

تأثیر مهارت‌های سیاسی بر فشار روانی منفی کارکنان: اثر واسطه‌ای خشنودسازی

حسین دامغانیان*، عباس‌علی رستگار**

محمد یزدانی زیارت***، موسی الرضا قنبری****

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۸/۱۱

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۲/۰۹

چکیده

امروزه، فشارهای روانی در سازمان‌ها در حال افزایش است، لذا ما نیاز داریم راه‌های مقابله با آنها را بررسی کرده و بشناسیم. مهارت‌های سیاسی یکی از توانایی‌هایی هستند که به‌وضوح، نقش مهمی در این فرایند خواهند داشت که در این تحقیق سعی شده است تا تأثیر آن بر فشار روانی منفی بررسی شود. تحقیق حاضر تحقیقی کاربردی و با توجه به ماهیت موضوع و اهداف آن، از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق تمامی کارکنان استانداری خراسان شمالی می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، شصت‌وهشت نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه است. داده‌ها در پژوهش حاضر با استفاده از آزمون‌های همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون خطی ساده و چندگانه و نیز مقایسه میانگین یک جامعه آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. نتایج این تحقیق نشان داد که مهارت‌های سیاسی و خشنودسازی بر فشار روانی منفی کارکنان مؤثرند و خشنودسازی واسطه‌جزئی تأثیر مهارت‌های سیاسی بر فشار روانی منفی است. همچنین نتایج این تحقیق نشان داد که میزان استفاده کارکنان از مهارت‌های سیاسی و خشنودسازی در حد متوسط به بالا می‌باشد.

کلیدواژه: مهارت‌های سیاسی؛ خشنودسازی؛ فشار روانی منفی^۲.

*. استادیار گروه مدیریت دانشگاه سمنان

** . دانشیار گروه مدیریت دانشگاه سمنان

usb_tehran@yahoo.com

***. دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری دانشگاه سمنان (نویسنده مسئول)

****. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت تحول دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور

1. Ingratiation
2. sDistres

مقدمه

بنا به دلایل زیادی، استرس های شغلی در سازمان ها در حال افزایش است و مدت هاست که نتایج تحقیقات علوم سازمانی، تأثیر منفی استرس بر کارکنان و سازمان را به اثبات رسانیده اند. عوامل استرس زا در محیط کار می توانند موجب مشکلات جسمی مثل: فشار خون، مشکلات رفتاری مثل غیبت و ترک سازمان و مشکلات روانی همچون تنیدگی شغلی برای کارکنان شوند. بار نهایی این مشکلات به سازمان تحمیل می شود؛ چرا که اینها موجب افزایش هزینه های درمانی و از همه مهم تر موجب کاهش بهره وری سازمان می شوند. لذا ما نیاز داریم راه هایی را که افراد می توانند به وسیله آنها از عهده استرس برآیند، بررسی کرده و بشناسیم. محققان سازمانی زیادی به این نتیجه رسیده و بر این باورند که مهارت های سیاسی یکی از عواملی هستند که می توانند نقش مهمی در این فرایند داشته باشند و به عنوان پادزهری برای اثرات غیرکارکردی استرس به کار روند (بروئر و همکاران^۱، ۲۰۰۶). مهارت های سیاسی، توانایی هایی هستند که می توانند به تقویت روحیه افراد در محیط های استرس زا کمک کنند و با فراهم آوردن سازوکارهای دفاعی موجب پیشرفت آنها در چنین محیط هایی شوند. مطالعات مربوط به استرس شغلی، روابط بین فردی را یکی از عوامل مهم در ایجاد استرس می دانند. تعجب آور نیست که روابط درهم گسیخته و استرس زا می توانند موجب بیماری، نارضایتی شغلی، غیبت و ترک خدمت شوند. بسیاری از روان شناسان سازمانی معتقدند، افراد دارای مهارت های سیاسی به این خاطر که می توانند روابط خوبی با دیگران برقرار کنند، استرس کمتری را در تعاملات کاری خود تجربه خواهند کرد (فریز و همکاران^۲، ۲۰۰۵، ۱۱۳). افراد دارای مهارت های سیاسی به خاطر توانایی بالایی که در تعامل اثربخش با دیگران دارند، می توانند انگیزه های دیگران را به خوبی فهمیده و از این طریق به اهداف خود برسند و استرس کاری خود را کاهش دهند (پرو و همکاران^۳، ۲۰۰۴). فریز و همکارانش (۲۰۰۷) معتقدند، اثرات سودمند مهارت های سیاسی به خاطر تأثیری است که این مهارت ها بر تصور مثبت

1. Brouer et al
2. Ferris et al
3. Perrewé et al

دیگران از افراد و هویت اجتماعی آنها دارند. افراد دارای مهارت‌های سیاسی بالا قادر به کنترل تصورات و استفاده مناسب از راهبردهای مدیریت تصویرپردازی ذهنی^۱ و از جمله رفتار خشنود سازی در تعامل با آنها هستند و کمتر موقعیت خود را استرس‌زا می‌دانند و لذا فشارهای جسمی و روحی کمتری را تجربه خواهند کرد. حتی اگر آنها موقعیت سازمانی خود را استرس‌زا درک کنند، می‌توانند از مهارت‌های سیاسی خود به عنوان یک سازوکار انطباقی برای کاهش پیامدهای منفی استرس استفاده کنند (فریز و همکاران، ۲۰۰۵، ۱۱۴). مهارت‌های سیاسی یکی از توانایی‌های مهم افراد برای نمایش رفتارهای خشنودسازی هستند و حتی ممکن است با آن همپوشانی داشته باشند (فریز و همکاران، ۲۰۰۷). به همین خاطر است که گاهی برخی محققان سازمانی، خشنود سازی را یکی از انواع مهارت‌های سیاسی می‌دانند. با این حال باید توجه داشت که خشنودسازی متمایز از مهارت‌های سیاسی است؛ چرا که خشنودسازی یک رفتار نفوذ اجتماعی است و مهارت‌های سیاسی، توانایی استفاده از این گونه رفتارها هستند (تردوی و همکاران^۲، ۲۰۰۷). بخش عمده‌ای از رفتارهای سیاسی، فنون نفوذ روبه‌بالایی هستند که کارکنان آنها را برای مدیریت مسیر شغلی و پیشرفت حرفه‌ای خود به کار می‌برند و خشنودسازی از جمله این فنون است. از آنجا که رفتارهای سیاسی عموماً در هر سازمان و به‌ویژه در سازمان‌های سیاسی وجود دارند و حتی به علت غیراخلاقی نبودن آنها و در صورت مساعد بودن جو و فرهنگ سازمانی می‌توانند به یک ویژگی مهم سازمانی هم تبدیل شوند، درک و آگاهی از این نوع رفتارها برای کارکنان سازمان و استفاده از اثرات مثبت آنها ضروری می‌باشد (مقدسی و ناطق، ۱۳۸۳).

اگر چه استرس می‌تواند همه کارکنان در سطوح مختلف و همه نوع مشاغل را تحت تأثیر قرار دهد، اما استرس یک مسئله مهم برای کارکنانی است که در محیط‌های سیاسی فعالیت می‌کنند (فریز و همکاران، ۲۰۰۵، ۱۱۸). لذا در این تحقیق سعی کرده‌ایم به بررسی نقش مهارت‌های سیاسی و خشنودسازی در فشار روانی منفی کارکنان استانداری خراسان شمالی که یک واحد سیاسی است، بپردازیم تا از این طریق مدیران، کارکنان و محققان سازمانی را متوجه این

1. Impression management
2. Treadway et al

موضوعات مهم سازمانی نماییم و بتوانیم مقداری از خلاء تحقیقاتی در این زمینه را پر کنیم.

