

Research Paper

Conceptualization of Diplomatic Human Resource Management

Zahra Sadeghi¹ , Ali Asghari Sarem^{*2} , Javad Niknafs³ , Kambiz Hamidi³ , Alireza Aghighi⁴ ¹ Doctoral Student, Department of Management and Accounting, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran.² Assistant Professor, Faculty of Management & Accounting, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.³ Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran.⁴ Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Faculty of Economy, Management & Accounting, Payam Noor University, Tehran, Iran.

10.22080/shrm.2024.4839

Received:

December 27, 2023

Accepted:

May 5, 2024

Available online:

November 24, 2024

Keywords:

Diplomatic Human Resource Management; Diplomacy in the Organization; Political Environment; Organizational Democracy

Abstract

The ultimate goal of this research is to conceptualize a new face of human resource management, called diplomatic human resource management, which seems to be more suitable for the characteristics of the current environment of organizations. Issues such as the diversity of the workforce, conflicts between individuals and groups, conflicts over interests, different generational values of the workforce, the presence of unruly people in organizations, and things like that, along with the fact that the environment of organizations is more of a political environment than a rational environment and is full of political behaviors have doubled the need to conceptualize human resources management as a kind of special diplomatic work. The current research is qualitative in terms of approach and basic research in terms of purpose. The participants of this research are 25 managers and human resources specialists who had some kind of lived experience around the research problem. These people were selected by purposeful sampling, and semi-structured interviews were conducted with them and coded using the thematic analysis method. The findings indicate that "influence between employees by establishing positive relationships" and "monitoring employees while maintaining their human dignity" are at the heart and essence of the concept of diplomatic human resource management and strategies for injecting diplomacy in all dimensions and specialties of human resource management. Diplomatic human resource management is an approach to managing the organization's employees, which assumes that organizations are socio-political systems mixed with different stakeholders, updating the specific tasks of human resources and fulfilling its roles by applying and developing diplomatic skills, such as bargaining and negotiation skills, demonstrating political intelligence, problem-solving, and interaction and communication with employees with diverse values and needs.

Extended abstract

1. Introduction

Organizations are more than rational systems; they are political systems (Denhart, 1971), and organizational life is full of political behaviors

and issues related to these behaviors, which have been discussed and investigated in previous studies on the positive and negative aspects of this organizational reality (Ahmad et al., 2023; Hussain & Adil, 2023; Tork Zadeh&Fereidouni,2017). Organizations are similar to governments in many ways, and

*Corresponding Author: Ali Asghari Sarem

Address: Faculty of Management & Accounting, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran

Email: a.sarem@basu.ac.ir

therefore, we can compare them to political systems; issues such as goals, interests, conflict, and power play a major role in political metaphors. Organizations and their objectives follow different interests and objectives, and the conflict between these interests in the organization causes conflict; the organization tries to use the contradictions effectively with the help of the power factor and direct them toward the goals (Moshabaki, Asghar). :121, 2017). Therefore, by assuming the organization as a kind of political system, this research seeks to conceptualize diplomatic human resources management and provide strategies for injecting diplomacy into its special tasks.

2. Research Methods

This research is fundamental in terms of its purpose, and the data were analyzed by adopting a thematic analysis methodology. Thematic analysis is one of the methods of qualitative analysis based on which the text of qualitative interviews is reduced and segmented, categorized and summarized, and then reconstructed in such a way that important concepts are extracted from a set of data (Abedi Jafari et al., 2019). The classification of themes is based on the position of the theme in the theme network, which places them in the three categories of basic themes that indicate an important point in the text, the organizing themes, which are the interface between the overarching themes, and the basic themes of the network, which are obtained by combining and summarizing the basic themes and the overarching themes, which are at the center of the theme network, and the superior themes, which include the principles governing the text as a whole (Attride-Stirling, 2001). The steps of theme analysis are: 1. Getting to know the data; 2. Creating primary identifiers and identification; 3. Searching and recognizing themes; 4. Drawing the network of themes; 5. Analyzing the network of themes; and 6. Compiling the final report (Abedi Jafari et al., 2013). In this research, a semi-structured interview method was used to collect information. After collecting the data, all the interviews were written and entered into the MaxQda software, where all the texts were checked word by word, and the final themes were determined. The participants of this research were long-term human resources managers and

supervisors with more than 50 employees who had a lived experience of diplomacy and its various examples in organizations, which numbered 25. Also, the criteria for stopping the interviews were theoretical saturation. After finishing the interview with the 20th person, the themes of the participants' speech were repeated. Nevertheless, to ensure more confidence in the validity of the collected data, the interviews continued up to 25 cases.

3. Results

To answer the research questions and reach the findings, it is necessary to convert the raw interview data with research participants into understandable themes in scientific language. For this purpose, the first stage of data coding in the thematic analysis method, which is a type of descriptive coding, was done by writing 25 interviews. According to the structure and process of human resources management and the need to conceptualize diplomatic human resources management in this research, in the final stage of the organizing themes in the form of two overarching themes with the titles "heart and essence of diplomatic human resources management" and "strategies of updating diplomatic human resources management" were revealed.

4. Finding

In this research, the conceptualization of diplomatic human resource management was carried out to improve the scientific and practical understanding of human resource managers about the dimensions and strategies of diplomacy in human resource management. Based on the research findings, the concept of diplomatic human resource management is defined by the researchers of this article as follows: "Diplomatic human resource management means an approach in which human resource managers take actions according to the culture, values, and expectations of employees and other organizational stakeholders, which leads to building trust, cooperation, interaction, and commitment. This approach helps human resource managers establish constructive and effective relationships with employees and other stakeholders through communication, negotiation, conflict resolution, and problem-solving skills. Diplomatic HRM

also enables HR managers to understand the needs, wants, and perspectives of different people and propose solutions that preserve the interests of all parties. Finally, it can be acknowledged that diplomatic human resource management can help increase job satisfaction, motivation, performance, and loyalty of employees. The findings showed that "influence between employees by establishing positive interactions" and "monitoring employees while maintaining human dignity" are at the heart of diplomatic human resources management and constitute its essence. The implementation of the main roles of human resources management (Parsehian, 2017), as well as the implementation of the main tasks of human resources diplomatically, require the injection of the semantic and conceptual load of this word in the practice of human resources

management. Figure 2 shows diplomatic human resource management strategies in implementing human resource management tasks. The research findings showed that factors such as workforce needs assessment, analysis of supply and demand of human resources, determining the path of careers, communicating with key people, supporting continuous learning, measuring the achievement of goals, and ergonomics in the workplace can be implemented diplomatically.

Authors' contribution

All authors participated in the design, execution, and writing of all parts of this research.

Conflict of interest

The authors have no conflict of interest.



علمی

مفهوم‌پردازی مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک

زهرا صادقی^۱، علی اصغری صارم^{۲*}، جواد نیک نفس^۳، کامبیز حمیدی^۳، علیرضا عقیقی^۴

^۱ دانشجوی دکتری گروه مدیریت و حسابداری، مدیریت منابع انسانی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران
^۲ استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران
^۳ استادیار گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران
^۴ استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری، پیام نور، تهران، ایران



10.22080/shrm.2024.4839

چکیده

هدف غایی این پژوهش مفهوم‌پردازی چهره جدیدی از مدیریت منابع انسانی، با عنوان مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک است که به نظر می‌رسد با ویژگی‌های محیط کنونی سازمان‌ها تناسب بیشتری داشته باشد. مسائلی مانند تنوع نیروی کار، تعارض‌های بین فردی و گروهی، نزاع بر سر منافع، ارزش‌های نسلی متفاوت نیروی کار، حضور افراد بدقلق در سازمان‌ها و مواردی از این قبیل، در کنار این واقعیت که محیط سازمان‌ها بیش از آنکه یک محیط عقلایی باشد نوعی محیط سیاسی و آکنده از رفتارهای سیاسی است، لزوم مفهوم‌پردازی مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان نوعی کارویژه دیپلماتیک دوچندان کرده است. پژوهش حاضر از نظر رویکرد، کیفی و از نظر هدف از نوع پژوهش‌های بنیادی است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش تعداد ۲۵ نفر از مدیران و متخصصان منابع انسانی است که به نوعی تجربه زیسته‌ای پیرامون مسأله پژوهش داشتند. این افراد به شیوه نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شده با ایشان به روش تحلیل مضمون کدگذاری شدند. روایی یافته‌های مصاحبه با معیارهای گوبا و لینکن رصد شد و پایایی مصاحبه‌ها نیز به کمک پایایی بازآزمون مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها حاکی از آن است که «نفوذ بین کارکنان با برقراری روابط مثبت» و «رصد کارکنان در کنار حفظ کرامت انسانی آن‌ها» در قلب و جوهره مفهوم مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک قرار دارد و راهبردهایی برای تزریق دیپلماسی در تمامی ابعاد و کارویژه‌های مدیریت منابع انسانی قابل تصور است. مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک رویکردی از مدیریت کارکنان سازمان است که با پیش‌فرض قراردادن سازمان‌ها به مثابه سیستم‌های اجتماعی-سیاسی و آمیخته با ذی‌نفعان مختلف، جاری‌سازی کارویژه‌های منابع انسانی و ایفای نقش‌های آن را با کاربست و توسعه مهارت‌های دیپلماتیک، از قبیل مهارت چانه‌زنی و مذاکره، هوشمندی سیاسی، حل مسأله و تعامل و برقراری ارتباط با کارکنان دارای ارزش‌ها و نیازهای متنوع انجام می‌دهد.

تاریخ دریافت:

۶ دی ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش:

۱۶ اردیبهشت ۱۴۰۳

تاریخ انتشار:

۴ آذر ۱۴۰۳

کلیدواژه‌ها:

مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک؛
دیپلماسی در سازمان؛ محیط سیاسی؛
دموکراسی سازمانی

۱ مقدمه

نوعی سیستم سیاسی معرفی می‌کند. آن چه که سازمان را به-عنوان بافت آکنده از رفتار سیاسی مفهوم‌پردازی می‌کند، منابع انسانی و نقش اجتماعی آن‌ها در انجام وظایف سازمانی است که با مفاهیم قدرت، تضاد، تعارض، رفتارهای سیاسی، تنوع، دوستی‌های سازمانی، شایعه‌پراکنی و مسائلی از این قبیل هم در جنبه مثبت و هم در جنبه منفی خود عجین شده است. مدیریت منابع انسانی در چنین وضعیتی نیازمند در نظر گرفتن چهره خاصی از خود است که با این واقعیت‌ها هم‌راستا و هم‌سو باشد.

مدیریت منابع انسانی باعث شکل‌گیری چارچوبی کارآمد در تعامل با منابع انسانی می‌شود که به مدیران اجازه می‌دهد علاوه بر شناخت وضع موجود، دنبال رفع کمبودهای آینده

سازمان‌ها بیش از آن که سیستم‌هایی عقلایی باشند، سیستم‌های سیاسی بوده (Denhardt, 1971) و زندگی سازمانی با رفتارهای سیاسی آکنده بوده و سرشار از مسائل مرتبط با این رفتارها است که در پژوهش‌های پیشین جنبه‌های مثبت و منفی این واقعیت سازمانی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است (Turk, Hussain & Adil, 2023; Ahmad et al, 2023) از همین رو است که مورگان^۱ (۱۹۹۸) در کتاب ارزشمند خود با عنوان «سیمای سازمان»، در یکی از استعاره‌های خود، سازمان را به مثابه

* نویسنده مسئول: علی اصغری صارم

آدرس: دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

ایمیل: a.sarem@basu.ac.ir

¹ Morgan

برای نفوذ و کنترل دیگران به منظور دستیابی به اهداف سازمانی از آن برخوردار باشند (vandermart, 2008).

