



## Designing and explaining the political savvy model of middle managers of the state based on the method of grounded theory generation

**Reza Sepahvand\***

\*Corresponding Author, Prof., Department of Public Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University, Khoramabad, Iran. E-mail: sepahvand.re@lu.ac.ir

**Meysam Jafari**

Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University, Khoramabad, Iran. E-mail: jafari.me@fc.lu.ac.ir

### Abstract

**Objective:** Hierarchical promotion, organizational acceptance, and achieving reputation in Public organizations are becoming increasingly difficult due to structural barriers, process-oriented, ambiguous organizational goals, and the lack of proper metrics for Promotability. However, successful managers and those with special political savvy achieve their goals by using political networking and managing key stakeholders, accumulating communicational capital, and properly analyzing the political arena of the organization. The present study aims to design a model of political savvy of middle managers of the state.

**Methods:** The research method is qualitative and based on the method of grounded theory generation. Semi-structured interviews were used to collect data and data analysis was performed by Strauss and Corbin method and paradigm model. Sampling was done in a theoretical way using purposeful (judgmental) and snowball (chain) techniques, based on which 19 interviews were conducted with former and current middle managers of Public organizations.

**Results:** The results of analyzing the data obtained from the interviews during the open, axial and selective coding process and using Maxqda 2018 software led to the creation of a political savvy model of middle managers of the state based on the method of grounded theory generation including 6 dimensions and 20 concepts.

**Conclusion:** By understanding and identifying causal conditions of political savvy such as political knowledge and skills and learning tactics of influence and improving the context conditions, middle managers of the state can devise strategies to achieve an acceptable level of political savvy by considering intervening conditions such as structural barriers and process-oriented.

**Keywords:** career advancement, grounded theory generation, Political savvy, state managers

**Citation:** Sepahvand, Reza; Jafari, Meysam (2020). Designing and explaining the political savvy model of middle managers of the state based on the method of grounded theory generation. *Journal of Public Administration*, 12(4), 655-673. (in Persian)



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## طراحی و تبیین مدل زرنگی سیاسی مدیران میانی دولت بر اساس نظریه داده بنیاد

رضا سپهوند

\* نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: sepahvand.re@lu.ac.ir

میثم جعفری

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: jafari.me@fc.lu.ac.ir

### چکیده

**هدف:** ارتقا سلسله‌مراتبی، مقبولیت سازمانی و دستیابی به شهرت در سازمان‌های دولتی به دلیل موانع ساختاری، فرآیند محوری، اهداف سازمانی مبهم و نبود سنج‌های درست ارتقا پذیری روز به روز دشوارتر می‌شود. با این حال مدیران موفق و آن‌هایی که از زرنگی سیاسی خاصی برخوردارند با استفاده از شبکه‌سازی سیاسی و مدیریت ذی‌نفعان کلیدی، انباشت سرمایه ارتباطی و تحلیل درست عرصه سیاسی سازمان اهداف خویش را محقق می‌سازند. پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل زرنگی سیاسی مدیران میانی دولت انجام گرفته است.

**روش:** روش تحقیق کیفی و مبتنی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد می‌باشد برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته استفاده شد و تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش استراوس و کوربین و مدل پارادایمی انجام گرفته است. نمونه‌گیری به روش نظری و با بهره‌مندی از تکنیک‌های هدفمند (قضاوتی) و گلوله برفی (زنجیره‌ای) صورت پذیرفته که بر مبنای آن ۱۹ مصاحبه با مدیران میانی اسبق و فعلی سازمان‌های دولتی به عمل آمد.

**یافته‌ها:** نتایج تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها طی فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی و با استفاده از نرم افزار Maxqda 2018 به ایجاد مدل زرنگی سیاسی مدیران میانی دولت بر مبنای نظریه‌پردازی داده بنیاد شامل ۶ بعد و ۲۰ مفهوم منجر گردید.

**نتیجه‌گیری:** مدیران میانی دولت با درک و شناسایی شرایط علی زرنگی سیاسی از قبیل دانش و مهارت سیاسی و فراگیری تاکتیک‌های نفوذ و بهبود شرایط زمینه‌ای، می‌توانند راهبردهایی را در جهت دستیابی به سطح قابل قبولی از ذکاوت سیاسی با در نظر گرفتن شرایط مداخله‌گر از قبیل موانع ساختاری و فرآیند محوری اتخاذ نمایند.

**کلیدواژه‌ها:** ارتقا شغلی، زرنگی سیاسی، مدیران دولتی، نظریه‌پردازی داده بنیاد

**استناد:** سپهوند، رضا و جعفری، میثم (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل زرنگی سیاسی مدیران میانی دولت بر اساس نظریه داده بنیاد. مدیریت دولتی، ۱۲(۴)، ۶۵۵-۶۷۳

مدیریت دولتی، ۱۳۹۹، دوره ۱۲، شماره ۴، صص. ۶۵۵-۶۷۳

DOI: 10.22059/JIPA.2020.307958.2792

دریافت: ۱۳۹۹/۰۵/۲۰، پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۱۶

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

سازمان‌ها ساختارهای سیاسی هستند که فرصت‌هایی را برای افراد فراهم می‌آورند تا مشاغل خود را توسعه داده و به منافع و انگیزه‌های فردی خویش بپردازند (باکانن و بدهام، ۲۰۲۰). بر اساس متون مرتبط، رفتار سیاسی در سازمان‌ها چنین تعریف شده است: رفتاری که به طور رسمی اجازه داده نمی‌شود، به طور اداری تأیید نمی‌شود یا به طور گسترده در سازمان پذیرفته نمی‌شود و به معنای تلاش برای حداکثر کردن نفع شخصی، به هزینه سازمان یا اعضای آن است (فانی و همکاران، ۱۳۹۳). اندیشمندان سیاسی اعتقادی به کلیشه منفی سیاست سازمانی ندارند. آن‌ها می‌دانند که سیاست سازمانی شمشیری دو لبه است که می‌تواند هم از نظر اخلاقی برای برش دادن نوار قرمز بوروکراتیک و فرآیندهای منسوخ شده استفاده شود، و هم می‌توان از آن برای گسترش ایده‌های ابتکاری در راه ارتقاء مطلوب بهره گرفت (هارد، ۲۰۱۳). سیاست سازمانی بیانگر "تلاش‌های تأثیرگذار"، "تاکتیک‌های قدرت" و "رفتار غیررسمی" است. تضاد و عدم اطمینان در یک فرآیند تصمیم‌گیری به عنوان ویژگی‌های موقعیتی مرتبط با رفتار سیاسی در سازمان‌ها دخیل هستند (پارک و لی، ۲۰۲۰). سیاست مشروع واقعی و مثبت از مؤلفه‌های مهم زندگی سازمانی به حساب می‌آید. همه افراد داخل یک سازمان جزئی از یک جامعه سیاسی بوده و نقش و رفتار هر فرد به نحوه تفسیر اوضاع توسط وی بستگی دارد (چانگ و همکاران، ۲۰۰۹). سیاست‌های سازمانی تلاش‌های غیررسمی و بعضاً پشت پرده برای فروش ایده‌ها، تأثیرگذاری در سازمان، افزایش قدرت یا دستیابی به اهداف هدفمند دیگر هستند (دمیر و همکاران، ۲۰۱۹). مفهوم سیاست سازمانی اغلب رفتارهایی را منتقل می‌کند که در بهترین حالت ناشایست و در بدترین حالت غیر اصولی، غیر اخلاقی و فاقد اعتماد است. با این حال، رفتار سیاسی به هیچ وجه نه مثبت و نه منفی است.

