

## مؤلفه‌ها و کارکردهای هوش سیاسی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۸/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۹/۱۰

محمد دوستار\*

یعقوب ممینی\*\*

### چکیده

در این مقاله هوش سیاسی، ابعاد و کارکردهای آن در سازمان مطالعه می‌گردد. از آنجاکه رفتار سیاسی در سازمان‌های امروزی اجتناب‌ناپذیر است، لذا آشنایی با هوش سیاسی به هدایت رفتار سیاسی کمک شایانی می‌کند. انسان‌های هوشمند بهتر از دیگران می‌توانند راه خود را در موقعیت‌های پیچیده پیدا کنند. انسان‌ها تنها با بهره‌مندی از هوش عقلایی و هیجانی نمی‌توانند به موفقیت دست یابند بلکه نیازمند مهارت‌های مهم اجتماعی دیگری هم هستند که هوش سیاسی یکی از آنهاست. با استفاده از هوش سیاسی و اعمال قدرت و نفوذ می‌توان به اهداف دست یافت. ولی از آنجاکه رفتار سیاسی اغلب توأم با هزینه است، معمولاً این‌گونه رفتارهای گزینشی است. نزدیکی به قدرت تصمیم‌گیری در ساختارهای دیوان‌سالار، تشکیل ائتلاف، تلاش برای اثرگذاری بر فرایند تصمیم‌سازی و حتی تصمیم‌گیری و... بیانگر رفتار سیاسی است. افراد با گسترش روابطشان با دیگر اعضای جامعه هوش سیاسی و سایر مهارت‌های اجتماعی خود را افزایش می‌دهند. اما با توجه به اهمیت هوش سیاسی، در متون علمی کمتر بدان توجه شده است. در این مقاله ابعاد و مؤلفه‌های هوش سیاسی تحلیل و سپس، مدل جدیدی از ابعاد هوش سیاسی ارائه شده است.

### واژگان کلیدی

هوش، سیاست، قدرت، مهارت سیاسی، هوش سیاسی

M\_dostar@yahoo.com

\* استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه گیلان

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی، دانشگاه گیلان (نویسنده مسئول)

Yaghoob.ym1367@yahoo.com

## مقدمه

افراد گرد هم می‌آیند و گروه تشکیل می‌دهند تا صاحب قدرت شوند. مردم همواره در پی یک منبع قدرت هستند تا بتوانند از مجرای آن اعمال نفوذ نمایند، به مزایا و پاداش‌هایی برسند و به مقامات بالاتر ارتقاء یابند. زمانی که افراد به قدرت خود جامه عمل بپوشانند، گفته می‌شود که سیاست‌مدار شده‌اند. اما بیشتر افراد بحث و بررسی پیرامون سیاست را فریبکاری و دسیسه‌بازی به شمار می‌آورند و سیاست به کلمه بدنام تبدیل شده است. شاید بار منفی این عنوان به دلیل عملکرد سیاست‌مدارانی باشد که برای دستیابی به امیالشان مردم را نردبان ترقی خود ساخته و با پای گذاشتن بر دوش آنان زمینه‌های نگرش بدبینانه نسبت به سیاست را در میان مردم به وجود آورده‌اند. به هر حال، بعضی از رفتارهای سیاسی در دنیای سیاست شامل دادوستدهای نامشروع است ولی محدود به آن نیست. امروزه سیاست در اجتماع، جوامع، سازمان‌ها، تیم‌ها، گروه‌ها و... واقعیتی انکارناپذیر و بیش از هر زمان دیگری آشکار است. در دنیای سیاست از ساختار منطقی پرهیز می‌شود، از سلسله‌مراتب ارتباطات سوءاستفاده می‌گردد و اختیارات قانونی نادیده گرفته می‌شود. قوانین دنیای سیاست هرگز نوشته نمی‌شود و به ندرت مورد بحث قرار می‌گیرد. باین حال، کسانی که از مهارت‌های سیاسی خوبی برخوردارند، می‌توانند از پایگاه‌های قدرت و نفوذ خود به شیوه‌ای مؤثر استفاده کنند. این افراد از هوش سیاسی برخوردارند. همچنین برخورداری از هوشی عقلایی<sup>۱</sup> و هوش هیجانی<sup>۲</sup> در سطح بالا ضامن موفقیت افراد نمی‌شود. تعداد زیادی از افراد با بهره هوشی و هوش هیجانی بالا هستند که در گوشه‌های جامعه با حضوری آرام، به سختی زندگی خود را می‌گذرانند. آنان بیشتر دوست‌داشتنی و کمتر مورد استفاده‌اند. درعین حال، افرادی وجود دارند که علی‌رغم اینکه از بهره هوشی و هوش هیجانی بالایی برخوردار نیستند، به شکل جادویی نردبان ترقی را طی می‌کنند و به سمت‌های بالاتر و قدرت بیشتر دست می‌یابند و موفق‌تر عمل می‌کنند. عنصری که در این افراد معمولاً یافت نمی‌شود، بهره هوشی سیاسی<sup>۳</sup> است. برای بعضی از آدم‌ها سیاسی‌کاری، طبیعت و ماهیت دوم به شمار می‌آید. آنان به طور غریزی قوانین ناگفته بازی سیاسی را می‌دانند. آنان از هوش سیاسی بالایی برخوردار هستند و در ارتقاء و

استفاده از امتیازات بسیار حساب‌شده عمل کرده (Bhasin, 1985, p.175) و با استفاده از قدرت و نفوذی که به دست می‌آورند، تعارض‌ها را حل کرده و منافع خود را حفظ می‌کنند. در این مقاله این فرایند مطالعه می‌گردد.

#### ۱. چارچوب مفهومی

##### ۱-۱. سیاست

نسبت به سیاست نگرش‌های متفاوتی وجود دارد. هر فردی سیاست را بر اساس حرفه، رابطه دوستی، ضوابط اخلاقی و تمایلات سیاسی و فرهنگی تفسیر می‌کند؛ برای نمونه، در جدول شماره ۱ زمینه‌های فرهنگی غربی نسبت به سیاست آورده شده است. آنان سیاست را بر اساس ویژگی‌های فردی تقسیم‌بندی می‌کنند و اهداف آنان بیشتر دستیابی به منافع فردی و شخصی است و اهمیت کمتری برای حقیقت قائل هستند. این تعبیرها و تفسیرها شاید در جوامع شرقی خیلی اهمیت نداشته باشد. صداقت، رعایت عدالت و حقیقت‌گرایی را کمتر می‌توان در جدول شماره ۱ مشاهده کرد؛ بنابراین، نگاه غربی‌ها به سیاست تک‌بعدی است.

