

## تأثیر مولفه‌های زرنگی سیاسی مدیران بخش عمومی بر عملکرد سازمانی در استاندارداری همدان

میلاذ جاویدان<sup>۱\*</sup>

وحید شفیعی پور<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۱/۰۸/۰۷

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تأثیر مولفه‌های زرنگی سیاسی مدیران بخش عمومی بر عملکرد سازمانی در استانداردی همدان انجام شد. این پژوهش از نظر ماهیت و هدف، از نوع تحقیقات اکتشافی بوده و به صورت مقطعی اجراء شد و از نوع هدف کاربردی و دارای ماهیت آمیخته (کمی و کیفی) بود. جامعه آماری بخش کیفی شامل خبرگانی است که دارای تخصص علمی و سابقه کاری در حوزه مدیریت دولتی می‌باشند که در برگیرنده اساتید دانشگاهی با تخصص مدیریت دولتی و مدیران و مسولان و کارشناسان استانداردی همدان بودند و جامعه آماری بخش کمی شامل کارکنان استانداردی همدان به تعداد ۱۳۲ نفر در طی سال ۱۴۰۱ مشغول به فعالیت در آن سازمان‌ها بودند. نمونه آماری در بخش کیفی به روش در دسترس هدفمند به تعداد ۱۲ نفر انتخاب شدند و نمونه آماری بخش کمی با استفاده از جدول مورگان و کرجسی و به روش تصادفی در دسترس به تعداد ۹۲ نفر انتخاب گردید. سطح مؤلفه‌های زرنگی سیاسی مدیران حدود ۷۳٪ و عملکرد سازمانی ۷۰/۲٪ بود در بین ابعاد عملکرد سازمانی، بعد اثربخشی سازمانی بیشترین میانگین و بعد نوآوری سازمانی کمترین میانگین را کسب کردند. نتایج به دست آمده از بخش کیفی پژوهش با آزمون T تک نمونه ای و ضریب کندال با استفاده از نرم افزار SPSS نشان داد که ۱۳ مؤلفه به عنوان مؤلفه‌های مؤثر بر زرنگی سیاسی مدیران شناخته شدند. همچنین نتایج حاصل از بخش کمی پژوهش با استفاده از معادلات ساختاری با نرم افزار PLS نشان داد که مؤلفه‌های زرنگی سیاسی مدیران به طور مستقیم به میزان ۸۷٪ بر عملکرد سازمانی تأثیر گذاشت.

### واژگان کلیدی

زرنگی سیاسی مدیران، عملکرد سازمانی، استانداردی همدان

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، خط‌مشی گذاری عمومی، واحد تویسرکان، دانشگاه آزاد اسلامی، تویسرکان، ایران. (\* نویسنده

مسئول: [milad\\_javidan@yahoo.com](mailto:milad_javidan@yahoo.com))

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد تویسرکان، دانشگاه آزاد اسلامی، تویسرکان، ایران.

## مقدمه

سازمان‌ها امروزه به سبب توسعه و گسترش فعالیت‌های اقتصادی و خدماتی ناگزیر از تدارک، حفظ و اداره نیروی انسانی پرتوان در مقیاسی بزرگ و متنوع هستند. امروزه منابع انسانی نقش مهمی در رشد و توسعه اهداف سازمان‌ها دارند. سازمان‌های امروزی دریافته‌اند که اگر نتوانند پاسخگوی نیازهای مردم باشند به ناچار باید از چرخه حیات خارج شوند و این حقیقتی انکارناپذیر است که در یک سازمان برآیند تمام متغیرها در نهایت منجر به عملکرد سازمانی می‌شود که عملکرد سازمانی خود برآیند عملکرد کارکنان است. عملکرد از آن جهت پر اهمیت است که نقشی عمده در بهبود و پیشرفت سازمان‌ها دارد، این مهم سبب شده است که اکثر نظریه پردازان عملکرد سازمانی در تلاش برای پاسخ به چنین پرسش‌هایی به تبیین نظریه‌ی عملکرد و عوامل سازنده‌ی آن پرداخته‌اند (فرهنگی و حسین‌زاده، ۱۳۸۴).

عملکرد معیاری است برای اندازه‌گیری و تعیین میزان کارایی و اثربخشی سازمان در یک دوره زمانی خاص که از طریق نشانه در بازار، مشتری و میزان فروش آن سازمان مشخص می‌گردد، این معیار اخیراً به مفهومی مهم و پرکاربرد در تحقیقات مدیریت تبدیل شده است. به خصوص در تحقیقاتی که در آن‌ها محققان به بررسی و مطالعه مباحث مربوط به سازمان از قبیل ساختار، استراتژی و برنامه‌ریزی پرداخته‌اند و اندازه‌گیری عملکرد به مدیران در فرآیند تصمیم‌گیری یاری می‌رساند و همچنین قابلیت نظارت و کنترل دقیق بر فعالیت‌های سازمان را برای آنها فراهم می‌آورد. مرور مطالعات مربوط به عملکرد سازمانی مشخص می‌سازد که این معیار از ارزیابی چند شاخص به دست می‌آید. به طور نمونه یکی از این شاخص‌ها این است که چقدر از فعالیت‌های حرفه‌ای در سازمان به اجرا است (برون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). شاخص دیگر عملکرد مالی است که مطالعات نشان داده است، درآمد با نگرش مثبت افراد سازمان نسبت به ارزیابی آن‌ها رابطه مثبت دارد. به طوری که وقتی کارکنان سازمان درک کنند که تلاش آن‌ها باعث نیل به اهداف شخصی آن‌ها می‌شود، بیشتر در کار خود درگیر شده و زمان و کار بیشتری برای سازمان وقف می‌کنند که متعاقباً باعث بهبود بهره‌وری و رقابت‌پذیری سازمان می‌شود (برون، ۲۰۱۳).

اهمیت مساله عملکرد سازمانی برای مدیران سبب شده است تا مطالعات بسیاری در این خصوص صورت گیرد به طوری که مطالعات انجام شده نشان داده است که عملکرد سازمانی تحت تاثیر عوامل مختلفی قرار می‌گیرد که یکی از این عوامل زرنگی سیاسی<sup>۳</sup> است که کمتر پژوهشی به آن پرداخته شده است (خدایان، ۱۳۹۶؛ سبحانی جو و خیری، ۱۳۹۶؛ مونیون<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). زرنگی یا ذکاوت سیاسی درک عمیقی از همدلی و ارتباط صادقانه است (گرانگر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). زرنگی سیاسی نشانگر توانایی لازم برای درک محیطی است که افراد در آن کار می‌کنند. افرادی که دارای زرنگی سیاسی هستند، قادر به پیش بینی و خواندن افراد و شخصیت‌های مورد نیاز برای تعامل هستند و یاد می‌گیرند که چگونه با صداقت می‌توانند موفقیت خود را تضمین کنند (چیان<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). افرادی در سازمان وجود دارند که فراتر از عنوان یا وظایف رسمی خود هستند. درک این تأثیر، زرنگی سیاسی است، به واقع زرنگی

<sup>1</sup> Organizational Performance

<sup>2</sup> Brown

<sup>3</sup> Political Savvy

<sup>4</sup> Munyon

<sup>5</sup> Granger

<sup>6</sup> Qian

سیاسی، دانش و مهارت لازم برای انجام ماهرانه و درست کارها می‌باشد (هارتلی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹) و به معنای توانایی نمایش اعتماد به نفس و دیپلماسی حرفه‌ای و ارتباطات مؤثر با افراد در همه سطوح داخلی و خارجی است.

زرنگی سیاسی دارای ۴ بعد است: استحکام اجتماعی، نفوذ بین فردی، توانایی شبکه‌سازی و اخلاص ظاهری. تحقیقات دیگر نیز دو بعد از مهارت سیاسی را مشخص کرده است: یکی فکر کردن قبل از صحبت کردن و مدیریت محیط (برندون و سلدمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). شبکه‌سازی به معنای افزایش فرصت‌های ارتقای شخصی و حرفه‌ای است (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۸). ملاحظه‌ی ادبیات زرنگی سیاسی و مقایسه آن با سازمان‌های داخلی نشان دهنده برخی وجوه اشتراک همچون فهم نحوه تصمیم‌گیری، شناخت تصمیم‌گیران کلیدی و شیوه‌های نفوذ در آنها، درک انگیزه‌ها و برنامه‌های دیگران، فهم نقش‌های افراد در سازمان و پیش‌بینی اوضاع محیطی و سیاسی است. با این حال برخی نقاط افتراقی همچون صداقت و ارجحیت 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 ایراد زرنگ 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 (سپهوند و جعفری، ۱۳۹۹)؛ و اما موثرترین بخش زرنگی سیاسی، زرنگی سیاسی مدیران است، مطالعات نشان داده است که مدیران برخوردار از زرنگی سیاسی درک بسیار زیادی راجع به خود، محیط پیرامون و چگونگی حرکت و تأثیرگذاری بر محیط انجام می‌دهند تا به بهترین نتیجه دست یابند (کلارک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). مدیران باهوش از لحاظ سیاسی می‌دانند که ارزش‌ها و ایراد برای شرکت و همچنین 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 (یانگ و ژانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴).

