



Identifying and Explaining the Prerequisites and Consequences of Political Acuity of State Managers Using the Fuzzy Delphi Approach

Seyyed Jafar Zonoozi ¹, Meysam Jafari ²

Abstract

Background & Purpose: The lack of precise criteria for promotion as well as ambiguous organizational goals have caused both the process of career path development and the outlined prospects achievement difficult. Nevertheless, managers, who have political acuity, achieve their goals by properly analyzing the organization, establishing strategic relationships, and managing key persons in the organization. The purpose of this study is to identify and explain the prerequisites and consequences of political acuity of state managers.

Methodology: This study is applied in terms of purpose and descriptive survey regarding data collection. Furthermore, this study used qualitative-quantitative mixed approach in the deductive-inductive paradigm. The participants who were involved in the qualitative phase were 18 professors of management and political science selected via purposive sampling and the extracted data was analyzed using theme analysis. Besides, 29 middle managers from governmental organizations in West Azerbaijan Province were chosen to take part in the quantitative phase using a non-probability sampling method.

Findings: In the qualitative phase, the data obtained from the interviews were analyzed via theme analysis using ATLAS.ti software, and the quantitative phase of the research in addition to the final analysis were conducted using the Fuzzy Delphi Method. Using qualitative data obtained from exploratory interviews, the prerequisites and consequences of political managers were identified in the form of 24 factors, then by extracting these factors, they were ranked through quantitative research.

Conclusion: The results revealed that influence tactics learning, knowledge of way the system works, political knowledge and skill, foresight and analysis of the environment and atmosphere of the organization are the most important prerequisites of political acuity of government managers. Also, among the most important consequences of political acuity of government managers are job security, hierarchical promotion, formation of beneficial coalitions, and organizational acceptance.

Keywords: Fuzzy Delphi, Hierarchical promotion, Political acuity, State managers

Citation: Zonoozi, S.J. and Jafari, M. (2021), "Identifying and explaining the prerequisites and consequences of political acuity of state managers using the fuzzy delphi approach", *Journal of Human Resource Studies*, 11(3), 124-146. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2021.253509.1510>

1. Assistant Prof., Department of Management, Faculty of Economics and Management, Urmia University, Urmia, Iran. E-mail: sj.zonoozi@urmia.ac.ir
2. Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University, Khoram Abad, Iran. E-mail: jafari.me@fc.lu.ac.ir



شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای فراست سیاسی مدیران دولتی با استفاده از

رویکرد دلفی فازی

سید جعفر زنوزی^۱، میثم جعفری^۲

چکیده

زمینه و هدف: فقدان شاخص‌های دقیق برای ارتقا و همچنین، اهداف سازمانی مبهم، فرایند توسعه مسیر شغلی و دستیابی به چشم‌اندازهای ترسیم شده را دشوار کرده است. با وجود این، مدیرانی که از فراست سیاسی برخوردارند با تحلیل صحیح سازمان، برقراری ارتباطات استراتژیک و مدیریت کارکنان کلیدی سازمان، اهداف خویش را محقق می‌سازند. هدف پژوهش حاضر، شناسایی و رتبه‌بندی پیشایندها و پسایندهای فراست سیاسی مدیران دولتی است.

روش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی به‌شمار می‌رود، از حیث نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی پیمایشی محسوب می‌شود و از لحاظ نوع‌شناسی در زمره پژوهش‌های آمیخته با رویکرد کیفی و کمی قرار می‌گیرد که پارادایم قیاسی - استقرایی را در پیش گرفته است. مشارکت‌کنندگان بخش کیفی، ۱۸ نفر از استادان رشته مدیریت و علوم سیاسی دانشگاه‌های منتخب کشور بود که به‌صورت هدفمند به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده‌های این مرحله به‌روش تحلیل تم انجام گرفت. جامعه آماری بخش کمی، مدیران میانی سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی در دسترس، حجم نمونه ۲۹ نفر تعیین شد. تحلیل داده‌های این مرحله نیز به‌کمک روش دلفی فازی صورت پذیرفت.

یافته‌ها: داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها در بخش کیفی به‌کمک نرم‌افزار Atlas.ti و با روش تحلیل تم بررسی شد. داده‌های بخش کمی و تحلیل نهایی نیز با استفاده از روش دلفی فازی انجام گرفت. با استفاده از داده‌های کیفی به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های اکتشافی، پیشایندها و پسایندهای فراست سیاسی مدیران دولتی در قالب ۲۴ عامل مشخص شد، سپس این عوامل در بخش کمی رتبه‌بندی شدند.

نتیجه‌گیری: بر اساس نتایج پژوهش، فراگیری تاکتیک‌های نفوذ، آگاهی از نحوه کار سیستم، دانش و مهارت سیاسی، آینده‌نگری و تحلیل محیط و جو سازمان، پیشایندهای بسیار مهم فراست سیاسی مدیران دولتی هستند. از میان پسایندهای فراست سیاسی مدیران نیز، امنیت شغلی، ارتقای سلسله‌مراتبی، تشکیل ائتلاف‌های سودمند و مقبولیت سازمانی، اهمیت بیشتری دارند.

کلیدواژه‌ها: فراست سیاسی، مدیران دولتی، ارتقای سلسله‌مراتبی، تکنیک دلفی فازی

استناد: زنوزی، سید جعفر و جعفری، میثم (۱۴۰۰). شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای فراست سیاسی مدیران دولتی با استفاده از رویکرد دلفی فازی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۳)، ۱۲۴-۱۴۶.

۱. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران. رایانامه: sj.zonoozi@urmia.ac.ir
۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: jafari.me@fc.lu.ac.ir

© دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری
مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۰، پاییز، دوره ۱۱، شماره ۳، صص. ۱۲۴-۱۴۶
شابای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴
نوع مقاله: پژوهشی
DOI: 10.22034/JHRS.2021.253509.1510
نویسنده مسئول: میثم جعفری
دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۲۸، پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۰۱

مقدمه

امروزه کار در سازمان‌ها به مهارت در اداره برنامه‌های متناقض و تغییر در پایگاه‌های قدرت نیاز دارد (ویرا و کرامر^۱ ۲۰۲۰). سیاست کارآمد پیروزی به هر قیمتی نیست، بلکه حفظ روابط در عین رسیدن به نتایج است. اگرچه غالباً سیاست منفی تلقی می‌شود، اما سیاست سازمانی به خودی خود بد نیست. ضروری است از جنبه‌های مخرب سیاست سازمانی آگاهی کسب نمود تا اثرات منفی آن به حداقل برسد (بلیکل، شیوت و وپهلر^۲ ۲۰۱۸). جنبه منفی سیاست سازمانی بیشتر در موارد تغییر سازمانی یا هنگام تصمیم‌گیری‌های دشوار و کمبود منابع که باعث رقابت در بین گروه‌های سازمانی می‌شود، شعله‌ور خواهد شد. برای به حداقل رساندن رفتار بیش از حد سیاسی، مدیران سازمان می‌توانند دسترسی مساوی به اطلاعات را در اولویت قرار داده و از الگوی رفتاری مشترک استفاده کنند (پارک و لی^۳ ۲۰۲۰). سازمان‌هایی که تحت تأثیر سطوح ناسالم رفتار سیاسی قرار دارند از کاهش تعهد سازمانی کارکنان، رضایت شغلی، عملکرد و همچنین سطح بالایی از اضطراب و افسردگی رنج می‌برند (هانسن اما، مورش، وپهلر و بلیکل^۴ ۲۰۱۷). سیاست می‌تواند روشی سالم برای انجام امور در سازمان‌ها باشد (اوتامی، بانکن و لانتو^۵ ۲۰۱۴). سیاست سازمانی به استفاده از تاکتیک‌های تأثیرگذار برای بهبود منافع شخصی یا سازمانی اشاره دارد (لاونگ، فریس، هاچواتر و ماهلر^۶ ۲۰۱۹). مطالعات نشان می‌دهد که افراد دارای مهارت سیاسی، نسبت به همتایان خود در به دست آوردن قدرت شخصی و همچنین مدیریت استرس و مطالبات شغلی بهتر عمل می‌کنند. آن‌ها همچنین تأثیر بیشتری در نتایج سازمانی دارند. زمانی که سیاست به طور مؤثری مستقر شود می‌تواند به سازمان کمک کند تا اهداف استراتژیک خود را برآورده سازد و مطابق با ارزش‌های خود به‌ویژه در هنگام تغییر سازمانی عمل کند (لوینا، جونز و وندنبرگ^۷ ۲۰۱۵). سیاست‌های ناکارآمد می‌تواند یک سازمان را نابود کند. سیاست فقط یک روند اثرگذار به همراه هنجارها، اختیارات رسمی و تخصص است؛ بنابراین درک مدیران از سیاست مثبت و استفاده از آن برای رفاه سازمان مهم است (تامسون، باخ و کاس^۸ ۲۰۱۷). با این حال، رفتار سیاسی ممکن است وجود داشته باشد اما صریح و ملموس نباشد. علت اصلی رفتارهای سیاسی غالباً منابع کمیاب از جمله فشارهای زمانی، نابرابری‌های اجتماعی و ساختاری و انگیزه‌های شخصی افراد است (باخ، تامپسون و کاس^۹ ۲۰۱۶).

