



## Diplomatic Human Resource Management: From Causal Conditions to Strategies

Zahra Sadeghi<sup>1</sup> | Ali Asghari Sarem<sup>2\*</sup> | Javad Niknafs<sup>3</sup> | Kambiz Hamidi<sup>4</sup> | Alireza Aghighi<sup>5\*</sup>

### Abstract

The main objective of this research is to define and shape a new approach to human resource management called diplomatic human resource management that is more in harmony with the current conditions of the organizational environment. Issues such as the diversity of human resources, deviant behaviors of employees, conflict of interests, power, pressure groups, legitimate and illegitimate political behaviors, and similar cases, along with the fact that the organizational environment is more of a political environment and full of political behaviors than rational ones, have increased the need to show the new face of human resource management as a diplomatic situation. This research is classified as a fundamental research in terms of qualitative approach and purpose. In this research, 25 human resource managers and specialists who have experience related to the research topic participated. These individuals were selected through purposive sampling and after conducting semi-structured interviews, the data were analyzed and coded using the grounded theory method. The findings showed that the main principles of human resource management with a policy-oriented approach can be explained. To identify these central principles, we need to understand the causal, contextual, intervening conditions, strategies, and ultimately the consequences of injecting policy into different dimensions of human resource management.

**Keywords:** Diplomatic human resource management; Policy in the organization; Grounded theory.

Research Paper

Received:  
2023/11/03  
Revised:  
2024/11/22  
Accepted:  
2024/12/24  
Published:  
2025/06/21

ISSN: 2008-4528  
E-ISSN: 2645-5072



DOR: 20.1001.1.20084528.1404.17.1.2.4

1. PhD student in Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University, Hamedan Branch, Hamedan, Iran.
2. Corresponding Author: Assistant Professor, Faculty of Management & Accounting, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. a.sarem@bsu.ac.ir
3. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Hamedan Branch, Hamedan, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Hamedan Branch, Hamedan, Iran.
5. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran.

This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution Non-Commercial (CC-BY-NC) license.





سال هفدهم  
بهار ۱۴۰۴  
صص: ۷۱-۴۷

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:  
۱۴۰۲/۰۸/۱۲  
تاریخ بازنگری:  
۱۴۰۳/۰۹/۰۲  
تاریخ پذیرش:  
۱۴۰۳/۱۰/۰۴  
تاریخ انتشار:  
۱۴۰۴/۰۳/۳۱

شابا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸  
الکترونیکی ۵۰۷۲-۲۶۴۵



## مدیریت منابع انسانی سیاست ورزشانه: از شرایط علی تا راهبردها

زهرا صادقی<sup>۱</sup> | علی اصغری صارم<sup>۲</sup> | جواد نیک نفس<sup>۳</sup> | کامبیز حمیدی<sup>۴</sup> | علیرضا عقیقی<sup>۵</sup>

### چکیده

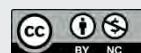
هدف اصلی این پژوهش، تعریف و شکل‌دهی به نوعی رویکرد نوین از مدیریت منابع انسانی به نام مدیریت منابع انسانی سیاست ورزشانه است که با شرایط فعلی محیط سازمان‌ها هماهنگی بیشتری داشته باشد. موضوعاتی نظیر تنوع نیروی انسانی، رفتارهای انحرافی کارکنان، تضاد منافع، قدرت، گروه‌های فشار، رفتارهای سیاسی مشروع و نامشروع، در کنار این واقعیت که محیط سازمان‌ها بیشتر محیطی سیاسی و مملو از رفتارهای سیاسی است تا عقلایی، نیاز به پرداختن به چهره‌ی جدید مدیریت منابع انسانی به عنوان مفهومی سیاست‌ورزانه دارد. این پژوهش از نظر رویکرد کیفی و از نظر هدف در دسته‌بندی پژوهش‌های بنیادی قرار می‌گیرد. در این پژوهش، ۲۵ نفر از مدیران و متخصصان منابع انسانی که دارای تجربه مرتبط با موضوع تحقیق بوده‌اند، مشارکت داشتند. این افراد به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و پس از انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، داده‌ها از طریق روش نظریه داده‌بنیاد تحلیل و کدگذاری شدند. یافته‌ها نشان داد که اصول اصلی مدیریت منابع انسانی با رویکرد سیاست ورزشانه را می‌توان تبیین نمود. که برای شناسایی این اصول محوری نیاز به شناخت شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و در نهایت پیامدهای تزییق سیاست در ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی داریم.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت منابع انسانی سیاست ورزشانه؛ سیاست در سازمان؛ نظریه داده‌بنیاد

DOR: 20.1001.1.20084528.1404.17.1.2.4

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد همدان، همدان، ایران.
۲. نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. a.sarem@bsu.ac.ir
۳. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد همدان، همدان، ایران.
۴. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد همدان، همدان، ایران.
۵. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

این مقاله یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت شرایط و ضوابط مجوز (CC BY-NC) Creative Commons Attribution Non-Commercial توزیع شده است.



## مقدمه و بیان مسئله

اگر به این دیدگاه توجه کنیم که سازمان‌ها بیشتر از آن که به عنوان سیستم‌های عقلانی شناخته شوند، به عنوان سیستم‌های سیاسی عمل می‌کنند (دنهارت، ۱۹۷۱) یا زندگی سازمانی به وضوح تحت تأثیر رفتارهای سیاسی قرار دارد و این رفتارها مسائل متعددی را به وجود می‌آورند که در پژوهش‌های پیشین به جنبه‌های مثبت و منفی این واقعیت پرداخته شده است (احمد و همکاران، ۲۰۲۳؛ هاسن و آدیل، ۲۰۲۳؛ ترک‌زاده و فریدونی، ۱۳۹۷). به همین دلیل، مورگان (۱۹۹۸) در اثر مهم خود با عنوان سیمای سازمان، سازمان را به عنوان یک سیستم سیاسی توصیف می‌کند. نشان‌دهنده این است که تعاملات درون سازمان‌ها نه تنها تحت تأثیر منطق و عقلانیت قرار دارد، بلکه به شدت به بازی‌های قدرت و سیاست وابسته است. در حقیقت، درک این ابعاد سیاسی می‌تواند به ما در تحلیل رفتارها و فرآیندهای سازمانی کمک کند و به ما امکان می‌دهد تا به چالش‌ها و فرصت‌های موجود در محیط‌های سازمانی بهتر پاسخ دهیم.

سازمان‌ها به عنوان محیط‌هایی پیچیده و پراز تعاملات سیاسی، تحت تأثیر منابع انسانی و نقش اجتماعی اعضای خود قرار دارند. این تعاملات در انجام وظایف سازمانی شامل مسائلی از قبیل تعارض، تضاد، قدرت و رفتارهای سیاسی می‌باشد. همچنین، فاکتورهایی چون تنوع فرهنگی، دوستی‌های سازمانی و شایعه‌پراکنی در جنبه‌های مثبت و منفی بر این تعاملات تأثیرگذار هستند. در چنین فضایی، مدیریت منابع انسانی باید به گونه‌ای عمل کند که با واقعیات موجود هم‌راستا باشد. این بدان معناست که مدیریت باید به طور فعال به بررسی و درک این رفتارها و روابط پردازد و تلاش کند تا از طریق ایجاد فضایی مثبت و شفاف، به بهبود عملکرد و هم‌افزایی در سازمان کمک کند. در این راستا، شناخت دقیق از دینامیک‌های سیاسی و اجتماعی درون سازمان برای تحقق اهداف و بهبود محیط کاری ضروری است.