اما سؤال آن جاست که مدیر منابع انسانی برای مدیریت این محیط‌های آکنده از موقعیت‌های سیاسی نظیر تنوع نیروی انسانی، رفتارهای انحرافی کارکنان، تضاد منافع، قدرت، گروه‌های فشار، رفتارهای سیاسی مشروع و نامشروع و مسائلی از این قبیل و پایش و کنترل تأثیرات این مسائل بر کارویژه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان، باید چه راهبردهایی را در پیش گیرد؟ در پاسخ به این سؤال به نظر می‌رسد باید گفته شود که علاوه بر شایستگی‌های عمومی یک مدیر منابع انسانی، ظاهراً مدیران منابع انسانی به نوعی شم سیاسی نیازمند هستند که در جریان ارتباط و مذاکره با کارکنان در راستای رسیدن به اهداف سازمانی و نیز به حداقل رساندن تعارض‌های غیرسازنده باید از آن بهره‌مند باشند. به طور سنتی در سازمان‌های امروزی تلاش در جهت تشویق کارکنان، فراهم کردن کانال‌های ارتباطی بین مدیران و کارکنان، و جاری‌سازی سیاست‌های عدم تبعیض بین ذی‌نفعان، نیازمند تزریق دیپلماسی در کارویژه‌های مدیریت منابع انسانی است (Cristina del- Castillo-Feito, 2022).

سازمان‌ها از جهات بسیار همانند حکومت‌ها هستند و از این رو می‌توانیم آن‌ها را به نظام سیاسی تشبیه کنیم، مسائلی مانند اهداف، منافع، تعارض و قدرت در استعاره سیاسی نقش عمده ایفا می‌کنند. سازمان‌ها و اهداف موجود در آن‌ها منافع و اهدافی متفاوت را دنبال می‌کنند و تضاد بین این منافع در سازمان موجب کشمکش می‌شود، سازمان به کمک عامل قدرت می‌کوشد تا از تضادها به نحوی مؤثر بهره بگیرد و آن‌ها را به سوی اهداف هدایت کند (zahedipour et al, 2017). بنابراین این پژوهش با پیش‌فرض گرفتن سازمان به مثابه نوعی سیستم سیاسی، درصدد مفهوم‌پردازی مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک و ارائه راهبردهایی برای تزریق دیپلماسی در کارویژه‌های آن است.

۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سازمان‌ها وجه غالب زندگی مدرن اجتماعی امروزه ما انسان‌ها هستند. سیاست یکی از حوزه‌های اصلی جامعه انسانی است. وقتی سازمان‌ها را از دریچه سیاست می‌بینیم، الگوهای منافع رقابتی، درگیری‌ها و بازی‌های قدرت بر صحنه سازمان و محیط‌های کاری غالب است (Morgan, 2010). با وجود این، مشخص است که لازمه رشد و توسعه همه‌جانبه جامعه، داشتن سازمانی سالم و پویاست. ویژگی‌های سازمان سالم، تنها در داشتن سود و منفعت زیاد یا تعداد کارکنان و مدیران آن‌ها نیست؛ بلکه سازمان سالم، متشکل از نیروی خلاق، سازنده و متعهد است (Imani et al, 2019). به زعم بارون و کریس (۱۹۹۹)، نیروی خلاق، کلید موفقیت یا شکست سازمانی محسوب می‌شود. از این لحاظ، خطمشی‌ها، روش‌ها و کارکردهای منابع انسانی، در مجموع باید در خدمت استراتژی سازمانی باشد و مدیران و رهبران سازمان‌ها نسبت به مسائل آن درک درستی داشته و در مورد پیامدهای آن حساس باشند.

باشند (Aryano & Yordano, 2008). در آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی که به معنی تشخیص علل آسیب‌های وارده بر سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها است، عیوب و عوامل آسیب‌زای نظام مدیریت منابع انسانی با مشاهده عوارض شروع شده و تا رفع آن‌ها ادامه می‌یابد. همین آسیب‌شناسی و برقراری تناسب و همسویی مدیریت منابع انسانی با واقعیت محیط‌های کاری می‌تواند بهبود سیستم‌های سازمانی را به دنبال داشته باشد (Stark & Pouler, 2017). همان‌طور که گفته شد، واقعیت زندگی سازمانی در عصر حاضر آکنده از مسائل و چالش‌هایی است که حل و مقابله با آن‌ها و بهره‌برداری درست از آن‌ها نیازمند مهارت‌های سیاسی منابع انسانی (Kapoutsis, 2016) و مفهوم‌پردازی مدیریت منابع انسانی از دریچه سیاسی به آن است.

برای مثال، امروزه تنوع نیروی کار به‌عنوان یک ستون استراتژیک اصلی برای سازمان تبدیل شده است (Barak, 2015)، که مدیریت این تنوع، نیازمند به‌رهمندی مدیران منابع انسانی از مهارت تعامل و رفتار با انواع نیروهای انسانی و ویژگی‌های آن‌هاست. از طرف دیگر، برای مقابله با تغییرات مکرر جهان ناشی از جهانی شدن، مدیران شروع به جست‌وجوی بهترین استراتژی‌ها برای اجرای مؤثر این محیط مختلط کرده‌اند. این قبیل جست‌وجوها برای پایداری مدیریت منابع انسانی در افزایش عملکرد، انگیزه کارکنان، رضایت و همچنین تعهد کاری آن‌ها نیز بسیار سازنده در نظر گرفته می‌شود (Ghaderi et al, 2023). یکی از این جست‌وجوهای اثربخش در مفهوم‌پردازی مدیریت منابع انسانی از دریچه دیپلماتیک است.

تغییرات جهانی و ورود به جهان ارتباطات و اطلاعات باعث شده تا دیپلماسی نیز تغییراتی را تحت تأثیر جهان امروزی پذیرا شود که برخی آن را اجتماعی و خصوصی شدن دیپلماسی می‌دانند. دیپلمات جهان امروز، باید قادر به تعامل شفاف و برقراری ارتباط با عامه مردم باشد (Henrikson, 2016). وقتی با دامنه وسیعی از تفاوت‌ها و پیشینه‌های فرهنگی سروکار داشته باشیم، حل تعارض و مذاکره نیاز به درک و احترام به فرهنگ‌ها و پیشینه‌های شخصی دارد. بنابراین حل تعارض به‌عنوان موقعیتی که در آن اختلافی بین ارزش‌ها و اهداف وجود دارد (Nurhalim, 2022)، در محیط‌های سازمانی نیازمند ایفای نقش‌هایی است که از یک دیپلمات انتظار می‌رود. یک مدیر با به‌کارگیری نادرست رفتار سیاسی می‌تواند موجبات نارضایتی کارکنان را فراهم آورده و باعث شیوع رفتارهای نادرست سازمان شود. بر اساس پژوهش‌های انجام شده رفتار سیاسی بر رضایت شغلی، عملکرد سازمان و بهره‌وری تأثیر دارد (Hamouni, 2021). برای مقابله با رفتارهای سیاسی نامشروع و مدیریت رفتارهای سیاسی مشروع آن چه نیاز است برخورداری مدیر منابع انسانی از هوش و مهارت سیاسی بالا است. مهارت سیاسی شکل منحصربه‌فردی از مهارت اجتماعی است که با گذشت زمان از طریق آموزش و تجربه قابلیت تغییر دارد و مدیران باید

1 Baron & Kereps

رفتارها عبارت هستند از؛ خرابکاری، اعتراض، شورش، سهل‌انگاری، وظیفه‌شناسی و رفتارهایی از این قبیل که در شرایط عدم اطمینان و بی‌ثباتی رخ داده یا افزایش می‌یابند که به آن‌ها رفتارهای سیاسی نامشروع گفته می‌شود (Dargahi, 2013). از دیگر چالش‌ها می‌توان به انحراف‌های کاری در محیط سازمانی اشاره کرد، پژوهش‌های زیادی درباره‌ی شناسایی پیش‌زمینه‌ی انحراف‌های کاری صورت گرفته است و عوامل متعددی مانند عوامل فردی (شخصیت و و درک از شرایط کاری)، سبک رهبری (مدیران استبدادی، دموکراتیکی، آزاد) و عوامل سازمانی و مدیریت (بی‌عدالتی در اجرای قوانین، ساختار نامناسب، پاداش، فرهنگ سازمانی ضعیف، ابهام در عملکرد شغلی و ارزش‌یابی کارکنان، نبود ساختاریافته‌ی تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها) شناخته شده که در این میان نقش عوامل سازمانی و مدیریت در کاهش یا بروز رفتارهای کاری انحرافی پررنگ‌تر از دیگر عوامل بوده است (Jiang et al, 2021). علاوه بر رفتارهای سیاسی و انحرافی به طور کلی می‌توان گفت در سازمان‌ها تعارض نیز امری طبیعی است و امروزه همه‌ی سازمان‌ها به نوعی با پدیده‌ی تعارض درگیر هستند. علل تعارض در سازمان می‌تواند ناشی از عدم درک یکسان، استعدادها و نیازهای متفاوت، برخورد منافع، مشکلات فردی، گروهی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، عدم برابری و بی‌عدالتی و غیره باشد (Blake & Moutom, 2019). به استناد موارد مطروحه می‌توان گفت که در اکثر چالش‌ها و مشکلات سازمانی نقش تعاملات انسانی را می‌توان پررنگ دید، بنابراین به نظر می‌رسد جاری‌سازی دیپلماسی در سازمان‌ها نوعی الزام عملی برای مدیران منابع انسانی در حل چالش‌های مذکور باشد. به عبارت دیگر به نظر می‌رسد لازم است مدیران منابع انسانی به ویژگی‌های دیپلمات‌ها مزمین شوند. هوش و استعداد، ششم سیاسی، قوه‌ی تجزیه و تحلیل و استدلال، قوه‌ی ابتکار و اتکای به نفس، آینده‌نگری، صبر و بردباری، کنترل احساسات، پرهیز از جزم‌اندیشی، اجتماعی بودن، توانایی نفوذ بر دیگران، مهمان‌نوازی، برخورداری از علو طبع، اخلاق‌نیک، اعتدال روانی، تعلق خاطر به اجتماع و وجدان و از همه مهم‌تر برخورداری از تعامل‌های قوی، از ویژگی‌های اساسی دیپلمات‌ها است. درواقع می‌توان اذعان داشت دیپلمات‌ها به مثابه یک حاکم خوب در هر جمع اجتماعی هستند (Westermann & Rehbin, 2015). به طور کلی، به فن و عمل رهبری مذاکرات بین گروه‌ها، به منظور حصول سازش که مورد رضایت متقابل همگان باشد و نیز آیین و آداب و مراسم و طرق رهبری این مذاکرات، دیپلماسی می‌گویند (Dubinsky, 2019). دیپلماسی سازمانی یا دیپلماسی شرکتی را می‌توان به‌عنوان دامنه‌ای از فعالیت‌ها با هدف ایجاد شرایط مطلوب برای انجام فعالیت‌ها و منویات سازمان و نیل و دست‌یابی به هدف‌های سازمانی تعریف کرد. با این تعریف، دیپلماسی سازمانی شامل فعالیت‌هایی از قبیل اثرگذاری بر دیگر نقش‌آفرینان اقتصادی و اجتماعی به منظور ایجاد و استفاده از فرصت‌های کسب‌وکاری، تشریح مساعی با مراجع دولتی و نیز قانون‌گذاری است که بر فرآیندهای سرمایه‌گذاری و تجاری تأثیر می‌گذارند و نیز شامل جلوگیری از تعارضات

