنبه‌های رفتار سیاسی با توجه به تصمیمات گرفته شده در سازمان‌های ورزشی درصدد رسیدن به پاسخ این سؤال است، آیا جنبه‌های مثبت و منفی رفتار سیاسی می‌تواند در تصمیم‌گیری مدیران ورزشی نقش داشته باشد؟

روش تحقیق

پژوهش حاضر از منظر ماهیت در دسته پژوهش‌های کاربردی و از منظر روش شناختی و راهبرد گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها در دسته پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد که بهترین دلیل برای استفاده از این روش کمبود اطلاعات در خصوص پیشینه‌ی این پژوهش و نبودن الگو مشخصی برای این عنوان می‌باشد.

جدول ۲. ویژگی های جمعیت شناختی مصاحبه شونده ها

کد	جنسیت	تحصیلات	سابقه مدیریت	سابقه تدریس	گرایش
۱	مرد	دکتری	۴	۴	مدیریت منابع انسانی
۲	زن	دکتری	۱۰	۲۵	مدیریت ورزشی
۳	مرد	دکتری	۱۰	۳۰	مدیریت راهبردک ورزشی
۴	مرد	دکتری	۲	۱۳	مدیریت منابع انسانی
۵	زن	دکتری	۱	۱	مدیریت ورزشی
۶	زن	دکتری	۳۰	۳۰	مدیریت ورزشی
۷	مرد	دکتری	۲۰	۲۰	مدیریت منابع انسانی
۸	مرد	دکتری	۲۸	۲۲	مدیریت راهبردک ورزشی
۹	مرد	دکتری	۳۰	-	مدیریت منابع انسانی
۱۰	زن	دکتری	۱۴	۲	مدیریت ورزشی
۱۱	مرد	دکتری	۱	۱	مدیریت ورزشی
۱۲	زن	دکتری	۲۰	-	مدیریت راهبردک ورزشی

نمونه تحقیق به صورت ترکیبی از روش نمونه گیری نظری^۱ و گلوله برفی^۲ انتخاب شد. در واقع نمونه گیری تا جایی تداوم یافت که پژوهش به اشباع نظری رسید. زمان در نظر گرفته شده برای هر مصاحبه به طور میانگین ۲۵ دقیقه بود، لازم به ذکر است در فرایند انتخاب صاحب نظران و نخبگان سعی شد با استفاده از رویه انتخاب گلوله برفی دو دسته افراد علمی و اجرایی، با استفاده از شاخصه های استاندارد ورود به قلمرو پژوهش انتخاب شوند. در این راستا مهمترین شاخصه افراد علمی سطح تحصیلات و تخصص ایشان با توجه به مقالات و کتابهای منتشر شده بود، همچنین مهمترین شاخصه ورود افراد اجرایی سوابق مدیریتی و ارزیابی عملکرد آنها در قلمرو ورزش در نظر گرفته شد.

با توجه به ادبیات نظری پژوهش های کیفی، همزمان با انجام مصاحبه ها تحلیل و کدگذاری آنها نیز انجام پذیرفت. بدین منظور پس از انجام مصاحبه ها و پیاده سازی آنها، متن مصاحبه ها چندین بار مرور شد. سپس به منظور یافتن مرکزیت در بین آنها، این کلمات، مرور و بر این اساس مقوله بندی شدند. سپس بین متون اولیه و مقولات نهایی چندین بار طی مسیر استقرائی تکرار شد تا در نهایت، ثبات

قابل قبول و مشترکی در بین پژوهشگران درباره آنچه حاصل از داده ها بود ایجاد گردد. در پایان با انجام کدگذاری محوری، نظریه پژوهش درباره جنبه سازنده رفتار سیاسی در تصمیم گیری راهبردک مدیران ورزشی ایران، روایت شده است. همچنین فرایند کدگذاری ها توسط ۳ نفر از استادان صاحب نظر که عضو گروه مصاحبه نمودند، بررسی و پیشنهادات آن ها در تدوین الگو استفاده گردید. پژوهشگر به منظور سنجش پایایی ابزار کیفی، دو مصاحبه آزمایشی ترتیب داد و پس از تحلیل نتایج و سپس مقایسه با اهداف و سوالات پژوهش، اصلاحاتی در سوالات و اولویت بندی پرسش ها داده شد تا باعث افزایش دقت ابزار پژوهش شود.

جهت ممیزی پژوهش حاضر از چهار راهبرد استفاده شد؛ در ابتدا برای باورپذیری، محقق یکی از مصاحبه ها را بعد از یک ماه دوباره کد گذاری نموده، و نتایج با ضریب اسکات مقایسه شد. لازم به ذکر است برای اعتماد پذیری و انتقال پذیری از روش تحلیل اعضای پژوهش استفاده شد، در این روش گزارش محقق از نظر صحت و کامل بودن مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت، در این راستا اتکاپذیری به معنی اینکه آیا اگر کس دیگری کد گذاری کند به همین یافته ها می رسد نیز انجام شد. برای تأیید پذیری

1. Theoretical sampling

2. Snowball sampling.

۳ نفر صاحب نظر کدها، یافته ها و الگو را بررسی کردند و تمامی مراحل به صورت جز به جز ارائه شد تا متخصصان

خبره نظرشان را در مورد الگو ارائه دهند.

یافته های تحقیق

بر اساس ماهیت غیرخطی تحقیقات کیفی، فرآیند کدگذاری چندین بار تکرار گردید و در نهایت طبقات و مقوله های کامل

و جامعی ایجاد شد. برای نمونه در جدول شماره (۳) یکی از مصاحبه های پیاده سازی شده آورده شده است.