مدیریت منابع انسانی به عنوان یک چارچوب مؤثر در ارتباط با کارکنان، به مدیران کمک می‌کند تا علاوه بر درک وضعیت فعلی، به شناسایی و رفع نیازهای آینده نیز بپردازند (آریانو و یوردانو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). در فرآیند آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی، که به مفهوم شناسایی علل مشکلات موجود در سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها است، بررسی عیوب و عوامل

1. Aryano & Yordano

آسیب‌زا با مشاهده نشانه‌ها آغاز می‌شود و تا زمانی که این مشکلات برطرف شوند، ادامه می‌یابد. این روند نه تنها به شناسایی نقاط ضعف موجود کمک می‌کند، بلکه امکان پیش‌بینی و برنامه‌ریزی برای چالش‌های آینده را نیز فراهم می‌سازد. در واقع، این آسیب‌شناسی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که با اتخاذ تدابیر مناسب، ساختار مدیریت منابع انسانی خود را تقویت کرده و به بهبود کارایی و بهره‌وری در محیط کاری بپردازند. آسیب‌شناسی و ایجاد توازن در مدیریت منابع انسانی با شرایط واقعی محیط‌های کاری، می‌تواند به بهبود سیستم‌های سازمانی منجر شود (استارک و پولر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). در دنیای کنونی، زندگی سازمانی با چالش‌ها و مسائل متعددی مواجه است که برای رویارویی با آن‌ها و استفاده بهینه از فرصت‌ها، به مهارت‌های سیاسی در حوزه منابع انسانی نیاز است (کاپوتسیس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). درک مدیریت منابع انسانی از منظر سیاسی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا با واقعیت‌های پیچیده‌تری که در محیط کار وجود دارد، به طور مؤثرتری برخورد کنند و به این ترتیب، بهبود عملکرد و کارایی سازمانی را رقم بزنند. لذا، توجه به ابعاد سیاسی مدیریت منابع انسانی، به عنوان یک ابزار کلیدی در مواجهه با چالش‌های سازمانی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. لذا می‌توان گفت یکی از این جست‌وجوهای اثربخش در مفهوم‌پردازی مدیریت منابع انسانی از دریچه سیاست<sup>۳</sup> است.

تغییرات جهانی و ورود به عصر ارتباطات و اطلاعات، تأثیرات عمیقی بر سیاست داشته است. این تحولات به نوعی منجر به اجتماعی‌تر شدن و خصوصی‌سازی سیاست‌ها گردیده‌اند. در دنیای امروز، سیاستمداران باید توانایی برقراری ارتباط شفاف و مؤثر با عموم مردم را داشته باشند (هنریکسون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). این نیاز به تعامل، نه تنها به افزایش شفافیت در فرآیندهای سیاسی کمک می‌کند، بلکه باعث تقویت اعتماد عمومی نسبت به نهادهای سیاسی نیز می‌شود. در این راستا، فهم و استفاده از ابزارهای نوین ارتباطی برای سیاستمداران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، چرا که این ابزارها می‌توانند به ایجاد ارتباطات مؤثرتر و پاسخگویی بهتر به دغدغه‌های جامعه کمک نمایند. بنابراین، سیاستمدار معاصر باید با دقت و هوشیاری به این تغییرات پاسخ دهد تا بتواند در عرصه‌های اجتماعی و سیاسی موفق عمل کند. وقتی با تنوع گسترده‌ای از تفاوت‌ها و زمینه‌های

1. Stark & Poulter
2. Kapoutsis
3. Diplomacy
4. Henrikson

فرهنگی مواجه هستیم، فرآیند حل تعارض و مذاکره نیازمند درک عمیق و احترام به فرهنگ‌ها و سوابق شخصی افراد می‌باشد. در این راستا، حل تعارض به عنوان وضعیتی تعریف می‌شود که در آن تضادهایی میان ارزش‌ها و اهداف مختلف وجود دارد (نورهایلم، ۲۰۲۲). در محیط‌های سازمانی، این فرآیند نیازمند به کارگیری رویکردهایی است که معمولاً از یک سیاستمدار انتظار می‌رود. اگر یک مدیر رفتارهای سیاسی را به طور نادرست به کار گیرد، ممکن است موجب نارضایتی کارکنان گردد و در نتیجه، رفتارهای نامناسب در سازمان گسترش یابد. تحقیقات نشان می‌دهد که رفتار سیاسی می‌تواند تأثیرات قابل توجهی بر رضایت شغلی، عملکرد سازمان و بهره‌وری داشته باشد (طاهری لاری و همکاران، ۱۴۰۰). برای مقابله با رفتارهای سیاسی نادرست و مدیریت رفتارهای سیاسی مثبت، ضروری است که مدیر منابع انسانی از هوش و مهارت سیاسی بالایی برخوردار باشد. این نوع مهارت، شکلی خاص از مهارت اجتماعی است که با گذشت زمان و از طریق آموزش و تجربه قابل توسعه است و مدیران باید برای نفوذ مؤثر و کنترل بر دیگران به منظور رسیدن به اهداف سازمانی، آن را کسب نمایند. با توجه به موارد مطرحه می‌توان اذعان داشت: عواملی مانند تعارض‌های سازمانی، نرخ ترک خدمت بالا، روابط نامشروع در سازمان، تناسب ضعیف فرد با سازمان و به وجود آمدن جو سازمانی مسموم منتج از نداشتن ارتباطات مناسب مدیر منابع انسانی با کارکنان در قامت یک سیاست‌ورز است. بنابراین این پژوهش درصدد طراحی الگویی در جهت ایجاد مدیریت منابع انسانی سیاست ورزشانه در سازمان است.

## مبانی نظری پژوهش

### مبانی نظری و ادبیات پژوهش

به منظور دستیابی به فهم مناسبی از مدیریت منابع انسانی سیاست ورزشانه و تدوین خردمایه‌ی لازم جهت مفهوم‌پردازی این مهم، لازم است تا نخست اهمیت سیاست در سازمان و دلایل نیاز مدیران منابع انسانی به این ویژگی برجسته مورد بحث قرار گیرد.

## سازمان و سیاست

سازمان‌ها بخش عمده‌ای از زندگی اجتماعی مدرن ما انسان‌ها را تشکیل می‌دهند. سیاست یکی از بخش‌های کلیدی جامعه بشری است. هنگامی که به سازمان‌ها از طریق سیاست نگاه می‌کنیم، الگوهای منافع متقابل، تعارضات و بازی‌های قدرت در سازمان و محیط کار غالب می‌شوند (مورگان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). برای پیشرفت و شکوفایی یک جامعه، ضرورت وجود یک سازمان سالم و فعال به وضوح احساس می‌شود. ویژگی‌های اساسی یک سازمان سالم تنها به میزان سودآوری یا تعداد کارکنان و مدیران آن محدود نمی‌شود. بلکه، سازمانی که می‌تواند به رشد و توسعه کمک کند، باید شامل افرادی خلاق، سازنده و متعهد باشد. این افراد با انگیزه و توانایی‌های خود، زمینه‌ساز نوآوری و پیشرفت در سازمان خواهند بود. در واقع، یک سازمان سالم به جای تمرکز صرف بر هدف‌های مالی، به توسعه منابع انسانی و ایجاد فرهنگ کار گروهی و مشارکتی اهمیت می‌دهد. بدین ترتیب، وجود نیروی کار متعهد و خلاق به عنوان یکی از ارکان اصلی در موفقیت و پایداری سازمان‌ها محسوب می‌شود (ایمانی، آذر، قلی‌پور و پورعزت، ۱۳۹۹). به گفته‌ی بارون و کرپس<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، سرمایه‌گذاری بر روی خلاقیت و نوآوری، می‌تواند به عنوان یک استراتژی کلیدی برای موفقیت در دنیای رقابتی امروز محسوب شود. 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. اولریچ<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، بیان می‌کند با توجه به تعاملات گسترده‌ای که با شرکت‌ها و متخصصان حوزه منابع انسانی صورت گرفته، یک چارچوب به منظور توصیف نتایج قابل انتظار از فعالیت‌های منابع انسانی ارائه شده است. این چارچوب چهار نقش کلیدی منابع انسانی را شناسایی می‌کند: ۱- مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۲- مدیریت زیرساخت‌های سازمان ۳- مدیریت مشارکت کارکنان ۴- مدیریت تحول و تغییر. در عین حال، در نظر گرفتن چالش‌های مختلف سازمانی در این چهار نقش، به ویژه در زمینه‌های سیاسی و اجتماعی حاکم بر محیط‌های کاری، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در مواجهه با چالش‌های روان‌شناختی که کارکنان ممکن است در

