

## قدرت و رفتار سیاسی در سازمان: اخلاقی یا غیر اخلاقی

حسین درگاهی<sup>۱\*</sup>

### مقاله‌ی مروری

#### چکیده

رفتار سیاسی آن‌دسته از فعالیت‌هایی است که انجام آن‌ها در سازمان ضرورت ندارد، اما در امر توزیع پاداش و تخصیص منابع سازمانی اعمال نفوذ می‌کند. افراد با استفاده از رفتار سیاسی، سعی در به‌دست آوردن و استفاده از قدرت در سازمان را دارند. امروزه، بیش‌ترین تلاش محققان برای مطالعه‌ی ادراک کارکنان از رفتار سیاسی است و این‌که آیا در انجام رفتار سیاسی باید اصول اخلاقی را رعایت کرد یا نه؟ لذا این پژوهش با هدف معرفی، علل، پیامدها و اخلاقی یا غیر اخلاقی بودن رفتار سیاسی و قدرت در سازمان انجام شده است.

پژوهش حاضر مطالعه‌ای مروری است که اطلاعات مورد نیاز آن از طریق موتورهای جست‌وجوگر Elsevier، Ovid، Medline، Google، Pub Med، Scopus، Springer، Cochran Library و با به‌کارگیری تعداد پنج کلیدواژه و یک‌صدوده منبع و سپس با انتخاب ۴۱ منبع جمع‌آوری و مورد بهره‌برداری قرار گرفت.

بیش‌تر رفتارهای سیاسی حاصل تفاوت ادراک فردی و همچنین ویژگی‌های سازمانی هستند. به همین دلیل، بعضی از افراد به‌دنبال رفتارهای سیاسی مشروع هستند و بعضی از افراد رفتارهای نامشروع را ترجیح می‌دهند، اگرچه در رفتارهای سیاسی نمی‌توان به‌طور دقیق مشخص کرد که چه نوع کاری اخلاقی یا غیر اخلاقی است. پس، باید گفت رعایت اصول اخلاقی در رفتار سیاسی باید در جهت تأمین منافع سازمان باشد.

رفتارهای سیاسی را در سازمان نمی‌توان از بین برد، زیرا آن‌ها پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر هستند. بنابراین، مدیران اثربخش باید ماهیت سیاسی سازمان را بپذیرند، استراتژی‌های سیاسی را تنظیم کنند و از این راه به سازمان خود مزایای زیادی را برسانند.

**واژگان کلیدی:** رفتار سیاسی، قدرت، سازمان، اخلاق پزشکی، اخلاق سازمانی

<sup>۱</sup> دانشیار دانشکده‌ی پیراپزشکی و عضو مرکز تحقیقات مدیریت اطلاعات سلامت دانشگاه علوم پزشکی تهران

\* نشانی: بزرگراه شهید همت، تقاطع شهید چمران، دانشگاه علوم پزشکی تهران، دانشکده‌ی پیراپزشکی، تلفن: ۸۸۶۲۲۷۶۶

Email: [hdargahi@sina.tums.ac.ir](mailto:hdargahi@sina.tums.ac.ir)

## مقدمه

رفتار سیاسی آن دسته از فعالیت‌هایی است که انجام آن‌ها به‌طور رسمی در سازمان ضرورت ندارند، اما در عین حال در امر توزیع پاداش و تخصیص منابع سازمانی اعمال نفوذ می‌کنند. به عبارت دیگر، رفتار سیاسی شامل فعالیت‌هایی است که در یک سازمان برای کسب قدرت و برای قائل شدن به اولویت‌های یک فرد قدرت‌طلب در موقعیتی که در آن عدم اطمینان یا ثبات در سازمان وجود دارد، صورت می‌پذیرد. به عبارتی، هنگامی که در سازمان منافع فردی بر منافع سازمانی ترجیح داده می‌شود، نیروی بالقوه‌ی رفتار سیاسی در سازمان به صورت بالفعل ظاهر خواهد شد (۱).

قدرت یکی از مفاهیمی است که رابطه‌ی تنگاتنگی با رفتار سیاسی دارد و عبارت است از توان بالقوه‌ای که فرد (الف) به وسیله‌ی آن بر رفتار فرد (ب) اثر می‌گذارد، به گونه‌ای که فرد (ب) را وادار می‌کند تا کاری را انجام دهد که اگر غیر از این بود چنین نمی‌کرد. لذا امکان دارد قدرت وجود داشته باشد، اما از آن استفاده نشود (۲).

در گروه یا سازمان، قدرت فرایندی طبیعی است. قدرت واقعی از زندگی سازمانی است. علاوه بر این، افراد می‌توانند از طریق شیوه‌ی استفاده از قدرت در سازمان، برای این که مدیری اثربخش باشند، از دانش خود به نحو مطلوب استفاده کنند (۳).

قدرت ویژگی اساسی نقش یک مدیر است و زمینه‌ی اثربخشی او را در سازمان فراهم می‌کند. در واقع، قدرت پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر در سازمان است که نباید به عنوان پدیده‌ای منفی به آن نگریست، زیرا ذاتاً منفی نیست، بلکه منفی یا مثبت بودن آن بستگی به قضاوت و کاربرد آن دارد (۱).

اگر کارکنان سازمان گرد هم آیند و گروه تشکیل دهند، صاحب قدرت می‌شوند. کارکنان سازمان‌ها، همواره در پی

منابع کسب قدرت هستند تا بتوانند از مجرای آن اعمال نفوذ کنند، به مزایا و پاداش برسند و به مقامات بالاتر ارتقاء یابند (۴). زمانی که اعضای سازمان به قدرت خود جامه‌ی عمل بپوشانند، گفته می‌شود سیاستمدار شده‌اند و آن‌هایی که از مهارت‌های سیاسی خوبی برخوردارند، می‌توانند از پایگاه‌های قدرت به شیوه‌ای مؤثر استفاده کنند (۵).

بنابراین، رفتار سیاسی مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که به وسیله‌ی کارکنان سازمان برای به دست آوردن، افزایش و به کارگیری قدرت به کار گرفته می‌شود تا از آن طریق در شرایط بی‌ثباتی و عدم اطمینان و ناهماهنگی به اهداف خود برسند (۶). به عبارت ساده‌تر، هدف افراد از انجام این رفتار، یافتن راهی انحصاری جهت اعمال نفوذ در توزیع مزایا و کاستی‌های درون سازمان است (۸، ۷). هم‌چنین، رفتار سیاسی شامل رفتارهایی غیررسمی، تنگ‌نظرانه و غیرقانونی است که اقتدار رسمی و ایدئولوژی سازمان آن را مجاز نمی‌داند (۹).

پژوهش‌های اخیر نشان داده است که بعضی از عوامل مانند ویژگی‌های فردی که در انحصار کارکنان سازمان قرار دارند و برخی نیز که در سایه‌ی فرهنگ سازمانی یا محیط داخل سازمان به وجود می‌آیند، در بروز رفتارهای سیاسی نقش مهمی را ایفا می‌کنند (۳). به نظر می‌رسد افرادی که باور دارند می‌توانند محیط اطراف خود را کنترل کنند، بیش‌تر در معرض وسوسه‌ی نقش فعال به خود گرفتن و شرایط محیطی را به نفع خود جهت قرار دادن، یعنی انجام رفتار سیاسی، قرار می‌گیرند (۱۰).