خوب بودن یا بد بودن رفتارهای سیاسی نه در اعمال نفوذ خود، بلکه در ابزارهای مورد استفاده و اهداف به دست آمده سنجیده می‌شود (هوک و وارتر و همکاران، ۱۹۹۹). رفتار سیاسی انسانی بوده و بخشی اجتناب‌ناپذیر از عرصه سیاسی یک سازمان است. به گفته هری ترومن سیاست هنر به انجام رساندن کارهاست. اگر سیاست به شکلی باریک و منفی تعریف شود ارزش آگاهی و مهارت سیاسی مورد غفلت واقع خواهد شد. اگر سیاست سازمانی با ارزش‌های درست آمیخته شود، می‌تواند برای تیم و سازمان مزیت مهمی ایجاد نماید. سیاست نه خوب است و نه بد؛ بلکه یک بخش خنثی و طبیعی از زندگی سازمانی است. به جای اجتناب یا نادیده گرفتن آن، افراد باهوش سیاسی می‌توانند از نفوذ خود به روشی معتبر و صادقانه برای تحقق اهداف سازمان استفاده کنند (ویگودا و دراری، ۲۰۰۶). افراد باهوش از نظر سیاسی حس شهودی بالایی دارند که به آن‌ها کمک می‌کند موانع بالقوه را دور بزنند. آن‌ها محیط را رصد کرده و آنچه را که موجب پاداش شده یا نادیده گرفته می‌شود، یادداشت می‌نمایند. آن‌ها مشاهده می‌کنند که کارکنان چگونه موفق می‌شوند و چه چیزی برای آنان جذاب است. این مشاهده‌ها برای توسعه مهارت سیاسی بسیار مهم است (بلیکل و همکاران، ۲۰۱۸). صلاحیت سیاسی ویژگی است که همه می‌خواهند به آن دست پیدا کنند، اما هیچ کس در مورد آن به روشنی صحبت نمی‌کند. وقتی از کارکنان می‌پرسید که چگونه در سازمان خود به نتیجه می‌رسند، آن‌ها به تجزیه و تحلیل بازار،

برنامه‌ریزی استراتژیک و یا طوفان مغزی استناد کرده و هرگز به مهارت‌های سیاسی اشاره نمی‌کنند. در حالی که سازمان‌ها سرمایه‌گذاری زیادی در توسعه مدیریت و مربیگری می‌کنند، زمان کمی برای آموزش مهارت سیاسی صرف می‌نمایند. با این وجود، قدرت و سیاست عمیقاً و به طور گسترده‌ای در هر چارچوب از صلاحیت سازمانی گنجانیده شده‌اند (بیداندا و همکاران، ۲۰۱۸). برای هر سازمان دولتی یا خصوصی، انتفاعی یا غیر انتفاعی، ذکاوت یا زرنگی سیاسی مهارت مهمی در جعبه ابزار مدیران محسوب می‌شود. زرنگی سیاسی درک و استفاده از پویایی قدرت، سازماندهی و تصمیم‌گیری برای دستیابی به اهداف می‌باشد. براساس ده‌ها سال تحقیق جهانی در صنایع و فرهنگ‌های مختلف، زرنگی سیاسی یک ذهنیت برد-برد را برای فرد و سازمان ایجاد می‌کند. تسلط بر سیاست‌های سازمانی از طریق زرنگی سیاسی یک رویکرد رهبری اخلاقی اثبات شده است که هر فرد می‌تواند از آن برای تأثیرگذاری بر تغییر مثبت در یک سازمان استفاده کرده و در همان زمان به موفقیت شغلی برسد. حتی وقتی سیاست‌های سازمانی حالت منفی به خود بگیرند (جاگر و همکاران، ۲۰۱۶). زرنگی سیاسی شانس بسیار بیشتری برای ایجاد نوع تأثیر مورد نظر خود و دستیابی به موفقیت و رضایت شغلی دارد. نقطه شروع درک این موضوع است که "اخلاق" نوعی قدرت به حساب می‌آید. اخلاق قدرت است زیرا باعث توسعه یکی از مهم‌ترین عناصر موفقیت سازمان‌ها یعنی اعتماد می‌شود. اخلاق قدرت است زیرا عملکرد اخلاقی باعث افزایش شهرت و اعتبار سازمان شده و کلیدی برای نفوذ و ایجاد قدرت غیر رسمی محسوب می‌گردد (چیما، ۲۰۱۰). استعداد سیاسی می‌تواند یک فضیلت شخصیتی و دارایی سازمان تلقی شود اگر از آن به صورت اخلاقی استفاده گردد (لیو، ۲۰۱۹). برای اینکه فردی بتواند یک مدیر عامل مؤثر، رهبر جامعه یا مدیر پروژه باشد، داشتن هوشمندی استراتژیک یا همدلی کافی نیست. رهبران مدرن باید از لحاظ سیاسی دارای شخصیتی موزون باشند (نالبندیان و همکاران، ۲۰۱۳). زرنگی سیاسی اختلافات در قدرت، وضعیت و علائق را در نظر می‌گیرد، زیرا بر چشم‌انداز سازمانی تأثیر می‌گذارد. رهبران مؤثر به دنبال فراتر رفتن از بازی‌های بین‌المللی و درگیر کردن ذینفعان در تلاش برای توسعه چشم‌انداز سازمانی هستند (ویرا و کرامر، ۲۰۲۰). زرنگی سیاسی در محیط کار به نام‌های هوش سیاسی، استحکام سیاسی، توانایی سیاسی و ذکاوت سیاسی خوانده شده است.

این توصیف‌کننده‌ها بیانگر ترکیبی از مهارت‌های لازم برای هدایت موفقیت آمیز در آب‌های سیاسی یک سازمان برای دستیابی به اهداف رهبری هستند. زرنگی سیاسی فرض مبرم و غیرقابل اجتناب از "سیاست اداره" است. دلوکا (۱۹۹۹) سیاست اداره را چگونگی تقسیم قدرت و منافع در سازمان تعریف می‌کند (تروتی، ۲۰۰۶). مدیران میانی سازمان‌های دولتی برای دستیابی به مقبولیت سازمانی و توسعه مسیر شغلی خود راه‌های گوناگونی را در پیش می‌گیرند. داشتن مهارت سیاسی و در پیش گرفتن ذکاوت و زرنگی سیاسی یکی از مهم‌ترین ابزارهای دستیابی به پیشرفت و توسعه در سازمان می‌باشد. مدیران در صورت شناخت صحیح از الزامات ذکاوت سیاسی می‌توانند در مسائل داخل و خارج از حوزه اختیارات خود تأثیرگذار باشند. سرمایه‌گذاری‌های زیادی در حوزه‌های گوناگون سازمانی و مدیریتی انجام گرفته اما توسعه و آموزش مهارت‌های سیاسی و موضوع مهم سیاست در سازمان بسیار مورد غفلت واقع شده است. بررسی مسائل مربوط به ارتقا سلسله مراتبی و تصدی پست‌های کلیدی در سازمان‌های دولتی نشان می‌دهد آن دسته از مدیران میانی

دولت که از قابلیت نفوذ بر ذی‌نفعان کلیدی سازمان برخوردار بوده و با دارا بودن دانش و مهارت سیاسی توانایی خود را در مدیریت احساسات دیگران به خوبی انجام داده اند، علی‌رغم نداشتن تسلط کافی بر دانش تخصصی یا تجربه زیاد در سازمان جایگاه‌های حساس را تصدی نموده و بعضاً موجب حسادت هم‌تایان و همکاران خود در سازمان شده‌اند. اینکه چگونه این افراد قادرند در زمان کمتری نسبت به همکاران خود نردبان ارتقا را ببیمایند از دیدگاه اعضای سازمان به زرنگی سیاسی تعبیر می‌شود. علاوه بر ویژگی‌های سیاسی زرنگان سیاسی شرایط زمینه‌ای همچون ابهام در اهداف سازمانی و نداشتن سنج و ابزار مناسبی برای شناسایی میزان کارآمدی افراد در مشاغل قبلی به عنوان کاتالیزور بروز زرنگی سیاسی عمل می‌نماید. همچنین پژوهش قابل‌اعتنایی در کشور ایران که به بررسی ماهیت زرنگی سیاسی و نحوه به کارگیری آن پرداخته باشد، صورت نگرفته است.

ارائه مدلی جامع از زرنگی سیاسی در جهت پیشبرد اهداف می‌تواند مدیران میانی دولت را در این امر یاری رساند. نوآوری تحقیق حاضر آگاه‌سازی و تاکید بر اهمیت هوش و زرنگی سیاسی در محیط کار برای ارتقا در نردبان سازمانی است. همچنین این تحقیق اولین پژوهش در باب شناخت و تبیین مفهوم زرنگی سیاسی در جامعه مورد نظر می‌باشد. با توجه به این توضیحات و با توجه به اینکه تاکنون پژوهشی در رابطه با تبیین و ارائه مدلی برای زرنگی سیاسی مدیران میانی در سازمان‌های دولتی انجام نشده است، این پژوهش قصد دارد به طراحی و تبیین مدل زرنگی سیاسی مدیران میانی سازمان‌های دولتی بر مبنای نظریه‌پردازی داده بنیاد بپردازد.