1. Morgan

2. Baron & Kereps

3. Ulrich

طول بحران‌ها با آن‌ها روبرو شوند، به کارگیری روش‌های متنوع می‌تواند به کاهش تنش‌ها و بهبود وضعیت سازمان کمک کند. این روش‌ها شامل طراحی مجدد مشاغل، ارتقاء کیفیت محیط کاری، انتخاب سبک رهبری مناسب، توجه به نیازهای کارکنان و برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط با مدیریت استرس برای کارکنان می‌باشد. این اقدامات نه تنها به بهبود سلامت روانی کارکنان کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به افزایش بهره‌وری و کارایی کلی سازمان نیز منجر شود. طبق تحقیقات، سبک یا رفتار مدیران، از عواملی است که در کاهش چالش‌های روانشناختی کارکنان نقش مهمی دارد (یانز اراکو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱).

### چالش‌های مدیریت منابع انسانی

چالش‌های مدیریت منابع انسانی نیز با تغییر در محیط‌های رقابتی بازار کسب‌وکار در حال تکامل است. کارکنان و کارفرمایان برای کیفیت زندگی کاری خود نگران هستند. سبک‌های مدیریت نیز به عنوان چالشی خاص در حال تغییر است. مدیران منابع انسانی نمی‌توانند چالش‌های کنونی را نادیده بگیرند؛ بلکه باید به منظور پذیرش این چالش‌ها، سازوکارهای نوآورانه‌ای را برای توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی طراحی و اجرا کنند (لینا و همکاران، ۲۰۱۶). یکی از چالش‌های اساسی می‌تواند وجود کارکنان بدقلق در سازمان‌ها باشد. کارکنان بدقلق کارکنانی در نظر گرفته می‌شوند که در محل کار، رفتارهایی خلاف و عکس‌هنجارهای 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 (یزدان خواه، آوات، سهرابی، روح اله، اصغری صارم، علی، ۱۴۰۱). از نمونه چالش‌های دیگر رفتارهای سیاسی مشروع و نامشروع است که باعث خارج گردیدن 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 رفتارها عبارت است از خرابکاری، اعتراض، شورش، سهل‌انگاری، وظیفه‌شناسی و رفتارهایی از این قبیل

1. Yanez Araque & etal



که در شرایط عدم اطمینان و بی‌ثباتی رخ داده افزایش می‌یابند که به آن‌ها رفتارهای سیاسی نامشروع گفته می‌شود (حسن در گاهی به نقل از داهی، ۱۳۹۱). به غیر از رفتارهای سیاسی و انحرافی، می‌توان گفت که تعارض در سازمان‌ها یک پدیده‌ی طبیعی است و اکنون تمام سازمان‌ها به نحوی با این مسئله مواجه هستند. عوامل مختلفی می‌تواند منجر به تعارض در سازمان شود؛ از جمله عدم فهم مشترک، تفاوت در استعدادها و نیازها، تضاد منافع، مسائل فردی، گروهی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، نابرابری و بی‌عدالتی و غیره (بلیک؛ موتوم، ۲۰۱۹).

### ویژگی سیاست‌مدارها

بر اساس مطالب ارائه شده، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که در بسیاری از چالش‌ها و مسائل سازمانی، تأثیر تعاملات انسانی به وضوح قابل مشاهده است. از این رو، به نظر می‌رسد که پیاده‌سازی سیاست‌های مؤثر در سازمان‌ها برای مدیران منابع انسانی به یک ضرورت تبدیل شده است تا بتوانند این چالش‌ها را مدیریت کنند. به عبارت دیگر، مدیران سازمان، به ویژه در حوزه منابع انسانی، باید ویژگی‌های یک سیاستمدار را در خود پرورش دهند. این ویژگی‌ها شامل هوش و توانایی، درک سیاسی، قدرت تحلیل و استدلال، خلاقیت و اعتماد به نفس، دیدگاه آینده‌نگر، صبر و شکیبایی، کنترل احساسات، پرهیز از تعصب، اجتماعی بودن، قابلیت تأثیرگذاری بر دیگران، اصول اخلاقی، تعادل روانی، احساس تعلق به جامعه و وجدان است. در واقع، سیاستمداران به نوعی مانند مدیران کارآمد در هر جامعه عمل می‌کنند و این توانایی‌ها به آن‌ها کمک می‌کند تا در فرآیندهای اجتماعی و سازمانی به طور مؤثری عمل کنند (بیهیلو و راهبین، ۲۰۱۵).

### مفهوم سازمان سیاست ورز<sup>۱</sup>

به طور کلی، سیاست ورزی در سازمان، به عنوان هنر و عمل رهبری در مذاکرات بین گروه‌ها به منظور دستیابی به توافقی که توسط همه قبول شود و نیز رعایت آداب و آیین‌های مربوط به رهبری در این مذاکرات شناخته می‌شود (داینسکی، ۲۰۱۹). سازمان سیاست ورز، فعالیت‌هایی را در بر می‌گیرد که با هدف ایجاد شرایط مناسب برای انجام وظایف و تحقق اهداف سازمانی انجام می‌شود. این فعالیت‌ها شامل تأثیرگذاری بر سایر بازیگران اقتصادی و اجتماعی برای ایجاد و

1. Diplomatic organization



بهره‌برداری از فرصت‌های تجاری، همکاری با مراجع دولتی و قانون‌گذاران که بر فرآیندهای سرمایه‌گذاری و تجاری تاثیر می‌گذارند، جلوگیری از تعارضات احتمالی با ذی‌نفعان داخلی و کاهش خطرات سیاسی مرتبط و جلب توجه مثبت رسانه‌ها و رهبران اراء، به منظور حفظ تصویر و نمایشگری موجود از سازمان است (سانر، ۲۰۰۰). به عبارتی دیگر، سازمان سیاستمدار به معنای تلاش برای اداره متخصصانه و منظم محیط کسب و کار است، به شیوه‌ای که شامل دستیابی به هماهنگی کسب و کار و انجام معاملاتی است که منجر به هماهنگی متقابل محیط و سازمان می‌شود (استیگر، ۲۰۰۷). پس می‌توان ادعا کرد که برای حل و فصل مشکلات و مسائل ناخواسته در فرایندهای مدیریت منابع انسانی، مدیر منابع انسانی به مهارت‌های سیاسی خاصی برای حل مشکلات سازمانی نیاز دارد. این رفتارها و مهارت‌های سیاسی بخش مهمی از فرآیند نفوذ در سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند که به فعالیت‌هایی اشاره دارند که نقش رسمی فرد نیستند، اما برای تاثیرگذاری یا تلاش برای تاثیرگذاری بر توزیع منافع یا ضرر در سازمان انجام می‌شوند و شامل اقدامات آگاهانه‌ای هستند که توسط افراد یا گروه‌ها برای دستیابی یا حفاظت از منافع خود انجام می‌شوند (یزدانی، زیارت؛ رستگار، ۱۳۹۲).