وجود موج جدید مطالعات در مورد قدرت و رفتار سیاسی دلالت بر بازمینی مجدد آن‌ها در سازمان‌ها دارد، اگرچه پژوهشگران علوم رفتار سازمانی نیز تاکنون پارادایم خاصی را در زمینه‌ی قدرت و رفتار سیاسی ذکر نکرده‌اند و از سوی دیگر، بسیاری از مقالات نیز در این رابطه به صورت

باید اذعان کرد که بعضی رفتارهای سیاسی مشروع هستند و بعضی نامشروع. اگر بروز تضاد در سازمان‌ها، قانونی و مشروع به حساب می‌آید، بنابراین، شکایت از سازمان‌ها توسط کارکنان، به نوعی رفتار سیاسی مشروع نامیده می‌شود. اما همه‌ی رفتارهای سیاسی نیز مشروع نیستند و از طرفی باعث نقض قوانین و مقررات سازمانی شده و به شکلی موجب اختلال در فعالیت‌ها می‌شوند. این نوع رفتارها عبارت است از خرابکاری، اعتراض، شورش، سهل‌انگاری، وظیفه‌نشناسی و رفتارهایی از این قبیل که در شرایط عدم اطمینان و بی‌ثباتی رخ داده یا افزایش می‌یابند که به آن‌ها رفتارهای سیاسی نامشروع گفته می‌شود (۲).

در بعضی مواقع، رفتار سیاسی در قالب تضاد یا تعارض، کل سازمان یا بخشی از آن را تسخیر می‌کند و باعث تشکیل محدوده‌ای در سازمان می‌شود که به آن محدوده‌ی سیاسی می‌گویند. چهار نوع محدوده‌ی سیاسی در سازمان‌ها شناخته شده است: محدوده‌ی سیاسی کامل که در آن تضاد به صورت شدید و نفوذکننده مشخص می‌شود، محدوده‌ی مواجهه یا رویارویی که در این محدوده تضاد به صورت شدید اما نه به شکل نفوذی به نمایش درآورده می‌شود، محدوده‌ی متزلزل و سست که تضاد به صورت متوسط وجود دارد و سرانجام محدوده‌ی سازمان سیاسی شده که تضاد به صورت متوسط اما نفوذکننده دیده می‌شود (۱۱).

رفتار سیاسی به‌عنوان منبع فشار عصبی و تضاد در محیط کار شناخته شده است که از پیامدهای بالقوه‌ی منفی آن عملکرد ضعیف در هر دو سطح فردی و سازمانی است. یکی از نتایج محتمل در پی بروز رفتار سازمانی، ترک روانی و فیزیکی از کار به‌ویژه غیبت است، اگرچه ممکن است دیگر پیامدهای منفی در سازمان به‌دلیل درک نامناسب از سلسله مراتب سازمانی مانند ارتباط ضعیف کاری با سرپرست نیز باشد (۱۲). موضوعی که به‌تازگی در موضوع رفتار سیاسی نظر پژوهشگران را به خود جلب کرده است، تسخیر احساسات

توصیفی تدوین شده‌اند تا تحلیلی (۸).

بنابراین، مقاله‌ی حاضر در صدد است تا به‌صورت مروری به ارتباط بین قدرت و رفتار سیاسی و اخلاقی یا غیراخلاقی بودن آن‌ها در سازمان‌ها بپردازد.

### روش کار

مقاله‌ی حاضر پژوهشی مروری است که به معرفی قدرت و رفتار سیاسی در سازمان‌ها و چگونگی اخلاقی یا غیراخلاقی بودن آن‌ها می‌پردازد. با توجه به این‌که تشدید رفتارهای سیاسی در سازمان‌ها نوعی آفت محسوب می‌شود، این پژوهش که برای اولین بار در حیطه‌ی سلامت مطرح می‌شود، توانسته است به بسیاری از ابهامات موجود در این زمینه پاسخ بدهد.

در پژوهش حاضر، اطلاعات مورد نیاز از طریق موتورهای جست‌وجوگر Pub, Google, Elsevier, Ovid, Medline, Springer, Scopus, Med, Cochran Library و بهره‌برداری از کلید واژه‌های Political behavior, Power, Medical Ethics, Organization, Morality و با ۱۱۰ منبع و سپس با انتخاب ۴۱ منبع، جمع‌آوری و سپس به‌صورت مروری مورد بهره‌برداری قرار گرفت.

### بحث

#### مفاهیم رفتار سیاسی در سازمان

میزان سرمایه‌گذاری فرد در یک سازمان و ادراک او از سازمان‌های دیگر و انتظاراتی که از موفقیت در سازمان فعلی دارد، بر میزانی که او را به‌دنبال ابزارها یا رفتار سیاسی می‌کشاند، اثر می‌گذارد و هر قدر فرد جایگزین‌های شغلی بیشتری داشته باشد (به‌دلیل بازار کار مطلوب یا داشتن دانش، مهارت کمیاب، شهرت زیاد و ارتباط با افراد با نفوذ در خارج از سازمان)، احتمال بیشتری وجود دارد که مخاطرات رفتارهای سیاسی را بپذیرد. پس اگر فردی انتظار موفقیت کم‌تری در استفاده از رفتار سیاسی را داشته باشد، احتمال دست زدن به آن توسط این فرد صفر است (۱).

جلوگیری از تغییر و تحول؛ یعنی در مقابل تغییر مقاومت کردن، ایجاد تنش و فشار عصبی، به خطر انداختن امنیت شغلی، ایجاد نگرانی و دلواپسی در کار که موجب واپس‌روی عاطفی و بریدن از کار کارکنان می‌شود، و بعضی از رفتارها، مانند مته به خشخاش گذاشتن<sup>۲</sup>، توپ را در زمین دیگران انداختن<sup>۳</sup>، هالو بازی<sup>۴</sup> که در آن فرد خود را به بیراهه می‌زند و وانمود می‌کند که از موضوع هیچ اطلاعی ندارد. هم‌چنین، اگر کار دو هفته‌ای را ظرف چهار ماه انجام داد و از کار فقط حمایت ظاهری به عمل آورد و این‌که فرد اجازه ندهد دیگران او را به‌خاطر کاری که کرده است سرزنش کنند و در نتیجه دست به اقداماتی بزند مانند راه‌گریز<sup>۵</sup>، طفره رفتن<sup>۶</sup>، توجه کردن یا توضیح دادن و با عذرخواهی و ابراز پشیمانی از میزان مسؤولیت خود کاستن<sup>۷</sup>، دیگران را سپر بلا قرار دادن<sup>۸</sup> و گناه را به گردن عواملی انداختن که هیچ دخل و تصرفی در کار نداشته‌اند، تحریف<sup>۹</sup> و مخدوش کردن اطلاعات و اصرار بر تعهد گذشته<sup>۱۰</sup>، یعنی پافشاری بر تصمیمات نابجا و اشتباهات گذشته، از جمله رفتارهای دفاعی محسوب می‌شود. رفتار دفاعی در سازمان موجب کاهش اثربخشی می‌شود؛ زیرا در کوتاه‌مدت، به‌علت عدم تصمیم‌گیری به موقع، باعث تنش و برخورد بین افراد خواهد شد. در نتیجه، خطرپذیری کاهش یافته و ارزیابی‌ها بی‌اعتبار می‌شود و در هر گونه تغییر و تحول و حرکت و جنبش در سازمان اختلال ایجاد خواهد شد و روحیه‌ی کارکنان را پایین خواهد آورد (۱۹).

