

# Identifying and Explaining the Factors Affecting Political Networking over Time in State-owned Companies Affiliated with the Industrial Development and Renovation Organization of Iran: A Mixed Approach

Mahdieh Vishlaghi <sup>1✉</sup>, Fattah Sharifzadeh<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- Ph.D Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

<sup>2</sup>-Professor. Department of Public Administration, Department of Management and Accounting, Allame tabatabaei University, tehran, Iran

## Abstract

The purpose of this study is to identify and rank the factors affecting political networking in state-owned companies affiliated to the IDRO. This research is in terms of applied purpose and in terms of nature and descriptive-survey method and is among mixed researches. In the qualitative part, 19 professors of management participated using semi-structured interviews and in the quantitative part, 52 Managers of state-owned companies affiliated to the IDRO using a pairwise comparison questionnaire, the validity and reliability of which were confirmed. Content analysis method was used to encode the data obtained from the interview and fuzzy Delphi method was used to prioritize the answers. Using the data obtained from the interview, 14 factors affecting political networking in the organization were identified and then ranked through quantitative research. The results show that the management of internal and external stakeholders of the organization, forming a coalition, recognizing important people in the organization, political knowledge and skills, strategic communication are the most important factors affecting political networking in the organization. Managers of state-owned companies should try to manage influence and attract people, learn influence tactics and use political skills to manage internal and external stakeholders of the organization, also using negotiation skills to enable government officials and attract investors to the organization. In addition to covering the existing research gap and developing the literature in the field of political networking, the innovation of the present research has made key managers and decision makers aware of the importance of the antecedents of political networking, and by strengthening the most important antecedents, they can achieve their ultimate goals under political networking.

**Keywords:** Political Networking, Organizational Development, Stakeholder Management, Fuzzy Delphi Technique, State-owned Companies Affiliated to IDRO.

DOI: 10.22034/jmi.2022.334645.2765

1. ✉Corresponding author: [m\\_vishlaghi@semnan.ac.ir](mailto:m_vishlaghi@semnan.ac.ir)

2. [F.sharifzadeh@atu.ac.ir](mailto:F.sharifzadeh@atu.ac.ir)

# شناسایی و تبیین عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی در گذر زمان در شرکت‌های دولتی تابعه سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران: رویکرد آمیخته



دوره ۱۶ شماره ۲ (پیاپی ۵۶)

تابستان ۱۴۰۱

نوع مقاله: پژوهشی (تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۲۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۲۹) صفحات ۱۸۶-۱۶۲

مهدیه ویشلقی<sup>۱</sup>  
فتاح شریف زاده<sup>۲</sup>  
دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.  
استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

## چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی در شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث ماهیت و روش توصیفی-پیمایشی و در زمره پژوهش‌های آمیخته است. در بخش کیفی ۱۹ نفر از اساتید رشته مدیریت با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و در بخش کمی ۵۲ نفر از مدیران شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو با استفاده از پرسشنامه مقایسه زوجی مشارکت داشتند که روایی و پایایی آن تأیید شد. برای کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه از روش تحلیل محتوا و برای اولویت‌بندی پاسخ‌ها از روش دلفی فازی استفاده شده است. با استفاده از داده‌های حاصل از مصاحبه ۱۴ عامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی در سازمان شناسایی و سپس از طریق پژوهش کمی رتبه‌بندی شدند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد مدیریت ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان، تشکیل ائتلاف، شناخت افراد مهم سازمان، دانش و مهارت سیاسی، ارتباطات راهبردی مهمترین عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی در سازمان می‌باشند. مدیران شرکت‌های دولتی باید تلاش نمایند برای مدیریت افراد و جلب نظر آن‌ها، تاکتیک‌های نفوذ را فرا گرفته و با استفاده از مهارت‌های سیاسی، ذینفعان داخلی و خارجی سازمان را مدیریت نمایند و با استفاده از مهارت‌های چانه‌زنی و مذاکره بتوانند مقامات دولتی و سرمایه‌گذاران را جذب سازمان نمایند. نوآوری پژوهش حاضر علاوه بر پوشش خلأ تحقیقاتی موجود و توسعه ادبیات حوزه شبکه‌سازی سیاسی، مدیران و تصمیم‌گیرندگان کلیدی را از اهمیت پیشایندهای شبکه‌سازی سیاسی آگاه نموده و با تقویت مهمترین پیشایندها می‌توانند به اهداف غایی خود ذیل شبکه‌سازی سیاسی دست یابند.