جدول شماره ۱. نگرش افراد نسبت به سیاست و ویژگی‌های آنان

ویژگی	فرد ساده لوح	فرد حساس	فرد متبحر
نگرش زیربنایی	سیاست ناپسند است	سیاست ضروری است	سیاست فرصت است
قصد	اجتناب به هر قیمت	کسب اهداف بخشی بیشتر	خود خدمتی و غارتگری
فنون	آنچه را که هست بگویند	ایجاد شبکه، گسترش ارتباطها، استفاده از سیستم سازمان برای جلب لطف دیگران و لطف کردن به دیگران با قرار دادن امکانات در اختیار آنان	سوء استفاده از دیگران، استفاده از حيله و تزوير هنگام ضرورت
تاکتیک‌های مطلوب فرد	حقیقت پیروز است	مذاکره و چانه‌زنی	قلدرمآبی، سوء استفاده از اطلاعات، ایجاد ارتباط با دیگران و استفاده از روابط دوستان

(رضائیان، ۱۳۸۶، ص ۸۰)

امروزه نمی‌توان فقط امور رسمی حکومتی یا رقابت جناح‌ها و احزاب برای قدرت را امور سیاسی تلقی کرد بلکه بسیاری از همین مسائل نیز بخشی از نظام‌ها و منظومه‌های معنایی است، پس در دنیای نوین همه‌چیز سیاسی است (سلیمی، ۱۳۸۷، ص ۷۷). در مجموع، سیاست یعنی کاربرد قدرت به منظور اعمال نفوذ بر فرایند

تصمیم‌گیری برای رسیدن به نتیجه (بخشایشی، ۱۳۹۰، ص ۴۲). سیاست شامل بحث‌های غیررسمی است که موجب می‌شود طرفین در یک شرایط عدم اطمینان و تعارض به توافق برسند و تصمیماتی گرفته شود که اگر غیر از این بود، آنان به بن‌بست می‌رسیدند و آن مسائل حل نمی‌شد (دفت، ۱۳۸۵، ص ۳۲۷).

از آنجاکه بیشتر تصمیم‌ها در هاله‌ای از ابهام گرفته می‌شود، افراد همواره در صددند تا منافع خود را تأمین کنند و از دیدگاهی به موضوع نگاه می‌کنند که منافع شخصی آن‌ها تأمین شود؛ بدیهی است که در این حالت فعالیت‌های سیاست‌بازی انجام می‌شود (Robbins, 1993, p.45). همچنین، فراگرد اثرگذاری بر افکار، رفتار، یا عواطف شخصی دیگران را نفوذ<sup>۲</sup> گویند (Nelson and Campbell, 2002, p.295). نفوذ، پاسخ رفتاری نسبت به اعمال قدرت و یا به عبارتی دیگر، نتیجه‌ای است که از طریق به کارگیری قدرت حاصل می‌شود (آتش‌پور و لندران اصفهانی، ۱۳۸۶، ص ۵۰). افراد بانفوذ، قدرت دارند، اما تمامی قدرتمندان نفوذ ندارند. مهارت تبدیل قدرت به نفوذ به توافق و پذیرش دیگران بستگی دارد، به نحوی که مقاومت و مخالفت آنان، در کمترین حد باشد (وتن و کمرون، ۱۳۸۱، ص ۸۴)، که لازمه آن داشتن رفتار سیاسی است.

#### ۲-۱. رفتار سیاسی

علم سیاست و رفتار سیاسی، با قدرت ارتباط تنگاتنگی دارند و اساساً رفتار سیاسی بر استفاده از قدرت برای اثرگذاری بر تصمیم‌گیری تمرکز دارد. رفتار سیاسی را می‌توان آن دسته از فعالیت‌هایی که به‌عنوان بخشی از نقش رسمی ضرورت ندارند، ولی در امر توزیع مزایا و کاستی‌ها اعمال نفوذ می‌نمایند، تعریف کرد (Robbins, 1993, p.52). رفتارهای سیاسی هنگامی بیشتر بروز و ظهور می‌یابند که قدرت به‌طور گسترده توزیع شده باشد و فراگردهای تصمیم‌گیری تخصصی و ویژه باشند. در چنین حالتی گروه‌ها دست به ائتلاف با یکدیگر می‌زنند و هر گروه موضعی را که بیشتر مطلوب اعضایش باشد، مورد حمایت قرار خواهد داد (Coffey et al., 1994, p.275). همه گروه‌ها به یک اندازه سیاسی رفتار نمی‌کنند. از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رفتار سیاسی می‌توان به عوامل فردی و سازمانی اشاره کرد. از عوامل فردی اثرگذار در رفتار سیاسی می‌توان به خودنظارتی زیاد، کنترل درونی، ریاست‌طلبی، داشتن موقعیت‌های بهتر و انتظار موفقیت

اشاره کرد. از عوامل سازمانی نیز می‌توان اعتماد کم، ابهام در نقش، فشار برای عملکرد عالی و مدیران خودخواه را نام برد (رضائیان، ۱۳۸۶، صص ۶۹-۷۱). رفتارهای سیاسی را نمی‌توان از بین برد، ولی مانورهای سیاسی را می‌توان و باید کنترل کرد تا در محدوده منطقی و سازنده‌ای قرار گیرند. جهت موفقیت در رفتارهای سیاسی نیازمند آگاهی از هوش سیاسی هستیم.

### ۳-۱. هوش سیاسی

سیاست در همه سازمان‌ها شایع شده است و رهبران در نقش‌های حساسی سیاسی کار می‌کنند (Schmidt, 2010, p.628). محققان معتقدند که به کار گرفتن هوشمندانه مهارت هوش سیاسی در سازمان‌ها بسیار ضروری است (Ferris et al., 2000, p.271). هوش سیاسی یکی از ملاک‌های موفقیت مدیران سازمان است که توسط آن می‌توان اعمال نفوذ را برای تغییرات مناسب ایجاد کرد. هوش سیاسی در مورد کار کردن با صداقت در جهت اهداف و منافع مشترک است، نه در جهت منافع شخص. هوش سیاسی یک چالاکی اجتماعی واضحی را در مفهوم تنظیمات سازمانی آشکار می‌کند که به‌طور ویژه اثر رفتار بر کار را اداره می‌کنند. هوش سیاسی دربرگیرنده مهارت‌های اجتماعی متمایز در زمینه رفتار است که به‌ویژه در زمینه تأثیر بر رفتار کاری تأکید دارد (Ferris et al., 2000 pp.31-32).