## پیشینه نظری پژوهش

### زرنگی سیاسی

زرنگی یا ذکاوت سیاسی<sup>۱</sup> درک عمیقی از هم‌دلی و ارتباط صادقانه است (گرانگر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). زرنگی سیاسی نشانگر توانایی لازم برای درک محیطی است که افراد در آن کار می‌کنند. افرادی که دارای زرنگی سیاسی هستند قادر به پیش‌بینی و خواندن افراد و شخصیت‌های مورد نیاز برای تعامل هستند و یاد می‌گیرند که چگونه با صداقت می‌توانند موفقیت خود را تضمین کنند (چیان و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). زرنگی سیاسی دانش و مهارت لازم برای انجام ماهرانه و درست کارها می‌باشد. افرادی در سازمان وجود دارند که فراتر از عنوان یا وظایف رسمی خود هستند. درک این تأثیر، زرنگی سیاسی است (هارتلی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). زرنگی سیاسی توانایی نمایش اعتماد به نفس و دیپلماسی حرفه‌ای و ارتباطات مؤثر با افراد در همه سطوح داخلی و خارجی است. زرنگ سیاسی درک بسیار زیادی راجع به خود، محیط پیرامون و چگونگی حرکت و تأثیرگذاری بر آن محیط انجام می‌دهد تا به بهترین نتیجه دست یابد (کلارک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲).

<sup>1</sup> Political Savvy

<sup>2</sup> Granger and et al

<sup>3</sup> Qian and et al

<sup>4</sup> Hartley and et al

<sup>5</sup> Clarke

افراد باهوش از لحاظ سیاسی می‌دانند که ارزش‌ها و افراد و همچنین شرکت برای مردم مهم هستند. آن‌ها می‌توانند با قلب و ذهن کارمندان ارتباط برقرار کنند و بدانند که برای برقراری ارتباط چه پیام‌هایی مهم است. آن‌ها می‌فهمند که هر تصمیمی همیشه نمی‌تواند مورد پسند باشد و تصمیمات خود را به گونه‌ای منتقل می‌کنند که دیگران دلیل منطقی و تصویر بزرگی را که در پشت آن تصمیمات وجود دارد درک کنند. مدیران باهوش از نظر سیاسی به انواع گوناگونی از تنوع از جمله تنوع فکر، عقیده و دیدگاه احترام می‌گذارند.

آن‌ها می‌دانند که چگونه به درون افراد دسترسی پیدا کنند و راه حل‌های کارآمد برای مشکلات ارائه دهند. سازش و همکاری به عنوان روش‌های قابل قبولی برای پیشبرد یک پروژه هستند (یانگ و ژانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). افراد دارای ویژگی زرنگی سیاسی می‌توانند از طریق موقعیت‌های پیچیده سیاسی به طور مؤثر و بی‌سر و صدا مانور دهند. نسبت به عملکرد افراد و سازمان‌ها حساس هستند. می‌توانند پیش‌بینی کنند که نقاط حساس کجا هستند و رویکرد خود را بر این اساس برنامه‌ریزی می‌کنند. سیاست‌های شرکت را به عنوان بخش ضروری از زندگی سازمانی می‌دانند. افرادی که از نظر سیاسی ماهر هستند، می‌دانند چگونه در سازمان خود روابط و ارتباطات محکمی برقرار کنند. آن‌ها می‌توانند به منابع صحیح دسترسی پیدا کرده و دیگران را در ایجاد تغییر مورد نیاز درگیر کنند. آن‌ها به خوبی با کارمندان و همچنین منابع کار می‌کنند تا نتایج لازم را بدست آورند (مور<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). در سازمان به متخصصان سیاسی اعتماد می‌شود زیرا آن‌ها صادق هستند و به وعده‌های خود عمل می‌کنند. آن‌ها تمام کارهایی که انجام می‌دهند نشان‌دهنده صداقت‌شان است. آن‌ها به عنوان افراد ریا کار دیده نمی‌شوند، زیرا چهره عمومی آن‌ها به طور مداوم با چهره خصوصی آن‌ها مطابقت دارد. اعمال آن‌ها متناسب با سخنان‌شان است. آن‌ها از تمام سطوح سازمان، از مدیریت ارشد گرفته تا کارمندان خط مقدم، دارای رابطه خوبی هستند و به خاطر شخصیت و همچنین نتایج کسب و کارشان مورد احترام نیز هستند (ریگیو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). رفتارهای کلیدی افراد دارای مهارت زرنگی سیاسی شامل این موارد می‌باشد: فرآیند نحوه تصمیم‌گیری را می‌فهمند. تصمیم‌گیرندگان کلیدی و افرادی که روی آن‌ها تأثیر می‌گذارد را مشخص می‌کنند.

با مشارکت در فعالیت‌های رسمی و غیررسمی، راه‌های افزایش بصیرت و تأثیر را مشخص می‌کنند. علائق، انگیزه‌ها و برنامه‌های دیگران را می‌فهمند. منافع سایر تصمیم‌گیرندگان مهم و تأثیرگذار را به منظور دستیابی به حمایت از برنامه خود شخص ارتقا می‌بخشند. نقش‌هایی که افراد در یک سازمان بازی می‌کنند را درک می‌کنند و از آن درک برای دستیابی به اهداف استفاده می‌کنند. به منظور تأثیرگذاری بر تصمیمات و نتایج، با مردم اتحاد برقرار می‌کنند. تغییرات در اوضاع سیاسی و برنامه‌ها را به طور دقیق پیش‌بینی کرده و بر اساس آن پیش‌بینی استراتژی و تاکتیک‌ها را اجرا می‌کنند (استونس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). این افراد روابط متقابل، نقش‌ها و مسئولیت‌های سازمان را نشان می‌دهند. روابط حرفه‌ای را توسعه داده و حفظ می‌کنند. از دانش فرهنگ سازمانی در تصمیم‌گیری‌ها استفاده می‌کنند و تأثیر و پیامدهای

<sup>1</sup> Yang & Zhang

<sup>2</sup> Moore

<sup>3</sup> Riggio

<sup>4</sup> Stevens

چنین تصمیماتی را درک می‌کنند. حساسیت به محیط اطراف را نشان می‌دهند و در مکالمات متناسب با آن عمل می‌کنند. حساسیت‌های سازمانی و سیاسی را درک می‌کنند و بر این اساس عمل می‌کنند.

محیط سیاسی، اولویت‌های مدیریت، نقش و مسئولیت‌های کارکنان را درک می‌کنند و عوامل بیرونی مؤثر بر سازمان را درک می‌کنند. اولویت‌های شرکت، هنجارهای فرهنگی و قوانین نانوشته برای موفقیت را ادراک می‌کنند. نگرش افراد مختلف راجع به قدرت و سیاست را می‌فهمند و رویکردهای شخصی را برای تأثیر بهینه تطبیق می‌دهند. اولویت‌ها، هنجارهای فرهنگی و قوانین نانوشته را برای موفقیت در تمام سطوح سازمان می‌دانند. مشخص می‌کنند که چه مواردی باید به مقامات بالاتر انتقال داده شود و به طور مؤثر به مقامات هشدار می‌دهند. نتایج مثبت و دستیابی به مأموریت را تضمین می‌کنند (فریس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). مدیران ماهر سیاسی ۴ رفتار خاص دارند: استحکام اجتماعی، نفوذ بین فردی، توانایی شبکه سازی و اخلاص ظاهری. تحقیقات دو بعد دیگر از مهارت سیاسی را مشخص کرده است: فکر کردن قبل از صحبت کردن و مدیریت محیط (برندون و سلدمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). شبکه سازی به معنای افزایش فرصت‌های ارتقای شخصی و حرفه ای است (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۸). ملاحظه ی ادبیات زرنگی سیاسی و مقایسه آن با سازمان‌های داخلی نشان دهنده برخی وجوه اشتراک همچون فهم نحوه تصمیم گیری، شناخت تصمیم‌گیران کلیدی و شیوه‌های نفوذ در آن‌ها، درک انگیزه‌ها و برنامه‌های دیگران، فهم نقش‌های افراد در سازمان و پیش بینی اوضاع محیطی و سیاسی است. با این حال برخی نقاط افتراقی همچون صداقت و ارجعیت منافع فردی بر سازمانی نیز وجود دارد. در حالی که در مطالعات زرنگی سیاسی بر اصل انکارناپذیر صداقت تاکید شده و افراد از مهارت سیاسی خود برای نفوذ در ذی‌نفعان کلیدی در جهت حداکثر کردن منافع سازمان استفاده می‌کنند. باور غالب در سازمان‌های دولتی این است که افراد زرنک سیاسی اولاً از حداقل صداقت در تعامل با ذی‌نفعان قدرتمند برخوردار بوده و با تکیه بر مهارت سیاسی و توان شبکه‌سازی خویش از این زرنگی در راستای نفوذ و ارتقا شخصی بهره گرفته و همواره منافع شخصی را بر منافع سازمانی ترجیح می‌دهند.

### پیشینه تجربی پژوهش

آشکارسازی جنبه‌های مفهومی که در این مطالعه مورد بررسی قرار می‌گیرد نیازمند این است تا برخی از مطالعات تجربی انجام گرفته در این حوزه را مورد بررسی قرار داده و همچنین نتایج مطالعات مرتبط با این حوزه را بررسی نموده تا بتواند معیار مناسبی برای جهت‌گیری پژوهشی باشد. بر این اساس در این بخش تلاش می‌گردد تا برخی از مهم‌ترین و مرتبط‌ترین این مطالعات ارائه گردد.