مبانی نظری تحقیق

از سال ۱۹۷۰ به بعد علاقه و توجه به سیاست‌های سازمانی به سرعت گسترش یافته است و پویایی محیط‌های کاری، سازمان‌ها و مدیران آنها را مجبور به اقتباس رویکرد جدیدی به نام سیاست‌های سازمانی برای حل مشکلات نموده است. سیاست‌های سازمانی، رفتارهایی هستند که به‌طور رسمی به‌وسیله سازمان ایجاد و تأیید نشده‌اند و رفتارهایی‌اند که گاهی با روبه‌روی هم قرار دادن افراد با یکدیگر و نیز افراد با سازمان موجب تعارض، عدم توافق و ناهماهنگی بین آنها می‌شوند. سازمان‌ها به‌طور ذاتی محیط‌های سیاسی هستند و افرادی در آن موفق هستند که دارای مهارت‌های سیاسی باشند. افراد دارای مهارت‌های سیاسی می‌توانند دیگران را تحت تأثیر قرار دهند و از این طریق به اهداف خود برسند (پرو و همکاران، ۲۰۰۴). مهارت‌های سیاسی که اشاره به توانایی فرد برای تفسیر رفتار دیگران و ایجاد انطباق رفتاری مناسب برای تحت تأثیر قراردادن رفتارهای مشاهده‌شده به شکلی غیرتهدیدآمیز و صمیمانه دارند؛ از شایستگی‌های لازم برای اثربخشی در سازمان‌ها هستند (فریز و همکاران، ۲۰۰۵). مهارت‌های سیاسی ترکیبی از شایستگی‌های اجتماعی، رفتاری، شناختی، و تأثیرگذاری هستند که به‌صورت آگاهانه و هدفمند در جهت رسیدن به مقاصد و نتایج مورد علاقه به کار گرفته می‌شوند (فریز و همکاران، ۲۰۰۷). افراد دارای مهارت‌های سیاسی بالا، فهم و هوشیاری دقیقی در رابطه با شرایط، زمینه‌ها و تعاملات اجتماعی دارند که به آنها اجازه می‌دهد به‌گونه‌ای رفتار کنند که متناسب با آن شرایط و زمینه‌ها باشد (تردوی و همکاران، ۲۰۱۳). به عقیده مینتزرگ (۱۹۸۳)، سیاسی‌بودن سازمان‌ها یک واقعیت اجتناب‌ناپذیر است، پس لازم است افراد توانایی ترغیب، نفوذ، واپایش و مدیریت دیگران را داشته باشند. مینتزرگ از این توانایی با عنوان مهارت‌های سیاسی یاد می‌کند. افرادی که چنین مهارتی دارند، قادرند رفتارهای اجتماعی را به‌خوبی تفسیر نموده و رفتارهای تأثیرگذارانه بیشتری که مناسب شرایط موجود است، از خود به نمایش بگذارند (تردوی و همکاران، ۲۰۰۵). مهارت‌های سیاسی به افراد این توانایی را می‌دهد که موقعیت‌های مخلف را درک و تفسیر نمایند و تشخیص دهند چه چیزی از آنها انتظار می‌رود تا از این طریق بتوانند به اهداف شخصی و

سازمانی خود دست یابند (لایرد و همکاران^۱، ۲۰۱۲). بررسی ادبیات سیاست‌های سازمانی نشان می‌دهد که مهارت‌های سیاسی دارای ابعاد مختلفی هستند. برای مثال، میتزبرگ (۱۹۸۳) ابعاد آن را شامل سه بعد مداخله، متقاعدسازی و مذاکره با دیگران می‌داند. فریز و همکارانش (۲۰۰۵) چهار بعد برای آن شناسایی کرده‌اند که عبارتند از: هوشیاری اجتماعی^۲، نفوذ بین‌شخصی^۳، توانایی شبکه‌ای^۴ و صداقت ظاهری^۵. هوشیاری اجتماعی مهارتی است که به فرد این اجازه را می‌دهد موقعیت‌های مختلف کاری را تفسیر کرده و واکنش صحیح نسبت به آنها نشان دهد. افراد دارای این مهارت در برخورد با دیگران بسیار باهوش بوده و در موقعیت‌های اجتماعی حساس هستند، تعاملات اجتماعی را به‌خوبی درک کرده و رفتارهای مختلف را به‌دقت تفسیر می‌کنند، از قدرت مشاهده، تشخیص و خودآگاهی بالایی برخوردار هستند و می‌توانند خود را به‌خوبی با شرایط مختلف تطبیق دهند (فریز و همکاران، ۲۰۰۸). نفوذ بین‌شخصی یعنی توان تأثیرگذاری بر اطرافیان خود از طریق درک و فهم موقعیت‌های اجتماعی و انتخاب بهترین و مؤثرترین راهبرد رفتاری متناسب با آن موقعیت، برای برقراری ارتباط آسان با دیگران (فریز و همکاران، ۲۰۰۷). افراد دارای این مهارت از سطح بالایی از خودآگاهی و بصیرت در موقعیت‌های اجتماعی برخوردارند و در تغییر نگرش‌ها، دیدگاه‌ها و رفتارشان برای سازگاری با موقعیت‌های اجتماعی مختلف بسیار ماهرانه عمل می‌کنند (ویو و همکاران^۶، ۲۰۱۳). این افراد سبک شخصیتی متقاعدکننده و نافذی دارند و می‌توانند تأثیر زیادی بر اطرافیان بگذارند؛ انعطاف‌پذیری بالایی داشته و قادر به انطباق رفتار خود با هر شرایطی هستند، تا بدان طریق پاسخ مطلوب را از دیگران دریافت نموده و به اهدافشان برسند (فیس و پریتو^۷، ۲۰۱۱). توانایی شبکه‌ای یعنی مهارت درک پویایی‌های سازمان و نیز درک موقعیت خود در سازمان، برای رسیدن به سرمایه‌های اجتماعی (براس^۸، ۲۰۰۱). افرادی دارای این توانایی علاقه به کار گروهی و مشارکتی دارند و می‌توانند از افراد مختلف برای رسیدن

1. Laird et al
2. Social Astuteness
3. Interpersonal Influence
4. Networking Ability
5. Apparent Sincerity
6. Wu et al
7. Phipps & Prieto
8. Brass

به اهدافشان کمک بگیرند (فریز و همکاران، ۲۰۰۸). این افراد در شناسایی و توسعه روابط و شبکه‌ها مهارت خاصی دارند و می‌توانند دوستان زیادی پیدا کنند و ائتلاف‌های قوی تشکیل دهند (فریز و همکاران، ۲۰۰۷). صداقت ظاهری، مهارتی است که به افراد کمک می‌کند انگیزه‌های پنهان خود را تغییر دهند تا از این طریق بتوانند قابل اعتماد، درست، بی‌ریا و خالص به نظر برسند. افراد دارای این مهارت، افرادی صادق، باز و رک هستند و یا این طور به نظر می‌رسند که به این طریق اعتماد و اطمینان را به اطرافیان خود القا نموده و در آنها اعمال نفوذ می‌کنند (فریز و همکاران، ۲۰۰۵). این مهارت عامل مهمی برای تأثیر بر دیگران است؛ چرا که بر نیت‌های درک شده یا انگیزه‌های رفتار نمایش داده شده تأکید دارد و این انگیزه‌ها نقش مهمی در تفسیر و سطح‌بندی دیگران از رفتار نمایش داده شده دارند (فریز و همکاران، ۲۰۰۷).