جدول ۳- نمونه ای از مفاهیم استخراج شده و کدهای مفهومی در کدگذاری اولیه، متمرکز شده و محوری

کدگذاری نظری	کدگذاری متمرکز شده	کدگذاری اولیه		متن مصاحبه
		مقوله ها	گزاره ها و برجسب زنی (مفاهیم اولیه)	
جنبه های مثبت رفتار سیاسی	کیفیت و نحوه تصمیم گیری	تصمیم گیری و رسیدن به اهداف سازمان	- رفتار سیاسی برسرعت و تصمیم گیری اثر می- گذارد و یک ساختار اصلی در نظریه های سازمانی است.	۱. باوجود شرایط ناپایدار ورزش و تنش های مدیریتی رفتارهای مدیران بر تصمیم گیری های آنها تاثیر می گذارد. رفتار سیاسی برسرعت و کیفیت تصمیم گیری اثر می گذارد و یک ساختار اصلی در نظریه های سازمانی است. رفتار سیاسی مدیران می تواند به شکل مطلوبی سازمان را به هدف اصلی خود برساند. ۲. بینش و باور فرد نسبت به پدیده ای که مدیریت می کند هر چه قدر متناسب با نیازهای کارکنان در سازمان و نیازهای جامعه باشد رفتارهای سیاسی باورپذیرتر خواهند بود. مدیران باید رفتارشان را با شرایط مختلف تنظیم کنند. ۳. رفتار سیاسی مانند معامله می توانند باعث خصومت های تلافی جویانه بین افراد باشد. همچنین می تواند منجر به تحریف یا دستکاری اطلاعات شود. ۴. ویژگی های شخصیتی، مهارت های روانی در رفتارهای مدیران مخصوصا رفتار سیاسی سهیم هستند. مدیری که شخصیت درونگرا دارد خیلی اهل تعاملات فردی و مصاحبه با رسانه ها نیست و تمایلی به ارائه گزارش عملکرد به مدیران بالا دستی نیست. در حالی که رفتار یک مدیر برونگرا عکس آن است. ۵. تصمیم گیری های هوشمندانه رقابت پذیری را افزایش می دهند. تصمیم گیری های عقلایی مدیران می توانند در اهداف کلان سازمان تغییراتی را ایجاد کنند. هر چه شرایط اقتصادی کشور بهتر، مدیریت و تصمیم گیری راحتتر. تصمیم گیری ثابت ندارد و بسته به شرایط تغییر می کند. ادغام اسناد و شواهد به تصمیم گیری کمک می- کند. خلاقیت مدیران در تصمیم گیری محور اصلی رسیدن به اهداف سازمانی است. تصمیم گیری راهبردی یکی از مهمترین انواع تصمیم گیری است.
تطبیق رفتار مدیران با نیاز جامعه	تناسب باورها و عقاید با نیازها	نیاز کارکنان و جامعه	- هر چه قدر رفتار متناسب با نیازهای کارکنان در سازمان و نیازهای جامعه باشد رفتارهای سیاسی باورپذیرتر خواهند بود. ۳. رفتارهای سیاسی مانند معامله می توانند باعث خصومت های تلافی جویانه بین افراد باشد. همچنین می توانند باعث تحریف یا دستکاری اطلاعات شوند.	
جنبه های منفی رفتار سیاسی	تحریف و دستکاری اطلاعات	قابلیت های منفی رفتار سیاسی	- رفتار سیاسی مانند معامله می توانند باعث خصومت های تلافی جویانه بین افراد و همچنین منجر به تحریف یا دستکاری اطلاعات شود.	
شخصیت و دانش مدیران	دور شدن از اهداف سازمان	ویژگی های شخصیتی مدیران و دانش مدیران	- رفتار سیاسی مانند معامله می توانند باعث خصومت های تلافی جویانه بین افراد و همچنین منجر به تحریف یا دستکاری اطلاعات شود.	
شرایط محیطی خلاقیت مدیران	تغییر در نگاه مدیران شخصیت های درونگرا و برونگرا	تأثیر مهارت های روانی و دانش مدیران بر تصمیم گیری	- ویژگی های شخصیتی، مهارت های روانی مدیریتی در رفتارهای مخصوصا رفتار سیاسی سهیم هستند. تصمیم گیری ثابت ندارد و بسته به شرایط تغییر می کند.	
	شرایط مختلف سازمان و اثر آن در تصمیم گیری مدیران و ادغام اسناد و شواهد	ثبات تصمیم گیری و خلاقیت در تصمیم گیری	تصمیم گیری ثابت ندارد و بسته به شرایط تغییر می کند.	

ارائه گردید. براساس رویه‌های مطرح شده در قسمت روش شناسی و همچنین نمونه کدگذاری ارائه شده، مقوله‌های فرعی و اصلی الگو به شرح جدول (۴) ارائه می‌گردد.