**واژگان کلیدی:** شبکه‌سازی سیاسی، توسعه سازمانی، مدیریت ذی‌نفعان، دلفی فازی، شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو.

۱. مسئول مکاتبات: [m\\_vishlaghi@semnan.ac.ir](mailto:m_vishlaghi@semnan.ac.ir)

۲. [F.sharifzadeh@atu.ac.ir](mailto:F.sharifzadeh@atu.ac.ir)

## ۱- مقدمه

در محیط ارتباطاتی پست مدرن امروزی، سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای در تلاش برای دستیابی به نتایج مطلوب هستند (Park & Li, 2020) که با تعیین اهداف در تلاش‌اند تا به رسالت و چشم‌انداز خود دست یابند و مبنایی برای استراتژی‌های خود فراهم کنند (Allison, 2013). از سوی دیگر اهداف سازمانی معمولاً به عنوان نتیجه فرآیندهای برنامه‌ریزی راهبردی رسمی یا غیررسمی شناخته می‌شوند (Allison, 2011؛ Simerson, 2011). یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش‌رو سازمان‌ها در جذب منابع و دستیابی به اهداف خود، مدیریت ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان است (سپهوند، جعفری و ویشلقلی، ۱۳۹۸). در یک محیط بی‌ثبات، سازمان‌های موفق نیاز دارند تا منافع خود را با منافع ذی‌نفعان آشتی دهند (Neville et al, 2011). سازمان‌هایی که دارای موضع واکنشی باشند به ذی‌نفعان قدرتمند اهمیت بیشتری می‌دهند (Tashman et al, 2013). نظریه ذی‌نفعان، سازمان‌ها را در قبال اقدامات خود در برابر ذی‌نفعان مسئول می‌داند (Fassin, 2012) و باعث می‌شود عملکرد اجتماعی، که بر ایجاد ارزش برای همه ذی‌نفعان از جمله سهامداران متمرکز است به عنوان یک هدف سازمانی معتبر شناخته شود (zhang et al, 2016) و نهایتاً منجر به دستیابی به مزیت رقابتی می‌گردد (anwar, rehman & shah, 2018). جنبه مهم در مدیریت ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان و دستیابی به اهداف سازمان، شبکه‌سازی سیاسی می‌باشد (سپهوند، باقرزاده خداهشری و سپه‌وند، ۱۳۹۸) که ایجاد و مدیریت ارتباطات با ذی‌نفعان کلیدی داخلی و خارجی را مدنظر قرار داده و منجر به تسهیل برقراری ارتباطات در سازمان‌ها می‌شود (shen et al, 2022). انواع گوناگونی از رفتارهای سیاسی وجود دارند که توسط مدیران سطوح مختلف سازمانی استفاده می‌شوند، از جمله تشکیل ائتلاف‌ها و شبکه‌ها که این تاکتیک سیاسی، ایجاد و حفظ شبکه‌های ارتباطی با افراد مهم در سازمان را دربر می‌گیرد (kotabe, jiang & murray, 2016). شرکت‌های دولتی تابع وزارت صمت به دلیل داشتن ذی‌نفعان قدرتمند همواره با چالش‌هایی در پیشرفت خود مواجهه بوده و تصمیم به تحول و گسترش حوزه فعالیت آنها نیازمند توافق طیف وسیعی از این مقامات قدرتمند (شبکه‌سازی) است. سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (IDRO) یکی از سازمان‌های تابعه وزارت صنعت، معدن و تجارت می‌باشد که در زمینه سرمایه‌گذاری و مدیریت بر حوزه‌های انرژی، بازرگانی، استخراج معادن، کشاورزی و راه آهن فعالیت می‌نماید. سازمان ایدرو در تیرماه ۱۳۴۶ تأسیس گردیده است. این سازمان برای گسترش و نوسازی صنایع کشور در جهت رقابت پذیری در عرصه جهانی از راه فراهم آوردن ملزومات توسعه صنعتی با هدف تأمین منافع ذی‌نفعان تشکیل شده است. با توجه به تاریخچه سازمان، در دهه اول (۱۳۴۶-۵۶)، ۱۳۶ شرکت مختلف صنعتی - تولیدی و مهندسی، با سرمایه‌گذاری تقریبی ۱۲۷ میلیارد ریال ایجاد شده است که هدف آن تکمیل زنجیره صنعتی، با استراتژی جایگزینی واردات بوده است. فعالیت‌های دهه دوم (۱۳۵۷-۶۷) شامل اصلاح ساختار مدیریتی، همکاری در ایفای نقش صنعت سنگین در پشتیبانی در جنگ ایران و عراق و

