

Research Paper

Modeling the political competence of managers of state organizations using interpretive structural method

Amir Houshang Nazarpouri¹ , Meysam Jafari^{*2} , Mahdieh Vishlaghi³ 

¹ Associate Professor, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University

² Ph.D. Candidate in Public Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University

³ Ph.D. Candidate in Public Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Semnan University



10.22080/jem.2022.20551.3439

Received:

December 20, 2020

Accepted:

October 2, 2021

Available online:

December 27, 2022

Keywords:

Political competence, state managers, career advancement, organizational goals, interpretive structural modeling

Abstract

Achieving career advancement and organizational acceptance is possible only by adopting correct and ethical policies and strategies. The political competence of managers has paved the way for promotion and success in the organization and has created a new insight in the process of managing organizations. The purpose of this study was to modeling the political competence of state managers. This study is based on the applied purpose and in terms of method in the field of descriptive survey studies. Identification of indicators of political competence was done through semi-structured interviews based on theoretical saturation with 17 professors in the field of organizational behavior management, human resource management and political science. The validity and reliability of the interviews were confirmed by the method of relative content validity and Kappa Cohen index, respectively. In order to modeling political competence, the opinions of 24 former and current managers of state organizations in Khorramabad were used using purposive non-probability sampling method and a questionnaire. The validity and reliability of the questionnaire were confirmed using content validity and test-post-test method, respectively. Coding of interviews using Atlas.ti software identified 14 key indicators of political competence. Modeling the indicators identified by the interpretive structural methoding led to the formation of seven levels, of which political knowledge and skills, identification of key individuals and influence tactics were the most effective, and political networking was the most effective indicator of political competence.

***Corresponding Author:** Meysam Jafari

Address: Ph.D. Candidate in Public Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University

Email: jafari.me@fc.lu.ac.ir

Extended Abstract

1. Introduction

All organizations consist of people who have different personalities. When people and their goals collide, organizational policy is created (Liu, 2019). The majority's perception of political skills is often artificial and negative. However, basically, these skills are for building relationships with other people. In a positive sense, politically skilled people cultivate supportive and reliable environments to benefit organizations and act as transformational leaders, which leads to greater job satisfaction (Nalbandian & Colleagues, 2013). The Human Resource Management Association reports an increase in political turmoil in the workplace (Veira & Kramer, 2020). To increase the influence on the organization, it is necessary to have political competence. People with political competence have the ability to identify individual personalities, behaviors, and dynamics resulting from it. These people use their ability to understand people and engage them with their strategies (Cheema, 2010). The main key to advancing and doing things in the complex environment of the organization is political competence (Kapotsis, 2016). Political competence is the balance between pursuing a mentality and reaching an organizational consensus. Politically competent managers have a specific goal in mind and attract others to join their idea (Clarke 2012).

2. Objective

Achieving career advancement and organizational acceptance is possible only by adopting correct and ethical policies and strategies. The political competence

of managers has paved the way for promotion and success in the organization and has created a new insight in the process of managing organizations. The purpose of this study is to modeling the political competence of state managers.

3. Data/Methodology

This applied research uses a descriptive survey method. It has used a mixed methods to analyze the data. The indicators of political competence have been determined using a qualitative method and its modeling was done using an interpretive structural method. To identify the indicators of political competence, semi-structured interviews were conducted with university professors who have authored or valid scientific articles in the field of organizational behavior management, human resource management, and political science, or supervised theses in the field under investigation. In line with the feasibility of conducting the study, snowball sampling was used to determine the interviewees. The sample size was determined using the principle of theoretical saturation in such a way that no new indicators of political competence were identified after conducting interviews with the 14th and 15th interviewees and the interview process ended with the 17th interviewee. The validity of the interview was checked using the relative content validity index and its reliability was checked using the Cohen's kappa index. After analyzing the interview data, the relative content validity value was obtained to be 59 and the value of Cohen's kappa index was 69, showing the validity and reliability of the interviews. Coding of the interview data was done using Atlas.ti Software, which finally led to

the identification of 14 main categories as the indicators of political competence. In the next step, the modeling of political competence indicators was done using the opinions of senior managers of government organizations and management professors familiar with the subject. For this purpose, 24 experts were selected as the sample of the research by using non-probability targeted sampling method. The required data were collected using questionnaires distributed among the experts with the logic of pairwise comparisons. There are several methods to determine the validity of the questionnaire, and according to the nature of the research, the content validity method was used.

4. Results/Findings

Modeling of the identified indicators with interpretative structural method led to the formation of seven levels, where political knowledge and skill, identification of key people, influence tactics, and political networking were the most effective indicators of political competence. After drawing the structural model of the political competence, each of the 14 factors were evaluated based on the power of influence and dependence in Micmac. The analysis of Micmac is based on the power of influence (the number of elements that the i -th element affects) and the degree of dependence (the number of

elements that affect the i -th element) of each variable, and it provides the possibility to further examine the range of each of the variables. In this analysis, the variables were divided into four autonomous groups, including variables with a low degree of dependence and driving power, dependent, including variables with a strong degree of dependence and weak leadership, linked (interface), including variables with a high degree of dependence, and independent, including variables with a low degree of dependence and high conductivity.

5. Implications

Considering the intense competition of people and ideas in the organization, the need to use the political skills is more obvious than ever. Political competence in the work environment allows a person to identify processes and people by using his political intelligence and accomplish his goals and ideas in this way. Political competence is essential for survival and progress in any organization. People who have political competence, by using informal relationships and networks, have the ability to see things that others are unable to see. These people develop informal ways of doing things and make decisions by seeing patterns related to understanding and explaining behavior and results.

References

- Cheema, I. (2010). Leaders' Political Skill, Organizational Politics Savvy, and Change in Organizations-A Constellation. In *IACM 23rd Annual Conference Paper*.
- Clarke, J. (2012). *Savvy: Dealing with people, power and politics at work*. Kogan Page Publishers.
- Kapoutsis, I. (2016). Playing the political game at work: The roles of political will, political prudence and political skill. In *Handbook of Organizational Politics* (pp. 40-58). Edward Elgar Publishing.
- Liu, Y. (2019). *Research handbook of international talent management*. Edward Elgar Publishing.
- Nalbandian, J., O'Neill Jr, R., Michael Wilkes, J., & Kaufman, A. (2013). Contemporary challenges in local government: Evolving roles and responsibilities, structures, and processes. *Public Administration Review*, 73(4), 567-574.
- Viera, A. J., & Kramer, R. (2020). *Management and leadership skills for medical faculty and healthcare executives: A practical handbook*. Springer Nature.

علمی پژوهشی

مدل‌سازی صلاحیت سیاسی مدیران سازمان‌های دولتی با استفاده از روش ساختاری تفسیری

امیر هوشنگ نظرپوری^۱ ID، میثم جعفری^{۲*} ID، مهدیه ویشلقلی^۳ ID

^۱ دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان
^۲ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان
^۳ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه سمنان

doi 10.22080/jem.2022.20551.3439

چکیده

دستیابی به ارتقا شغلی و مقبولیت سازمانی تنها با اتخاذ سیاست‌ها و راهبردهای صحیح و اخلاقی امکان پذیر است. صلاحیت سیاسی مدیران مسیر ارتقا و موفقیت در سازمان را هموارتر کرده و بینش نوینی در روند مدیریت سازمان‌ها ایجاد می‌کند. هدف از انجام پژوهش حاضر مدل‌سازی صلاحیت سیاسی مدیران دولتی بوده است. این مطالعه بر اساس هدف کاربردی و از منظر روش در حوزه مطالعات توصیفی از نوع پیمایشی قرار دارد. شناسایی شاخص‌های صلاحیت سیاسی از طریق مصاحبه‌های نیمه-ساختاریافته بر پایه اشباع نظری با ۱۷ نفر از اساتید حوزه مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و علوم سیاسی انجام گرفت. روایی و پایایی مصاحبه‌ها به ترتیب با روش روایی محتوای نسبی و شاخص کاپای کوهن تایید شد. به منظور مدل‌سازی صلاحیت سیاسی از نظرات ۲۴ نفر از مدیران اسبق و فعلی سازمان‌های دولتی سطح شهر خرم‌آباد با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند و به کمک پرسش‌نامه استفاده شد. روایی و پایایی پرسش‌نامه به ترتیب با بهره‌گیری از روایی محتوا و روش آزمون-پس‌آزمون تایید شد. کدگذاری مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار Atlas ti منجر به شناسایی ۱۴ شاخص اصلی صلاحیت سیاسی شد. مدل‌سازی شاخص‌های شناسایی‌شده با روش ساختاری تفسیری منجر به تشکیل هفت سطح شد که دانش و مهارت سیاسی، شناسایی افراد کلیدی و تاکتیک‌های نفوذ اثرگذارترین و شبکه سازی سیاسی اثرپذیرترین شاخص صلاحیت سیاسی بود.