مشخص است که رفتار سیاسی فقط منحصر به کارکنان نیست، بلکه مدیران نیز دست به انجام این کار می‌زنند. کنترل

است که در آن فرد می‌کوشد تا طی فرایندی احساساتی را که دیگران نسبت به وی دارند کنترل کند یا به‌گونه‌ای در آورد که نظر موافق دیگران را به خود جلب کند و از این راه سود فراوانی ببرد (۱۴، ۱۳). این افراد کسانی هستند که خود بزرگ‌بین هستند یا به‌گونه‌ای عمل می‌کنند که گویا تافته‌ی جدابافته‌اند. آن‌ها همواره می‌کوشند تا جهت حرکت را پیشاپیش شناسایی کنند و ظاهر و کردار خود را به گونه‌ای درآورند که در خور هر وضع یا موقعیتی باشد. اما کسانی که خود را بزرگ و قیم دیگران نمی‌دانند، سعی می‌کنند واقعیت خود را نشان دهند، چه در این راه سود ببرند یا زیان ببینند (۱۵). لازم به یادآوری است آنچه در فرایند تسخیر احساسات روی می‌دهد، بدان مفهوم نیست که افراد الزاماً به طرف مقابل خود دروغ بگویند (اگر چه در بعضی موارد نیز این‌گونه عمل می‌شود) (۱۷، ۱۶).

در زمینه‌ی اثرات تسخیر احساسات، تاکنون پژوهش‌های زیادی انجام نشده است و هنوز اثربخشی شیوه‌های اجرای آن به اثبات نرسیده است. بعضی از پژوهش‌ها تأثیر تسخیر احساسات را در هنگام مصاحبه‌ی استخدامی کارساز می‌دانند؛ به‌طور مثال، متقاضیان شغل به هنگام درخواست شغل سعی می‌کنند تصویر مناسبی از خود ارائه نمایند (۱۸، ۱۳).

در بعضی از حالات، کارکنان حالت دفاعی به‌خود می‌گیرند تا مانع از انجام خط‌مشی‌ها و تغییر در سازمان شوند. این نوع رفتار سیاسی را رفتار دفاعی<sup>۱</sup> می‌گویند. امروزه، بیش‌تر مطالعات در حوزه‌ی رفتار سازمانی، بر روی منافع شخصی کارکنان تأکید دارد و کم‌تر به رفتارهای دفاعی ناشی از کسب منافع شخصی این افراد پرداخته است. با وجود این، رفتارهای دفاعی را به سه گروه تقسیم می‌کنند که عبارتند از: الف) کارگریزی، بی‌شخصیتی کردن، قیافه‌ی حق به‌جانب گرفتن، کش دادن کار و از حرکت انداختن کارها؛ ب) سرزنش دیگران و تقصیر را به گردن دیگران انداختن؛ ج)

<sup>1</sup> Defensive behavior

<sup>2</sup> Over conforming

<sup>3</sup> Passing the buck

<sup>4</sup> Playing dumb

<sup>5</sup> Buffing

<sup>6</sup> Playing safe

<sup>7</sup> Justifying

<sup>8</sup> Scapegoating

<sup>9</sup> Misrepresenting

<sup>10</sup> Escalating of Commitment

عقیده‌های مختلفی وجود دارد. بعضی اعتقاد دارند رابطه بین افراد در سازمان تحت تأثیر قدرت قرار می‌گیرد، حال آن که برخی دیگر اثر آن را محدود به موقعیت‌های خاص می‌دانند. بدون شک، قدرت بخش گسترده‌ای از زندگی سازمانی است. قدرت بر تصمیم‌های سازمانی، از انتخاب روش برخورد تا انتخاب قالی اتاق کار اثر می‌گذارد. قدرت موجب به دست آوردن مقام یا از دست دادن آن و افزایش یا محدود شدن اثربخشی سازمان نیز می‌شود (۷).

مهم‌ترین تحلیل در ارتباط با مبانی قدرت به‌وسیله‌ی Fench & Raven ارائه شده است. این دو پژوهشگر توانستند پنج مبنای قدرت شامل قدرت قانونی، قدرت پاداش، قدرت اجباری، قدرت تخصص و قدرت مرجعیت را شناسایی کنند. بر اساس یکی دیگر از نگرش‌های موجود، در سازمان‌ها قدرت به دو نوع قدرت مقام و قدرت شخصی تقسیم می‌شود. صرف‌نظر از این‌که چه شخصی تصدی شغل را بر عهده داشته باشد، به مقام سازمانی تعلق دارد. بنابراین، قدرت مقام، همان اختیار سازمانی است. اما صرف‌نظر از مقام سازمانی افراد، قدرت شخصی به خود افراد تعلق دارد. وجود قدرت شخصی موجب می‌شود کارکنان وفاداری و از خود گذشتگی بیش‌تری نشان دهند (۲۵).

احتمالاً مهم‌ترین جنبه‌ی قدرت این است که قدرت تابع وابستگی است. وابستگی زمانی افزایش می‌یابد که منابع سازمانی مهم، کمیاب و غیرقابل جایگزین باشند. رابطه‌ی وابستگی و کمیابی را می‌توان بیش‌تر در قدرت گروه‌های شغلی دید. از سوی دیگر، هر قدر یک منبع، جایگزین کم‌تری داشته باشد، قدرت کنترلی که آن منبع ایجاد می‌کند، بیش‌تر می‌شود (۳).

Yulk دیدگاه جدیدی در زمینه‌ی شناخت و چگونگی به‌کارگیری قدرت ارائه داده است. دیدگاه او دارای دو بعد وابسته به یکدیگر است. اولین بعد حاوی مبانی قدرت، نوع درخواست صاحبان قدرت و نتیجه‌های احتمالی است که به

و نظارت بر توزیع و انتشار اطلاعات در سازمان یا استفاده از متخصصان خارج از سازمان مانند مشاوران، بدین منظور که این افراد با مسائل، منطقی و بدون پیش‌داوری برخورد کنند، اما ناخودآگاه برای انجام کارهای مورد نظر مدیر اولویت‌هایی قائل می‌شوند، از فنون رفتار سیاسی مدیران به حساب می‌آید (۱). در دهه‌های اخیر، رفتار سیاسی رشد قابل ملاحظه‌ای در ادارهی سازمان‌ها پیدا کرده است. امروزه، بیش‌ترین تلاش پژوهشگران علوم رفتار سازمانی بر روی مطالعه‌ی ادراک کارکنان از رفتارهای سیاسی بنا شده است. اگر چه در این مسیر، عواملی همچون شرایط محیطی، مشتریان و شیوه‌های رهبری و مدیریت در سازمان‌ها نیز مد نظر قرار گرفته است. بسیاری از پژوهش‌های انجام شده در این زمینه به ارتباط بین ادراک کارکنان از رفتار سیاسی و پیامدهای ناشی از آن، رابطه بین رفتار سیاسی و اخلاق سازمانی و رفتار سیاسی با قدرت و همچنین تأثیر رفتارهای سیاسی در کارایی و رضامندی از ارائه‌ی خدمات و اعتمادسازی بین مدیریت و کارکنان در سازمان‌ها اشاره دارند (۲۰).