### پیشینه پژوهش

از لنز ادبیات موجود در می‌یابیم تاکنون موضوع سیاست در سازمان‌ها و لزوم بهره‌گیری از رفتارسیاسی به وضوح در پژوهش‌ها به اثبات رسیده است، بنابراین لازم است با مورد توجه قرار گرفتن سیاست سازمانی و نقطه عطف سازمان‌ها که مدیریت منابع انسانی آن است به نقش سیاست در سازمان در این حوزه اشاره نماییم.

نجفی و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهشی به عنوان شناسایی و رتبه‌بندی رفتارهای مدیران به منظور کاهش چالش‌های روان‌شناختی منابع انسانی در موقعیت بحرانی به این موارد اشاره داشتند که: امروزه احتمال بروز بحران‌های گوناگون، همواره سازمان‌ها را با چالش‌هایی روان‌شناختی درگیر می‌کند. در چنین موقعیتی، رفتار مناسب مدیران هنگام مواجهه با این چالش‌ها، به سازمان و کارکنان یاری می‌رساند تا بتوانند به شکل مؤثری با این بحران‌ها مقابله کنند. هم‌چنین ثنایی، جعفریانی (۱۴۰۱) با عنوان رفتار سیاسی مدیران دولتی و علل آن در سازمان به این نکته اشاره

نمودند که شناخت رفتارهای سیاسی در سازمان، حاصل کمک علوم سیاسی به رفتار سازمانی است. در دنیای امروز نمی‌توان سازمان‌ها را جدای از رفتار سیاسی درون آن‌ها مورد مطالعه قرار داد. قصوری (۱۴۰۱) در پژوهش رفتار سیاسی مدیران دولتی و علل آن در سازمان یادآور می‌گردد، کارکنان هر سازمان به عنوان ارزشمندترین دارایی آن تلقی شده و عملکرد ایشان، تاثیر زیادی در حرکت به سوی اهداف و تحقق رسالت سازمان دارد. در این راستا مدیریت منابع انسانی، با وظایفی از قبیل جذب، نگهداری، پرورش و ارتقای نیروهای انسانی توانمند، نقش بسیار مهمی در این زمینه ایفا می‌کند. باوجود اهمیت وجود نیروی انسانی در سازمان و فرایندهای این حوزه فارسی و خیراندیش (۱۴۰۱)، در پژوهشی باعنوان پیش‌آیندها و پس‌آیندهای رفتار سیاسی در سازمان اشاره می‌نمایند که وجود رفتارهای سیاسی در هر سازمانی امری طبیعی و غیرقابل اجتناب می‌باشد. یا با پژوهش آل‌طه، شائمی برزکی، صفری (۱۴۰۱) تحت عنوان شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی که بیان می‌دارند، منابع انسانی در مسیر دستیابی به اهداف سازمان‌ها نقش مهمی ایفا می‌کنند. می‌توان بر اهمیت رفتار مدیران منابع انسانی در سازمان صحه گذاشت. هرمان، جنسن، ساسکا (۲۰۲۲) در پژوهشی با نام پیامدهای سیاست رفتار سازمانی و پژوهش مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup>، به دنبال کشف و بررسی تعداد موضوعاتی است که در حوزه مدیریت در آن به سیاست و انواع آن پرداخته شده است. هم‌چنین سارا، دیانا (۲۰۲۱) با پژوهشی تحت عنوان نقش روابط عمومی در دیپلماسی شرکتی: چگونه پرورش روابط، مشروعیت سازمانی را افزایش می‌دهد<sup>۲</sup>، به دنبال بررسی مشروعیت از دیدگاه سازمان با روشی دیپلماتیک است، یوسف الحکیم، مایادا (۲۰۲۰) در پژوهشی باعنوان توسعه مقیاس اندازه‌گیری از دیپلماسی سازمانی<sup>۳</sup> می‌گوید: در سال‌های اخیر، تحقیقات در زمینه دیپلماسی سازمانی افزایش یافته است، اما هنوز نیاز به توسعه و اعتبار ابزاری برای اندازه‌گیری این متغیر وجود دارد. بنابراین، مطالعه‌ای برای سنجش سیاست سازمانی از اهمیت زیادی برخوردار است. سیاست سازمانی به‌عنوان راه‌حلی برای وضعیت ناهمگونی و تعارض روزافزون در محیط کار، یا به‌عنوان راه‌حلی برای اختلافات بین‌گروه‌ها

- 
1. Policy Implications of Organizational Behavior and Human Resource Management Research
  2. The role of public relations in corporate diplomacy: how relationship cultivation increases organizational legitimacy
  3. DEVELOPING A SCALE MEASURING OF ORGANIZATIONAL DIPLOMACY

و اجزای مختلف اجتماعی ضروری است. یکی از اصول اساسی دیپلماسی، پذیرش پیشنهادات و نظرات زیرمجموعه‌ها است، که به‌عنوان ابزاری برای بهبود فضای کسب‌وکار و سیاست‌های هر سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد (ژاکلین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). با توجه به موضوعات مطرح گردیده، با در نظر گرفتن ویژگی‌های اصلی یک مدیر منابع انسانی در سازمان، چالش‌های موجود در محل کار و هم‌چنین وجود محیط سیاسی، می‌توان ارتباطی بین ویژگی‌های یک سیاستمدار و برقراری روابط دیپلماتیک گونه با روابط سازمانی را شناسایی و بررسی نمود. لذا از مفاهیم اصلی سیاست سازمانی، ویژگی سیاست‌مدارها و در سازمان بهره‌گرفته تا در نهایت بتوانیم به چهره‌ی جدیدی از مدیریت منابع انسانی سیاست ورزشانه بپردازیم که در فرایندهای اصلی مدیریت منابع انسانی بتوان از آن بهره‌گرفت و با چالش‌های موجود مقابله نمود.

### روش‌شناسی پژوهش

ماهیت موضوع، هدف و سوالات پژوهش، تعیین‌کننده روش تحقیق است. با توجه به این که از طریق روش‌های کمی نمی‌توان به شناسایی و ارائه راه‌حل در خصوص مسائل و مشکلات سازمانی در حیطه‌ی سیستم‌های اجتماعی و رفتاری آن‌ها پرداخت و به دلیل ماهیت پیچیده‌ی سازمان‌ها، این کار باید از طریق روش‌های کیفی صورت بگیرد (سرلک و نوریانی، ۱۳۹۵). پژوهش حاضر، با توجه به موضوع و ماهیتش که مبتنی بر طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی سیاستمدار است؛ از لحاظ رویکرد کیفی و از روش نظریه داده‌بنیاد و رهیافت نظام‌مند برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است که نظریه داده‌بنیاد از سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی تشکیل شده است (کراسول<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲).

### سوالات پژوهش

۱. شرایط علی مدیریت منابع انسانی سیاست ورزشانه کدامند؟
۲. مقوله محوری مدیریت منابع انسانی سیاست ورزشانه کدامند؟
۳. شرایط زمینه‌ای مدیریت منابع انسانی سیاست ورزشانه کدامند؟
۴. شرایط مداخله‌گر مدیریت منابع انسانی سیاست ورزشانه کدامند؟

1. Zhaklin  
2. Creswell

۵. راهبردها و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سیاست‌ورزانه کدامند؟

۶. پیامدهای مدیریت منابع انسانی سیاست‌ورزانه کدامند؟

### روش و ابزار جمع‌آوری داده‌های پژوهش

در این پژوهش از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده گردیده است. پس از گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه، تمامی مصاحبه‌ها مکتوب و وارد نرم‌افزار مکس کیودا گردید و در آن‌جا تمامی متون کلمه به کلمه بررسی و تعداد ۵۶۹ مورد کد اولیه استخراج گردید.