فهم مدیران منابع انسانی از عرصه و چهره‌ی سیاسی سازمان‌ها و سیالیت رفتارهای سیاسی مشروع و نامشروع در آن برای ایجاد و نگهداشت سازمان‌های سالم ضروری به نظر می‌رسد. اولریچ^۱ (۱۹۹۷)، با بسیاری از شرکت‌ها و صدها متخصص حرفه‌ای مدیریت منابع انسانی، چارچوبی را به‌عنوان روشی برای توصیف نتایج قابل حصول از فعالیت‌های منابع انسانی ارائه داده است و چهار نقش برای مدیران منابع انسانی شناسایی کرده است: ۱-مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۲-مدیریت زیرساخت شرکت ۳-مدیریت مشارکت کارکنان و ۴-مدیریت تحول و تغییر. ایفای اثربخش این نقش‌ها به گونه‌ای تضمین‌کننده‌ی موفقیت مدیریت منابع انسانی در سازمان و تداوم بخش به حیات سازمانی است. با توجه به آن که محیط‌های سازمانی نوعی محیط‌های آکنده با مسائل سیاسی هستند، به نظر می‌رسد ایفای چهار نقش مذکور ممکن است با چالش‌های گوناگون سازمانی همراه باشد. همین فضای آکنده از سیاست ممکن است به درگیری کارکنان در چالش‌های روان‌شناختی متعدد، به خصوص در شیوع بحران‌ها منتهی شود. البته به‌کمک روش‌هایی نظیر طراحی مجدد شغل، افزایش کیفیت محیط کار، اتخاذ سبک رهبری مناسب، توجه به مسائل کارکنان و برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط با مدیریت استرس برای کارکنان، می‌توان تنش‌ها را در سازمان کاهش داد، اما به نظر می‌رسد شیوه و راهبرد اثربخش مواجهه با این چالش‌ها، نیازمند اتخاذ دریچه‌ی نگاه جدیدی به مدیریت منابع انسانی باشد. طبق پژوهش‌های مختلف، سبک یا رفتار مدیران، از عواملی است که در کاهش چالش‌های روان‌شناختی کارکنان نقش مهمی بازی می‌کند (Yanez Araque et al, 2021). چالش‌های مدیریت منابع انسانی نیز با تغییر در محیط‌های رقابتی بازار کسب‌وکار در حال افزوده شدن است. هم‌زمان کارکنان و کارفرمایان برای ارتقای کیفیت زندگی کاری خود نگران هستند. سبک‌های مدیریت نیز به‌عنوان چالشی خاص در حال تغییر است. مدیران منابع انسانی نمی‌توانند چالش‌های کنونی را نادیده بگیرند؛ بلکه باید به منظور پذیرش این چالش‌ها، سازوکارهای نوآورانه‌ی را برای توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی طراحی و اجرا کنند (lina et al, 2016). برای مثال، یکی از چالش‌های اساسی می‌تواند وجود کارکنان بدقول در سازمان‌ها باشد. کارکنان بدقول کارکنانی در نظر گرفته می‌شوند که در محل کار، رفتارهایی خلاف و عکس هنجارهای اجتماعی موجود از خود نشان می‌دهند و طبیعتاً به دنبال آن و رفتارهای متقابل موجود باعث ایجاد فضایی می‌شوند که عدم همکاری و نبود فهم متقابل از ویژگی‌های بارز آن است (Yazdan Khah et al, 2022). از نمونه چالش‌های دیگر، رفتارهای سیاسی مشروع و نامشروع است که باعث خارج شدن سازمان‌ها از حالت سازمانی خود می‌شوند. باید اذعان کرد که بعضی رفتارهای سیاسی مشروع هستند و بعضی نامشروع. اگر بروز تضاد در سازمان‌ها، قانونی و مشروع به حساب آید، بنابراین شکایت از سازمان‌ها توسط کارکنان، به نوعی رفتار سیاسی مشروع نامیده می‌شود. اما همه‌ی رفتارهای سیاسی نیز مشروع نیستند و از طرفی باعث نقض قوانین و مقررات سازمانی شده و به شکلی موجب اختلال در فعالیت‌ها می‌شوند. این نوع

¹ Ulrich

منظور دستیابی یا حفاظت از منافع خود صورت می‌گیرند (Yazdani Ziarat & Rastgar, 2013). مهارت‌های مذاکره‌ای برای مدیران اجرایی که در محیط آشوبناک و متزلزل کنونی فعالیت می‌کنند امری ضروری است. مدیران ارشد زبده برای پیش‌برد اهداف خود به وسیله تعامل و بده بستن با رهبران دیگر سازمان‌ها، دولت‌ها، تحلیل‌گران، رسانه‌ها و گروه‌های ذی‌نفع از ابزار دیپلماسی استفاده می‌کنند (Dargahi, 2013). بنابراین، شناسایی مضمون محوری دیپلماسی در کاربست آن در مدیریت منابع انسانی و احصای راهبردهای تزییق این مفهوم در کارویژه‌های مدیریت منابع انسانی در این پژوهش مدنظر خواهد بود. واکاوی موضوع بحث‌انگیز دیپلماسی سازمانی در ادبیات پژوهشی و نقش آن در سازمان‌ها، به خصوص در مدیریت منابع انسانی حاکی از وجود برخی پژوهش‌های مرتبط است. در جدول (۱)، نسبت به ارائه نتایج و یافته‌های برخی از مهم‌ترین پژوهش‌ها و مطالعات این حوزه پرداخته شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهشی مرتبط با دیپلماسی سازمانی و ابعاد مرتبط با آن

پژوهشگر	سال	عنوان پژوهش	نتایج به دست آمده
آنیل ماتسون ^۱	۲۰۲۳	نحوه سازمان‌دهی سکوت در محل کار: دیدگاه سیاست سازمانی در مورد بدرفتاری عملی در محل کار	بدرفتاری در محل کار مانند نادیده گرفتن، حذف و اخراج به‌عنوان یک استراتژی سیاسی در سازمان توسط مدیران شناخته شده است.
دیویس، ماری، و واتکینز ^۲	۲۰۲۳	تغییرات کاری و درک کارکنان از استفاده از سیاست‌کاری انعطاف‌پذیر	اگر در سازمان از سیاست‌های تعاملی مدیران و همکاران استفاده شود، به رضایت‌مندی حداکثری دست می‌یابیم.
سارا، دیانا ^۳	۲۰۲۱	نقش روابط عمومی در دیپلماسی شرکتی: چگونه پرورش روابط، مشروعیت سازمانی را افزایش می‌دهد	پژوهش چارچوبی را برای توضیح نقش اجتماعی روابط عمومی در ایجاد مشروعیت سازمانی از طریق پرورش روابط فراهم می‌کند.
سبب‌انگ، کارای ^۴	۲۰۲۱	ارتقای قابلیت رشد شغلی: مهارت سیاسی، کسب منابع اجتماعی و رضایت	رابطه میانجی بین مهارت سیاسی، منابع شبکه‌ای و پتانسیل رشد شغلی در سطوح رضایت‌مندی، رابطه‌های معنادار است.
بارت کلی ^۵	۲۰۲۱	تسلط بر هنر تدبیر و دیپلماسی	برای موفقیت در هر زمینه کاری، توسعه مجموع مهارت‌ها و نشان دادن ویژگی‌های یک دیپلمات مؤثر بسیار مهم است. اخیراً دیپلماسی با رفتار و منش افراد در همه انواع محیط‌ها از محل کار گرفته تا جوامع مرتبط است.
علی یوسف الحکیم، مایادا ^۶	۲۰۲۰	توسعه مقیاس اندازه‌گیری از دیپلماسی سازمانی	ابعاد دیپلماسی سازمانی شامل: اقناع، مذاکره، کاهش تعارض و گوش دادن است.
میلیکا جوانویک ^۷	۲۰۱۹	رفتار سیاسی مدیران و کارفرمایان به عنوان ابزاری برای پیشرفت شغلی: تأثیر و عوامل مؤثر بر اثربخشی فردی و سازمانی	رفتار سیاسی در کارکنان سطوح پایین سلسله‌مراتب سازمانی در تکاپوهای آن‌ها برای ارتقای جایگاه شغلی و برای کارکنان سطوح بالای سلسله‌مراتب در تلاششان برای هدایت زیردست خود نمود دارد.
اسرار و همکاران ^۸	۲۰۱۹	تأثیر سیاست سازمانی بر نتایج کارکنان؛ نقش تعدیل‌کننده سرمایه اجتماعی	سیاست‌های سازمانی با استرس شغلی کارمندان و اهداف گردش مالی رابطه منفی دارد.
فرانک و فورستل ^۹	۲۰۱۸	پژوهشی جامع در باب سیاست‌های سازمانی و درگیری در تیم	سیاست‌های سازمانی و درگیری‌های تیمی در مقابل را افزایش می‌دهد. امروزه در سازمان‌ها، تصمیم‌گیری تحت نفوذ سیاسی بوده و بسیار پیچیده شده است. سازمان‌ها برای اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک خود از تیم‌های تصمیم‌گیری که تحت سیطره سیاسی‌کاری قرار دارند، استفاده می‌کنند.
براتون و آلفر ^{۱۰}	۲۰۱۶	نقش سرمایه سیاسی رهبران در رشد فرهنگ سیاسی و توسعه سیاسی	بین میزان سرمایه سیاسی رهبران و مدیران سیاسی کشورها، با توجه به شاخص‌های فرهنگ سیاسی با میزان توسعه سیاسی کشورها مورد مطالعه، رابطه معناداری وجود دارد.
گرت مورگان	۲۰۱۰	استعاره‌های سازمان	سیاست به‌عنوان یکی از ویژگی‌های اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی است که در آن مدیران مؤثر بازیگران سیاسی ماهری هستند که تعامل مستمر بین منافع و تعارض یک سازمان و یک نیروی مثبت به شمار می‌آیند.