عوامل شناسایی شده از مصاحبه‌ها در دو دسته ی جنبه های مثبت و منفی رفتار سیاسی طبقه بندی شدند. بدینصورت که تعداد ۱۱۲ مفهوم اولیه و مقوله در کدگذاری اولیه توسط پژوهشگر شناسایی و نشانه گذاری شد؛ سپس، در کدگذاری متمرکز شده، ۳۷ کد بدست آمد و در نهایت در ۷ کد محوری،

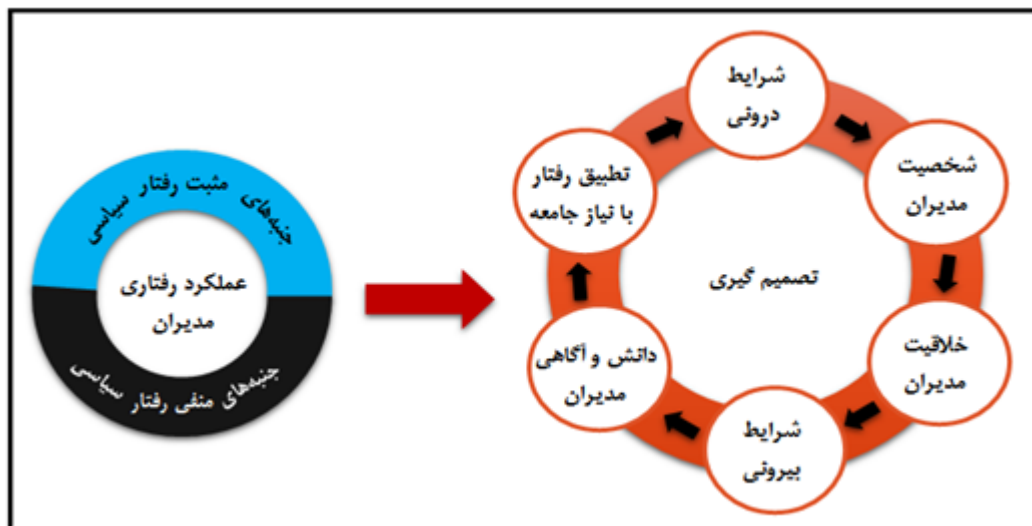
جدول ۴. مقوله های فرعی و اصلی الگو

مقوله های اصلی	مقوله های فرعی
جنبه های مثبت رفتار سیاسی	تحلیل رفتار سیاسی بر کیفیت و نحوه ی تصمیم گیری - رسیدن به اهداف در کوتاه ترین زمان با کمترین هزینه - مشارکت کارکنان در تصمیم گیری‌ها و ایجاد حس رضایت در آنها حفظ طول عمر سازمان - خلق آینده روشن و رسیدن به شرایط مطلوب - بهره وری در برنامه های سازمان
عوامل سازمانی	تخصیص منابع - اعتماد کم - ابهام در نقش سیستم ارزشیابی عملکرد نامشخص - سیستم تصمیم گیری مبتنی بر دموکراسی - مدیران قدیمی خودخواه - تناسب باورها و عقاید با نیاز ها و تنظیم نیاز ها با رفتار
جنبه های منفی رفتار سیاسی	تحریف و دستکاری اطلاعات - دور شدن از اهداف سازمان - فقدان آینده پژوهی برای سازمان - سیاست زدگی ورزش کشور - آسیب به کیفیت تصمیمات
عوامل فردی و شخصیتی	رفتار حاصل از بروندهای شخصیتی مدیران و تأثیر مهارت - های روانی و دانش مدیران بر تصمیم گیری - سطح آگاهی مدیران - تفکری همه جانبه برای گرفتن یک تصمیم عقلایی تخصص مدیر در ارایه رفتار سیاسی مناسب - شخصیت درونگرایی مدیران و عدم ارتباط و تعامل با دیگران - مهارت های سیاسی و ارتباطی - کنترل درونی - ریاست طلبی سرمایه گذاری در سازمان - انتظار موفقیت
شرایط محیطی سازمان	رفتارها و واکنش های مناسب - تناسب با موقعیت های خاص - شرایط اقتصادی سازمان برای تصمیم گیری - شرایط سیاسی سازمان برای تصمیم گیری - شرایط اجتماعی سازمان برای تصمیم گیری - شرایط فرهنگی سازمان برای تصمیم گیری وجود رقبا - افراد با نفوذ سیاسی خارج سازمان، مقررات و قوانین و وجود نمایندگان مجلس - جناح های سیاسی - شناسایی فرصت ها و تهدیده
شرایط درونی سازمان	منابع مالی، مادی و انسانی سازمان - گروه های غیر رسمی - شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان - زیرساخت های نرم افزاری و سخت افزاری - رفتار و نگرش مدیران بالا دستی
خلاقیت مدیران و دانش مدیران	در نظر گرفتن کلیه اسناد برای گرفتن تصمیم عقلایی

اهمیت ابعاد منفی و مثبت رفتار سیاسی را در مصاحبه‌ها نشان دهد. این الگو قطعا الگوی کاملی نیست اما چراغ کمسویی است برای رسیدن مدیران ورزشی به شرایط مطلوب تر سازمانی و درک ارزیابی درون سازمان و بیرون سازمان برای کارایی بالاتر و همچنین جمع شدن یکسری عوامل برای

در نهایت پس از واکاوی در مقوله های مربوط به رفتار سیاسی مدیران و نقش آن در تصمیم گیری، الگو نهایی تحقیق بدین صورت ارایه می‌شود. عوامل مؤثر در این روند در الگو اشاره شده است. در الگو جنبه های مثبت و منفی رفتار سیاسی در سطحی بالاتر قرار گرفته چراکه محقق قصد دارد تکرار و

تصمیم‌گیری عقلایی در این مقاله راه را برای مدیران ورزشی کم تجربه‌تر نشان می‌دهد.



شکل ۱. الگوی مبتنی بر یافته‌های رفتار سیاسی در تصمیم‌گیری راهبردی مدیران ورزشی ایران

نمی‌توان به اهداف سازمان دست پیدا کرد. شاید بتوان راه‌های مختلف تصمیم‌گیری مدیران ورزشی را که منجر به رضایت کارکنان و جلوگیری از هدر رفت سرمایه، جهت‌دهی به اهداف، کشف حوزه‌های جدیدی از کسب و کار، بلوغ و بقای سازمان، عدم ریسک‌پذیری مخاطره‌آمیز، بهبود اوضاع با رفتار سیاسی و سیاست در رفتار می‌شود را به عنوان منبعی از سرمایه‌های سازمان به شمار آورد.