رفتارهای سیاسی زیادی وجود دارد که توسط کارمندان سطوح مختلف سازمانی استفاده می‌شوند. خشنودسازی یکی از این رفتارهاست که اخیراً توجه بسیاری از محققان سازمانی را به خود جلب کرده است؛ چرا که یکی از راهبردهای نفوذ بسیار رایج در محیط‌های کاری است. هدف اصلی افراد از به کار بردن این رفتار در سازمان، تحت تأثیر قراردادن تصورات ذهنی دیگران از آنهاست. خشنودسازی به معنی انجام کارهایی برای خوب جلوه کردن و افزایش محبوبیت و جذابیت‌های خود در نگاه دیگران برای تحت تأثیر قراردادن رفتار آنهاست. برخی از فنون خشنودسازی عبارتند از: ۱. تعریف از خود یا خود ارتقایی و ۲. تعریف از دیگران یا موافقت ظاهری با عقاید و نظرات آنها و انجام کارهای مورد علاقه دیگران برای آنها (ویو و همکاران، ۲۰۱۳). خشنودسازی یک بده‌بستان اجتماعی است که در آن یک الزام اجتماعی برای نشان دادن واکنش مناسب در برابر رفتار مثبت طرف مقابل، در فرد احساس می‌شود. به عبارت دیگر خشنودسازی، نشان دادن رفتاری مطلوب در برابر فرد هدف است با این انتظار که وی خود را ملزم به نشان دادن واکنش مناسب به شکل دیگری در مقابل این رفتار ببیند (مقدسی و ناطق، ۱۳۸۳).

همان‌طور که اشاره شد، مهارت‌های سیاسی می‌توانند یکی از راهبردهای کاهش فشار روانی و یا انطباق با شرایط استرس‌زا باشند. منظور از استرس‌زا، نیروی خارجی وارد شده بر یک فرد است که در وی تنش و اضطراب ایجاد می‌کند. استرس کم می‌تواند موجب تحرک و تلاش بیشتر و همچنین عملکرد بهتر شود؛ اما استرس بیش از حد تأثیر منفی داشته و نابودکننده زندگی انسان است

(شهنازدوست و همکاران، ۱۳۹۰). محققان حوزه روان‌شناسی معتقدند دو نوع استرس یا فشار روانی وجود دارد: استرس سازنده، مفید و خوش‌خیم که عبارت است از استرس مطبوع، خوشایند و احساسات مثبتی که به یک شخص دست می‌دهد و استرس مخرب، مضر و بدخیم که استرسی نامطبوع، زیان‌آور و بیماری‌زاست و به آن فشار روانی منفی می‌گویند. فشار روانی منفی عبارت است از مجموعه واکنش‌های عمومی انسان نسبت به عوامل ناسازگار و غیرمنتظره خارجی یا به عبارت ساده، اختلال در دستگاه سازگاری و تطبیق بدن با محیط خارجی (سلی^۱، ۱۹۷۸، ۱۴۸). به عقیده لانگ و همکارانش (۲۰۱۲) فشارهای روانی منفی در محیط کار شامل تنش شغلی^۲، خستگی عاطفی^۳، و حالت افسردگی در کار^۴ هستند که اینها با عواملی مثل رضایت شغلی، تعارض زندگی کاری و خانوادگی، رفتار شهروندی سازمانی، بدرفتاری‌های کاری، عملکرد شغلی، ترک خدمت و فشار خون بالا در ارتباط می‌باشند (ویو و همکاران، ۲۰۱۲). تنش شغلی عبارت است از واکنش روانی کارکنان به اختلال در اهداف یا محیط کاری درک‌شده که از شرایط کاری پراسترس مثل حجم کاری زیاد، منابع ناکافی یا مهارت‌های کاری ناکافی برای انجام کاری که از فرد انتظار می‌رود، ناشی می‌شود (واگنر^۵، ۲۰۰۶، ۸۳). یکی از سازه‌های استرس^۶ که در ادبیات رفتار سازمانی مطرح شده است، تحلیل رفتگی شغلی است (لاو^۷، ۲۰۱۰). نظریه پردازان سازمانی معتقدند، تحلیل رفتگی شغلی با خستگی عاطفی شروع می‌شود. کارکنانی که دچار خستگی عاطفی می‌شوند، نمی‌توانند از عهده تقاضاهای شغلی خود برآیند، لذا انرژی خود را برای انجام کار و برخورد مناسب با دیگران از دست می‌دهند (اوبرین^۸، ۲۰۱۰). خستگی عاطفی عمدتاً مربوط به فشارهای کاری است و بیشتر در میان کارکنانی که ارتباط چهره‌به‌چهره زیادی با دیگران دارند، مشاهده می‌شود. فرد به خاطر خستگی عاطفی، فکر می‌کند دیگر اثربخشی ندارد و نمی‌تواند به افرادی که قبلاً خدمت‌رسانی می‌کرده است، پاسخگو باشد و رفتن به سر کار را،

1. Seley
2. Job tension
3. Emotional exhaustion
4. Depressed mood at work
5. Wagner
6. Stress Construct
7. Law
8. O'Brien

نوعی شکنجه می‌پندارد و به خاطر اینکه فکر می‌کند قادر نیست کارش را بیش از یک روز پوشش دهد، احساس تنش و خستگی می‌کند (فدایی و دمیر^۱، ۲۰۱۰). شکل دیگر فشار روانی شناختی، حالت افسردگی در کار است که اشاره به احساس بی‌حوصلگی و دل‌شکستگی، بی‌قراری و نیز احساس خستگی بی‌دلیل دارد (ویو و همکاران، ۲۰۱۲).

پیشینه تحقیق

بر اساس نظریه‌های سنتی فشار روانی، زمانی که افراد با یک موقعیت جدید روبه‌رو می‌شوند و احساس می‌کنند که توان کنترل آن را ندارند، دچار فشار روانی می‌شوند (کاراسک^۲، ۱۹۷۹). نتایج تحقیقات پرو و همکارانش (۲۰۰۴) و نیز پروئر و همکارانش (۲۰۰۶) نشان داده است که مهارت‌های سیاسی وسیله‌ای برای کاهش استرس و بهبود سلامت و رفاه کارکنان هستند و اینکه مهارت‌های سیاسی به افراد احساس کنترل می‌دهند. افرادی که مهارت‌های سیاسی کمی دارند محیط خود را بیشتر از دیگران استرس‌زا درک می‌کنند. محققانی همچون فولکمن و لازاروس (۱۹۸۵) نشان داده‌اند که علت اصلی استرس، ناتوانی در کنار آمدن با آن است. مهارت‌های سیاسی در این امر به کارکنان کمک می‌کنند و با دادن احساس توانایی برای کنترل روابط بین شخصی، کنار آمدن با شرایط استرس‌زا را تسهیل می‌کنند. افراد دارای مهارت‌های سیاسی می‌توانند موقعیت خود را پیدا کنند و اقدام مناسبی برای کاهش استرس انجام دهند. نتایج تحقیقات تجربی دیگر نیز تأثیر مهارت‌های سیاسی بر فشار روانی را مورد حمایت قرار داده‌اند. برای مثال نتایج تحقیقات تردوی و همکارانش (۲۰۰۵) نشان داده است، کارکنان با مهارت‌های سیاسی پایین که در محیط‌های سیاسی فعالیت می‌کنند خستگی عاطفی زیادی را در مقایسه با کارکنانی که مهارت‌های سیاسی بالایی دارند، متحمل می‌شوند. همچنین نتایج تحقیقات کولودینسکی و همکارانش (۲۰۰۴) نشان داده است افراد دارای مهارت‌های سیاسی، تنش شغلی کمتر و رضایت شغلی بیشتری دارند. نتایج تحقیقات پرو و همکارانش (۲۰۰۴) نیز نشان داده است، مهارت‌های سیاسی موجب کاهش تعارض و نیز کاهش فشارهای جسمی و روانی می‌شوند. نتایج تحقیقات مختلف نیز نشان می‌دهد