⁶ Ali Yousif Al-Hakim & Mayada

⁷ Milica Jovanović

⁸ Asrar-ul-Haq et al

⁹ Franke and Foerst

¹⁰ Bratton and Alferr

¹ Anneli Matsson

² Davis & Murphy & Watkins

³ Sarah Marschlich & Diana Ingenhof

⁴ Hataya Sibunruang

⁵ Bart Kelly

شناسایی و رتبه‌بندی رفتارهای مدیران به‌منظور کاهش چالش‌های روان‌شناختی منابع انسانی در موقعیت بحرانی	۱۴۰۱	تئوری و همکاران
رفتار سیاسی مدیران دولتی و علل آن در سازمان	۱۴۰۱	ثنایی و جعفریانی
نقش مدیریت منابع انسانی در عملکرد سازمان	۱۴۰۱	علی قصوری
پیش‌بینی‌ها و پس‌آیندهای رفتار سیاسی در سازمان	۱۴۰۱	محمدفارس، مهدی خیراندیش
شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی	۱۴۰۱	آل طه، شامی برزکی و صفری
الگوی رفتارهای سیاسی درون و برون سازمانی بخش دولتی با رویکرد هوش‌سیاسی (مورد مطالعه: شهرداری استان خراسان رضوی).	۱۴۰۰	هامونی، طاهری لاری و بهرام‌زاده
شیوع رفتارهای سیاسی در انواع ساختارهای سازمانی با واسطه‌گری منابع قدرت: مطالعه آموزش و پرورش استان فارس.	۱۳۹۹	ترک‌زاده، ایزدی و مزگی‌نژاد
بررسی و اولویت‌بندی ابعاد رفتار سیاسی-اجتماعی مدیران با استفاده از تکنیک فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی	۱۳۹۷	رضایی و همکاران
تبیین رابطه عوامل فردی با مهارت سیاسی مدیران در سازمان دولتی با توجه به نقش تعدیل‌کننده اراده سیاسی.	۱۳۹۶	یوسفی و همکاران
رفتارهای سیاسی در سازمان‌های با ساختار تواناساز و بازدارنده شامل: بازی‌های سیاسی، تاکتیک‌های سیاسی و بازی‌های قدرت است.		
پس از اولویت‌بندی رفتارهای سیاسی بیان کردند که ابعاد نگرش‌های شغلی، پیامدهای کاری، عوامل سازمانی و ویژگی‌های فردی به ترتیب از مهمترین ابعاد شناخته شده در مدل‌سنجی رفتار سیاسی مدیران است.		
بین عوامل فردی از جمله: شخصیت، خودشیفتگی، پاسخ‌گویی فردی، کاریزما و هوش عاطفی با مهارت سیاسی مدیران سازمان‌های دولتی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.		

منابع انسانی از طریق مفهوم‌پردازی مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک است، رویکرد کیفی مناسب‌تر به نظر می‌آید. این پژوهش از لحاظ هدف بنیادی بوده و با اتخاذ روش‌شناسی تحلیل مضمون به تجزیه و تحلیل داده‌ها خواهد پرداخت. تحلیل مضمون یکی از روش‌های تحلیل کیفی است که براساس آن متن مصاحبه‌های کیفی کاهش می‌یابد و بخش‌بندی، مقوله‌بندی و تلخیص و سپس به گونه‌ای بازسازی می‌شود که مفاهیم مهم درون مجموعه‌ای از داده‌ها استخراج شود (Abedi Jafari et al, 2011). طبقه‌بندی مضمون‌ها براساس جایگاه مضمون در شبکه مضامین است که آن‌ها را در سه دسته قرار می‌دهد: مضمون‌های پایه که مبنی نکته مهمی در متن است. مضمون‌های سازمان‌دهنده که واسط مضمون‌های فراگیر و مضمون‌های پایه شبکه است و از ترکیب و تلخیص مضمون‌های پایه به دست می‌آید و مضمون‌های فراگیر که در کانون شبکه مضمون‌ها قرار می‌گیرد و مضمون‌های عالی است که دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌عنوان کل است (Attride-Stirling, 2001). مراحل تحلیل مضمون عبارت است از: ۱. آشنا شدن با داده‌ها ۲. ایجاد شناسه‌های اولیه و شناسه‌گذاری ۳. جست‌وجو و شناخت مضمون‌ها ۴. ترسیم شبکه مضمون‌ها ۵. تحلیل شبکه مضمون‌ها و ۶. تدوین گزارش نهایی (Abedi Jafari et al, 2011). در این پژوهش از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است. پس از گردآوری داده‌ها از این طریق، تمامی

مرور پیشینه تجربی حوزه مطالعاتی پژوهش حاضر، حاکی از آن است که تاکنون موضوع دیپلماسی سازمانی به‌عنوان نقطه عطف موفقیت مدیر منابع انسانی در ایفای نقش‌ها و انجام کارویژه‌های منابع انسانی در زندگی سیاسی سازمان‌ها با ذی‌نفعان متعدد داخلی و خارجی مورد توجه قرار نگرفته است. به عبارت دیگر، در پژوهش‌های پیشین، هوش سیاسی و ویژگی‌های دیپلماسی سازمانی را به‌عنوان نوعی متغیر مجزا در تعاملات و ابعاد مختلف زندگی سازمان مورد بررسی قرار داده‌اند؛ اما به صورت مشخص تلاشی در تزیق دیپلماسی به کارویژه‌های مدیریت منابع انسانی و مفهوم‌پردازی آن از این لنز مفهومی مورد توجه قرار نگرفته است. بنابراین ضروری به نظر می‌رسد که در راستای پرکردن این شکاف در ادبیات پژوهشی، به مفهوم‌پردازی مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک پرداخته شود.

۳ روش‌شناسی پژوهش

گفته می‌شود که در خصوص مسائل و مشکلات سازمانی به-خصوص در حیطه سیستم‌های اجتماعی و رفتاری و نیز به دلیل ماهیت پیچیده سازمان‌ها، بهتر است که تمرکز بر حل مسأله سازمانی با اتخاذ رویکردهای پژوهش کیفی به این مسائل مورد توجه قرار گیرد (Sarlak and Nouriani, 2017). از همین رو، در پژوهش حاضر که به دنبال دست‌یافتن به فهم مناسبی از تأثیرات زندگی سیاسی در کارویژه‌های مدیریت

معیاری است که **گوبا و لینکلن (۱۹۸۵)** تحت عنوان قابلیت اعتماد مطرح کرده‌اند (**ilvet and Lazenbot, 2005**). جدول (۲) اقدام‌های پژوهشگران را در ارتقای قابلیت اعتماد پژوهش و بر اساس معیارهای مذکور نشان می‌دهد. برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام‌شده، چند مصاحبه نمونه انتخاب شده و کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی باهم مقایسه شدند. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهش‌گر به کار می‌رود، ولی با این اشکال روبه‌رو است که نتایج حاصله از آزمون مجدد می‌تواند تحت تأثیر تجربه و حافظه کدگذار قرار گرفته و منجر به تغییر در قابلیت اعتماد شوند. کدهایی که در دو فاصله زمانی مشابه بودند، به‌عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان غیرتوافق مشخص شده‌اند. روش محاسبه پایایی به این صورت است؛ در این پژوهش سه مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب و با فاصله زمانی سی روز مجدداً کدگذاری شده‌اند و نتایج در جدول ۳ ارائه شده است. با توجه به اینکه میزان پایایی بازآزمون ۹۱٪ و این مقدار بیشتر از ۶۰٪ است، قابلیت اعتماد کدگذاری تأیید می‌شود.

مصاحبه‌ها مکتوب و وارد نرم‌افزار مکس کیودا شده و در آنجا تمامی متون کلمه به کلمه بررسی و مضامین نهایی مشخص شدند. مشارکت‌کنندگان این پژوهش، مدیران و سرپرستان منابع انسانی باسابقه و با تعداد کارکنان بالای ۵۰ نفر بودند که تجربه زیسته‌های پیرامون دبیلماسی و مصادیق مختلف آن در سازمان‌ها داشتند که تعداد آن‌ها ۲۵ نفر بود، همچنین معیار توقف مصاحبه‌ها، اشباع نظری بود. پس از اتمام مصاحبه با نفر بیستم، مضامین صحبت مشارکت‌کنندگان تکرار می‌شد. با وجود این، در جهت حصول اطمینان بیشتر در اعتبار داده‌های گردآوری‌شده، مصاحبه‌ها تا ۲۵ مورد ادامه پیدا کرد.

برای تضمین اعتبار و کیفیت داده‌ها و تحلیل‌های صورت گرفته نیز به معیارهای اعتبار پژوهش‌های کیفی **گوبا و لینکلن (۱۹۸۵)** توجه شد. از نظر ایشان، روایی در پژوهش کیفی به این پرسش پاسخ می‌دهد که آیا روش‌ها، رویکردها و فنون به کاررفته با یکدیگر مرتبطند و آن چه را که در پی سنجش آن هستید، می‌سنجد یا خیر. یکی از مشهورترین و مرسوم‌ترین روش‌ها در این خصوص و در پژوهش‌های کیفی، چهار

درصد پایایی = تعداد توافقات × ۲

×

تعداد کل داده‌ها

جدول ۲. اعتبارپذیری پژوهش

معیار ارزیابی	شرح اقدام
قابل قبول بودن	این معیار با انجام کامل پژوهش تا اشباع داده‌ها، ارائه داده‌ها به مشارکت‌کنندگان و نظرخواهی از آنان، تخصیص زمان کافی برای انجام مصاحبه‌ها و انجام کدگذاری توسط چند نفر صورت پذیرفت.
انتقال‌پذیری	درخصوص این معیار، یافته‌ها با خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و نیز مدیران منتخب پژوهش بررسی و در تکرارهای متعدد اصلاح شد.
قابلیت اطمینان	در این پژوهش از مصاحبه حضوری استفاده و با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان و برای اختصاص زمان و انرژی کافی برای کنکاش و غور در داده‌ها و گفت‌وگوهای مصاحبه‌ها، صدای ایشان ضبط شد و پس از کدگذاری داده‌ها برای اطمینان بیشتر چندین مرتبه گوش داده شد.
تأییدپذیری	کدگذاری و نتایج حاصل از تجربه و تحلیل داده‌ها در اختیار ۳ تن از مصاحبه‌شوندگان و اساتید دانشگاه قرار گرفت تا نظرات خود را درباره نتایج حاصل ارائه دهند. نتیجه این اقدام حاکی از آن بود که دنیای ذهنی مشارکت‌کنندگان در الگوی نهایی قابل ردیابی و تأیید است.

جدول ۳. محاسبه پایایی بازآزمون

مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی آزمون
۱	۶۴	۳۱	۶	۹۶٪
۲	۶۵	۳۲	۸	۹۸٪
۳	۵۶	۲۲	۱۲	۷۸٪
کل	۱۸۵	۸۵	۲۶	۹۱٪

۴ یافته‌های پژوهش

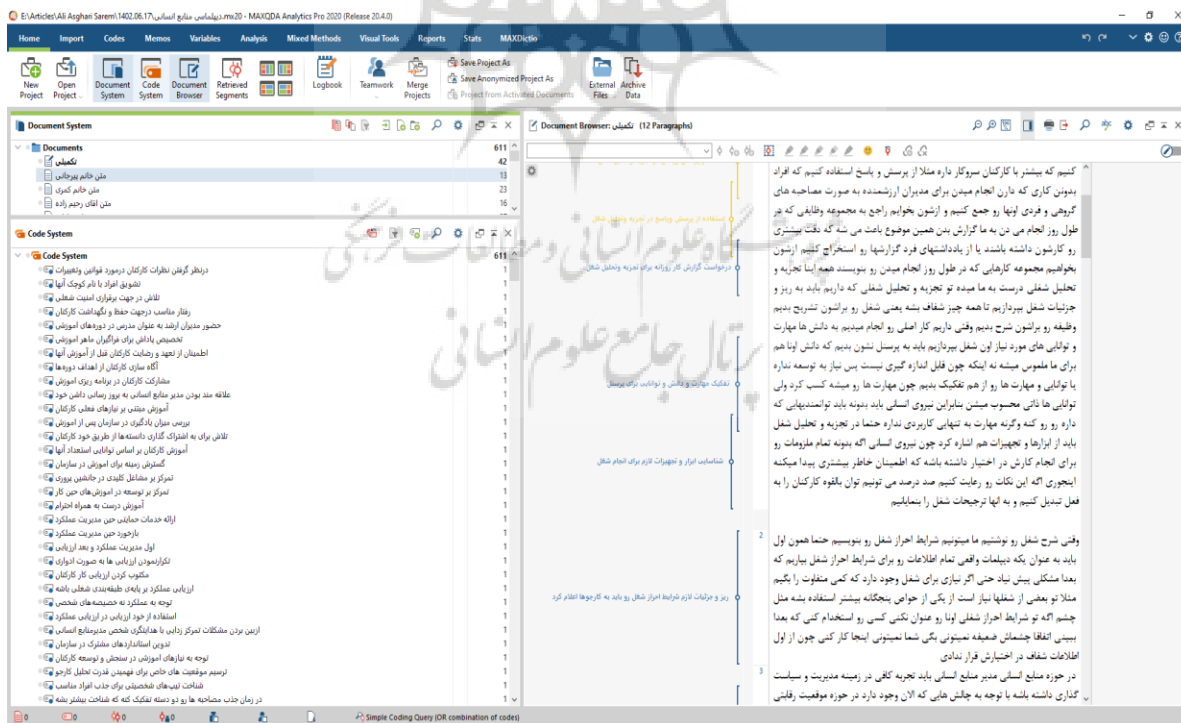
مصاحبه انجام گرفت که متون مکتوب‌شده به صورت کلمه‌به‌کلمه و جز به جز بررسی و سپس کدگذاری اولیه پیاده‌سازی شد. در جدول (۴) و برای نمونه به شیوه انجام این مرحله در مورد چند مورد از مشارکت‌کنندگان اشاره شده است. در شناسه مصاحبه‌شونده، حرف P سرواژه مشارکت‌کننده در زبان انگلیسی و اعداد نماینگر شماره مصاحبه‌شونده است.