البته همانطور که چارمز به عنوان بنیانگذار رویکرد ساخت-گرا اذعان داشت، این رویکرد به طور صریح فرض می‌دارد که هر شرح نظری باید پرتره تفسیری را از جهان مورد مطالعه ارائه دهد و در ادامه این مبحث، می‌افزاید که البته قرار هم نیست، تصویری کاملاً دقیق را از آن ارائه دهد. احتمالاً این پژوهش نیز که با رویکرد ساخت‌گرا صورت پذیرفته است، از این قاعده مستثنی نیست (۲۹). سازمان‌های ورزشی موفق به مدیرانی نیاز دارند که با دیدگاهی عمیق، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را ترسیم کنند، کارکنان را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در آنان به وجود آورند (۲۵). مدیران ارشد بسیاری از سازمان‌های ورزشی وقت، انرژی و منابع مالی و انسانی قابل توجهی را صرف تدوین راهبرد و تعیین راهبردهای اساسی سازمان‌های خود می‌کنند تا به اهداف خود برسند ولی آگاهی و درک کارکنان آنها از این چشم‌انداز و مأموریت بسیار کم و همسویی و هالگوی آنها برای تحقق اهداف منبعث از این چشم‌انداز و مأموریت بسیار کم است؛ بنابراین مدیران ارشد

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر که بر اساس یکی از پرکاربردترین راهبردهای روش تحقیق کیفی، گرند تئوری طرح‌ریزی شده است، به دنبال ساخت یک نظریه با یک برد متوسط بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده است که می‌تواند به ارائه الگو جنبه‌های سازنده رفتار سیاسی و تصمیم‌گیری مدیران ورزشی ایران، منجر گردد. نتایج تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه و یکپارچه‌سازی مقوله‌ها بر مبنای روابط موجود بین آنها حول محور رفتار سیاسی مدیران، شکل دهنده این الگو است. الگو ارائه شده در این مطالعه دارای نوآوری قابل ملاحظه‌ای در شرح نظری رفتار سیاسی مدیران و تبعات آن است. جنبه نوآوری این تحقیق روی رفتار سیاسی مدیران و اثر جنبه‌های مثبت و منفی آن بر تصمیمات استراتژیک آنها می‌باشد. البته با توجه به شرایط بیرونی و درونی سازمان و شخصیت مدیران ورزشی، نتایج این پژوهش می‌تواند راه‌گشایی باشد برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی مدیران سازمان‌های ورزشی که گاه‌نشأت گرفته از نزدیک شدن به کانون قدرت‌های سیاسی می‌باشد. پارادوکس جالب در مورد نقش آفازدها در مدیریت موفق مورد بحث بسیاری از مدیران ورزشی می‌باشد. این دیدگاه از نگاه محقق اجتناب ناپذیر است. مدیران گاه‌آ از اطلاعات و افراد متصل برای کسب منافع شخصی استفاده می‌کنند چراکه بسیاری معتقدند بدون ارتباط داشتن با قدرت‌های سیاسی

همواره در جستجوی راه‌حلی برای حصول از اجرای راهبردهای خود بوده تا بتوانند بهترین تصمیم‌ها را برای سازمان بگیرند (۳۰).

هنگامیکه ویژگی‌های رفتاری یک سازمان سالم مورد بررسی قرار می‌گیرد، مهمترین مسئله‌ای که به صورت بارز در زمینه رفتاری از کارکنان مشاهده می‌شود رفتار سیاسی آنهاست. در دنیای امروز نمی‌توان سازمان‌ها را جدای از رفتار سیاسی درون آنها مورد مطالعه قرار داد. تصور اینکه افراد سازمان تنها برای اهداف و مقاصد سازمان گام برمی‌دارند، بسیار خوشبینانه است البته رفتارهای سیاسی بخشی از شرح وظایف رسمی کارکنان سازمان محسوب نمی‌شود، اما به دلیل تأثیر آن بر کسب منافع و دفع خطر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (۱). سیاست و رفتار سیاسی فقط مخصوص سیاستمداران نیست. این نکته‌ی سخت و شاید تلخ را هر کس که مدت کوتاهی در یک سازمان و حتی در یک کسب و کار کوچک فعالیت کرده باشد، با تمام وجود درک کرده است. سازمان‌ها معمولاً محیط‌هایی سیاسی هستند. به قول رابینز، 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. رفتارهای سیاسی در شرح وظایف افراد پیش‌بینی نشده‌اند و یم فرد می‌کوشد با تکیه بر آنها بر دیگران نفوذ کرده و روی آنها تأثیر بگذارد. در رفتار سیاسی توسط مدیران ورزشی هدف تصمیم‌گیری در راستای پیشبرد اهداف شخصی است. ایجاد رابطه‌ی غیررسمی و پنهانی با مسئول دفتر مدیرعامل برای کسب اخبار دست اول درباره‌ی سازمان، پنهان کردن اطلاعات کلیدی از تصمیم‌گیران با هدف تصمیم‌سازی و تغییر دادن نتیجه‌ی تصمیم‌گیری، ائتلاف با دیگران برای پیشبرد رأی و نظر خود در جلسات رسمی یا هدایت جریان‌های غیررسمی در سازمان، پخش شایعه در شبکه ارتباط غیررسمی، پخش کردن اطلاعات و اسرار شرکت در فضای عمومی، شبکه‌های اجتماعی و رسانه‌ها، لطف کردن به دیگران با این انگیزه که آن‌ها را مدیون شده و وادار شوند جای دیگری، منافع مدیر را تأمین کنند، لابی کردن با هدف تغییر یک تصمیم و انتخاب یک گزینه‌ی متفاوت؛ هر یک از این رفتارها را می‌توان مصداقی از رفتار سیاسی در نظر گرفت.