تولید وسیع کالاهای مورد نیاز، اجرای طرح های مهم توسعه صنعت سنگین، اجرای بند الف قانون توسعه و حفاظت صنایع که به موجب آن بخشی از صنایع سنگین و مادر، ملی اعلام شد و اداره آنها به سازمان گسترش و انگذار گردیده است. در دهه سوم (۱۳۶۷-۷۷) همزمان با اجرای برنامه های توسعه اول و دوم فعالیت های عمده ای انجام شدند؛ تکمیل طرح های نیمه تمام، همکاری در اجرای طرح های مهم ملی؛ مثل پالایشگاه های نفت و گاز و پتروشیمی و احداث نیروگاه ها، همچنین شروع دوره خصوصی سازی صنایع و واگذاری تعدادی از سهام شرکت ها است. در دهه چهارم که از سال ۱۳۷۷ تاکنون می باشد سازمان گسترش و توسعه صنایع با بررسی عملکرد ضعیف گذشته، استراتژی ها و ماموریت های دهه آینده را جذب همکاری های بین المللی در ابعاد سرمایه گذاری، اجرای طرح های صنعتی و تحقیقات تکنولوژی، سرمایه گذاری و ایجاد پایگاه های ساخت و تولید، انجام پژوهش های توسعه ای و کاربردی، توسعه کارآفرینی و تربیت مدیران کارآفرین، توسعه پیمانکاری های عمومی و ارائه خدمات پشتیبانی به واحدهای صنعتی بیان کرده است که تمامی این تغییر و تحولات در نمودار ۱ بیان شده است. شرکت های سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران شامل ۳۷ شرکت می باشد که عبارتند از؛ ایران خودرو، سایپا، سازمان مدیریت صنعتی، صنایع کشتی سازی، توسعه صنایع نفت و گاز گسترش ایران، مدیریت طرح های صنعتی ایران (IPMI) و ... (صمت، ۱۳۹۸).