هوش سیاسی توانایی بسیار فعالانه مدیریت کردن واکنش‌ها در برابر تغییر و اهرم‌های قدرت و نفوذ است (Cook and Macaulay, 2004, p.38). همچنین، هوش سیاسی شامل توانایی ایجاد یک شبکه ارتباطی خوب است که می‌تواند ائتلاف‌های غیررسمی را به‌مانند ائتلاف‌های رسمی ایجاد کند (Adams and Zanzi, 2005, p.5800). برای اینکه افراد هوش سیاسی به دست آورند، لازم است پایه‌ها و منابع قدرت اثرگذاری را که خود و یا دیگران دارند، بشناسند و مهارت‌های مذاکراتشان را توسعه دهند (Reynolds, 2011, p.4). افرادی که از سطح بالایی از هوش سیاسی برخوردارند، می‌دانند که برای به دست آوردن منافع در تغییرات باید بر چه کسی اثر بگذارند. آن‌ها همچنین، بهترین زمان و بهترین روش را برای به دست آوردن پذیرش افراد نسبت به تغییرات می‌شناسند.

## ۲. پیشینه پژوهش

در چند سال اخیر موضوع هوش سیاسی مورد علاقه پژوهشگران قرار گرفته است که به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌شود. کوک و مک‌کیلی (۲۰۰۴)، بعضی از خصوصیات قطعی و مسلم مدیران اثرگذار بر سازمان و هوش سیاسی را به‌عنوان یک هوش ضروری برای تغییرات شناسایی کردند (Cook and Macaulay, 2004, p.54) گیل (۲۰۰۱)، نشان داده است که سطوح سیاسی خاص یک تغییر مانند علاقه شخصی و استعداد در قدرت و نفوذ می‌تواند یک دلیل شکست در تغییر اولیه باشد، اما در مدل او جوانب سیاسی را نادیده گرفته و بر ابعاد غیرمادی، هیجانی و رفتاری و ضرورت تغییر به‌تنهایی تمرکز کرد (Ashraf and Zahid Iqbal, 2011, p.5799). فریس و همکارانش (۲۰۰۵)، چهار بعد از مهارت سیاسی در سازمان شامل هوشیاری اجتماعی، نفوذ فردی، توانایی شبکه‌ای و صداقت آشکار را معرفی کردند (Ferris et al., 2008, p.158). پلد (۲۰۰۰) متوجه شد که توانایی مدیر برای گسترش روابط درون‌شخصی‌اش با کارکنان، همکاران، ارباب‌رجوع و سرپرستان مهارت‌های سیاسی مدیر را معین می‌کند (Peled, 2000, p.27). هرچند فریس و همکارانش پژوهش‌های زیادی را درباره مهارت‌های سیاسی در سازمان‌ها و محیط کاری انجام داده‌اند، ولی هوش سیاسی دارای پژوهش‌های میدانی و تجربی کمی است.

## ۳. نظریه هوش سیاسی

عمل‌های سیاسی در سه سطح مختلف فردی، ائتلاف (گروه) و شبکه انجام می‌پذیرد. هر سطح ویژگی‌های برجسته خاص خود را دارد. در سطح فردی، افراد به‌دنبال منافع فردی خود هستند. ولی ابعاد سیاسی ائتلاف‌ها و شبکه‌ها به‌روشنی عمل سیاسی در سطح فردی نیست. یک ائتلاف یک گروه غیررسمی است که برای پیگیری یک موضوع به‌هم‌پیوسته‌اند. ائتلاف‌های سیاسی مرزهای نامعینی دارند، بدین معنی که در عضویت سیال هستند، از نظر ساختار منعطف‌اند و دوره ائتلاف آن‌ها نیز موقتی است. ائتلاف‌ها یک نیروی سیاسی بالقوه به شمار می‌آیند. شبکه‌ها، اجتماعات غیرمنسجم افرادی هستند که برای منافع کلی خود به‌دنبال حمایت اجتماعی می‌باشند. از نظر سیاسی، شبکه‌ها مردم‌گرا هستند، درحالی‌که ائتلاف‌ها موضوع‌گرا هستند. شبکه‌ها دستور کار

گسترده و بلندمدت‌تری نسبت به ائتلاف‌ها دارند (رضائیان، ۱۳۸۶، ص ۷۵). سازمان‌های بزرگ از هوش سیاسی برای دست‌یابی به سهمی از دولت و به دست آوردن سهم رقبای ناشناخته استفاده می‌کنند. آن‌ها از هوش سیاسی برای مقاصد زیر بهره می‌برند:

الف. تحلیل عوامل اقتصادی، سیاسی و فناورانه مرتبط با کسب و کار خود؛

ب. شناختن نقاط ضعف و یافتن راه حل برای آن‌ها؛

ج. تغییر در راهبرد فعلی یا تعدیل آن.

افراد به تناسب هوش سیاسی خود از چهار شیوه برای استفاده سیاسی از دیگران استفاده می‌کنند که عبارت‌اند از (Coffey et al., 1994, p.276):

اول. تشویق: کسی که از تشویق استفاده می‌کند، با توسل به احساس و منطق می‌کوشد بر طریق ادراک دیگران از یک وضعیت اثر بگذارد. تشویق موفقیت‌آمیز موجب می‌شود افراد به جای برد واقعی، احساس برد داشته باشند.

دوم. ایجاد انگیزه: وادار کردن افراد به کار با ایجاد انگیزه، نیروی مثبت قوی‌تری به شمار می‌آید که بر استفاده از قدرت متکی است. فرد نوعی پاداش در ازای انطباق رفتار طرف مقابل با خواسته خود پیشنهاد می‌کند یا مأموریت‌های مطلوب‌تر، استقلال بیشتر، بودجه بیشتر یا قول بازنگری عملکرد مطلوب‌تر را می‌دهد.

سوم. ایجاد الزام اخلاقی: یک شکل منفی سوءاستفاده سیاسی از دیگران، ایجاد الزام اخلاقی در آن‌ها به گونه‌ای است که فرد احساس دین و بدهکاری کند؛ مانند ارسال هدیه‌ای گران‌قیمت برای یک کارگزار تا او کار اداری غیرقانونی برای فرد انجام دهد.

چهارم. سرکوب: خشن‌ترین شکل سوءاستفاده از دیگران تهدید آنان در صورت عدم موافقت با درخواست فرد است. این نوع رفتار می‌تواند به واکنش منفی و سریع دیگران منجر شود. در نمودار شماره ۱ با توجه به دو بعد نوع استفاده و اساس حسن استفاده/ سوءاستفاده از هوش سیاسی، شیوه‌های اعمال آن آورده شده است.