برای پاسخ به سوال‌های پژوهش و دستیابی به یافته‌ها لازم است که داده‌های خام مصاحبه با مشارکت‌کنندگان پژوهش به مضامین قابل فهم، به زبان علمی تبدیل شود. برای این منظور، نخستین مرحله از کدگذاری داده‌ها در روش تحلیل مضمون که نوعی از کدگذاری توصیفی است، با مکتوب کردن ۲۵

جدول ۴. نمونه‌ای از مضامین مستخرج از متن مصاحبه‌های پیاده‌شده

مضمون پایه	نقل قول مصاحبه‌شوندگان	شناسه مصاحبه‌شونده
تعامل نتیجه‌گرا	«به نظرم یکی از محورهای رفتار دیپلماتیک مدیر منابع انسانی اینه که بتونی هر مشکلی رو با حرف زدن و تعامل حل و فصلش کنی.»	P04
ارتباط صحیح در کار	«تا ارتباطات صحیح توی یه سازمانی حاکم نشه اصلا نمیشه کارها رو به نتیجه رسوند. برا همینه که من تصور می‌کنم مدیریت همین ارتباطات با آدم‌های مختلف یکی از بنیان‌های دیپلماسی تو منابع انسانی هست.»	P05
مدیریت توأم با آرامش	«مدیر منابع انسانی وقتی دیپلماتیک رفتار می‌کنه که بتونه یه فضای آرومی ایجاد کنه تا کسی احساس تنش نداشته باشه.»	P23
برقراری یک زبانی در سازمان (مشترک)	«من فکر می‌کنم تا زمانی‌که شما به عنوان یه مدیر با کارکنانت زبان مشترک نداشته باشی هیچ کاری رو نمی‌تونی از پیش ببری. نمیشه دیپلمات بود تو سازمان اما به زبان همه فهم صحبت نکرد.»	P۱

لازم به ذکر است که تحلیل مصاحبه‌ها، همان‌طور که پیش‌تر ذکر شد به کمک نرم‌افزار مکس‌کیودا انجام شد که شکل (۱) و (۲) بخشی از خروجی این نرم‌افزار را نشان می‌دهد.



1 Participant

شکل ۱. بخشی از خروجی تحلیل مصاحبه‌ها به کمک نرم‌افزار مکس کیودا



شکل ۲. دسته‌بندی مضامین مستخرج از تحلیل مصاحبه‌ها به کمک نرم‌افزار مکس کیودا

می‌توانست گویای ویژگی‌های گروهی بخشی از مضمون‌های پایه باشد، ظهور یافت. جدول (۵) مضامین سازمان‌دهنده مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک را نشان می‌دهد.

در ادامه، مقوله‌هایی که بار معنایی مشابهی داشتند و مفهومی یکسان را به ذهن متبادر می‌کردند، ذیل یک مقوله انتزاعی و کلی‌تر قرار گرفتند؛ به عبارتی دیگر با دسته‌بندی، ترکیب و تلخیص مضمون‌های پایه، تعدادی مضمون سازمان‌دهنده که

جدول ۵. مضمون‌های سازمان‌دهنده و پایه مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک

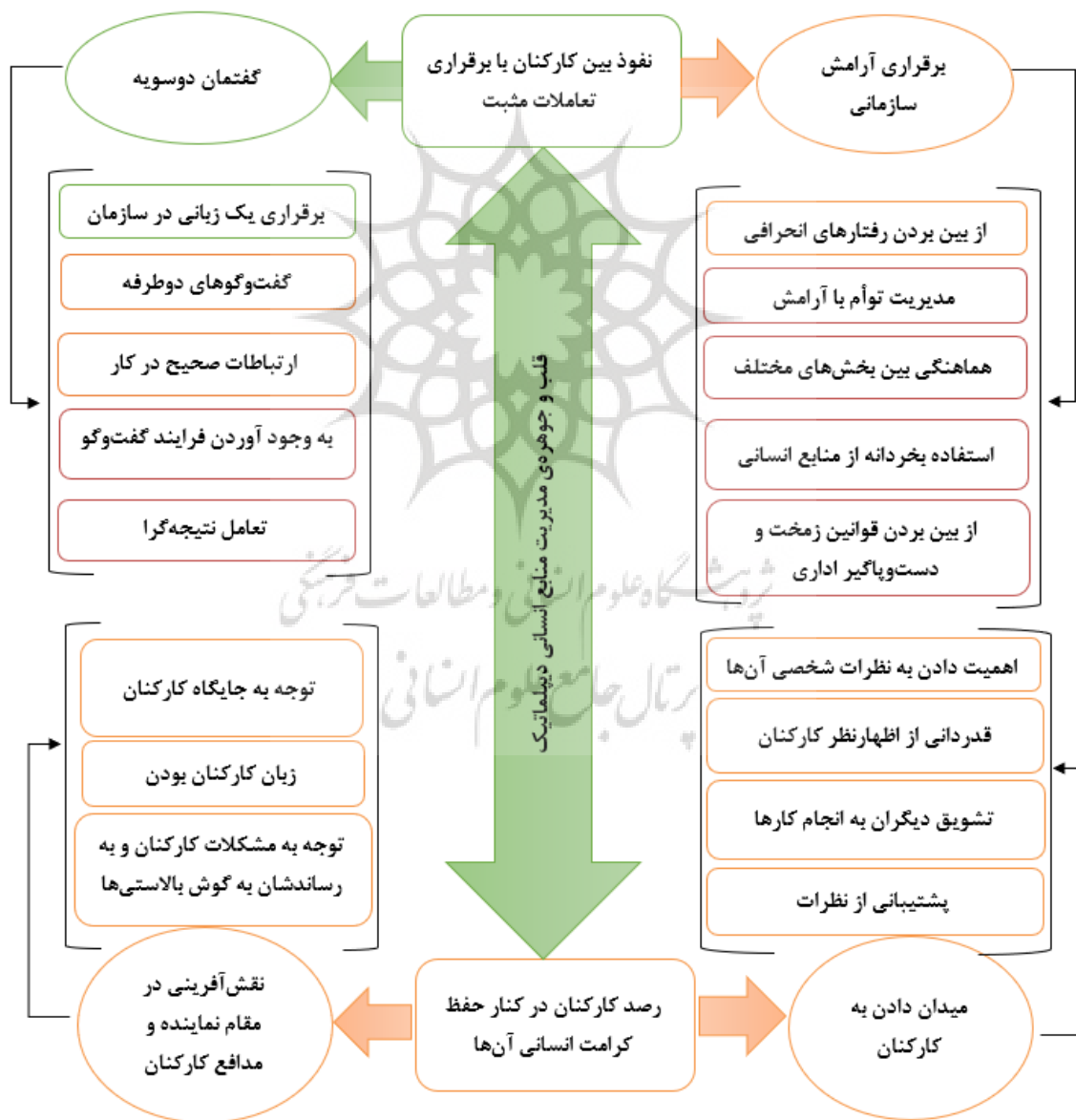
مضمون‌های سازمان‌دهنده	مضمون‌های پایه
گفتمان دوسویه در انجام فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی	برقراری یک‌زبانی در سازمان؛ گفت‌وگوهای دوطرفه؛ ارتباطات صحیح در کار؛ به وجود آوردن فرآیند گفت‌وگو محور؛ تعامل نتیجه‌گرا
برقراری آرامش سازمانی	از بین بردن رفتارهای انحرافی؛ مدیریت توأم با آرامش؛ هماهنگی بین بخش‌های مختلف؛ استفاداً بخردانه از منابع انسانی، از بین بردن قوانین دست‌وپاگیر و زمخت
میدان دادن به کارکنان در انتخاب ویژگی‌های زندگی شغلی و کاری	اهمیت دادن به نظرات شخصی کارکنان؛ قدرانی از اظهار نظر کارکنان؛ تشویق کارکنان به انجام کارها؛ پشتیبانی از نظرات
نماینده و مدافع کارکنان بودن	توجه به جایگاه کارکنان؛ زبان کارکنان بودن؛ توجه به مشکلات کارکنان و به گوش بالادستی‌ها رساندن آنها
نیازسنجی دقیق نیروی انسانی متنی بر اصول دموکراتیک	کمک گرفتن از نیروی کار در امر برنامه‌ریزی؛ در نظر گرفتن نظرات کارکنان در مورد قوانین و تغییرات؛ نیازسنجی مبتنی بر دموکراسی سازمانی
تحلیل عرضه و تقاضای مناسب منابع انسانی	استفاده از تحلیل بازار در برنامه‌ریزی‌ها؛ در نظر گرفتن تغییرات احتمالی در برنامه‌ریزی
تعیین مشارکتی مسیر حرفه‌ها در سازمان	دریافت اطلاعات شغلی با پرسش و پاسخ از خود کارکنان؛ درخواست گزارش کار روزانه؛ تفکیک مهارت و دانش و توانایی برای کارکنان؛ شناسایی ابزار و تجهیزات لازم؛ اعلام جزئیات شرایط احراز مشاغل
برقراری ارتباط با افراد کلیدی در تأمین کارکنان	تفکیک مصاحبه‌های استخدامی به دو دسته روان‌شناختی و فنی؛ شناخت تیپ‌های شخصیتی؛ ترسیم موقعیت‌های خاص برای شناخت قدرت تحلیل کارجو؛ تلاش در جهت جذب افراد گوناگون در یک رده شغلی؛ پرهیز از قضاوت زود هنگام در جلسات مصاحبه؛ القای آرامش به کارجو در فرآیند مصاحبه
حمایت از یادگیری مستمر در رشد و توسعه کارکنان با توجه به تنوع سبک‌های یادگیری	توجه به نیازهای آموزشی در سنجش و توسعه کارکنان؛ تدوین استانداردهای مشترک در سازمان؛ تمرکز بر توسعه در آموزش‌های حین کار؛ تمرکز بر مشاغل کلیدی در جانشین‌پروری؛ آموزش کارکنان بر اساس توانایی و تنوع استعدادی آنها
انداز مگیری میزان دستیابی به اهداف	استفاده از خودارزیابی در ارزیابی عملکرد؛ توجه به عملکرد نه خصیصه‌های شخصی؛ ارزیابی عملکرد بر پایه طبقه‌بندی شغلی؛ مستندسازی ارزیابی کار کارکنان؛ تکرار ارزیابی‌ها به صورت ادواری

واگذاری اختیار به کارکنان در جهت انتخاب پوشش‌های بیمه‌ای متناسب با بودجه خود؛ شناسایی میزان حوادثپذیری کارکنان؛ قراردادن تجهیزات ایمنی مناسب در بدو ورود کارکنان؛ یکسان بودن شرایط محیطی محل کار مدیران و کارکنان

۵ بحث و نتیجه‌گیری

تجربه سازمان‌های موفق نشان می‌دهد که لازم است منابع انسانی را به‌عنوان باارزش‌ترین دارایی سازمان، در کانون هدف‌های اصلی قرار داد. این هدف محقق نخواهد شد مگر آن که مدیران منابع انسانی بتوانند متناسب با تنوع نیروی کاری در سازمان، تمایلات و منافع ذی‌نفعان متعدد و فضای سیاسی سازمان‌ها، نقش‌آفرینی راهبردی خود را به صورت اثربخش بر عهده گیرند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که دیپلماسی در محور این نقش‌آفرینی قرار داشته و جاری‌سازی مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک در سازمان می‌تواند این مهم را ممکن سازد.