نمودار ۱. تاریخچه و فعالیت ها و تحولات ایدرو از زمان تأسیس تاکنون

ماموریت شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو، تمرکز بر مدیریت یکپارچه گسترش و نوسازی صنایع هدف از طریق بسیج منابع و فراهم آوری ملزومات توسعه صنعتی پرشتاب، متوازن و رقابت پذیر در عرصه جهانی به عنوان سازمانی توسعه ای با رویکرد اقتصادی، معین دولت و حامی بخش خصوصی است. با توجه به اینکه شرکت‌های تابعه ایدرو دارای چشم اندازی وسیع هستند و پیشرو در تبدیل ایران به قطب صنعتی و نوآوری منطقه در افق ۱۴۰۴ در صنایع هدف می باشند با تکیه بر تعامل کارا و موثر با کلیه ذی‌نفعان شرکت می توان این امر را تحقق بخشید. شرکت‌های تابعه ایدرو، ذینفعان متعددی دارند و برای مدیریت این ذینفعان و حفظ آن‌ها، با چالش‌هایی در زمینه جذب سرمایه بیشتر و توسعه و تحول حوزه فعالیت‌های خود مواجه‌اند که نیازمند مذاکره و توافق طیف وسیعی از مقامات قدرتمند در این زمینه است. سازمان‌های دولتی دارای منابع محدودی هستند و برای جذب منابع بیشتر و همچنین جذب ذینفعان و حمایت مقامات قدرتمند دولتی باید از مهارت‌های سیاسی و شبکه‌سازی سیاسی استفاده نمایند. شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو برای انجام طرح‌های خود به منابع دولتی وابسته هستند و زمانی که مدیران شرکت‌های دولتی بتوانند با ذینفعان قدرتمند داخل و خارج سازمان خود روابط اثربخشی برقرار نمایند می‌توانند بر مسند قدرت تکیه زده و با برخورداری از مهارت شبکه‌سازی سیاسی اقدام به جذب منابع بیشتر و پیشبرد طرح‌های خود نمایند. با توجه به شرایط اقتصادی اخیر کشور و و تحریم‌های موجود و کمبود در منابع موجود، اکثریت طرح‌های شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو با حداقل سرعت پیش می‌روند که این موضوع موجب تشدید شبکه‌سازی سیاسی مدیران شرکت‌ها برای جذب منابع بیشتر و جذب ذینفعان قدرتمند و حمایت و سرمایه‌گذاری آن‌ها شده است. بنابراین برای حل این مساله شناسایی عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی مدیران شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو ضروری است تا بتوان با تکیه بر مهمترین عوامل موثر، قدرت شبکه‌سازی سیاسی مدیران شرکت‌های دولتی را ارتقا بخشید. با توجه به اینکه پژوهش قابل اعتنایی به بررسی پدیده شبکه‌سازی سیاسی در شرکت‌های تابعه ایدرو نپرداخته است پژوهش حاضر علاوه بر پوشش خلأ تحقیقاتی موجود، به توسعه ادبیات حوزه پژوهش کمک خواهد نمود. نوآوری پژوهش حاضر ارائه رتبه‌بندی عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی با رویکردی آمیخته است که تاکنون در هیچ پژوهش اعم از داخل و خارج مورد توجه قرار نگرفته است و آنچه مورد بررسی اندیشمندان واقع گردیده بوده صرفاً مطالعات کمی بوده است که در این پژوهش ضمن رفع این خلأ تحقیقاتی اقدام به بررسی عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی با رویکرد ترکیبی شده است که جوانب گوناگون این پدیده را نمایان می‌سازد و مدیران و تصمیم‌گیرندگان شرکت‌های دولتی را از اهمیت شبکه‌سازی سیاسی در جهت جذب منابع، دستیابی به اهداف و ارتقا شغلی آگاه می‌سازد. با توجه به هدف پژوهش، پرسش‌های اصلی این گونه مطرح می‌شود: عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی در گذر زمان در ایدرو کدامند؟ همچنین عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی در گذر زمان در ایدرو را چگونه می‌توان رتبه بندی نمود؟