اما آنچه مهم است این است که در سازمان‌های امروزی کمتر به مقوله زرنگی سیاسی توجه شده و نقش آن در ایجاد عملکرد سازمانی مناسب کمتر مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. از جمله سازمان‌هایی که بایستی به طور ویژه به این مساله توجه نمایند، استانداری‌ها می‌باشد، چرا که استانداری‌ها مسئولیت اجرای سیاست‌های عمومی استان‌ها در ارتباط با مؤسسات و شرکت‌های دولتی و سایر دستگاه‌هایی که به نحوی از بودجه عمومی دولت استفاده می‌نمایند، مانند؛ نهادهای انقلاب اسلامی، نیروهای انتظامی، شوراهای اسلامی شهر و شهرداری‌ها و مؤسسات عمومی غیردولتی را عهده دار خواهند بود و در همین راستا مدیران باید از هوش، ذکاوت و زرنگی سیاسی قابل قبولی برخوردار باشند، چرا که مدیران برخوردار از این ویژگی می‌توانند از طریق موقعیت‌های پیچیده سیاسی به طور مؤثر و بی‌سر و صدا مانور دهند،

<sup>1</sup> Hartley

<sup>2</sup> Brandon & Seldman

<sup>3</sup> Clarke

<sup>4</sup> Yang & Zhang

نسبت به عملکرد افراد و سازمان‌ها حساسیت نشان دهند و پیش‌بینی کنند که نقاط حساس کجا است و رویکرد خود را بر این اساس برنامه‌ریزی می‌کنند. همچنین سیاست‌های شرکت را به عنوان بخش ضروری از زندگی سازمانی می‌دانند. به واقع مدیرانی که از نظر سیاسی ماهر هستند، می‌دانند چگونه در سازمان خود روابط و ارتباطات محکمی برقرار کنند. آنها می‌توانند به مناسب 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، ۲۰۰۹) که در سایه توجه به آن شاهد بهبود عملکرد سازمان خواهیم بود.

به طور کلی و با عنایت به آنچه که عنوان شد مشخص گردید زرنگی سیاسی مدیران دستگاه‌های اجرایی به خصوص سازمان‌های دولتی به مساله اساسی و دلمشغولی بسیاری از مسئولین و مدیران سازمان‌ها به خصوص استانداری همدان تبدیل شده است، چرا که این سازمان ماهیتی سیاسی داشته و زمانی می‌تواند کارکنان خویش را همگام و همراه با سیاست‌ها و خط‌مشی‌های خویش سازد که به مشارکت کارکنان بها دهد و با ساخت روابط محکم کارکنان را همگام و همراه با اهداف خویش سازند، این در حالی است که تا کنون استانداری استان همدان به ظرافت و اهمیت این مساله و نقش اساسی آن در فعالیت اجتماعی و خودجوشانه کارکنان پی نبرده است و زرنگی سیاسی را در صدر امور مهم مدیران سازمانی خویش جای نداده است، لذا لازم است که این سازمان به منظور برآورد نیازهای اقتصادی و توسعه رفاه اقتصادی شهروندان استان همدان، به مساله زرنگی سیاسی مدیران و تاثیر مثبتش بر ارتقاء عملکرد توجه بیشتری معطوف داشته و کارکنان را با تاثیرات این مهم بر سازمان آشنا سازد که پژوهشگر با ادراک با این مساله بر آن برآمده است تا طی طرحی جامع و کلی به بررسی این موضوع بپردازد و به دنبال پاسخگویی به این سوال‌ها باشد که مولفه‌های زرنگی سیاسی مدیران در استانداری همدان کدامند؟ و آیا مولفه‌های زرنگی سیاسی مدیران بخش عمومی بر عملکرد سازمانی در استانداری همدان تاثیر دارد؟

## مبانی نظری

### عملکرد سازمانی

عملکرد فرد، معیار میزان موفقیت او در انجام کارش است و معمولاً از میزان خروجی فرد (برای مثال، میزان فروش یا تولید) یا ارزشیابی میزان موفقیت رفتار فرد در مقایسه با انتظارات سازمانی به دست می‌آید (غلامی و تقوایی ۱۳۹۸). عملکرد انسان، نتیجه مجموعه‌ای از اعمال است که برای نیل به هدفی بر پایه استانداردی خاص انجام می‌گیرند. اعمال ممکن است شامل رفتار قابل مشاهده یا پردازش ذهنی غیر قابل مشاهده (به عنوان مثال، حل مسئله، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی یا استدلال) گردد.

عملکرد سازمانی، به چگونگی انجام ماموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج انجام آنها اطلاق می‌شود. در تعریفی دیگر، عملکرد سازمانی عبارت است از دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آنها و انجام مسئولیت‌هایی که سازمان به عهده دارد.

در تعریفی دیگر، عملکرد سازمانی شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف سازمان یا مؤسسه را اندازه‌گیری می‌کند (غلامی و تقوایی ۱۳۹۸). در عصر کنونی، تحولات شگرف دانش مدیریت، وجود نظام ارزیابی را اجتناب‌ناپذیر کرده است؛ به گونه‌ای که نبودن ارزیابی در ابعاد سازمان اعم از ارزیابی استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها، یکی از نشانه‌های بیماری سازمان قلمداد می‌شود. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت

فعالیت‌های خود، به ویژه در محیط‌های پیچیده پویا، به نظام ارزیابی نیاز مبرم دارد. از سوی دیگر، نبود نظام ارزیابی و کنترل در هر سامانه به معنای ارتباط برقرار نکردن با محیط درون و برون سازمانی تلقی می‌شود که پیامد آن کهنوت و در نهایت، مرگ سازمان است (جلالی و صلواتی، ۱۳۹۵).

عملکرد، یکی از مفاهیم بنیادین در مدیریت به شمار می‌رود، چرا که بسیاری از وظایف مدیریت بر اساس آن شکل می‌گیرد. به عبارتی، موفقیت سازمان‌ها را می‌توان در آیینۀ عملکردشان مشاهده کرد (آقاجانی و همکاران، ۱۳۹۹).

### زرنگی سیاسی مدیران

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). میزان سرمایه گذاری فرد در یک سازمان و ادراک او از سازمان‌های دیگر و انتظاراتی که از موفقیت در سازمان فعلی دارد، بر میزانی که او را به دنبال ابزارها یا زرنگی سیاسی می‌کشد، اثر می‌گذارد و هر قدر فرد جایگزین‌های شغلی بیش تری داشته باشد (به دلیل بازار کار مطلوب با داشتن دانش، مهارت کمیاب، شهرت زیاد و ارتباط با افراد با نفوذ در خارج از سازمان)، احتمال بیشتری وجود دارد که مخاطرات رفتارهای سیاسی را بپذیرد. پس اگر فردی انتظار موفقیت کم تری در استفاده از زرنگی سیاسی را داشته باشد، احتمال دست زدن به آن توسط این فرد صفر است (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۶).

### روش پژوهش

با توجه به این که هدف از انجام این پژوهش، تعیین تأثیر مولفه‌های زرنگی سیاسی مدیران بخش عمومی بر عملکرد سازمانی در استاندار همدان می‌باشد، می‌توان گفت این تحقیق از نظر هدف کاربردی می‌باشد و همچنین این تحقیق مقطعی است، چرا که نمی‌توان داده‌های آن را برای چندین سال جمع‌آوری کرد. علاوه بر این‌ها به دلیل اینکه مسئله مورد بحث تاکنون به این شکل مورد بررسی قرار نگرفته، پژوهش حاضر از نظر ماهیت و هدف، از نوع تحقیقات اکتشافی است و برای پیدا کردن درک عمیق از موضوع در چنین تحقیقاتی، لازم است، به جای آزمون فرضیه، هدف جمع‌آوری الگوها و ایده‌ها و نظرات افراد باشد. به همین دلیل از رویکرد ترکیبی استفاده خواهد شد. در تحقیقات ترکیبی متوالی - اکتشافی در مرحله نخست به گردآوری اطلاعات و در مرحله بعد از داده‌های کمی استفاده خواهد شد.

1. Political Savvy
2. Granger and et al
3. Qian and et al
4. Hartley and et al
5. Clarke

چون در این نوع پژوهش‌ها چارچوبی از پیش تعیین شده‌ای مانند نظریه و الگو وجود ندارد، بنابراین کار را با روش کیفی آغاز کرده و چارچوب مورد نظر بر اساس داده‌های گردآوری شده طراحی می‌گردد. چنین رویکردی می‌تواند به سوالات پژوهش پاسخ دهد.

الف) بخش کیفی: در این تحقیق جامعه آماری بخش کیفی شامل خبرگانی است که دارای تخصص علمی و سابقه کاری در حوزه مدیریت دولتی می‌باشند که در برگیرنده اساتید دانشگاهی با تخصص مدیریت دولتی و مدیران و مسولان و کارشناسان استانداری همدان می‌باشند. در این بخش از روش نمونه‌گیری هدفمند در دسترس به تعداد ۱۲ نفر انتخاب شد.