1. Fedai & Demir
2. Karasek

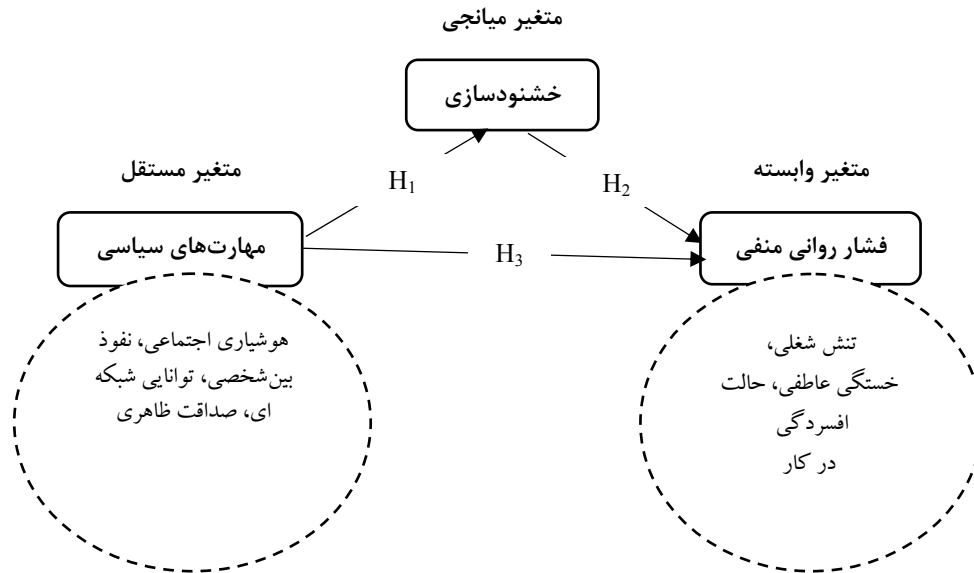
که ارتباط نزدیکی بین مهارت‌های سیاسی و توانایی استفاده از خشنودسازی وجود دارد. برای مثال نتایج بررسی‌های فریز و همکارانش (۲۰۰۷) نشان داده است افرادی که مهارت‌های سیاسی بالایی دارند به این خاطر که می‌توانند بفهمند در شرایط مختلف چه نوع رفتاری مناسب است، در استفاده از خشنودسازی موفق‌تر هستند. لایرد و همکارانش (۲۰۱۲) معتقدند افراد دارای مهارت‌های سیاسی در خشنودسازی دیگران اثربخش‌تر هستند. بروئر و همکارانش (۲۰۱۴) در تحقیق خود به این نتیجه رسیده‌اند، توانایی شبکه‌سازی و هوشیاری اجتماعی تأثیر مثبتی بر خشنودسازی دارند. ویو و همکارانش (۲۰۱۳) در تحقیق خود به این نتیجه رسیده‌اند که مهارت‌های سیاسی زیردستان و سرپرستان تأثیر مثبتی بر استفاده درست از خشنودسازی دارد. نتایج بررسی‌های هاروی و همکارانش (۲۰۰۷) نیز نشان داده است هنگامی که رفتار خشنودسازی به‌طور اثربخش به کار گرفته شود، می‌تواند محیط کاری دوستانه را تشویق کرده و از استرس جلوگیری کند.

مدل مفهومی تحقیق

با مرور مبانی نظری تحقیق، مدل مفهومی همانند شکل (۱) ترسیم شده است. مدل مزبور از سه دسته متغیر تشکیل شده: الف) مهارت‌های سیاسی و ابعاد آن به عنوان متغیرهای مستقل. خشنودسازی به عنوان متغیر مستقل و میانجی. فشار روانی منفی و ابعاد آن به عنوان متغیرهای وابسته. بر اساس این مدل سعی می‌شود تا تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته بررسی شود.

فرضیه‌های اصلی

- مهارت‌های سیاسی بر خشنودسازی کارکنان مؤثر هستند.
- خشنودسازی بر فشار روانی منفی کارکنان مؤثر است.
- مهارت‌های سیاسی بر فشار روانی منفی کارکنان مؤثر هستند.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌های فرعی

- هوشیاری اجتماعی بر خشنودسازی / فشار روانی منفی کارکنان مؤثر است.
- توانایی شبکه‌ای بر خشنودسازی / فشار روانی منفی کارکنان مؤثر است.
- نفوذ بین شخصی بر خشنودسازی / فشار روانی منفی کارکنان مؤثر است.
- صداقت ظاهری بر خشنودسازی / فشار روانی منفی کارکنان مؤثر است.
- مهارت‌های سیاسی از طریق خشنودسازی بر فشار روانی منفی کارکنان مؤثر هستند.
- میزان مهارت‌های سیاسی و خشنودسازی در کارکنان در حد متوسط است.

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی است. برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری، شناسایی شاخص‌ها و تعاریف مربوط به آنها از روش مطالعه کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه است. برای سنجش مهارت‌های سیاسی از پرسشنامه فریز و همکارانش (۲۰۰۵) که هیجده گزاره دارد، استفاده شده است. برای سنجش خشنودسازی از پرسشنامه بولینو و تورنلی (۱۹۹۹) که چهار گزاره دارد، استفاده شده است. برای سنجش تنش شغلی از پرسشنامه هوس و ریزو (۱۹۷۲) که هفت گزاره دارد، استفاده شده است و برای سنجش خستگی عاطفی از پرسشنامه شافلی و همکارانش (۱۹۹۶) که پنج گزاره دارد، استفاده شده است. برای سنجش حالت خستگی در کار از پرسشنامه کوئین و شپرد (۱۹۷۴) با ده گزاره استفاده شده است. فراوانی پرسشنامه‌ها با نمراتی از یک (خیلی مخالف) تا پنج (خیلی موافق) سنجیده شده است. جهت بررسی روایی پرسشنامه‌ها، آنها در اختیار برخی از استادان رشته مدیریت قرار گرفت و از آنها در مورد میزان وضوح، گویایی و مربوط بودن هر یک از پرسش‌های پرسشنامه‌ها نظرخواهی شد. در نهایت نظر آنان مؤید روایی پرسشنامه‌ها بود. برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مهارت‌های سیاسی ۰.۸۰٪، برای پرسشنامه خشنودسازی ۰.۸۵٪، برای تنش شغلی ۰.۸۷٪، برای خستگی عاطفی ۰.۹۱٪ و برای احساس خستگی در کار ۰.۸۲٪ به دست آمد، لذا می‌توان گفت که پرسشنامه‌ها پایایی قابل قبولی دارند. جامعه آماری این پژوهش تمامی کارکنان استانداری خراسان شمالی هستند که پرسشنامه‌ها در میان آنها توزیع شد. تعداد کل جامعه آماری ۲۴۰ نفر است که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده ۶۸ نفر از بین آنها به عنوان نمونه انتخاب شده و پرسشنامه‌های تحقیق در میان آنها توزیع شده است. داده‌ها در این پژوهش با استفاده از آزمون‌های آماری همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون خطی ساده و چندگانه و مقایسه میانگین یک جامعه آماری با استفاده از نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل شده‌اند.

آزمون فرضیه‌ها

نتایج حاصل از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف، برای بررسی بهنجاری بودن داده‌های مربوط

به مؤلفه‌های مهارت‌های سیاسی، خشنودسازی و فشار روانی منفی همانند جدول (۱) است.