اگر مدیر سازمان بتواند عدم اطمینان، مانند مبهم بودن هدف‌ها و محیط بی‌ثبات، مبهم بودن استانداردهای عملکرد، نامشخص بودن فرایندهای تصمیم‌گیری و رقابت فردی یا گروهی را در سازمان کاهش دهد، رفتار سیاسی نیز کاهش پیدا خواهد کرد (۱). Drory & Romm اعلام کردند وجود نقش‌ها و هدف‌های مبهم و افزایش تعارض میان افراد با افزایش رفتارهای سیاسی همراه است (۲۱). مدیران با شناسایی علت‌های بروز رفتار سیاسی، حذف کردن خرده گروه‌های ناکارآمد که به دنبال تشکیل امپراتوری‌های سیاسی در سازمان هستند و با ارتقاء اهداف سازمانی و افزایش مهارت سیاسی خود می‌توانند رفتارهای سیاسی را محدود کنند و پیامدهای نامطلوب آن را کاهش دهند (۲۲ - ۲۴).

### مفاهیم قدرت در سازمان

در زمینه‌ی چگونگی گسترش قدرت در داخل سازمان‌ها،

تعداد زیادی نیروی انسانی برخوردارند که دارای ویژگی‌های شخصیتی گوناگون هستند و به همین دلیل نوع رفتار سیاسی در آن‌ها بسیار متفاوت است (۳۱). هم‌چنین، رفتار سیاسی به‌ویژه هنگامی که منابع سازمانی رو به کاهش می‌گذارد یا هنگامی که الگوی توزیع منابع دستخوش تغییر و تحول می‌شود، افزایش پیدا می‌کند (۱۳). علاوه بر این، هنگامی که در بعضی از فرهنگ‌های سازمانی، اعتماد بین کارکنان کم باشد، ابهام در نقش وجود داشته باشد، نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان نامشخص بوده و حتی تصمیم‌گیری مبتنی بر مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری انجام شود، فرصت‌هایی را برای رشد و پرورش رفتار سیاسی فراهم می‌آورد (۳۲). اگرچه Wilson اعتقاد دارد با رهبری مشارکتی در سازمان، انگیزه و تعهد زیردستان افزایش داشته و در نتیجه رفتار سیاسی در محیط کار کاهش پیدا می‌کند (۳۳).

در هر سازمانی هر چقدر اعتماد بین کارکنان با یکدیگر کم‌تر باشد، رفتار سیاسی شدت بیشتری خواهد یافت و افراد بیش‌تری دست به اقدامات نامشروع خواهند زد. بنابراین، اعتمادسازی می‌تواند سطح رفتار سیاسی را در سازمان‌ها کاهش داده و فعالیت‌های نامشروع را متوقف کند (۳۴). از سوی دیگر، ارزیابی عملکرد کارکنان به‌وسیله‌ی شاخص‌های ذهنی موجب بروز ابهام و در نتیجه رفتار سیاسی آن‌ها می‌شود. هر قدر فرهنگ سازمانی بر شیوه‌ای از تخصیص پاداش اصرار ورزد که مجموع برد و باخت آن صفر شود، انگیزه‌ی کارکنان برای دست زدن به رفتار سیاسی بیش‌تر خواهد شد. حتی اگر بعضی از مدیران که به مدیریت مشارکتی اعتقاد ندارند، اما به لحاظ حفظ ظاهر مجبور باشند به تشکیل شورا یا جلسات مشورتی رو بیاورند و چنین تظاهر کنند که کارکنان را در قدرت خود سهیم کرده‌اند، این کار یک رفتار سیاسی محسوب می‌شود (۳).

نتایج بعضی از پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بین رفتار سیاسی کارکنان در سازمان‌ها با تعهد، عملکرد و رضایت

یکدیگر ارتباط پیدا می‌کند. این نتیجه‌ها بستگی به منبع قدرت رهبر، چگونگی به‌کارگیری آن و ویژگی فردی زیردستان دارند (۲۶).

### مفهوم‌شناسی قدرت از دیدگاه Foucault و Habermas

از نظر Foucault قدرت می‌تواند روابط بین افراد را نمایش دهد، زیرا مفهوم قدرت به روابط میان افراد درگیر با هم اشاره دارد. قدرت مجموعه‌ی اعمالی است که اعمال دیگر را بر می‌انگیزد و از همدیگر ناشی می‌شود. در حالی که در دیدگاه سنتی، قدرت نفوذ خارجی بر انسان‌ها تلقی می‌شود (۲۷). Foucault هم‌چنین گفتمان را بخشی از ساختار قدرت در درون جامعه می‌داند و معتقد است بازی قدرت در جایگاه‌های ویژه آشکار می‌شود (۲۸). در دیدگاه Foucault بین قدرت و آزادی رابطه‌ی نزدیکی وجود دارد. بنابر تبیین او، قدرت عبارت است از ساختار کلی کنش‌هایی که بر کنش‌های افراد آزاد تأثیر می‌گذارد. به‌عبارتی، قدرت بر کسانی اعمال می‌شود که در موضع انتخاب قرار دارند و هدف آن نفوذ بر انتخاب‌های ایشان است. او تمایز روشنی بین روابط قدرت به‌صورت کلی و سلطه به‌عنوان نوع خاصی از روابط قدرت که با ثبات و دارای سلسله‌مراتب است، نمی‌بیند (۲۹). Habermas نیز در تئوری دموکراسی خود بر روی مفهوم قدرت ارتباطی تأکید دارد و معتقد است قدرت ارتباطی با قدرت مدیریتی و قدرتی که مبنای آن پول است در تضاد قرار دارد (۳۰).

### رابطه‌ی قدرت و رفتار سیاسی در سازمان

زمانی که افراد عضو گروه می‌شوند، در صدد اعمال قدرت برمی‌آیند. اگر افراد بخواهند یک منبع قدرت پیدا کنند تا از طریق آن اعمال نفوذ کنند، پاداش بگیرند، شغل خود را ارتقاء دهند و بدین‌وسیله قدرت خود را از طریق گروه اعمال کنند، به آن رفتار سیاسی گفته می‌شود (۳).

به‌نظر می‌رسد بیش‌تر رفتارهای سیاسی حاصل تفاوت‌های فردی است تا ویژگی‌های سازمانی، زیرا اکثر سازمان‌ها از

اختیارات و حاکمیت رسمی پرستاران و پزشکان در سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات بهداشتی - درمانی نشان دهند. در یکی از این مقالات، Payroton اعلام کرده است که پرستاران شاغل در سازمان‌های بهداشتی - درمانی از اختیارات و استقلال شغلی پایین برخوردارند و به نوعی باید دنباله‌روی دستورات پزشکی باشند که در این سازمان‌ها از پایگاه قدرت رسمی و ساختار سلسله مراتب بالایی برخوردارند و به ناچار باید از دستورات پزشکان بدون هیچ گونه سؤالی پیروی کنند. اگر چه بعضی از صاحب‌نظران نیز اعتقاد دارند که نباید پرستاران را به دلیل میزان تحصیلات پایین‌تر در مقایسه با پزشکان دست کم گرفت و اصولاً در نظام ارائه خدمات سلامت نباید هیچ گروهی برای خود جایگاه بالاتری را در نظر بگیرد (۴۱).