ب) بخش کمی: شامل کلیه کارکنان استانداری همدان می‌باشد که طی سال ۱۴۰۱ مشغول فعالیت در آن سازمان می‌باشند. جامعه آماری به تعداد ۱۳۲ نفر برآورد شد. نمونه آماری تحقیق حاضر با استفاده از جدول مورگان و کرجسی که به تعداد ۹۲ نفر و به روش تصادفی در دسترس محاسبه و برآورد شد.

در این تحقیق در ابتدا از مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش، مولفه‌های زرنگی سیاسی مدیران استخراج شدند، سپس بعد از مشخص شدن اولیه مولفه‌ها، جهت دادن اعتبار به نتایج اولیه از فرم اعتبارسنجی<sup>۱</sup> استفاده گردید که در این راستا، مولفه‌ها در این فرم به ۱۲ نفر از خبرگان در این حوزه داده شد تا سودمند بودن و یا سودمند نبودن آن‌ها مورد سنجش واقع شوند و بعد از بررسی فرم اعتبارسنجی، مولفه‌های مورد نظر برای مرحله اول تکنیک دلفی معین گردیدند و بعد از اجرای سه مرحله‌ای تکنیک دلفی و نیز دستیابی به توافق نظرات خبرگان، پرسشنامه نهایی مولفه‌های زرنگی سیاسی مدیران به دست آمده از تکنیک دلفی، به نمونه مورد مطالعه به همراه دیگر پرسشنامه پژوهش (عملکرد سازمانی) بین نمونه مورد مطالعه توزیع شد و بعد از ارائه توضیحات تکمیلی به نمونه مورد مطالعه در خصوص نحوه تکمیل پرسشنامه، پرسشنامه جهت بررسی تجزیه و تحلیل آماری جمع‌آوری گردیدند. بعد از مشخص شدن اولیه مولفه‌های زرنگی سیاسی مدیران از مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش و تکمیل فرم اعتبارسنجی (CVR)، مولفه‌ها بر اساس هماهنگی و توافق نظرات خبرگان در سه مرحله تکنیک دلفی تدوین گردیدند و در نهایت پرسشنامه ۱۳ سوالی طراحی شده براساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت<sup>۲</sup> (خیلی کم=۱، کم=۲، تاحدودی=۳، زیاد=۴ و خیلی زیاد=۵) نمره‌گذاری شد. الف) ابزار اندازه‌گیری عملکرد سازمانی:

ابزار اندازه‌گیری متغیر عملکرد بین سازمانی، پرسشنامه ۲۴ سوالی امیری (۱۳۹۲) است که در مقیاس پنج گزینه‌ای (کاملاً مخالفم=۱، مخالفم=۲، نظری ندارم=۳، موافقم=۴ و کاملاً موافقم=۵) نمره‌گذاری شد. این پرسشنامه مشتمل بر پنج بعد اثربخشی سازمان، کارایی سازمان، بازدهی سازمان، کیفیت سازمان و نوآوری سازمان می‌باشد.

### بررسی نرمال بودن متغیرها

ابتدا قبل از بررسی سوال و فرضیه‌های پژوهش لازم است، نرمال بودن متغیر تحقیق با آزمون کولموگروف - اسمیرنف<sup>۳</sup> مورد ارزیابی قرار گیرد. بنابراین جدول شماره ۱ به بررسی نرمال بودن متغیر تحقیق می‌پردازد.

<sup>۱</sup>. Content Validity Ratio (CVR)

<sup>۲</sup>. Likert

<sup>۳</sup>. Kolmogrov-Smirnov (KS)

**جدول شماره ۱: بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش**

متغیرها	آماره Z	سطح معناداری
مؤلفه های زرنگی سیاسی مدیران	۰/۰۹۳	۰/۰۵
عملکرد سازمانی	۰/۰۶۹	۰/۲
اثربخشی سازمانی	۰/۰۸۷	۰/۰۸۴
کارایی سازمان	۰/۱۳۵	۰/۰۰۱
بازدهی سازمان	۰/۰۹۱	۰/۰۵۹
کیفیت سازمان	۰/۱۰۲	۰/۰۲۱
نوآوری سازمانی	۰/۱۲۴	۰/۰۰۱

با توجه به جدول شماره ۱ می‌توان نتیجه گرفت که سطوح معناداری متغیرهای پژوهش به جز عملکرد سازمانی، اثربخشی سازمانی و بازدهی سازمان کمتر از ۰/۰۵ هستند و این گویای این مطلب است که متغیرهای فوق نرمال نمی‌باشند. لذا به دلیل آن که تمامی متغیرهای مورد بررسی در پژوهش حاضر نرمال نیستند، لذا برای انجام معادلات ساختاری از نرم‌افزار PLS استفاده می‌شود، زیرا یکی دیگر از دلایل استفاده از این نرم‌افزار آن است که توزیع داده‌های تمامی متغیرهای موجود در مدل پژوهش نرمال نباشند (هنسلر و همکاران، ۲۰۰۹).

حال بعد از بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش به بررسی سوال و فرضیه های پژوهش می‌پردازیم. لازم به ذکر است که سوال پژوهش مربوط به بخش کیفی و فرضیه های پژوهش مربوط به بخش کمی می‌باشند.

**سوال پژوهش**

مؤلفه های زرنگی سیاسی مدیران بخش عمومی در استانداری همدان کدامند؟

جهت پاسخگویی به سوال پژوهش از تکنیک دلفی در سه مرحله استفاده شد که بعد از آن که پرسشنامه اولیه به ۱۲ نفر از خبرگان در خصوص سودمند بودن سوالات داده شد، پرسشنامه از ۱۴ سوال تقلیل پیدا نکرد و سوالاتی در پرسشنامه باقی ماندند که براساس فرم اعتبارسنجی CVR نمره قابل قبولی را کسب کرده بودند که در ذیل به طور کامل شرح داده شده است:

**نسبت روایی محتوایی**

نسبت روایی محتوایی ۱ که با اختصار CVR نشان داده و کمی سازی می‌شود، نسبت روایی محتوایی تکنیکی را توصیف می‌کند که با هدف استنباط سازی به کار برده می‌شود و به صورتی هدفمند و نظام یافته‌ای در راستای شناسایی ویژگی‌های خاص یک پیام گام بر می‌دارد (لاوشی ۲، ۱۹۷۵). فرمول زیر بدین منظور به کار می‌رود:

<sup>1</sup>. Content Validity Ratio (CVR)

<sup>2</sup>. Lawshe

فرمول شماره ۱:

$$CVR = \frac{n_e - n/2}{n/2}$$

ne: تعداد افرادی که برای هر سوال گزینه سودمند بودن را انتخاب کرده اند.

n: تعداد کل خبرگان شرکت کننده

از نظر لاوشی (۱۹۷۵)، هنگامی که سطح انتزاعی و بینش بالایی در رابطه با قضاوت نیاز است و در حالتی که دامنه استنباط در محتوا و پیرامون یک پیام گسترده است، محققان می‌بایست از رویکرد روایی محتوایی یا همان فرم اعتبارسنجی CVR استفاده کنند. از منظر ایشان، برای تعیین روایی محتوایی، پرسشنامه باید در اختیار گروه پانل قرار گیرد، بطوری که امکان قضاوت دقیق اعضای براساس ضرورت اجزای ابزار (مدل یا پرسشنامه) فراهم آید و از آنها خواسته شود که نظر خود را درباره هر آیت در مقیاس قضاوتی که تعیین شده است، لحاظ نمایند. معمولاً اعضای گروه پانل یا همان ارزیاب‌های روایی پرسشنامه از متخصصانی تشکیل می‌شوند که در حوزه دامنه محتوایی پرسشنامه فعالیت داشته باشند تا امکان قضاوت دقیق و صحیح آنها فراهم شود. در جدول شماره ۴-۸ حداقل مقادیر قابل قبول CVR براساس تعداد خبرگان شرکت کننده آورده شده است.