با توجه به ساختار و فرآیند مدیریت منابع انسانی و لزوم مفهوم‌پردازی مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک در این پژوهش، در مرحله‌ی نهایی مضامین سازمان‌دهنده در قالب دو مضمون فراگیر با عناوین «قلب و جوهره» مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک و «راهبردهای جاری‌سازی مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک» قرار گرفتند. شکل (۲) و شکل (۳) که در واقع الگوی مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک در سازمان هستند را با مشخص بودن ابعاد و راهبردهای آن نشان می‌دهد که در بخش بحث و نتیجه‌گیری ارائه و تشریح خواهد شد.



شکل ۲. مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک

می‌دهد تا با درک نیازها، خواسته‌ها و دیدگاه‌های متنوع و مختلف کارکنان،

را محل‌هایی را پیشنهاد کنند که منافع همه ذی‌نفعان را محفوظ کند». یافته‌ها نشان داد که «نفوذ بین کارکنان با برقراری تعاملات مثبت» و «رصد کارکنان در کنار حفظ کرامت انسانی» ایشان در قلب مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک قرار دارد و جوهره آن را تشکیل می‌دهد. شکل (۲) ابعاد تشکیل‌دهنده این دو بعد محوری مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک را نشان می‌دهد.

همان‌گونه که ذکر شد و از شکل (۲) نیز قابل مشاهده است، یکی از ابعاد اصلی مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک که در قلب و جوهره‌ی آن قرار دارد، عبارت است از «برقراری تعاملات مثبت بین کارکنان» و از آن به عنوان، نفوذ در دل کارکنان یاد شده است. مدیریت ارتباط با کارکنان به معنای یک ابزار و یک فرایند استراتژیک برای مدیریت و افزایش انگیزه در نیروی کار با افزایش تمرکز بر تعالی روابط فردی بین کارفرما و کارمند است. مدیریت ارتباط با کارکنان تلاش می‌کند تا رابطه خوبی بین کارکنان برقرار کند و اعتماد به نفس بین کارکنان را بالا ببرد و شرایط کاری خوبی را در یک سازمان فراهم کند (Brhane & zewdie, 2018). مدیریت ارتباط با کارکنان می‌تواند اعتماد و وفاداری کارکنان را ایجاد کند و مدیران را قادر سازد تا پتانسیل مهارت‌ها و دانش درون سازمان را درک کنند (Zhang, 2021). مدیران منابع انسانی همواره به این موضوع باید توجه کنند که فضای سازمان باید به‌گونه‌ای باشد که کارکنان در آن بتوانند روابط مطلوبی را داشته باشند. بنابراین می‌توان گفت نیازمند برقراری گفتگویی دوسویه به جهت برقراری آرامش سازمانی هستیم. یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش در همین راستا و در جریان مصاحبه‌ها می‌گفت: «فکر می‌کنم تا زمانی که شما به‌عنوان مدیر با کارکنان زبان مشترک نداشته باشی هیچ کاری رو نمی‌تونی از پیش ببری، بنابراین ایجاد یک زبان مشترک برای رسیدن به اهداف سازمانی خودش می‌تونه اصلی‌ترین موضوع باشه». همچنین مشارکت‌کننده دیگر می‌گفت: «از نظر من محوری‌ترین موضوع مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک، حرف زدن با نتیجه است یعنی هر مشکلی رو هم تو بتونی با حرف زدن و تعامل از بین ببری». تعاملات درون سازمانی کارکردهای مختلفی دارند که شامل تبادل اطلاعات و نظرات، رقابت، مشارکت در کارها میان اعضا و حتی رفع اختلافات می‌شود. همه این نوع تعاملات در سازمان اهمیت دارند. به عنوان نمونه از طریق تبادل اطلاعات است که کارکنان به راهکارهای جدید دست پیدا می‌کنند و از طریق همکاری است که وظایف به‌خوبی انجام می‌شود. بنابراین کسب‌وکارها باید از افزایش تعاملات سازنده میان کارکنان خود استقبال کنند. تعامل در سازمان همچنین، باعث تقویت ساختار و فرهنگ سازمانی می‌شود. مفهوم دیگری که شکل‌دهنده قلب مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک است، «مراقبت از کارکنان و کنترل مداوم آن‌ها در کنار حفظ کرامت انسانی آن‌ها» است. حفظ کرامت انسانی افراد در سازمان، به معنای احترام به حقوق و ارزش‌های

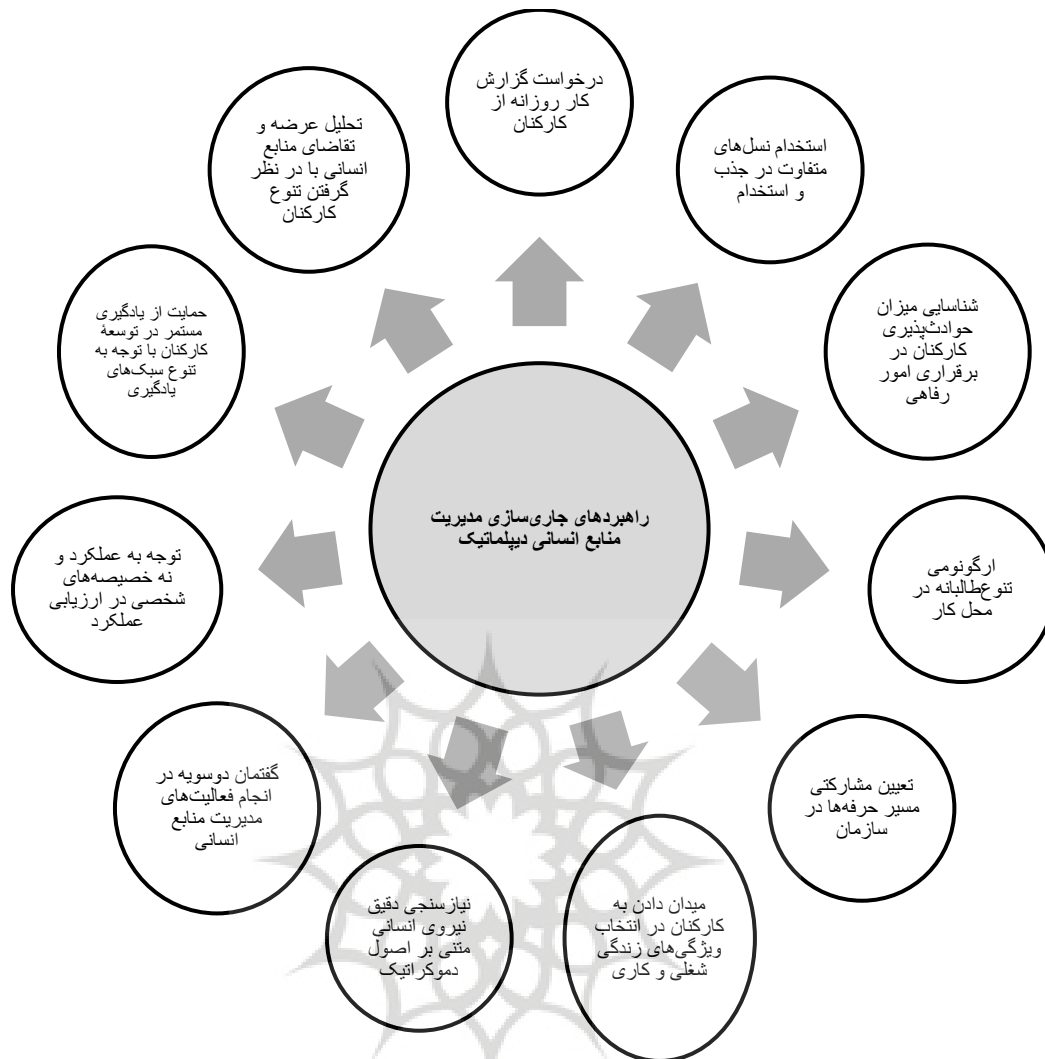
طبق پژوهش‌های پیشین، کارکنانی که در محیط‌هایی با استرس شدید کار می‌کنند، در مقایسه با کارکنان شاغل در محیط‌هایی با سطح استرس طبیعی، هزینه بیشتر و بهره‌وری کمتری دارند (Mohammad Nahal, Mirzaei & khzali, 1399). یکی از مهم‌ترین مسائلی که به تشدید این محیط‌های کاری استرس‌زا منجر می‌شود، ناتوانی مدیران منابع انسانی در اتخاذ رفتارهای مناسب در سازمان و ناتوانی در نشان دادن رفتارهای سیاسی مناسب در قلموس رفتارهای دیپلماتیک از خود است. از آنجاکه رفتار سیاسی در سازمان‌های امروزی اجتناب‌ناپذیر است، بنابراین، آشنایی با هوش سیاسی به هدایت رفتار سیاسی کمک شایانی می‌کند. مدیران هوشمند بهتر از دیگران می‌توانند راه خود را در موقعیت‌های پیچیده پیدا کنند. مدیران تنها با بهره‌گیری از هوش عقلایی و هیجانی نمی‌توانند به موفقیت دست یابند، بلکه نیازمند مهارت‌های مهم اجتماعی دیگری هم هستند که هوش سیاسی که اقتباس از مهارت دیپلمات‌هاست، یکی از آن‌هاست. با استفاده از هوش سیاسی و اعمال قدرت و نفوذ می‌توان به اهداف اصلی سازمان دست یافت (Dustdar & Mombini, 1396). دیپلماسی به‌عنوان مجموعه‌ای از فرآیندهای ارتباطی مبتنی بر قوانین و هنجارهای رفتاری است؛ بنابراین نیاز به انطباق ترتیبات جدید قدرت با محیط بسیار پیچیده دیپلماتیک است. به عبارتی، محیط دیپلماتیک نیاز به قواعدی دارد که فرآیند دیپلماسی در آن اجرا شود و این قواعد را می‌توان قواعد تعامل نامید. در دیپلماسی نوین، قواعد تعامل نیز از پیچیدگی برخوردارند و وقتی صحبت از تعامل با دیگران با یکدیگر می‌شود، این تعامل درچارچوب هنجارها و قوانین پیچیده نمایان می‌شود (Ranjbar Heydari, 2021). دیپلماسی سازمانی که عبارت است از تلاش برای مدیریت تخصصی و نظاممند محیط کسب و کار به روشی که متضمن تحقق یکنواخت کسب و کار و انجام تعاملاتی که منجر به سازگاری متقابل محیط و سازمان باشد، تضمین‌کننده موفقیت سازمان‌ها در محیط‌های آکنده از رفتارهای سیاسی امروزی سازمان‌هاست (Steger, 2007). در این پژوهش با هدف ارتقای فهم علمی و عملی مدیران منابع انسانی از ابعاد و راهبردهای کاربست دیپلماسی در مدیریت منابع انسانی، اقدام به مفهوم‌پردازی مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، مفهوم مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک توسط پژوهشگران این مقاله چنین تعریف می‌شود: «مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک به معنای رویکردی در مدیریت منابع انسانی سازمان است که در آن مدیران منابع انسانی با پیش‌فرض قرار دادن سازمان به مثابه سیستمی اجتماعی-سیاسی و با توجه به تنوع فرهنگی، ارزشی و انتظارات کارکنان و سایر ذی‌نفعان سازمانی، کارویژه‌های منابع انسانی را به‌گونه‌ای انجام می‌دهند که منجر به ایجاد اعتماد، همکاری، تعامل و تعهد میان ذی‌نفعان مختلف سازمان شود. این رویکرد به مدیران منابع انسانی کمک می‌کند تا با استفاده و تقویت مهارت‌های ارتباطی، هوش سیاسی، مذاکره، تعارض‌زدایی، چانه‌زنی و حل مسئله، روابط سازنده و مؤثری با کارکنان و سایر ذی‌نفعان برقرار کنند. مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک همچنین به مدیران منابع انسانی امکان