جدول ۱. نتایج آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف متغیرهای تحقیق

آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف			شاخص‌ها	متغیرها
سطح معناداری	مقدار Z	حجم نمونه		
۰/۱۱۶	۱/۱۹۳	۶۸	هوشیاری اجتماعی	مهارت‌های سیاسی
۰/۱۰۸	۰/۹۸۶	۶۸	نفوذ بین شخصی	
۰/۱۷۶	۱/۱۰۳	۶۸	توانایی شبکه‌ای	
۰/۲۸۵	۱/۲۰۹	۶۸	صداقت ظاهری	
۰/۰۰۸	۱/۶۶۸	۶۸	تنش شغلی	فشار روانی منفی
۰/۰۶۵	۱/۳۰۸	۶۸	خستگی عاطفی	
۰/۲۸۰	۱/۹۹۱	۶۸	حالت افسردگی	
۰/۰۱۶	۱/۵۵۳	۶۸	خشنودسازی	خشنودسازی

با توجه به جدول (۱)، سطح معنی‌داری به دست آمده در آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف تمامی عوامل در نمونه مورد بررسی، از سطح معنی‌داری قابل قبول (۰/۰۵) بزرگترند، در نتیجه فرض بهنجاری بودن توزیع کلیه نمرات متغیرها پذیرفته می‌شود.

نتایج آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف نشان داد که توزیع کلی نمرات، بهنجار است، بنابراین برای آزمون فرضیه‌ها می‌توان از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده کرد. از آنجا که مقیاس متغیرها کمی است، درباره فرضیه‌های تحقیق با استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون، وجود رابطه معنی‌دار بین هر یک از عوامل مهارت‌های سیاسی، خودشیرینی و فشار روانی منفی بررسی شده است. چنانچه ($p < 0/05$) به دست آید، فرض صفر مبنی بر عدم وجود رابطه معنی‌دار بین متغیرها رد شده و می‌توان چنین ادعا نمود که بین متغیرهای مورد نظر رابطه معنی‌داری وجود دارد. نتایج آزمون همبستگی پیرسون در مورد هر یک از متغیرها در جدول (۲) آمده است.

جدول ۲. نتایج آزمون همبستگی پیرسون

شماره فرضیه	متغیر	فشار روانی منفی		خشنود سازی	
		ضریب همبستگی	سطح معنا داری	ضریب همبستگی	سطح معنا داری
فرضیه فرعی اول	هوشیاری اجتماعی	** ۰/۶۱۱-	۰.۰۰۰	** ۰/۶۴۷	۰.۰۰۰
فرضیه فرعی دوم	نفوذ بین شخصی	** ۰/۵۲۹-	۰.۰۰۰	** ۰/۶۲۳	۰.۰۰۰
فرضیه فرعی سوم	توانایی شبکه‌ای	** ۰/۶۱۰-	۰.۰۰۰	** ۰/۵۶۵	۰.۰۰۰
فرضیه فرعی چهارم	صداقت ظاهری	** ۰/۴۹۴-	۰.۰۰۰	** ۰/۴۴۸	۰.۰۰۰
فرضیه اصلی	مهارت‌های سیاسی	** ۰/۷۵۷-	۰.۰۰۰	** ۰/۷۶۷	۰.۰۰۰
فرضیه اصلی	خشنودسازی	** ۰/۷۳۷-	۰.۰۰۰		

همان طور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، رابطه بین هوشیاری اجتماعی، نفوذ بین شخصی، توانایی شبکه‌ای و صداقت ظاهری و نیز خشنودسازی با فشار روانی در سطح معنی داری قابل قبول (۰/۰۵) معنی دار است. با توجه به علامت ضریب همبستگی بین این متغیرها، نتیجه می‌گیریم که بین مؤلفه‌های مهارت سیاسی و خشنودسازی رابطه مثبت و بین این دو با فشار روانی رابطه منفی وجود دارد.

برای بررسی قطعیت وجود رابطه خطی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته از رگرسیون خطی ساده به شکل زیر استفاده شده است. قبل از انجام تحلیل رگرسیون مفروضه‌های آن مورد بررسی قرار گرفته است. همان‌طور که نتایج آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف نشان داد، متغیر وابسته دارای توزیع بهنجار است. استقلال خطاها توسط آزمون دوربین - واتسون بررسی و مقدار آن ۱/۱۷۴ به دست آمده است که نشانگر تأیید استقلال خطاهاست. استقلال متغیرهای مستقل از یکدیگر با استفاده از آزمون هم خطی بودن بررسی شده است. مقدار عامل تورم واریانس برای متغیرها بین ۱/۰۱ و ۱/۸۶ و کمترین مقدار ویژه ۱/۰۴ و بزرگترین شاخص وضعیت ۱۳ است. به عبارت دیگر همبستگی متغیرهای مستقل (مؤلفه‌های مهارت‌های سیاسی) با یکدیگر زیاد نیست و مشکلی در استفاده از آزمون رگرسیون وجود ندارد.

جدول ۳. نتایج آزمون رگرسیون خطی ساده

متغیرها	فشار روانی منفی			خشنودسازی		
	ضریب تعیین	ANOVA (Sig.)	ضرایب		ضریب تعیین	ANOVA (Sig.)
			مقدار ثابت	ضریب متغیر مستقل		
هوشیاری اجتماعی	.۳۷۳	۰/۰۰۰	۱۰۷/۳۷۱	-۲/۶۶۱	.۴۱۸	۰/۰۰۰
نفوذ بین شخصی	۰/۲۸۰	۰/۰۰۰	۹۳/۶۹۱	-۲/۶۲۹	۰/۳۸۸	۰/۰۰۰
توانایی شبکه‌ای	۰/۳۷۲	۰/۰۰۰	۹۹/۳۴۴	-۲/۴۸۴	۰/۳۲۰	۰/۰۰۰
صداقت ظاهری	۰/۲۴۴	۰/۰۰۰	۸۳/۱۳۷	-۲/۳۱۴	۰/۲۰۱	۰/۰۰۰
مهارت هایسیا سی	۰/۵۷۳	۰/۰۰۰	۱۲۴/۱۵۷	-۱/۱۴۲	۰/۵۸۸	۰/۰۰۰
خشنودسازی	.۵۴۳	۰/۰۰۰	۱۰۴/۰۱۶	-۳/۳۲۰		

همان‌طور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود، سطح معنی‌داری محاسبه‌شده، در تحلیل واریانس رگرسیون خطی ساده که برای بررسی قطعیت وجود رابطه خطی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته به دست آمده است، برای تمام فرضیه‌ها از سطح معنی‌داری قابل قبول (۰/۰۵) کمتر است که این امر نشان‌دهنده وجود رابطه خطی بین تمام متغیرهای مستقل و متغیر وابسته است. مقادیر ضریب تعیین در این جدول بدین معنی است که ۳۷/۳ درصد تغییرات فشار روانی به وسیله هوشیاری اجتماعی، ۲۸ درصد به وسیله نفوذ بین شخصی، ۳۷/۲ درصد آن به وسیله توانایی شبکه‌ای و ۲۴/۴ درصد به وسیله صداقت ظاهری قابل تبیین و پیش‌بینی است. همچنین ۴۱/۸ درصد تغییرات خشنودسازی به وسیله هوشیاری اجتماعی، ۳۸/۸ درصد به وسیله نفوذ بین شخصی، ۳۲ درصد آن به وسیله توانایی شبکه‌ای و ۲۰/۱ درصد به وسیله صداقت ظاهری قابل تبیین و پیش‌بینی است و نیز ۵۴/۳ درصد تغییرات فشار روانی به وسیله خشنودسازی قابل تبیین و پیش‌بینی می‌باشد. برای تعیین نقش واسطه‌ای یک متغیر، باید چهار شرط وجود داشته باشد: اول اینکه رابطه