بعضی از پژوهشگران نیز اخیراً به معرفی قدرت سیاسی و قدرت غیر سیاسی پرداخته‌اند. به طور مثال، استفاده‌ی غیرسیاسی از قدرت، یعنی استفاده از ابزارهای اخلاقی برای رسیدن به مقاصد اخلاقی و استفاده‌ی سیاسی از قدرت یعنی استفاده از وسایل یا ابزارهای غیراخلاقی برای رسیدن به اهداف غیر اخلاقی؛ بدین معنی که اگر کارکنان به تنهایی یا به صورت گروهی بخواهند خارج از چارچوب حاکمیت و اختیارات رسمی و خط مشی‌های سازمانی عمل کنند و در استفاده از قدرت خود در سازمان، خط مشی‌ها، روش‌ها و شرح مشاغل خاصی تدوین و اجرا کنند، این نوع استفاده از قدرت را سیاسی می‌گویند (۴۲).

در گروه یا سازمان، قدرت فرایندی طبیعی است. اگر چه این جمله بارها شنیده می‌شود که «قدرت موجب فساد می‌شود و قدرت مطلق، فساد مطلق را به بار می‌آورد»، اما نمی‌توان گفت که قدرت الزاماً بد است. قدرت یک نوع واقعیت سازمانی است و چیزی نیست که بتوان آن را نادیده گرفت یا کنار گذاشت. علاوه بر این، از طریق یادگیری شیوه‌ی استفاده از قدرت در سازمان، فرد می‌تواند برای این‌که

شغلی آن‌ها رابطه‌ی منفی وجود داشته و با کم‌کاری کارکنان و تمایل آن‌ها به خروج از سازمان رابطه‌ی مثبت دارد. هم‌چنین، میزان ارتباط گریزی کارکنان از جلسات با ادراک آن‌ها از فضای سیاسی سازمان نسبت مستقیمی را نشان می‌دهد (۳۸-۳۵). موج جدید مقالات در سه دهه‌ی اخیر درباره‌ی قدرت و سیاست، تجلی‌گر کشف دوباره‌ی این دو در سازمان‌هاست (۸). قدرت و سیاست در زمره‌ی مهم‌ترین مفاهیم در مطالعه‌ی رفتار سازمانی به‌شمار می‌آیند. هم قدرت و هم سیاست مفاهیم پویایی هستند و حاصل تعامل بین عناصر مختلف در سازمان هستند. رفتار سیاسی اغلب «قدرت در عمل» نامیده می‌شود. رفتار سیاسی بستگی به عوامل فردی و سازمانی دارد. رفتار سیاسی فردی به دلیل قدرت‌طلبی افراد، عوامل شخصیتی و زمینه‌ای، و شرایط محیطی در کار ایجاد می‌شود. از سوی دیگر، نوع فرهنگ سازمانی، شفاف بودن اهداف و نقش‌های سازمانی و نگرش کارکنان به مدیریت ارشد، از عوامل سازمانی تشکیل‌دهنده‌ی رفتار سیاسی محسوب می‌شوند (۳۹).

رفتار سیاسی در بیش‌تر موارد مرتبط با قدرت‌طلبی کارکنان در سازمان‌ها قرار می‌گیرد. زیرا جویندگان قدرت، منابع و اطلاعات سازمانی را به‌خاطر حفظ یا افزایش قدرت خود به‌کار می‌گیرند و برای قدرت‌نمایی ناگزیر به رفتارهای سیاسی رو می‌آورند. حتی بعضی از مدیران نیز ناچار هستند برای بالابردن قدرت خود در سازمان‌ها از رفتارهای سیاسی مختلف استفاده کنند. اگر چه به‌نظر می‌رسد مدیران مؤثر برای حفظ و افزایش قدرت نیاز چندانی به رفتارهای سیاسی ندارند. آن‌ها می‌توانند ارتباط سازمانی خود را با کارکنان و زیردستان طوری تنظیم کنند که نه تنها بر روی آن‌ها نفوذ پیدا کنند، بلکه از تجربه و ایده‌ی آن‌ها نیز به‌طور مستمر در جهت توسعه و پیشرفت سازمان بهره‌برداری کنند (۴۰).

از اواسط دهه‌ی ۱۹۹۰ تاکنون نیز مجموعه‌ای از مقالات در مجلات اخلاق پزشکی توانسته‌اند ارتباط بین قدرت را با

مدیری اثربخش باشد از دانش خود به نحو مطلوب استفاده کند (۳).

اگر یک مدیر بخواهد کارها در گروه یا سازمان انجام شود، باید دارای قدرت باشد. مدیری که بخواهد قدرت خود را به بالاترین حد ممکن برساند، باید دیگران را هر چه بیش تر به خود وابسته کند، اگر چه قدرت یک مسیر دو طرفه است. بدین معنی که کارکنان نیز همواره در صدد هستند تا با انجام رفتارهای سیاسی، مدیران را به خود وابسته کنند. در حالی که مدیر تلاش می کند تا هر چه بیش تر دیگران را به خود وابسته کند، دیگران نیز می کوشند تا وابستگی خود را به او کاهش دهند و این یک مبارزه‌ی دائمی است (۴۳). قدرت مدیر در تعیین رضایت شغلی زیردستان، نقش بسیار مهمی ایفا می کند. شاید یک دلیل این باشد که افراد دوست دارند با کسی کار کنند که دارای قدرت زیادی است، نه بدان سبب که آن‌ها فرمانبرداری را به صورت طبیعی دوست دارند، بلکه بدان سبب که شهرت و واقعیت قدرت، این امکان را به صاحب خود می دهد که از آزادی عمل بیش تری برخوردار باشد و در واگذاری اختیارات نیز از توانایی بالایی بهره جوید (۶).

#### ادراک اخلاق از رفتار سازمانی

این که در انجام رفتار سیاسی باید اصول اخلاقی را رعایت کرد، یک اصل است، اگر چه در رفتارهای سیاسی نمی توان به صورتی دقیق مشخص کرد که چه نوع کاری اخلاقی و کدام یک غیراخلاقی است. رعایت اصول اخلاقی در رفتار سیاسی باید در جهت تأمین منافع سازمان باشد. به طور مثال، اگر کسی دست به شایعه پراکنی زده و درباره‌ی امنیت یا سلامت یک محصول یا خدمت جدید حرف های نادرستی بزند و هدف او این باشد که گروه طراح محصول یا خدمت را بدنام کند، نوع کار او غیراخلاقی است. اگر مدیر یک بخش از سازمان با مدیر بخش دیگر در مورد بستن یک قرارداد مهم رایزنی و تبادل نظر کند، این کار به هیچ وجه غیراخلاقی نیست. اما اگر این مدیر به اصطلاح بخواهد آب را گل آلود

کند و از این طریق باج خواهی کند، کار او غیراخلاقی محسوب می شود، زیرا بدین گونه به حریم مشخص مدیر دیگر تجاوز کرده است. مطلب دیگری که در رابطه با اصول اخلاقی و رفتار سیاسی مطرح می شود این است که آیا رفتار سیاسی با رعایت عدل و انصاف سازگار است یا خیر؟ جواب این است که اگر یک مدیر درباره‌ی عملکرد یکی از کارکنان گزاره گویی کند و در مورد فرد دیگر حق کشی کند، باید گفت نوع رفتار او درباره‌ی فرد دوم از روی بی عدالتی است، اگر چه هدف مدیر از این عمل، افزایش حقوق و پاداش به فردی بوده که مدیر قصد داشته است به او کمک یا لطف کند. از سوی دیگر، صاحبان قدرت می توانند با قدرت بیان به گونه‌ای وانمود کنند که تأمین منافع شخصی آنان به نفع سازمان است. به همین شیوه، آن‌ها می توانند خلاف کاری‌ها را نیکو و معقول جلوه دهند. نکته‌ی اساسی این است که افراد خلاف کار می توانند هر نوع رفتاری را توجیه کنند و از هر نوع اتهام خود را برهانند و همواره خود را از بدی مبرا سازند. بنابراین، پایگاه های قدرت قوی موجب فساد می شود. هم چنین، افراد بدون قدرت، بیش تر اصول اخلاقی را رعایت می کنند و بهترین دلیلی را که می توان در این زمینه ارائه کرد این است که آنان هیچ پایگاه و هیچ نفع سیاسی ندارند تا از آن سوء استفاده کنند (۴۴).

