

## Testing the political behavior model on managers' in sports organizations

### ABSTRACT

#### ARTICLE INFO

##### Article Type

Research Article

##### Authors

<sup>1</sup> Iliya Sadat Vajdani Tabatabaai, Ph.D Student.

<sup>2</sup> Fariba Mohammadian, Ph.D.\*

<sup>3</sup> Zahra Nobakht Ramezani, Ph.D.

<sup>1</sup> Ph.D Student in Physical Education, Sports Management, Department of Physical Education and Sports Sciences, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

<sup>2</sup> Assistant Professor in Physical Education, Sports Management, Associate Professor, Department of Physical Education and Sports Sciences, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

<sup>3</sup> Assistant Professor in Physical Education, Sports Management, Associate Professor, Department of Physical Education and Sports Sciences, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

##### Correspondence\*

Address: Faculty of Management and Accounting, Qazvin Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

Email: faribamohamadian47@gmail.com

##### Article History

**Received:** 16 November 2021

**Accepted:** 25 January 2022

The purpose of this study was to test the political behavior model on managers' decisions with the mediating role of organizational identity and the moderating role of organizational trust in sports organizations. The study sample was all middle managers Federations, Youth and Sports Ministry, Office of Sport and Youth Sports provinces and provincial heads of 250 people, of whom 104 subjects were randomly selected. The present study is a descriptive-correlational survey research and applied research that was conducted in the field. Data collection was through four questionnaires of political behavior (17 questions), managers' decision making (14 questions), organizational trust (12 questions) and organizational identity (16 questions). Validity and questionnaires were confirmed. Reliability was also reported through Cronbach's alpha coefficient (political behavior = 0.89, managers' decision = 0.92, organizational trust = 0.85 and organizational identity = 0.90). SPSS software, SPSS sample power and Smart PLS were used to analysis the data. The results showed that organizational trust has a positive and significant effect on managers' decisions. Political behavior has a positive and significant effect on managers' decisions. Political behavior has a positive and significant effect on organizational identity. Organizational identity has a positive and significant effect on managers' decisions. Political behavior also has a positive and significant effect on managers' decisions through organizational identity. Finally, the results showed that organizational trust can moderate the relationship between political behavior and managers' decisions as a positive and significant effect. According to the results, it is suggested that when appointing managers, persons should be selected who care about the role and opinion of employees in organizational decisions and consider consulting in their activities.

**Keywords:** Political Behavior, Managers' Decisions, Organizational Identity, Organizational Trust.

## آزمون مدل رفتار سیاسی بر تصمیم گیری مدیران در سازمان های ورزشی

### مقدمه

تغییر و تحولات محیطی موجب شده تا سازمان ها به مدیران خود به عنوان یکی از عوامل مهم در جهت فائق آمدن بر تحولات، تقاضاها و چالش های محیطی نگاه کنند. در چنین شرایطی مدیران نیازمند مهارت ها و توانمندی های بی شماری می باشند. مدیریت علم سازمان بوده، فعالیت های مختلفی را به منظور اداره صحیح سازمان (سطح خرد) و جامعه (سطح کلان) انجام می دهد؛ فعالیت هایی مانند طرح ریزی، سازمان دهی، هدایت، کنترل و هماهنگی، ثبت و گزارش امور و بودجه بندی و اعتبارات [۱۶]. جوهر تمام فعالیت های مدیریت، تصمیم گیری است که از اجزای جدایی ناپذیر آن به شمار می آید و در هر وظیفه مدیریت (تعیین خطمشی های سازمان انتخاب، ارزیابی و در تمامی فعالیت ها و عملیات مدیریت) به نحوی جلوه گر است. به تعبیر دیگر یک رابطه دوسویه بین فعالیت های مدیریت و تصمیم گیری مدیران وجود دارد. برخی از صاحب نظران، کیفیت مدیریت را تابع کیفیت تصمیم گیری دانسته و معتقدند که تصمیم گیری به تنهایی مهم ترین وظیفه مدیر است؛ زیرا کیفیت تصمیم گیری طرح و برنامه ها، اثربخشی و کارآمدی استراتژی ها و کیفیت نتایجی که از اعمال آن ها به دست می آید، همه تابع کیفیت تصمیماتی است که مدیر اتخاذ می کند [۱۷]. تصمیم گیری را می توان جوهره و اساس مدیریت نامید [۱۸]. کونتز و وایریچ (۲۰۱۵) از تصمیم گیری به عنوان جوهر مدیریت یاد کرده اند. رابینز (۲۰۰۲) تصمیم گیری را در تمام وظایف مسلط و جاری می داند [۱۹، ۲۰] و به گفته ملاتی، جانیسک مونیز و کورادو (۲۰۲۱) تصمیم گیری یعنی مدیریت و مدیریت یعنی تصمیم گیری. همچنین لو (۲۰۱۸) بیان کرد که تصمیم گیری برای استفاده کارا از نیرو و منابع یک سازمان برای مدیران امری ضروری است [۲۱، ۲۲]. می توان اذعان داشت که تصمیم گیری، مفهومی فراگیر بوده و منحصر به سازمان و مدیریت نیست؛ بلکه حضور یا دخالت مستقیم و غیرمستقیم آن در بسیاری از زمینه ها، توجه پژوهشگران و دانشمندان را به خود جلب کرده است. هر کس در طول زندگی خود، تصمیمات مختلف و گوناگونی می گیرد؛ ولی تصمیم گیری در سازمان و مدیریت، از اهمیت و جایگاه ویژه ای برخوردار می باشد و همیشه به عنوان بخشی جدایی ناپذیر از مدیریت، در ادبیات مدیریت مطرح بوده است [۲۳]. با توجه به اینکه تصمیم گیری یکی از وظایف مدیران است و تصمیم گیری مدیران موجب تاثیرگذاری بر عوامل مختلفی می شود و طبق گفته کونتز و وایریچ (۲۰۱۵) که مطرح کردند وجود طرح، برنامه، سیاست و خطمشی منوط به وجود تصمیم گیری است [۱۹] لذا یکی از این عوامل رفتار

### ایلیا سادات وجدانی طباطبایی

دانشجوی دکتری تربیت بدنی گرایش مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