تأثیر مهارت‌های سیاسی بر فشار روانی منفی کارکنان: اثر واسطه‌ای خشنودسازی

معنی‌داری بین متغیر مستقل و متغیر واسطه وجود داشته باشد. دوم، بین متغیر واسطه‌ای و وابسته رابطه معنی‌داری وجود داشته باشد. سوم، بین متغیر مستقل و متغیر وابسته رابطه معنی‌داری وجود داشته باشد و چهارم اینکه رابطه بین متغیر مستقل و وابسته به هنگام ورود متغیر واسطه‌ای در معادله رگرسیون به‌طور معنی‌داری کاهش پیدا کند. اگر رابطه بین متغیر مستقل و وابسته به طرف صفر کاهش یابد و دیگر معنی‌دار نباشد، در این صورت متغیر به صورت کامل واسطه شده و اگر رابطه بین این دو متغیر کاهش یابد اما هنوز معنی‌دار باشد، متغیر به صورت جزئی واسطه شده است. همان‌طور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، سه شرط اول برقرار است.

جدول ۴. نتایج آزمون رگرسیون گام به گام

گام ها	پیش‌بینی کننده های فشار روانی منفی	ضریب رگرسیون استاندارد شده در گام اول	ضریب رگرسیون استاندارد شده در گام دوم	ANOVA (Sig.)	ضریب تعیین	تفاضل بین دو ضریب تعیین
گام اول	مهارت‌های سیاسی	-۰/۷۵۷			۰/۵۷۳	
گام دوم	مهارت‌های سیاسی	-	-۰/۴۶۶	۰/۰۰۰		۰/۶۰
	خشنودسازی	-	-۰/۳۸۰		۰/۶۳۳	

همان‌طور که در جدول (۴) مشاهده می‌شود، در گام اول، رگرسیون مهارت‌های سیاسی روی فشار روانی منفی صورت گرفت که مهارت‌های سیاسی با فشار روانی منفی رابطه منفی معنی‌داری داشت. در گام دوم، خشنودسازی وارد تحلیل رگرسیون شد که بعد از ورود آن کاهش قابل ملاحظه‌ای در تحلیل ضریب رگرسیون دیده شد. ضریب بتا از ۰/۷۵۷ به ۰/۴۶۶ کاهش یافته است، با وجود کاهش اساسی، این ضریب هنوز معنی‌دار بود. بنابراین، خشنودسازی در رابطه بین مهارت‌های سیاسی و فشار روانی نه به صورت کامل اما تا اندازه‌ای واسطه شده است و لذا این فرض که مهارت‌های سیاسی از طریق خشنودسازی بر فشار روانی منفی مؤثر هستند، تأیید می‌شود.

برای بررسی میزان مهارت‌های سیاسی و رفتار خشنودسازی در کارکنان، از آزمون میانگین جامعه آماری به صورت جدول زیر استفاده شده است.

جدول ۵. آزمون میانگین یک جامعه آماری

مقدار میانگین برابر با ۳						متغیرها
فاصله اطمینان برای تفاوت ۹۵٪		تفاوت میانگین	sig	درجه آزادی	T	
حد بالا	حد پایین					
۱۶/۳۶۷۴	۱۵/۵۱۴۹	۱۵/۹۴۱۱۸	۰/۰۰۰	۶۷	۷۴/۶۴۹	هوشیاری اجتماعی
۱۴/۰۲۵۳	۱۳/۱۵۱۱	۱۳/۱۵۱۱	۰/۰۰۰	۶۷	۶۲/۰۵۲	نفوذ بین شخصی
۱۹/۹۶۵۸	۱۸/۸۸۷۱	۱۹/۴۲۶۴۷	۰/۰۰۰	۶۷	۷۱/۸۹۶	توانایی شبکه‌ای
۱۰/۹۱۱۵	۱۰/۱۴۷۳	۱۰/۵۲۹۴۱	۰/۰۰۰	۶۷	۵۵/۰۰۷	صداقت ظاهری
۴۳/۸۱۱۶	۴۰/۱۲۱۲۹۶	۹۷۹۷۰۵۹ ۴۱	۰/۰۰۰	۶۷	۴۵/۵۰۴	مهارت‌های سیاسی
۱۳/۷۰۵۴	۱۲/۵۸۵۷	۱۳/۱۴۷۰۶	۰/۰۰۰	۶۷	۴۶/۹۹۷	خشنودسازی

همان‌طور که در جدول (۵) مشاهده می‌شود، سطح معنی‌داری مهارت‌های سیاسی و نیز خشنودسازی بزرگتر از سطح معنی‌داری در نظر گرفته شده (۰/۰۵) است و نیز با توجه به این که حد اختلاف میانگین هر شش مورد مثبت می‌باشد، بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که از نظر پاسخ‌گویان میزان مهارت‌های سیاسی و خشنودسازی در حد متوسط به بالا می‌باشد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این تحقیق تلاش شد تا تأثیر دو مقوله مهم رفتاری که در سازمان‌های امروزی حائز اهمیت هستند، مورد بررسی قرار گیرد که در نهایت نتایج بررسی‌های آمار تحلیلی بیانگر تأثیر قوی و مثبت مهارت‌های سیاسی بر خشنودسازی و نیز تأثیر قوی و منفی مهارت‌های سیاسی و خشنودسازی بر فشار روانی بود. همچنین نتایج این تحقیق نشان داد که خشنودسازی تا اندازه‌ای واسطه بین مهارت‌های سیاسی و فشار روانی منفی است. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات پرو و

همکارانش (۲۰۰۰ و ۲۰۰۴)، بروئر و همکارانش (۲۰۰۶ و ۲۰۱۴)، فولکمن و لازاروس (۱۹۸۵)، تردوی و همکارانش (۲۰۰۵)، کولودینسکی و همکارانش (۲۰۰۴)، فریز و همکارانش (۲۰۰۷)، لایرد و همکارانش (۲۰۱۲)، ویو و همکارانش (۲۰۱۳) و نیز نتایج تحقیق هاروی و همکارانش (۲۰۰۷) همسوست. در توضیح نتایج این تحقیق می‌توان گفت، همان‌طور که در متن مقاله اشاره شد، ارتباطات بین‌شخصی یکی از مهم‌ترین دلایل ایجاد استرس بین کارکنان هستند و از سویی رفتارها و مهارت‌های سیاسی یکی از مهارت‌های برقراری ارتباطات و نفوذ اجتماعی به حساب می‌آیند. از آنجا که مهارت‌های سیاسی به عنوان یک توانمندی فردی و اجتماعی، این احساس را به فرد می‌دهد که می‌تواند بر ارتباطات خود با دیگران کنترل داشته باشد، لذا افراد دارای این مهارت‌ها کمتر دچار استرس‌های شغلی خواهند شد. مهارت‌های سیاسی یک حس اعتماد به نفس و امنیت شخصی ایجاد می‌کنند و باعث می‌شوند که افراد دارای این مهارت‌ها تعاملات فردی را به عنوان فرصت و نه تهدید بنگرند و کمتر دچار اضطراب شوند. از آنجا که مهارت‌های سیاسی به افراد کمک می‌کنند تا رفتار دیگران را تحت تاثیر قرار دهند، افرادی که مهارت‌های سیاسی بالایی دارند، احساس امنیت و اعتماد به نفس بیشتری نسبت به سایر افرادی که فاقد این توانایی هستند، می‌کنند. همان‌طور که در بالا اشاره شد، افراد دارای مهارت‌های سیاسی در توسعه و سطح‌بندی سرمایه‌ها و شبکه‌های اجتماعی موفق‌تر هستند. مدیریت این سرمایه‌های اجتماعی علاوه بر این که به افراد دارای مهارت‌های سیاسی، کنترل بیشتری در محیط‌های کاریشان می‌دهد، همچنین موجب افزایش حمایت‌های اجتماعی نیز می‌شود. این کنترل و حمایت اجتماعی که افراد دارای مهارت‌های سیاسی به دست می‌آورند، توانایی آنها را برای از عهده بر آمدن عوامل استرس‌زای کاری افزایش می‌دهد. بر اساس نظریه‌های منابع، مهارت‌های سیاسی به افراد در رویارویی با استرس‌های محیط‌های کاری کمک می‌کند. بر اساس این نظریه‌ها افراد دارای منابع کلیدی مانند: کنترل، اعتماد به نفس و حمایت اجتماعی توانایی بالایی در انتخاب، تغییر و به کارگیری منابع دیگر خود برای رویارویی با محیط‌های استرس‌زا دارند. مهارت‌های سیاسی این توانایی را به افراد می‌دهد تا به‌طور دقیق محیط خود را ارزیابی کنند و بهترین واکنش را نسبت به آن نشان دهند. لذا افراد دارای این مهارت‌ها، محیط‌های کاری خود را به‌خوبی درک می‌کنند و این کار احساس کنترل و خوداعتمادی به آنها می‌دهد که این باعث درک موقعیت‌ها،