سازمان‌ها معمولاً دارای منابع محدودی هستند که باید به نوعی تخصیص یابد. افراد و گروه‌های درون سازمان ممکن است در مورد چگونگی تخصیص این منابع اختلاف نظر داشته باشند، بنابراین ممکن است به طور طبیعی به دنبال به دست آوردن این منابع برای خود یا برای گروه‌های ذینفع خود باشند که این امر باعث ایجاد سیاست سازمانی می‌شود. به عبارت ساده‌تر، با سیاست سازمانی افراد در تلاش برای به دست آوردن منابع کمیاب با دیگران رقابت می‌کنند. آن‌ها در رفتاری که اغلب در سازمان‌های دولتی مشاهده می‌شود مانند معامله، مذاکره، ایجاد اتحاد و حل منافع متضاد شرکت

-
1. Viera and Kramer
 2. Blickle, Scheutte, Wihler
 3. Park & Lee
 4. Gansen-Ammann, Meurs, Wihler, & Blickle
 5. Utami, Bangun, & Lantu
 6. Lawong, Ferris, Hochwarter, & Maher
 7. Lvina, Johns, & Vandenberghe
 8. Thompson, Buch, & Kuvaas
 9. Buch, Thompson, & Kuvaas

خواهند کرد. البته ذکر این نکته ضروری است که منظور از منابع کمیاب می‌تواند پست‌های مدیریتی و مهم سازمان نیز باشد (کاپوتسیس^۱ ۲۰۱۶). مدیران نباید رفتار سیاسی را ناپسند جلوه دهند و سعی کنند خود را از این فعالیت‌ها دور کنند. چنین فعالیت‌هایی می‌تواند برای رفاه سازمان و اعضای آن سودمند باشد؛ بنابراین اولین قدم برای برخورد با سیاست سازمانی مستلزم آن است که مدیران با نقشه معتبر از منظر سیاسی، درک از منابع و آگاهی از سرمایه سیاسی وارد عمل شوند (روزن، لوی و هال^۲ ۲۰۰۶). برای هر سازمانی فراست و خرد سیاسی ویژگی و مهارت مهمی برای مدیران محسوب می‌شود. فراست سیاسی درک و استفاده از پویایی قدرت، سازماندهی و تصمیم‌گیری برای دستیابی به اهداف است. تسلط بر سیاست‌های سازمانی از طریق فراست 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، پول، سارین و لینسای^۳ ۲۰۱۶).

براساس تحقیقات مختلف در صنایع و فرهنگ‌های مختلف، فراست سیاسی یک ذهنیت برد-برد را برای فرد و سازمان ایجاد می‌کند. فراست 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^۴ ۲۰۱۰). استعداد سیاسی می‌تواند یک فضیلت شخصیتی و دارایی سازمان تلقی شود اگر از آن به صورت اخلاقی استفاده گردد (لئو^۵ 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، اونیل، مایکل و کافمن^۶ ۲۰۱۳). فراست سیاسی اختلافات در قدرت، وضعیت و علایق 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. فراست 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. فراست سیاسی فرض مبرم و غیرقابل اجتناب از «سیاست اداره» است.

دلوکا^۷ (۱۹۹۹) سیاست اداره را چگونگی تقسیم قدرت و منافع در سازمان تعریف می‌کند (تروتی^۸ ۲۰۰۶). مدیران سازمان‌های دولتی برای توسعه مسیر شغلی و دستیابی به مقبولیت سازمانی خود راه‌های گوناگونی را در پیش می‌گیرند. داشتن مهارت سیاسی و در پیش گرفتن دانایی و فراست سیاسی یکی از مهم‌ترین ابزارهای دستیابی به پیشرفت و توسعه

1. Kapoutsis

2. Rosen, Levy, & Hall

3. Jaeger, Paul, Sarin, Lindsay

4. Cheema

5. Liu

6. Nalbandian, O'Neill, Michael, & Kaufman

7. Delluca

8. Truty

در سازمان است. مدیران در صورت شناخت صحیح از الزامات فراست 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. همچنین پژوهش قابل‌اعتنایی در کشور ایران که به بررسی پیشایندها و پسایندها فراست سیاسی و نحوه به‌کارگیری آن‌ها پرداخته باشد، یافت نشد. شناسایی و رتبه‌بندی پیشایندها و پسایندهای فراست سیاسی می‌تواند مدیران دولتی را در ارتقا شغلی و نیل به اهداف سازمانی یاری رساند. نوآوری تحقیق حاضر شناساندن پیش‌نیازها و پیامدهای فراست سیاسی و آگاه‌سازی و تأکید بر اهمیت دانایی و فراست سیاسی در محیط کار برای ارتقا در نردبان سازمانی است. با توجه به این توضیحات و با توجه به اینکه تاکنون پژوهشی در رابطه با شناسایی و تبیین پیشایندها و پیامدهای فراست سیاسی مدیران در سازمان‌های دولتی انجام نشده است، این پژوهش قصد دارد به شناسایی و رتبه‌بندی پیشایندها و پسایندهای فراست سیاسی مدیران سازمان‌های دولتی با استفاده از تکنیک دلفی فازی بپردازد.

پیشینه نظری پژوهش

فراست سیاسی توانایی درک دیگران در جهت تأثیرگذاری بر افکار و اعمال آن‌ها است. افرادی که دارای فراست سیاسی هستند اغلب دارای شهرت سازمانی هستند (کرانفلد، بلیکل و مورس^۱ ۲۰۲۰). افرادی که فراست سیاسی بالایی دارند، می‌توانند قدرت اجتماعی خود را با مقاومت و انعطاف‌پذیری در انتخاب و نشان دادن رفتار مناسب از نظر موقعیتی تقویت کرده و از این طریق با استفاده از سبکی اصیل و صمیمانه که اعتماد و پشتیبانی را القا می‌کند فرایند کنترل افراد و محیط را انجام دهند (سامرز، مونین، برور، پانگ و فریس^۲ ۲۰۲۰). فراست سیاسی ماهیتی انعطاف‌پذیر را در بر می‌گیرد که به افراد اجازه می‌دهد رفتار خود را در هر شرایطی گسترده و مداوم تغییر دهند که این توانایی منجر به درک افراد می‌شود (فریس، کان، سامرز و مونین^۳ ۲۰۱۱).

علاوه بر این، تحقیقات نشان داده‌اند که فراست سیاسی صرفاً یک خصیصه نیست بلکه قابلیت تغییر و توسعه را داراست. به این معنی که افراد می‌توانند از طریق آموزش و توسعه مهارت‌های سیاسی، فراست سیاسی را توسعه دهند (فرایدر، فریس، پر و ویهلر^۴ ۲۰۱۹). فراست سیاسی نشانگر توانایی لازم برای درک محیطی است که افراد در آن کار می‌کنند. افرادی که دارای فراست 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، لی، سانگ و وانگ^۵ ۲۰۱۹). فراست 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^۶ ۲۰۱۲). فراست سیاسی دانش و مهارت لازم برای انجام

-
1. Kranefeld, Blicke, & Meurs
 2. Summers, Munyon, Brouer, Pahng & Ferris,
 3. Ferris, Kane, Summers, & Munyon
 4. Frieder, Ferris, Perrewé, Wihler
 5. Qian, Li, Song, & Wang
 6. Clarke

ماهرانه و درست کارها است. افرادی در سازمان وجود دارند که فراتر از عنوان یا وظایف رسمی خود هستند. درک این تأثیر، فراست سیاسی است. (هارتلی، سانسینو و بلیستر^۱ ۲۰۱۹).

افراد باهوش از لحاظ سیاسی می‌دانند که ارزش‌ها و افراد و همچنین سازمان‌ها 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 راه‌حل‌های کارآمد برای مشکلات ارائه دهند. سازش و همکاری به عنوان روش‌های قابل قبولی برای پیشبرد یک پروژه هستند (یانگ و ژانگ^۲ ۲۰۱۴). افراد دارای فراست 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 به دست آورند (مور^۳ ۲۰۰۹). در سازمان به متخصصان سیاسی اعتماد می‌شود زیرا آن‌ها صادق هستند و به وعده‌های خود عمل می‌کنند. آن‌ها تمام کارهایی که انجام می‌دهند نشان دهنده صداقتشان است. آن‌ها به عنوان افراد ریاکار 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^۴ ۲۰۱۳).

رفتارهای کلیدی افراد دارای مهارت فراست سیاسی شامل این موارد است: فرایند نحوه تصمیم‌گیری را می‌فهمند. تصمیم‌گیرندگان کلیدی و افرادی که روی آن‌ها تأثیر می‌گذارد را مشخص می‌کنند. با مشارکت در فعالیت‌های رسمی و غیر رسمی، راه‌های افزایش بصیرت و تأثیر را مشخص می‌کنند. علایق، 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^۵ 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 چنین تصمیماتی را درک می‌کنند. حساسیت به محیط

1. Hartley, Sancino, Bennister,
2. Yang & Zhang
3. Moore
4. Riggio
5. Stevens

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. 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^۱ ۲۰۰۴).