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

شبکه‌سازی مبتنی بر نظریه شبکه‌های اجتماعی و نظریه مبتنی بر منابع (RBV) می‌باشد، تئوری شبکه‌های اجتماعی بیان می‌کند که مدیران با داشتن ارتباطات بین فردی موثر، تمایل به کسب سود بیشتر و بهره‌مندی از درآمد بالاتر و ارتقاپذیری در شغل خود دارند (anwar, rehman & shah, 2018) و براساس بینش‌های به دست آمده از نظریه وابستگی به منابع، نشان می‌دهد که شبکه‌سازی سیاسی وسیله‌ای برای تحرک است که به مدیریت عدم قطعیت‌های مرتبط با محیط نهادی کمک می‌کند (chen, yao & liu, 2019). شبکه‌سازی یک سازمان با سازمان‌های دیگر نه تنها به دسترسی به منابع خارجی کمک می‌کند بلکه به ایجاد و بهره‌برداری از سرمایه اجتماعی کمک می‌نماید که خود به عنوان مزیت رقابتی تلقی می‌گردد (su, xie & wang, 2015). شبکه‌سازی به فعالیت‌هایی اشاره دارد که در آن مدیران از روابط شخصی خود در جهت دستیابی به اهداف سازمانی استفاده می‌نمایند (shen et al, 2022)، این یک پدیده جهانی است که می‌تواند برای غلبه بر کسری منابع و غلبه بر ابهامات موجود از سرمایه اجتماعی استفاده نماید، به ویژه در اقتصادهای نوظهور که در آن مکانیسم‌های بازار و نهادهای حمایت کننده از بازار توسعه نیافته‌اند رایج است (dong, li & Tse, 2013; shen, zhou & zhang, 2020). شبکه‌سازی، فرصت‌های ارتقای شخصی و حرفه‌ای را افزایش می‌دهد (Wolff & Moser, 2009) و از طریق حمایت از ارتباطات سازمانی و دسترسی به منابع، به عملکرد سازمانی کمک می‌کند (Forret & Dougherty, 2004). شبکه‌سازی سه بعد تجاری، مالی و سیاسی دارد (shen et al, 2022) که بعد تجاری به استفاده مدیران از روابط خود با شرکای تجاری اشاره دارد (lin et al, 2016)، بعد مالی به ایجاد ارتباط با بانک‌ها و موسسات مالی برای دسترسی به سرمایه مالی و وام‌ها اشاره دارد (chen, yao & liu, 2019) و بعد سیاسی به میزان ارتباط مدیران با ذی‌نفعان قدرتمند دولتی اشاره دارد (anwar, rehman & shah, 2018). برخی از شبکه‌سازی‌ها، تابعی از مهارت‌های سیاسی مدیران ارشد هستند که توانایی برقراری روابط و اتحاد با ذی‌نفعان را دارند (Bentley et al, 2017). شبکه‌سازان قوی کسانی هستند که دارای مهارت سیاسی بوده، توانایی دیدن و استفاده از فرصت‌ها و موقعیت‌های ارتقا را دارند (Ferris et al, 2007). شبکه‌سازی سیاسی<sup>۱</sup> توانایی به دست آوردن منابع خارجی از سایر سازمان‌ها و موسسات را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند (Holtzhausen & Zerfass, 2015; Lvina et al, 2015). شبکه‌سازی‌های سیاسی شرکت‌ها را قادر می‌سازند تا به اطلاعات باکیفیت و متنوع در بازار دست یافته و ترکیب محصولات و خدمات خود را اصلاح نموده تا عملکرد ابتکاری خود را ارتقا بخشند (kotabe, jiang & murray, 2016). در شرایطی که جهان با رشد سریع اقتصادی روبرو است بازارها در محیط‌های صنعتی متغیر، سریع تغییر می‌کنند و نیروهای بازار می‌توانند کارایی شبکه‌سازی سیاسی را تغییر دهند. شبکه‌سازی سیاسی به تسهیل فعالیت‌های تجاری شرکت‌ها کمک کرده و از طریق دریافت منابع مالی مطلوب

و سیاست‌های مالیاتی، نوآوری شرکت‌ها را پشتیبانی می‌کند. شبکه‌سازی سیاسی، زمینه‌های نهادی برای تاثیرگذاری بر روی ارزش‌ها را ایجاد می‌کند. روابط مدیران با مقامات دولتی نوع منحصر به فردی از قابلیت‌های مدیریتی در مباحث اقتصادی و مدیریتی است (Li & Gima, 2001).