در الگو طراحی شده، اصلی‌ترین نتیجه این پژوهش نشان دادن دو بعد جنبه‌های مثبت و منفی رفتار سیاسی و بازتاب آن در تصمیم‌گیری مدیران می‌باشد که نقش هر یک از آنها در کارکرد الگو ضروری است. البته فاکتورهای دیگری همچون تفکر راهبردی و موانع راهبردی، هم در رفتار مدیران و هم در تصمیم‌گیری‌های آنها نقش مهمی دارد که امید است در پژوهش‌های آتی به آن پرداخته شود. البنا (۲۰۱۸) در پژوهش خود از جنبه‌های مثبت رفتار سیاسی بر تصمیم‌گیری بیان می‌کند که رفتار سیاسی اغلب یکی از نیروهای اصلی در حال حرکت در سازمان‌ها است و تصمیم‌گیرندگان اغلب مایل به استفاده از تاکتیک‌های سیاسی مناسب برای پیشبرد اهداف سازمانی خود هستند و آن را یکی از جنبه‌های سازنده رفتار سیاسی مطرح می‌کند که بخشی از همسویی را پوشش می‌دهد (۸). همسو بودن این تحقیق با پژوهش دیگری از وی نشان می‌دهد اکثر افراد تمایل دارند رفتار سیاسی را با ظلم و استمرار این رفتار در نظر بگیرند که قابل انکار نیست رفتار سیاسی بدتر یا بهتر می‌تواند یکی از نیروهای اصلی حرکت در سازمان‌ها باشد و تصمیم‌گیرندگان موثر اغلب قادر به استفاده از تاکتیک‌های مناسب سیاسی هستند تا اهداف سازمانی را ارتقا دهند. همچنین گارث شِفرد^۱ (۲۰۱۹) نتایجی از جمله اثربخشی رهبری، عملکرد فردی، موفقیت شغلی، و مدیریت استرس که همگی تأثیر مثبتی بر سازمان دارند را نشان دهنده جنبه‌های مثبت رفتار سیاسی می‌داند و تحقیق او با بخشی از این الگو همسو است. رسیدن به اهداف در کوتاه‌ترین زمان با کمترین هزینه، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد حس رضایت در آنها، حفظ طول عمر سازمان، خلق آینده روشن و رسیدن به شرایط مطلوب و بهره‌وری در برنامه‌های سازمان از جمله کدهای بدست آمده در خصوص ابعاد و جنبه‌های مثبت رفتار سیاسی می‌باشند. تحریف و دستکاری اطلاعات، دور شدن از اهداف سازمان و تغییر در نگاه مدیران کدهای استخراج شده از دل مصاحبه‌ها می‌باشد که اشاره به جنبه‌های منفی رفتار سیاسی دارد. همچنین گارث شِفرد (۲۰۱۹) همسویی این تحقیق را که رفتار سیاسی یک ساختار اصلی در نظریه سازمانی است و در ادبیات تصمیم‌گیری این امر را گنجانده که رفتارهای سیاسی اغلب به کیفیت تصمیمات آسیب می‌رساند و عملکرد سازمانی را تضعیف می‌کند، را نشان می‌دهد (۴). پینتو (۲۰۰۰) استدلال می‌کند که اکثر ما تمایل داریم رفتار سیاسی را با توهین به خود مشاهده کنیم و درگیر شدن در رفتار سیاسی را شخصاً ناخوشایند

سیاست‌بازها و رفتارهای سیاسی باشد. سیاست، کوشش دیرینه انسان‌شناسی است که از آغاز تمدن وجود داشته است؛ از این رو چیزی نیست که فقط در سازمان‌های امروزی وجود داشته باشد؛ اما باید گفت امروزه سازمان‌ها، زمینه باروری و پرورش و رشد سیاست‌اند و سیاست یکی از واقعیت‌های زندگی سازمانی محسوب می‌شود. اینکه سازمان از افراد و گروه‌هایی تشکیل می‌شود که ارزش‌ها، اهداف و منافع مختلف دارند، حقیقتی انکارناپذیر است و این امر سبب می‌شود بر سر دستیابی به منابع کمیاب سازمانی اختلاف، تعارض و تضاد به وجود آید. شاید این واقعیت که تخصیص منابع محدود سازمان ورزشی به تفسیر و تعبیر نیاز دارد، از جمله عوامل پیدایش سیاست در این سازمان‌ها محسوب می‌شود. سیاست‌های سازمانی و رفتارهای سیاسی، فعالیت‌هایی‌اند که به مدیران این امکان را می‌دهند تا بدون نیاز به طی کردن مسیرهای رسمی و اداری مناسب به اهداف خود در سازمان دست یابند. برخی دیدگاه‌ها سیاست سازمانی را چنین تعبیر می‌کنند: استفاده از قدرت برای نفوذ در فرایندهای تصمیم‌گیری یا اطمینان حاصل کردن از اینکه رهاوردهای یک وضعیت برای شخصی قدرتمند، مطلوب‌اند یا نه. رفتار سیاسی شامل اقدامات نفوذی ارادی است که برای حمایت یا افزایش منافع شخصی افراد یا گروه‌ها انجام می‌شود. تأکید بر منافع شخصی، تعیین‌کننده این نوع از نفوذ اجتماعی است. مدیران ورزشی جهت ایجاد توازن میان منافع شخصی و سازمانی کارمندان بسیار تلاش می‌کنند. وقتی توازن مناسبی حاصل شود، این احتمال وجود دارد که منافع شخصی در خدمت منافع سازمانی قرار گیرند. وقتی منافع شخصی به منافع سازمانی صدمه می‌زنند یا درصد از بین بردن آنها برمی‌آیند، رفتار سیاسی به نیرویی منفی تبدیل می‌شود. به علاوه رفتارهای سیاسی در سازمان طیف گسترده‌ای دارند و برای نفوذ در افراد سازمانی و تحقق اهداف و خواسته‌ها و پیشبرد سریع‌تر امور به کار می‌روند.