نمودار شماره ۱. انواع گوناگون حسن استفاده/ سوء استفاده سیاسی

(Coffey et al., 1994, p.276)

مهارت‌های سیاسی در حقیقت هم ذاتی و هم اکتسابی است. مهارت سیاسی برای افراد با شخصیت‌های برون‌گرا، ساده‌تر است، اما هر شخصی می‌تواند مهارت‌های سیاسی را از راه تجربه‌هایش بیاموزد. همچنین، این مهارت‌ها قابل آموختن به افراد می‌باشند. جلسه‌های کارورزی، مربیگری اجرایی و کتاب‌های رهبری می‌تواند برای افرادی که در صدد کسب مهارت‌های سیاسی هستند، مفید باشد. هوش سیاسی می‌تواند یک شمشیر دولبه باشد؛ توان بالقوه‌ای دارد تا مفید یا زیان‌آور باشد و این بستگی به آن دارد که چگونه فرد آن را به کار می‌گیرد و از آن استفاده می‌نماید.

۴. ابعاد و مؤلفه‌های هوش سیاسی

ابعاد و مؤلفه‌های شناخته‌شده برای هوش سیاسی متفاوت است ولی همه آن‌ها با قدرت، نفوذ، درایت و سیاست افراد رابطه دارند. با توجه به پژوهش‌های کم در زمینه هوش سیاسی، در این بخش مؤلفه‌ها، ابعاد و مدل‌های ارائه‌شده از هوش سیاسی توضیح داده می‌شود و در پایان، ابعاد جدیدی از هوش سیاسی که توسط نویسندگان مقاله شناسایی شده است، ارائه می‌گردد.

#### ۴-۱. مدل فریس و همکارانش

فریس و همکارانش (۲۰۰۵)، پژوهش‌های زیادی را در زمینه مهارت‌های سیاسی در سازمان‌ها و محیط کاری انجام داده‌اند. آن‌ها در سال ۲۰۰۵، چهار بعد از مهارت سیاسی را شناسایی کرده‌اند که عبارت‌اند از:

الف. هوشیاری اجتماعی<sup>۵</sup>: به توانایی درک آنچه در اطراف شما جریان دارد و قدرت مشاهده دیگران را به درستی داشتن اطلاق می‌شود.

ب. نفوذ فردی<sup>۶</sup>: به داشتن یک شخصیت متقاعدکننده و بهبود سبکی که برای دیگران خوشایند است، گفته می‌شود.

ج. توانایی شبکه‌ای<sup>۷</sup>: افرادی که در گسترش ارتباط‌هایی که می‌تواند به آن‌ها کمک کند، کارآزموده هستند و در برقراری روابط با دیگران دارای توانمندی بالایی می‌باشند.

د. صداقت آشکار<sup>۸</sup>: توانایی انتقال و ابلاغ برداشت‌های صادقانه و صمیمانه و پرهیز از دورویی و فریب افراد (Ferris et al., 2005, p.129).

افراد با هوش سیاسی بالا همیشه به نفع اهداف سازمانی کار می‌کنند و منافع کارکنان را در نظر دارند تا بتوانند در فرصت‌های مناسب از این امتیاز خود استفاده کنند و در بحران‌های به وجود آمده موفق شوند. آن‌ها کارکنان را شریک خود می‌دانند و چیزی را از آن‌ها مخفی نمی‌کنند و این زمینه اعتماد کارکنان و مدیریت را فراهم می‌کند. این صداقت و اعتماد دوجانبه سبب مدیریت می‌شود (ممبینی و دوستار، ۱۳۹۲، ص ۹).

ابعاد بیان شده توسط فریس و همکارانش بیشتر معطوف به اجتماع است و افراد می‌توانند با گذراندن دوره‌های آموزشی برخی از این ابعاد را یاد بگیرند و در جامعه به کار بندند؛ در واقع، می‌توان این ابعاد را بیشتر در زمره مهارت‌های سیاسی قرار داد تا در زمره ابعاد هوش سیاسی.

#### ۴-۲. مدل هوش سیاسی حیوانات

دیوید بانکروف تارنر (۲۰۱۱)، مدل حیوانات را از هوش سیاسی ارائه داده است. وی بیان می‌دارد که اگر به وسیله دو معیار هوش سیاسی و هم‌ترازی اهداف با سازمان<sup>۹</sup> یک

نمودار بسازند، نتیجه آن مدلی چهاربعدی می‌شود که به آن حیوانات سیاسی<sup>۱۰</sup> که در نمودار شماره ۲ آمده است.



نمودار شماره ۲. مدل هوش سیاسی حیوانات  
(Bancroft, 2011, p.21)

هر چهار حیوان شخصیت‌های مثبت و منفی متفاوتی دارند.  
الف. روباه: باهوش، مکار، انطباق‌پذیر، کاردان، آب‌زیرکاه، کشتن برای تفریح، تله‌گذار.

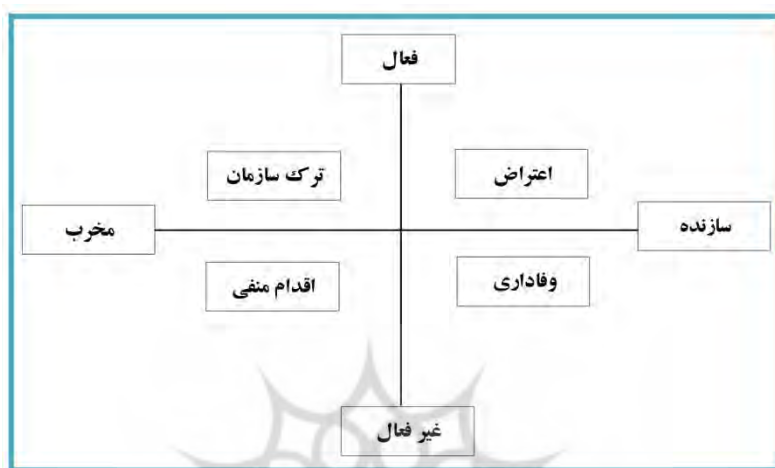
ب. جغد: هوشیار، کشتن برای غذا، سریع و چابک، ساکت و آرام، عاقل.

ج. قاطر: مصمم، سخت‌کوش، پرسروصدا، بداخلاق، حامل بار سنگین، زحمتکش اما ثابت‌قدم.