بر اساس ادبیات مربوط به دانایی و فراست سیاسی و همچنین تحقیقات قبلی، اهمیت این ویژگی و مهارت در سازمان‌ها آشکار است. با توجه به اینکه در کشوری مانند ایران نظام ارزیابی عملکرد به صورت کاربردی و دقیق پیاده سازی نشده و رویکرد قابل قبول و ملموسی برای ارتقا افراد در نظر گرفته نشده است، وجود دانش و فراست سیاسی در افراد زمینه و محرک ارتقا و دستیابی به اهداف است. از این رو ابتدا باید به عوامل پیشاینده فراست سیاسی توجه نموده و با استخراج عوامل و تقویت آن‌ها در این مسیر گام برداشت. سپس با تحلیل پیامدهای آن آگاهی لازم از نتایج اقدامات صورت گرفته کسب شود؛ بنابراین پژوهشی آمیخته در این راستا می‌تواند علاوه بر پر کردن شکاف مطالعاتی، نوآوری‌هایی در حوزه ارتقا در سازمان ایجاد کند.

پیشینه تجربی

آشکارسازی جنبه‌های مفهومی که در این مطالعه موردبررسی قرار می‌گیرد نیازمند این است تا برخی از مطالعات تجربی انجام‌گرفته 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.

بررسی پیشینه تجربی پژوهش نشان از پرداختن محققان به اهمیت مهارت‌های سیاسی و فراست سیاسی در محیط کار است، لکن پژوهش قابل‌اعتنایی به شناسایی عوامل علی و پیامدهای فراست سیاسی مدیران به خصوص در بخش دولتی نپرداخته است. حجم تحقیقات صورت گرفته در حوزه دانایی سیاسی در سازمان‌ها بسیار اندک بوده و به نوعی مورد غفلت واقع شده است. این در حالی است که بر اساس پیشینه‌های پژوهش عموماً افرادی که مهارت سیاسی بالایی را دارند بهتر از دیگران برنامه‌ها و اهداف خود را پیش می‌برند. به عنوان مثال گرانگر و همکاران ۲۰۱۹ دانش سیاسی را لازمه بهره‌گیری از فراست سیاسی در محیط کار بیان کرده‌اند. بدیهی است با توجه به ماهیت مبهم روابط کارکنان در سازمان‌های دولتی و نبود سنجه‌های دقیق ارتقا در نظام اداری ایران اهمیت دانش و فراست سیاسی دو چندان است. پژوهش حاضر درصدد شناسایی پیشایندها و پسایندهای فراست سیاسی مدیران دولتی است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

محقق	موضوع	یافته‌ها
گرانگر و همکاران ^۱ (۲۰۱۹)	دانش سیاسی در محل کار: مفهوم سازی، اندازه‌گیری و برنامه‌های کاربردی برای پیروی از پیشبرد آینده نگرانه	فراست سیاسی با دانش سیاسی همراه خواهد بود. با این وجود، از آنجا که فراست 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.
پترینا ^۲ (۲۰۰۰)	سیاست سواد تکنولوژیکی	کرد فراست سیاسی نشان دهنده سرعت یا حتمی بودن تشخیص و صداقت و قضاوت مورد نیاز در اقدامات حساس سیاسی است. اگر حساسیت یک هدف مهم برای درگیر شدن اخلاقی و ادراکی باشد، یا از نظر سیاسی با تکنیک برخورد شود، در این صورت فراست سیاسی نقشی تعیین کننده خواهد داشت.
تروتی ۲۰۰۶	فراست سیاسی: زیرک و سرزنده	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 فراست 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
توسط چیمبا (۲۰۱۰)	مهارت سیاسی رهبران، فراست سیاسی سازمانی و تغییر در سازمان‌ها	داشتند مهارت سیاسی به همراه فراست سیاسی سازمانی می‌تواند «مسائل درست» را نشان دهد و پیشنهاد می‌دهد که رهبری دارای این ویژگی به احتمال زیاد قادر باشد مدیریت سازمان را به‌طور مؤثر مدیریت کنید همچنین بین این دو بعد مهم رهبران یعنی فراست سیاسی سازمانی و مهارت سیاسی ارتباط نزدیکی برقرار می‌کند.
چیان و همکاران (۲۰۱۹)	اشتغال موقت و رفتار همراه با صدا؛ نقش خودکارآمدی و فراست سیاسی	فراست سیاسی تأثیرات منفی که اشتغال موقت بر ابراز وجود کارکنان در سازمان می‌گذارد را کاهش می‌دهد. افراد دارای فراست سیاسی بالاتر می‌توانند محیط و همکارانشان را به‌طور مؤثر درک کنند و می‌توانند رفتارهای استراتژیک را برای دستیابی به نتایج بهتر در محل کار تنظیم کنند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر پایه پژوهش آمیخته و به صورت کیفی و کمی در پارادایم قیاسی-استقرایی است. از نظر هدف، کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های توصیفی پیمایشی است. روش تحقیق حاضر دلفی فازی است. در این روش داده‌های ذهنی افراد خبره به داده‌های تقریباً عینی تبدیل می‌شود. اساس روش دلفی یک فرایند ساختارمند برای جمع‌آوری و مختصرسازی دانش به دست آمده از گروه خبرگان است (نیل و بیبرمن^۳ ۲۰۰۳). مزیت روش دلفی فازی در توجه به هر یک از نظرات و یکپارچه نمودن آن‌ها برای دستیابی توافق گروهی است (کو و چنگ^۴ ۲۰۰۸). جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی اساتید رشته مدیریت و علوم سیاسی بود که با توجه به هدف پژوهش، نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند با استفاده از تکنیک گلوله برفی و به تعداد ۱۸ نفر انجام شده است. تعیین حجم نمونه با

1. Granger and et al.

2. Petrina

3. Neal, J. & Biberman

4. Kuo & Cheng

استفاده از اصل اشباع نظری صورت گرفته است به نحوی که پس از انجام مصاحبه با نفرات شانزدهم و هفدهم دیگر عامل جدیدی شناسایی نگردید و فرایند مصاحبه با نفر هجدهم به پایان رسید. مصاحبه‌ها در بخش کیفی به صورت چهره به چهره و با سؤالات باز انجام شد و سپس با استفاده از تحلیلتم^۱ پیشایندها و پسایندها شناسایی شدند. برای اطمینان از صحت کدگذاری و استخراج مفاهیم، کدهای به دست آمده از مصاحبه‌ها مجدداً در اختیار مصاحبه شونده‌ها قرار گرفت تا از تأیید کدهای استخراج شده توسط مصاحبه شونده‌ها اطمینان حاصل شود. هدف رسیدن به ایده اصلی مصاحبه شونده است. جامعه آماری بخش کمی مدیران میانی سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی است که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی در دسترس حجم نمونه ۲۹ نفر تعیین شده است. کفایت نمونه با استفاده از آزمون KMO بررسی و تأیید شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسش‌نامه بود که روایی و پایایی با استفاده از شاخص CVR، آزمون کاپای کوهن و آزمون مجدد تأیید شد. برای سنجش شاخص CVR، میزان ضروری بودن مفاهیم مورد سؤال قرار گرفت. نتایج فرمول برای همه شاخص‌ها بالاتر از ۰/۷۳ بوده که حکایت از روایی محتوایی مناسب دارد. در آزمون کاپا کوهن نیز با توجه به میزان عدد معنی داری و مقدار آزمون که بالاتر از ۶۰ درصد است نشان دهنده پایایی لازم است. اعتبار محتوای پرسش‌نامه این مطالعه با بهره‌گیری از نظرات تخصصی پنج نفر از افراد مطلع به موضوع پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۲. بررسی کفایت نمونه

آزمون KMO و بارتلت	
۰/۸۲۵	اندازه‌گیری کفایت نمونه کاپر مایر
۸۶/۳۴۸	خی دو
۲۸	درجه آزادی
۰/۰۰۰	معنی داری

جدول ۳. آزمون پایایی کاپا کوهن

معنی داری	Approx. T	خطا	ارزش	کاپا	میزان توافق
۰/۰۰۰	۶/۷۹۳	۰/۱۲۰	۰/۶۷۱		

گفتنی است از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی صورت گیرد و پس از آن مطالعه کمی انجام شود. از این رو، داده‌های کیفی با استفاده از نظرات ۱۸ نفر از خبرگان و تا سرحد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری بررسی و سپس مطالعه کمی انجام شد. در بخش کیفی، داده‌های کیفی به دست آمده از مصاحبه با استفاده از نرم افزار Atlas.ti و روش کدگذاری و بخش کمی پژوهش و تحلیل نهایی، با استفاده از روش Delphi fuzzy انجام شد. با استفاده از داده‌های کیفی به دست آمده از مصاحبه‌های اکتشافی پیشایندها و

پسایندهای فراست سیاسی مدیران مشخص و سپس با استخراج این عوامل، از طریق پژوهش کمی اولویت بندی می‌شوند.