امروزه، ادراک اخلاقی از رفتارهای سازمانی توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده است؛ به نوعی که حتی مطالعات مقایسه‌ای نیز در این خصوص بین قومیت‌ها و فرهنگی‌های قومی در سطح جهان انجام شده است. Ralston و همکاران که رعایت ملاحظات اخلاقی بین فرهنگ‌های ملی مختلف را مطالعه کردند، نشان دادند که بین ادراک مدیران هنگ‌کنگی و آمریکایی جهت به‌کارگیری رفتارهای سیاسی به منظور اعمال نفوذ و قدرت در سازمان تفاوت وجود دارد (۴۵).

Nicholas معتقد است که امروزه آموزش اخلاق پزشکی

Cavanaugh و همکاران الگوی اخلاقی خاصی را در رفتار سیاسی ارائه داده‌اند که به طور کامل دارای ویژگی سیاسی بوده و مخصوص موقعیت‌های ویژه است. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که اگر بتوان به حقوق همه‌ی طرف‌هایی که سود می‌برند، احترام گذاشت و حرمت قوانین قضایی را حفظ کرد، یعنی قضاوت بر مبنای عقل سلیم به منظور رعایت انصاف و برابری انجام شود، رفتار سیاسی از نظر اخلاقی قابل توجیه است. اگر چه یک رفتار سیاسی ممکن است بدون ویژگی‌های بالا نیز تحت شرایط خاص، رفتاری اخلاقی و مناسب تلقی شود (۴۴).

در نهایت این‌که، در نمودار شماره‌ی ۱ درخت تصمیم‌گیری به‌عنوان یک مدل اخلاقی ارائه شده است که می‌توان بر اساس آن نوع رفتار یا عمل اخلاقی را از رفتار سیاسی متمایز کرد (۳).

#### نتیجه‌گیری

رفتارهای سیاسی را در سازمان نمی‌توان از میان برد، زیرا آن‌ها پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر هستند. در این میان، وظیفه‌ی مدیران این است که رفتارهای سیاسی را کنترل کنند تا در محدوده‌ی منطقی و سازنده‌ای قرار گیرند، زیرا بعضی از رفتارهای سیاسی کارکردی هستند و می‌توان از آن‌ها برای نیل به اهداف سازمانی بهره جست.

هم‌چنین، ذکر این نکته ضروری است که درجه‌ی سیاسی بودن هر فرد به ارزش‌های فردی، اعتقادات و خلق و خوی او بستگی دارد. افراد شدیداً غیرسیاسی و بسیار سیاسی، همگی برای سازمان زیان‌مند هستند. زیرا دسته‌ی اول به کندی ارتقاء می‌یابند و احساس می‌کنند که کنار گذاشته شده‌اند و در مقابل دسته‌ی دوم ممکن است در معرض خطر متهم شدن به خوش خدمتی و از دست دادن حیثیت و اعتبار خویش قرار گیرند. بنابراین، به‌طور معمول، میزان متوسطی از رفتارهای سیاسی کنترل‌شده به‌عنوان ابزار ادامه‌ی حیات در سازمان‌ها لازم و ضروری است.

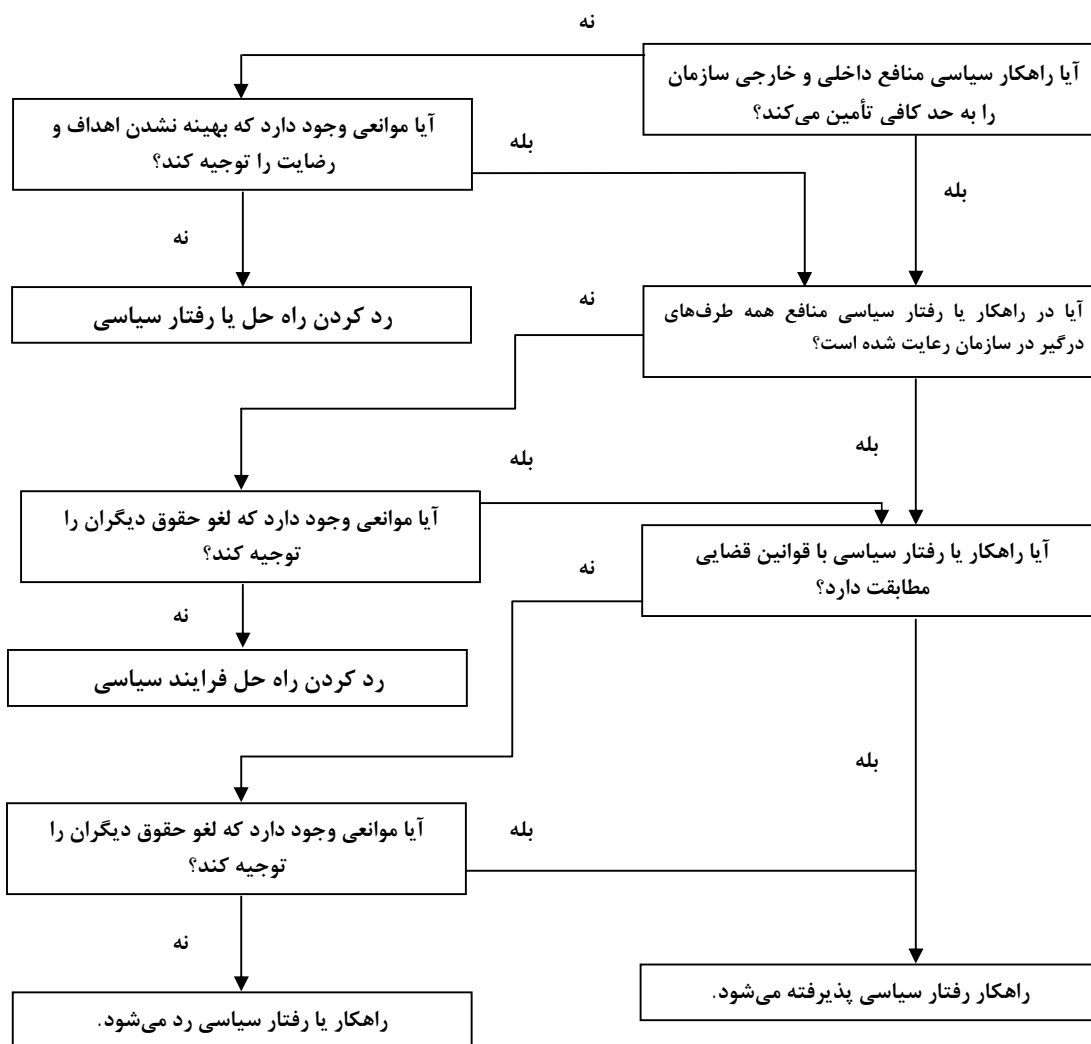
در دانشکده‌های پزشکی با چالش‌هایی همراه است. او بر این باور است که در دانشکده‌های پزشکی نیز رفتارهای سیاسی وجود داشته و به همین خاطر این امر می‌تواند آموزش اخلاق پزشکی در این دانشکده‌ها را تحت الشعاع خود قرار دهد (۴۶).