در پژوهشی با عنوان "اشتغال موقت و رفتار آوایی: نقش خودکارآمدی و زرنگی سیاسی" که توسط چیان و همکاران (۲۰۱۹) انجام گرفت بیان کردند زرنگی سیاسی تاثیرات منفی که اشتغال موقت بر ابراز وجود کارکنان در

<sup>1</sup> Ferris and et al

<sup>2</sup> Brandon & Seldman



سازمان می‌گذارد را کاهش می‌دهد. افراد دارای زرنگی سیاسی بالاتر می‌توانند محیط و همکارانشان را به طور مؤثر درک کنند و می‌توانند رفتارهای استراتژیک را برای دستیابی به نتایج بهتر در محل کار تنظیم کنند.

در تحقیق دیگری که توسط گرانگر و همکاران (۲۰۱۹) با عنوان "دانش سیاسی در محل کار: مفهوم سازی، اندازه گیری و برنامه‌های کاربردی برای پیروی از پیشبرد آینده نگرانه" انجام گرفت بیان نمودند زرنگی سیاسی با دانش سیاسی همراه خواهد بود. با این وجود، از آنجا که زرنگی سیاسی درک از قدرت و نفوذ در سازمان را در دست می‌گیرد مجزا است، در حالی که دانش سیاسی مربوط به روابط، مطالبات، منابع و ترجیحات یک هدف خاص تأثیرگذار است.

در پژوهش دیگری با عنوان "مهارت سیاسی رهبران، زرنگی سیاسی سازمانی و تغییر در سازمان‌ها" که توسط چیمبا (۲۰۱۰) انجام گرفت بیان داشتند مهارت سیاسی به همراه زرنگی سیاسی سازمانی می‌تواند "مسائل درست" را نشان دهد و پیشنهاد می‌دهد که رهبری دارای این ویژگی به احتمال زیاد قادر باشد مدیریت سازمان را بطور مؤثر مدیریت کند. همچنین بین این دو بعد مهم رهبران یعنی زرنگی سیاسی سازمانی و مهارت سیاسی ارتباط نزدیکی برقرار می‌کند.

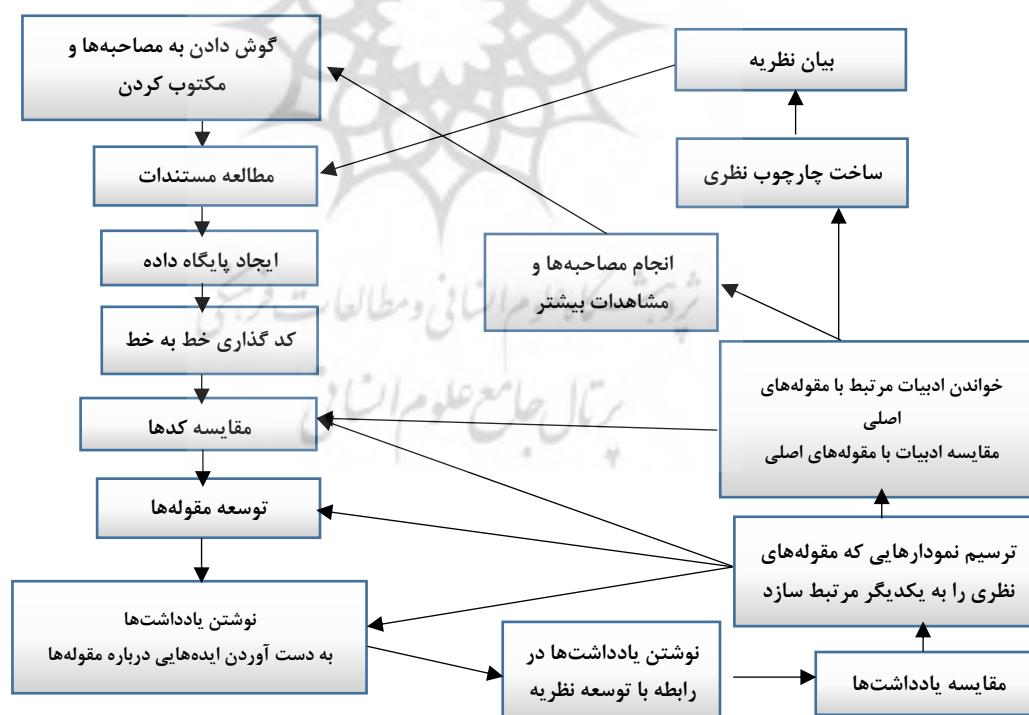
در پژوهشی با عنوان "زرنگی سیاسی: زیرک و سرزنده" که توسط (تروتی، ۲۰۰۶) انجام گرفت بیان داشت با توجه به فشارها و تحولاتی از جمله جهانی سازی، رقابت و کوچک کردن منابع یا فرصت‌ها و عدم دستیابی منظم به منابع که در محیط کار ایجاد می‌شود تأثیر مهارت‌های سیاسی در محیط کار به وضوح روشن است. محققان باید به مفاهیمی همچون زرنگی سیاسی در محیط کار بیشتر بها داده و نیروی کار و مدیران را از این مهارت‌ها آگاه سازند و این گونه مفاهیم بدیع به ادبیات مدیریتی در دانشگاه‌ها افزوده شود تا ارتباط بین نظریه و عمل تکمیل گردد.

گرچه پیشینه‌ای از پژوهش‌های صورت گرفته در باب زرنگی سیاسی ذکر شده است لیکن با توجه به زمینه متفاوت سازمان‌های دولتی ایران که در آن برداشت از زرنگی سیاسی با کاربرد این موضوع در فضای کسب و کار کاملاً متفاوت به نظر می‌رسد، بنابراین رویکرد ادبیات در موضوع زرنگی سیاسی به صورت جامع بوده و سعی بر آن است تا با مفهوم سازی این موضوع با روش پژوهش کیفی خلا موجود در ادبیات تا حدی مرتفع گردد.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر جهت‌گیری‌های پژوهش، بنیادی؛ از نظر روش پژوهش کیفی؛ از دیدگاه فلسفه پژوهش تفسیری است؛ استراتژی پژوهش نظریه‌پردازی داده بنیاد به صورت سیستماتیک؛ و از نظر رویکرد پژوهش استقرایی است؛ هدف پژوهش اکتشافی؛ افق زمانی پژوهش تک مقطعی و شیوه گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته است. علت استفاده محقق از یک روش خاص، به عوامل مختلفی بر می‌گردد که مهم ترین آن‌ها سؤال تحقیق می‌باشد. هرگاه محقق در نظر داشته باشد تجارب و دیدگاه‌های افراد را به منظور صورت بندی یک نظریه مورد کاوش قرار دهد، نظریه داده بنیاد شیوه مناسبی خواهد بود. محقق می‌کوشد معنا یا ماهیت تجربه افراد درگیر با مسائل خاص را دریابد، با ورود به

صحنه زندگی واقعی و تامل بر آنچه صورت گرفته است، بهتر موفق می‌شود. هدف اصلی تحقیق، تعیین کننده نوع روشی است که محقق می‌تواند بر اساس آن به شکل مطلوب تری به پاسخ سوال دست یابد. محقق که قصد بررسی تجارب افراد به منظور خلق نظریه را دارد، می‌تواند از روش داده بنیاد به خوبی بهره مند شود (کرسول<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). جامعه آماری این تحقیق مدیران میانی اسبق و فعلی سازمان‌های دولتی می‌باشد. با توجه به استراتژی پژوهش که نظریه‌پردازی داده بنیاد می‌باشد، نمونه‌گیری به شیوه نظری و با بهره‌گیری از تکنیک‌های هدفمند و گلوله برفی انجام شده است. حجم نمونه در این روش، در حین کار مشخص می‌شود و نمونه‌گیری آن قدر ادامه می‌یابد که داده‌ها به سر حد اشباع برسند. در این پژوهش با ۱۹ نفر از مدیران میانی سازمان‌های دولتی مصاحبه انجام شده است. از مصاحبه شانزدهم به بعد مفهوم جدیدی به دست نیامد. با این وجود برای حصول اشباع نظری سه مصاحبه دیگر نیز انجام شد. یافته‌های این پژوهش از طریق نرم افزار Maxqda 2018 تحلیل شده است. براساس نتایج این مصاحبه، پرسش‌های اولیه‌ای که در راستای سوال اصلی تحقیق فهرست شده بودند، مورد بازنگری قرار گرفتند. بنابراین، محورها و سوال‌های مصاحبه به فراخور پاسخ‌های ارائه شده و براساس بازخوردهایی که از مصاحبه‌های اولیه به دست آمد، مورد بازبینی قرار گرفتند و به تدریج اصلاح شد. از فن گلوله برفی برای دسترسی به دیگر نمونه‌ها استفاده شده است. همچنین از روند کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است؛ زیرا این روند سبب می‌شود دلایل و شواهد اعتبار تحقیق روشن شود (مک فاذزن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).