### فریبا محمدیان\*

استادیار تربیت بدنی گرایش مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

### زهرا نوبخت رضائی

استادیار تربیت بدنی گرایش مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

### چکیده

هدف این پژوهش آزمون مدل رفتار سیاسی بر تصمیم گیری مدیران با نقش میانجی هویت سازمانی و نقش تعدیلگر اعتماد سازمانی در سازمان های ورزشی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه مدیران میانی فدراسیون ها، وزارت ورزش و جوانان، ادارات کل ورزش و جوانان استان ها و نیز روسای هیئت های ورزشی استان ها به تعداد ۲۵۰ نفر بودند از این افراد ۱۰۴ نفر به عنوان نمونه به صورت تصادفی انتخاب شدند. پژوهش حاضر، توصیفی- همبستگی از نوع پژوهش های پیمایشی و از جمله پژوهش های کاربردی است که به صورت میدانی انجام شد. جمع آوری داده ها از طریق چهار پرسشنامه رفتار سیاسی (۱۷ سوال)، تصمیم گیری مدیران (۱۴ سوال)، اعتماد سازمانی (۱۲ سوال) و هویت سازمانی (۱۶ سوال) بود. روایی و پرسشنامه ها مورد تایید قرار گرفت. همچنین پایایی نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ (رفتار سیاسی = ۰/۸۹، تصمیم گیری مدیران = ۰/۹۲، اعتماد سازمانی = ۰/۸۵ و هویت سازمانی = ۰/۹۰) گزارش شد. همه تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزارهای SPSS، SPSS Sample power، Smart SPSS انجام گردید. نتایج نشان داد که اعتماد سازمانی اثر مثبت و معناداری بر تصمیم گیری مدیران دارد. رفتار سیاسی اثر مثبت و معناداری بر تصمیم گیری مدیران دارد. رفتار سیاسی اثر مثبت و معناداری بر هویت سازمانی دارد. هویت سازمانی اثر مثبت و معناداری بر تصمیم گیری مدیران دارد. همچنین رفتار سیاسی بر تصمیم گیری مدیران از طریق هویت سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد. در نهایت نتایج نشان داد که اعتماد سازمانی می تواند به صورت اثر مثبت و معناداری رابطه بین رفتار سیاسی و تصمیم گیری مدیران را تعدیل کند. با توجه به نتایج پیشنهاد می شود هنگام تعیین مدیران، افرادی برگزیده شوند که به نقش و نظر کارمندان در تصمیم گیری های سازمانی اهمیت داده و مشورت با آنها را در فعالیت های خود مدنظر قرار دهند.

**کلمات کلیدی:** رفتار سیاسی، تصمیم گیری مدیران، هویت سازمانی، اعتماد سازمانی.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۰۵

نویسنده مسئول: faribamohamadian47@gmail.com

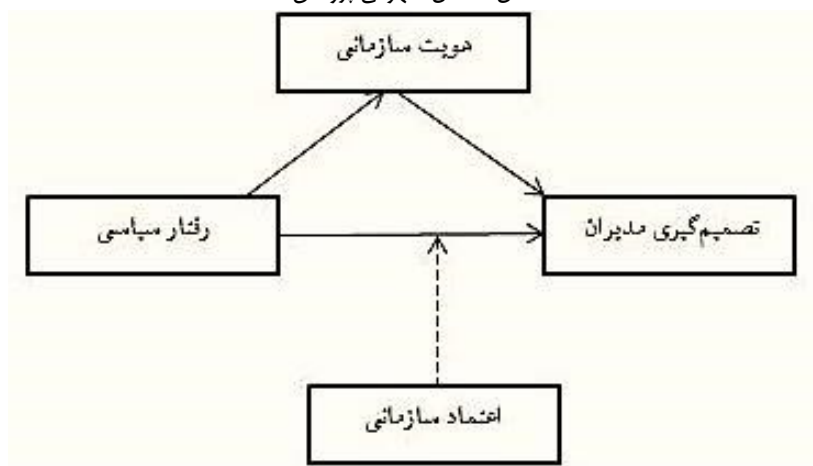
سیاسی است. در این خصوص نتایج مطالعات عبداللہی، راسخ و قاسمی (۱۳۹۹) نشان دادند که در مقایسه با فرایند تصمیم‌گیری رفتار سیاسی، اتخاذ تصمیمات براساس فرایند عقلایی، میزان اثربخشی بیشتری در سازمان ایجاد می‌کند. زمانی که مسئولان و کارشناسان برای گرفتن تصمیمات مهم به دنبال کسب اطلاعات می‌باشند و سعی در جمع‌آوری اطلاعات مربوط به مسئله یا مشکل یا فرصت ایجاد شده و سپس تصمیم‌گیری هستند به‌طور حتم در مسیر دستیابی به اهداف سازمان و اثربخشی تصمیمات گرفته شده پیشرفت چشم‌گیری خواهند داشت [۱]. همچنین رضایی و همکاران (۱۳۹۷) به این نتیجه دست یافتند که ادراک از محیط و ماهیت تصمیم‌گیری در بروز رفتار سیاسی در مدیران موثرند [۲]. رضانی راد و همکاران (۱۳۹۶) به این نتیجه رسیدند مدیران با برخورداری از نگرش کارکرد گرایانه و سازنده نسبت به رفتارهای سیاسی، می‌توانند امکان تبدیل اینگونه تهدیدها را به فرصت فراهم سازند. به عبارت دیگر، نگرش مثبت مدیران به مقوله رفتارهای سیاسی ممکن است در تبدیل نقش‌های منفی آن رفتارها به سوی سازندگی و بهینه‌سازی امور سازمانی نقشی کاملاً کارساز ایفا کند [۳]. اظهار نظرهای متفاوتی در خصوص رفتار سیاسی وجود دارد؛ عده‌ای از پژوهشگران بر این باورند که رفتارهای سیاسی استرس‌زا و مضر است و آثار منفی بالقوه بر حوزه گسترده‌ای از پیامدهای کاری و فردی دارد [۱۸،۴] و دهکردی و همکاران (۱۳۹۹)، بر این عقیده هستند که 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 در واقع رفتار سیاسی می‌تواند اهداف سازمان را تحقق بخشند [۵]. در این خصوص نقش بندی و میرانی (۱۳۹۸) بیان کردند که رفتار سیاسی نه تنها به گونه‌ای ذاتی منفی نیست بلکه می‌تواند برای اعضای یک سازمان یا خود سازمان نیز مفید باشد. از دیدگاه مثبت و تئوری‌های مدیریت، رفتار سیاسی یک فرایند طبیعی در سازمان است که از طریق آن می‌توان تعارض‌ها و اختلاف‌های بین گروه‌ها و ذی‌نفع را بررسی و حل و فصل نمود و بر منافع و رضایت گروه‌های مختلف تاکید کرد [۶]. در این زمینه باید اذعان داشت که ظهور سازمان‌های اجتماعی و گسترش روز افزون آنها، از ویژگی‌های بارز تمدن بشری است؛ در طی دو دهه‌ی اخیر سازمان‌ها به گونه معناداری تغییر یافته‌اند و به سازمان‌هایی با ویژگی‌های عدم تمرکز و جهانی شدن تبدیل شده‌اند [۳۳]. براین اساس امروزه مدیران بسیاری از سازمان‌ها بیش از پیش دریافته‌اند که مزیت رقابتی پایدار سازمان‌هایشان در گرو