کنترل بر خود و دیگران و کاهش عدم اطمینان و استرس می‌شود. افزایش کنترل بر شغل خود نیز به نوبه خود موجب کاهش پیامدهای ذهنی منفی مثل علایم افسردگی می‌شود. همچنین افراد دارای مهارت‌های سیاسی بالا، محیط‌های سیاسی را به جای استرس زاپودن به عنوان فرصتی تلقی می‌کنند که می‌توانند از تخصص خود برای بهره‌گیری از این شرایط استفاده کنند. حمایت اجتماعی یا همان کمک‌های ابزاری، اطلاعاتی و یا عاطفی‌ای که دیگران می‌توانند از یک نفر داشته باشند، یکی از منابع کلیدی افراد دارای مهارت‌های سیاسی می‌باشد. در مورد این افراد، همکاران می‌توانند یکی از منابع حمایت‌های اجتماعی باشند. از آنجا که افراد دارای مهارت‌های سیاسی در تنظیم روابط بین شخصی متخصص هستند، آنها می‌توانند روابط دوستانه و متحدانه‌ای با دیگران ایجاد کنند. مزایایی شبکه‌های اجتماعی، زیاد است؛ این شبکه‌ها افراد دارای مهارت‌های سیاسی را قادر می‌سازند تا اطلاعات مهمی را از شبکه‌های خود به دست آورند و از این اطلاعات برای رسیدن به اهداف خود استفاده کنند (ویگودا و دروری^۱، ۲۰۰۶، ۱۹۵). خشنودسازی، فن قدرتمندی است که در زمینه‌های مختلف در روابط بین شخصی استفاده می‌شود. خشنودسازی برای اینکه به‌درستی در محیط کار مورد استفاده قرار گیرد، نیازمند سطح مناسبی از توانمندی‌ها است. مهارت‌های سیاسی برای افرادی که می‌خواهند این فن سیاسی را از خود به نمایش بگذارند، توانایی مهمی، به‌شمار می‌رود (تردوی و همکاران، ۲۰۰۷). تحقیقات نشان داده است، هنگامی که خشنودسازی به‌طور اثربخشی مورد استفاده قرار گیرد، می‌تواند از طریق ایجاد یک تصویر مطلوب برای فرد در ذهن دیگران و محیط کاری دوستانه، تعاملات اجتماعی مطلوب را تشویق کند. منابع اجتماعی که به‌وسیله تعاملات اجتماعی تسهیل می‌شوند، می‌توانند به عنوان سپری برای جلوگیری از عوامل استرس‌زای محیط کار باشند؛ چرا که منابع اجتماعی می‌توانند از طریق کاهش یا جلوگیری از استرس بر روابط بین رویدادهای پراسترس و واکنش‌های متناظری که به آن داده می‌شود، مؤثر باشند. منابع اجتماعی همچنین می‌توانند از طریق پیشنهاد راه حل برای مشکلات، رابطه بین تجربه استرس و پیامدهای آن را تضعیف کنند. استفاده مؤثر از فن خشنودسازی، بستگی به استفاده درست از آن دارد، چرا که اگر به‌درستی استفاده نشوند، نتیجه عکس خواهد داشت و

1. Vigoda & Drory

موجب ایجاد یک تصویر نامطلوب از فرد و ارزیابی عملکرد ضعیف و منفی می‌شود. لذا، برای اینکه خشنودسازی موثر واقع شود، کارکنان نیازمند نمایش رفتارهای خشنودسازی متناسب با شرایط هستند که این خود نیازمند مهارت است. بر اساس یک نگاه عقلایی، خشنودسازی، تابعی از مهارت‌های سیاسی کارکنان است که موجب تسهیل اجرا و به کارگیری رفتارهای نفوذی می‌شود. کارکنانی که هوشیاری اجتماعی بالایی دارند و در نفوذ بین فردی ماهرند، در تغییر نگرش‌ها، ادراکات و رفتارهای متناسب با هر محیطی متخصص تر هستند و هنگامی که این کارکنان از رفتار خودشرینی استفاده می‌کنند، می‌دانند که چگونه اهداف خود را محقق سازند. علاوه بر این، کارکنان دارای مهارت‌های سیاسی می‌دانند که چگونه شبکه‌های اجتماعی خود را توسعه داده و آنها را به کار گیرند. این توانایی شبکه‌ای به آنها کمک می‌کند روابطی با کیفیت بالا با همکاران خود ایجاد کنند. در چنین شرایط و زمینه‌ای، تلاش‌های خشنودسازی اثربخشی بیشتری خواهند داشت. کارکنان دارای مهارت‌های سیاسی هنگامی که می‌خواهند سطح بالایی از درستی، صداقت و خلوص را از خود به نمایش بگذارند، می‌توانند مؤثر باشند و پاسخ دیگران را مدیریت کنند. به طور کلی، تلاش‌های خشنودسازی که توسط افراد دارای مهارت‌های سیاسی بالا مورد استفاده قرار می‌گیرد، تأثیرگذاری بیشتری دارند و کارکنانی که مهارت‌های سیاسی پایینی دارند و سطح بالایی از خشنودسازی را استفاده می‌کنند، در مقایسه با افرادی که مهارت‌های سیاسی بالایی دارند، ممکن است فشار روانی منفی زیادی را تجربه کنند (ویو و همکاران، ۲۰۱۲).