Chervenak & McCullough اعلام کردند که امروزه ارتباط بین دانشکده‌های پزشکی و بیمارستان‌های آموزشی بر پایه‌ی قدرت بنا شده است که این ارتباط از نظر اخلاقی قابل تحلیل نیست و رهبران هر دو نوع سازمان قادر به پاسخگویی در چارچوب اخلاقی در شرایط پیش آمده نیستند. به همین منظور اگر مفاهیم اخلاق پزشکی بخواهد به حل این معضل کمک کند، ابتدا لازم است تا در حیطه‌ی اخلاق پزشکی درک و آگاهی درستی از مفاهیم قدرت و انحصارطلبی و پاسخگویی به‌دست آورد تا بتوان از قدرت و انحصارطلبی در ارتباط بین دانشکده‌های پزشکی و بیمارستان‌های آموزشی جلوگیری به عمل آورد (۴۷).

با فراهم کردن بعضی رهنمودهای اخلاقی می‌توان تصمیمات نهایی سیاسی را در سازمان اتخاذ کرد. این در حالی است که روش‌های مشخصی برای تمایز اصول اخلاقی سیاسی از اصول غیراخلاقی سیاسی وجود ندارد. اگر منافع شخصی کارکنان علیه اهداف سازمانی باشد، تثبیت و ارتقاء اهداف سازمانی یکی از ابزارهای اخلاقی در مقابل رفتارهای سیاسی است. اما اگر صاحبان قدرت در سازمان که از بیان قوی و نافذ برخوردار هستند بخواهند دست به رفتار سیاسی بزنند، در اجتناب از اصول اخلاقی موفق‌تر عمل می‌کنند. زمانی که آن‌ها با محدودیت‌های اخلاقی در بروز رفتارهای سیاسی برخورد می‌کنند، سعی می‌کنند که به ایرادات و سؤالات به‌طور منصفانه‌ای پاسخ گویند. علاوه بر این، انجام اصول اخلاقی برای افراد کم‌نفوذ سخت‌تر است، زیرا آن‌ها قدرت تصمیم‌گیری سیاسی کم‌تری برای سوء استفاده دارند (۳).

کسانی که ساده‌لوح و بدون سیاست هستند، همیشه احساس ضعف و ناتوانی می‌کنند و نمی‌توانند بر تصمیمات سازمانی هیچ نوع اثری بگذارند. آن‌ها همیشه خود را محکوم به انجام کارهایی می‌بینند که دیگران برای آن‌ها تعیین کرده‌اند و از این بابت گنج می‌شوند که چرا همکاران، مدیران ارشد یا سیستم بدان گونه با آن‌ها رفتار می‌کنند.

صرف‌نظر از سطوح سازمانی، برخی از کارکنان نسبت به دیگران هوشیارتر و از نظر سیاسی دارای هوش بیشتری هستند. اگرچه در این مورد مدرک یا سند معتبری در دست نیست، چنین به‌نظر می‌رسد کسانی که از نظر سیاسی ضعیف (ساده‌لوح) هستند، نسبت به هم‌تایان خود که از نظر سیاسی در سطح بالاتری قرار دارند، رضایت شغلی کم‌تری دارند.



نمودار شماره ۱ - مدل رفتار اخلاقی سیاسی

سیاست مورد قضاوت و ارزیابی قرار گیرند، به شیوه‌ی بهتری می‌توان کارکنان را پیش‌بینی و کنترل کرد و با استفاده از این

سرانجام این‌که یک مدیر اثربخش، ماهیت سیاسی سازمان خود را می‌پذیرد. هنگامی که رفتارهای سازمانی در چارچوب

## منابع

- اطلاعات، استراتژی سیاسی را در سازمان تنظیم و تدوین کرد و از این راه به سازمان مورد نظر مزایای زیادی رسانید. بنابراین، امروزه، سازمان‌ها نیازمند مدلی هستند تا بتوانند بر مبنای رعایت اصول اخلاقی، اجرای تئوری‌های عدالت سازمانی و ارائه‌ی خدمات رفاهی، نحوه‌ی به‌کارگیری رفتارهای سیاسی را معرفی و تعیین کنند.
- ۱- حقیقی م، رحیمی نیک، برهانی ب، صفوی کرد رستمی م. مدیریت رفتار سازمانی، چاپ چهارم. تهران: ترمه؛ ۱۳۸۴.
  - 2- Dahl RA. The concept of power. *Behav Sci* 1952; 2(3): 201-215.
  - ۳- رایبناپ. رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، چاپ دوم. ترجمه‌ی پارسائیان ع، اعرابی م. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی؛ ۱۳۷۸، جلد دوم: ص ۴۶۳ - ۴۳۴.
  - 4- Culbort SA, Mc Donough JJ. *The Invisible War: Pursuing Self-Interest at Work*. New York: Wiley Publication; 1980.
  - 5- Mintzberg H. *Power in and Around Organization*. USA: Prentice Hall; 1983, p.31.
  - 6- Pfeffer J. *Power in Organizations*. USA, Mass: Pitman Publishing; 1981, p.43.
  - ۷- مورهد گ. رفتار سازمانی، چاپ چهاردهم. ترجمه‌ی الوانی س م و معمارزاده غم. تهران: مروارید؛ ۱۳۸۸، ص ۴۰۶ - ۳۸۸.
  - 8- Farrell D, Peterson JC. Patterns of political behavior in organizations. *Acad Manage Rev* 1982; 7(3): 403-12.
  - ۹- مشبکی ا. سیمای سازمان: مروری بر اثر ارزشمند گرت مورگان درباره سازمان و استعاره‌های آن. تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران؛ ۱۳۸۳.
  - 10- Biberman G. Personality and characteristic work attitudes of persons with high, moderate, and low political tendencies. *Psychol Reports* 1985; 57: 1303-310.
  - 11- Mintzberg H. The organization as political arena. *J Manage Stud* 1985; 22(2): 133-54.
  - 12- Gilmore DC, Ferris GR, Duleboha JH, Cook GH. Organizational politics and employee attendance. *Group Organ Manage* 1996: 21(4): 481-96.
  - 13- Hardy C. The contribution of political sciences to organizational behavior. In: Lorsch JW (eds). *Handbook of Organization Behavior*. NJ: Prentice Hall; 1987: p. 96-108.
  - 14- Leary MR, Kowalski RM. Impression management: a literature review and two component model. *Psychol Bull* 1990; 107(1): 34-47.

اقتصاد سیاسی.