سرمایه‌های انسانی آنها با ویژگی‌هایی همانند فعال و مشارکت‌کننده در سرنوشت سازمان قرار دارد. از این رو در طی سال‌های اخیر، پژوهشگران سازمانی با تمرکز بیشتری به شناسایی عوامل موثر بر ادراک و رفتار کارکنان برای تحقق بهتر اهداف سازمان‌ها پرداخته‌اند [۲۵] که می‌توان گفت از جمله آنها، بررسی سطوح اعتماد و هویت در سازمان است [۲۶]. هویت سازمانی از جمله نگرش‌های کارکنان است که پس از دهه ۱۹۸۰ به خط مقدم مطالعات سازمانی انتقال یافته و درک مدیران را از رفتار کارکنان و سازمان افزایش داده است [۲۷]. مدیران همواره به دنبال ارزیابی و ارتقای این نگرش در میان کارکنان خود هستند، چرا که به نتایج مثبت آن، از جمله اثر بخشی سازمانی، رضایت شغلی بیشتر، حس وابستگی و تعلق قوی‌تر، تعهد سازمانی بالاتر، رفتار شهروندی بیشتر و جابه‌جایی کمتر، علاقه‌مندند [۲۶]. اعتماد نیز مفهومی است که به‌ویژه از دهه ۱۹۹۰ در حیطه‌های گوناگون علوم انسانی توجه زیادی به آن شده و در مطالعات سازمانی پژوهشگران به دنبال شناخت فرایندها و چگونگی کارکرد آن هستند. با توجه به نقش روشن و اثرگذار رهبران هر سازمان در عملکردهای سازمانی، اعتماد پیروان و اعضا به رهبران سازمان را می‌توان نوعی از اعتماد قلمداد کرد که نسبت به دیگر انواع اعتماد در سازمان، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و شاید به توان گفت اعتماد به رهبر زمینه ساز اعتماد به سازمان است. با وجود اهمیت هر دو این مفاهیم در کارکردهای زندگی اجتماعی، تحقیقات در زمینه اثرگذاری اعتماد به سازمان بر هویت سازمانی و یا بالعکس، بسیار اندک است [۲۸].

بنابراین براساس آنچه که گفته شد بنظر می‌رسد سیاست‌های سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار بوده و اگر این سیاست‌ها مدیریت نگرند ممکن است تاثیرات زیان باری به همراه داشته باشد. همچنین امکان دارد این امر اعتماد به سازمان و هویت سازمانی را تحت تاثیر قرار دهد؛ از این رو با توجه به اینکه سازمان‌های ورزشی نقش مهمی در سیاست ورزش کشور دارند، انجام چنین مطالعات چالش برانگیزی از اهمیت و ضرورت زیادی برخوردار است. همچنین اگر مدیران سازمان‌های ورزشی نتوانند متوجه سیاست‌های سازمانی خود باشند، نمی‌توانند تصمیم‌گیری‌های درستی را اتخاذ کنند. بنابراین، اگر مدیران سازمان‌های ورزشی نتوانند سیاست‌های سازمانی خود را به‌طور درست کنترل کنند، ثمرهای با ارزشی را برای ورزش کشور به ارمغان خواهند آورد. با توجه به اینکه تاکنون پژوهشی در خصوص تاثیر رفتار سیاسی بر تصمیم‌گیری مدیران؛ نقش هویت و اعتماد سازمانی در سازمان‌های ورزشی مورد توجه قرار نگرفته است بنابراین انجام چنین

پژوهشی حائز اهمیت فراوان است لذا این پژوهش با توجه به نگاه ویژه خود می‌تواند مسیر تازه‌ای را برای تحقیقات آینده باز گشایی نماید. مدل مفهومی این پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است.

شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش



### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، توصیفی-همبستگی از نوع پژوهش‌های پیمایشی و از جمله پژوهش‌های کاربردی است که به صورت میدانی انجام شد. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه مدیران میانی فدراسیون‌ها، وزارت ورزش و جوانان، ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها و نیز روسای هیئت‌های ورزشی استان‌ها به تعداد ۲۵۰ نفر بودند. در نهایت تعداد ۱۰۴ نفر به‌عنوان نمونه از طریق نرم افزار تعیین حجم نمونه SPSS، سمپل پاور (SPSS Sample Power) به صورت تصادفی انتخاب شدند. به منظور اجرای مدل سازی معادله ساختاری واریانس محور توجه به پیش فرض اساسی این رویکرد حائز اهمیت است و بایستی پیش از اجرای مدل مورد بررسی قرار گیرد. یکی از این پیش‌فرض‌ها حجم بهینه نمونه است. مولر (۱۹۹۹) برای تعیین حجم نمونه از نسبت حجم نمونه به پارامتر آزاد برای برآورد استفاده می‌کند. وی حداقل این نسبت را ۵ به ۱، حد متوسط آن را نسبت ۱۰ به ۱ و حد بالای آن را نسبت ۲۰ به ۱ عنوان می‌کند [۲۹]. با این حال در پژوهش حاضر با توجه به حجم جامعه و با مدنظر قرار دادن حداقل نسبت حجم نمونه به تعداد متغیرهای مشاهده شده و پارامترهای آزاد، پیچیدگی مدل روش برآوردهای پارامترهای آزاد برآورد حداکثر درست نمایی (نیاز داشتن به حجم نمونه متوسط)، حجم داده‌های مفقود (کمتر از ۵ درصد) و رابطه نرمالیتی چند متغیره با حجم نمونه اصل بر این گذاشته شد که حجم نمونه ۱۰۴ نفر به منظور اجرای مدل سازی معادله ساختاری کفایت لازم را دارد. دومین پیش فرض هم‌خطی چندگانه است. در پژوهش حاضر به منظور بررسی

هم‌خطی بین متغیرهای مستقل در مدل‌ها معادله ساختاری از مقادیر مربوط به دو شاخص تورم واریانس (VIF) و تحمل (Tolerance) که نشان دهنده میزان هم‌خطی بین متغیرهای مستقل می‌باشند، استفاده گردیده است. برای جمع آوری داده‌ها به ترتیب از پنج پرسشنامه مربوط به اطلاعات شخصی (جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه کاری)، پرسشنامه رفتار سیاسی [۶] که شامل ۱۷ سوال، پرسشنامه تصمیم‌گیری مدیران که شامل ۱۴ سوال، پرسشنامه اعتماد سازمانی که شامل ۱۲ سوال و پرسشنامه هویت سازمانی که شامل ۱۶ سوال بود، استفاده شد. پس از دریافت نظر کارشناسی صاحب نظران (۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی) در مورد روایی صوری و محتوایی پرسشنامه و انجام اصلاحات، پرسشنامه‌ها با مقیاس پنج ارزشی لیکرت (کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) تهیه گردید [۳۲-۳۰، ۶]. در ادامه در یک مطالعه مقدماتی پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (رفتار سیاسی = ۰/۸۹، تصمیم‌گیری مدیران = ۰/۹۲، اعتماد سازمانی = ۰/۸۵ و هویت سازمانی = ۰/۹۰) برآورد شد. لازم به ذکر است که پژوهشگر اقدام به توزیع ۱۱۴ پرسشنامه کرد و پس از کنار گذاشتن پرسشنامه‌های مخدوش تعداد ۱۰۴ پرسشنامه تکمیل شده مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شد. همچنین، برای بررسی روایی سازه ابزار اندازه‌گیری از تحلیل عاملی تاییدی استفاده گردید. با توجه به نتایج آزمون چولگی و کشیدگی که در بازه ۳-۳ بودند، می‌توان گفت که داده‌ها از توزیع طبیعی برخوردارند. همه تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم

افزارهای SPSS، SPSS Sample Power و Smart PLS انجام شد.

برای برآورد حجم نمونه از نرم افزار حجم نمونه استفاده شد. با مدنظر قرار دادن حداکثر متغیر مستقل اثرگذار و درصد خطای ۰/۰۵، توان ۰/۸۰ و حجم اثر ۰/۰۵، حجم نمونه ۱۰۴ نفر برآورد شد.