نگاره ۱. فرآیند تحلیل داده‌ها در نظریه برخواسته از داده‌ها (Strauss & Corboin 1998)

<sup>1</sup> Creswell

<sup>2</sup> McFadzean

## یافته‌های پژوهش

فرایند تحلیل اطلاعات در نظریه‌پردازی داده بنیاد مبتنی بر سه مرحله کد گذاری باز<sup>۱</sup> (خلق مفاهیم و مقوله‌ها)، کدگذاری محوری<sup>۲</sup> (شناسایی مقوله محوری، شرایط علی؛ شرایط مداخله‌گر، بسترها، راهبردها و پیامدها) و کدگذاری انتخابی<sup>۳</sup> (خلق نظریه) است که در ادامه نحوه شکل‌گیری مقوله‌های حاصل از مفاهیم شرح داده می‌شود.

## کدگذاری باز

ابتدا تمام نکات کلیدی مصاحبه‌ها استخراج و کدگذاری شدند و پس از تحلیل، کدهای مشابه به مفاهیم خاصی اختصاص داده شد. در مرحله کدگذاری باز پژوهشگر با مرور مجموعه داده‌های گردآوری شده، مفاهیم آن‌ها را شناسایی و بیان می‌نماید. در این مرحله بدون هیچ گونه محدودیتی به نامگذاری پرداخته می‌شود. حدود ۴۳۰ نقل قول از مصاحبه‌ها استخراج شده است که در جدول شماره ۱ برخی از این نقل قول‌ها ذکر شده است.

جدول ۱. نمونه ای از نقل قول‌های مستخرج از مصاحبه‌ها

کد نهایی	نقل قول مربوطه
اعمال نفوذ در موقعیت‌های گوناگون	برای تضمین جایگاه سعی می‌کنم کارکنان بخش خودم را کاملا تحت نظر داشته باشم و با جملات کوتاه یا با رفتار خاصی آن‌ها را تحت تاثیر قرار دهم.
استحکام روابط با افراد کلیدی	بیشتر وقت خودم را به ارتباطاتم با افراد کلیدی صرف می‌کنم چون نیازمند حمایت آن‌ها برای توسعه مسیر شغلی خود هستم.
درستی در عمل	همیشه راستی را مبنا کارهایم قرار داده ام زیرا نگاه مثبت کارکنان در محیط کار سبب می‌شود بتوانم راحت تر پیگیر اهدافم باشم.
تمایل به یادگیری مستمر و شناخت دقیق فرآیندهای سازمانی	همیشه سعی در کسب فنون و روش‌های نوین مربوط به حیطه کاری خودم هستم زیرا بدون اطلاعات و آگاهی نمیتوانم پیش بینی‌های درستی انجام دهم.

مبتنی بر همین روش، برای کلیه مقوله‌ها و مولفه‌ها کدگذاری صورت گرفته است. هدف از کدگذاری باز، تجزیه مجموعه داده گردآوری شده با کوچکترین اجزاء مفهومی ممکن است.

## کدگذاری محوری

در فرآیند کدگذاری محوری، مقوله‌های بدست آمده از فرآیند کدگذاری باز در شش دسته شامل مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط بستر، راهبردها و پیامدها شکل گرفته است. بنابراین می‌توان مقوله محوری را در مرکز قرار داد و سایر مقوله‌ها را به آن مرتبط نمود. برجسب‌های انتخاب شده برای مقوله محوری نیز انتزاعی بوده و در عین حال از جامعیت برخوردار است.

<sup>1</sup> Open Coding

<sup>2</sup> Axial Coding

<sup>3</sup> selective coding

جدول ۲. نمونه ای از کدگذاری محوری پژوهش

مقوله اصلی	کدهای نهایی
پیامدها	تصویر ذهنی مثبت از عملکرد سازمان
	فرصت سازی برای پست و مسئولیت‌های جدید
	تقویت حس اعتماد
	ثبات کاری و تمرکز در جهت حفظ سودمندی در سازمان
	بهبود جایگاه فرد به عنوان عاملی تاثیرگذار
	غنی سازی هویت سازمان
	تسهیل روند پیمودن مسیر شغلی
	تلاش برای افزایش حقوق و مزایا
	روابط عمومی قوی و تسهیل ارتباطات در سازمان
	تعهد به شغل و سازمان
	کمک به بهبود جایگاه و اعتبار سازمان
	فراگیری مهارت‌های گوناگون در جهت استحکام جایگاه خود در سازمان

### کدگذاری انتخابی

در کدگذاری انتخابی پژوهشگر با توجه به کدها و مفاهیم شناسایی شده در دو مرحله ذیل به استحکام بیشتر فرآیند کدگذاری می پردازد. کدگذاری در صورتی صحیح می باشد که در تعامل مستمر با مجموعه داده‌ها همراه باشد. در این مرحله، کدگذاری‌های محوری صورت گرفته در دسته بندی‌های دقیق تر و کلی تری قرار می‌گیرند که در جداول زیر، نتایج این دسته بندی‌ها ذکر شده است.

**شرایط علی:** مقوله‌هایی (شرایطی) هستند که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند و به وقوع یا گسترش پدیده موردنظر می‌انجامند. شرایط علی در داده‌ها اغلب با واژگانی نظیر وقتی، در حالی که، از آن جا که، چون به سبب و به علت بیان می‌شوند. حتی زمانی که چنین نشانه‌هایی وجود ندارد پژوهشگر می‌تواند با توجه به خود پدیده و با نگاه منظم به داده‌ها و بازبینی رویدادها و وقایعی که از نظر زمانی مقدم بر پدیده مورد نظر هستند شرایط علی را بیابد (استراوس و کوربین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰). براساس تجزیه و تحلیل انجام شده بر روی مصاحبه‌ها و کدهای به دست آمده مقوله‌های فرعی شرایط علی و مفاهیم مرتبط با آن در جدول ۳ لحاظ شده است.

<sup>1</sup> Strauss & Corbin

جدول ۳. مقوله و مفاهیم شناسایی شده مرتبط با شرایط علی

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی
شرایط علی	فراگیری تاکتیک‌های نفوذ بر دیگران	تلاش برای متقاعد ساختن منطقی
		درک اهمیت مبادله
		تلاش برای تقویت اعتماد
	صداقت در تعاملات	تقویت جرات ورزی
		برقراری روابط شفاف
		ایجاد حس اعتماد متقابل
	مدیریت احساسات	درستی در عمل
		شناسایی و درک احساسات
		دوری از تصمیمات احساسی و ارزیابی علمی و منطقی شرایط
	ایجاد یک شبکه قوی	تمرکز بر زمان حال و آینده و نه گذشته
		شناسایی افراد کلیدی سازمان
		هوشمندی در انتخاب افراد برای ارتباطات بلند مدت
	دانش و مهارت سیاسی	استحکام روابط با افراد کلیدی
		اندوخته اطلاعاتی کافی
		هوشمندی و حساسیت نسبت به محیط
	آگاهی از نحوه کار سیستم	اعمال نفوذ در موقعیت‌های گوناگون
روابط بر پایه نفع متقابل		
تمایل به یادگیری مستمر و شناخت دقیق فرآیندهای سازمانی		
اراده سیاسی	توجه به عملکرد اعضا و مدیریت سازمان	
	خو گرفتن با جو سازمان	
	مشارکت در شرایط نامعمول سازمانی	
		رقابت با دیگران و بهره‌گیری از تاکتیک‌های متنوع

**شرایط زمینه‌ای:** شرایط عمومی و گسترده‌ای هستند که بر توسعه، رونق و اهمیت پدیده تاثیر گذارند. شرایط زمینه‌ای

در این تحقیق به همراه مفاهیم و کدها شامل مواردی است که در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. مقوله و مفاهیم شناسایی شده مرتبط با شرایط زمینه‌ای

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی
شرایط زمینه‌ای	سازمان به عنوان عرصه سیاسی	گرایش سیاسی مدیر سازمان
		مرسوم بودن ائتلاف سازی در سازمان
		سد یاسی کاری مثبت
	فرهنگ سازمان	استفاده از فنون علم سیاست
		چانه زنی‌های غیر رسمی
		نگرش اعضای سازمان
		جو سازمان
		رفتارهای تثبیت شده