نتایج این پژوهش نشان داد از جمله جنبه‌های مثبت رفتار سیاسی می‌توان به تحلیل رفتار سیاسی بر کیفیت و نحوه تصمیم‌گیری، رسیدن به اهداف در کوتاه‌ترین زمان با کمترین هزینه، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد حس رضایت در آنها حفظ طول عمر سازمان، خلق آینده روشن و رسیدن به شرایط مطلوب، بهره‌وری در برنامه‌های سازمان اشاره نمود. در مقابل از جنبه‌های منفی رفتار سیاسی می‌توان به تحریف و دستکاری اطلاعات، دور شدن از اهداف سازمان، فقدان آینده‌پژوهی برای سازمان، سیاست زدگی ورزش کشور و آسیب به کیفیت تصمیمات مدیران ورزشی اشاره کرد. عوامل

و از نظر سازمانی مضر بدانیم و این مطلب همسویی با تحقیق را در خصوص جنبه‌های منفی رفتار سیاسی نشان می‌دهد. از جمله نتایج و محورهای اصلی این پژوهش می‌توان به خلاقیت مدیران ورزشی در ارائه تصمیمات در شرایط خاص می‌باشد. همچنین شخصیت مدیران اعم از درونگرا و برونگرا بودن آنها می‌تواند بر کیفیت تصمیمات اثر بگذارد. شاید بتوان تطبیق رفتار مدیران ورزشی با شرایط مختلف را نشأت گرفته از تفکر راهبردی آنها دانست. داشتن هوش اجتماعی مدیران و تفکر راهبردی آنها را نباید از نظر دور داشت. شرایط اقتصادی، شرایط سیاسی، شرایط اجتماعی، شرایط فرهنگی، وجود رقبا و افراد با نفوذ سیاسی خارج از سازمان از جمله عوامل تأثیرگذار بر تصمیمات مدیران ورزشی می‌باشد. همچنین شرایط درون سازمان اعم از منابع مالی، مادی و انسانی سازمان، گروه‌های غیر رسمی، شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان، زیرساخت‌های نرم افزاری و سخت افزاری، رفتار و نگرش مدیران بالا دستی در نحوه و کیفیت تصمیم‌گیری نقش دارند. شکست یا موفقیت هر سازمان تا حدود زیادی به کیفیت تصمیم‌گیری مدیران ورزشی بستگی دارد. اگر سازمانی دچار بحران شود ابتدا مدیر باید پاسخگو باشد و برای این مهم تسلط بر اتفاقات و وقایع در سازمان لازم است که مدیر با در نظر گرفتن سیاست‌های سازمان و ابعاد سازنده رفتار سیاسی بتواند با اخذ تصمیمات بجا سازمان را از بحران نجات دهد. به طور کلی می‌توان اذعان نمود مدیران سازمان‌های ورزشی در برابر بحران‌ها و مشکلات درون سازمان و فراز و فرودها مجبور به گرفتن تصمیماتی هستند که شاید بعضی از آنها به نفع سازمان نباشد. رفتارهای تأثیرگذار بر سرنوشت تصمیمات مدیریتی از جمله رفتار سیاسی، شخصیت درونگرای مدیران و مهارت‌های سیاسی و ارتباطی مدیران ورزشی توانسته بر تصمیمات آنها اثرگذار باشد. بخشی از ریشه‌های رفتار سیاسی را باید در خود فرد جستجو کرد. به این معنا که بعضی افراد، ذاتاً آمادگی بیشتری برای سیاسی‌بازی و سیاسی‌کاری دارند و هر جا هم که بروند، این تمایل را با خود می‌برند و آن محیط را هم به بازی‌های سیاسی آلوده می‌کنند. اشخاص قدرت طلب، نمونه‌ای از این افراد هستند. بازی قدرت آن قدر برایشان جذاب است که نمی‌توانند از آن چشم‌پوشند. ماکیاولیست‌ها گروه دیگری هستند که سیاست و سیاسی‌کاری، ویژگی شخصیتی آنهاست و این ویژگی را با خود به محیط کار هم می‌برند. برخی ویژگی‌های شخصیتی دیگر هم می‌توانند زمینه‌ساز سیاسی‌کاری باشند. اما همه چیز در ویژگی‌های فردی خلاصه نمی‌شود. شرایط سازمانی هم می‌تواند بستری برای پرورش