شبکه‌سازی سیاسی به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که دولت‌ها از طریق اجرای سیاست‌های مالی و مالیاتی، سرمایه لازم از قبیل وام‌های بانکی، معافیت‌های مالیاتی، بدهی‌های بلندمدت و ... را به دست آورند و از نوآوری‌های شرکت‌ها حمایت نمایند (Kotabe, jiang & Murray, 2016). استفاده از شبکه‌سازی سیاسی در شرایطی که رقابت کمتری وجود دارد، کم ارزش‌تر است ولی در شرایط رقابت شدید، شرکت‌هایی که پیوند سیاسی دارند و می‌توانند برای دفاع از خود در برابر نیروهای رقابتی استفاده کنند ارزش بالاتری دارند (Li et al, 2008). شبکه‌سازی سیاسی تاثیر مثبتی بر شرکت‌ها در پالایش و بهبود بخش‌های خارجی دارد. توانایی سازمانی شرکت‌های نوظهور برای دستیابی به منابع از طریق شبکه‌سازی سیاسی با مقامات دولتی، ظرفیت شرکت‌ها را تقویت می‌کند. به نظر می‌رسد که روابط مدیریتی اصلی‌ترین و مهم‌ترین عامل در اقتصادهای در حال گذار است. با این وجود، باید توجه داشت که با توجه به همزیستی مکانیسم توزیع مجدد و مکانیسم بازار در اقتصادهای در حال گذار، شرکت‌ها برای مقابله با قدرت توزیع مجدد و نیروهای بازار به انواع مختلفی از منابع مدیریتی نیاز دارند (Kotabe, jiang & Murray 2016). شبکه‌سازی سیاسی دارای ابعاد سه گانه ائتلاف، مدیریت ذینفعان، عضویت در شبکه‌های قدرت می‌باشد (سپهوند، باقرزاده خداهشهری و سپهوند، ۱۳۹۸).

### ۳- پیشینه تجربی پژوهش

آشکارسازی جنبه‌های مفهومی که در این مطالعه مورد بررسی قرار می‌گیرد نیازمند این است تا برخی از مطالعات تجربی انجام گرفته در این حوزه را مورد بررسی قرار داده 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.

سپهوند، باقرزاده خداهشهری و سپهوند (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان «حساسیت سیاسی و جبران خدمات مدیران ارشد: تحلیل نقش میانجی و تعدیل‌گر شبکه‌سازی سیاسی و فشار نهادی در وزارتخانه‌های دولتی ایران» بیان داشتند شبکه‌سازی سیاسی بر جبران خدمات مدیران ارشد تاثیر مثبت و معناداری دارد و متصدیان مشاغل حساس سیاسی از طریق مدیریت ذی‌نفعان، ائتلاف و عضویت در شبکه‌های قدرت به تحقق اهداف فردی و سازمانی همت گمارده و از طریق جبران خدمات تحت تاثیر قرار می‌دهند. سپهوند، جعفری و ویشلقی (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان «قدرت ارتباطات استراتژیک و توسعه سازمانی در شرکت‌های دولتی در گذر زمان: تحلیل نقش میانجی شبکه‌سازی سیاسی» بیان داشتند برقراری ارتباطات راهبردی و کارآمد با ذینفعان کلیدی داخل و خارج سازمان نقش موثری بر