**جدول شماره ۲: حداقل مقادیر قابل قبول CVR براساس تعداد خبرگان شرکت کننده (لاوشی، ۱۹۷۵)**

تعداد خبرگان	مقدار CVR	تعداد خبرگان	مقدار CVR	تعداد خبرگان	مقدار CVR
۵	۰/۹۹	۱۱	۰/۵۹	۲۵	۰/۳۷
۶	۰/۹۹	۱۲	۰/۵۶	۳۰	۰/۳۳
۷	۰/۹۹	۱۳	۰/۵۴	۳۵	۰/۳۱
۸	۰/۷۸	۱۴	۰/۵۱	۴۰	۰/۲۹
۹	۰/۷۵	۱۵	۰/۴۹	-	-
۱۰	۰/۶۲	۲۰	۰/۴۲	-	-

در مرحله روایی محتوایی، بعد از شناسایی اعضای، ۱۴ سوال بسته برگرفته از ادبیات و پیشینه پژوهش و یک سوال باز که در خصوص توضیحات جانبی پرسشنامه بود، در قالب فرم اعتبارسنجی CVR به ۱۲ نفر خبره در خصوص سودمند بودن سوالات داده شد و بعد از تحلیل فرم اعتبارسنجی CVR، سوالاتی که سودمند بودند، برای مرحله اول تکنیک دلفی مشخص شدند که ۱۴ سوال باقی ماندند. حال با توجه به فرمول CVR و حداقل مقادیر قابل قبول آن به بررسی پذیرش و رد سوالات پرسشنامه در جدول شماره ۳ می‌پردازیم:



## جدول شماره ۳: مقادیر CVR جهت پذیرش یا رد سوالات پرسشنامه

شماره سوال	CVR	میانگین عددی قضاوت‌ها	نتیجه
۱	۱	۱	پذیرش سوال
۲	۱	۱	پذیرش سوال
۳	۰,۸۳	۰,۹۱	پذیرش سوال
۴	۱	۱	پذیرش سوال
۵	۱	۱	پذیرش سوال
۶	۰,۶۶	۰,۸۳	پذیرش سوال
۷	۰,۸۳	۰,۹۱	پذیرش سوال
۸	۱	۱	پذیرش سوال
۹	۱	۱	پذیرش سوال
۱۰	۱	۱	پذیرش سوال
۱۱	۰,۸۳	۰,۹۱	پذیرش سوال
۱۲	۱	۱	پذیرش سوال
۱۳	۱	۱	پذیرش سوال
۱۴	۰,۸۳	۰,۹۱	پذیرش سوال

از آنجا که حداقل مقدار قابل قبول برای عدد CVR به دلیل حجم نمونه ۱۲ نفر خبره شرکت کننده در این پژوهش، ۰/۵۶ می‌باشد، بنابراین تمامی سوالات مورد پذیرش قرار می‌گیرند و برای مرحله اول تکنیک دلفی مورد استفاده قرار گرفتند.

## مراحل سه گانه تکنیک دلفی

موانع به دست آمده از طریق مصاحبه با خبرگان از طریق تکنیک دلفی الویت‌بندی شدند. در جدول شماره ۴ مراحل سه گانه تکنیک دلفی آورده شده است:

## جدول شماره ۴ مراحل سه گانه تکنیک دلفی

مراحل سه گانه تکنیک دلفی	ضریب کندال	آماره خی دو	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
تکنیک دلفی مرحله اول	۰,۲۰۱	۳۱,۳۳۴	۱۳	۰,۰۰۳
تکنیک دلفی مرحله دوم	۰,۴۱۲	۵۹,۳۶۲	۱۲	۰,۰۰۰
تکنیک دلفی مرحله سوم	۰,۷۱۸	۱۰۳,۴۳۴	۱۲	۰,۰۰۰

در مرحله اول تکنیک دلفی براساس نتایج جدول فوق می‌توان گفت که از آزمون کندال، ضریب کندال ۰/۲۰۱ می‌باشد که این امر نشان می‌دهد، هماهنگی بین نظرات پاسخ‌دهندگان، تقریباً ۲۰٪ است که می‌بایست بیشتر از ۷۰٪ باشد. همچنین سطح معنی‌داری آزمون کندال کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد که گویای این مطلب است، این هماهنگی بین نظرات

پاسخ‌دهندگان معنادار می‌باشد؛ بنابراین برای ارتقای ضریب کندال، لازم است که مرحله دوم تکنیک دلفی انجام شود. از سوی چون سطوح معنی داری تک تک سوالات پرسشنامه به غیر از سوال ۱۳ از آزمون t تک نمونه‌ای کمتر از ۰/۰۵ هست، بنابراین بین میانگین هر سوال به غیر از سوال ۱۳ و مقدار ارزشی تفاوت معنی داری وجود دارد. لذا چون سطح معنی داری سوال ۱۳ بزرگتر از ۰/۰۵ می‌باشند، بنابراین این سوال در این مرحله از تکنیک دلفی از پرسشنامه حذف می‌شود؛ بنابراین برای مرحله دوم تکنیک دلفی، ۱۳ سوال باقی خواهند ماند و به عبارتی ۱۳ سوال باقی مانده مجدد آزمون خواهند شد.

در مرحله دوم تکنیک دلفی براساس نتایج جدول فوق می‌توان گفت که از آزمون کندال، ضریب کندال حدود ۰/۴۱۲ می‌باشد که این امر نشان می‌دهد، هماهنگی بین نظرات پاسخ‌دهندگان، تقریباً ۴۱٪ است که می‌بایست بیشتر از ۷۰٪ باشد. همچنین سطح معنی داری آزمون کندال کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد که گویای این مطلب است، این هماهنگی بین نظرات پاسخ‌دهندگان معنادار می‌باشد؛ بنابراین برای ارتقای ضریب کندال، لازم است که مرحله سوم تکنیک دلفی انجام شود. از سوی دیگر، چون سطح معنی داری تک تک سوالات پرسشنامه از آزمون t تک نمونه‌ای کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین بین میانگین هر سوال و مقدار ارزشی تفاوت معنی داری وجود دارد. لذا هیچ سوالی در این مرحله تکنیک دلفی از پرسشنامه حذف نمی‌شود؛ بنابراین برای مرحله سوم تکنیک دلفی، ۱۳ سوال باقی خواهند ماند و به عبارتی ۱۳ سوال باقی مانده مجدد آزمون خواهند شد.

در مرحله سوم تکنیک دلفی براساس نتایج جدول فوق می‌توان گفت که از آزمون کندال، ضریب کندال حدود ۰/۷۱۸ می‌باشد که این امر نشان می‌دهد، هماهنگی بین نظرات پاسخ‌دهندگان، تقریباً ۷۲٪ است که بیشتر از ۷۰٪ می‌باشد. همچنین سطح معنی داری آزمون کندال کمتر از ۰/۰۱ است که گویای این مطلب می‌باشد، این هماهنگی بین نظرات پاسخ‌دهندگان معنادار است؛ بنابراین به دلیل این که ضریب کندال بزرگتر از ۷۰٪ است، تکنیک دلفی به اتمام می‌رسد. از سوی دیگر میانگین تمامی سوالات پرسشنامه بیشتر از مقدار ارزشی (گزینه «تاحدودی» پرسشنامه=۳) است و از طرفی چون سطح معنی داری تک تک سوالات پرسشنامه از آزمون t تک نمونه‌ای کمتر از ۰/۰۵ هستند، بنابراین بین میانگین هر سوال و مقدار ارزشی تفاوت معنی داری وجود دارد. حال می‌توان به سوال پژوهش پاسخ داد. بعد از اتمام مراحل تکنیک دلفی می‌توان گفت که مولفه های زرنگی سیاسی مدیران بخش عمومی در استانداری همدان در جدول شماره ۵ آورده شده اند.

#### جدول شماره ۵: مولفه های زرنگی سیاسی مدیران بخش عمومی در استانداری همدان

شماره	مولفه
۱	بازی‌های اجتماعی
۲	پویایی قدرت
۳	شخصیت سیاسی
۴	صداقت آشکار
۵	تسخیر احساسات
۶	نفوذ بین فردی
۷	زیرکی اجتماعی

شماره	مولفه
۸	توانایی شبکه‌سازی
۹	هوشیاری اجتماعی
۱۰	صمیمت آشکار
۱۱	انعطاف‌پذیری نفس
۱۲	هوش هیجانی
۱۳	مدیریت محیط

## مدل اندازه‌گیری

## آزمون روایی

## آزمون همگن بودن

آزمون همگن بودن به جهت تک‌جنسی کردن یا همگن کردن سوالات هر بعد انجام می‌شود و به عبارتی این آزمون به بررسی تحلیل عاملی تائیدی سوالات متغیرهای پژوهش می‌پردازد؛ بنابراین در جدول شماره ۶ بارهای عاملی هر یک از سوالات پرسشنامه آورده شده است:

## جدول شماره ۶: بارهای عاملی سوالات در مدل اندازه‌گیری پژوهش

نتیجه	بار عاملی	سؤال	ابعاد	متغیر
تائید سؤال	۰/۸۰۶	۱	اثر بخشی سازمانی	عملکرد سازمانی
تائید سؤال	۰/۷۷۴	۲		
تائید سؤال	۰/۷۹۷	۳		
تائید سؤال	۰/۸۱۱	۴		
تائید سؤال	۰/۸۶۶	۵	کارایی سازمان	
تائید سؤال	۰/۸۳۱	۶		
تائید سؤال	۰/۷۵	۷		
تائید سؤال	۰/۸۲۶	۸	بازدهی سازمان	
تائید سؤال	۰/۷۸۳	۹		
تائید سؤال	۰/۸۶۱	۱۰		
تائید سؤال	۰/۸۴۶	۱۱		
تائید سؤال	۰/۷۰۸	۱۲	کیفیت سازمان	
تائید سؤال	۰/۷۲۶	۱۳		
تائید سؤال	۰/۷۸۷	۱۴		
تائید سؤال	۰/۷۶۴	۱۵		
تائید سؤال	۰/۸۰۱	۱۶		