و دور شدن از اهداف سازمان را عامل منفی رفتار سیاسی مدیران ورزشی ذکر می‌کند. عوامل سازمانی و فردی دو مولفه دیگر بدست آمده می‌باشند که برآمده از رفتار سیاسی مدیران ورزشی است و برخی از فاکتورهای آن روی تصمیمات آنها و شرایط سازمان قابل رؤیت است. شرایط بیرونی و درونی سازمان‌های ورزشی و دانش و خلاقیت مدیران ورزشی کشور از دیگر مفاهیم بدست آمده از دل مصاحبه‌ها می‌باشند که مخصوصاً به گفته برخی از صاحب نظران سطح دانش و آگاهی مدیران از مسایل روز دنیا و نوآوری آنها در تصمیمات عقلایی برای رسیدن به شرایط مطلوب نقش مهمی دارد. نتایج این تحقیق خلاصه شده در قالب الگو آورده شده است این الگو برگرفته از مفاهیمی است که در کدگذاری نهایی بدست آمده است. این الگو به ارزیابی عوامل و شرایط درون سازمانی و برون سازمانی همچنین به نقش شخصیت مدیران ورزشی و دانش خلاقیت آنها در تصمیم‌گیری اشاره می‌کند و راهنمایی است هر چند ناچیز برای اینکه مدیران در تصمیم‌گیری هایشان عوامل فرهنگی و اجتماعی را و تطبیق رفتارشان با نیاز جامعه را از نظر دور نداشته باشند. دقت در اثر جنبه‌های مثبت و منفی رفتار سیاسی بر شرایط سازمان و برخورد کارکنان برای مدیران ورزشی می‌تواند آنها را از نظر قدرت تصمیم‌گیری و مدیریت در سطحی بالاتر قرار دهد. باشد که این الگو سهم کوچکی را برای رسیدن به اهداف سازمانی با کمترین هزینه و راضی‌ترین نیروی انسانی داشته باشد.

سازمانی مؤثر در تصمیم‌گیری مدیران، تخصیص منابع، عدم اعتماد، ابهام در نقش سیستم ارزشیابی عملکرد نامشخص، سیستم تصمیم‌گیری مبتنی بر دموکراسی، مدیران قدیمی خودخواه، تناسب باورها و عقاید با نیازها و تنظیم نیازها با رفتار می‌باشند. طبق نتایج حاصل شده از عوامل فردی و شخصیتی می‌توان به رفتار حاصل از بروندهای شخصیتی مدیران و تأثیر مهارت‌های روانی و دانش مدیران بر تصمیم‌گیری، سطح آگاهی مدیران، تفکری همه‌جانبه برای گرفتن یک تصمیم عقلایی، تخصص مدیر در ارایه رفتار سیاسی مناسب، شخصیت درون‌نگرای مدیران و عدم ارتباط و تعامل با دیگران، مهارت‌های سیاسی و ارتباطی، کنترل درونی، ریاست طلبی، سرمایه‌گذاری در سازمان، انتظار موفقیت اشاره کرد. شرایط محیطی تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری مدیران ورزشی رفتارها و واکنش‌ها، شرایط اقتصادی، اجتماعی فرهنگی و سیاسی سازمان فرهنگی سازمان برای تصمیم‌گیری، وجود رقیب، افراد با نفوذ سیاسی خارج سازمان، مقررات و قوانین و وجود نمایندگان مجلس، جناح‌های سیاسی، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها می‌باشند. منابع مالی، مادی و انسانی سازمان، گروه‌های غیر رسمی، شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان‌ها، زیرساخت‌های نرم افزاری و سخت افزاری، رفتار و نگرش مدیران بالا دستی از جمله شرایط درونی بدست آمده از دل مصاحبه‌ها می‌باشند. در نظر گرفتن کلیه اسناد برای گرفتن تصمیم عقلایی از خلاقیت مدیران و دانش مدیران نشأت می‌گیرد.

به طور کلی می‌توان اذعان نمود نتیجه‌ای که می‌توان از این پژوهش گرفت استدلالی است که ما از جنبه‌های مثبت و منفی رفتار سیاسی داریم و قابلیت اثر گذاری این فاکتورها بر تصمیمات راهبردی مدیران ورزشی می‌باشد که طبق گفته بسیاری از مصاحبه‌شوندگان مهمترین بعد مثبت رفتار سیاسی رسیدن به اهداف در کوتاه‌ترین زمان با کمترین هزینه می‌دانند

Reference

1. Approach, 2015, Tehran: Faculty of Literature and Humanities, Tarbiat Modares University.
2. Azizi Nejad, B., Nikfar, N. The Study of Relationship between Value orientations and Decision Making Styles of Physical Education Administrators. Applied Research of Sport Management. 2018. Vol.7, No.1, Summer 2018.
3. Azizi Nejad, B., Nikfar, N. The Study of Relationship between Value orientations and Decision Making Styles of Physical Education Administrators, 2018, Applied Research of Sport Management. Vol.7, No.1, Summer 2018. (Persian).
4. Bararzadeh, H., Razavi, S.M.H., Sajjadi, S.N., Amirnejad, S., Mohammadi, N. Analysis of Factors Affecting Managers' Behavior for Keeping Knowledge Management in Sporting Businesses.