تاریخ دریافت:

۳۰ آذر ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش:

۱۰ مهر ۱۴۰۰

تاریخ انتشار:

۶ دی ۱۴۰۱

کلیدواژه‌ها:

صلاحیت سیاسی، مدیران دولتی، ارتقا شغلی، اهداف سازمانی، مدل‌سازی ساختاری تفسیری

* نویسنده مسئول: میثم جعفری

آدرس: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان

ایمیل: jafari.me@fc.lu.ac.ir

۱ مقدمه

ساختارها و فرآیندهای رسمی چگونه است که برخی از مدیران می‌توانند از کانال‌های ناشناخته حرکت کنند، تفاوت‌های ظریف را بخوانند و با موفقیت از شبکه‌ها و نیروی غیررسمی برای دستیابی به اهداف خود استفاده کنند. در حالی که به نظر می‌رسد برخی دیگر عاجز و محکوم به فرایندمحوری و شکست هستند؟ پاسخ در یک مفهوم ساده نهفته است: صلاحیت سیاسی (هانسن امان و همکاران^۶ ۲۰۱۷). هنگامی که صلاحیت سیاسی با اخلاق و صداقت درآمیخته باشد، می‌تواند نتایج مثبتی را برای فرد، تیم و سازمان به بار آورد. به طور ویژه صلاحیت سیاسی برای موفقیت فردی و ظهور فرهنگ سیاسی سالم در سازمان بسیار مهم است. فرهنگی که واقعیت‌های سیاسی را به رسمیت می‌شناسد اما تحمل تعامل مخرب را ندارد (لوینا و همکاران^۷ ۲۰۱۵). بررسی سال ۲۰۱۹ انجمن مدیریت منابع انسانی از افزایش آشفستگی سیاسی در محیط کار خبر می‌دهد (ویرا و کرامر^۸ ۲۰۲۰). برای افزایش تاثیرگذاری در سازمان داشتن شایستگی و صلاحیت سیاسی امری ضروری می‌باشد. افراد دارای صلاحیت سیاسی توانایی شناسایی شخصیت‌های فردی، رفتارها و پویایی‌های حاصل از آن را دارند. این افراد از توانایی خود برای درک افراد و درگیر کردن آنها با استراتژی‌های خود استفاده می‌کنند (چیما^۹ ۲۰۱۰). کلید اصلی پیشبرد و انجام کارها در محیط پیچیده سازمان، صلاحیت سیاسی است (کاپوتسیس^{۱۰} ۲۰۱۶). صلاحیت سیاسی یک فرایند درسی نیست، بلکه یک تمرین مداوم برای دیدن و تجزیه و تحلیل دنیای اطراف و ایجاد یک ائتلاف پشتیبانی است که برنامه‌های را عملی کند. افرادی که مهارت سیاسی قوی دارند تمایل به عملکرد بهتر دارند و سازمان را قادر می‌سازند تا اثربخش‌تر باشد. در سازمان‌هایی که تصمیمات ناقص و بعضاً اشتباه عملکرد سازمان

سیاست همواره بخشی از هر معادله انسانی در طول تاریخ بوده‌است (بلیکل و همکاران^۱ ۲۰۱۸). سیاست در محیط کار نیز امری مهم و زیربنای اقدامات افراد می‌باشد، زیرا همه کارکنان به دنبال اهداف بسیار مشابه می‌باشند. موفقیت شخصی، رشد حرفه‌ای، امنیت مالی و اهدافی از این قبیل به کارگیری سیاست در سازمان را بیش از پیش ضروری ساخته است (پارک و لی^۲ ۲۰۲۰). واقعیت این است که سازمان‌ها با توجه به این که شامل انواع مختلفی از روابط قدرت، علایق و نیازهای رقابتی و منابع محدود هستند، ذاتاً سیاسی می‌باشند. فقط به این دلیل که سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای ساختارهای بدون مرز را در پیش گرفته‌اند، به معنای مرگ سیاست نیست. در حقیقت با کاهش سلسله مراتب ممکن است نیاز به توزیع گسترده‌تر مهارت‌های سیاسی باشد (جاگر و همکاران^۳ ۲۰۱۶). از سوی دیگر همه سازمان‌ها متشکل از افرادی هستند که شخصیت‌های متفاوتی دارند. هنگامی که افراد و اهداف‌شان با هم برخورد می‌کنند سیاست سازمانی به وجود می‌آید (لیو^۴ ۲۰۱۹). ادراک اکثریت از مهارت‌های سیاسی غالباً مصنوعی و منفی است، اما اساساً این مهارت‌ها برای ایجاد ارتباط با افراد دیگر است. به تعبیری مثبت، افراد ماهر سیاسی محیط‌های حمایتی و قابل اعتماد را برای بهره‌مندی از سازمان‌ها پرورش می‌دهند و به عنوان رهبرانی تحول‌گرا پیش می‌روند که منجر به رضایت شغلی بیشتر می‌شود (نالبندیان و همکاران^۵ ۲۰۱۳). همواره سوالاتی ذهن اعضای سازمان را درگیر می‌کند: آیا منابع قدرت و روابطی وجود دارد که خارج از ساختارها و فرآیندهای رسمی عمل کند؟ تصمیم‌گیرندگان و تأثیرگذاران کلیدی چه کسانی هستند؟ چه شبکه‌ها و اتحادهای غیررسمی وجود دارند؟

⁷ Lvina

⁸ Viera & Kramer

⁹ Cheema

¹⁰ [Kapoutsis](#)

¹ Blicke and et al

² Park & Li

³ Jaeger and et al

⁴ liu

⁵ Nalbandian

⁶ Gansen-Amman

آگاه می‌سازد. همچنین این پژوهش اولین پژوهش بومی در باب شناخت و تبیین صلاحیت سیاسی در زندگی سازمانی می‌باشد. با توجه به این توضیحات و با توجه به اینکه تاکنون پژوهشی در رابطه با تبیین و ارائه مدلی برای صلاحیت سیاسی مدیران در سازمان‌های دولتی انجام نشده‌است، این پژوهش قصد دارد به مدل‌سازی صلاحیت سیاسی مدیران سازمان‌های دولتی با استفاده از رویکرد ساختاری تفسیری بپردازد.

۲ مرور ادبیات

۲٫۱ صلاحیت سیاسی

صلاحیت یا شایستگی سیاسی^۳ می‌تواند به روش‌های مختلفی تعریف شود اما به بهترین شکل به عنوان ظرفیتی برای تجزیه و تحلیل موقعیت‌ها، ابداع استراتژی‌ها و به کار بردن دانش و رفتارها و تاکتیک‌های ظریف مرتبط با اخلاص اجتماعی، نفوذ، قدرت و روابط (چه رسمی و چه غیررسمی) در پیگیری یک دستور کار شخصی یا دستیابی به اهداف سازمانی توصیف می‌شود (برینکمن^۴ ۲۰۱۹). صلاحیت سیاسی توانایی درک موثر دیگران در محل کار و استفاده از چنین دانشی برای تأثیرگذاری بر دیگران برای عمل به روشهایی که اهداف شخصی یا سازمانی شخص را ارتقا می‌بخشد تعریف می‌شود (گلوبوا^۵ ۲۰۱۳). ایده‌های خوب بدون صلاحیت سیاسی به نتیجه نخواهند رسید (اوتامی^۶ و همکاران^۶ ۲۰۱۴). صلاحیت سیاسی اهرمی است که رهبران می‌توانند از آنها برای نیل به ایده خود استفاده کنند. صلاحیت سیاسی به رهبران این امکان را می‌دهد که نه تنها حمایت کارکنان را به دست آورند بلکه بازیگران اصلی را که برای اجرای ایده خود نیاز دارند، به طور جدی درگیر کنند (لاونگ^۷ و همکاران^۷ ۲۰۱۹). صلاحیت سیاسی برای بقا و