### مشارکت‌کنندگان پژوهش

از آن‌جایی که مفهوم‌پردازی عنوان جدیدی در حوزه‌ی مدیریت، نیازمند شناخت و لمس چالش‌های آن حوزه است، ابتدا از طریق بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش چالش‌های موجود حوزه منابع انسانی، استخراج گردید. (شرایط زمینه‌ای مفهوم‌پردازی مدیریت منابع انسانی سیاست‌ورزانه) و در گروهی در شبکه‌های اجتماعی که متشکل از مدیران و سرپرستان منابع انسانی که تعداد ۱۸۰ نفر عضو دارد عنوان گردید و از افراد خواسته شد که اگر چالش‌های عنوان شده را در سازمان خود تجربه نموده‌اند بیان نمایند. به نوعی که تجربه‌ی زیسته‌ای پیرامون موضوع پژوهش داشته‌اند و با شرایط زمینه‌ای این پژوهش دسته‌بندی و پنجه‌نرم می‌کردند مثل مدیران منابع انسانی که در یک سازمان تولیدی که به علت پراکندگی موقعیت‌های مکانی در سراسر کشور، چالش‌های تنوع و گوناگونی کارکنان را در محل کار به خوبی حس می‌نمودند یا مدیرانی که در یک شرکت بورسی، تعارض و تضاد را به صورت ملموس حس نمودند، که تعداد آن‌ها ۲۵ نفر بود که به عنوان مصاحبه‌شونده انتخاب گردیدند. هم‌چنین خاطر نشان می‌گردد که پس از اتمام مصاحبه‌ی ۲۰ نفر، اشباع نظری حاصل گردید ولی جهت حصول اطمینان بیش‌تر، مصاحبه‌ها تا ۲۵ مورد نیز ادامه پیدا کرد.

به جهت تعیین اعتبار نتایج این تحقیق، توامان از الگوهای پیشنهادی استراوس و کوربین (۱۹۹۰) و کرسول (۲۰۱۴) استفاده گردید. استراوس و کوربین اعتبار تحقیق را به معنای امتحان کردن نتایج به روش‌های مرسوم کمی نمی‌دانند و تعیین اعتبار را به منزله‌ی رسیدن به درجه‌ای از اطمینان که نتیجه حاصل از تحقیق از داده‌های جمع‌آوری شده به درستی استخراج شده است

عنوان می‌کنند. کرسول (۲۰۱۴) نیز پیشنهاد داده است که پژوهشگران کیفی در پژوهش‌های خود حداقل از دو استراتژی به شرح ذیل می‌توانند استفاده نمایند:

۱. تطبیق اعضا: مشارکت کنندگان نظر خود را درباره گزارش تحقیق و فرایند داده‌ها عرضه کنند و مطابق نظر آن‌ها، نتایج بازبینی شود.
۲. تکثیرگرایی: منظور تنوع سطوح مصاحبه‌شوندگان از نظر علمی و اجرایی است. داشتن حداکثر تنوع در نمونه‌گیری و دیدارهای طولانی مدت، یکی از راه‌های افزایش اعتبار داده‌هاست.

### یافته‌های پژوهش

همانطور که گفته شد، پس از مکتوب نمودن مصاحبه‌ها و استخراج کدها بر مبنای نظریه داده‌بنیاد، تمامی کدها را در قالب مقوله‌های اصلی، فرعی و مفاهیم نهایی دسته‌بندی نمودیم. به طوری که کدهای اصلی به دست آمده مقوله‌ی اصلی نام گرفت و هر آنچه که ذیل مقوله‌های اصلی جای داشت و در واقع شاخه‌ای از مقوله اصلی بود تحت عنوان مقوله‌ی فرعی و در نهایت سایر کدها که در یک قالب و مفهوم بودند نیز در ذیل مقوله‌های فرعی با نام مفاهیم مستخرج گردیده از مصاحبه‌ها ارائه به شرح جدول شماره یک دسته‌بندی گردید.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۱. کدگذاری‌های نهایی پژوهش

سوال پژوهش	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
شرایط علمی مدیریت منابع انسانی سیاست ورزانه کدامند؟	عوامل کلیدی پیدایش مفهوم مدیریت منابع انسانی سیاست ورزانه	عوامل مرتبط با سازمان	رفتارهای انحرافی در سازمان- رویکرد سازمان تشریفاتی- لزوم برقراری آرامش در سازمان- الزام انطباق با تغییرات امروزی- ناملایمات سازمانی- پررنگ‌تر شدن رقبا و مشتریان- تغییر پویایی محل کار- تضاد و تعارض سازمانی- عدم تعیین استراتژی‌های صحیح- وضع شدن قوانین و مقررات از بالا و یک‌طرفه- رفتارهای جدید الظهور در سازمان- عدم وجود فرهنگ کار تیمی
		عوامل مرتبط با نیروی انسانی	ضروری بودن برقراری ارتباطات سالم- عدم رضایت کارکنان از کار- تمایل به خروج- گوناگونی‌های کارکنان- وجود رفتارهای غیرمتناسب- خشونت‌ها و رقابت‌های منفی- ارجحیت پیدا کردن منافع شخصی نسبت به سازمانی- عدم رعایت قوانین از سوی کارکنان- نبود روابط مناسب بین کارکنان
		عوامل مرتبط با مدیران منابع انسانی	لزوم برخورداری از اقتدار رسمی- درک تفاوت‌های فردی- لزوم مهارت اقناع کارکنان- لزوم مهارت چانه‌زنی- مدیریت روابط کاری- تنوع فرهنگی کارکنان و نحوه‌ی مدیریت آن- لزوم پذیرش اتفاقات ناخوشایند- حضور مدیر در قالب مشاور- لزوم سیاستمدار بودن مدیر- جانبداری بی‌طرفانه- مقابله با بدقلقی- اجرای تصمیمات به صورت سریع- انعطاف‌پذیری و سازگاری- تعاملات در جهت اهداف- تمرکز بر روابط انسانی.

جدول ۱. کدگذاری‌های نهایی پژوهش

سوال پژوهش	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
شرایط محوری مدیریت منابع انسانی ورزشانه کدامند؟	نفوذ بین کارکنان با برقراری تعاملات مثبت و رصد آن‌ها با حفظ کرامت انسانی	گفتمان دوسویه	برقراری یک زبانی در سازمان - گفت‌وگوهای دوطرفه - ارتباطات صحیح در کار - به وجود آوردن فرایند گفت‌وگو محور - تعامل نتیجه‌گرا
شرایط زمینه‌ای مدیریت منابع انسانی ورزشانه کدامند؟	عوامل محیطی	برقراری آرامش سازمانی	از بین بردن رفتارهای انحرافی - مدیریت توانان با آرامش - هماهنگی بین بخش‌های مختلف - به دست آوردن منزلت اجتماعی - استفاده بخردانه از منابع انسانی - حفظ ارزش‌های اصلی سازمانی - از بین بردن چالش‌های سازمانی - به حداقل رساندن حاشیه‌ها - مدیریت تنوع کارکنان - افزایش احساس رضایت - توجه به ارتقا و توسعه مهارت‌ها - بهبود عملکرد کارکنان - مشرثمر بودن در پیشبرد اهداف سازمانی - از بین بردن قوانین زمخت و دست‌وپاگیر - به وجود آوردن حس اعتماد به روش‌های نوین اداری
شرایط زمینه‌ای مدیریت منابع انسانی ورزشانه کدامند؟	عوامل محیطی	جو سازمانی	مشخص بودن انتظارات مدیر - مشخص بودن اهداف - جایگاه درست شاغل - وضوح عملکرد مطلوب در سازمان - فضای کاری پویا و متنوع - متعادل بودن نقش ارزشی کارکنان - بستر مناسب جهت حرف زدن کارکنان - مشخص بودن وظایف - محیط سازمانی شفاف - متناسب بودن کار با توانایی کارکنان - نرخ پایین ورود و خروج