د. گوسفند: قابل اعتماد، معصوم، ساده و بی‌تکلف، پیرو، آرام و ترسو، باوفا (Bancroft, 2011, p.23).

می‌توان گفت که هرچند ممکن است در برخی موارد و زمان‌های متفاوت افراد مثل مدل ارائه‌شده باشند. این موضوع مهم است که هیچ کدام از آن‌ها درست و صحیح نیستند و باید متناسب با زمان، فرهنگ و موقعیت‌های سازمانی تصمیم‌گیری شود که در این مدل به آن اشاره نشده است. رفتار افراد در صورت رضایت و یا عدم رضایت با

هم متفاوت است. در صورت نارضایتی، افراد ممکن است بر اساس نمودار شماره ۳ عمل کنند که در این مدل به آن اشاره نشده است.



نمودار شماره ۳. واکنش افراد ناراضی در سازمان

(Rusbult & Lowery, 1985, p.83)

مهم‌ترین ویژگی مدل، این است که شما باید مسیر ارتقای خود را از جایی که هوش سیاسی پایینی دارید و در انتهای گراف است شروع کنید! سپس، در طول زندگی خود و در هر مرحله باید درک کنید که چگونه می‌توان به افراد قدرتمند تبدیل شد و با استفاده از هوش سیاسی خود موقعیت قدرت و نفوذ زیادی را به دست آورد.

#### ۴-۳. مدل هوش سیاسی اشرف و لکبال

فاطمه اشرف و محمد زهید لکبال (۲۰۱۱)، در مدلی که جهت اثربخشی تغییر در سازمان‌ها ارائه داده‌اند، پنج بعد برای هوش سیاسی ذکر کرده که عبارت‌اند از: الف. بازی‌های اجتماعی<sup>۱۱</sup>: تمایز بین هوش سیاسی و گروه‌گرایی‌ها، از بازی‌های سیاسی- اجتماعی که بازی می‌شود، استنتاج شده است. بین هوش سیاسی، هوش اجتماعی<sup>۱۲</sup> و ماکیاولی تفاوت‌هایی وجود دارد. هوش ماکیاولی مربوط به حيله‌گری، نادرستی یا صادق نبودن و بلوف، که بخشی از بازی‌های اجتماعی است، می‌باشد. ماکیاولی در کتاب شه‌ریار به کار بردن هر وسیله را در سیاست برای رسیدن به هدف مجاز شمرده و بدین‌گونه سیاست را به کلی از اخلاق جدا می‌انگارد. او بیان می‌دارد که

یک زمامدار برای نیل به قدرت و حفظ آن مجاز است به هر عملی از زور، حيله، خیانت، تقلب، و نقض قول دست بزند (ممبيني و دوستار، ۱۳۹۲، ص ۷). خیرخواهی و شفقت که در بازی‌های اجتماعی امکان‌پذیر است، در هوش ماکیاولی وجود ندارد (Orbell et al., 2002, p.615). در هوش ماکیاولی انجام حيله و ناپسند رفتار کردن به معنی رهبری تلقی می‌شود (Zaccaro et al., 2004, p.102). با توجه به وضع سیاسی در یک سازمان، دو بازی اجتماعی مهم شامل همکاری و رقابت وجود دارد که فرد ممکن است یکی از آنها را انتخاب کند. در سازمان دو کار به سود منافع فردی انجام می‌شود که عبارت‌اند از دست‌کاری کردن اطلاعات و توانایی خواندن ذهن دیگران، که پژوهش‌ها نشان داده است که شواهد قوی مبنی بر توانایی استدلال تخصصی در حوزه تشخیص فریب‌کاری در روابط متقابل اجتماعی وجود دارد. نقش‌پذیری به افراد اجازه می‌دهد که دیدگاه دیگران را از طریق به رسمیت شناختن وابستگی‌ها، نیازهای ائتلاف و جانشین‌هایی که برای دیگران وجود دارد، درک کنند. یکی از بازتاب‌های ممکن، پاسخ‌دی‌نفعان و درک تغییرات محسوس قدرت در طی فرایند تصمیم‌گیری است و از این‌رو، نقش‌پذیری توانایی تسهیل کردن درک نگاه و دیدگاه دیگران را دارد (Ashraf and Zehid Lqbal, 2011, p.5800).

افراد خوب از لحاظ هوش سیاسی در مذاکرات قادرند که رهبرگونه برای به دست آوردن منافع مورد نظر خود فعالیت کنند (Cook and Macaulay, 2004, p.82). در واقع، علاوه بر اینکه انجام معاملات و تبادل علائق با دیگران برای یک هدف، یک نمونه برای اعمال هوش سیاسی است، مذاکره یا چانه‌زنی نیز نماد سیاست‌هایی است که در سازمان وجود دارد (Ferris et al., 2008, p.148, Lussier and Achua, 2010, p.134).

ب) پویایی قدرت<sup>۱۳</sup>: رفتار سیاسی معمولاً به فراگیری، توسعه و استفاده از قدرت در ارتباط با سایر نهاده‌ها اشاره دارد که در آن قدرت به‌عنوان ظرفیت‌های اجتماعی بازیگران برای غلبه کردن بر مقاومت دیگر بازیگران است (Boddewyn and Brewe, 1994, pp.122). یک مدیر در جهت دستیابی به قدرت رسمی و غیررسمی به هوش سیاسی نیاز دارد و از آن برای اعمال نفوذ استفاده می‌کند؛ بنابراین، قدرت مدیری که بدون هوش سیاسی عمل کرده باشد، در اعمال نفوذ با

شکست روبه‌رو می‌شود (Perrewe et al., 2000, p.118). پویایی‌های قدرت در یک سازمان راهی را ایجاد می‌کند که افراد در سازمان فکر و سپس عمل کنند. هرچه قدر سازمان بیشتر سیاسی می‌شوند، نیاز به درک پویایی‌های قدرت نیز افزایش می‌یابد؛ از آنجاکه مفهوم سستی قدرت ضعیف شده است، مدیران مایل هستند که معاملات سیاسی را جهت پرکردن خلأ قدرت به کار گیرند. کسی که از چگونگی به دست آوردن و استفاده از قدرت آگاه باشد، یک رهبر سیاسی باهوش است (Lussier and Achua, 2010, p.114).