را تحت تاثیر قرار می‌دهد این صلاحیت سیاسی است که می‌تواند موانع را برداشته و ایده‌ها را به استراتژی و عمل تبدیل کند و به نتیجه برساند (استونس^۱ ۲۰۱۶). سازمان‌ها می‌توانند با تلاش در جهت ارتقاء مهارت‌های سیاسی در رهبران خود، از مزایای آن استفاده کنند. این یک مهارت قابل توسعه است، اما ویژگی‌ها و متغیرهای شخصیتی زیادی وجود دارد که ممکن است سطح رشد فردی را تحت تاثیر قرار دهد. ممکن است ظرفیت برخی از افراد گسترده‌تر باشد. توسعه مهارت‌های سیاسی باعث تقویت روابط در محل کار و ایجاد اعتماد در بین همکاران و مافوق می‌شود (فریس و همکاران^۲ ۲۰۱۱). مدیران سازمان‌های دولتی برای توسعه مسیر شغلی و به ثمر نشستن ایده‌های خود نیاز ویژه‌ای به بهره‌گیری از مهارت‌های سیاسی در محیط کار دارند. الزام بهره‌مندی از این مهارت‌ها داشتن صلاحیت و شایستگی سیاسی می‌باشد. صلاحیت سیاسی مدیران علاوه بر مزایای فردی می‌تواند سازمان را نیز در پیشبرد اهداف یاری رساند. از سوی دیگر برای دستیابی به مقبولیت در سازمان و کسب اعتماد کارکنان مدیران باید به تحلیل رفتار کارکنان و جو سازمان بپردازند و با بهره‌گیری از نفوذ و شبکه‌سازی در سازمان طیف وسیعی را با افکار و ایده‌های خود همراه سازند. مفاهیم مربوط به مهارت‌های سیاسی و صلاحیت سیاسی در محیط کار به عنوان عواملی تاثیرگذار در زندگی سازمانی بسیار مورد غفلت واقع شده‌است پژوهش قابل اعتنایی تاکنون به بررسی صلاحیت سیاسی در محیط کار و طراحی مدل بومی آن نپرداخته است. بررسی مفهوم صلاحیت سیاسی و شناسایی الزامات آن از طریق مدل‌سازی ساختاری تفسیری می‌تواند مدیران سازمان‌های دولتی را در پیشبرد اهداف فردی و سازمانی یاری رساند. نوآوری پژوهش حاضر در این است که ضمن تبیین مفهوم صلاحیت سیاسی برای مدیران و پژوهشگران، مدیران را از اهمیت صلاحیت سیاسی در سازمان

⁵ Golubeva

⁶ Utami

⁷ Lawong

¹ Stevens

² Ferris and et al

³ Political Competence

⁴ Brinkmann

همواره پیشنهادهایی در مورد چگونگی انجام کار بهتر، سریعتر و کارآمدتر از گذشته وجود دارد. مدیریت اثربخش کاری نیست که یک نفر بتواند به تنهایی انجام دهد. مدیران ممکن است وظایفی را به دیگران واگذار کنند، اما مسئولیت تلاش برای تغییر را به عهده می‌گیرند (فریس و همکاران^۵ ۲۰۱۱). صلاحیت سیاسی تعادل بین تعقیب یک ذهنیت و رسیدن به اجماع سازمانی می‌باشد. مدیران شایسته سیاسی هدفی مشخص در ذهن دارند و دیگران را برای پیوستن به به ایده خویش جذب می‌نمایند (کلارک^۶ ۲۰۱۲). مجموعه ای از کارهایی که افراد می‌توانند در راستای فراسات سیاسی در سازمان انجام دهند عبارتند از: گفتگوهای عمیق در راهرو و بیرون سازمان و نه در اتاق و جلسات، شناخت سبک و شیوه عمل ذینفعان، ایجاد ائتلاف با کسانی که از نظر ایده‌ها هم فکر می‌باشند با در نظر گرفتن خطر تفکر گروهی، ساختن تعاملات اخلاقی و واقع بینانه، شبکه سازی و ایجاد ائتلاف آگاهی از پیچیدگی‌های سازمان، قرار دادن نیازهای سازمانی در الویت و درک کردن نیازهای افراد (مور^۷ ۲۰۰۹). رفتارهایی که اصیل، معتبر، صریح و مؤثر است با ذکاوت سیاسی همراه است. به گفته جرالد فریس، مدیران ماهر سیاسی ۴ رفتار مشخص دارند: صلاحیت سیاسی، نفوذ بین فردی، توانایی شبکه سازی و اخلاص ظاهری. تحقیقات مرکز رهبری خلاق، دو بعد دیگر از مهارت سیاسی را مشخص کرده است: فکر کردن قبل از صحبت کردن و مدیریت کردن محیط (چیان و همکاران^۸ ۲۰۱۹). با توجه به پژوهش‌های ژان لسلی مؤلف یک تحقیق پژوهشی در مورد سیاست کار در محل کار و معافیت شغلی، ۶ مهارت اصلی برای کمک به پیشرفت شایستگی سیاسی عبارتند از: ۱. قبل از صحبت کردن فکر کنید. مدیران ماهر سیاسی احاطه کاملی بر رفتار خود دارند. آنها تمایل دارند قبل از تصمیم‌گیری در مورد چگونگی ارائه ایده‌ها به

پیشرفت در هر سازمانی ضروری است. افرادی که دارای صلاحیت سیاسی هستند با استفاده از روابط و شبکه‌های غیررسمی، توانایی دیدن فراتر از موارد آشکار را دارند و راه‌های غیررسمی برای انجام کارها را توسعه داده و با دیدن الگوهای مرتبط با درک و توضیح رفتار و نتایج تصمیم‌گیری می‌کنند (باخ و همکاران^۱ ۲۰۱۶). صلاحیت سیاسی این است که فرد بداند چگونه می‌تواند بسترهای سیاسی را تحلیل کنید، دیگران را به سمت خود فراخواند و ائتلاف‌ها را هدایت کنید. صلاحیت سیاسی به عنوان یک صلاحیت اساسی و حیاتی مورد نیاز همه مدیران سازمان‌ها می‌باشد (باکارک^۲ ۲۰۰۵). اغلب مدیران می‌دانند چه کارهایی باید انجام شود، اما تعداد کمی قادر به استفاده از انرژی و پشتیبانی دیگران برای انجام این کارها می‌باشند (هارتلی و همکاران^۳ ۲۰۱۹). صلاحیت سیاسی از نظر اخلاقی ساختن یک توده حمایتی برای استقبال از ایده‌ای است که فرد به آن بها داده است. صلاحیت سیاسی آگاهی از فرآیندهایی است که بر دیگران تأثیر می‌گذارد تا ایده‌های فرد مطرح شود. صلاحیت سیاسی نیازی به موقعیت خاصی ندارد. مهمترین مؤلفه صلاحیت سیاسی اعتبار است که نیاز به صداقت شخصی دارد. صلاحیت سیاسی به توانایی درک آنچه شما توانایی کنترل آن را دارید اما در حال حاضر خارج از کنترل شما می‌باشد اشاره دارد. همچنین بیانگر این است که فرد چه زمانی می‌تواند اقدام کند و به پیش بینی افرادی بپردازد که مخالف ایده‌ها و برنامه‌های او می‌باشند (کرانفلد و همکاران^۴ ۲۰۲۰). ایجاد اتفاقات مهم بستگی به چشم انداز سیاسی افراد دارد. برای به دست آوردن نتیجه، باید ائتلاف‌ها و مخالف‌ها را شناسایی و اقدام به ایجاد ائتلاف متقابل کرد. صلاحیت سیاسی در مورد نقش برداری از بسترهای سیاسی، دستیابی به پشتیبانی اطرافیان و رهبری ائتلاف‌ها می‌باشد. صلاحیت سیاسی برای مدیریت موفق بسیار ضروری است.