**شرایط مداخله‌گر:** شرایط مداخله‌گر کلی و وسیع است که بر چگونگی کنش متقابل اثر می‌گذارند. در پژوهش حاضر و براساس تحلیل محتوای مصاحبه‌ها مقوله اهداف سازمانی مبهم و فرآیند محوری برای شرایط مداخله‌گر به دست آمده است که کدهای مربوط به آن در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط مداخله‌گر

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی
شرایط مداخله‌گر	ویژگی‌های روانشناختی	وسواس کاری
		تکیه بیش از حد به احساسات
		خودبرتری بینی کاذب
	اهداف سازمانی مبهم	عدم اطمینان در تصمیم‌گیری‌ها
		تعارض در انتخاب راه‌حل‌ها
		عدم اجماع در طرح‌ها و برنامه‌ریزی‌ها
		عدم هماهنگی فعالیت‌های درونی و بیرونی سازمان
	موانع ساختاری	استاندارد سازی افراطی رفتار در محیط کار
		رسمیت و تمرکز بیش از حد
		عدم وجود فضای کاری منعطف
		ارتفاع ساختار سازمانی
		وظایف تکراری
		عدم انعطاف لازم
	فرآیند محوری	لزوم ثبت تمام امور

**راهبردها:** راهبردهای موردنظر در نظریه داده بنیاد به ارائه راه‌حلهایی برای نیل به پدیده مورد اشاره دارد که هدف آن اداره کردن، برخورد، به انجام رساندن و حساسیت نشان دادن به پدیده مورد مطالعه است. کدهای باز و مقوله‌های مرتبط در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. مقوله و مفاهیم شناسایی شده مرتبط با راهبردها

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی
راهبردها	مدیریت ذی‌نفعان کلیدی	توسعه ارتباطات استراتژیک با افراد مهم
		تشکیل ائتلاف‌های سودمند
		شبکه سازی سد یاسی با افراد با نفوذ
	سرمایه ارتباطی	روابط با افراد بیرون سازمان
		روابط با سازمان‌های دیگر
		روابط با ارباب رجوع
	SWOT	استفاده از ماتریس سوات برای تحلیل سازمان

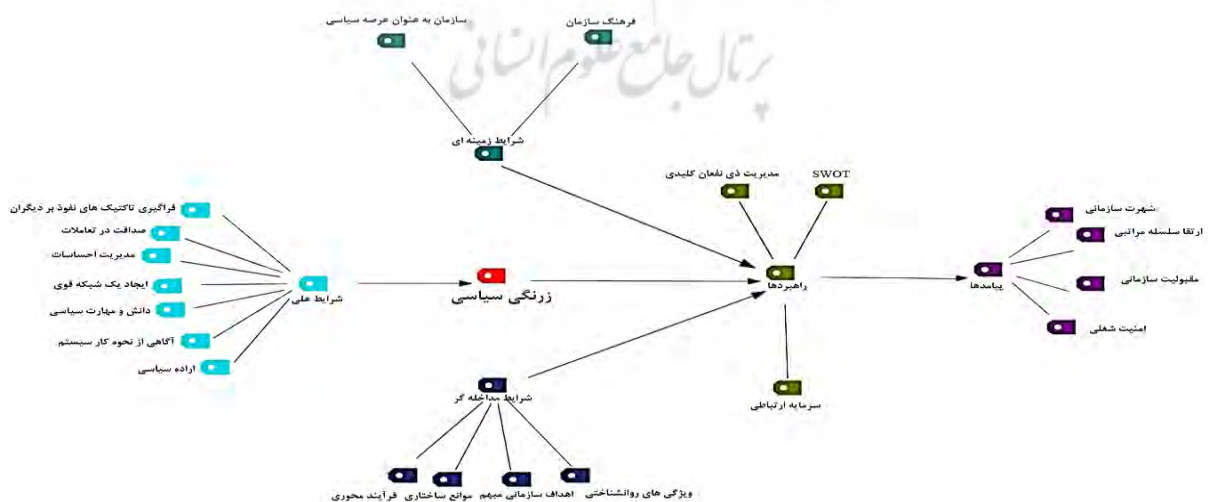
**پیامدها:** پیامدها نتایجی هستند که از راهبردها و کنش‌های مربوط به مقوله محوری حاصل می‌شوند. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با پیامدها در جدول ۷ بیان شده است.

جدول ۷. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با پیامدها

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی
پیامدها	شهرت سازمانی	تصویر ذهنی مثبت از عملکرد سازمان غنی سازی هویت سازمان کمک به بهبود جایگاه و اعتبار سازمان
	ارتقا سلسله مراتبی	فرصت سازی برای پست و مسئولیت‌های جدید بهبود جایگاه فرد به عنوان عاملی تاثیرگذار تسهیل روند پیمودن مسیر شغلی تقویت حس اعتماد
	مقبولیت سازمانی	روابط عمومی قوی و تسهیل ارتباطات در سازمان فراگیری مهارت‌های گوناگون در جهت استحکام جایگاه خود در سازمان ثبات کاری و تمرکز در جهت حفظ سودمندی در سازمان
	امنیت شغلی	تلاش برای افزایش حقوق و مزایا تعهد به سازمان و شغل