### یافته‌ها

جدول ۱: برآورد حجم نمونه

درصد خطا	توان آزمون	حجم اثر	حجم نمونه
۰/۰۵	۰/۸۰	۰/۰۵	۱۰۴

کنندگان ۲۹/۱۳ درصد کارشناسی و کمترین مدرک تحصیلی شرکت کنندگان ۴/۲۱ درصد دکتری می‌باشد. در آخر، بیشترین شرکت کنندگان مربوط به سابقه کاری ۱۱ تا ۱۵ سال ۲۶/۸۷ درصد و کمترین شرکت کنندگان مربوط به سابقه کاری زیر ۵ سال ۱۲/۴۵ درصد بود.

نتایج حاصل از یافته‌های توصیفی نشان داد که از ۱۰۴ نفر نمونه آماری، اکثریت شرکت کنندگان مورد مطالعه ۶۱/۸۳ درصد مرد و بقیه ۳۸/۱۷ درصد نیز زن بودند. همچنین بیشتر نمونه‌های پژوهش در محدوده سنی بین ۴۱ تا ۵۰ سال با فراوانی ۳۹/۱۵ درصد و کمترین در رده سنی زیر ۳۰ سال با فراوانی ۹/۲ درصد قرار داشتند. مدرک تحصیلی بیشتر شرکت

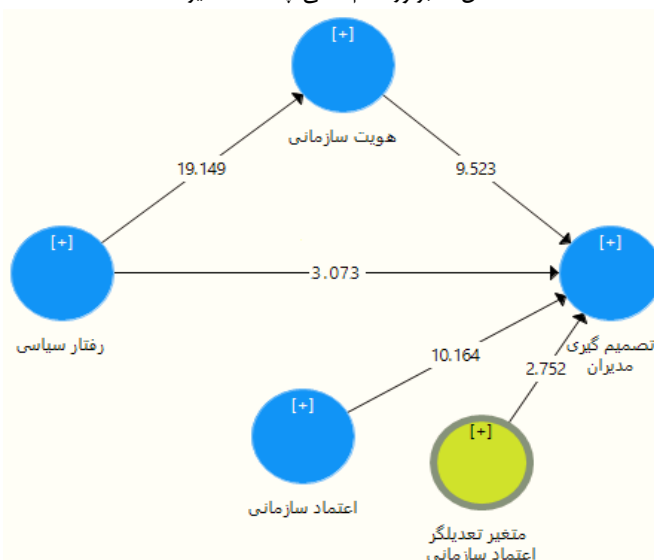
جدول ۲: برآورد هم خطی چندگانه با استفاده از شاخص تحمل و عامل تورم واریانس

متغیرها	شاخص‌های هم خطی چندگانه	
	شاخص تحمل	عامل تورم واریانس
رفتار سیاسی	۰/۶۲۴	۱/۵۶۹
هویت سازمانی	۰/۵۷۴	۱/۷۸۹
اعتماد سازمانی	۰/۵۶۳	۱/۱۵۲

پژوهش در وضعیت نامطلوبی قرار ندارد. بنابراین پیش فرض عدم هم خطی چندگانه در خصوص این متغیرها برقرار است.

برحسب مقادیر برآورد شده در جدول ۲، مقدار شاخص تحمل بالاتر از ۰/۴۰ و مقدار شاخص تورم واریانس پایین‌تر از ۲/۵ می‌توان گفت که هم خطی چندگانه مربوط به متغیرهای مستقل

شکل ۲: برآورد هم خطی چندگانه متغیرها



منبع: نگارندگان.

با توجه به شکل ۲، تمامی ضرایب معناداری Z از ۱/۹۶ بیشتر هستند که این امر معنادار بودن تمامی سوالات و

مولفه‌ها و روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان ۰/۹۵ نشان می‌دهد.

جدول ۳: شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل

شاخص متغیر	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی	شاخص رهوی	آلفای کرونباخ	شاخص اشتراک	شاخص افزونگی
اعتماد سازمانی	۰/۵۵۷	۰/۸۶۹	۰/۸۴۰	۰/۸۳۵	۰/۲۳۸	-
تصمیم‌گیری مدیران	۰/۵۴۴	۰/۸۷۹	۰/۸۵۵	۰/۸۵۲	۰/۲۴۳	۰/۲۴۰
رفتار سیاسی	۰/۵۶۳	۰/۹۰۶	۰/۸۹۱	۰/۸۹۰	۰/۲۷۵	-
هویت سازمانی	۰/۵۶۵	۰/۹۰۱	۰/۸۸۵	۰/۸۸۳	۰/۲۷۷	۰/۱۴۵

\*توجه داشته باشید: میانگین واریانس استخراج شده (Average Variance Extracted (AVE))؛ پایایی ترکیبی (Composite Reliability)؛ شاخص رهوی (Rho\_A)؛ آلفای کرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ شاخص اشتراک (Cross Validated Communnality)؛ شاخص افزونگی (Cross Validated Redundancy).

با توجه به جدول ۳، شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری با توجه به دامنه مطلوب این شاخص‌ها در مجموع بیانگر این است که مدل مفروض تدوین شده توسط داده‌های پژوهش حمایت می‌شوند، به عبارت دیگر برازش داده‌ها به مدل برقرار است و همگی شاخص‌ها دلالت بر مطلوبیت مدل معادله ساختاری دارند.

جدول ۴: ماتریس جدول روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

متغیرها	اعتماد سازمانی	تصمیم‌گیری مدیران	رفتار سیاسی	هویت سازمانی
اعتماد سازمانی	۰/۵۹۷	-	-	-
تصمیم‌گیری مدیران	۰/۸۳۴	۰/۵۸۷	-	-
رفتار سیاسی	۰/۸۷۶	۰/۷۵۵	۰/۶۰۲	-
هویت سازمانی	۰/۶۲۷	۰/۷۲۷	۰/۶۶۲	۰/۶۰۴

در جدول ۴، رفتار سیاسی، تصمیم‌گیری مدیران، هویت سازمانی و اعتماد سازمانی از مقدار همبستگی بالایی هستند که این امر روایی واگرایی مناسب و برازش خوب مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهد. مقدار اساسی ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زا، ضریب تعیین می‌باشد. این شاخص نشان می‌دهد چند درصد از تغییرات متغیر درون‌زا توسط متغیر برون‌زا صورت می‌پذیرد و این مقدار برای متغیر برون‌زا محاسبه نمی‌شود. سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب نشان از اندازه اثر کوچک، متوسط و بزرگ یک سازه بر سازه دیگر دارد [۳۳].