⁵ Ferris and et al

⁶ Clarke

⁷ Moore

⁸ Qian and et al

¹ Buch and et al

² Bacharach

³ Hartley and et al

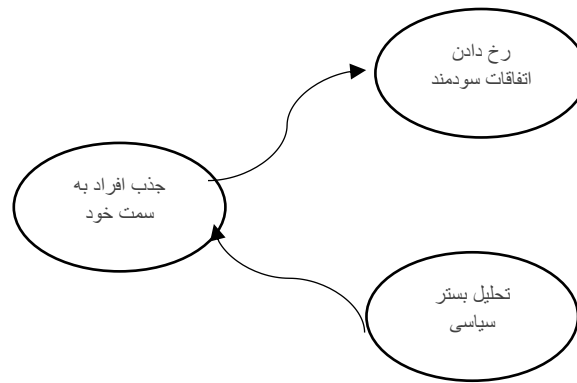
⁴ Kranefeld and et al

دیگران، نبردهای سازمانی خود را عاقلانه انتخاب کنند و شرایط را اندازه گیری کنند. لزلی می گوید، مدیرانی که در واقع فکر می کنند که صدا یا ایده را ابراز کنند یا خیر و به فکر زمان و ارائه آنچه برای گفتن اندیشیده اند هستند کمتر احتمال دارد که از حرفه خود بیزار باشند. ۲. مدیریت کنید. رهبران باید بتوانند به طور ماهرانه با روسای خود ارتباط برقرار کنند. مهارت سیاسی همچنین شامل حفظ روابط خوب با افراد در تمام سطوح سازمان است. ۳. تأثیر تمرین. مدیران اثربخش روابط بین فردی قوی تری ایجاد می کنند و رابطه خوبی با دیگران دارند مدیران اثربخش همیشه کاملاً سیاسی نیستند. آنها فقط بازی سیاسی را منصفانه و بی دردسر بازی می کنند. ۴. قدرت ادراکی خود را تقویت کنید. مدیران تمایل دارند که ادراک کننده دیگران و موقعیت های اجتماعی آنها باشند. آنها تعامل اجتماعی را درک می کنند و در محیط های اجتماعی رفتار خود و همچنین دیگران را به طور دقیق تفسیر می کنند. آنها از قدرت و قوت بالایی برای تشخیص و همچنین خودآگاهی بالایی برخوردار هستند. ۵: یادگیری شبکه سازی. مدیرانی که از توانایی شبکه سازی قدرتمندی برخوردار هستند با دستیابی به پشتیبانی، مذاکره و مدیریت تضاد، ایجاد دوستی و روابط کاری مفید به اهداف خود دست می یابند. ۶. صادق باشید. افراد ماهر سیاسی دارای سطح بالایی از صداقت، اصالت و اخلاص هستند. بنابراین برای تقویت کردن مهارت های سیاسی خود، با همه افراد در سازمان خود صادق باشید (برندون و سلدمن^۱ ۲۰۰۴). از نظر سیاسی توسعه تواناییها نیازمند این موارد می باشد: پویایی های انسانی موجود در محل کار را تحلیل کنید: مدیران، همکاران و کارکنان را تحت نظر داشته باشید؛ تأثیرگذاران واقعی چه کسانی هستند؟ چه کسی اقتدار دارد اما آن را اعمال نمی کند؟ چه کسی احترام می گذارد؟ چه کسی دیگران را قهرمان یا مربی می کند؟ چه کسی "مغز

سازمان" است؟ مشاهده و گوش دادن: مهمترین ابزار برای مذاکره درباره سیاست محل کار، مهارت مشاهده می باشد. تماشا سایر افراد در محل کار و الگوبرداری رفتارهای موفق. چه کسی با چه کسی همراه می شود؟ آیا گروه ها یا کلیشه هایی تشکیل شده اند؟ چه کسی مشغول درگیری های بین فردی است؟ چه کسی بیشترین مشکلی را برای همراهی با دیگران دارد؟ برقراری روابط هوشمندانه. وقت خود را بر روی دشمنان خود تلف نکنید. وقت خود را صرف دوستان جدید کنید. با دیگران مشترک باشید. به دیگران کمک کنید تا آنچه را که می خواهند دریافت کنند. وابستگی های متقابل را ایجاد کنید. به عبارت دیگر دشمنان خود را با دوستان خود محاصره کنید. از افراد قدرتمند سیاسی در سازمان نترسید. با آنها آشنا شوید. اطمینان حاصل کنید که روابطی دارید که از سلسله مراتب رسمی در همه جهات (همسالان، کارفرمایان، مدیران) عبور می کند. اهداف شخصی خود را با اهداف استراتژیک سازمان مرتبط کنید. چشم انداز کارفرمای خود را در خاطر داشته باشید و هر کاری را که برای پیشبرد خود باید انجام دهید به خاطر بسپارید. فقط مطمئن شوید که به طور عمدی فرد دیگری را بدنام نکنید یا به آن آسیب نرسانید. هیچ کس برنده نمی شود مگر اینکه همه برنده شود. به شایعات، قضاوت های مشکوک بها ندهید. وقتی چیزی را می شنوید، وقت بگذارید تا اعتبار آن را بررسی کنید. صداقت خود را همیشه حفظ کنید. همیشه حرفه ای بمانید و علایق سازمان را همیشه به خاطر بسپارید. مثبت باشید از شکایت خودداری کنید. هنگام ابراز اعتراض یا انتقاد، اطمینان حاصل کنید که از منظر سازمانی استفاده می کنید نه شخصی. یکی از مجازات های امتناع از مشارکت در سیاست این است که تحت سلطه افراد فرومایه قرار خواهید گرفت (یانگ و ژانگ^۲ ۲۰۱۴).

² Yang & Zhang

¹ Brandon & Seldman



روند صلاحیت سیاسی (باکارک ۲۰۰۵).

۳ پیشینه تجربی پژوهش

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

در پژوهشی با عنوان "مفهوم صلاحیت سیاسی" که توسط برینکم (۲۰۱۹) انجام گرفت بیان داشت مفهوم صلاحیت سیاسی می‌تواند با سایر مفاهیم محوری از جمله اعتماد مرتبط باشد. چنانچه افراد در سازمان اقدامات خود را بر پایه اعتماد و منفعت متقابل تنظیم کنند دستیابی به اهداف بیش از پیش تسهیل خواهد شد. اما باید توجه داشت که آفت گروه اندیشی منافع سازمان را به خطر خواهد انداخت. با تقویت اعتماد متقابل توانایی خواندن افراد و پیش بینی فعالیت های آنها نیز میسر می شود. بنابراین داشتن حدی از شایستگی سیاسی در زندگی سازمانی امری ضروری به نظر می رسد. در تحقیق دیگری که توسط دلجیانی و همکاران^۱ (۲۰۱۹) با عنوان "تأثیرات غیر خطی صلاحیت

فناوری بر نوآوری محصول در شرکت های مبتنی بر فناوری جدید: تنظیم منابع و نقش صلاحیت سیاسی و تجربه اولیه راه اندازی کارآفرین" بیان داشتند استراتژی مناسب جهت پیگیری نتایج مطلوب و خلاقیت در محصولات توسط صلاحیت سیاسی تعدیل می شود. چنانچه افراد صلاحیت سیاسی لازم را دارا باشند می توانند با ایجاد ائتلاف های سودمند به اهداف فردی و سازمانی دست یابند. در پژوهشی با عنوان "راهنمای ویژگی های صلاحیت سیاسی پرستار: یک مطالعه روش شناختی" که توسط ملو و همکاران^۲ (۲۰۱۷) انجام گرفت بیان داشتند در میان پرستاران هنوز برداشت محدود و چندپاره ای از صلاحیت سیاسی دیده می شود. تصورات و عمل گرایی های ناشی از آن جزئی و محدود تلقی شده که اغلب فقط به چند ویژگی و مفهوم مختلف محدود می شود. با این حال طی تحقیقات میدانی مشخص شد پرستارانی که از مهارت های سیاسی استفاده می کنند اقدامات اثرگذار تری نسبت به بقیه دارند. در تحقیقی با عنوان "اثر بخشی مهارت های سیاسی و نتایج کاری" که توسط مونیون و همکاران^۳ (۲۰۱۴) انجام گرفت دریافتند که مهارت سیاسی با خودکارآمدی، رضایت شغلی، مشارکت سازمانی رابطه مثبت دارد. در پژوهشی با عنوان "رهبری تحول آفرین و صلاحیت سیاسی در خدمات مراقبت های بهداشتی" که

³ Munyon

¹ Deligianni

² Melo and et al

۴ روش شناسی

این مطالعه بر اساس هدف کاربردی و از نظر نوع روش تحقیق در حوزه مطالعات توصیفی از نوع پیمایشی قرار دارد. رویکرد تحلیل صورت گرفته، آمیخته و با ترکیب روش‌های کیفی و کمی انجام شده است. شاخص‌های صلاحیت سیاسی با روش کیفی و مدل‌سازی آن با روش ساختاری تفسیری انجام گردید. جهت شناسایی شاخص‌های صلاحیت سیاسی از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با اساتید دانشگاهی که در حوزه مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و علوم سیاسی دارای تالیفات و یا مقالات علمی معتبر بوده و یا هدایت پایان‌نامه‌هایی در حوزه مورد بررسی را بر عهده داشتند، بهره برده شد. در راستای امکان‌پذیری انجام مطالعه از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی جهت تعیین مصاحبه‌شوندگان استفاده گردید. تعیین حجم نمونه با استفاده از اصل اشباع نظری صورت گرفته به نحوی که پس از انجام مصاحبه با نفرات چهاردهم و پانزدهم دیگر شاخص جدیدی از صلاحیت سیاسی شناسایی نگردید و فرآیند مصاحبه با مصاحبه‌شونده هفدهم به پایان رسید. روایی مصاحبه با استفاده از شاخص روایی محتوای نسبی و پایایی آن با بهره‌گیری از شاخص کاپای کوهن بررسی شد. پس از تحلیل داده‌های مصاحبه، مقدار روایی محتوای نسبی برابر با ۰/۵۹ و مقدار شاخص کاپای کوهن برابر با ۰/۶۹ حاصل شده که نشان از مطلوبیت روایی و پایایی مصاحبه‌ها دارد. کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti انجام شده که در نهایت منجر به شناسایی ۱۴ مقوله اصلی به عنوان شاخص‌های صلاحیت سیاسی گردید. در گام بعد، مدل‌سازی شاخص‌های صلاحیت سیاسی با استفاده از نظرات مدیران ارشد سازمان‌های دولتی و اساتید مدیریت آشنا و مطلع با موضوع انجام شد. بدین‌منظور تعداد ۲۴ نفر از خبرگان با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری