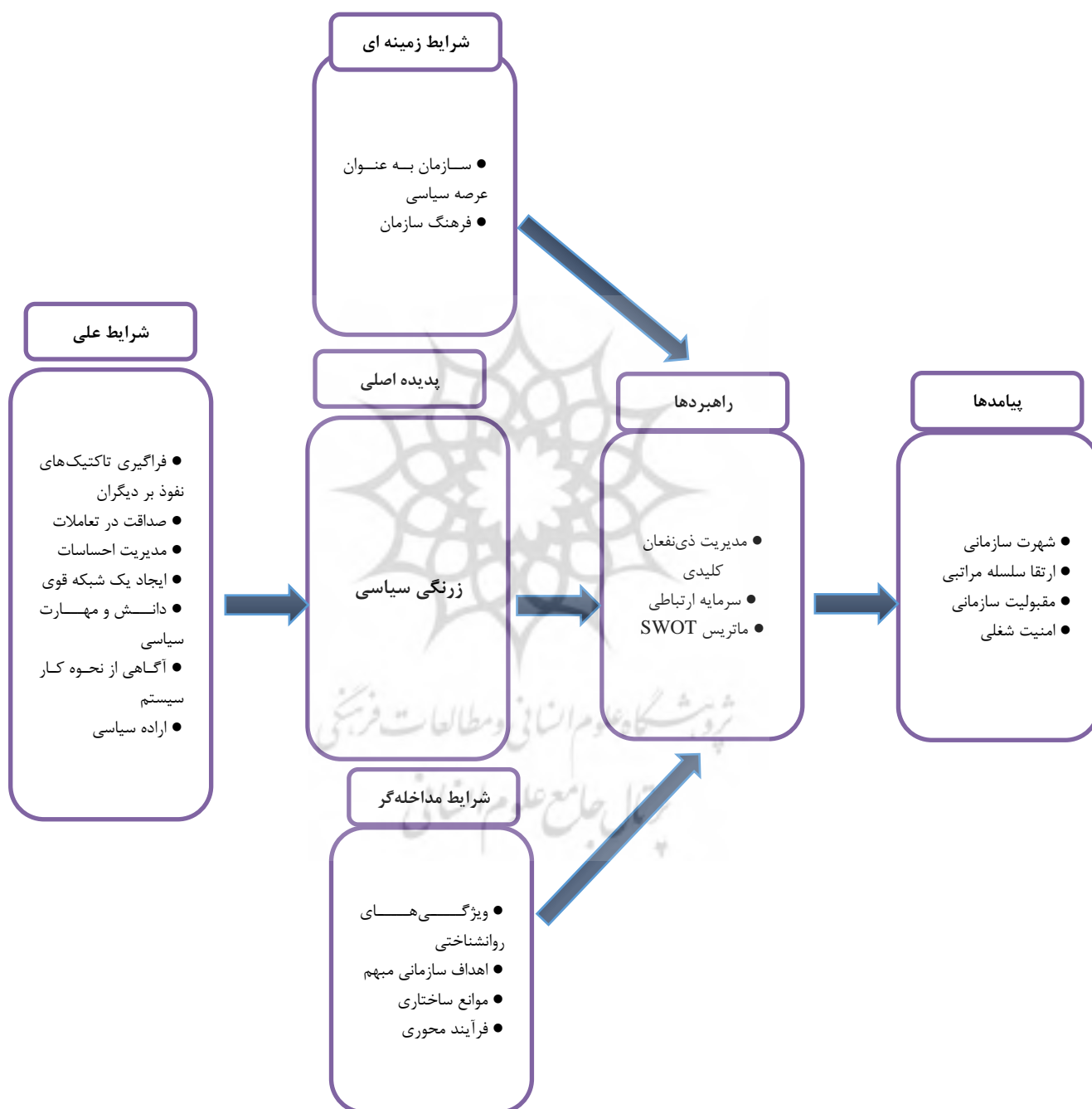
### خلق نظریه

کدگذاری انتخابی، مرحله اصلی نظریه‌پردازی داده بنیاد است که محقق براساس نتایج کدگذاری باز و محوری به ارائه نظریه می‌پردازد. در مدل پارادایمی حاصل، شرایط علی در واقع مهیا کننده شرایط برای زرنگی سیاسی مدیران در سازمان می‌باشند. این عوامل ممکن است دارای شدت و ضعفهایی از یک برهه زمانی به دوره زمانی دیگر باشند ولی در زمان جمع آوری اطلاعات و مصاحبه‌ها نقش پررنگی داشتند. کدگذاری انتخابی، کدگذاری‌های قبلی را مدنظر قرار داده و مقوله اصلی را انتخاب می‌کند و آن را به شکل هدفمند به سایر مقوله‌ها ارتباط داده، ارتباطات را اعتبار می‌بخشد و مقوله‌هایی که نیاز به تصفیه و توسعه بیشتری دارند را توسعه می‌دهد. کدگذاری انتخابی براساس الگوی ارتباط شناسایی شده بین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها در کدگذاری باز و محوری، فعالیت را شروع می‌نماید. در نهایت ۶ مقوله و ۲۰ مفهوم و ۶۳ کد از فرآیند کدگذاری باز شناسایی و استخراج شدند و نمونه‌هایی از کدهای مربوط به هر بعد در جداول بیان شدند. تعداد کدهای هر بعد در خروجی نرم افزار Maxqda شکل زیر ارائه شده است.



نگاره ۲. مدل خروجی نرم افزار Maxqda

جهت نمایش بهتر و شفاف تر مدل به صورت زیر نیز ترسیم شده است. مدلی که با شرایط علی شروع می‌شود و به پیامدهای ممکن و مورد انتظار ختم می‌گردد. پدیده اصلی و استراتژی‌های پاسخگویی به آن حائز اهمیت است که در یک بستر و شرایط مداخله فعالیت می‌کند.



شکل ۳. مدل پارادایمی تئوری برخاسته از داده‌ها



**بررسی روایی محتوایی مدل نظری**

به منظور بررسی روایی محتوایی مدل از دو شاخص CVR و CVI بهره گرفته شده است. به این منظور از نظر خبرگان دانشگاهی که در فرآیند تدوین مدل نیز مشارکت داشته اند استفاده شد. برای سنجش شاخص CVR، میزان ضروری بودن مفاهیم مورد سوال قرار گرفت و برای سنجش CVI میزان ارتباط کدهای نهایی با مفاهیم و مقوله اصلی مورد سوال قرار گرفت. فرمول محاسبه شاخص CVR به صورت ذیل است. میزان  $n_e$  تعداد متخصصانی است که به گزینه ضروری پاسخ داده اند و  $N$  تعداد کل متخصصان است. میزان CVI نیز به صورت تجمیعی امتیازات موافق برای هر مورد تقسیم بر کل تعداد متخصصان است.

$$CVR = \frac{ne - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}} \quad \text{رابطه (۱)}$$

نتایج فرمول CVR برای همه شاخص‌ها بالاتر از ۰/۷۳ بوده که حکایت از روایی محتوایی مناسب ابعاد دارد. شاخص CVI نیز بر اساس فرمول ذیل محاسبه گردید:

$$CVI = \frac{\text{تعداد متخصصینی که به گویه نمره 3 و 4 داده اند}}{\text{تعداد کل متخصصین}} \quad \text{رابطه (۲)}$$

حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص CVI برابر با ۰/۷۹ است و اگر شاخص CVI گویه ای کمتر از ۰/۷۹ باشد آن گویه بایستی حذف شود. تمامی شاخص‌های مربوط به ابعاد امتیازی بالاتر از ۰/۸۷ درصد کسب کردند.

**بررسی پایایی مدل نظری**

به منظور بررسی پایایی مدل از شاخص کاپا کوهن<sup>۱</sup> استفاده شد. در این پژوهش باتوجه به آنچه در مبانی نظری روش تحقیق پیشنهاد شده است، محقق اصلی و یک محقق دیگر مجدد به کدگذاری انتخابی پرداخته‌اند. به این منظور، کدهای نهایی و داده‌های مربوطه در اختیار محقق دیگری قرار گرفت. تا ایشان نیز کدگذاری مجدد را انجام دهند که نتایج آن با استفاده از نرم افزار SPSS21 آزمون کاپا گرفته شده که در زیر نتایج بیان شده است.

معنی داری	Approx. T	Asymp Std.Error	ارزش	Kappa	Measure of Agreement
.۰۰۰	۶.۲۳۲	.۱۷۷	.۶۹۳		

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

با توجه به میزان عدد معنی‌داری و مقدار آزمون که بالاتر از ۶۰ درصد است می‌توان ادعا کرد که مدل از پایایی لازم برخوردار است.

<sup>1</sup> Cohen's kappa

## بحث و نتیجه‌گیری

بهره‌گیری از مهارت‌های سیاسی در محیط کار می‌تواند گام مهمی در جهت دستیابی به اهداف و ارتقا در سازمان باشد. مدیرانی که از لحاظ سیاسی باهوش هستند این واقعیت‌ها را می‌پذیرند که اتکا به سیاست در محیط کار می‌تواند بسیار سودمند باشد. برای آن‌ها سیاست عنصر روزمره زندگی سازمانی است. به این ترتیب آن‌ها می‌توانند با موفقیت در داخل و خارج از حوزه مسئولیت مستقیم خود تأثیر بگذارند، مسائل و زمینه‌های اساسی و شخصیت‌های درگیر را درک کنند و کارها را با کمترین اختلال برای حداکثر منافع انجام دهند. مدیرانی که از رفتارهای سیاسی پشت صحنه محیط کار آگاه نباشند، ممکن است نقطه کور سیاسی را تجربه کنند و عاجز از تشخیص و پذیرش این رفتارهای نامرئی شوند. زرنگ و دانا بودن سیاسی در نظر گرفتن اختلافات در قدرت، وضعیت و منافع ذینفعان در داخل و خارج از سازمان است. همچنین عملکرد شغلی و موفقیت شغلی به عنوان دو وسیله برای ارزیابی افراد باهوش سیاسی در محیط سازمانی می‌باشد.

با این رویکرد، هدف پژوهش حاضر طراحی مدل زرنگی سیاسی مدیران میانی دولت بوده است. برای این منظور از رویکرد استراوس و کوربین در نظریه برخاسته از داده سیستماتیک استفاده شد و مدل پارادایمی حاصل در شکل صفحه قبل ارائه گردید. در نهایت مدل پارادایمی زرنگی سیاسی مدیران میانی دولت را می‌توان در قالب ۶ بعد اصلی، ۲۰ بعد فرعی و ۶۳ مشخصه طبقه بندی نمود. مدل طراحی شده یکی از معدودترین پژوهش‌های کیفی در زمینه زرنگی سیاسی در سازمان‌های دولتی ایران بوده و شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای زرنگی سیاسی مدیران را که تا حد زیادی با به کارگیری این مفهوم در ادبیات رایج مدیریت تفاوت دارد روشن می‌سازد. براساس مدل طراحی شده در این پژوهش به مدیران پیشنهاد می‌گردد برای زرنگی سیاسی در محیط کار ابتدا بایستی شرایط علی شکل‌گیری زرنگی سیاسی از قبیل صداقت در تعاملات، ایجاد شبکه‌های قوی، اراده سیاسی و فراگیری تاکتیک‌های نفوذ بر دیگران را مد نظر قرار دهند. زیرا در صورتی که این شرایط علی به صورت شایسته و قابل ملاحظه‌ای شناسایی و درک نشوند دستیابی به زرنگی سیاسی در محیط کار بسیار دشوار خواهد بود و متعاقباً نیل به اهداف نیز مختل می‌شود. همچنین پس از مطالعه شرایط علی بایستی از بسترها و زمینه‌های موردنیاز برای دستیابی به زرنگی سیاسی از قبیل فرهنگ سازمانی و سازمان به عنوان عرصه سیاسی غفلت نشود و از اقدامات لازم برای بهبود شرایط زمینه‌ای استفاده گردد. با توجه به اینکه پدیده زرنگی سیاسی دارای بار منفی در سازمان‌های دولتی بوده و منجر به ارتقا غیر رقابتی و شهرت غیر منصفانه افراد زرنگ می‌گردد، مدیران و سیاست‌گذاران باید با شفاف سازی اهداف و طراحی سیستم‌های کارآمد ارزیابی عملکرد، افرادی را که دارای بیشترین سهم در موفقیت سازمان بوده و به ماموریت سازمان متعهد هستند ارتقا داده و ذی‌نفعان قدرتمند را از شیوه‌های نفوذ افراد فرصت طلب آگاه نمایند. همچنین در هنگام انتخاب استراتژی‌ها و اقدامات به شرایط مداخله‌گر از جمله موانع ساختاری، اهداف سازمانی مبهم، فرآیند محوری و ویژگی‌های روانشناختی توجه نمایند تا در انتخاب راهبردهای خود دچار اشتباه نشوند و در نهایت راهبردهایی از قبیل مدیریت ذی‌نفعان کلیدی به خصوص ذی‌نفعانی که هم قدرت اثرگذاری بر اهداف سازمان را داشته و هم علاقه وافری به چشم اندازها و ماموریت‌های سازمان