جدول ۴. نسبت روایی محتوا و شاخص کاپا کوهن به تفکیک

متغیر	کاپا	روایی محتوا	متغیر	کاپا	روایی محتوا
فراگیری تاکتیک‌های نفوذ	۰/۸۹	۰/۸۶	امنیت شغلی	۰/۸۸	۰/۹۱
آگاهی از نحوه کار سیستم	۰/۸۱	۰/۸۲	تشکیل ائتلاف‌های سودمند	۰/۷۵	۰/۹۰
صداقت در تعاملات	۰/۶۵	۰/۷۴	تصویر ذهنی مثبت	۰/۶۸	۰/۷۵
فرصت ورزی	۰/۶۳	۰/۷۶	مقبولیت سازمانی	۰/۶۹	۰/۷۷
اراده سیاسی	۰/۶۲	۰/۸۱	بهبود حقوق و مزایا	۰/۷۱	۰/۸۴
مدیریت احساسات	۰/۷۱	۰/۸۳	تسهیل ارتباطات	۰/۷۳	۰/۸۳
آینده نگری	۰/۷۸	۰/۹۱	مدیریت ذی نفعان کلیدی	۰/۶۹	۰/۷۴
سرمایه اطلاعاتی	۰/۸۲	۰/۸۷	ثبات کاری	۰/۹۴	۰/۸۶
توانایی شبکه سازی	۰/۶۶	۰/۷۷	شهرت سازمانی	۰/۸۲	۰/۸۴
دانش و مهارت سیاسی	۰/۷۴	۰/۷۴	تثبیت جایگاه در سازمان	۰/۸۷	۰/۷۹
سرمایه ارتباطی	۰/۸۸	۰/۷۹	ارتقا سلسله مراتبی	۰/۷۲	۰/۹۳
تحلیل محیط و جو سازمان	۰/۷۱	۰/۸۲	تقویت حس اعتماد	۰/۷۱	۰/۷۴

یافته‌های پژوهش

یافته‌های جمعیت شناختی

بخش کیفی پژوهش شامل ۱۸ خبره بود که ۴ نفر زن و ۱۴ نفر مرد بودند. همچنین ۸ نفر استادیار، ۸ نفر دانشیار و ۲ نفر نیز دارای رتبه استادی بودند. در بخش کمی ۲۶ مرد و ۳ زن بودند که ۱۷ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۹ نفر کارشناسی ارشد و ۳ نفر دارای مدرک دکتری تخصصی بودند.

یافته‌های بخش کیفی

مصاحبه‌ها در بخش کیفی به صورت چهره به چهره و با سؤالات باز انجام شد در توضیح شیوه استخراج پیشایندها و پسایندهای فراست سیاسی گفتنی است که این امر با بررسی متون مصاحبه‌ها با کمک نرم افزار Atlas.ti و کدگذاری آن‌ها انجام شد. بر این اساس، مصاحبه که مشتمل بر پنج سؤال اصلی بود، پس از ارائه توضیحات لازم به اعضای نمونه صورت گرفت. سپس متن مصاحبه‌های انجام شده تحلیل شد.

برای اطمینان از صحت کدگذاری و استخراج مفاهیم، کدهای به دست آمده از مصاحبه‌ها مجدداً در اختیار مصاحبه شونده‌گان قرار گرفت تا از تأیید کدهای استخراج شده توسط مصاحبه شونده‌گان اطمینان حاصل شود. هدف رسیدن به ایده اصلی مصاحبه شونده بود. نمونه متن مصاحبه‌ها و کدهای مستخرج به شرح جدول ۵ است.

جدول ۵. مفاهیم اولیه بر خاسته از مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان

ردیف	مفهوم	تعداد مصاحبه
۱	تقویت حس اعتماد	۱۰
۲	روابط عمومی قوی و تسهیل ارتباطات در سازمان	۵
۳	ادراک صحیح افراد در سازمان	۶
۴	اندوخته اطلاعاتی کافی	۸
۵	به کار گیری مهارت‌های گوناگون در جهت استحکام جایگاه خود در سازمان	۲
۶	شناخت دقیق فرایندهای سازمانی	۷
۷	توجه به عملکرد اعضا و مدیریت سازمان	۶
۸	ارزیابی علمی و منطقی شرایط	۹
۹	تمرکز بر زمان حال و آینده و نه گذشته	۳
۸	شناسایی و درک احساسات	۸
۱۰	فرصت سازی برای پست و مسئولیت‌های جدید	۵
۱۱	بهبود جایگاه فرد به عنوان عاملی تأثیر گذار	۴
۱۲	روابط بر پایه نفع متقابل	۳
۱۳	اعمال نفوذ در موقعیت‌های گوناگون	۸
۱۴	تسهیل روند پیمودن مسیر شغلی	۲
۱۵	مشارکت در شرایط نامعمول سازمانی	۷
۱۶	شناخت نحوه کار سیستم	۶
۱۷	تلاش برای متقاعد ساختن منطقی درک اهمیت مبادله	۵
۱۸	تلاش برای تقویت اعتماد	۷
۱۹	تقویت جرات ورزی	۳
۲۰	شناخت دقیق جو سازمان برای اقدامات آتی	۴
۲۱	درستی در عمل	۶
۲۲	رقابت با دیگران و بهره‌گیری از تاکتیک‌های متنوع	۲
۲۳	سودمندی در سازمان	۷
۲۴	تعهد به سازمان و شغل	۹
۲۵	ایجاد حسی دوستانه و در جهت منافع همکاران	۵
۲۶	تفکرات مثبت در تعاملات	۹
۲۷	تفکرات پویا و آینده نگرانه	۴
۲۸	القا حس صمیمیت و دوستی به همکاران	۶
۲۹	ایجاد چشم‌انداز معتمدانه در سازمان	۳
۳۰	شناسایی افراد کلیدی سازمان	۸
۳۱	استحکام روابط با افراد کلیدی	۷
۳۲	ارتقا در سازمان در جهت افزایش حقوق	۸
۳۳	توانایی متقاعد ساختن مدیریت عالی و دریافت پاداش‌های گوناگون	۵
۳۴	بهره‌گیری از مهارت‌ها در جهت انجام پروژه‌های مازاد	۲

ادامه جدول ۵

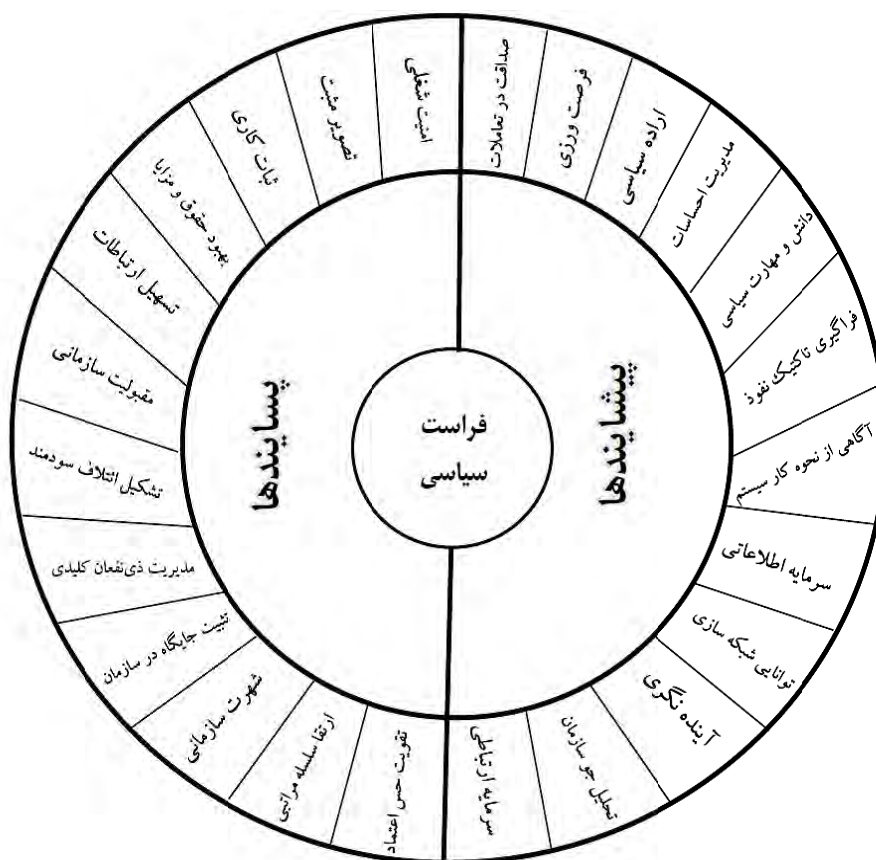
ردیف	مفهوم	تعداد مصاحبه
۳۵	استفاده از ماتریس SWOT	۵
۳۶	تصویر ذهنی مثبت از عملکرد سازمان	۴
۳۷	غنی سازی هویت سازمان	۴
۳۸	کمک به بهبود جایگاه و اعتبار سازمان	۷
۳۹	رفع موانع کاری در جهت ایجاد پایداری در کار	۲
۴۰	ایجاد شرایط متعادل در روند کاری	۳
۴۱	کاهش رفت و آمد های وظیفه ای	۲
۴۲	توسعه ارتباطات استراتژیک با افراد مهم	۶
۴۳	تشکیل ائتلاف های سودمند	۹
۴۴	شبکه سازی سیاسی با افراد با نفوذ	۱۰
۴۵	روابط با افراد بیرون سازمان	۴
۴۶	روابط با سازمان های دیگر	۵
۴۷	روابط با ارباب رجوع	۸
۴۸	هوشمندی و حساسیت نسبت به محیط	۹
۴۹	استفاده از شیوه های بهینه و سریع برقراری ارتباطات	۵
۵۰	رفع موانع موجود در برقراری ارتباط درون سازمان	۶
۵۱	برقراری روابط شفاف	۴
۵۲	شناخت دقیق فرایندهای سازمانی	۳
۵۳	توجه به عملکرد اعضا و مدیریت سازمان	۲
۵۴	خو گرفتن با جو سازمان	۷
۵۵	ایجاد حس اعتماد متقابل	۷
۵۶	استفاده حداکثری از فرصت های پیش آمده	۵
۵۷	ثبات کاری و تمرکز در جهت حفظ	۹
۵۸	تلاش برای افزایش حقوق و مزایا	۴
۵۹	شناسایی و برقراری ارتباطات با افراد کلیدی	۶
۶۰	پیگیری مشکلات همکاران	۶
۶۱	ارتباطات استراتژیک در جهت ائتلاف سازی	۲
۶۲	برنامه ریزی کارهای آتی	۴
۶۳	توانایی پیش بینی روندهای آتی	۷
۶۴	آگاهی کامل از روندهای سازمان	۹
۶۵	بهره گیری از ارتباطات در جهت افزایش اطلاعات	۵
۶۶	هوشمندی در انتخاب افراد برای ارتباطات بلند مدت	۴
۶۷	ثبات وظیفه ای	۱۰
۶۸	جلب نظر افراد کلیدی در سازمان	۳