توسط مو و همکاران^۱ (۲۰۰۷) انجام پذیرفت بیان داشتند توانایی‌های سیاسی می‌تواند تأثیر ویژه‌ای بر سلامت مالی موسسه و در نهایت در دستیابی به اهداف تغییر داشته باشد. بر این اساس شناخت کافی از سازمان و افراد داخل سازمان می‌تواند در این روند مفید واقع شود. در تحقیق دیگری با عنوان " استدلال و ارزش‌ها: تجزیه و تحلیل صلاحیت سیاسی " که توسط (بروگیدو^۲ ۲۰۰۳) انجام گرفت بیان داشتند هوش سیاسی در محیط کار می‌تواند منجر به سطح قابل قبولی از عملکرد شود. افراد با بهره‌گیری از مهارت‌های سیاسی می‌توانند بر مسائل جاری سازمان تأثیر بگذارند. در پژوهشی که توسط وارنر^۳ (۲۰۰۳) با عنوان " رویکرد پدیدارشناسی به صلاحیت سیاسی: کارکنان بخش بهداشت " انجام گرفت بیان داشتند صلاحیت سیاسی مهارت‌ها، دیدگاه‌ها و ارزش‌های مورد نیاز برای مشارکت در حرفه‌ی پرستاری است. صلاحیت سیاسی در پرستاری الزامی است (الف) مداخله در عوامل تعیین کننده وسیع اجتماعی- اقتصادی و محیطی سلامت، (ب) مداخله موثر در جامعه‌ای با تنوع فرهنگی، (ج) مشارکت در توسعه یک سیستم مراقبت‌های بهداشتی انسانی، و (د) آوردن ارزش‌های پرستاری در بحث مهارت سیاسی. این مطالعه پدیدارشناختی از روایات ۶ فعال پرستار متخصص مدیریت برای افزایش درک ما از صلاحیت سیاسی استفاده کرد. شش موضوع از تجزیه و تحلیل تجربه زنده مشارکت آنها به دست آمد. عوامل شامل تخصص پرستاری به عنوان عاملی ارزشمند، فرصت‌های ایجاد شده از طریق شبکه، اقناع قوی، تعهد به قدرت جمعی، چشم اندازهای استراتژیک و پشتکار هستند. این موضوعات می‌تواند توسعه را برای اثربخشی بیشتر برای پرستاران و برای این حرفه به طور جمعی آگاه سازد.

³ Warner

¹ Moe and et al

² Brugidou

می‌شود. پس از آن گزینه‌هایی از بین گروه پرارزش و بسیار پرارزش انتخاب می‌گردد. در گام بعدی تنظیم پرسشنامه‌ای در صفحه گسترده اکسل با نظرخواهی از اساتید دانشگاهی متخصص در حوزه پژوهش جهت تعیین عوامل برگرفته از مصاحبه برای دستیابی به روایی محتوایی استفاده می‌شود (سرفاس و شرم^۱ ۲۰۱۳). نتایج تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده از پنج نفر از خبرگان منجر به تایید اهمیت شاخص‌های استخراج‌شده صلاحیت سیاسی شد. جهت سنجش پایایی از روش آزمون-پس‌آزمون استفاده شده و پرسشنامه در بازه زمانی دو هفته بعد مجدداً برای اساتید دانشگاهی و تعدادی از خبرگان با تجربه و آگاه در حوزه پژوهش ارسال گردید. همبستگی پاسخ‌ها به میزان ۶۹ درصد برآورد شد که نشان از تایید پایایی پرسشنامه دارد.

غیراحتمالی هدفمند به عنوان نمونه‌ی پژوهش تعیین شدند. داده‌های موردنیاز با استفاده از پرسشنامه‌های توزیع‌شده در میان خبرگان با منطق مقایسات زوجی جمع‌آوری شد. برای تعیین روایی پرسشنامه روش‌های متعددی وجود دارد که با توجه به ماهیت پژوهش، از روش روایی محتوا استفاده شد. بدین ترتیب پس از شناسایی شاخص‌های صلاحیت سیاسی، از روش کیوسرت بهره برده شد. در این روش هر یک از شاخص‌های شناسایی‌شده بر روی کاردی جداگانه نوشته می‌شود. ابتدا کارت‌ها به دو گروه پرارزش و کم ارزش تقسیم می‌گردد. در مرحله بعد این دو گروه مجدداً تقسیم می‌شود و چهارگروه بسیار پرارزش، پرارزش، کم ارزش و بسیار کم ارزش حاصل می‌گردد. در مرحله بعد یک گروه متوسط ارزش به این گروه‌های چهارگانه اضافه

		ارزش	Asymp Std.Error	Approx. T	معنی داری
Measure of Agreement	Kappa	۶۹۶.	۱۴.۱	۶۲۴۶.	.۰۰۰

مقوله فرعی شد. نمونه مصاحبه و کدهای استخراج شده به شرح جدول ۱ می‌باشد.

۵ یافته‌ها

۵/۱ یافته‌های کیفی

کدگذاری داده‌های مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti منجر به شناسایی ۱۴ مقوله اصلی و ۳۵

جدول ۱ نمونه متن مصاحبه با خبرگان و کدهای مستخرج

کدهایی استخراج شده	متن مصاحبه
تشکیل ائتلاف، شناسایی ذی نفعان کلیدی سازمان، فعالیت در راستای جلب نظر طیف وسیعی از افراد	ایجاد و مدیریت ارتباطات با ذینفعان کلیدی داخلی و خارجی مهم ترین عامل در پیشبرد اهداف می‌باشد. تمامی اقدامات بایستی در راستای نگرش و اهداف ذی نفعان کلیدی صورت پذیرد. در این صورت مسیر توسعه شغلی و همچنین کمک به سازمان در جهت نیل به اهداف هموار تر خواهد شد.

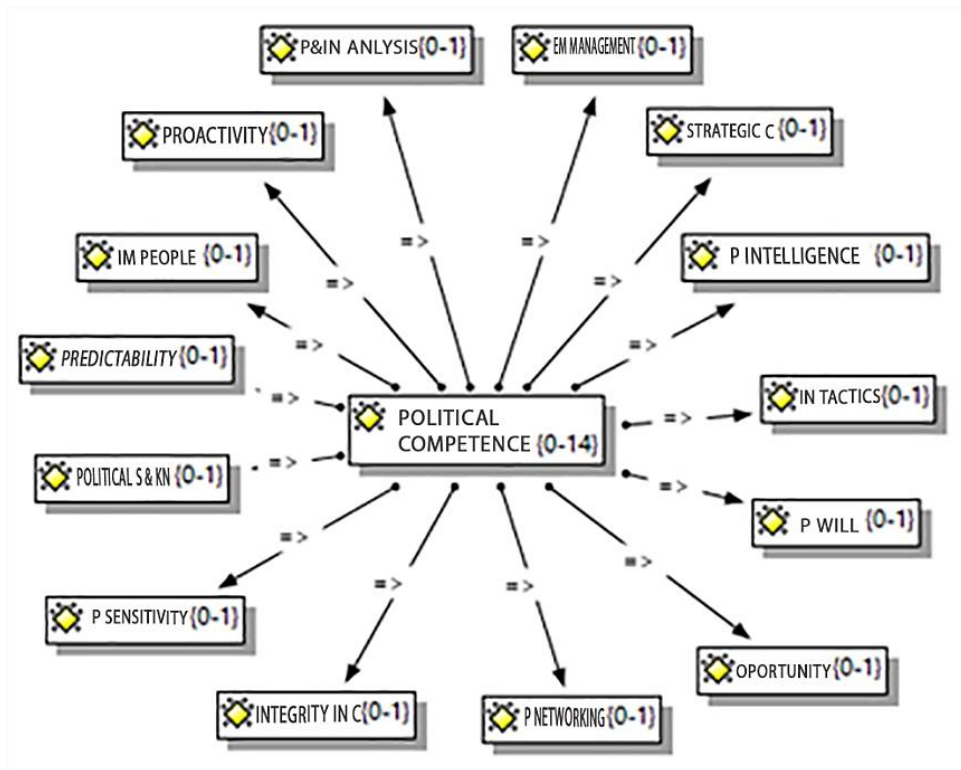
نتیجه کدگذاری های انجام‌گرفته به شرح جدول ۲ است.