کنن پس وقتی می‌گیم دیپلماسی در منابع انسانی یعنی منظورمون اینه که مدیران در وهله اول چون نماینده کارکنان محسوب میشن باید خودشون حس راحتی داشته باشند و احساس مفید بودن داشته باشند».

جوهره مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک تا در راهبردها و کارویژه‌های مدیریت منابع انسانی تزریق نشوند، در عمل نمی‌توانند اهداف مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک را برآورده کنند. مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها و محیط‌های کاری کنونی با انواع مختلفی از چالش‌ها مواجه هستند و با گذشت زمان، دیدگاه جدیدی را پیرامون سیستم‌های جامع مدیریت، سبک‌های رهبری و سیاست‌های منابع انسانی اتخاذ می‌کنند (lina et al, 2016). پیاده‌سازی نقش‌های اصلی مدیریت منابع انسانی (Parsehyan, 2017) و همین‌طور اجرای کارویژه‌های اصلی منابع انسانی به صورت دیپلماتیک، نیازمند تزریق بار معنایی و مفهومی این واژه در عمل مدیریت منابع انسانی است. شکل (۳) راهبردهای مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک را در اجرای کارویژه‌های مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد.

انسانی افراد است. به این مفهوم که علی‌رغم، نیاز کنترل کارکنان توسط مدیر منابع انسانی، کارکنان نباید احساس عدم امنیت داشته باشند. برای مثال، می‌توان با ایجاد فضایی مناسب برای کار، افراد را از شرايطی که ممکن است به کرامت آن‌ها آسیب برساند، محافظت کرد و در عین حال مراقب رفتار سازمانی آن‌ها بود. واضح است که به‌عنوان یک مدیر منابع انسانی که از وظایف اصلی آن همراهی کارکنان و رفع مشکلات سازمانی است، باید کنترل افراد به‌خوبی صورت پذیرد، اما نوع کنترل کارکنان در یک سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، اگر از دیپلماسی و فضای دیپلماتیک یاد می‌کنیم، پس به‌عنوان یک مدیر منابع انسانی باید در مقام نماینده و حامی کارکنان با بهره‌گیری از شم سیاسی دیپلمات‌ها، دیگران را زیر نظر داشته باشیم. همان‌گونه که **الوانی و همکاران (۱۳۹۷)**، در پژوهشی اشاره می‌کنند، عوامل عملکردی و رفتاری می‌تواند نقش مؤثری در کرامت انسانی کارکنان ایفا کند. از مواردی که مصاحبه شونده‌گان در این خصوص اشاره می‌کردند چنین بود که یکی از مشارکت‌کنندگان اذعان داشت که؛ «مهم‌ترین موضوع اینه که کرامت انسانی حفظ بشه یعنی فارغ از این موضوع که کارکنان در چه جایگاه شغلی هستن باید به اونا میدون داد تا بتونن خودشون رو اثبات





شکل ۳. راهبردهای مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک در کارویژه های مدیریت منابع انسانی

یا در نمونه دیگری یافته ها نشان داد زمانی که برای کارچوپان منتخب، برنامه ریزی می شود و سعی در پیشبرد اهداف به سمت انتخاب بهترین گزینه است می توان گفت مدیر منابع انسانی به عنوان ارزیاب دقیق می بایست عمل کند که از خصلت های بارز یک دیپلمات است. یکی از مشارکت کنندگان در خصوص روش استخدام و ارزیابی دیپلماتیک می گفت: «مدیر باید مصاحبه هایی که انجام می دهد رو تفکیک کنه به دو بخش مصاحبه فنی و روان شناختی که در زمان مناسب و دو مرتبه کارجو رو شناسایی کنه. در مصاحبه ها به دنبال ارزیابی و قضاوت نباشه صرفاً به دنبال به دست آوردن ویژگی های اون فرد باشه و تحلیل مصاحبه ها رو بذاره برای زمانی که حداقل پنج مصاحبه رو انجام داده تا بتونه شاخصه های مثبت هر کسی رو درک کنه و تو اولویت قرار بده. بنابراین، نتیجه می گیریم تمام ابعاد دیپلماسی شامل اقناع، مذاکره، کاهش تعارض و گوش دادن را که **مادایا (۲۰۲۰)** در پژوهش خود به آن اشاره کرده است، می توان در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی تزیق کرد و از آن ها بهره برد. یافته های پژوهش نشان داد که عواملی مانند نیازسنجی نیروی کار، تحلیل عرضه و تقاضای منابع انسانی،

تعیین مسیر حرفه ها، برقراری ارتباط با افراد کلیدی، حمایت از یادگیری مستمر، اندازه گیری میزان دستیابی به اهداف و ارگونومی در محل کار می توانند به صورت دیپلماتیک اجرا شوند. برای مثال یکی از مشارکت کنندگان در این زمینه می گفت: «با توجه به چالش هایی که الان وجود داره در حوزه موقعیت رقابتی، یک مدیر دیپلمات باید قبل از برنامه ریزی حتماً تحلیل بازار انجام بده که ببینه تغییرات تو بازار به چه نحویه که اگه لازمه برنامه ریزی که داره در جهت توسعه محصولات و خدمات باشه اگر هزینه های تولید بالاست به دنبال بهبود فرایندهای تولیدی باشه. با تحلیل بازار میتونه تحولات فناوری رو بشناسه و به دنبال ارتقای فناوری حوزه خودش باشه در نتیجه رقابت با سایر سازمان ها براش راحت تر و قابل دسترس تر میشه». این نقل قول به این معناست که مدیر منابع انسانی می تواند در نیازسنجی ها و تحلیل های خود از دیپلماسی بهره گرفته تا فرآیند اصلی مدیریت، با کارایی بیشتری انجام پذیرد.

۶ محدودیت‌های پژوهش

با توجه به اینکه تاکنون مفهوم دیپلماسی، به خصوص از جنبه‌های مثبت آن در کارویژه‌های مدیریت منابع انسانی وارد نشده بود، بنابراین فهم موضوع در وهله نخست و تمایز این ویژگی با رفتارهای سیاسی منفی مدیران کمی دشوار بود.

۷ پیشنهاد پژوهشی آتی

پیشنهاد می‌شود به منظور دستیابی به بهره‌وری بیشتر در سازمان‌ها با کاربست دیپلماسی در مدیریت منابع انسانی، در پژوهشی به شرایط زمینه‌ای، مداخله‌گرها و نیز پیامدهای کاربست دیپلماسی منابع انسانی در سازمان نیز پرداخته شود. همچنین ساخت و اعتباریابی ابزار اندازه‌گیری میزان کاربست مدیریت منابع انسانی دیپلماتیک در سازمان‌ها می‌تواند از دیگر پیشنهادهای پژوهشی در رابطه با مسأله پژوهش حاضر باشد.

تشکر و قدردانی

ایده نخستین «دیپلماسی منابع انسانی» توسط استاد گرانمایه مدیریت، دکتر حسن دانایی فرد و در دوران دکتری نویسنده مسؤل این مقاله، طرح شده بود. در این مقاله این ایده در قاموس یک مفهوم‌پردازی و ارائه الگو به بند دانشی کشیده شد. از این استاد گرانمایه بابت تمام خلاقیت‌هایشان در امر مفهوم‌پردازی و فهم دنیای سازمانی و به اشتراک‌گذاری آن با دانشجویان و همکاران خود صمیمانه قدردانیم.

سهم نویسندگان

مقاله حاضر مستخرج از رساله مقطع دکتری است.

تضاد منافع

هیچ تضاد منافی در این پژوهش میان نویسندگان وجود نداشت.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

- Al-Taha, Seyed Hassan, Shaimi Barzaki, Ali, Safari, Ali. (2022). Identifying the challenges of human resource management in non-profit organizations. *Public Administration Quarterly*, 14(4), 580-601. (In Persian).
- Abedi Jafari, H., Taslimi, Faghihi, A., Sheikhzadeh, & M. (2011). Theme and theme network analysis: A simple and efficient method for explaining patterns in qualitative data. *Strategic Management Thought (Management Thought)*, 5(2), 151-198.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
- Barak, G. (Ed.). (2015). *The Routledge international handbook of the crimes of the powerful* (pp. 515-525). London: Routledge.
- Dubinsky, Y. (2019). From soft power to sports diplomacy: A theoretical and conceptual discussion. *Place Branding and Public Diplomacy*, 15(3), 156-164.
- Turkzadeh, Jafar, and Faridouni, Faezeh. (2017). Predicting the prevalence of organizational political behaviors in various organizational climates. *Applied Sociology (Isfahan University Humanities Research Journal)*, 29(3 (71)), 117-138. (in Persian).
- Sanai, Massoud, Jafariani, Hassan, Samanian, Moseib. (2021). Political behavior of government managers and its causes in the organization. *Iranian Political Sociology Monthly*, 5(11), 2894-2911. (In Persian).
- Dargahi H. (2013). Power and political behavior in the organization: ethical or unethical. *Iranian Journal of Ethics and Medical History* 5(7):1-14. (In Persian).
- Ančić, B., Baketa, N., & Kovačić, M. (2019). Exploration of class and political behavior in Croatia. *International journal of sociology*, 49(4), 264-281.
- Ghanbari Qala Rudkhani, Fadeh, Farhadinejad, Mohsen, Moghadam, Alireza, Najafi, Mahmoud. (2021). Identifying and ranking managers' behaviors in order to reduce the psychological challenges of human resources in a critical situation. *Scientific Quarterly of Human Resource Studies*, 12(4), 56-72. (In Persian).
- Hamouni, A., Taheri Lari, M., & Bahramzadeh, H.A. (1400). The pattern of political behavior inside and outside the organization of public sector managers with the approach of political intelligence (case study: municipalities of Khorasan Razavi province), *Innovation Management and Organizational Behavior Quarterly*, Volume 1, Number 4. (In Persian).
- Yazdan Khah, Avat, Sohrabi, Ruholah, and Asghari Sarem, Ali. (1401). analyzing organizational anxiety: characteristics of anxious employees and factors affecting them. *Organizational Behavior Studies*, 11(1(41)), 115-144. (In Persian).
- Yousefi Samin, Pourkiani Massoud, Guderzvand Chegini Mehrdad, Arabpour Alireza. (2016), explaining the relationship between individual factors and the political skill of managers in a government organization with regard to the moderating role of political will. *Management and Development Quarterly*; 30 (1): 161-137. (In Persian).
- Attride Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research.