نتیجه	بار عاملی	سؤال	ابعاد	متغیر
تائید سؤال	۰/۷۵	۱۷	نوآوری سازمان	مؤلفه های زرنگی سیاسی مدیران
تائید سؤال	۰/۷۴۲	۱۸		
تائید سؤال	۰/۷۳۳	۱۹		
تائید سؤال	۰/۶۴۹	۲۰		
تائید سؤال	۰/۷۱۷	۲۱		
تائید سؤال	۰/۷۴۲	۲۲		
تائید سؤال	۰/۷۷۱	۲۳		
تائید سؤال	۰/۷۵۱	۲۴		
تائید سؤال	۰/۴۱۳	۱	-	
تائید سؤال	۰/۶۷۹	۲		
تائید سؤال	۰/۶۲۳	۳		
تائید سؤال	۰/۷۲۱	۴		
تائید سؤال	۰/۶۸۸	۵		
تائید سؤال	۰/۸۱۶	۶		
تائید سؤال	۰/۸۰۲	۷		
تائید سؤال	۰/۷۸۲	۸		
تائید سؤال	۰/۸۳۹	۹		
تائید سؤال	۰/۷۵۳	۱۰		
تائید سؤال	۰/۷۷۴	۱۱		
تائید سؤال	۰/۷۹۷	۱۲		
تائید سؤال	۰/۷۱۳	۱۳		

جدول شماره ۶ نشان می دهد که سوالاتی که بارهای عاملی آنان بیشتر از ۰/۴ می باشند، در مدل اندازه گیری بیرونی باقی مانده و تائید می شوند و سوالاتی که بارهای عاملی آنان کمتر از ۰/۴ هستند، از مدل نهایی حذف می گردند و تحلیل فرضیه براساس مدل نهایی صورت می گیرد، در حالی که بارعاملی تمامی متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۴ هستند و هیچ یک از سوالات از مدل اندازه گیری خارج نمی شوند.

### آزمون روایی مدل اندازه گیری (روایی سازه)

آزمون روایی مدل براساس روایی همگرا و واگرا مورد سنجش قرار می گیرد. روایی همگرا در رابطه با آزمون میانگین واریانس استخراجی (AVE) و آزمون مقایسه ضریب پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی می باشد و روایی

واگرا در رابطه با آزمون فورنل و لارکر ۱ است. در رابطه با روایی همگرا یکی از آزمون‌ها آزمون میانگین واریانس استخراجی (AVE) یا همان ضریب پایایی اشتراکی است که در جدول شماره ۷ آورده شده است:

### جدول شماره ۷: بررسی روایی همگرا در مدل اندازه گیری

متغیر	ضریب پایایی اشتراکی
اثربخشی سازمان	۰/۶۳۶
بازدهی سازمان	۰/۶۸۸
عملکرد سازمانی	۰/۵۴۳
مولفه های زرنگی سیاسی مدیران	۰/۵۳۷
نوآوری سازمان	۰/۵۵۶
کارایی سازمان	۰/۶۶۸
کیفیت سازمان	۰/۵۲۷

همان طور که مشخص می باشد، برای تمامی متغیرها و به خصوص ابعاد که دارای سوال می باشند، میانگین واریانس استخراجی یا ضریب پایایی اشتراکی بیشتر از ۰/۵ بود؛ بنابراین روایی همگرایی مدل اندازه گیری مورد تأیید قرار می گیرد و این نشان می دهد که سوالات هر بعد با یکدیگر همگرایی لازم را دارند، به عبارتی، سوالات اندازه گیری کننده هر متغیر با یکدیگر همبستگی دارند.

### آزمون پایایی

در این بخش پایایی مدل اندازه گیری پژوهش براساس آزمون آلفای کرونباخ<sup>۲</sup>، آزمون پایایی ترکیبی<sup>۳</sup> و آزمون اسپیرمن<sup>۴</sup> مورد سنجش قرار می گیرد. در جدول شماره ۸ پایایی مدل اندازه گیری مورد بررسی قرار می گیرد.

### جدول شماره ۸: بررسی پایایی مدل اندازه گیری

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	همبستگی اسپیرمن	ضریب پایایی ترکیبی
اثربخشی سازمان	۰/۸۰۹	۰/۸۱۱	۰/۸۷۵
بازدهی سازمان	۰/۸۴۹	۰/۸۵۲	۰/۸۹۸
عملکرد سازمانی	۰/۹۴۰	۰/۹۴۷	۰/۹۴۶
مولفه های زرنگی سیاسی مدیران	۰/۹۲۶	۰/۹۳۶	۰/۹۳۶
نوآوری سازمان	۰/۷۳۴	۰/۷۳۳	۰/۸۳۳
کارایی سازمان	۰/۷۴۹	۰/۷۴۷	۰/۸۵۷
کیفیت سازمان	۰/۸۸۵	۰/۸۹۳	۰/۹۰۸

<sup>1</sup> Fornell-Larcker

<sup>2</sup> Cronbach's Alpha

<sup>3</sup> Composite Reliability (CR)

<sup>4</sup> Spearman

بر اساس جدول شماره ۸ می‌توان نتیجه گرفت که ضرایب آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۷ بوده و بنابراین همبستگی بین سوالات متغیرها در خارج از مدل اندازه‌گیری مورد تأیید قرار می‌گیرند و متغیرها در خارج از مدل اندازه‌گیری دارای همسانی درونی هستند. همبستگی اسپیرمن به بررسی همبستگی بین سوالات هر متغیر می‌پردازد و از آنجا که تمامی ضرایب بیشتر از ۰/۷ هستند، لذا بنا بر گفته هینسلر و همکاران (۲۰۰۹) که طیف لیکرت زیر هفت گزینه‌ای، یک طیف ترتیبی است، بنابراین این آزمون ناپارامتریک سنجش می‌شود که بتواند همبستگی بین سوالات متغیرها را برای طیف لیکرت پنج گزینه‌ای مورد بررسی قرار دهد. همچنین از آنجا که پایایی ترکیبی برای تمام متغیرها بیشتر از ۰/۷ است، لذا بین سوالات هر متغیر در داخل مدل اندازه‌گیری نیز همبستگی وجود دارد. از آنجا که در پایایی اشتراکی به این موضوع پرداخته می‌شود که هر سوال به تنهایی از یک مدل به مدل دیگر چقدر تعمیم‌پذیری دارد، بنابراین پایایی اشتراکی برای متغیرهای اصلی مورد تأیید قرار می‌گیرد، زیرا این مقادیر همگی بیشتر از ۰/۵ هستند.

### کیفیت مدل اندازه‌گیری

کیفیت مدل اندازه‌گیری با استفاده از آزمون روایی متقاطع شاخص اشتراکی<sup>۱</sup> به بررسی کیفیت اندازه‌گیری متغیرها بر اساس سوالات آنها می‌پردازد. در جدول شماره ۹ کیفیت مدل اندازه‌گیری پژوهش برای تک تک متغیرها آورده شده است:

جدول شماره ۹: کیفیت مدل اندازه‌گیری پژوهش

نتیجه	کیفیت مدل	متغیر
قوی	۰/۴۳۳	مؤلفه‌های زرنگی سیاسی مدیران
قوی	۰/۳۴۶	عملکرد سازمانی
بسیار قوی	۰/۳۷۵	اثر بخشی سازمانی
قوی	۰/۳۳۷	کارایی سازمان
بسیار قوی	۰/۴۵۵	بازدهی سازمان
بسیار قوی	۰/۳۹۳	کیفیت سازمان
قوی	۰/۲۷	نوآوری سازمان

مقادیر هر متغیر با سه مقدار ۰/۰۲ (کیفیت مدل اندازه‌گیری ضعیف)، ۰/۱۵ (کیفیت مدل اندازه‌گیری متوسط) و ۰/۳۵ (کیفیت مدل اندازه‌گیری قوی) مورد ارزیابی قرار گرفتند و مشخص شد که کیفیت مدل اندازه‌گیری متغیرهای اثر بخشی سازمانی، بازدهی سازمان و کیفیت سازمان، در سطح بسیار قوی و کیفیت مدل اندازه‌گیری متغیرهای مؤلفه‌های زرنگی سیاسی مدیران، عملکرد سازمانی، کارایی سازمان و نوآوری سازمان در سطح قوی می‌باشند.

### مدل ساختاری

#### فرضیه پژوهش

مؤلفه‌های زرنگی سیاسی مدیران بخش عمومی بر اثر بخشی سازمان در استناداری همدان تاثیر دارد.

<sup>1</sup> Commuality Cros Vality (CV com)

جهت بررسی فرضیه پژوهش از تحلیل معادلات ساختاری تحت نرم‌افزار PLS استفاده می‌گردد. حال بعد از بررسی مدل اندازه‌گیری، به بررسی معناداری مدل ساختاری می‌پردازیم. جدول شماره ۱۰ آزمون معناداری فرضیه پژوهش را نشان می‌دهد.