¹ Serfass, D. G., & Sherman, R. A

جدول ۲ کدگذاری داده‌های مصاحبه

شناسه	مقوله‌ها اصلی	مقوله‌ها فرعی
X1	دانش و مهارت سیاسی	آگاهی از ویژگی‌های افراد، اعمال نفوذ در موقعیت‌های گوناگون، روابط بر پایه نفع متقابل، حساسیت نسبت به محیط
X2	توانایی پیش‌بینی	خواندن افراد، شناخت عقاید و نگرش افراد
X3	شناسایی افراد کلیدی	آگاهی از منبع تصمیمات و تغییرات در سازمان، توجه به جایگاه و توانایی‌های افراد
X4	آینده‌نگری	چشم‌انداز بلندمدت، تفکر استراتژیک
X5	تحلیل افراد و محیط	بررسی چرایی رفتار افراد، حضور در جای‌جای سازمان، شناسایی فرآیندهای محوری در سازمان
X6	هوش سیاسی	دقت در گفتار و رفتار، هوشمندی در تعاملات
X7	تاکتیک‌های نفوذ	درک اهمیت مبادله، متقاعد ساختن منطقی، فعالیت بر پایه جلب اعتماد
X8	صداقت در تعاملات	درستی در عمل، ایجاد اعتماد متقابل
X9	تمایل و انگیزه سیاسی	مشارکت در شرایط نامعمول و دشوار، رقابت با افراد
X10	شبکه‌سازی سیاسی	تشکیل ائتلاف، شناسایی ذی‌نفعان کلیدی سازمان، فعالیت در راستای جلب نظر طیف وسیعی از افراد
X11	فرصت‌ورزی	تحلیل دقیق مسائل، آگاهی از نحوه کار سیستم، اقدام به موقع
X12	حساسیت سیاسی	تمرکز بر کلیدی‌ترین پست‌های سازمان، شناسایی ایده‌های افراد با نفوذ
X13	مدیریت احساسات	شناسایی و درک عواطف و احساسات، تمرکز بر زمان حال و آینده، تصمیم‌گیری منطقی و علمی
X14	ارتباطات استراتژیک	شناسایی کانال‌های سودمند ارتباطی، هدف‌محوری تعاملات، تعامل با افراد با نفوذ

کدگذاری مقوله‌ها اصلی با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti به شرح شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱ کدگذاری مقوله‌ها اصلی با Atlas ti

زوجی بر پایه فراوانی پاسخ‌های خبرگان با استفاده از نمادهای استاندارد (O و X، A، V) تعریف می‌شود. ماتریس خودتعاملی شاخص‌های صلاحیت سیاسی به شرح جدول ۲ است.

۵٫۲ مدل‌سازی ساختاری تفسیری

اولین گام در روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، تشکیل ماتریس خودتعاملی است. در این مرحله روابط بین شاخص‌های صلاحیت سیاسی به صورت

جدول ۳ ماتریس خودتعاملی صلاحیت سیاسی

X14	X13	X12	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1	
V	V	O	O	O	O	V	O	O	V	V	O	O		X1
V	V	A	O	O	V	V	O	O	V	V	A			X2
O	O	O	O	V	V	V	O	V	O	O				X3
V	A	A	A	A	O	X	A	A	A					X4
O	V	V	X	V	V	V	A	O						X5
O	A	A	O	A	O	V	A							X6
O	V	O	O	V	O	V								X7
V	A	A	A	A	A									X8
V	A	V	A	O										X9
V	V	O	O											X10
V	V	V												X11
V	X													X12
V														X13
														X14

اولیه از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک به دست آمد. جهت استخراج ماتریس دستیابی اولیه در هر سطر ماتریس خودتعاملی به جای علائم X و V از عدد یک و به جای علائم A و O عدد صفر استفاده شد. ماتریس دستیابی اولیه به شرح جدول ۳ است.

در ماتریس خودتعاملی، V یعنی شاخص i به z منجر می‌شود (سطر بر ستون اثرگذار است)؛ A یعنی شاخص z به i منجر می‌شود (ستون بر سطر اثرگذار است)؛ X برای نشان دادن تأثیر دوطرفه؛ و O برای نشان دادن عدم وجود رابطه بین دو شاخص استفاده شده است. در گام دوم، ماتریس دستیابی

جدول ۴ ماتریس دستیابی اولیه صلاحیت سیاسی

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14
X1	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
X2	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰
X3	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰
X4	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
X5	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰
X6	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
X7	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰
X8	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
X9	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰
X10	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰
X11	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰
X12	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰
X13	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰
X14	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰

صورت باید X1 نیز منجر به X3 شود که به اصطلاح تحت عنوان عمل سازگاری ماتریس دستیابی اولیه مطرح است. ماتریس دستیابی نهائی به شرح جدول ۵ ارائه شده است.

در گام سوم، ماتریس دستیابی نهائی با تکیه بر تحلیل روابط ثانویه یا غیرمستقیم میان موانع شناسایی شده بررسی شد. به این معنا که اگر X1 منجر به X2 شود و X2 منجر به X3 شود، در این

جدول ۵ ماتریس دستیابی نهائی صلاحیت سیاسی

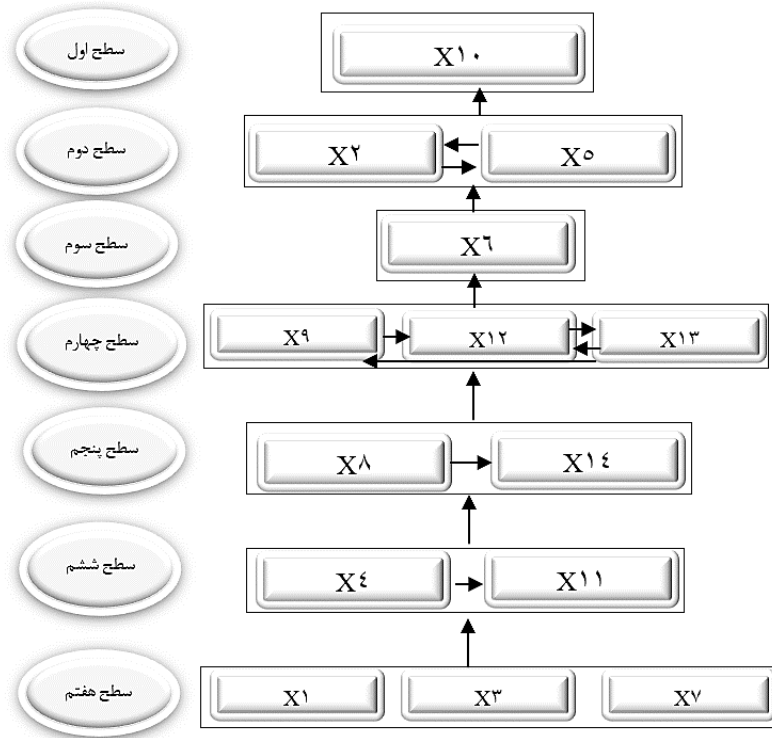
نمود	X14	X13	X12	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1	
۱۱	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱	۰	۱*	۱	۱	۰	۰	۱	X1
۱۱	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱	۱	۰	۱*	۱	۱	۰	۱	۰	X2
۱۱	۱*	۱*	۱*	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱*	۱*	۱	۱	۰	X3
۳	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	X4
۱۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱*	۱	۱	۰	۱*	۰	X5
۴	۱*	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	X6
۱۱	۱*	۱	۱*	۱*	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	X7
۳	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	X8
۸	۱	۱*	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱*	۰	۱*	۰	۱*	۰	X9
۹	۱	۱	۱*	۰	۱	۱*	۱	۰	۱	۱*	۱	۰	۰	۰	X10
۱۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۰	۱*	۱	۱	۰	۱*	۰	X11
۸	۱	۱	۱	۰	۰	۱*	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	X12
۸	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱*	۰	X13
۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	X14
	۱۴	۱۰	۱۰	۵	۷	۱۰	۱۳	۱	۱۱	۷	۱۳	۱	۷	۱	وابستگی

مجموعه ورودی‌ها (شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تاثیر می‌گذارند) برای هر مانع از ماتریس دریافتی استخراج شود. پس از تعیین مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها، اشتراک دو مجموعه محاسبه می‌شود. اولین عاملی که در آن اشتراک دو مجموعه خروجی و ورودی برابر با مجموعه خروجی باشد، سطح اول است. بنابراین عناصر سطح اول بیشترین تاثیرپذیری را در مدل دارند. پس از شناسایی شاخص‌های سطح اول، این عناصر حذف شده و فرایند محاسبه مجموعه خروجی و ورودی ادامه پیدا می‌کند. این فرایند تا حذف تمامی شاخص‌ها ادامه می‌یابد. در گام آخر، پس از تعیین سطوح هر یک از موانع شناسایی شده، نیاز است تا مدل ساختاری این موانع متناسب با تعداد سطوح شکل گرفته و ارتباط میان موانع ترسیم گردد. مدل ساختاری صلاحیت سیاسی به شرح شکل ۲ ارائه شده است.