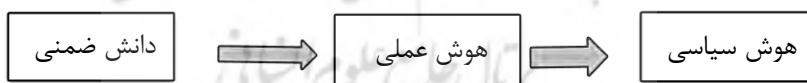
برادشاو کمبل و ماری در سال ۱۹۹۱ یک ساختار قدرت ذاتی را ارائه کردند که در بازی‌های زبانی- حرکتی، اسطوره‌ها و حتی طنز تعبیه شده بود. اگرچه ساختار اجزای سیاست از طریق استفاده از زبان، اطلاعات، استعاره، نشانه‌ها، اسطوره (افسانه) و طنز تعریف شده است، رهبران با هوش سیاسی بالا آگاه هستند که چطور از این ابزار برای منفعت خود استفاده کنند.

ج. شخصیت سیاسی<sup>۱۴</sup>: هوش سیاسی با تفسیر موقعیت سیاسی در سازمان‌ها و محیط همراه است. محتوا و سبک تصمیم‌گیری در سازمان از عناصر انگیزه‌ها، اعتقادات، سبک تصمیم‌گیری و سبک فردی تأثیر می‌پذیرد. از نظر انگیزه‌ها و اعتقادات، رهبران هوش سیاسی با صداقت برای جمعی خوب از سازمان‌ها کار می‌کنند، نه برای منفعت شخصی خود؛ از این‌رو، آن‌ها نوع دوستانه هستند و بر خوبی سازمان تمرکز می‌کنند (Cook and Macaulay, 2004, p.108). یک شخصیت سیاسی که دارای توانایی تفسیر یک موقعیت سیاسی، اجبار، استفاده از زبان برای منفعت خود، تمرکز مثبت فعال و جایگاه داخل کنترل است، به فرایند مدیریت یک مجموعه کمک می‌کند (Ashraf and Zehid Iqbal, 2011, p.5802)

د. مدیریت اثربخش استرس<sup>۱۵</sup>: از نظر سیاسی رهبرانی که ماهر و کارشناس شده‌اند، قادر به کار کردن در محیط‌های متغیر و انعطاف‌پذیر همراه با استرس هستند (Ashraf and Zahid Iqbal, 2011, p.5802). هوش سیاسی به‌عنوان یک پادزهر برای استرس در محیط کار ارائه می‌شود؛ درحالی‌که در محیط کار ممکن است با کمبود مهارت‌ها و منابع و تنوع فناوری، رقابت افزایش یابد و در سازمان استرس را به همراه

داشته باشد، هوش سیاسی مدیران می‌تواند به جلوگیری از استرس و مدیریت امور کمک کند. کسانی که هوش سیاسی بالایی دارند، معتقدند که می‌توانند به‌طور مؤثر از منابع استفاده کنند. چنین افرادی حسی از اعتماد دارند و موفقیت را برای خود پیش‌بینی می‌کنند. اعتماد به نفس آن‌ها کنترل برداشت‌ها و اثر متقابل در محیط کار را توسعه می‌دهد. در حقیقت استرس در محیط کار برای آن‌ها کاهش می‌یابد؛ زیرا آن‌ها از نشان دادن توانایی سیاسی خود لذت می‌برند (Perrewe et al., 2000, p.118). مدیریت استرس اثرگذار که شامل کنترل درونی فردی، اعتقاد به استفاده مؤثر از منابع، اعتماد به نفس در کنترل برداشت‌ها و منابع است، به رهبران در تغییر سازمانی مؤثر کمک می‌کند (Ashraf and Zehid Iqbal, 2011, p.5802).

هـ. دانش کاربردی<sup>۱۶</sup>: دانش ضمنی<sup>۱۷</sup> وابسته به فرد است و یک رویه است که به‌طور مستقیم به یک هدف وابسته است. دانش ضمنی به راحتی قابل انتقال و خرید و فروش نیست و نمی‌توان به راحتی آن را از شخصی که صاحب این نوع دانش است، جدا کرد. مدیران برای ساخت هوش سیاسی، باید تضاد بالقوه را تشخیص دهند و سپس، واکنش‌های سیاسی را توسعه و آماده‌سازی کنند و این موارد از استدلال‌های دانش ضمنی به دست می‌آید (Perrewe et al., 2000, p.119). دانش ضمنی به هوش عملی<sup>۱۸</sup> وابسته است و هر دو به هوش سیاسی وابسته‌اند (Ferris et al., 2000, p.30). دانش ضمنی و هوش عملی بخشی از ساختار هوش سیاسی هستند و می‌توانند به رهبران کمک کنند (Ashraf and Zehid Iqbal, 2011, p.5803).



شکل شماره ۱. رابطه بین هوش سیاسی با هوش عملی و دانش ضمنی

(Ashraf and Zehid Iqbal, 2011, p.5803).

به نظر می‌رسد که این مدل از جامعیت بالایی نسبت به سایر مدل‌ها برخوردار باشد. اما از آنجاکه رفتارهای سیاسی مشروع (یعنی سیاست‌های عادی روزانه مانند رعایت نکردن سلسله مراتب اختیارات، تشکیل ائتلاف‌ها، سخت‌گیری و زیاده‌روی در

مقررات) و نامشروع (رفتارهایی که قوانین و مقررات مربوطه نقض می‌شوند، مانند ایجاد اغتشاش، لابلالی‌گری و اعتراض‌های نمادین) با نفوذ همراه هستند، در صورتی که فرایند نفوذ اتفاق نیفتد، سایر فرایندها هم مؤثر نخواهند بود.

#### ۵. ابعاد پیشنهادی جدید برای هوش سیاسی

نویسندگان مقاله بر این نظرند که می‌توان بعدهای دیگری شامل تسخیر احساسات<sup>۱۹</sup> و تسخیر اطلاعات<sup>۲۰</sup> را به‌عنوان ابعاد هوش سیاسی مطرح کرد؛ به فرایندی که فرد می‌کوشد تا به وسیله آن احساساتی را که دیگران نسبت به وی دارند، کنترل کند، تسخیر احساسات می‌گویند (Wayne and Kacmar, 1991, p.72). تسخیر احساسات چگونگی صحبت کردن، رفتار کردن و جلوه کردن را در بر می‌گیرد. بیشتر تلاش‌های اثرگذاری در جهت مثبت جلوه دادن خود در ذهن دیگران است. افراد با هوش سیاسی بالا سعی در تسخیر احساسات اعضای قدرتمند و بانفوذ سازمان دارند تا در مواقع نیاز از حمایت آن‌ها برخوردار باشند. از شیوه‌های تسخیر احساسات می‌توان موارد زیر را نام برد:

الف. تأیید نظر: شخص برای اینکه نظر موافق کسی را جلب کند، دیدگاه یا نظر او را تأیید می‌کند.