**جدول شماره ۱۰: بررسی فرضیه پژوهش**

روابط	ضریب مسیر (بتا)	انحراف معیار	آماره t-value	سطح معنی داری	نتیجه
مؤلفه های زرنگی سیاسی مدیران ⇐ عملکرد سازمانی	۰/۸۷	۰/۰۲۴	۳۶/۳۸۷	۰/۰۰۱	معنادار

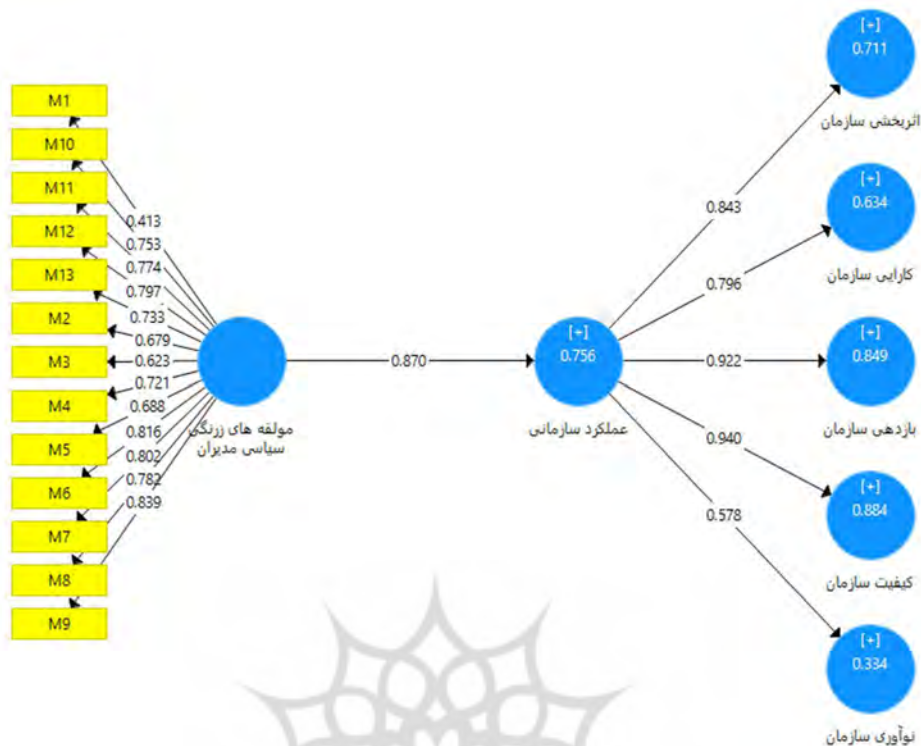
بر اساس جدول شماره ۱۰ می‌توان نتیجه گرفت که مقادیر t-value برای رابطه فوق خارج از بازه ۲/۵۸ و -۲/۵۸- می‌باشند و لذا این رابطه با سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار هستند. از طرفی از ضرایب بتا می‌توان به این نتیجه دست یافت که مؤلفه های زرنگی سیاسی مدیران به طور مستقیم به میزان ۸۷٪ بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد، بنابراین در کل می‌توان نتیجه گرفت که مؤلفه های زرنگی سیاسی مدیران بخش عمومی بر اثربخشی سازمان در استاندار همدان تأثیر دارد. لذا پیش‌بینی می‌شود که در یک نمونه بزرگتر نیز از همان جامعه، فرضیه پژوهش تأیید گردد. حال با توجه به آزمون‌های پیش‌روی، قدرت پیش‌بینی عملکرد سازمانی مورد سنجش قرار می‌گیرد؛ بنابراین جدول شماره ۱۱ به بررسی قدرت پیش‌بینی عملکرد سازمانی در فرضیه پژوهش می‌پردازد.

**جدول شماره ۱۱: قدرت پیش‌بینی متغیر ملاک در فرضیه پژوهش**

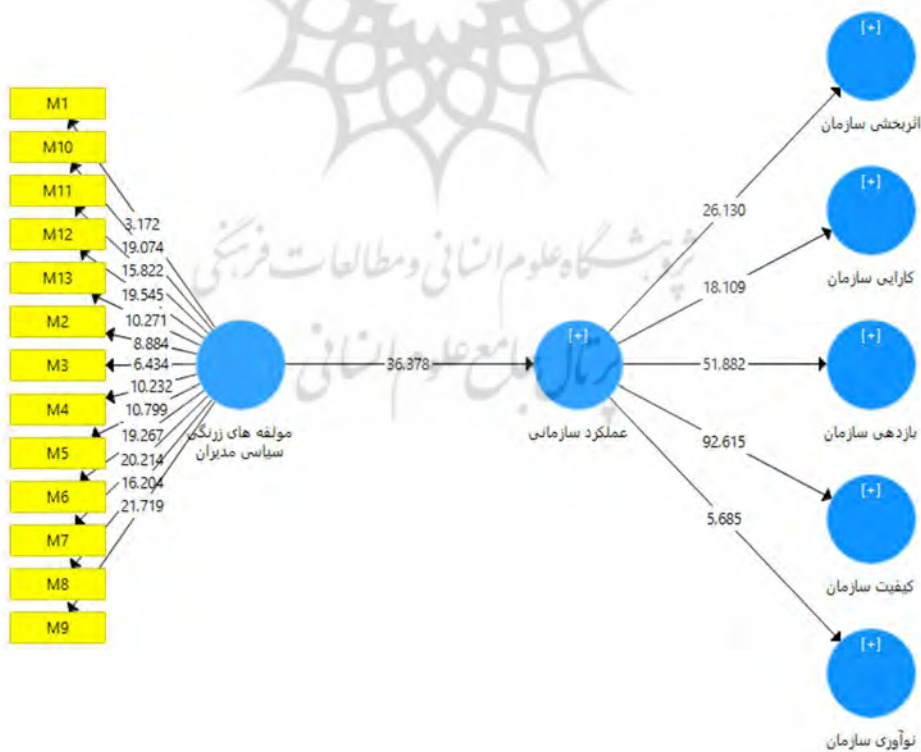
عملکرد سازمانی						متغیر پیش‌بین
نتیجه	شاخص استون-گیسر $Q^2$	نتیجه	Gof	نتیجه	$R^2$ تنظیم شده	
قوی	۰/۲۸۵	بسیار قوی	۰/۵۷۱	بسیار قوی	۰/۷۵۴	مؤلفه های زرنگی سیاسی مدیران

جدول شماره ۱۱ نشان می‌دهد که شاخص  $R^2$  تنظیم شده برای متغیر ملاک یا درون‌زا آورده شده است و مقادیر آنها با سه مقدار ۰/۱۹ (کیفیت پیش‌بینی ضعیف)، ۰/۳۳ (کیفیت پیش‌بینی متوسط) و ۰/۶۷ (کیفیت پیش‌بینی قوی) مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. این امر گویای این مطلب است که مؤلفه های زرنگی سیاسی مدیران روی هم رفته به میزان ۷۵٪ و به صورتی بسیار قوی عملکرد سازمانی را به عنوان متغیر درون‌زا و یا ملاک مورد پیش‌بینی قرار می‌دهند. از طرفی، آزمون Gof که مربوط به شاخص نیکویی برازش می‌باشد، با مقدار ۰/۵۷۱، با سه مقدار استاندارد ۰/۰۱ (کیفیت سنجی ضعیف)، ۰/۲۶ (کیفیت سنجی متوسط) و ۰/۳۶ (کیفیت سنجی قوی) مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و مشخص می‌شود که قدرت برازش این نرم‌افزار جهت بررسی فرضیه پژوهش در حد بسیار قوی است. همچنین شاخص استون-گیسر  $Q^2$  برای متغیر درون‌زا آورده شده است و مقادیر آنها با سه مقدار ۰/۰۲ (کیفیت مدل ساختاری ضعیف)، ۰/۱۵ (کیفیت مدل ساختاری متوسط) و ۰/۳۵ (کیفیت مدل ساختاری قوی) مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. لذا مشخص شد که برای متغیر عملکرد سازمانی به میزان ۲۸٪ می‌باشد و این شاخص نشان می‌دهد که کیفیت مدل ساختاری در فرضیه پژوهش به

صورتی قوی ارزیابی می‌شود. حال مدل اندازه‌گیری پژوهش در حالت تخمین ضرایب و معناداری ضرایب در اشکال ۱ الی ۲ آورده می‌شوند.



شکل شماره ۱: مدل اندازه‌گیری پژوهش در حالت تخمین ضرایب



شکل شماره ۲: مدل اندازه‌گیری پژوهش در حالت معناداری ضرایب



## نتیجه گیری

- با توجه به سوال پژوهش که به شناسایی مؤلفه های مؤثر بر زرنگی سیاسی مدیران در استانداری همدان می پردازد، می توان گفت که بازی های اجتماعی، پویایی قدرت، شخصیت سیاسی، صداقت آشکار، تسخیر احساسات، نفوذ بین فردی، زیرکی اجتماعی، توانایی شبکه سازی، هوشیاری اجتماعی، صمیمت آشکار، انعطاف پذیری نفس، هوش هیجانی و مدیریت محیط، همگی به عنوان مؤلفه های مؤثر بر زرنگی سیاسی مدیران می باشند. در همین راستا نتایج پژوهش های نظری و همکاران (۱۳۹۹)، صادقی نصب و لطفی (۱۳۹۷)، انصاریان و همکاران (۱۳۹۶) و کوون (۲۰۲۰)، همسو با نتایج حاصله می باشند.