در مدل ساختاری تفسیری روابط متقابل و تأثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به خوبی نشان داده شده است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به وسیله مدیران می‌شود. جهت تعیین معیارهای کلیدی، قدرت نفوذ (تعداد عناصری که عنصر نام بر آنها تاثیر می‌گذارد) و وابستگی (تعداد عناصری که بر عنصر نام تاثیر می‌گذارند) معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌گردد. از این ویژگی در [تحلیل میک‌مک^۱](#) استفاده می‌شود. پس از سازگاری و تدوین ماتریس دستیابی نهایی، قدرت نفوذ و وابستگی هر یک از موانع شناسایی شده به شرح جدول ۵ ارائه شده است.

در گام چهارم، جهت تعیین روابط و سطح‌بندی شاخص‌های صلاحیت سیاسی در مدل ساختاری تفسیری باید مجموعه خروجی‌ها (شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تاثیر می‌پذیرد) و

^۱. MICMAC



شکل ۲ مدل ساختاری تفسیری صلاحیت سیاسی

شامل متغیرهایی با میزان وابستگی و قدرت هدایت کم، وابسته شامل متغیرهایی با میزان وابستگی قوی و هدایت ضعیف، پیوندی (رابط) شامل متغیرهایی با میزان وابستگی قدرت هدایت بالا و مستقل شامل متغیرهایی با میزان وابستگی کم و هدایت بالا تقسیم می‌شوند. بر این اساس تحلیل انجام‌گرفته میک‌مک برای شاخص‌های صلاحیت سیاسی به شرح شکل ۳ ارائه شده است.

پس از ترسیم مدل ساختاری صلاحیت سیاسی، هر یک از عوامل ۱۴ گانه بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی در تحلیل میک‌مک ارزیابی می‌شوند. تجزیه و تحلیل میک‌مک بر پایه قدرت نفوذ (تعداد عناصری که عنصر X_m بر آنها تاثیر می‌گذارد) و میزان وابستگی (تعداد عناصری که بر عنصر X_m تاثیر می‌گذارند) هر متغیر شکل گرفته و امکان بررسی بیشتر محدوده هر یک از متغیرها را فراهم می‌سازد. در این تحلیل متغیرها به چهار گروه خودمختار

مستقل								پیوندی						
14														
13														
12														
11	X1 X3 X7				X11		X4 X8							
10														
9							X14			X9				
8										X12 X13				
7														
6														
5														
4										X6				
3												X2 X5		
2														
1														X10
خودمختار								وابسته						
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

شکل ۳ ماتریس تحلیلی میک مک صلاحیت سیاسی

۶ بحث و نتیجه گیری

روابط و شبکه های غیررسمی، توانایی دیدن مواردی را دارند که دیگران از دیدن آنها عاجز می باشند. این افراد راه های غیررسمی برای انجام کارها را توسعه داده و با دیدن الگوهای مرتبط با درک و توضیح رفتار و نتایج، اقدام به تصمیم گیری می کنند. بر این اساس هدف از پژوهش حاضر مدل سازی صلاحیت سیاسی مدیران سازمان های دولتی بوده است. جهت نیل به این هدف ابتدا با انجام مصاحبه های نیمه ساختاریافته تعداد ۱۴ مقوله اصلی به عنوان شاخص های اصلی صلاحیت سیاسی مدیران شناسایی گردید. در گام بعدی جهت برقراری ارتباط مفهومی میان شاخص های شناسایی شده از روش مدل سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. نتایج این پژوهش شاخص های صلاحیت سیاسی را در

زندگی سازمانی جولانگاه منافع و ایده های مختلف است. کلید موفقیت در سازمان و پیشبرد مسیر شغلی استفاده بهینه از انواع مختلفی از مهارت ها می باشد. با توجه به رقابت شدید افراد و ایده ها در سازمان لزوم به کارگیری مهارت های سیاسی بیش از پیش آشکار است. صلاحیت یا شایستگی سیاسی در محیط کار به فرد این امکان را می دهد تا با بهره گیری از هوش و ذکاوت سیاسی فرآیندها و افراد را شناسایی کند و اهداف و ایده های خویش را از این طریق به سرانجام برساند. صلاحیت سیاسی برای بقا و پیشرفت در هر سازمانی ضروری است. افرادی که دارای صلاحیت سیاسی هستند با استفاده از

برطرف نمایند و خطر و عدم اطمینان سرمایه گذاری های جدید را کاهش دهند. با توجه به نتایج پژوهش می‌توان گفت صلاحیت سیاسی ویژگی مهمی هم برای ارتقا در سازمان و هم برای کمک به موفقیت اهداف سازمانی می‌باشد. یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش‌های برینکمن (۲۰۱۹)، ملو و همکاران (۲۰۱۷) و مونیون و همکاران (۲۰۱۴) مطابقت دارد. صلاحیت سیاسی توانایی درک موثر دیگران در محل کار و استفاده از چنین دانشی برای تأثیرگذاری بر دیگران برای عمل به روش‌هایی که اهداف شخصی یا سازمانی شخص را ارتقا می‌بخشد بسیار حائز اهمیت می‌باشد. ایده‌های خوب بدون صلاحیت سیاسی به نتیجه نخواهند رسید. با استفاده از صلاحیت سیاسی و در پی آن بهره‌گیری از مهارت‌های سیاسی از جمله شبکه سازی سیاسی افراد در نردبان سازمانی ارتقا یافته و با ایده‌ها و توانایی‌های خود، رسالت سازمان را محقق می‌سازند.

پیشنهادهات

- یادگیری مهمترین واژه در توصیف توسعه منابع انسانی یک سازمان می‌باشد. مدیران سازمان‌های دولتی در راستای ارتقا شغلی خود بایستی به فراگیری مهارت‌های سیاسی در محیط کار اهتمام ورزند.
- برای کار در هر سازمانی بایستی جو آن سازمان و افراد حاضر در سازمان به دقت بررسی شوند. مدیران سازمان‌های دولتی بایستی دقت لازم برای شناسایی روندهای محوری در سازمان و افراد کلیدی سازمان را دارا باشند.
- مدیران سازمان‌های دولتی با تقویت هوش سیاسی و بهره‌مندی از انواع تاکتیک‌های نفوذ سعی در جلب نظر و اعتماد افراد در سازمان کنند تا بتوانند ایده‌های خود را به بهترین شکل بیان نمایند.

هفت سطح طبقه بندی نموده است. در سطح هفتم دانش و مهارت سیاسی، شناسایی افراد کلیدی و تاکتیک های نفوذ به عنوان اثرگذارترین شاخص ها قرار دارند. برای داشتن شایستگی سیاسی ابتدا باید علم و مهارت سیاسی را تقویت نمود سپس افراد کلیدی سازمان را شناسایی و اقدام به نفوذ و اثرگذاری بر آنان کرد. برآیند این عوامل سبب می‌شود که در سطح ششم آینده نگری و فرصت ورزی خلق شود. تفکر آینده نگرانه و غنیمت شمردن فرصت های به وجود آمده می‌تواند گام مهمی در پیشبرد سیاست های ارتقا باشد. صداقت در تعاملات و ارتباطات استراتژیک در سطح بعدی نمود پیدا می‌کند. چنانچه روابط ایجاد شده با درستی و صداقت همراه بوده و کانال های ارتباطی با هوشمندی انتخاب شود در این صورت روند نیل به اهداف تسهیل می‌شود. این وضعیت انگیزه سیاسی را تقویت کرده و سبب ایجاد شرایطی می‌شود که می‌توان احساسات و عوامل غیر منطقی را به خوبی مدیریت کرد. در این صورت حساسیت سیاسی موجب می‌گردد به تمامی جوانب فرآیند ارتقا و نفوذ اشراف کافی داشت. در سطح سوم و با برآیند سطوح قبلی هوش سیاسی ایجاد می‌شود. فرد با تکیه بر هوش سیاسی بهتر می‌تواند به تصمیم‌گیری پرداخته و از آفت های تصمیم‌گیری عجولانه و غیر علمی دور شود. در نهایت در سطح دوم توانایی پیش بینی و تحلیل افراد و محیط سازمان نمود پیدا می‌کند. با استفاده از توانایی خواندن افراد و شرایط، درک درستی از ویژگی ها و نگرش های افراد و همچنین روند کاری سیستم کسب می‌شود. فرد با پیش بینی رفتار و اقدامات افراد پیش از آنها اقدامات کنترلی و مقابله به مثل را طراحی و اجرا می‌کند. برآیند تمامی عوامل، شبکه سازی سیاسی را در سطح اول و به عنوان تاثیر پذیر ترین عامل نمایان می‌کند. شبکه های سیاسی به امنیت شغلی کمک می‌کنند و مدیران را در برقراری روابط جدیدتر و قابل اتکاتری با ذینفعان جدید یاری می‌رسانند. همچنین می‌توانند کمبودهای موجود در سازمان را از طریق حقوق مالکیت و اجرای قانون و سیستم حقوقی

مهارت‌های سیاسی در مدیران خود، از ظرفیت این افراد کمال بهره را ببرند.