نتایج این تحقیق چند کاربرد عملی برای مدیران و کارکنان سازمان‌ها دارد. اول اینکه خشنودسازی یک ابزار متقاعدکننده برای کاهش فشار روانی منفی است، ولی کارکنان باید توجه داشته باشند که مهارت‌های سیاسی تعیین‌کننده موفقیت در به کارگیری رفتار خشنودسازی هستند و آنهایی که این مهارت‌ها را ندارند اگر زیاد از خشنودسازی استفاده کنند، ممکن است این کار برای موفقیت شغلی آنها مضر بوده و فشار و استرس شغلی بیشتری را متحمل شوند. بنابراین کارکنانی که از خشنودسازی استفاده می‌کنند، باید تلاش کنند تا مهارت‌های سیاسی خود را از طریق آموزش و جامعه‌پذیری توسعه دهند. دوم اینکه؛ از آنجا که مدیران، عملکرد کارکنان را ارزیابی کرده و درباره ارتقای آنها تصمیم‌گیری می‌کنند، لازم است که آنها مهارت‌های سیاسی کافی داشته باشند تا رفتارهای خشنودسازی کارکنان را متوجه شوند و به آنها اجازه ندهند که به

جای عملکرد واقعی خود از طریق خشنودسازی، پله‌های ارتقای سازمانی را طی کنند. در پایان باید گفته شود که هر چند بخشی از مهارت‌های سیاسی ذاتی هستند؛ ولی بخشی نیز آموزش‌پذیر و اکتسابی بوده و مدیران و کارکنان می‌توانند از این آموزش‌ها بهره‌مند شوند. برنامه‌های آموزشی مختلفی می‌توانند برای تشویق چنین توانایی‌هایی طراحی شوند. جلسه‌های کارورزی، مربیگری اجرایی و کتاب‌هایی که در زمینه رهبری وجود دارند، نیز می‌تواند برای افرادی که در صدد کسب مهارت‌های سیاسی هستند، مفید باشند. لذا به مسئولان آموزش استانداری خراسان شمالی نیز توصیه می‌شود که برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های آشنایی با رفتارها و مهارت‌های سیاسی برای مدیران و کارکنان به عنوان یکی از عوامل کاهش‌دهنده فشار روانی منفی می‌تواند دوره‌های مفیدی برای افزایش بهره‌وری سازمان باشند.

منابع

- شهنازدوست، معصومه؛ مقصودی، شاهرخ؛ تبری خمیران، رسول و کاظم نژاد لیلی، احسان (۱۳۹۰)، ارتباط فرسودگی و حمایت شغلی پرستاران، *مجله دانشگاه علوم پزشکی گیلان*، شماره ۸۰، صفحات ۴۹-۵۹.
- مقدسی، علی‌رضا و. ناطق، تهمنه (۱۳۸۳)، کاربردهای سازمانی خودشیرینی، تدبیر، شماره ۱۵۴، صفحات ۳۷-۳۳.
- Bolino, M. C. and Turnley, W. H. (1999). Measuring impression management in organizations: a scale development based on the Jones and Pittman taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2(1), 187-206.
- Brass, D. J. (2001). **Social capital and organizational leadership**. In S. J. Zaccaro & R. J. Klimoski (Eds.), *the nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Brouer, R. L., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Laird, M. D., & Gilmore, D. C. (2006). **The strain-related reactions to perceptions of organizational politics as a workplace stressor: Political skill as a neutralizer**. *Handbook of organizational politics*
- Fedai, mustafa. demir, yeter. (2010). the impacts of structural and psychological empowerment on burnout: a research on staff nurses in turkish state hospitals. *canadian social science*, 6(4). 63-72.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Treadway, D. C., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33, 290-320.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., et al. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31, 126-152.
- Ferris, Gerald R. Blickle, Gerhard. Schneider, Paula B. Kramer, Jochen, Zettler, Ingo. Solga, Jutta, Noethen, Daniela. Meurs, James A. (2008). Invited paper political skill construct and criterion-related validation: a two-study investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 23(7), 744-771.
- Ferris, gerald. Davidson, sherry l. perrewé, pamela l. (2005). **Political skill at work: Impact on Work Effectiveness**. Published by Davies-Black Publishing, a division of CPP, Inc.
- Folkman, S. and Lazarus, R.S. (1985). If it changes it must be a process: Study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 150-70.
- Hall. Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W. and Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: the neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *Leadership Quarterly*, 18, 264-80.

- House, R. J. and Rizzo, J. R. (1972). Toward the measurement of organizational practices: scale development and validation. **Journal of Applied Psychology**, 56, 388–96.
- Jones, E.E. and Pittman, T.S. (1982). **Toward a general theory of strategic self-presentation**. in Suls, J. (Ed.), *Psychological Perspectives on the Self*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ, 231-261.
- Karasek, R.A. Jr. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. **Administrative Science Quarterly**, 24, 285–310.
- Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W.A. and Ferris, G.R. (2004). Nonlinearity in the relationship between political skill and work outcomes: Convergent evidence from three studies, **Journal of Vocational Behavior**, 65, 294–308.
- Laird, Mary Dana, Zboja, James J. Martinez, Arthur D. Ferris, Gerald R. (2012). Performance and political skill in personal reputation assessments, **Journal of Managerial Psychology**, 28 (6). 661-676.
- Law, w daniel. (2010). A measure of burnout for business students. **Journal of education for business**, 85: 195–202.
- Mintzberg, H. (1983). **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice
- o'brien , l janice .(2010). **structural empowerment, psychological empowerment, and burnout in registered staff nurses working in outpatient dialysis centers**, “a dissertation submitted to the graduate school-newarkrutgers. the state university of new jersey in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy graduate program in nursing.
- Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Ferris, G. R., Rossi, A. M., Kacmar, C. J., & Ralston, D. A. .(۲۰۰۴). neutralizing job stressors: Political skill as an antidote to the dysfunctional Consequences of role conflict. **Academy of Management Journal**, 47, 141-152.
- Perrewé, P.L. and Nelson, D.L. (2004). Gender and career success: The facilitative role of political skill. **Organizational Dynamics**, 33, 366–78.
- Perrewé, P.L., Ferris, G.R., Frink, D.D. and Anthony, W.P. (2000). Political skill: An antidote for workplace stressors. **Academy of Management Executive**, 14, 115–23.
- Pfeffer, J. (1981). **Power in organizations**. Boston: Pittman.
- Phipps, Simone T. A. Prieto, Leon C. (2011). the influence of personality factors on transformational leadership: exploring the moderating role of political skill. **International Journal of Leadership Studies**, 6 (3), 431-446.
- Seley, Hans. (1978). **the Stress of Life**. (2ed ED). McGraw Hill, New York.
- Treadway, D. C., Ferris, G. R., Duke, A. B., Adams, G. L. and Thatcher, J. B. (2007). The moderating role of subordinate political skill on supervisors' impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation. **Journal of Applied Psychology**, 92, 848–55.
- Treadway, D.C., Hochwarter, W.A., Kacmar, C.J. and Ferris, G.R. (2005). Political

- will, political skill, and political behavior, **Journal of Organizational Behavior**, 26, 229–45.
- Treadway, Darren C, hochwarter, wayane. A. kacmar, Charles. J and ferris, Gerald. R. (2005). Political will, political skill, and political behavior. **Journal of Organizational Behavior**, 26, 229–245.
- Treadway, Darren C. Shaughnessy, Brooke A. Breland, Jacob W. Yang, Jun. Reeves, Maiyuwai. (2013). Political skill and the job performance of bullies. **Journal of Managerial Psychology**, 28 (3). 273-289.
- Vigoda-Gadot, Eran and Drory, Amos (2006). **Handbook of Organizational Politics**, Edward Elgar Publishing, Inc.
- Wagner, Cheryl Marie. (2006). **Predicting Nursing Turnover with Catastrophe Theory**. Published by Proquest ISBN.
- Wu, Long-Zeng. Kwan, Ho Kwong, Wei, Li-Qun & Liu, Jun. (2013). Ingratiation in the Workplace: The Role of Subordinate and Supervisor Political Skill. **Journal of Management Studies**, 50(6), 991-1017.
- Wu, Long-Zeng. Yim, Frederick Hong-kit. Kwan, Ho Kwong & Zhang, Xiaomeng. (2012). Coping with Workplace Ostracism: The Roles of Ingratiation and Political Skill in Employee Psychological Distressjoms. **Journal of Management Studies**, 49(1), 178-199.