جدول ۶. تم‌های اصلی فراست سیاسی مدیران

پیشاپندها	پسایندها
فراگیری تاکتیک‌های نفوذ	ارتقا سلسله مراتبی
آگاهی از نحوه کار سیستم	تحلیل محیط و جو سازمان
صداقت در تعاملات	مدیریت احساسات
فرصت ورزی	مقبولیت سازمانی
اراده سیاسی	امنیت شغلی
تقویت حس اعتماد	تشکیل ائتلاف‌های سودمند
آینده نگری	تصویر ذهنی مثبت
سرمایه اطلاعاتی	تثبیت جایگاه در سازمان
توانایی شبکه سازی	بهبود حقوق و مزایا
دانش و مهارت سیاسی	تسهیل ارتباطات
سرمایه ارتباطی	مدیریت ذی نفعان کلیدی
ثبات کاری	شهرت سازمانی

بر اساس تحلیل مصاحبه‌ها، کدهای نهایی و انتخابی استخراج گردید. الگو مفهومی پیشاپندها و پسایندهای فراست

سیاسی مدیران به شرح زیر است.



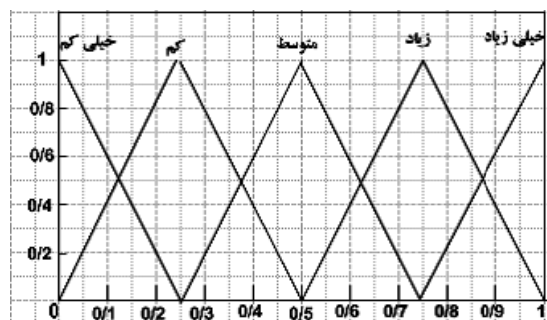
شکل ۱. پیشاپندها و پسایندهای فراست سیاسی

پس از استخراج کدهای نهایی از مصاحبه با خبرگان، پیشایندها و پسایندهای فراست سیاسی مشخص گردید. در پیشایندها ویژگی‌های روان‌شناختی و مهارت‌های روتین سازمانی دیده می‌شود که هریک از جنبه‌های موجبات دانایی سیاسی را در سازمان فراهم می‌آورد. صداقت، فرصت‌ورزی آینده‌نگری و مدیریت احساسات از جمله ویژگی‌های روان‌شناختی می‌باشند که فرد را در مسیر بهره‌گیری از فراست سیاسی یاری می‌کند. در رابطه با پسایندهای فراست سیاسی جنبه‌های پرستیژ فردی و شرایط بهتر حقوق و مزایا و پست سازمانی قابل توجه است. از سوی دیگر موجبات نفوذ بهینه در افراد و فرایندها نیز از پیامدهای فراست سیاسی به حساب می‌آید.

یافته‌های کمی پژوهش

تعریف متغیرهای زبانی

بعد از مصاحبه با اعضای نمونه، پیشایندها و پسایندهای فراست سیاسی در قالب پرسش نامه با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آن‌ها با عوامل طراحی می‌شود، خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد، میزان موافقت خود را با درجه اهمیت عوامل ابراز می‌کنند. از آنجا که خصوصیات متفاوت افراد بر تعبیر ذهنی آن‌ها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است، با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به پرسش‌ها پاسخ می‌دهند. این متغیرها با توجه به شکل ۲ و جدول ۷ به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند. در جدول ۶ نیز نحوه تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده نشان داده شده است.



شکل ۲. تعریف متغیر زبانی

جدول ۷. جدول اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۰/۷۵، ۱، ۰/۷۵)	۰/۷۵
زیاد	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	۰/۵۶۲۵
متوسط	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	۰/۳۱۲۵
کم	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	۰/۰۶۲۵
خیلی کم	(۰، ۰، ۰/۲۵)	۰/۰۶۲۵

اعداد فازی قطعی شده در جدول ۷ با استفاده از رابطه مینکوسکی به شکل رابطه یک محاسبه شده‌اند (β حد بالای عدد فازی مثلی، وسط عدد فازی مثلی، m حد پایین عدد فازی مثلی).

$$x = m + \frac{\beta - \alpha}{4} \quad \text{رابطه ۱}$$

نظرسنجی مرحله اول

در این مرحله پیشایندها و پسایندهای فراست سیاسی که با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته شناسایی شده، در قالب پرسش‌نامه در اختیار خبرگان قرار می‌گیرد و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده، نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های قیدی شده در پرسش‌نامه برای به دست آوردن میانگین فازی پیشایندها و پسایندهای فراست سیاسی مورد تحلیل قرار می‌گیرند. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده می‌شود.

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n \quad \text{رابطه ۲}$$

$$A_{ave} = (m_1, m, m_3) \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \quad \text{رابطه ۳}$$

در این رابطه A_i بیانگر دیدگاه خبره m و A_{ave} بیانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، تعداد پاسخ‌های داده شده به هر مؤلفه مورد شمارش و تحلیل قرار گرفت که در نظر سنجی مرحله اول نتایج شمارش پاسخ‌های داده شده به شرح جدول زیر است.

جدول ۸. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله نخست نظرسنجی

پسایندهای فراست سیاسی مدیران پیشایندهای فراست سیاسی مدیران					
متغیرها	زیاد	متوسط	کم	زیاد	متغیرها
امنیت شغلی	۲۴	۲	۰	۳	فراگیری تاکتیک‌های نفوذ
تصویر ذهنی مثبت	۲۰	۳	۱	۲	صداقت در تعاملات
تسهیل ارتباطات	۲۰	۴	۰	۴	اراده سیاسی
ثبات کاری	۲۳	۲	۰	۲	آینده نگری
تثبیت جایگاه در سازمان	۲۱	۳	۰	۴	توانایی شبکه سازی
حس اعتماد	۲۰	۳	۱	۲	سرمایه ارتباطی
تشکیل ائتلاف‌های سودمند	۱۸	۶	۴	۰	آگاهی از نحوه کار سیستم
مقبولیت سازمانی	۲۱	۲	۳	۲	فرصت‌ورزی
بهبود حقوق و مزایا	۲۰	۳	۱	۲	مدیریت احساسات
مدیریت ذی‌نفعان کلیدی	۱۹	۶	۲	۱	سرمایه اطلاعاتی
شهرت سازمانی	۱۸	۴	۴	۳	دانش و مهارت سیاسی
ارتقای سلسله‌مراتبی	۲۳	۱	۰	۲	تحلیل محیط و جو سازمان

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ های داده شده به هر عامل و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای عوامل از فرمول مینکووسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه می شود. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی زدایی مؤلفه ها به شرح زیر است.