ب. توجیه: عبارت از دلیل آوردن، توجیه کردن یا توضیح دادن موضوع یا رویدادی که احتمالاً موجب نوعی نگرانی شده است.

ج. عذرخواهی: یعنی پذیرفتن مسئولیت رویدادی نامطلوب یا ناخوشایند و در همان زمان تقاضای عفو و بخشش کردن.

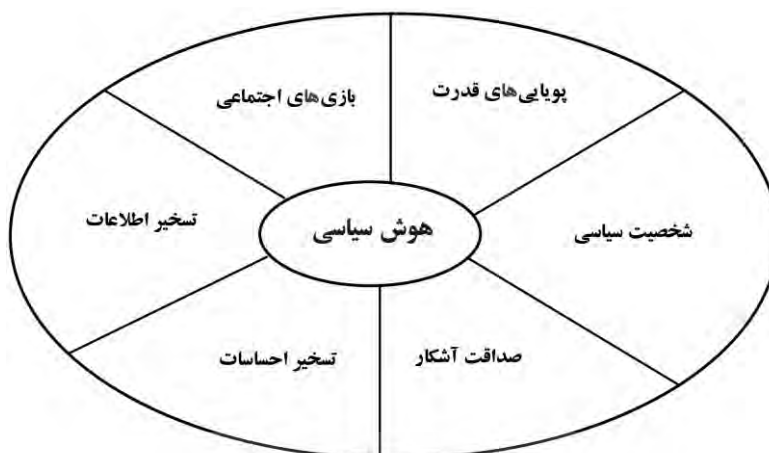
د. وصف خویش: معمولاً افراد می‌کوشند تا ویژگی‌های خویش را برشمرند؛ برای مثال، درباره توانایی‌ها، احساسات، نظرها، عقاید و زندگی شخصی خود صحبت می‌کنند.

هـ. ادعا کردن یا خود را ستودن: صفات حسنه دیگران را برشمردن و آن‌ها را تحسین و ستایش کردن، البته با این هدف که آن‌ها هم واکنش متقابل نشان دهند و در صدد تمجید وی برآیند و بر دوستی و محبت خود نسبت به وی بیفزایند.



و. مورد لطف و عنایت قرار دادن: برای جلب نظر موافق یک نفر، یک کار خوب و جالب برای او انجام دادن (ممبینی و دوستار، ۱۳۹۲، ص ۱۰).

افراد دارای هوش سیاسی بالا با ایجاد طریق‌های ارتباطی با افراد ستادی، بانفوذ، قدرتمند و نیروهای صافی و عملیاتی و کسب اطلاعات لازم از آنها می‌توانند اطلاعاتی را تسخیر کنند که افراد و گروه‌ها برای تصمیم‌گیری به آنها نیاز دارند. اطلاعات مهم‌ترین ابزار برای برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و مدیریت است. ماهیت و به‌موقع بودن اطلاعات می‌تواند اثراتی قوی بر روی رفتار دیگران در موقعیت‌های مذاکره، عقد قرارداد، خرید، فروش و... بگذارد (Robbins, 1993, p.82). افراد با هوش سیاسی بالا همیشه در صدد به دست آوردن اطلاعات موثق و به‌روز در سازمان هستند تا بتوانند در مواقع لازم از فرصت‌ها برای رسیدن به اهداف سازمانی استفاده و تهدیدها را خنثی کنند. آنها با رد و بدل کردن داده‌ها، شیوه‌های مختلف اجرایی را ارزیابی و بهترین راه حل را انتخاب می‌نمایند. برخی از افراد امکان ایجاد دوستی با افراد در مدیریت سطح بالاتر را می‌یابند که این امر به آنها کمک می‌کند تا به اطلاعات مهمی دسترسی داشته باشند. با عنایت به موارد پیش‌گفته می‌توان ابعاد هوش سیاسی را به‌صورت زیر بیان کرد:



شکل شماره ۲. ابعاد هوش سیاسی

### جمع بندی

هوش سیاسی می تواند به درک پویایی های قدرت کمک نماید. افزایش درک هوش سیاسی، موفقیت افراد را افزایش، اضطراب را کاهش و روابط خارجی را بهبود می بخشد. افراد با هوش سیاسی بالا توانایی افزایش عملکرد گروهی خود را دارند. هوش سیاسی برای رشد افراد در سازمانها ضروری است، به ویژه هوش سیاسی به افراد در درک شیوه های نفوذ، منابع قدرت، ناسازگاری ها و ارزش های سازمانی کمک می کند. هوش سیاسی یک مهارت ضروری برای افراد است که حمایت در تصمیم گیری از طریق ارزیابی محیط را ایجاد می کند. افراد باید پایگاه های قدرت و راه های نفوذ را به درستی بشناسند تا بتوانند در مواقع نیاز تصمیماتی که منافع شخصی و سازمانی را در بر دارد، اتخاذ کنند. هوش سیاسی نقش اثرگذاری در فرایندهای تغییر، انگیزش، رهبری و مدیریت دارد. رفتارهای سیاسی در سازمان های امروزی اجتناب ناپذیر است و نمی توان آن ها را از بین برد، اما می توان با به کارگیری هوش سیاسی اثرهای آن ها را حداقل کرده و مطابق با اهداف سازمانی نمود. مدیران کلان ضمن هوشیاری و با ایجاد ارتباط های آشکار و کاهش عدم اطمینان و درک واقعیت های سیاست و قدرت و با بهره گیری از هوش سیاسی خود باید اثرهای رفتارهای سیاسی منفی را محدود و

کم‌رنگ نمایند؛ در غیر این صورت، شاهد سقوط خود خواهند بود، بدون آنکه به علت آن پی ببرند. لذا باید ابعاد مختلف هوش سیاسی را شناسایی کرد و مهارت‌های سیاسی خود را افزایش داد. مهم‌ترین ابعاد هوش سیاسی عبارت‌اند از: بازی‌های اجتماعی، پویایی‌های قدرت، شخصیت سیاسی، صداقت آشکار، تسخیر احساسات و تسخیر اطلاعات. پژوهش‌های تجربی و میدانی درباره هوش سیاسی ضروری است؛ از آنجا که هوش سیاسی می‌تواند در رسیدن به انعطاف‌پذیری و کاهش درگیری‌ها و تعارض در طول فرایند تغییر کمک کند، پژوهش‌های آینده نیاز دارند که بررسی کنند اگر هوش سیاسی تعارض را کاهش می‌دهد، چرا موقعیت‌های تغییر همراه با تعارض است؟