جدول ۵: میزان ضریب تعیین متغیرهای درون‌زا

متغیر	ضریب تعیین ( $R^2$ )
تصمیم‌گیری مدیران	۰/۷۷۲
هویت سازمانی	۰/۴۳۸

در جدول ۵، مقادیر ضریب تعیین مربوط به متغیرهای تصمیم‌گیری مدیران و هویت سازمانی به ترتیب برابر است با ۰/۷۷۲ و ۰/۴۳۸ که مقدار ضریب تعیین مربوط به متغیر درون‌زای تصمیم‌گیری مدیران اندازه اثر بزرگ و مقدار ضریب تعیین

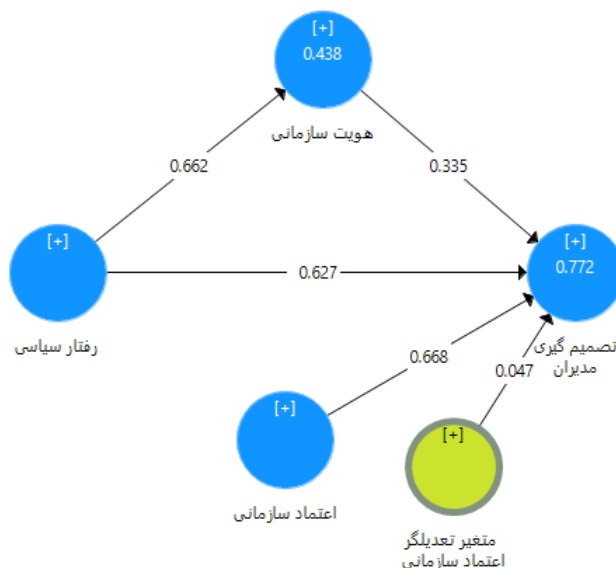
جدول ۶: بررسی تناسب مدل

مقدار برآورد شده	تناسب مدل
ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده (SRMR)	۰/۰۸۹

مربعات باقیمانده استاندارد شده به عنوان یک معیار مناسب برای حداقل مربعات جزیی می‌تواند تناسب و مطلوب بودن مدل را نشان دهد. مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت استاندارد در شکل ۳ نمایش داده شده است.

با توجه به جدول ۶ شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده مقدار بین ۰ تا ۱ می‌باشد و هر چقدر به صفر نزدیک‌تر مناسب‌تر و برای کیفیت مدل نهایی در حداقل مربعات جزیی می‌باشد. ارزش کمتر از ۰/۱ برای شاخص ریشه میانگین

شکل ۳: مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت استاندارد



منبع: نگارندگان.

جدول ۷: قدرت ارتباط پیش بین مدل

متغیر درون‌زا	SSO	SSE	$Q^2 = (1 - SSE/SSO)$
تصمیم‌گیری مدیران	۵/۱۸۰/۰۰۰	۳/۹۳۶/۷۸۹	۰/۲۴۰
هویت سازمانی	۵/۹۲۰/۰۰۰	۵/۰۵۸/۷۲۵	۰/۱۴۵

مربوط به آن دارد. همانطور که دیده می‌شود مقادیر  $Q^2$  استون-گایسر بیشتر از صفر است و این نشان می‌دهد که متغیرهای مستقل آنها دارای ارتباط پیش بین خوب هستند.

در جدول ۷، معیار قدرت پیش بینی مدل  $Q^2$  است. در صورتی که مقدار  $Q^2$  در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای

جدول ۸: مجموع اثرات مستقیم بین متغیرهای پنهان

مسیر	ضریب مسیر	مقدار تی	سطح معناداری	نتیجه
اعتماد سازمانی <---> تصمیم‌گیری مدیران	۰/۶۶۸	۱۰/۱۶۴	۰/۰۰۱	تایید
رفتار سیاسی <---> تصمیم‌گیری مدیران	۰/۶۲۷	۳/۰۷۳	۰/۰۰۱	تایید
رفتار سیاسی <---> هویت سازمانی	۰/۶۶۲	۱۹/۱۴۹	۰/۰۰۱	تایید
هویت سازمانی <---> تصمیم‌گیری مدیران	۰/۳۳۵	۹/۵۲۳	۰/۰۰۱	تایید
رفتار سیاسی <---> هویت سازمانی <---> تصمیم‌گیری مدیران	۰/۲۲۲	۸/۳۳۴	۰/۰۰۱	تایید
رفتار سیاسی × اعتماد سازمانی <---> تصمیم‌گیری مدیران	۰/۰۴۷	۲/۷۵۲	۰/۰۰۶	تایید





نتایج گزارش شده در جدول ۸ نشان می‌دهد که اعتماد سازمانی اثر مثبت و معناداری تصمیم‌گیری مدیران ( $P = 0/001, \alpha = 0/668$ ) دارد. رفتار سیاسی اثر مثبت و معناداری بر تصمیم‌گیری مدیران ( $P = 0/001, \alpha = 0/627$ ) دارد. رفتار سیاسی اثر مثبت و معناداری بر هویت سازمانی ( $P = 0/001, \alpha = 0/662$ ) دارد. هویت سازمانی اثر مثبت و معناداری بر تصمیم‌گیری مدیران ( $P = 0/001, \alpha = 0/335$ ) دارد. همچنین رفتار سیاسی بر تصمیم‌گیری مدیران از طریق هویت سازمانی ( $P = 0/001, \alpha = 0/222$ ) اثر مثبت و معناداری دارد. در نهایت نتایج نشان داد که اعتماد سازمانی می‌تواند به صورت اثر مثبت و معناداری ( $P = 0/006, \alpha = 0/047$ ) رابطه بین رفتار سیاسی و تصمیم‌گیری مدیران را تعدیل کند.

### نتیجه‌گیری

نیروی انسانی با ارزش‌ترین سرمایه هر سازمان است و بهبود بهره‌وری آن، منشا اصلی رشد و توسعه سازمانی محسوب می‌شود. به همین دلیل است که امروزه سازمان‌ها با توجه به یافته‌های علوم مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی در تلاش هستند تا به شناسایی عوامل تاثیرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی بپردازند [۷]. همچنین با توجه به این که در حال حاضر سازمان‌ها به‌طور روز افزونی با محیط‌های پویا و در حال تغییر مواجه هستند، بنابراین جهت بقا و پویایی خود مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند چراکه در طول مسیر عوامل مختلف زبان باری سد راه اهداف سازمان می‌شود [۸]. لذا مدیران سازمان‌ها باید این عوامل مضر و زیان‌بار را شناسایی و جهت رفع آن تلاش کنند [۹]. در این زمینه سازمان‌های ورزشی نیز از این امر مستثنا نبوده و همانند دیگر سازمان‌ها در معرض چنین عواملی هستند بنابراین مدیران باید توجه به این موارد را در ضرورت کار خود قرار دهند؛ از این رو پژوهش حاضر با هدف آزمون مدل رفتار سیاسی بر تصمیم‌گیری مدیران با نقش میانجی هویت سازمانی و نقش تعدیلگر اعتماد سازمانی در سازمان‌های ورزشی انجام شد.

نتایج نشان داد که اعتماد سازمانی اثر مثبت و معناداری بر تصمیم‌گیری مدیران دارد. این یافته‌ها با نتایج مطالعات پیشین (۲۰۱۲) و امام قلی زاده و همکاران (۱۳۸۸) همخوان است [۳۴، ۱۰]. در تبیین این نتایج می‌توان گفت که سهیم نمودن کارکنان در قدرت تصمیم‌گیری و ارزش قائل شدن برای نظرات آنان در زمان تصمیم‌گیری‌های مربوط به حوزه‌ی کاری خودشان اعتماد سازمانی آنان را افزایش می‌دهد.