جدول ۹. میانگین دیدگاه های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله اول

متغیرها (پیشایندها)	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	فازی زدایی شده
فراگیری تاکتیک های نفوذ	(۰/۹۱۰، ۰/۹۶۶۰، ۰/۵۵)	۰/۹۸۴
صداقت در تعاملات	(۰/۹۵۱، ۰/۶۴۲، ۰/۸۸۳)	۰/۹۶۲
اراده سیاسی	(۰/۸۴۸، ۰/۵۶۲، ۰/۷۷۶)	۰/۷۳۸
آینده نگری	(۰/۹۰۱، ۰/۵۶۱، ۰/۸۰۳)	۰/۸۸۸
توانایی شبکه سازی	(۰/۸۹۳، ۰/۵۷۱، ۰/۷۹۹)	۰/۸۴۱
سرمایه ارتباطی	(۰/۹۳۷، ۰/۵۹۸، ۰/۸۳۹)	۰/۹۲۴
آگاهی از نحوه کار سیستم	(۰/۹۲۸، ۰/۶۳۳، ۰/۸۶۶)	۰/۹۳۹
فرصت ورزی	(۰/۹۰۱، ۰/۶۰۷، ۰/۸۳۹)	۰/۹۱۲
مدیریت احساسات	(۰/۸۸۳، ۰/۵۶۲، ۰/۷۹۹)	۰/۸۷۵
سرمایه اطلاعاتی	(۰/۹۲۸، ۰/۵۷۱، ۰/۸۲۱)	۰/۹۱۰
دانش و مهارت سیاسی	(۰/۹۱۹، ۰/۶۲۵، ۰/۸۶۶)	۰/۹۳۹
تحلیل محیط و جو سازمان	(۰/۹۶۱، ۰/۶۴۲، ۰/۸۸۹)	۰/۹۵۹
متغیرها (پسایندها)	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	فازی زدایی شده
امنیت شغلی	(۰/۹۱۹، ۰/۶۵۱، ۰/۸۷۵)	۰/۹۴۱
تصور ذهنی مثبت	(۰/۸۸۲، ۰/۵۸۹، ۰/۸۰۳)	۰/۸۸۱
تسهیل ارتباطات	(۰/۸۷۵، ۰/۵۸۰، ۰/۷۹۴)	۰/۸۷۸
ثبات کاری	(۰/۹۰۷، ۰/۶۲۵، ۰/۸۷۵)	۰/۹۱۰
تثبیت جایگاه در سازمان	(۰/۸۷۶، ۰/۵۸۳، ۰/۸۰۱)	۰/۸۷۵
حس اعتماد	(۰/۸۷۹، ۰/۵۷۱، ۰/۸۰۳)	۰/۸۸۶
تشکیل ائتلاف های سودمند	(۰/۹۴۶، ۰/۵۹۸، ۰/۸۴۸)	۰/۹۳۵
مقبولیت سازمانی	(۰/۹۰۸، ۰/۵۹۸، ۰/۸۳۰)	۰/۹۰۶
بهبود حقوق و مزایا	(۰/۸۸۲، ۰/۵۸۹، ۰/۸۰۳)	۰/۸۸۱
مدیریت ذی نفعان کلیدی	(۰/۹۳۷، ۰/۶۰۷، ۰/۸۴۸)	۰/۹۳۰
شهرت سازمانی	(۰/۸۷۵، ۰/۵۶۲، ۰/۸۱۲)	۰/۷۸۹
ارتقا سلسله مراتبی	(۰/۹۲۳، ۰/۶۰۷، ۰/۸۹۲)	۰/۹۲۸

پس از انجام مرحله اول نظرسنجی لازم است مرحله دوم نیز انجام شود تا نتایج هر دو مرحله با هم مقایسه و نتیجه مشخص شود.

نظر سنجی مرحله دوم

در نظر سنجی مرحله دوم نتایج شمارش پاسخ‌های داده شده به مؤلفه‌های شناسایی شده به شرح جدول زیر است.

جدول ۱۰. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظر سنجی

پسایندهای فراست سیاسی مدیران پیشایندهای فراست سیاسی مدیران					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
فراگیری تاکتیک‌های نفوذ	۲۴	۲	۱	۲	۰
صداقت در تعاملات	۲۱	۵	۲	۰	۱
اراده سیاسی	۲۰	۳	۰	۲	۳
آینده نگری	۱۸	۵	۲	۳	۱
توانایی شبکه سازی	۱۹	۵	۳	۲	۰
سرمایه ارتباطی	۱۸	۶	۴	۰	۱
آگاهی از نحوه کار سیستم	۲۲	۴	۰	۱	۲
فرصت ورزی	۲۲	۱	۳	۱	۲
مدیریت احساسات	۱۹	۳	۳	۲	۲
سرمایه اطلاعاتی	۱۷	۶	۴	۲	۰
دانش و مهارت سیاسی	۲۳	۲	۰	۳	۱
تحلیل محیط و جو سازمان	۲۱	۵	۲	۰	۱
امنیت شعلی	۲۴	۳	۰	۰	۲
تصویر ذهنی مثبت	۲۰	۳	۱	۳	۲
تسهیل ارتباطات	۲۰	۴	۰	۱	۴
ثبات کاری	۲۳	۲	۰	۲	۲
تثبیت جایگاه در سازمان	۲۱	۳	۱	۳	۴
حس اعتماد	۲۱	۳	۱	۳	۴
تشکیل ائتلاف‌های سودمند	۱۸	۶	۴	۱	۰
مقبولیت سازمانی	۲۱	۲	۳	۱	۲
بهبود حقوق و مزایا	۲۰	۳	۱	۳	۲
مدیریت ذی نفعان کلیدی	۱۹	۶	۲	۱	۱
شهرت سازمانی	۱۸	۴	۴	۳	۰
ارتقای سلسله مراتبی	۲۳	۱	۰	۳	۲

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده به هر مؤلفه در مرحله دوم و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای مؤلفه‌ها از فرمول مینکوسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه می‌شود. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی زدایی مؤلفه‌ها در مرحله دوم به شرح زیر است.

جدول ۱۱. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله دوم

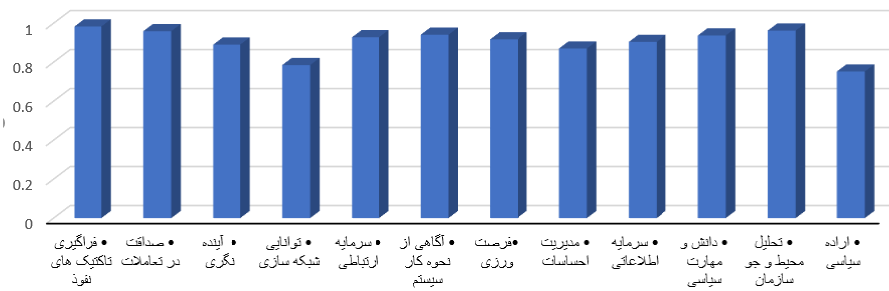
متغیرها (پیشایندها)	میانگین فازی مثلثی (m, α , β)	فازی زدایی شده
فراگیری تاکتیک‌های نفوذ	(۰/۹۴۶، ۰/۶۴۲، ۰/۸۸۳)	۰/۹۸۳
صداقت در تعاملات	(۰/۹۵۱، ۰/۶۴۰، ۰/۸۸۲)	۰/۹۵۹
اراده سیاسی	(۰/۸۷۵، ۰/۶۷۲، ۰/۷۸۵)	۰/۷۵۲
آینده نگری	(۰/۹۱۳، ۰/۵۶۲، ۰/۸۰۵)	۰/۸۹۰
توانایی شبکه سازی	(۰/۹۰۱، ۰/۵۹۸، ۰/۸۲۱)	۰/۸۸۵
سرمایه ارتباطی	(۰/۹۴۶، ۰/۵۸۹، ۰/۸۴۰)	۰/۹۲۸
آگاهی از نحوه کار سیستم	(۰/۹۳۷، ۰/۶۲۲، ۰/۸۶۶)	۰/۹۴۱
فرصت ورزی	(۰/۹۰۳، ۰/۶۲۵، ۰/۷۸۹)	۰/۹۱۷
مدیریت احساسات	(۰/۸۷۵، ۰/۵۷۱، ۰/۷۹۳)	۰/۸۷۰
سرمایه اطلاعاتی	(۰/۹۱۰، ۰/۵۸۰، ۰/۸۲۳)	۰/۹۰۴
دانش و مهارت سیاسی	(۰/۹۲۸، ۰/۶۲۳، ۰/۸۶۹)	۰/۹۳۷
تحلیل محیط و جو سازمان	(۰/۹۵۲، ۰/۶۴۱، ۰/۸۷۲)	۰/۹۶۲
متغیرها (پسایندها)		
امنیت شغلی	(۰/۹۲۸، ۰/۶۳۶، ۰/۸۴۹)	۰/۹۳۹
تصور ذهنی مثبت	(۰/۹۰۸، ۰/۵۸۹، ۰/۸۱۴)	۰/۸۸۶
تسهیل ارتباطات	(۰/۹۰۱، ۰/۵۸۹، ۰/۸۲۱)	۰/۸۹
ثبات کاری	(۰/۹۰۱، ۰/۶۱۹، ۰/۸۴۱)	۰/۹۱۲
تثبیت جایگاه در سازمان	(۰/۸۸۳، ۰/۵۸۹، ۰/۸۱۲)	۰/۸۸۱
حس اعتماد	(۰/۸۸۳، ۰/۵۸۹، ۰/۸۱۲)	۰/۸۸۱
تشکیل ائتلاف‌های سودمند	(۰/۹۳۷، ۰/۵۹۲، ۰/۸۵۰)	۰/۹۳۳
مقبولیت سازمانی	(۰/۹۱۰، ۰/۵۹۷، ۰/۸۳۲)	۰/۹۰۸
بهبود حقوق و مزایا	(۰/۸۹۱، ۰/۵۸۰، ۰/۸۰۴)	۰/۸۷۵
مدیریت ذی نفعان کلیدی	(۰/۹۲۸، ۰/۶۱۶، ۰/۸۴۷)	۰/۹۲۶
شهرت سازمانی	(۰/۸۸۲، ۰/۵۹۸، ۰/۸۲۱)	۰/۷۹۷
ارتقا سلسله مراتبی	(۰/۹۱۲، ۰/۶۲۴، ۰/۸۴۸)	۰/۹۲۴