همان طور که مشخص گردید، بازی های اجتماعی، اولین مؤلفه مؤثر بر زرنگی سیاسی مدیران شناخته شده است؛ با توجه به اینکه زرنگی سیاسی، درک بسیار زیادی راجع به خود، محیط پیرامون و چگونگی حرکت و تأثیرگذاری بر آن محیط انجام می دهد تا به بهترین نتیجه دست یابد؛ بازی های اجتماعی نیز، فرصتی است برای شناخت بیشتر از اطرافیان و جوی که بر سازمان حاکم است. مؤلفه دوم، پویایی قدرت می باشد که منعطف بودن سیاست های مدیران را بیان می کند؛ هر چه مدیران سازمان، مقاومت کمتری نسبت به پذیرش و اجرای تغییرات داشته باشند، سبک مدیریت مؤثرتری را می توانند اجرا کنند. در مؤلفه سوم، شخصیت سیاسی بیان می شود؛ افرادی که دارای زرنگی سیاسی هستند قادر به پیش بینی و خواندن افکار افراد و شخصیت های مورد نیاز برای تعامل هستند و شخصیت سیاسی، از این جهت بر زرنگی سیاسی مدیران تأثیر می گذارد که قدرت نفوذ آنها در افراد بیشتر می کند. هدف از تأثیرگذاری در زرنگی سیاسی، این است که از دیگران یا از تصمیم های سازمانی در راستای پیشبرد منافع شخصی استفاده شود؛ صداقت داشتن، زمانی که به قصد کسب منفعت باشد، نوعی رفتار سیاسی محسوب می شود و به همین جهت، صداقت آشکار، مؤلفه دیگر مؤثر بر زرنگی سیاسی مدیران عنوان می شود.

مؤلفه پنجم مؤثر بر زرنگی سیاسی مدیران، تسخیر احساسات است که به اهمیت پندارها و قضاوت دیگران برای مدیران، مربوط می شود؛ و به همین دلیل بر زرنگی سیاسی تأثیر دارد که فرد می کوشد، بدان وسیله احساساتی که دیگران نسبت به وی دارند را کنترل کند و سیستم توزیع مزایا را به نفع خود برهم زند. از طرفی، یکی دیگر از اهداف مدیران در رفتار سیاسی، همراه ساختن افراد و جذب منابع در راستای مقاصد خود می باشد؛ به همین جهت، توانایی متقاعد ساختن دیگران، مهارتی است که کمک مهمی به مدیران در رسیدن به این اهداف بشمار می رود و این توانایی، همان مؤلفه ششم، یعنی نفوذ بین فردی نام دارد. در مؤلفه بعدی که به عنوان زیرکی اجتماعی عنوان شده است که به توانایی درک آنچه که در اطراف فرد جریان دارد و به درستی قدرت مشاهده دیگران را داشتن، اطلاق می شود. یک مدیر مدبر و سیاس، نباید نسبت به جزئیات بی تفاوت باشد و زیرکی اجتماعی، باعث می شود مدیران، مواردی را در مشاهدات خود درک کنند که سایر افراد نمی توانند آنها را متوجه شوند.

توانایی شبکه سازی، مؤلفه هشتم مؤثر بر زرنگی سیاسی مدیران شناخته شده است؛ افرادی که مهارت های سیاسی قوی دارند در گسترش ارتباط هایی که می تواند به آنها کمک کند، کار آزموده هستند و توانایی شبکه سازی نیز همین مفهوم را می رساند که مدیران با سیاست، سعی در ساختن تیمی قوی در سازمان دارند که آنها را در تحقق اهداف تعیین شده، یاری کند؛ اما پیش نیاز رسیدن به این توانایی، بهره مندی از هارتنی دیگر به نام هوشیاری اجتماعی است؛ چرا که هوشیاری اجتماعی، تبحر لازم برای ایجاد، حفظ و گسترش ارتباط را به افراد می دهد و مدیران برای کسب توانایی

شبکه سازی، ابتدا باید هوشیاری اجتماعی خود را که در مؤلفه نهم جای گرفته است را تقویت کنند. در مؤلفه بعدی، صمیمیت آشکار، به مهارت مدیران در ایجاد محیطی صمیمی و سازنده در سازمان اشاره می کند. مدیران دارای ویژگی صمیمیت آشکار، همواره در پی آن هستند تا رفتار و گفتاری صادقانه داشته و حرف و عملشان یکی باشد و از این طریق، تعهد کارکنان را به سازمان و استراتژی ها افزایش دهند. پیش تر به مؤلفه پویایی قدرت اشاره شد، اما لازم به ذکر است که منعطف بودن تنها مختص به سیاست ها و دستورات نیست، بلکه خود فرد نیز برای بهبود روابط خود، باید شخصیتی منعطف داشته باشد و سیاست های رفتاری مناسبی را با هر شخص به کار گیرد؛ بنابراین، انعطاف پذیری نفس نیز مؤلفه مؤثری بر زرنگی سیاسی مدیران می باشد. در مؤلفه دوازدهم، هوش هیجانی معرفی می شود که توانایی درک و مدیریت احساسات خود و دیگران اشاره دارد؛ و از این جهت بر زرنگی سیاسی تأثیر گذار است که مانع از بروز رفتارهایی که منافع فرد را به خطر می اندازند، می شود. در نهایت، مدیریت محیط، به عنوان آخرین مؤلفه مؤثر بر زرنگی سیاسی مدیران بیان می شود؛ یک مدیر با سیاست، درک کافی از نقش محیط سازمان بر عملکرد سازمانی، دارند؛ به همین جهت، با استفاده از امکانات و اقدامات مؤثر، وابستگی محیطی را در سازمان به حداقل می رسانند تا خللی در روند فعالیت های سازمان، به وجود نیاید.

- با توجه به فرضیه پژوهش که به بررسی تاثیر مؤلفه های زرنگی سیاسی مدیران بخش عمومی بر اثربخشی سازمان در استانداری همدان می پردازد، می توان گفت مؤلفه های زرنگی سیاسی مدیران به طور مستقیم به میزان ۸۷٪ بر عملکرد سازمانی تاثیر می گذارد، بنابراین در کل می توان نتیجه گرفت که مؤلفه های زرنگی سیاسی مدیران بخش عمومی بر اثربخشی سازمان در استانداری همدان تاثیر دارد. در همین راستا نتایج پژوهش های رجیب پور میدی و محمدی (۱۳۹۸)، خدامیان (۱۳۹۶)، سبحانی جو و خیبری (۱۳۹۶)، نوروزی (۱۳۹۵)، محبی و کنعانیان (۱۳۹۵)، تابلی و خان و صدیقی (۲۰۲۱)، بی بی و همکاران (۲۰۲۱)، شفیق و راجپوت (۲۰۲۱)، چلاگات و همکاران (۲۰۲۰)، گارسیا-چاس و همکاران (۲۰۱۹)، چانگ (۲۰۱۹)، لوینا و همکاران (۲۰۱۸) و سمراو و همکاران (۲۰۱۷)، همسو با نتایج حاصله می باشند.

بنابراین از قیاس یافته های پژوهش های پیشین و فرضیه پژوهش حاضر به این نتیجه می رسیم که مؤلفه های زرنگی سیاسی مدیران از جمله بازی های اجتماعی، پویایی قدرت، شخصیت سیاسی، صداقت آشکار، تسخیر احساسات، نفوذ بین فردی، زیرکی اجتماعی، توانایی شبکه سازی، هوشیاری اجتماعی، صمیمیت آشکار، انعطاف پذیری نفس، هوش هیجانی و مدیریت محیط، بر عملکرد سازمانی، بر عملکرد سازمانی تاثیر گذار است.

علت این نتیجه گیری را می توان این گونه بیان کرد که هر یک از مؤلفه های شناسایی شده، زمینه موفقیت مدیران در استفاده از هر گونه رفتار سیاسی می باشند. سیاست در کار، امری اجتناب ناپذیر است؛ در واقع باید با تدابیری خاص که ناشی از حس منفعت طلبی می تواند باشد، سازمان را مدیریت کرد که تمام اعضای سازمان، خود را متعهد به حرکت همگام با استراتژی های سازمان بدانند. زرنگی سیاسی مدیران، باعث می شود این واقعیت را بپذیرند که رفتار سیاسی در محیط کار، می تواند به سود سازمان باشد و سازمان را به اهداف تعیین شده، نزدیک سازد؛ بنابراین، زمانی که سازمانی موفق به کسب نتایج عالی در عملکرد خود باشد، باید به بستری که این نتایج در آن کسب شده نگرست؛ سازمانی که مدیران آن، بدون در نظر گرفتن ملاحظاتی که در حوزه رفتار سیاسی قرار می گیرند، مدیریت کنند، در مدت زمان

کوتاهی، انسجام خود را از دست داده و عملکرد ضعیفی خواهد داشت. به همین جهت، می‌توان نتیجه گرفت که مؤلفه های زرنگی سیاسی مدیران، بر عملکرد سازمانی تأثیر گذار می‌باشد.