توسعه و تحول شرکت‌های دولتی دارد. **شن و همکاران (۲۰۲۲)** در پژوهشی تحت عنوان «چگونه شبکه‌سازی‌های سیاسی و تجاری، حل و فصل اختلافات خارج از کشور را برای شرکت‌های دولتی از اقتصادهای نوظهور شکل می‌دهند» بیان داشتند که شبکه‌سازی سیاسی در شرکت‌های چندملیتی دولتی می‌تواند بر رویکرد رقابتی تاثیر گذارد و با انجام تحقیق بر ۱۲۷ مدیر ارشد چینی در ۵۶ کشور مشخص شد که شبکه‌سازی سیاسی بر عملکرد شرکت‌های دولتی در اقتصادهای نوظهور تاثیر قابل ملاحظه‌ای دارد. **چن، یائو و لیو (۲۰۱۹)** نیز در پژوهشی تحت عنوان «ایجاد ارزش و حفظ ارزش: بررسی تاثیر قابلیت شرکت بر شبکه‌سازی سیاسی» بیان داشتند شرکت‌ها نیاز به ارتباطات سیاسی و شبکه‌سازی سیاسی دارند. شبکه‌سازی سیاسی که به عنوان یک استراتژی سیاسی در رابطه با منابع ارزشمند تلقی می‌شود نه تنها تحت تاثیر فرصت‌های سیاسی در محیط‌های نهادی است بلکه تحت تاثیر توانایی و قابلیت‌های شرکت نیز است. **انور، رحمان و شاه (۲۰۱۸)** نیز در پژوهشی تحت عنوان «شبکه‌سازی و عملکرد سرمایه‌گذاری جدید: نقش واسطه‌ای مزیت رقابتی» بیان داشتند که انواع مختلف شبکه‌سازی (تجاری، مالی و سیاسی) بر عملکرد سرمایه‌گذاری‌های جدید و و دستیابی به مزیت رقابتی تاثیر معنی‌داری دارند. **الشوابه و همکاران (۲۰۱۸)** در پژوهش دیگری با عنوان تقویت ارتباطات داخلی در سازمان‌ها با استفاده از شبکه‌ها اظهار داشتند بین عوامل اصلی موفقیت در استفاده از شبکه‌های سازمانی و تقویت ارتباطات داخلی، همبستگی‌های مثبتی وجود دارد. همچنین شبکه‌های سازمانی می‌تواند به عنوان ابزاری برای بهبود ارتباطات داخلی مورد استفاده قرار گیرد، که منجر به بهبود عملکرد کسب‌وکار خواهد شد. **راو ۲ (۲۰۱۶)** در پژوهشی تحت عنوان ایجاد تیم‌های موثر برای دستیابی به تعالی و اثربخشی سازمانی اظهار داشتند انواع شخصیت‌های کلیدی درون و بیرون سازمان را شناسایی کنید، نقاط قوت آن‌ها را بشناسید، انتظارات آن‌ها را درک کنید و از ابزارها و تکنیک‌های مختلف تیم‌سازی و تشکیل ائتلاف استفاده کنید تا در هر شرایطی بتوانید یک شبکه موثر برای دستیابی به تعالی و اثربخشی سازمانی ایجاد کنید. **کوتابه و جیانگ مورای (۲۰۱۶)** در پژوهشی با عنوان بررسی تاثیر شبکه‌های سیاسی بر عملکرد نوآورانه سازمان اظهار داشتند که قابلیت شبکه‌های سیاسی به عنوان یک مزیت مهم می‌تواند بر خلاهای نهادی غلبه کند و در پیشبرد اهداف سازمان و دستیابی به ائتلاف‌های مفید برای سازمان موثر باشد. شبکه‌های سیاسی در جلب حمایت دولت نقش مهمی را ایفا می‌کند. **فالخیمر (۲۰۱۴)** در پژوهش دیگری تحت عنوان قدرت ارتباطات راهبردی در توسعه سازمانی بیان داشتند ارتباطات راهبردی نقشی حیاتی در ایجاد و شکل‌گیری روابط و ائتلاف‌ها با افراد کلیدی سازمان دارند. با به کارگیری قدرت ارتباطات راهبردی و توانایی ایجاد شبکه‌های سیاسی با ذی‌نفعان کلیدی سازمان، گام مهمی در جهت دستیابی به اهداف

<sup>۱</sup>Alshawabkeh<sup>۲</sup>M.S. Rao<sup>۳</sup>Jesper Falkheimer



برداشته خواهد شد. فاسین(۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان مدیریت ذی‌نفعان و مسئولیت اجتماعی متقابل بیان داشتند شناخت ذی‌نفعان راهبردی و توانایی ایجاد شبکه‌های قدرتمند با آن‌ها می‌تواند برنامه راهبردی سازمان را در جهت پیشبرد اهداف یاری کند و همچنین ذی‌نفعان را نیز در برابر سازمان مسئول می‌کند. لی و ژانگ(۲۰۰۷) در پژوهش دیگری با عنوان نقش شبکه‌های سیاسی مدیران و تجربه‌های عملکردی در سرمایه‌گذاری بیان داشتند از آنجا که مدیران در سرمایه‌گذاری‌های جدید با مسئولیت‌های جدید روبرو هستند و دولت نقش مهمی در توسعه صنایع با فناوری پیشرفته ایفا می‌کند، شبکه‌های سیاسی با تجربه‌های عملکردی در سرمایه‌گذاری در زمینه‌های مختلف نهادی مرتبط هستند. همچنین پیوند قوی بین شبکه‌ها و تجربه‌های عملکردی مدیران در سرمایه‌گذاری‌های جدید وجود دارد.