پس از اینکه هر دو مرحله نظرسنجی انجام شد، لازم است که اختلاف میان میانگین فازی زدایی شده پیشایندها و پسایندهای فراست سیاسی مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. بررسی اختلاف میانگین فازی زدایی شده پیشایندها و پسایندهای فراست سیاسی در مرحله اول و دوم به شرح جدول زیر است.

جدول ۱۲. اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم نظر سنجی

متغیرها (پیشایندها)	میانگین فازی زدایی شده مرحله اول	میانگین فازی زدایی شده مرحله دوم	اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم
فراگیری تاکتیک‌های نفوذ	۰/۹۸۴	۰/۹۸۳	۰/۰۱
صداقت در تعاملات	۰/۹۶۲	۰/۹۵۹	۰/۰۳
اراده سیاسی	۰/۷۳۸	۰/۷۵۲	۰/۰۱۴
آینده نگری	۰/۸۸۸	۰/۸۹۰	۰/۰۲
توانایی شبکه سازی	۰/۸۴۱	۰/۸۸۵	۰/۰۴۴
سرمایه ارتباطی	۰/۹۲۴	۰/۹۲۸	۰/۰۴
آگاهی از نحوه کار سیستم	۰/۹۳۹	۰/۹۴۱	۰/۰۲
فرصت ورزی	۰/۹۱۲	۰/۹۱۷	۰/۰۵
مدیریت احساسات	۰/۸۷۵	۰/۸۷۰	۰/۰۵
سرمایه اطلاعاتی	۰/۹۱۰	۰/۹۰۴	۰/۰۶
دانش و مهارت سیاسی	۰/۹۳۹	۰/۹۳۷	۰/۰۲
تحلیل محیط و جو سازمان	۰/۹۵۹	۰/۹۶۲	۰/۰۳
متغیرها (پسایندها)			
امنیت شغلی	۰/۹۴۱	۰/۹۳۹	۰/۰۲
تصور ذهنی مثبت	۰/۸۸۱	۰/۸۸۶	۰/۰۵
تسهیل ارتباطات	۰/۸۷۸	۰/۸۹	۰/۰۱۲
ثبات کاری	۰/۹۱۰	۰/۹۱۲	۰/۰۲
تثبیت جایگاه در سازمان	۰/۸۷۵	۰/۸۸۱	۰/۰۶
حس اعتماد	۰/۸۸۶	۰/۸۸۱	۰/۰۵
تشکیل ائتلاف‌های سودمند	۰/۹۳۵	۰/۹۳۳	۰/۰۲
مقبولیت سازمانی	۰/۹۰۶	۰/۹۰۸	۰/۰۲
بهبود حقوق و مزایا	۰/۸۸۱	۰/۸۷۵	۰/۰۶
مدیریت ذی نفعان کلیدی	۰/۹۳۰	۰/۹۲۶	۰/۰۴
شهرت سازمانی	۰/۷۸۹	۰/۷۹۷	۰/۰۸
ارتقا سلسله مراتبی	۰/۹۲۸	۰/۹۲۴	۰/۰۴

با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله کمتر از ۰/۱ باشد، در این صورت فرایند نظر سنجی متوقف می‌شود. با توجه به اینکه اختلاف میانگین فازی زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ است، خبرگان در مورد پیشایندها و پسایندهای فراست سیاسی به اجماع رسیدند. این بدان معنی است که خبرگان نسبت به پیشایندها و پسایندهای فراست سیاسی شناسایی شده در پژوهش نگاه تقریباً یکسانی داشته‌اند. با توجه به مطالب عنوان شده، اولویت پیشایندها و پسایندهای فراست سیاسی در قالب شکل‌های ۳ و ۴ نشان داده شده است.



شکل ۳. نمودار اولویت بندی پیشایندهای فراست سیاسی مدیران



شکل ۴. نمودار اولویت بندی پسایندهای فراست سیاسی مدیران

بحث و نتیجه گیری

سیاست‌های سازمانی به روش‌های غیررسمی اشاره دارد که افراد نفوذ خود را در سازمان‌ها اعمال می‌کنند. به این ترتیب، سیاست نه پدیده ذاتی بد و نه خوب تلقی می‌شود، بلکه باید مورد مشاهده و تحلیل قرار گیرد تا درک آگاهانه‌تری از سازمان‌ها و نحوه عملکرد آن‌ها به دست آید. تحقیقات در حوزه رفتار سیاسی و ویژگی‌های خاص سیاسی گسترده بوده و تا حد زیادی از هم جدا شده است و به چندین روش مختلف تقسیم می‌شود. برخی از این موارد شامل تاکتیک‌های تأثیر و قدرت و نفوذ است. اساساً، صرف نظر از طبقه بندی، همه این رفتارها نشان دهنده تلاش برای تحت تأثیر قرار دادن شخصی یا نتیجه‌ای است. موفقیت این تلاش‌ها به تعداد زیادی از عوامل از جمله مناسب بودن و منحصر به فرد بودن تلاش، آمادگی اهداف، ویژگی‌های شخصی تأثیرگذار و هدف و بستر بستگی دارد. ابعاد مهارت سیاسی شامل خردگرایی اجتماعی، نفوذ بین فردی، توانایی شبکه سازی و اخلاص ظاهری است. خرد گرایی اجتماعی درک درستی از محیط و بازیگران درگیر در محیط است. نفوذ بین فردی به افراد ماهر سیاسی این امکان را می‌دهد که رفتارهای تأثیرگذار صحیح را برای یک موقعیت خاص انتخاب و پیاده سازی کنند. توانایی شبکه سازی به توانایی‌های افراد دارای مهارت سیاسی برای جمع آوری و استفاده از شبکه‌های اجتماعی افراد به نفع خویش است. سرانجام، اخلاص ظاهری مستلزم صادق بودن است. مهارت سیاسی با سایر متغیرهای اجتماعی متفاوت است و نشان داده شده است که یک مکانیزم مقابله مهم در محیط‌های استرس زا و سیاسی است. سازمان‌ها می‌توانند افرادی را که دارای مهارت سیاسی هستند، استخدام و ارتقاء دهند زیرا این افراد تمایل دارند که در شغل خود مؤثر باشند. کارمندانی که دارای مهارت‌های سیاسی می‌باشند، مرکز کنترل درونی با ثباتی دارند و معتقدند که می‌توانند در نتایج سازمانی تغییری ایجاد کنند (ریگیو ۲۰۱۳). جنبه مطلوب