دارند را اتخاذ نمایند و در کنار آن‌ها تجمیع سرمایه ارتباطی و بهره‌گیری از ابزار SWOT به عنوان راهبردهای کارآمد توصیه می‌شود. به عبارت دیگر مدیران میانی دولت برای دستیابی به سطح قابل قبولی از زرنگی و دانایی سیاسی در محیط کار بایستی مکانیزم‌ها و ابزارها را شناسایی و شرایط استفاده از آن‌ها را تقویت کنند. در این صورت آن‌ها می‌توانند پیامدهای عملکرد خود از جمله شهرت سازمانی، ارتقا سلسله مراتبی و امنیت شغلی را افزایش دهند.

### آورده علمی<sup>۱</sup>

به لحاظ نظری طراحی مدل زرنگی سیاسی مدیران میانی دولت آن را از دیگر پژوهش‌ها متمایز می‌سازد. از جنبه کاربردی یافته‌ها می‌تواند مورد استفاده تمامی مدیران میانی دولت و تصمیم‌گیرندگان سازمان‌های دولتی قرار گیرد. همانند اغلب مطالعات مبتنی بر نظریه برخاسته از داده‌ها، یافته‌های این مطالعه با اتکا به دیدگاه و تجربیات افراد و شرایط محیطی تحقیق به دست آمده و نتایج حاصل تنها در شرایط و محیط‌های مشابه قابل تعمیم است. موافقت و جلب نظر خبرگان در انجام تحقیق نیز یکی دیگر از محدودیت‌های پیش رو محققان بوده است. توصیه می‌شود بررسی متغیرها و روابط بین آن‌ها از طریق پژوهش‌های آماری بررسی گردد و ابزارهایی مانند پویایی شناسی سیستم برای نحوه تاثیرگذاری متغیرهای مدل بر روی یکدیگر استفاده شود.

### پیشنهاداتی برای پژوهش‌های آتی

- اثر زرنگی سیاسی بر کسب شهرت در سازمان‌های دولتی
- طراحی و تبیین مدلی برای مدیریت ذی‌نفعان کلیدی در سازمان‌های دولتی
- شناسایی موانع ساختاری ارتقا منصفانه در سازمان‌های دولتی
- اثر شفافیت اهداف و ارزیابی عملکرد شایسته محور بر ارتقا منصفانه در سازمان‌های دولتی
- مقایسه تطبیقی مدل زرنگی سیاسی در سازمان‌های انتفاعی و غیر انتفاعی

### منابع

- سپهوند، رضا؛ باقرزاده خداهشهری، راضیه و سپهوند، مسعود (۱۳۹۸). حساسیت سیاسی و جبران خدمت مدیران ارشد: تحلیل نقش میانجی و تعدیل‌گر شبکه‌سازی سیاسی و فشار نهادی در وزارتخانه‌های دولتی ایران. *مدیریت دولتی*، (۳) ۱۱، ۴۳۱-۴۵۴.
- فانی، علی اصغر، شیخی نژاد، فاطمه، دانایی فرد، حسن، حسن زاده، علیرضا. (۱۳۹۳). کنکاشی پیرامون عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتار سیاسی در سازمان. *مدیریت دولتی*، (۱) ۶، ۱۵۱-۱۷۴.

<sup>1</sup> contribution

## References

- Bacharach, S. B. (2005). *Get them on your side*. Adams Media Corporation.
- Biddanda, H., Shriberg, D., Ruecker, D., Conway, D. & Montesinos, G. (2018). Navigating the waters of social justice: Strategies from veteran school psychologists. *Contemporary School Psychology*, 23(4), 379-387. <https://doi.org/10.1007/s40688-018-0187-9>
- Blickle, G., Scheutte, N., & Wihler, A. (2018). Political will, work values, and objective career success: A novel approach—The Trait-Reputation-Identity Model. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.03.002>
- Brandon, R., & Seldman, M. (2004). *Survival of the savvy: High-integrity political tactics for career and company success*. Simon & Schuster.
- Buchanan, D., & Badham, R. (2020). *Power, politics, and organizational change*. SAGE Publications.
- Chang, C.-H., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 779–801.
- Cheema, I. (2010). Leaders' political skill, organizational politics savvy, and change in organizations—a constellation. *PsycEXTRA Dataset*. <https://doi.org/10.1037/e673512012-021>
- Clarke, J. (2012). *Dealing with people, power and politics at work*. Kogan Page Publishers. Conference in Adult, Continuing, and Community Education. University of Missouri, St. Louis, MO.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Demir, T., Reddick, C. G., & Ponomariov, B. (2019). The determinants of U.S. city manager's sense of power. *Public Organization Review*, 20(2), 231-247. <https://doi.org/10.1007/s11115-018-00432-2>
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C. & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152. <https://doi.org/10.1177/0149206304271386>
- Granger, S., Neville, L., & Turner, N. (2019). Political knowledge at work: Conceptualization, measurement, and applications to follower proactivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(2), 431-471. <https://doi.org/10.1111/joop.12293>
- Hartley, J., Sancino, A., Bennister, M., & Resodihardjo, S. L. (2019). Leadership for public value: Political astuteness as a conceptual link. *Public Administration*, 97(2), 239-249. <https://doi.org/10.1111/padm.12597>
- Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., Ferris, G. R., & Guercio, R. (1999). Commitment as an antidote to the tension and turnover consequences of organizational politics. *Journal of Vocational Behavior*, 55(3), 277–297. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1684>
- Hurd, I. (2013). *International organizations: Politics, law, practice*. Cambridge University Press.
- Jaeger, Paul T. and Sarin, Lindsay C. (2016) "All Librarianship is Political: Educate Accordingly," *The Political Librarian: Vol. 2: Iss. 1, Article 8*. Available at: <https://openscholarship.wustl.edu/pollib/vol2/iss1/8>

- Liu, Y. (2019). *Research handbook of international talent management*. Edward Elgar Publishing.
- McFadzean, E. (2007). *Developing a Proposal: A Nine Step Process*.
- Moore, E. (2009). Influence of large-scale organization structures on leadership behaviors. 2009 Agile Conference. <https://doi.org/10.1109/agile.2009.14>
- Nalbandian, J., O'Neill, R., Michael Wilkes, J., & Kaufman, A. (2013). Contemporary challenges in local government: Evolving roles and responsibilities, structures, and processes. *Public Administration Review*, 73(4), 567-574. <https://doi.org/10.1111/puar.12059>
- Park, J., & Lee, K. (2020). Organizational politics, work attitudes and performance: The moderating role of age and public service motivation (PSM). *International Review of Public Administration*, 25(2), 85-105. <https://doi.org/10.1080/12294659.2020.1750755>
- Qian, X., Li, Q., Song, Y., & Wang, J. (2019). Temporary employment and voice behavior: The role of self efficacy and political savvy. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12232>
- Riggio, R. E. (2013). Leader interpersonal and influence skills. <https://doi.org/10.4324/9780203760536>
- Stevens, T. (2016). Political savvy. *Management and Leadership Skills for Medical Faculty*, 171-181. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-27781-3\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-319-27781-3_17)
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, London: Sage.
- Truty D (2006) Political savvy: elusive and vital. Paper presented in Midwest Research-to-Practice
- Viera, A. J., & Kramer, R. (2020). *Management and leadership skills for medical faculty and healthcare executives: A practical handbook*. Springer Nature.
- Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (2006). *Handbook of organizational politics*. Edward Elgar Publishing.
- Yang, F., & Zhang, L. (2014). An examination of when and how leader political skill influences team performance in China: A cultural value perspective. *Asian Journal of Social Psychology*, 17(4), 286-295. <https://doi.org/10.1111/ajsp.12079>