نتایج حاکی از آن بود رفتار سیاسی اثر مثبت و معناداری بر تصمیم‌گیری مدیران دارد. این یافته‌ها با نتایج مطالعات کریمی نژاد و همکاران (۱۳۸۹) همخوان است [۱۱]. در تبیین این نتایج باید گفت که شناخت رفتارهای سیاسی در دنیای کنونی که سازمان‌ها در آن در تنازع برای بقا به سر می‌برند، یکی از کلیدی‌ترین مولفه‌های تصمیم‌گیری سازمانی است. دیدگاه سیاسی، منافع و ترجیحات گروه‌های ذی‌نفع سازمان را در تصمیم‌گیری لحاظ نموده و از این روست که یک مدیر با شناسایی رفتارهای سیاسی کارکنان و ترجیحات آنان، در امر مشارکت و اجرای تصمیمات اتخاذ شده در عمل توفیق می‌یابد. لذا، نه تنها بایستی اقرار به وجود رفتارهای سیاسی در سازمان نمود، بلکه بایستی وجود آن در سطح مناسب را موجب پر بار گشتن نتایج تصمیمات دانست.

نتایج بیانگر آن بود که رفتار سیاسی اثر مثبت و معناداری بر هویت سازمانی دارد. این یافته‌ها با نتایج مطالعات شمشیریان و همکاران (۱۳۹۸)، نادری و مشایخی (۱۳۹۶)، هادوی نژاد و همکاران (۱۳۸۸) همخوان بود [۹، ۱۲، ۱۳]. نتایج مطالعات شمشیریان و همکاران (۱۳۹۸) بیانگر این بود که بین هویت سازمانی، جامعه‌پذیری سازمانی و رفتار سیاسی کارکنان ارتباط وجود دارد [۹]. همچنین هادوی نژاد و همکاران (۱۳۸۸) رفتار سیاسی مدیران را به عنوان تعدیل‌کننده ادراک سیاست سازمانی و مولفه‌های شناختی و هیجانی هویت سازمانی معرفی کرده است [۱۳]. نتایج این پژوهش می‌تواند اینگونه تبیین کرد که با افزایش رفتار سیاسی سازمان‌های ورزشی می‌توان هویت سازمان را نیز ارتقا داد این امر موجب افزایش اعتماد و خوش نامی سازمان‌های ورزشی شده و کارکنان را نسبت به حصول اهداف سازمانی متعهدتر کند.

نتایج نشان داد که هویت سازمانی اثر مثبت و معناداری بر تصمیم‌گیری مدیران دارد. این یافته‌ها با نتایج مطالعات شفیع‌زاده و گیلوری (۱۳۹۷)، رضایی و همکاران (۱۳۹۶) و اسمیت (۲۰۱۱) همخوان بود [۲۰، ۱۴، ۳۵]. نتایج رضایی و همکاران (۱۳۹۶) حاکی از آن بود که مدیران و مسئولان سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی و حفاظتی جهت ارتقای مشارکت در تصمیم‌گیری شایسته است، نگاه ویژه‌ای به نظام پیشنهادها و انتقادات داشته باشند [۱۴]. عسگری نیا و نامداری‌جومی (۱۳۹۳) بیان کردند که وابستگی و ارتباط موجود میان تصمیم‌گیری و تعهد سازمانی مبین آن است که نه تنها تصمیم‌گیری افراد در ایجاد رفتارهای بهنجار موثر بوده و موجبات افزایش بهره‌وری و وابستگی کارکنان را از طریق دموکراسی فراهم می‌آورد بلکه در بهبود و تقویت تعهد سازمانی نیز موثر خواهد بود و این که تغییرات در ابعاد مختلف تعهد سازمانی، تغییر

نتایج تصمیمات دانست. 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. مدیران همواره بایستی در جستجوی راه حلی برای حصول از اجرای راهبردهای خود بوده تا بتوانند بهترین تصمیم‌ها را برای سازمان بگیرند.

نتایج نشان داد که اعتماد سازمانی می‌تواند به صورت اثر مثبت و معناداری رابطه بین رفتار سیاسی و تصمیم‌گیری مدیران را تعدیل کند. آتینک، درات، فولر و پارکر (۲۰۱۰) به این نتیجه رسیدند هنگامی که قدرت تصمیم‌گیری در بالای سازمان جمع می‌شود، رفتار سیاسی ممکن است به منظور نفوذ بر تصمیم‌گیرندگان انجام شود [۳۶]. همچنین آنها متوجه شدند کارکنانی که روابط مبتنی بر اعتماد مثبت با مدیران خود دارند، احساس می‌کنند با آنها کمتر برخورد سیاسی یا غیرمنصفانه می‌شود. در نتیجه محیط سازمانی را محیط امنی برای ابراز نظرات و عقاید خود می‌بینند و از بیان پیشنهادات خود ابایی ندارند. و یتساید و بارکلی (۲۰۱۲) عنوان کردند که اگر با انصاف با کارکنان برخورد شود و نسبت به آنان رفتارهای سیاسی انجام نشود، این باور در آنان به وجود می‌آید که می‌توانند تغییرات مهمی را در محیطشان ایجاد نمایند [۳۷]. از نظر این پژوهشگران افرادی که در سازمان با آنها منصفانه رفتار می‌شود، احساس می‌کنند که سازمان برای آنها ارزش قائل است و از جایگاه لازم برای ارائه پیشنهادات ارزشمند برخوردارند. با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش و همچنین مرور ادبیات پیشینه، می‌توان به این نتیجه رسید که اگر مدیران وزارت ورزش و جوانان بتوانند سیاست‌های سازمانی را از سازمانشان دور کنند، می‌توانند فضایی را به وجود بیاورند که در آن کارکنان بتوانند با آرامش و بدون ترس و دلهره نظراتشان را مطرح کنند و سازمان را در راستای نیل به اهداف سازمانی یاری کنند. در صورتی که کارکنان احساس کنند مدیران از شنیدن پیشنهادات مفید آنان خوشحال خواهند شد، نسبت به سازمان احساس تعهد بیشتری می‌کنند و برای موفقیت سازمان تلاش بیشتری از خود نشان می‌دهند. اما اگر کارکنان احساس کنند از نظراتشان استقبال نمی‌شود و در صورت بازگو کردن عقایدشان، بر علیه آنان سوگیری می‌شود ترجیح می‌دهند به عواملی مثل پنهان کردن دانش روی بیاورند. با توجه به نتایج به دست آمده به مدیران پیشنهاد می‌شود در زمان اتخاذ تصمیمات به پیامدهای طولانی مدت آن برای سازمان توجه داشته باشند. تصمیماتی که آگاهانه و با دقت اتخاذ شوند، می‌توانند موجب همراهی افراد برای دستیابی به اهداف مشترک سازمانی شوند. همچنین پیشنهاد می‌شود برای

متغیرهای مشارکت را طلب می‌نماید؛ به طوری که آگاهی از وجود چنین روابطی برای مدیران از اهمیت و ضرورت فزاینده و زائدالوصفی برخوردار می‌باشد [۱۵]. عربشاهی کریزی و نظر پور (۱۳۹۹) بیان کردند مدیران می‌توانند به جای به کارگیری سبک‌های بورکراتیک، از سبک‌های ارگانیک و از جمله سبک رهبری خدمتگزار استفاده نمایند. به منظور افزایش هویت سازمانی بستر و شرایطی فراهم شود تا کارکنان با اهداف، جایگاه، وظایف و نقش‌های خود در قالب دیگر افراد آشنا شوند که این امر می‌تواند زمینه ساز ایجاد و تقویت هویت سازمانی شود [۸]. در تبیین نتایج می‌توان گفت که هرچه مدیران در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با حوزه کاری خود، مشارکت بیشتری داشته باشند و تمایل آنها به همکاری افزایش می‌یابد، بنابراین احساس هویت شغلی و سازمانی آنان نیز افزایش می‌یابد.