### منابع

- امیری، زینب؛ عطا فر، علی؛ کتظمی، علی؛ امیری، یدالله (۱۳۹۲). تأثیر رهبری معنوی اسلامی از طریق توانمندسازی کارکنان بر بهبود عملکرد سازمانی در شرکت گاز استان لرستان. *مدیریت اسلامی*، ۲۱(۱).
- انصاریان، شعیب؛ نژادمحمدنامقی، احسانه؛ زمانی مقدم، افسانه (۱۳۹۶). رابطه ابعاد مهارت سیاسی با عملکرد کارمندان فروش (ارایه مدل مفهومی). *دومین همایش بین‌المللی انسجام مدیریت و اقتصاد در توسعه، تهران*.
- آقاجانی، فرید؛ طیبی، ابوالفضل؛ کاظم زاده، محمد (۱۳۹۹). معرفی مبانی عملکرد سازمانی و اهداف و مدل های عملکرد سازمانی، ششمین کنفرانس ملی علوم انسانی و مطالعات مدیریت.
- جلالی، سید کریم؛ صلواتی، عادل (۱۳۹۵). تحلیل نقش و اثر رفتار سیاسی بر عملکرد سازمانی. *اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی ایده های نوین در علوم مدیریت و اقتصاد*. تهران: موسسه علمی کیان پژوهان.
- حقیقی، م. ع، رحیمی نیک؛ برهانی، ب، صفری کرد رستمی، م (۱۳۹۶). *مدیریت رفتار سازمانی*. چاپ چهارم، تهران: ترمه.
- خدامیان، مریم (۱۳۹۶). *ارتباط هوش سیاسی و رفتار سیاسی با عملکرد کارکنان روزنامه های ورزشی*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه پیام نور استان البرز.
- رجبی پور میدی، علیرضا؛ محمدی، ایمان (۱۳۹۸). اثر درک از سیاسی کاری در سازمان بر تعهد کارکنان با توجه به مهارت سیاسی و کار تیمی. *چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت صنعتی*، یزد.
- سبحانی جو، باقر؛ خبیری، محمد (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین هوش سیاسی با عملکرد شغلی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان اهواز. *اولین همایش ملی دستاوردهای علوم ورزشی و سلامت دانشگاه علوم پزشکی آبادان، اهواز*.
- سپهوند، رضا؛ باقرزاده خداهشهری، راضیه؛ سپهوند، مسعود (۱۳۹۸). حساسیت سیاسی و جبران خدمت مدیران ارشد: تحلیل نقش میانجی و تعدیل گر شبکه سازی سیاسی و فشار نهادی در وزارتخانه های دولتی ایران. *مدیریت دولتی*، ۱۱(۳)، ۴۳۱-۴۵۴.
- سپهوند، رضا؛ جعفری، میثم (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل زرنگی سیاسی مدیران میانی دولت بر اساس نظریه داده بنیاد. *مدیریت دولتی*، ۱۲(۴)، ۶۷۳-۶۵۵.
- صادقی نصب، محسن؛ لطفی، داود (۱۳۹۷). بررسی تأثیر هوش سیاسی رهبران بر مدیریت اثربخش تغییر در شهرداری تهران. *نشریه آفاق علوم انسانی*، ۱۲(۱)، ۱۸۷-۱۴۹.
- غلامی، مسلم؛ تقوایی، رضا (۱۳۹۸). بررسی تأثیر پاسخگویی بر عملکرد سازمانی و شفاف سازی (مورد مطالعه استانداری همدان). *کنفرانس ملی پژوهش های کاربردی در مدیریت و مهندسی صنایع، تهران*.
- فرهنگی، علی اکبر؛ حسین زاده، علی (۱۳۸۴). دیدگاه های نوین درباره تعهد سازمانی. *ماهنامه تدبیر*، ۱۵۷، ۱۷-۱۴.
- محبی، محمد مهدی؛ کنعانیان، سوما (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین مهارت های سیاسی مدیران با عملکرد شغلی کارکنان سازمان صنعت معدن و تجارت استان کرمانشاه. *کنفرانس بین‌المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد، حقوق و علوم انسانی، شیراز*.

نظری، شیوا؛ ذوالفقاری، اکبر؛ محمدی احمدآبادی، ناصر (۱۳۹۹). رابطه هوش سیاسی و خود کارآمدی اجتماعی با نقش میانجی هوش فرهنگی در بین معلمان دوره دوم متوسطه شهرستان استهبان. ششمین کنفرانس بین المللی روانشناسی، علوم تربیتی و سبک زندگی، تهران.

نوروزی، محرم (۱۳۹۵). بررسی تأثیر ابعاد هوشمندی سیاسی بر عملکرد مالی سازمانی در شهرداری‌های شهرستان مشکین شهر. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشکین شهر.

Bibi, M., Khan, R. A., & Manzoor, A. (2021). Does Organizational Politics in Public Sector Mediates the Impact of Recruitment and Selection on Employee Performance. *Market Forces*, 16(1).

Brandon, R., & Seldman, M. (2004). *Survival of the savvy High integrity political tactics for career and company success*. Simon and Schuster.

Brown, R. B. (2013). Organizational commitment Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 230-251.

Chelagat, L. J., Korir, M., & Kibet, Y. (2020). Employee Political Skill, Organizational Citizenship Behaviour and Performance among Employees in Kenyan Universities Moderation Approach. *International Journal of Economics, Business and Management Studies*, 7(2), 247-260.

Chung, S. J. (2019). The Influence of Perceptions of Organizational Politics on Job Performance Focused on the Mediating Effect of Affective Commitment and the Moderating Effect of Political Skill. *경영교육연구*, 34(5), 509-539.

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.

García-Chas, R., Neira-Fontela, E., Varela-Neira, C., & Curto-Rodríguez, E. (2019). The effect of political skill on work role performance and intention to leave A moderated mediation model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1), 98-110.

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.

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.

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.

Kwon, H. W. (2020). Performance Appraisal Politics in the Public Sector: The Effects of Political Skill and Social Similarity on Performance Rating. *Public Personnel Management*, 49(2), 239-261.

Lvina, E., Johns, G., & Vandenberghe, C. (2018). Team political skill composition as a determinant of team cohesiveness and performance. *Journal of Management*, 44(3), 1001-1028.

Moore, E. (2009). Influence of large-scale organization structures on leadership behaviors. *2009 Agile Conference*.

Munyon, T. P., Frieder, R. E., Saturnino, C. B., Carnes, A. M., Bolander, W., & Ferris, G. R. (2021). Selling your network: how political skill builds social capital and enhances salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1-31.

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.

- Semrau, T., Steigenberger, N., & Wilhelm, H. (2017). Team political skill and team performance. *Journal of Managerial Psychology*, 32(3), 239-253.
- Shafique, S., & Rajput, A. (2021). Peeling Back the Association between Salesperson Political Skill and Salesperson Performance Evidence from the Pharmaceutical Sector. *International Journal of Business and Economic Affairs*, 6(4), 164-174.
- 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.



# The effect of political savvy components of public sector managers on organizational performance in Hamedan Governorate

Milad Javidan<sup>\*1</sup>  
Vahid Shafieipour<sup>2</sup>

Date of Receipt: 2022/08/23 Date of Issue: 2022/10/29

## Abstract

The current research was conducted with the aim of the effect of political savvy components of public sector managers on organizational performance in Hamedan Governorate. In terms of its nature and purpose, this research was an exploratory research and was carried out in a cross-sectional manner, and it was of a mixed nature (quantitative and qualitative). The statistical population of the qualitative part includes experts who have scientific expertise and work experience in the field of public administration, which included university professors with expertise in public administration, managers and officials and experts of Hamedan Governorate, and the statistical population of the quantitative part includes 132 employees of Hamedan Governorate. They were active in those organizations during 2022. The statistical sample in the qualitative section was selected using the targeted available method in the number of 12 people, and the statistical sample in the quantitative section was selected using the Morgan and Karjesi table and randomly available in the number of 92 people. The level of the components of political acumen of managers was about 73% and organizational performance was 70.2%. Among the dimensions of organizational performance, the dimension of organizational effectiveness obtained the highest average and the dimension of organizational innovation obtained the lowest average. The results obtained from the qualitative part of the research with one-sample T-test and Kendall's coefficient using SPSS software showed that 13 components were known as effective components on the political savvy of managers. Also, the results of the quantitative part of the research using structural equations with PLS software showed that the components of political savvy of managers directly affected organizational performance by 87%.

## Keywords

Political savvy of managers, organizational performance, Hamedan Governorate

1. Master's degree in public administration, public policy, Toisarkan branch, Islamic Azad University, Toisarkan, Iran (\* Corresponding author: milad\_javidan@yahoo.com)
2. Assistant Professor, Department of Business Management, Toisarkan Branch, Islamic Azad University, Toisarkan, Iran