جدول ۱. کدگذاری‌های نهایی پژوهش

سوال پژوهش	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
		فرهنگ سازمانی	وجود مهارت و تخصص شغلی - دسترسی کافی به اطلاعات - وجود تیم‌های خودمحمور - آگاهی محیطی کارکنان - گسترش کار تیمی - آموزش‌های لازم به کارکنان - حفظ استعدادهای داخلی - فرایند مناسب برای انجام کار - وجود تنوع نیروی انسانی - گسترش کارگروهی
	الگوهای رفتاری		ارتباط خوب با کارمندان - عدم خودشیفتگی و وسواس مدیران - عیب‌جو نبودن مدیر - داشتن گوش شنوا برای کارکنان - عدم تعصب مدیر - بکار بردن نظرات دیگران - بالا بودن پاسخگویی فردی و اجتماعی - تفویض اختیار درست - طراحی شغل صحیح - گشاده رویی مدیر - ایجاد تعهد در کارکنان - تلف نکردن وقت با کارهای بیهوده - مدیریت تعادل کار و زندگی توسط مدیر - بی طرف بودن مدیران - روحیه همکاری بین کارکنان - نپرداختن به حاشیه
	عوامل نگرشی		هوشیاری اجتماعی - انتقاد پذیری مدیر - هوش عاطفی بالا - تجربه کافی برای شناخت کارکنان - توانایی تمیز رفتار درست از نادرست - تشخیص رفتارهای نامطلوب - اعتماد پذیر بودن مدیران - شخصیت کاریزماتیک

جدول ۱. کدگذاری‌های نهایی پژوهش

سوال پژوهش	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
	عوامل سیاسی	توانمندی‌های سیاسی	تبعیض قائل نشدن میان کارکنان - رعایت قوانین از جانب مدیران - عدالت در پرداخت - نفوذ بین فردی - توانایی شبکه سازی - شفافیت قوانین - ایجاد تصویر استراتژیک از سازمان - محیط سازمانی بدون حاشیه - ممانعت از تمارض به فعالیت در سازمان - داشتن چشم اندازی برای مأموریت سازمانی - روابط سازمانی شفاف - وجود سیاست‌های مناسب - میل به روابط غیرسازمانی
راهبردها و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی	سیاست در برنامه‌ریزی منابع انسانی	نیازسنجی دقیق	کمک گرفتن از نیروی کار در امر برنامه‌ریزی، در نظر گرفتن تغییرات احتمالی در برنامه‌ریزی، استفاده از تحلیل بازار در برنامه‌ریزی‌ها، در نظر گرفتن نظرات کارکنان در مورد قوانین و تغییرات
مدیریت منابع انسانی سیاست و رزانه کدامند؟	تجزیه و تحلیل شغلی سیاست در	تعیین مسیر حرفه‌ها	دریافت اطلاعات شغلی با پرسش و پاسخ از خود کارکنان، درخواست گزارش کار روزانه - تفکیک مهارت و دانش و توانایی برای پرسنل - شناسایی ابزار و تجهیزات لازم - اعلام جزئیات شرایط احراز

جدول ۱. کدگذاری‌های نهایی پژوهش

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی	سوال پژوهش
تفکیک مصاحبه‌ها به دودسته روانشناختی و فنی، شناخت تیپ‌های شخصیتی، ترسیم موقعیت‌های خاص برای شناخت قدرت تحلیل کارجو، تلاش در جهت جذب افراد گوناگون در یک رده‌ی شغلی، پرهیز از قضاوت زودهنگام در جلسات مصاحبه، القای آرامش به کارجو در فرایند مصاحبه، دریافت ضمانت در زمان استخدام، بررسی اصل مدارک شناسایی و تحصیلی، قراردادن کارکنان فعلی سازمان به عنوان منبعی برای معرفی پرسنل جدید، توجه به برندکارفرمایی در زمان مصاحبه، استخدام نسل‌های متفاوت، استفاده از آزمون‌های نمونه‌کار	استراتژی‌های بکارگیری و انتصاب	سیاست در بکار و استخدام	
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 جانشین پروری - آموزش کارکنان بر اساس توانایی استعداد آن‌ها - تلاش برای به اشتراک‌گذاری دانسته‌ها - آموزش مبتنی بر نیازهای فعلی کارکنان - آگاه‌سازی کارکنان از اهداف دوره‌ها - اطمینان از تعهد و رضایت کارکنان قبل از آموزش آن‌ها - تخصیص پاداش برای فراگیران ماهر آموزشی - حضور مدیران ارشد به عنوان مدرس در دوره‌های آموزشی	نگهداشت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمان	سیاست در آموزش و بهسازی	

جدول ۱. کدگذاری‌های نهایی پژوهش

سوال پژوهش	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
	سیاست در ارزیابی عملکرد	اندازه‌گیری میزان دستیابی به اهداف (عملکرد)	استفاده از خود ارزیابی در ارزیابی عملکرد، توجه به عملکرد نه خصیصه‌های شخصی، ارزیابی عملکرد بر پایه‌ی طبقه‌بندی شغلی، مکتوب نمودن ارزیابی کار کارکنان، تکرار نمودن ارزیابی‌ها به صورت ادواری، اول مدیریت عملکرد و بعد ارزیابی، بازخورد حین مدیریت عملکرد، ارائه خدمات حمایتی حین مدیریت عملکرد، تشویق افراد با نام کوچک آن‌ها
	سیاست در ایمنی و بهداشت	امور بیمه‌ای و رفاهی کارکنان	واگذاری اختیار به کارکنان در جهت انتخاب پوشش‌های بیمه‌ای متناسب با بودجه‌ی خود، شناسایی میزان حوادث‌پذیری کارکنان، قراردادن تجهیزات ایمنی مناسب دربدو ورود کارکنان، یکسان بودن شرایط محیطی محل کار مدیران و کارکنان
منابع انسانی سیاست و رزانه کدامند؟ شرایط مداخله‌گر مدیریت	محیط آشوب	عوامل سازمانی	آیین نامه‌های انضباطی جدی و غیرقابل انعطاف، ابهام در شغل، محدودیت زمانی، عدم توجه به نیازهای کارکنان، نادیده گرفتن فضای کاری نامناسب، فقدان کارکنان قوی و متخصص.
		عوامل فراسازمانی	مانور قدرت در سازمان، مقاومت در برابر تغییر، رفتارذی‌نفعان و مشتریان، از بالا به پایین نگاه کردن به کارکنان، فشارکاری زیاد مدیران

جدول ۱. کدگذاری‌های نهایی پژوهش

سوال پژوهش	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
پیامدهای مدیریت منابع انسانی سیاست ورزانه کدامند؟	پیامدهای رفتاری	کاهش رفتارهای انحرافی	افزایش رضایت‌مندی کارکنان، افزایش تیم‌گرایی و کارگروهی، کاهش بدقلقی، کاهش تعارض‌های فردی، تبادل احساسات، افزایش تعلق خاطر کارکنان به سازمان، افزایش بستر گفت‌وگو، کاهش غیبت، افزایش خلاقیت و نوآوری، عدم تمرکز تصمیم‌گیری‌ها، کاهش دزدگی و کوتاهی در کار، کاهش رقابت‌های منفی بین کارکنان، ترجیح اهداف سازمانی بر فردی.
	پیامدهای تربیتی سازمانی	افزایش مشروعیت سازمانی	مدیریت صحیح تنوع کارکنان، بهبود فضای کسب‌وکار، وضوح استراتژی‌ها، افزایش نرخ همسوسازی کارکنان، ارائه فرصت‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای، بهبود بهره‌وری، ایجاد جو کم‌تنش، قاعده‌مندی در امور، ارتقای شهرت و محبوبیت سازمان (افزایش برندکارفرمایی)، برابری فرصت‌ها، حصول توافق جمعی، پایداری سازمانی.