#### یادداشت‌ها

1. Intelligence Quotient (IQ)
2. Emotional Quotient (EQ) / Emotional Intelligence (EI)
3. Political Quotient (PQ) / Political Intelligence (PI)
4. Infiltration
5. Social Astuteness
6. Interpersonal Influence
7. Networking Ability
8. Apparent Sincerity
9. Goal Alignment with Organization
10. Political animals
11. Social games
12. Social Intelligence
13. Power Dynamism
14. Political Personal
15. Effective Stress Management
16. Practical Knowledge
17. Tacit Knowledge

نوناکا (Nonaka) دو نوع دانش ضمنی و صریح را نام برده و بین آن‌ها تمایز قائل می‌شود. این دو نوع دانش در واقع دو روی یک سکه‌اند و مجموع دانش را شکل می‌دهند. دانش ضمنی (پنهان) را می‌توان مجموعه‌ای از تجارب، مهارت‌ها، دیدگاه‌های کاری و نظام ارزش و ذهنی در درون فرد دانست که قابل گفتن نبوده و در هیچ پایگاه داده‌ای ذخیره نشده است، بلکه جایگاه آن در ذهن آدمی می‌باشد و فعالیت‌های او را تشکیل می‌دهد. دانش صریح (آشکار) دانشی است که عینی بوده و می‌تواند به صورت رسمی و در قالب زبان نظام‌مند بیان

شود. این نوع دانش، مستقل از فرد است و در سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای، مستندات و مدارک سازمانی و نظایر این‌ها وجود دارد (Nonaka, 1994, pp.16-17).

18. Practical Intelligence
19. Impression Management
20. Information Management

#### کتابنامه

- آتش‌پور، حمید و لندران اصفهانی، سعیده (۱۳۸۶)، «هوش سیاسی نفوذ مدیران»، ماهنامه فولاد، شماره ۱۵۰، صص ۴۹-۵۳.
- بخشایشی اردستانی، احمد (۱۳۹۰)، اصول علم سیاست، تهران: انتشارات آوای نور، چاپ پنجم.
- دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۵)، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوازدهم.
- رضائیان، علی (۱۳۸۶)، مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان، تهران: انتشارات سمت، چاپ دوم.
- سلیمی، حسین (۱۳۸۷)، «پست ماتریالیسم و تحول دانش سیاسی»، دوفصلنامه دانش سیاسی، سال چهارم، شماره دوم، صص ۶۳-۹۲.
- ممینی، یعقوب و دوستار، محمد (۱۳۹۲)، «مدیریت تغییر سازمانی، مبتنی بر هوش سیاسی مدیران»، مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، صص ۵۱۶-۵۳۰، قم: انتشارات جباری.
- وتن، دیوید. ای، کمرون، کیم. اس. (۱۳۸۱)، مهارت‌های کسب قدرت و اعمال نفوذ، ترجمه محمدعلی بابایی زکلیلی، تهران: انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

Adams, S.M., Zanzi, A. (2005), "Developing Political Intelligence for Making Feasible Decisions", *Journal Manage Dev*, 25, pp.350-367.

Ashraf, Fatima, Zahid Iqbal, Muhammad (2011), "A Research Agenda on the Leaders Political Intelligence for Effective Change Management", *African Journal of Business Management*, (14), pp.5798-5806.

Bancroft, D., (2011), "The Workplace Politics Pocketbook", [www.tafpi.com](http://www.tafpi.com).

- Bhasin, Roberta (1985), *On Playing Corporate Politics*, Pulp and Paper.
- Boddewyn, J.J., Brewster, T.L. (1994), "International- Business Political Behavior: New Theoretical Directions", *Academy of Management Review*, 19, pp.119-143.
- Coffey, Robert, E., Cook, Curtis, W. and Hunsaker, Phillip, L. (1994), *Management and Organizational Behavior*, Boston, Massachusetts, Irwin.
- Cook, S., Macaulay, S. (2004), *Change Management Excellence*, Kogan Page, London and Sterling.
- Ferris, G.R., Davidson, S.L., Perrewe, P.L. (2000), "Political Skill at Work", *Organizational Dynamics*, 28, pp.25-37.
- Ferris, G.R., Munyon, T.P., Basik, K., Buckley, M.R. (2008), "The Performance Evaluation Context: Social, Emotional, Cognitive, Political, and Relationship Components", *Journal Human Resource Management Review*, 18, pp.146-163.
- Ferris, G.R., Treadway, D.C., Kolodinsky, R.W., Hoch Warter, W.A., Kacmar, C.J., Douglas, C., and Frink, D.D. (2005), "Development and Validation of the Political Skill Inventory", *Journal of Management*, 31, pp.126-152.
- Lussier, R.N, Achua, C.F, (2010), *Leader Ship: Theory, Applications, and Skill Development* (4<sup>th</sup>), Cengage, USA.
- Nelson, Debral, and Campbell, James (2002), *Understanding Organizational Behavior a Multimedia Approach*, Cincinnati, Ohio, South Western.
- Nonaka, I. (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation *Organization Science*, 5, No.1, 14-37.
- Orbell, J., Morika, Wa, T., Allen, N. (2002), "The Evolution of Political Intelligence: Simulation Results", *British Journal of Political Science*, 32: pp.613-639.
- Peled, A. (2000), "Politicking for Success: The Missing Skill", *Leadership & Organization Development Journal*, 21, pp.20-29.

- Perrewe, P.L., Ferris, G.R., Frink, D.D., Anthony, W.P. (2000), "Political Skill: An Antidote for Workplace Stressors", *The Academy of Management Executive*, 14, pp.115-123.
- Reynolds Consulting, Stephanie (2011), "520 Pike Street, Suite 1250", [www.stephanierynolds.com](http://www.stephanierynolds.com).
- Robbins, Stephen P. (1993), *Organizational Behavior, 6<sup>th</sup> Edition, Englewood Cliffs*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Rusbult, C., and Lowery, D. (1985), "When Bureaucrats Get the Blues Responses to Dissatisfaction Among Federal Employees", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 15, No.1, pp.80-103.
- Schmidt, M.J. (2010), "Is There a Place for Emotions Within Leadership Preparation Programs?", *Journal of Educational Administration*, 48, pp.626-641.
- Wayne, S.J., and Kacmar, K.M. (1991), *The Effects of Impression Management on the Performance Appraisal Process*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, pp.70-88.
- Zaccaro, S.J., Kempc, C., Bader, P. (2004), *The Nature of Leadership*, *Thousand Oaks - CA*, Sage, Chapter 5, pp.101-124.