- Organizational Behavior Management in Sport Studies Vol. 6, No.22, Summer 2019 Pp: 11-24.(Persian).
5. Blickle, G., Kramer, J., Schneider, P. B., Meurs, J. A., Ferris, G. R., Mierke, J., Witzki, A. H. & Momm, T. D. "Role of Political Skill in Job Performance Prediction Beyond General Mental Ability and Personality in Cross-sectional and Predictive Studies", *Journal of Applied Social Psychology*, 2011, Vol. 4, No. 2, Pp. 239-265.
 6. Braham, R., Peretti, CH., Belkacem, L. The role of political patronage in the risk-taking behaviour of banks in the Middle East and North Africa, 2020, PII: S0275-5319(19)30120-5.
 7. Brown, G. L., Stewart, C. J. *Human Resources Management: Linking Strategies and Practices*, 2017, 217-22.
 8. Charmaz, K. "With Constructivist Grounded Theory You Can't Hide": *Social Justice Research and Critical Inquiry in the Public Sphere. Qualitative Inquiry*, 2019, Vol 26 (2): pp. 165-176.
 9. Charmaz, K. *Grounded theory as an emergent method Handbook of emergent methods*. 2008; (pp. 155-70). New York The Guilford Press. 42. Syrus, A. (2006). *Safety protection*, 1nd ed. Isfahan: Manny press.
 10. Chou, DC. Applying design thinking method to social entrepreneurship project. *Computer Standards & Interfaces*, 2018, 55, 73-79
 11. Danaeefard, H., Ebrahimi Balutbaze, A. & Haji Abootorab Kashi, K. Good
 12. Darvish, H. Shams, M. Investigating the effect of political behavior on employees' voices
 13. Elbanna, S. The constructive aspect of political behavior in strategic decision-making: The role of diversity. (2018). *European Management Journal*, 36(5), 616-626 .
 14. Evidence from Iran. *European Journal of Economics, Finance and Administrative*
 15. Fani, A.A., Sheikh Nejad, F., Hassanzadeh, A., Danaeefard, H. Research on the factors affecting the formation of political behavior in the organization. Faculty of Management, University of Tehran
 16. Gareth Shepherd, N., Hodgkinson, G.P., Mooi, E. Elbanna, S., Maynard Rudd, J. Political Behavior Does Not (always) Undermine Strategic Decision-Making: Theory And Evidence, 2019, PII: S0024-6301(18)30654-X.
 17. Goodarzi, M., Nazari, R., Ehsani, M. Presenting a structural equation model of the effect of communication skills on management skills of sports managers. *Applied Research of Sport Management*, 2012, 1 (1), 11-20 .(Persian).
 18. *International Journal of Project Management*, 2000, 18(2): 85-91.
 19. Jalali Farahani M, Fereydoni M. Provide a model to explain the relationship between knowledge management processes and strategic thinking. (2015). *Sports Management*, 35, 861-874. (Persian).
 20. *Journal of Public Management*, 2014, Volume 6 Number 1 Spring 2014. Pages 151 to 174. (Persian) .
 21. Junior, F.A.C., Hedler, H., Faiad, C., Marques, P. Determinants of political behavior and the role of technology in the classroom: An empirical investigation in Brazil PII, 2020, S0160-791X(19)30240-4
 22. Khosravi, A., Naqshbandi, S., Amirtash, AM. The relationship between political behavior and organizational health with job attachment of employees of the Ministry of Sports and Youth

- Journal: STRATEGIC STUDIES OF SPORT AND YOUTH »SUMMER 2017 - Issue 36 Scientific / Research / ISC (10 pages - from 77 to 86) .(Persian).
- 23.Löfgren, A., Nordblom, K.A theoretical framework of decision making explaining the mechanisms of nudging. *Journal of Economic Behavior and Organization* 174 ,2020, 1–12
 - 24.Mokhtari, R., Safania, A.M., Poursultan Zarandi, H. Model test of factors affecting political behavior in organizations. *Sports Management* ,2019 .Spring 1398 .Volume 11, Number 1, pp: 131-119. (Persian).
 - 25.Mortazavi,S., Nazemi,SH.Jafariyan,H. Discovering and representing the indigenous pattern of managers' political behavior; The foundation's approach ,2014, *Strategic Management Thought*, Year 8, Issue 1, Spring and Summer 3131, Consecutive 31, pp. 311 33.(Persian).
 - 26.Naqshbandi, S. S. & Mirani, K. Validation of Political Organizational Behavior Perception Questionnaire. 2019, *Sport Management Studies*. 11 (53): 139-56. DOI: 10.22089/smrj.2018.4215.1813 .(Persian).
 - 27.Nazari, R. Psychological skills model, personality traits and strategic thinking of sports managers,2020, *Sport Psychology*, 1 (2), 75-84. (Persian).
 - 28.Nowruzi, S. Hosseini, R. Designing a model for the development of human capital in sports with emphasis on the capability
 - 29.organizational citizenship behaviors and perceptions of organizational politics:
 - 30.Pineto, J. K.. Understanding the role of politics in successful project management.
 - 31.Quarterly Journal of Public Management Mission.The eighth year, the twenty-fifth issue of spring, 2017. (Persian).
 - 32.Rafeei Dehkordi, F., Nazari, R., Ramezan Nejad, R. Presenting a paradigm model of strategic behavior of Iranian sports managers. *Human Resource Management in Sport*, 2020,7 (2), 207-224. .(Persian).
 - 33.Razavi, S.M.H , Ghareh, M.A. , Hosseini, S.E. , Talaie, R. Analysis of Behavioral Factors of Strategic and Operational Plans of Public Sports in Iran,2018, *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. Vol. 5, No.2(18), Summer 2018, Pp: 91-100.(Persian).
 - 34.Saboonchi, R., Pazhohan, F. Designing a Structural Equation Modeling of Interpersonal Trust and Political Behavior With Effectiveness of Personnel in Workplaces of Sport and Youth . 2016, *Organizational Behavior Management in Sport Studies* Vol. 3, No.9, Spring 2016, Pp: 77-83.(Persian).
 - 35.Tatari, M., Bahrami,SH., Khademi,M., Sabzi, A.H. Presenting Pattern for Effect of Organizational Pessimism and Political Behavior on Organizational Health of the Staff of The Ministry Of Sports And Youth. *Applied Research of Sport Management*.2019. Vol.8, No.2, Autumn 2019.(Persian).
 - 36.Zhong ,X. Xu ,X. Mark Goh ,XH. Large group decision-making incorporating decision risk and risk attitude: A statistical approach, *Information Sciences*. 2020, doi: <https://doi.org/10.1016/j.ins.2020.04.003>