- Sage Journal Qualitative research, 1(3), 385-405.
- Aryano, R. A., & Yourdena, K. C. (2008). Characteristic of a globally competitive workforce. *Journal of Advances in Developing Human Resource*, 4(2), 121-135.
- Azizi, A., Fathi Vajargha, K., Arefi, M., & Abolghasemi, M. (2019). Explaining the Human Resources Training and Improvement Paradigm.
- Ahmad, R., Ishaq, M. I., & Raza, A. (2023). The blessing or curse of workplace friendship: Mediating role of organizational identification and moderating role of political skills. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103359.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103359>.
- Asrar-ul-Haq, M. (2019). Impact of Organizational Politics on Employee Work Outcomes in Higher Education Institutions of Pakistan: Moderating Role of Social Capital. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(2), 185-200.
- Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). Strategic human resource: Framework for general managers. John Wiley.
- Brhane, H., & Zewdie, S. (2018). A Literature Review on the Effects of Employee Relation on Improving Employee Performance. *International Journal in Management and Social Science*, 6(4), 66-76.
- Blake and Mouton's Managerial Grid: A Simple Summary. (2019, March 25). The World of Work Project. <https://worldofwork.io/2019/03/blake-and-moutons-managerial-grid/>
- Bart Kelley. (2022). Mastering the Art of Tact and Diplomacy-SkillsYouNeed. Retrieved from <https://www.skillsyouneed.com/ips/barriers-communication.html>.
- Bratton and Alferr (2016), "The Role of Leaders' Political Capital in the Growth of Political Culture and Political Development (Comparison between 78 Countries from 1988 to 2008)", *Journal of Political Development Studies*, Volume 41, Number 8-9.
- Cristina Del-Castillo-Feito. (2022). Political Disaffection, Sociodemographic, and Psychographic Variables as State Legitimacy Determinants in the European Union. *Sage Journal*, 66(1).
- Dittmer, J., Trager, R. F., Holmes, M., & Wheeler, N. J. (2018). The material body of diplomacy and the power of interpersonal communications. *The Hague Journal of Diplomacy*, 13, 573-587.
- Davis, S., Murphy, S. A., & Watkins, J. (2023). Work changes and employee perceptions of co-worker flexible work policy use: A moderated mediation study. *Employee Relations*, 45(2).
- Denhardt, R. B. (1971). The organization as a political system. *The Western Political Quarterly*, 24(4), 675-686.
- Elliott, N., & Lazenbatt, A. (2005). *How to recognize a 'quality' grounded theory research study*. *Australian Journal of Advanced Nursing*, 22(3), 48-52.
- Farsi, M. & Khairandish, M. (2022). Antecedents and post-extremes of political behavior in organizations. *Behavioral Studies in Management*, 13(31), 44-73.
- Ghasuri, A. (2022). The role of human resource management in organizational performance. *Modern Research Approaches in*

- Management and Accounting, 84(6), 85-95.
- Estark, M., & Pouler, B. (2017). A handbook of human resource management practice. Kogan Page.
- Franke, H., & Foerstl, K. (2018). Fostering integrated research on organizational politics and conflict in teams: A cross-phenomenal review. *European Management Journal*, 36(5), 593-607.
- Egea, M. A., Parra-Meroño, M. C., & Wandosell, G. (2020). Corporate diplomacy strategy and instruments; with a discussion about "Corporate Diplomacy and Cyclical Dynamics of Open Innovation". *Journal of Social Sciences, Law and Business Administration Department, Catholic University of Murcia (UCAM)*, 6(3).
- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., & Ammeter, A. P. (2002). Perceptions of organizational politics: theory and research directions. *Journal of social science*, 18(5), 14-31.
- Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75). Sage.
- Henriksen, D., Mishra, P., & Fisser, P. (2016). Infusing Creativity and Technology in 21st Century Education: A Systemic View for Change. *Educational Technology & Society*, 19 (3), 27-37
- Hataya Sibunruang, & Norifumi Kawai. (2021). promoting career growth potential: political skill, the acquisition of social resources and ingratiation. *Journal of Management & Organization*, 29.
- Halbast Hussein Hamadamin, & Tarik Atan. (2019). the Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment. *Journal of Sustainability*, 11, 5782.
- Harris, J. N., Russell, Z. A., Maher, L. P., & Ferris, G. R. (2015). Power, politics, and influence in organizations. In J. D. Wright (Ed.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2nd ed, 18).
- Hussain, D., & Adil, M. S. (2023). Role of Political Skills for Organizational Engagement & Constructive Behavior Authors Details. *Multicultural Education*, 9(3), 20-30.
- Imani, Hossein, Qolipour, Arin, Azar, Adel, and Pourezzat, Ali Asghar. (2019). Explaining the indicators of the human resources education system in order to improve the health of the administrative system. *Education and development of human resources*, 7(27), 1-19.
- Jiang, G., Liu, F., Liu, W., Liu, S., Chen, Y., & Xu, D. (2021). Effects of information quality on information adoption on social media review platforms: Moderating role of perceived risk. *Journal of Data Science and Management*, 1(1), 13-22
- Kapoutsis, I. (2016). Playing the political game at work: The roles of political will, political prudence and political skill. In *Handbook of Organizational Politics*; Edward Elgar Publishing: Chicago, USA, 2016; Available online: <https://doi.org/10.4337/9781784713492>.
- Lina, M. A., Ali, M. M., & Hossain, M. A. (2016). Contemporary challenges of human resource management. *International Journal of Ethics in Social Sciences*, 4(1), 145-156.

- Matsson, A. (2023). How to organize silence at work: An organizational politics perspective on pragmatic mistreatment at work. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09454-5>
- Morgan, G. (1998). *Images of organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. HD 31.M628.
- Morgan, S. (2010). *My place*. Fremantle Press.
- Marschlich, S., & Ingenhoff, D. (2021). The role of public relations in corporate diplomacy: How relationship cultivation increases organizational legitimacy. *Journal of Public Relations Research*, 33(2).
- Mohammadnahl I, Mirzaei a, khezeli m j. the effect of caring for covid 19 patients on nurses' productivity and burnout. *Nursing and midwifery journal* 2021; 18 (11) :859-872 (In Persian).
- Mombiniy, Yaghoob, Doustar, Mohammad, & Goodarzi, Mahshid. (2017). *political intelligence and organizational change: investigating organizational culture as moderator. Management research in Iran* (modares human sciences), 21(2), 113-135. (In Persian).
- Parmis Pakrooh, Esmail Ghaderi, Mahmoud Rahmani, (2023). Identifying, leveling and prioritizing factors related to the diversity management model in Iran's public organizations, *Journal of Strategic Management in Industrial Systems*, 18(64), 1-22.
- Parsehyan, B. G. (2017). Human resources management in nonprofit organizations: A case study of Istanbul foundation for culture and arts. In L. Mura (Ed.), *Issues of Human Resource Management*.
- Nurhalim, D. (2022). The role of organizational culture in realizing the performance of an organization, *primanomics: jurnal ekonomi & bisnis: vol. 20 no. 3. Jurnal primanomics: jurnal ekonomi dan bisnis*
- Yazdanizariat M, rastegar A. (2013). The Impact of Political Skills on the ability to use tactics of Impression Management (Case study: Governorate of North Khorasan Personnels). *ORMR* 2013; 3 (3) :111-134
- RanjbarHeydari, V. (2021). Modern diplomacy; Case study of Iran. *Strategic Studies of public policy*, 11(40), 324-340.
- Saner, R. (2000). *Sciences Administrative*.
- Sabet Motlaq, M., and Alvani, S. M. (2018). Designing a model of the relationship between spirituality in the workplace and human resource performance and organizational performance. *Productivity Management (Beyond Management)*, 12(46), 39-67. SID. <https://sid.ir/paper/182010/fa>
- Sarlak, M.A & Nouriai, M.H. (2017). Identifying factors affecting the divisive flows of government organizations using a grounded theory strategy. *Public Management*, 8(4), 533-570.
- Steger, W. P. (2007). Who wins nominations and why? An updated forecast of the presidential primary vote. *Political Research Quarterly*, 60(1), 91-99.
- Travis, D. J., Gomez, R. J., & Barak, M. E. M. (2011). Speaking up and stepping back: Examining the link between employee voice and job neglect. *Children and Youth Services Review*, 33(10), 1831-1841.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

- Vandermaat, M. (2008). Political behavior in middle management: The political skill of an effective middle manager during an organizational change. University of Netherland, Faculty of management.
- Wilson, H. T. (2017). Political management. In *Political Management*. De Gruyter.
- Westermann-Behaylo, M., & Rehbein, K. (2015). Enhancing the concept of corporate diplomacy: Encompassing political corporate social responsibility, international relations, and peace through commerce. *Academy of Management Perspectives*, 29(4), 422-438.
- Yanez-Araque, B., Gomez-Cantarino, S., Gutierrez-Broncano, S., & Lopez-Ruiz, V. R. (2021). Examining the determinants of healthcare workers' performance: A configurational analysis during COVID-19 times. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(11), 1-15.
- Yáñez-Araque, Benito & Hernández, Juan & Gutierrez-Broncano, Santiago & Estévez, Pedro. (2020). corporate social responsibility in micro-, small- and medium-sized enterprises: Multigroup analysis of family vs. nonfamily firms. *Journal of Business Research*. 124.
- Ali Yousif Al-Hakim., A, & Hayawi Mahdi, M. (2020). Developing a scale measuring of organizational diplomacy. *Journal of critical reviews*. 7(4). 2627-2634.
- Zahedipour, Mohammad, Tazefi Dost, Hossein, & Mashbaki Esfahani, Asghar. (2017). Examining the relationship between leadership styles and behavioral consequences of employees with regard to the mediating role of organizational policies (a case study of Social Security Organization of Lorestan province). *Social Security*, 14(2), 121-99. (In Persian).
- Rezaei, A., Tohidi, A., Mousavinasab, S. M., & Seyed Mohammad Hossein. (2019). Social support and academic motivation: The mediating role of self-efficacy beliefs. *Journal of Education and Learning Studies*, 10(2), 54-74.
- Zhang, J. (2021). Research on Employee Relationship Management Innovation of SMEs in China. In L. Mura (Ed.), 5th Asia-Pacific Conference on Economic Research and Management Innovation (ERMI 2021) (pp. 94-99).