محدودیت‌های پژوهش

در پژوهش حاضر محققان با محدودیت‌هایی مواجه بودند؛ از جمله کمبود اطلاعات پایه و سوابق تحقیقاتی پیرامون موضوع، احتمال برداشت متفاوت پاسخ دهندگان از پرسش‌ها به دلیل عواملی از قبیل تعصب فردی و سطح تحصیلات. محدودیت دیگر مربوط به جامعه آماری بود. بر اساس هدف و روش تنها باید از خبرگان برای انجام تحقیق استفاده می‌شد. همچنین در تحقیقات آتی می‌توان تأثیر صلاحیت سیاسی بر عوامل موفقیت شغلی و عملکرد مطلوب را بررسی نمود.

- مدیران سازمان‌های دولتی در اقدامات خود صداقت و اعتماد را در الویت قرار داده و روابطی بر پایه منفعت و اعتماد متقابل بنا سازند تا بتوانند در بلندمدت نیز روند پیشبرد اهداف خود را ادامه دهند.
- مدیران سازمان‌های دولتی با شناسایی افراد کلیدی در سازمان اقدام به تشکیل ائتلاف‌های استراتژیک در سازمان کنند تا علاوه بر جلب نظر طیف وسیعی از ذی‌نفعان، فرآیند ارتقا در سازمان را راحت‌تر طی کنند.
- در نهایت به تصمیم‌گیرندگان و مسئولان کلان وزارت خانه‌ها و سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌گردد با تلاش در جهت ارتقاء

منابع و ماخذ

- Blickle, G., Scheutte, N., & Wihler, A. (2018). Political will, work values, and objective career success: A novel approach-The Trait-Reputation-Identity Model. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.03.002>
- Brandon, R., & Seldman, M. (2004). Survival of the savvy: High-integrity political tactics for career and company success. Simon & Schuster.
- Brinkmann, M. (2019). The concept of political competence. *Critical Review*, 30(3-4), 163-193. <https://doi.org/10.1080/08913811.2018.1572974>
- Bacharach, S. B. (2005). Get them on your side. Adams Media Corporation.
- Brugidou, M. (2003). Argumentation and values: An analysis of ordinary political competence via an open-ended question. *International Journal of Public Opinion Research*, 15(4), 413-430. <https://doi.org/10.1093/ijpor/15.4.413>
- Buch, R., Thompson, G., & Kuvaas, B. (2016). Transactional leader-member exchange relationships and followers' work performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 456-466. <https://doi.org/10.1177/1548051816630227>
- Cheema, I. (2010). Leaders' political skill, organizational politics savvy, and change in organizations—a constellation. *PsycEXTRA Dataset*. <https://doi.org/10.1037/e673512012-021>

- Clarke, J. (2012). *Savvy: Dealing with people, power and politics at work*. Kogan Page Publishers. Conference in Adult, Continuing, and Community Education. University of Missouri, St. Louis, MO.
- Deligianni, I., Voudouris, I., Spanos, Y., & Lioukas, S. (2019). Non-linear effects of technological competence on product innovation in new technology-based firms: Resource orchestration and the role of the entrepreneur's political competence and prior start-up experience. *Technovation*, 88, 102076.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.05.002>
- Ferris, G. R., Kane, R. E., Summers, J. K., & Munyon, T. P. (2011). Psychological and physiological health and well-being implications of political skill: Toward a multi-mediation organizing framework. *Research in Occupational Stress and Well-being*, 63-107.
[https://doi.org/10.1108/s1479-3555\(2011\)0000009007](https://doi.org/10.1108/s1479-3555(2011)0000009007)
- Ferris, G. R., Kane, R. E., Summers, J. K., & Munyon, T. P. (2011). Psychological and physiological health and well-being implications of political skill: Toward a multi-mediation organizing framework. *Research in Occupational Stress and Well-being*, 63-107.
[https://doi.org/10.1108/s1479-3555\(2011\)0000009007](https://doi.org/10.1108/s1479-3555(2011)0000009007)
- Gansen-Amman, D., Meurs, J. A., Wihler, A., & Blickle, G. (2017). Political skill and manager performance: Exponential and asymptotic relationships due to differing levels of enterprising job demands. *Group & Organization Management*, 44(4), 718-744.
<https://doi.org/10.1177/10596011774748>
- Golubeva, M. (2013). *Models of political competence: The evolution of political norms in the works of Burgundian and Habsburg court historians, C. 1470-1700*. BRILL.
- Hartley, J., Sancino, A., Bennister, M., & Resodihardjo, S. L. (2019). Leadership for public value: Political astuteness as a conceptual link. *Public Administration*, 97(2), 239-249.
<https://doi.org/10.1111/padm.12597>
- Jaeger, Paul T. and Sarin, Lindsay C. (2016) "All Librarianship is Political: Educate Accordingly," *The Political Librarian: Vol. 2 : Iss. 1 , Article 8*
- Kapoutsis, I. (2016). Playing the political game at work: The roles of political will, political prudence and political skill. *Handbook of Organizational Politics*, 40-58.
<https://doi.org/10.4337/9781784713492.0000>
- Kranefeld, I., Blickle, G., & Meurs, J. (2020). Political skill at work and in careers. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.747>
- Lawong, D., Ferris, G. R., Hochwarter, W., & Maher, L. (2019). Recruiter political skill and organization reputation effects on job applicant attraction in the recruitment process. *Career Development International*, 24(4), 278-296.

- <https://doi.org/10.1108/cdi-01-2019-0007>
- Liu, Y. (2019). Research handbook of international talent management. Edward Elgar Publishing.
- Lvina, E., Johns, G., & Vandenberghe, C. (2015). Team political skill composition as a determinant of team cohesiveness and performance. *Journal of Management*, 44(3), 1001-1028. <https://doi.org/10.1177/0149206315598371>
- Melo, W. S., Oliveira, P. J., Monteiro, F. P., Santos, F. C., Silva, M. J., Calderon, C. J., Fonseca, L. N., & Simão, A. A. (2017). Guide of attributes of the nurse's political competence: A methodological study. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 70(3), 526-534. [https://doi.org/10.1590/0034-7167-2016-](https://doi.org/10.1590/0034-7167-2016-7167-2016-)
- Moe, J. L., Pappas, G., & Murray, A. (2007). Transformational leadership, transnational culture and political competence in globalizing health care services: A case study of Jordan's King Hussein Cancer Center. *Globalization and Health*, 3(1), 11. <https://doi.org/10.1186/1744-8603-3-110483>
- Moore, E. (2009). Influence of large-scale organization structures on leadership behaviors. 2009 Agile Conference. <https://doi.org/10.1109/agile.2009.14>
- Munyon, T. P., Summers, J. K., Thompson, K. M., & Ferris, G. R. (2014). Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation, and agenda for the future. *Personnel Psychology*, 68(1), 143-184. <https://doi.org/10.1111/peps.12066>
- Nalbandian, J., O'Neill, R., Michael Wilkes, J., & Kaufman, A. (2013). Contemporary challenges in local government: Evolving roles and responsibilities, structures, and processes. *Public Administration Review*, 73(4), 567-574. <https://doi.org/10.1111/puar.12059>
- Park, J., & Lee, K. (2020). Organizational politics, work attitudes and performance: The moderating role of age and public service motivation (PSM). *International Review of Public Administration*, 25(2), 85-105. <https://doi.org/10.1080/12294659.2020.1750755>
- Serfass, D. G., & Sherman, R. A. (2013). A methodological note on ordered Q-Sort ratings. *Journal of Research in Personality*, 47(6), 853-858.
- Stevens, T. (2016). Political savvy. *Management and Leadership Skills for Medical Faculty*, 171-181. https://doi.org/10.1007/978-3-319-27781-3_17
- Utami, A. F., Bangun, Y. R., & Lantu, D. C. (2014). Understanding the role of emotional intelligence and trust to the relationship between organizational politics and organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115, 378-386. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.444>

Viera, A. J., & Kramer, R. (2020). Management and leadership skills for medical faculty and healthcare executives: A practical handbook. Springer Nature.

Warner, J. R. (2003). A Phenomenological Approach to Political Competence: Stories of Nurse Activists. *Policy, Politics, & Nursing Practice*, 4(2), 135-143.

<https://doi.org/10.1177/1527154403004002007>

Yang, F., & Zhang, L. (2014). An examination of when and how leader political skill influences team performance in China: A cultural value perspective. *Asian Journal of Social Psychology*, 17(4), 286-295.
<https://doi.org/10.1111/ajsp.12079>