پس از جمع‌بندی کدها و مقوله‌ها الگوی پارادایمی به شرح شکل ۱ طراحی گردید.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱. الگوی پارادایمی مدیریت منابع انسانی سیاست و رزانه (منبع: یافته‌های پژوهش)

الگوی فوق نشان می‌دهد که طبق پژوهش انجام شده می‌توان دلیل اهمیت موضوع مدیریت منابع انسانی سیاست و رزانه را در شرایط علی موجود یافت. شرایط علی هستند که باعث بروز پدیده‌ی محوری می‌گردند و در واقع خلاء میان شرایط موجود و شرایط مطلوب را نشان می‌دهند. زمانی که شرایط محوری مشخص می‌گردد، می‌توان راهبردهایی برای رسیدن به وضعیت مطلوب اتخاذ نمود، اما در این بین، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر نیز وجود دارد که در جنبه‌ی مثبت آن می‌تواند باعث اتخاذ راهبرد بهتر و در جنبه‌ی منفی آن به عنوان یک مداخله‌گر عمل نماید. بدیهی است هدف از اتخاذ راهبرد، به سرانجام رسیدن یک فرایند و بهره‌مندی از آن است. که در این

پژوهش در بخش پیامدها به نتیجه‌ی مطلوب استفاده از مدیریت منابع انسانی سیاست ورزانه اشاره گردیده است.

## نتیجه‌گیری

پژوهش فوق، به منظور مفهوم‌پردازی مدیریت منابع انسانی سیاست ورزانه انجام پذیرفته است که در واقع با بررسی ادبیات نظری و پیشینه‌ی موجود در راستای شناخت چالش‌های سازمان‌ها و همچنین نیاز به بهره‌مندی از مهارت‌های سیاسی، پژوهشگر به دنبال شناخت شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و استراتژی‌ها، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای تلفیق سیاست با مدیریت منابع انسانی در سازمان برخواست. که پس از انجام مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته، تمامی کدهای اولیه در این دسته‌بندی‌ها جای گرفت و در نتیجه ۱۴ مقوله‌ی اصلی، ۲۰ مقوله‌ی فرعی و ۱۳۷ مورد مفهوم نهایی که زیرمجموعه‌ی مقولات جای گرفته‌اند مشخص شد. در این پژوهش، شرایط علی که منجر به بروز و ظهور مدیریت منابع انسانی سیاست ورزانه می‌گردد به سه دسته‌ی عوامل مرتبط با سازمان، عوامل مرتبط با نیروی انسانی و عوامل مرتبط با مدیرمنابع انسانی معرفی گردید که نشان‌دهنده‌ی این است که امروزه با وجود چالش‌هایی مانند رفتارهای انحرافی در سازمان، تغییربویایی محل کار، رفتارهای جدیدالظهور در سازمان، تمایل به خروج کارکنان، خشونت‌ها و رقابت‌های منفی، تنوع کارکنان و لزوم درک تفاوت‌های فردی از سمت مدیران این موضوع بسیار حیاتی و الزامی است. باتوجه به کدهای دریافتی، پژوهشگر به این نتیجه نایل گردید که قلب و جوهره‌ی مدیریت منابع انسانی سیاست ورزانه این است که آرامش در سازمان برقرار گردد و با گفتمانی دوسویه در محل کار، تعاملات مثبت و رصد کارکنان در کنار حفظ کرامت انسانی آن‌ها به نفوذ مثبتی بین کارکنان دست پیدا نماید. بدیهی است برای به دست آمدن پدیده‌ی محوری پژوهش، راهبردهایی وجود دارد. راهبردها در بخش‌های مختلف وظایف اصلی مدیرمنابع انسانی راه یافته و خود را در برنامه‌ریزی منابع انسانی، تجزیه و تحلیل شغلی، جذب و استخدام، آموزش و بهسازی، ارزیابی عملکرد و ایمنی و بهداشت به عنوان نوعی از سیاست‌مداری نشان می‌دهد. در این بین بستری وجود دارد که به عنوان تسهیل‌گر عمل نموده و باعث می‌شود مدیران منابع انسانی راحت‌تر به فضای دیپلمات گونه دست پیدا نمایند که این بستر به عنوان شرایط



زمینه‌ای مانند جوسازمانی، فرهنگ سازمان، الگوهای رفتاری، عوامل نگرشی و توانمندی‌های سیاسی معرفی گردید. طبیعی است برای انجام راهبردها در هر زمینه‌ای مداخله‌گرهایی وجود داشته باشد که باعث ایجاد محدودیت‌هایی در این زمینه شود، مداخله‌گرهای مدیریت منابع انسانی سیاست ورزشانه، محیط آشوب است که عواملی که منجر به این آشوب می‌گردد به دو دسته‌ی سازمانی و فراسازمانی تقسیم گردید. در نهایت پیامدهای به‌کارگیری مدیریت منابع انسانی سیاست ورزشانه به دویخس پیامدهای رفتاری و پیامدهای اثربخش تقسیم و مقوله‌های فرعی این پیامدها، کاهش رفتارهای انحرافی و افزایش مشروعیت سازمانی عنوان شد.

باتوجه به این‌که یافته‌های این پژوهش در شرایط واقعی محیط کار اعم از خصوصی و دولتی انجام پذیرفته است، امکان تعمیم نتایج در سایر شرایط و محیط کاری مشابه میسر می‌باشد. در واقع نظر به این‌که پژوهش‌های متعددی در خصوص شناخت مهارت‌های سیاسی مدیران و لزوم بهره‌مندی از این ویژگی برای مدیران انجام گردیده بود ولی تاکنون به ارتباط این مهارت با کارویژه‌های مدیریت منابع انسانی اشاره‌ای نگردید و این خلأ پژوهشی احساس و در صدد رفع آن بودیم که نتایج تحقیق حاضر می‌تواند به عنوان راهکاری در زمینه بهبود روابط سازمانی بین کارکنان و مدیران و برخورد با موقعیت‌های مختلف کاری باشد، هم‌چنین می‌تواند موجبات بسط و گسترش مطالعات مربوط به مدیریت منابع انسانی را فراهم آورد و نیز زمینه و بستر مناسبی را برای محققان و اندیشمندان علاقمند به این حوزه را میسر سازد.

## پیشنهادات

### پیشنهادات کاربردی

پیشنهاد می‌گردد به منظور دستیابی به بهره‌وری بیشتر در سازمان‌ها در پژوهشی به ساخت و اعتباریابی ابزار اندازه‌گیری میزان کاربست مدیریت منابع انسانی سیاست ورزشانه در سازمان‌ها پرداخت تا میزان دخالت سیاست در کارویژه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها را سنجید و در راستای تزریق سیاست در سازمان و کارویژه‌های منابع انسانی مختص همان سازمان، اقدامات لازم را مبذول داشت.