دیگر مهارت سیاسی این است که کارمندی که با این رفتار درگیر هستند، از نظر مالی یا عاطفی به شدت در سازمان خود سرمایه‌گذاری می‌کنند و آنچه را در توان دارند برای موفقیت سازمان انجام می‌دهند. علاوه بر این، وقتی کارمندان معتقدند که در تغییر نتیجه موفق خواهند بود، بیشتر احتمال دارد که درگیر رفتارهای سیاسی شوند (مور ۲۰۰۹). بر این اساس فراست و دانایی سیاسی در محیط کار می‌تواند علاوه بر توسعه شغلی فرد، اهداف سازمانی را نیز محقق سازد. افراد دارای فراست 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 کنند؛ بنابراین درک سیاست در سازمان‌ها و استفاده از فراست و خرد سیاسی در محیط کار بسیار حائز اهمیت است (ویرا و کرامر ۲۰۲۰). از این رو پژوهش حاضر با هدف شناسایی و رتبه‌بندی پیشایندها و پسایندهای فراست سیاسی مدیران سازمان‌های دولتی با استفاده از روش دلفی فازی انجام پذیرفت. ابتدا پیشایندها و پسایندهای فراست سیاسی مدیران با استفاده از مصاحبه با خبرگان استخراج شد. سپس با طراحی پرسش‌نامه با طیف‌های مشخص، نظرات مدیران در مورد این عوامل پرسیده شد. سرانجام نظرات مدیران با استفاده از روش فازی تحلیل و عوامل رتبه‌بندی شدند. پیشایندهای فراست سیاسی مدیران شامل فراگیری تاکتیک‌های نفوذ، آگاهی از نحوه کار سیستم، صداقت در تعاملات، فرصت‌ورزی، اراده سیاسی، مدیریت احساسات، آینده‌نگری، سرمایه‌اطلاعاتی، توانایی شبکه‌سازی، دانش و مهارت سیاسی، سرمایه ارتباطی و تحلیل محیط و جو سازمان می‌باشند. پسایندها یا پیامدهای فراست سیاسی مدیران نیز شامل امنیت شغلی، تشکیل ائتلاف‌های سودمند، تصویر ذهنی مثبت، مقبولیت سازمانی، بهبود حقوق و مزایا، تسهیل ارتباطات، مدیریت ذی‌نفعان کلیدی، ثبات کاری، شهرت سازمانی، تثبیت جایگاه در سازمان، ارتقا سلسله‌مراتبی و تقویت حس اعتماد می‌باشند. نتایج پژوهش نشان داد فراگیری تاکتیک‌های نفوذ، آگاهی از نحوه کار سیستم، دانش و مهارت سیاسی، آینده‌نگری و تحلیل محیط و جو سازمان مهم‌ترین پیشایندهای فراست سیاسی مدیران دولتی می‌باشند. از بین پسایندهای فراست سیاسی مدیران نیز امنیت شغلی، ارتقا سلسله‌مراتبی، تشکیل ائتلاف‌های سودمند و مقبولیت سازمانی مهم‌ترین پسایندهای فراست سیاسی مدیران دولتی می‌باشند. نتایج حاصل از پیشایندهای فراست سیاسی با پژوهش گرانگر و همکاران (۲۰۱۹) مطابقت و هم‌خوانی دارد. همچنین نتایج حاصل از پسایندهای فراست سیاسی با تحقیقات تروتی (۲۰۰۶) و چیان و همکاران (۲۰۱۹) مطابقت دارد.

با توجه به مطالب گفته شده پیشنهادهایی برای مدیران سازمان‌های دولتی ارائه می‌گردد.

- آگاهی و دانش کافی از محیط کار و ساختار، زمینه لازم برای فعالیت در هر سازمانی است. به مدیران دولتی پیشنهاد می‌گردد که با شناخت و آگاهی کامل از ساختار و فرایندهای سازمان، توسعه مسیر شغلی و اهداف سازمانی را دنبال کنند. در این صورت تناقضات به حداقل خواهد رسید.
- آینده‌نگری در توسعه مسیر شغلی و داشتن یک شخصیت آینده‌نگر کلید پیمودن صحیح و سریع نردبان سازمانی است. به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که افق دید بلند مدتی داشته و در تمامی اقدامات آینده خود و سازمان را مدنظر قرار دهند.
- برای مدیریت افراد و جلب نظر آن‌ها ابتدا باید تکنیک‌های نفوذ را فرا گرفته و سپس با استفاده از مهارت‌های سیاسی اقدام به مدیریت افراد کرد. به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌گردد که انواع تاکتیک‌های نفوذ

از جمله تأکید بر اهمیت مبادله و تقویت حس اعتماد را فراگرفته تا در شرایط گوناگون بتوانند با استفاده از دانایی و فراست سیاسی اعمال نفوذ کنند.

- تشکیل ائتلاف و تیم‌های سودمند در سازمان می‌تواند روند پیمودن مسیر شغلی را هموارتر کند. به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌گردد با شناسایی افراد کلیدی و بهره‌گیری از مهارت شبکه سازی ائتلاف‌های سودمند را تشکیل دهند.
- تضمین جایگاه و حضور فعال در سازمان جز ابتدایی‌ترین اهداف مدیران است. به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌گردد که با بهره‌گیری از فراست سیاسی در محیط کار و جلب نظر افراد آینده کاری خود را تضمین کنند.

در پژوهش حاضر، محققان با محدودیت‌هایی مواجه بودند؛ از جمله کمبود اطلاعات پایه و سوابق تحقیقاتی پیرامون موضوع که این مقاله می‌تواند در توسعه ادبیات مورد بحث و کمک به محققان مؤثر باشد، احتمال برداشت متفاوت پاسخ دهندگان از پرسش‌ها به دلیل عواملی از قبیل تعصب فردی و سطح تحصیلات. همچنین با استفاده از روش‌هایی نظیر مدل‌سازی ساختاری تفسیری می‌توان مدل بومی برای پدیده مورد نظر طراحی نمود که شایسته بررسی در پژوهش‌های آتی است.

References

- 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.
- Buch, R., Thompson, G., & Kuvaas, B. (2016). Transactional leader-member exchange relationships and followers' work performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 23*(4), 456-466. <https://doi.org/10.1177/1548051816630227>
- 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). *Savvy: Dealing with people, power and politics at work*. Kogan Page Publishers. Conference in Adult, Continuing, and Community Education. University of Missouri, St. Louis, MO.
- Deluca, J. R. (1999). Behind-the-scenes leadership and leading from the front. *Key Concepts in Leadership, 19-23*. <https://doi.org/10.4135/9781473914759.n5>
- Ferris, G. R., Ellen, B. P., McAllister, C. P., & Maher, L. P. (2019). Reorganizing organizational politics research: A review of the literature and identification of future research directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6*(1), 299-323. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015221>
- Ferris, G. R., Kane, R. E., Summers, J. K., & Munyon, T. P. (2011). Psychological and physiological health and well-being implications of political skill: Toward a multi-

- mediation organizing framework. *Research in Occupational Stress and Well-being*, 63-107. [https://doi.org/10.1108/s1479-3555\(2011\)0000009007](https://doi.org/10.1108/s1479-3555(2011)0000009007)
- Frieder, R. E., Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Wihler, A., & Brooks, C. D. (2019). Extending the metatheoretical framework of social/political influence to leadership: Political skill effects on situational appraisals, responses, and evaluations by others. *Personnel Psychology*, 72(4), 543-569. <https://doi.org/10.1111/peps.12336>
- Gansen-Ammann, D., Meurs, J. A., Wihler, A., & Blickle, G. (2017). Political skill and manager performance: Exponential and asymptotic relationships due to differing levels of enterprising job demands. *Group & Organization Management*, 44(4), 718-744. <https://doi.org/10.1177/105960111774748>
- 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>
- Jaeger, P. T., & Sarin, L. C. (2016). All librarianship is political: Educate accordingly. *The Political Librarian*, 2(1). <https://openscholarship.wustl.edu/pollib/vol2/iss1/8>
- Kapoutsis, I. (2016). Playing the political game at work: The roles of political will, political prudence and political skill. *Handbook of Organizational Politics*, 40-58. <https://doi.org/10.4337/9781784713492.0000>
- Kranefeld, I., Blickle, G., & Meurs, J. (2020). *Political skill at work and in careers*. Oxford Research Encyclopedia of Psychology. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.747>
- Kuo, Y. F., & Chen, P. C. (2008). Constructing performance appraisal indicators for mobility of the service industries using fuzzy delphi method. *Expert Systems with Applications*, 35, 1930-1939.
- Lawong, D., Ferris, G. R., Hochwarter, W., & Maher, L. (2019). Recruiter political skill and organization reputation effects on job applicant attraction in the recruitment process. *Career Development International*, 24(4), 278-296. <https://doi.org/10.1108/cdi-01-2019-0007>
- Liu, Y. (2019). *Research handbook of international talent management*. Edward Elgar Publishing.
- Lvina, E., Johns, G., & Vandenberghe, C. (2015). Team political skill composition as a determinant of team cohesiveness and performance. *Journal of Management*, 44(3), 1001-1028. <https://doi.org/10.1177/0149206315598371>
- 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>
- Neal, J., & Biberman, J. (2003). Introduction: the leading edge in research on spirituality and organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 363-366. doi:10.1108/09534810310484127
- 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>
- Petrina, S. (2000). The politics of technological literacy. *International Journal of Technology and Design Education*, 10(2), 181-206. <https://doi.org/10.1023/a:100891912084>
- 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>
- Rosen, C. C., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 211-220. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.211>
- 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
- Summers, J. K., Munyon, T. P., Brouer, R. L., Pahng, P., & Ferris, G. R. (2020). Political skill in the stressor - strain relationship: A meta-analytic update and extension. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 103372. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103372>
- Thompson, G., Buch, R., & Kuvaas, B. (2017). Political skill, participation in decision-making and organizational commitment. *Personnel Review*, 46(4), 740-749. <https://doi.org/10.1108/pr-10-2015-0268>
- Truty, D. (2006). Political savvy: Elusive and Vital. Paper Presented in Midwest Research-to-Practice.
- Utami, A. F., Bangun, Y. R., & Lantu, D. C. (2014). Understanding the role of emotional intelligence and trust to the relationship between organizational politics and organizational commitment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 115, 378-386. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.444>
- Viera, A. J., & Kramer, R. (2020). Management and leadership skills for medical faculty and healthcare executives: A practical handbook. Springer Nature.
- 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>