[http://www.aftabir.com/articles/view/political\\_sciences/c1c1180688225\\_power\\_p1.php/%D9%82%D8%AF%D8%B1%D8%AA-%D8%AF%D8%B1-%D8%A7%D9%86%D8%AF%DB%8C%D8%B4%D9%87-%D9%85%DB%8C%D8%B4%D9%84-%D9%81%D9%88%DA%A9%D9%88](http://www.aftabir.com/articles/view/political_sciences/c1c1180688225_power_p1.php/%D9%82%D8%AF%D8%B1%D8%AA-%D8%AF%D8%B1-%D8%A7%D9%86%D8%AF%DB%8C%D8%B4%D9%87-%D9%85%DB%8C%D8%B4%D9%84-%D9%81%D9%88%DA%A9%D9%88) (accessed in 2007).

۲۹- هیندس ب. گفتارهای قدرت از هابز تا فوکو. ترجمه‌ی

یونسی م. تهران: نشر و پژوهش شیراز؛ ۱۳۸۰.

30- Flynn j. Communicative power Habermas's theory of democracy. *Europ J Politic Theory* 2004; 3(4): 433-34.

31- Perrow C. Departmental power and perspective in industrial firms. In: Zeld MN (eds). *Power in Organizations*. Nashville, TN: Vanderbilt University Press; 1970.

32- Poon ML. Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. *J Manage Psychol* 2003; 18(2): 138-55.

33- Wilson PA. A theory of power and politics and their effects on organizational commitment of senior execution service members. *J Administrat Soci* 1999; 31(1): 120-41.

34- Rama Rao VS. Factors contributing to political behavior. <http://www.citeman.com/3729-factors-contributing-to-political-behavior.html> (accessed in 2012).

۳۵- رحمان سرشت ج، فیاضی م. رابطه بین انگاشت قدرت

و سیاست‌شناسی سازمانی با تعهد و عملکرد کارکنان.

پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی «ویژه مدیریت» ۱۳۷۸؛

سال ۸ (شماره ۲۹): ۷۳-۹۶.

36- Weber MR, Doun Finley DA, Crawford A, Rivera D. An explanatory study identifying soft skill competencies in entry-level managers. *Tourism Hosp Res* 2009; 9(4): 353-61.

37- Cohen M. Commentary on the organization science special issue on complexity. *Organ Sci* 1999; 10(3): 373-76.

15- Giacalone RA, Rosenfeld P. *Impression Management in the Organization*. Newjersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates Inc; 1989, p.171-73.

16- Baron RA. Impression management by applicants during employment interviews: the two much of a good thing effect. In: Eder RW, Ferris GR, (eds). *The Employment Interview: Theory Research, and Practice*. CA: Sage; 1989.

17- Gardner WL, Martinlo Mj. Impression management in organization. *J Manage* 1988; 14(2): 321-38.

18- Stevens CK, Kristof AL. Making the right impression: a field study of applicant impression management during job interviews. *J Appl Psychol* 1995; 80(5): 587-606.

19- Ashforth BE, Lee Te. Defensive behaviors in organizations: preliminary model. *Human Relations* 1990; 43(7): 621-48.

20- Gadot E. Citizens' perceptions of politics and ethics in public administration: a five-year national study of their relationship to satisfaction with services, trust in governance and voice orientations. *J Public Admin* 2007; 17(2): 285-305.

21- Drory A, Romm T. Political in organization and its perception within organization. *Organ Studies* 1988; 9(2): 165-79.

22- Beemand DR, Sharkey TW. The use and abuse of corporate politics. *Bus Horiz* 1987; 30(2): 26-30.

23- Treadway DC, Hochwarter WA, Ferris GR, et al. Leader Political skill and employee reactions. *Leadersh Quart* 2004; 15(4): 493-513.

24- Treadway DC, Hochwarter WA, Kacmar CJ, Ferris GR. Political will, political skill, and political behavior. *J Organ Behav* 2005; 26: 229-45.

25- Raven BH, French Jr JRP. Group support, legitimate power, and social influence. *J Personal* 1958; 26(3): 400-09.

26- Yukl G. Managerial leadership and the effective principal. *Educ Resourc Inform Center (EQIC)*; 1982.

۲۷- پزشکی م. مفهوم شناسی قدرت: رهیافت فوکو به

قدرت. دانش سیاسی

<http://pezeshki.blogfa.com/post-93.aspx> (accessed in 2007)

۲۸- صراف پور م. قدرت در اندیشه میشل فوکو. فصلنامه

- 44- Cavanagh GF, Mobery DJ, Velasquez M. The ethics of organizational politics. *Acad Manage J* 1981; 6(3): 363-74.
- 45- Ralston DA, Giacalone RA, Terpsta RH. Ethical perceptions of organizational politics: a comparative evaluation of American and Hong Kong managers. *J Bus* 1994; 13(12): 989-99.
- 46- Nicholas B. Power and the teaching of medical ethics. *J Med Ethics* 1999; 25(6): 507-13.
- 47- Chervenak KA, Mc Cullough LB. Responsibility managing the medical school-teaching hospital power relationship. *Acad Med* 2005; 80(7): 690-93.
- 38- رحیم نیا ف، حسن زاده ژاله ف. بررسی نقش تعدیل کنندگی عدالت سازمانی بر رابطه بین ادراک از فضای سیاسی سازمان و ارتباط گریزی افراد. پژوهش نامه مدیریت تحول ۱۳۸۸؛ سال ۱ (شماره ۲): ص ۲۱-۴۵.
- 39- Anonymous. Power and politics: Asia's most popular collection of management case studies. <http://www.icmrindia.org> (accessed in 2012).
- 40- Goltz SM. Considering political behaviors in organizations: Behavior Analyst Today. <http://www.questia.com/library/1G1-170020744/considering-political-behavior-in-organizations> (accessed in 2012)
- 41- Paynton ST. The informal power of nurses for promoting patient care. *OJIN* 2008; 14(1).
- 42- Moberg DJ, Velasquez M. The ethics of organizational politics. *Acad Manage* 1981; 6(3): 363-74.
- 43- Kanter RM. *Men and Women of Corporation*. New York: Basic Books; 1977.

## Organizational behavior: ethical or unethical

Hossien Dargahi<sup>11</sup>

<sup>1</sup> Associate professor, Department of Healthcare Managemant, School of Allied Medicine, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.

### Abstract

Political behaviors are a group of practices that are not essential in organizations, but can impact organizational resources and their reward systems. Employees and managers try to demonstrate political behavior to gain power. Today, most organizational behavior researchers have focused on the perception of political behaviors and how these behaviors are presented with regard to ethical considerations. Therefore, this review is aimed to study the goals, reasons, outcomes, and morality or immorality of political behaviors and power in organizations.

The current paper is the result of a literature review that was conducted by using Medline, Ovid, Elsevier, Google, Pub Med, Scopus, Springer, and Cochran library search engines and through selection of 5 key words and 110 references out of which 41 references were ultimately chosen.

Most political behaviors are the consequences of employees' personal differences and organizational specifications. Some employees follow moral political behaviors and the rest prefer immoral ones, although it seems difficult to establish which political behaviors are moral and which ones are not.

We believe that political behaviors that are based on ethical considerations should be consistent with organizational interests. Seeing as political behaviors are a fundamental component of organizational conduct, they cannot be eliminated; therefore, managers should believe in the political nature of their organizations and determine their political strategies and try to employ these strategies to the advantage of their organizations.

**Keywords:** organizational behavior, medical ethics, organization, ethics

---

<sup>1</sup> Email: [hdargahi@tums.ac.ir](mailto:hdargahi@tums.ac.ir)