نتایج بیانگر آن بود که رفتار سیاسی بر تصمیم‌گیری مدیران از طریق هویت سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد. رضانی راد و کیاکجوری (۱۳۹۶)، در پژوهش خود نشان دادند که افرادی که در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌کنند، فشار شغلی کمتری که نتیجه‌ای از ادراک سیاست سازمانی است، تجربه می‌کنند. بنابراین عوامل فردی، شغلی و سازمانی بر ادراک سیاست اثر دارد و ادراک سیاست نیز به طور مثبت بر رفتار سیاسی تاثیر دارد [۳]. در تبیین این نتایج می‌توان بیان کرد که رفتار سیاسی در سازمان دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد. بعضی به بعد مثبت و مشروع آن توجه دارند و بعضی به بعد منفی و غیر مشروع آن. از دیدگاه مثبت و تئوری‌های مدیریت، رفتار سیاسی یک فرآیند طبیعی در سازمان است که از طریق آن می‌توان تعارض‌ها و اختلاف‌های بین گروه‌ها و ذی‌نفع را بررسی و حل و فصل نمود و بر منابع و رضایت گروه‌های مختلف تاکید کرد. در این پژوهش بیان شد که در رفتار سیاسی افراد می‌کوشند با بروز رفتارهای مثبت و منفی یا به هدف سازمان جامه عمل ببوشند یا به مخالفت با آن بپردازند. می‌توان گفت که سازمان‌ها باید از این رفتارها در جهت افزایش بهره‌وری سازمان استفاده و آن را مدیریت کنند. همچنین شناخت رفتارهای سیاسی در دنیای کنونی که سازمان‌ها در آن در تنازع برای بقا به سر می‌برند، یکی از کلیدی‌ترین مولفه‌های تصمیم‌گیری سازمانی است. دیدگاه سیاسی، منافع و ترجیحات گروه‌های ذی‌نفع سازمان را در تصمیم‌گیری لحاظ نموده و از این روسا که یک مدیر با شناسایی رفتارهای سیاسی کارکنان و ترجیحات آنان، در امر مشارکت و اجرای تصمیمات اتخاذ شده در عمل، توفیق می‌یابد. لذا همانگونه که شرح آن گذشت، نه تنها بایستی اقرار به وجود رفتارهای سیاسی در سازمان نمود، بلکه بایستی وجود آن در سطح مناسب را موجب پر بار گشتن

۲. رضایی، عباس؛ رجب پور، مجید و قاسمی، مجید. (۱۳۹۶). چگونگی ارتقای مشارکت در تصمیم گیری کارکنان پایور سازمان‌های امنیتی، اطلاعاتی و حفاظتی با نگرش به تعهد سازمانی. پژوهش‌های حفاظتی- امنیتی، ۶(۱)، صص ۱۳۳-۱۰۹.
۳. رضانی راد، فرزاد و کیاکجوری، داود. (۱۳۹۶). نقش میانجی ادراک سیاست سازمانی بین رفتار سیاسی کارکنان و عوامل فردی، شغلی و سازمانی (سازمان مورد مطالعه بانک ملت)، دومین کنفرانس بین‌المللی تکنیک‌های مدیریت و حسابداری، تهران.
۴. بروکی، میلان؛ شعبان، قاسم‌زاده؛ علیشاهی، ابوالفضل و یارمحمدزاده، پیمان. (۱۳۹۵). تعامل سیاست ادراک شده سازمانی و سرمایه روان شناختی در پیش بینی اخلاق حرفه‌ای. مجله اخلاق در علوم و فناوری، ۱۱ (۳)، صص ۲۰-۹.
۵. نظری، رسول؛ رافعی، فریبا و رضانی نژاد، رحیم. (۱۳۹۹). ارائه الگوی رفتار سیاسی در تصمیم گیری استراتژیک مدیران ورزشی ایران، فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۷(۳)، صص ۴۵-۵۸.
۶. نقش بندی، سیدصلاح الدین و میرانی، کاوه. (۱۳۹۸). اعتباریابی پرسشنامه ادراک رفتارهای سیاسی سازمانی، ماهنامه مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۱ (۵۳)، صص ۱۳۹-۱۵۶.
۷. فعال، آرمین؛ علی دوست قهفرخی، ابراهیم و جلالی فراهانی، مجید. (۱۳۹۵). رابطه اعتماد سازمانی و مولفه‌های آن با بهره‌وری نیروی انسانی در ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل. مجله پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۳ (۱۹)، صص ۳۵-۴۳.
۸. عربشاهی کریزی، احمد و نظریور، فاطمه. (۱۳۹۹). بررسی تاثیر رهبری خدمت گزار بر هویت سازمانی با توجه به نقش تعدیلگری هوش معنوی (مورد مطالعه: کارکنان اداره آموزش و پرورش ناحیه ۳ مشهد). فصلنامه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۹(۱)، صص ۱۱۵-۱۴۵.
۹. شمشیریان، غلامرضا؛ محمودی، محمود و غیائی، میثم. (۱۳۹۸). بررسی نقش تعدیل کننده‌ی تعهد حرفه‌ای مبتنی بر درک سیاست سازمانی، مخفی سازی دانش و ابتکار کارکنان. کنفرانس ملی ایده‌های نوین و پژوهش‌های کاربردی در علوم انسانی، رشت.
۱۰. امام قلی زاده، سعید؛ برقی، سید رضا و زارعی متین، حسن. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌های سازمانی و توانمندسازی آنان در شرکت

افزایش هویت و تعلق سازمانی، توجه بیشتری به مشارکت و سهیم کردن کارمندان در تصمیمات مدیریتی و گزینش آنها بر مبنای متغیرهای رفتار سازمانی صورت گیرد. علاوه بر این، با توجه به ارتباط مثبت هویت سازمانی و رفتار، مدیران می‌توانند با انتخاب رفتارهای مناسب در شکل گیری نوعی از هویت سازمانی مثبت به کارمندان و سازمان در رسیدن به اهداف سازمانی کمک کنند. این کار نیاز به برنامه ریزی و توجه دقیق دارد. با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود هنگام تعیین مدیران، افرادی برگزیده شوند که به نقش و نظر کارمندان در تصمیم گیری‌های سازمانی اهمیت داده و مشورت با آنها را در فعالیتهای خود مدنظر قرار دهند. به علاوه پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی ویژه‌ای برای مدیران به منظور آشنایی آنان با روش‌های مناسب افزایش مشارکت کارمندان در تصمیمات و ارتقای رفتارهای سازمانی آنها برگزار گردد تا از این طریق به توان هویت سازمانی را نیز در این افراد ارتقا داد. با توجه به این که ارتقا هویت سازمانی می‌تواند بازدهی را بالا برده و در توسعه و پیشرفت سازمان موثر باشد، تاکید بر این دو مولفه از جانب مدیران و سازمان‌ها ضروری است.