پیشنهاد می‌گردد با بررسی مدل بلوغ سازمانی از سطوح پایین تا پیشرفته پژوهش فوق را انجام تا الگویی از مفهوم‌پردازی مدیریت منابع انسانی سیاست‌ورزانه به صورت جامع که در برگیرنده‌ی تمام سازمان‌هاست به دست آورد.

### پیشنهادات اجرایی

از آنجایی که این پژوهش درصدد مفهوم‌پردازی مدیریت منابع انسانی سیاست‌ورزانه است و اذعان می‌دارد که در کارویژه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی می‌توان از نفوذ سیاست بهره گرفت پیشنهاد می‌گردد که مدیران منابع انسانی که در سازمان‌ها با چالش‌های متنوعی در فرایندهای مختلف روبه‌رو هستند، نسبت به بکارگیری راهبردهای ویژه‌ای که در جدول ۳ به آن اشاره گردیده که هر یک نشان‌دهنده‌ی اعمال سیاست مثبت در هر یک از فرایندهاست اقدام نمایند برای مثال:

در حوزه‌ی جذب و استخدام از استراتژی‌های بکارگیری و انتصاب، در حوزه‌ی ارزیابی عملکرد از استراتژی‌های اندازه‌گیری میزان دستیابی به اهداف، در حوزه‌ی آموزش و توسعه از استراتژی‌های نگهداشت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمان و....

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## فهرست منابع

- آل طه، سید حسن، شائمی برزکی، علی، صفری، علی. (۱۴۰۱). شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی. فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۴(۴)، ۵۸۰-۶۰۱.
- ترک زاده، جعفر، و فریدونی، فائزه. (۱۳۹۷). پیش‌بینی شیوع رفتارهای سیاسی سازمانی در انواع جو سازمانی. جامعه‌شناسی کاربردی (مجله پژوهشی علوم انسانی دانشگاه اصفهان)، ۲۹(۳) (پیاپی ۷۱)، ۱۱۷-۱۳۸.
- ثنائی، مسعود، جعفریانی، حسن، سامانیان، مصیب. (۱۴۰۱). رفتار سیاسی مدیران دولتی و علل آن در سازمان. ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۱۱(۵)، ۲۸۹۴-۲۹۱۱.
- درگاهی حسین، (۱۳۹۱). قدرت و رفتار سیاسی در سازمان: اخلاقی یا غیراخلاقی. فصلنامه اخلاق و تاریخ پزشکی ایران ۵ (۷): ۱-۱۴.
- رضایی، امیر، پورصادق، ناصر، ذوالفقاری، زعفرانی، رشید، (۱۳۹۷). بررسی و اولویت بندی ابعاد رفتار سیاسی - اجتماعی مدیران با استفاده از تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی، فصلنامه علوم اجتماعی شوشتی سال دوازدهم پاییز ۱۳۹۷ شماره ۳ (پیاپی ۴۲).
- سپه‌پور، محمدرضا، خیراندیش، مهدی، رحمانی، حامد، (۱۴۰۲). ارائه مدل مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در سازمان تامین اجتماعی، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، دوره ۱۵، شماره ۵۲، خرداد ۱۴۰۲، صفحه ۲۳-۳۵.
- شجاعی، سید سعید، جمالی، غلامرضا، منطقی، نیکزاد. (۱۳۹۵). شناسایی عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸(۲)، ۱۶۱-۱۸۱.
- فارسی، محمد، خیراندیش، مهدی، (۱۴۰۱). پیش‌بینی آینده‌ها و پس‌آیندهای رفتارسیاسی در سازمان، فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۳، شماره ۳۱، آذر ۱۴۰۱، صفحه ۴۴-۷۳.
- قصوری، علی، (۱۴۰۱). نقش مدیریت منابع انسانی در عملکرد سازمان، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال ششم، شماره ۴۸، بهار ۱۳۹۱، ص ۴.
- قنبری قلعه رودخانی، فضا، فرهادی نژاد، محسن، مقدم، علیرضا، نجفی، محمود. (۱۴۰۱). شناسایی و رتبه‌بندی رفتارهای مدیران به منظور کاهش چالش‌های روان‌شناختی منابع انسانی در موقعیت بحرانی. فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی، ۱۲(۴)، ۵۶-۷۲.
- هامونی، سید آرمان و طاهری لاری، مسعود و بهرام زاده، حسینعلی، ۱۴۰۰، الگوی رفتارهای سیاسی درون و برون سازمانی مدیران بخش دولتی با رویکرد هوش سیاسی (مورد مطالعه: شهرداری های استان خراسان رضوی)، فصلنامه مدیریت نوآوری و رفتار سازمانی، دوره ۱، شماره ۴.

یزدان خواه، آوات، سهرابی، روح اله، و اصغری صارم، علی. (۱۴۰۱). واکاوی بدقلقی سازمانی: ویژگی های کارکنان بدقلق و عوامل موثر بر آنها. مطالعات رفتار سازمانی، ۱۱(۱) (پیاپی ۴۱)، ۱۱۵-۱۴۴.

یوسفی ثمین، پورکیانی مسعود، گودرزوند چگینی مهرداد، عرب پور علیرضا. (۱۳۹۶). تبیین رابطه عوامل فردی با مهارت سیاسی مدیران در سازمان دولتی با توجه به نقش تعدیل کننده اراده سیاسی. فصلنامه مدیریت و توسعه؛ ۳۰(۱): ۱۳۷-۱۶۱.

BartKelley.(2022), Mastering the Art of Tact and Diplomacy-**SkillsYouNeed** <https://www.skillsyouneed.com/ips/barriers-communication.html>.

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

Hataya Sibunruang , Norifumi Kawai,(2021), Promoting career growth potential: political skill, the acquisitionof social resources and ingratiation, **Journal of Management & Organization**, Volume 29 Issue 2.

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.

Jason Dittmer, Robert F. Trager, Marcus Holmes, Nicholas J. Wheeler,(2018), The Material Body of Diplomacy and the Power of Interpersonal Communications, **The Hague Journal of Diplomacy** 13, 573-587.

John N Harris, Zachary A Russell, Liam P Maher, and Gerald R Ferris, (2015), Power, Politics, and Influence in Organizations, **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**, 2nd edition, Volume 18.

Laith Ali Yousif Al-Hakim, Mayada Hayawi Mahdi,(2020), DEVELOPING A SCALE MEASURING OFORGANIZATIONAL DIPLOMACY, **JOURNAL OF CRITICAL REVIEWS** , VOL 7, ISSUE 04.

Manuel Egea, María Concepción Parra-Meroño, Gonzalo Wandosell (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), 30107 Murcia, Spain, Volume 6 Issue3

Milica Jovanović,(2019), THE POLITICAL BEHAVIOR OF MANAGERS AND EMPLOYERS AS AN INSTRUMENT FOR ADVANCING CAREER – INFLUENCE AND FACTORS ON INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS **ЕКОНОМИКА**, Vol. 65 P. 87-105.

Matsson, Anneli (2023), How to Organize Silence at work: An Organizational Politics Perspective on Pragmatic Mistreatment at work, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09454-5>.

Svetlana Davis, Sara A. Murphy, Joanna Watkins,(2023), Work changes and employee perceptions of co-worker flexible work policy use: a moderated mediation study, **Employee Relations** , Volume 45 Issue 2.

Sarah Marschlich, Diana Ingenhoff,(2021), The role of public relations in corporate diplomacy: how relationship cultivation increases organizational legitimacy, **Journal of Public Relations Research**, Volume 33, 2021 – Issue2.