**تشکر و قدردانی:** نویسندگان از همه شرکت کنندگان در این پژوهش، کمال تشکر و قدردانی را دارند.

**تأییدیه‌های اخلاقی:** نویسندگان از انتشار این مقاله رضایت کامل دارند.

**تعارض منافع:** این پژوهش با منافع شخص یا سازمانی منافات ندارد. نویسنده اول این پژوهش ایلیا سادات وجدانی طباطبایی دانشجوی دانشگاه آزاد اسلامی قزوین و نویسنده دوم فریبا محمدیان عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی قزوین و نویسنده سوم زهرا نوبخت رضانی عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی قزوین می‌باشند.

**سهیم نویسندگان:** در این مطالعه نویسنده اول ایلیا سادات وجدانی طباطبایی، نویسنده دوم فریبا محمدیان، نویسنده سوم زهرا نوبخت رضانی را بر عهده داشتند.

**منابع مالی/حمایت‌ها:** این مطالعه با هزینه شخصی محققان انجام شد.

## منابع

۱. عبداللهی، خلیل؛ راسخ، نازنین و قاسمی، حمید. (۱۳۹۹). تاثیر رفتار سیاسی بر عملکرد کارکنان ستادی وزارت ورزش و جوانان. فصلنامه تخصصی علوم سیاسی، ۱۶(۵۰)، صص ۱۹۳-۱۷۳.

۲۱. Melati, C., Janissek-Muniz, R., & Curado, C. M. M. (2021). Decision-Making Quality of Public Managers: Contributions From Intelligence and Knowledge Management. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(2).
۲۲. Lu, N. (2018). *The Dynamics of Foreign-Policy Decision making In China*. Routledge.
۲۳. Maw, N. T. (2020). *Ethical Decision-Making in Public Administration*.
۲۴. Sharifi, S.; Salimi, G.A. and Ahmadi, S. A. (2011). Study The Relationship of Personality Characteristics With Organizational Commitment in Managers and Teachers of Elementary, Guidance and High Schools of Khansar City. *Quarterly Journal of New Approaches in Educational Administration*, Vol. ۱, No. ۴, ۸۱-۱۰۶.
۲۵. Doaei, H.; Mortazavi, S. and Koushazade, S. A. (2011). The Effect of Employee Empowerment on Turnover Intention. *Human Resource Management Research*, Vol.2, No.8, 121-148.
۲۶. Rahmanseresht, H. and Farhadinejad, M. (2010). A Review on Relationship Between Organizational Identity and Organizational Commitment. *Human Resources Tow Monthly*, No. ۱۱, ۳۷-۴۵.
۲۷. Cornelissen, J. (2002). On the Organizational Identity, Metaphor. *British Journal of Management*, No.13, 259-268.
۲۸. Puusa, A. Tolvano, U. (۲۰۰۶). Organizational Identity and Trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol.11. No.2, 29-33.
۲۹. Mueller, R. O. (1999). *Basic Principles of Structural Equation Modeling: An Introduction To LISREL and EQS*. Springer Science & Business Media.
۳۰. Johnson Jr, B. L., & Kruse, S. D. (2012). *Decision Making for Educational Leaders: Underexamined Dimensions and Issues*. SUNY Press.
۳۱. Ellonen, R. Blomqvist, K. & Puumalainen, K. (2008). The Role of Trust in Organizational Innovativeness. *European Journal of Innovation Management*. 11(2), ۱۶۰-۱۸۱.
۳۲. Cheney, G. (1983). The Rhetoric of Identification and The Study of Organizational Communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69(2), 143-158.
- مخابرات استان مازندران. فصلنامه فرهنگ مدیریت، ۷(۱۹)، صص ۳۷-۵۸.
۱۱. کریمی نژاد، رحمت؛ صانعی، محمود، مشتاقیان ابرقویی، حجت. (۱۳۸۹). رفتارهای سیاسی و نقش آن در تصمیم‌گیری سازمانی. اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، شیراز.
۱۲. نادى، محمدعلی و مشایخی، زهره. (۱۳۹۶). تحلیل رابطه بین جامعه‌پذیری سازمانی، رفتار رهبری، هویت سازمانی و فرهنگ سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان ستادی آموزش و پرورش شهر اصفهان. فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی، سال بیست و هشتم، شماره پیاپی (۶۷)، شماره سوم، صص ۱۷۶-۱۵۳.
۱۳. هادوی نژاد، مصطفی؛ خانف الهی، احمدعلی و عزیزاده ثانی، محسن. (۱۳۸۸). سیاست پیشگی مدیران، ادراک سیاسی کارکنان و مقاومت در برابر تغییر. فصلنامه علوم مدیریت ایران. ۴(۱۶)، صص ۱۱۹-۱۳۷.
۱۴. شفیعی زاده، حمید و گیلوری، سعید. (۱۳۹۷). بررسی رابطه مشارکت در تصمیم‌گیری و رفتار مدنی سازمانی با هویت سازمانی در مرییان ورزش شهرستان گرمسار. فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۵(۲)، صص ۲۱-۳۰.
۱۵. عسگری نیا، محمد حسین و نامدار جویمی، احسان. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری. همایش الکترونیکی پژوهش‌های نوین در علوم و فناوری، شرکت علم محوران آسمان.
۱۶. Donald, E. (2006). The Influence of Ethical Control Systems and Moral Intensity On Sales Managers' Ethical Perceptions and Cultures. *Marketing Management Journal*, ۱۵(۲), ۱۲۳-۱۳۱.
۱۷. Harrison, J.J. & Treviño, S.A. (2010). Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-Analytic Evidence About Sources of Unethical Decisions At Work. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 791.
۱۸. Zeni, T. A., Buckley, M. R., Mumford, M. D., & Griffith, J. A. (2016). Making "Sense" of Ethical Decision Making. *The Leadership Quarterly*, 27(6), 838-855.
۱۹. Koontz, H., & Weihrich, H. (2015). *Essentials of Management: An International, Innovation, and Leadership Perspective*. McGraw-Hill Education.
۲۰. Robbins, S. P. (2002). *The Truth About Managing People and Nothing But the Truth*. FT Press.

- Quarterly, 56(1), 61-94.
۳۶. Atinc, G., Darrat, M., Fuller, B., & Parker, B. W. (2010). Perceptions of Organizational Politics: A Meta-Analysis of Theoretical Antecedents. *Journal of Managerial Issues*, 494-513.
۳۷. Whitside, D, B. & Barclay, L. J (۲۰۱۲). Echoes Os Silence: Employee Silence as a Mediator Between Overall Justice and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, Vol.108, 1-16.
۳۳. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and statistics.
۳۴. Mishra.A.K, (۲۰۱۲). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust: [www.trustiseverything.com/wp-content Trust-Book-hapter1](http://www.trustiseverything.com/wp-content/Trust-Book-hapter1).
۳۵. Smith, E. B. (2011). Identities as Lenses: How Organizational Identity Affects Audiences Evaluation of Organizational Performance, *Administrative Science*