#### ۴- روش‌شناسی

این پژوهش بر پایه پژوهش آمیخته و به صورت کیفی و کمی در چارچوب پژوهش قیاسی-استقرایی است. از نظرهدف، کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های توصیفی پیمایشی است. روش پژوهش حاضر آمیخته یا ترکیبی است که ابتدا با استفاده از روش تحلیل محتوا اقدام به تحلیل متن مصاحبه‌ها نموده و سپس با استفاده از روش دلفی فازی اقدام به اولویت‌بندی عوامل شده است. در بخش دوم پژوهش داده‌های ذهنی افراد خبره به داده‌های تقریباً عینی تبدیل می‌شود. اساس روش دلفی یک فرایند ساختارمند برای جمع‌آوری و مختصرسازی دانش به دست آمده از گروه خبرگان است (Neal & Biberman, 2003). مزیت روش دلفی فازی در توجه به هر یک از نظرات و یکپارچه نمودن آن‌ها برای دستیابی توافقی گروهی است (Kuo & Cheng, 2008). جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی اساتید رشته مدیریت دولتی و سیاست‌گذاری بودند که در زمینه پژوهش حاضر تخصص و دانش لازم و کافی را داشتند تا بتوانند با استفاده از مطالبی که بیان می‌کنند به شناسایی دقیق عوامل کمک نمایند. با توجه به هدف پژوهش، نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند با استفاده از تکنیک گلوله برفی و به تعداد ۱۹ نفر انجام شده است که به تفکیک جنسیت و سابقه کاری اساتید در جدول ۳ بیان شده است. تعیین حجم نمونه با استفاده از اصل اشباع نظری صورت گرفته است به نحوی که پس از انجام مصاحبه با نفرات هفدهم و هجدهم دیگر عامل جدیدی شناسایی نگردید و فرایند مصاحبه با نفر نوزدهم به پایان رسید. مصاحبه‌ها در بخش کیفی به صورت چهره به چهره و با سوالات باز انجام شد و سپس عوامل از طریق تجزیه و تحلیل محتوای مصاحبه با خبرگان دانشگاهی به روش کیفی شناسایی شد. تحلیل محتوای کیفی روش تحقیقی برای تفسیر ذهنی محتوایی داده‌های متنی از طریق فرآیندهای طبقه‌بندی نظام‌مند، کدبندی و تم‌سازی یا طراحی الگوهای شناخته شده به‌شمار می‌روند. در این رویکرد برخلاف رویکرد تحلیل محتوای کمی که مقوله‌ها و موضوعات بر اساس ارقام و اعداد و به وسیله روش‌های آماری گوناگون تولید می‌شوند، مقوله‌ها و موضوعات بر اساس

و تفسیر از موضوع مورد مطالعه ارائه می‌شوند. برای اطمینان از صحت کدگذاری و استخراج مفاهیم، کدهای بدست آمده از مصاحبه‌ها مجدداً در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا از تأیید کدهای استخراج شده توسط مصاحبه‌شوندگان اطمینان حاصل شود. هدف رسیدن به ایده اصلی مصاحبه‌شونده است. جامعه آماری بخش کمی مدیران شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو است که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی دردسترس حجم نمونه ۵۲ نفر از مدیران ارشد این شرکت انتخاب شده است. در این بخش باید مدیران و منابع انسانی استراتژیکی انتخاب می‌شدند که به عنوان افراد کلیدی در شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو مشغول به فعالیت بودند و افرادی با تجربه کاری بالای ۱۵ سال بوده‌اند که به سبب شغل و ماهیت روابطی که با مدیران هم‌سطح و افراد خارج از سازمان داشته‌اند دارای ارتباطات اثربخش و درصدد تشکیل شبکه و ائتلاف‌هایی بوده‌اند و قابلیت ارتقاپذیری بالایی داشته‌اند. کفایت نمونه با استفاده از آزمون KMO بررسی و تأیید شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه بود که روایی و پایایی با استفاده از شاخص CVR، آزمون کاپای کوهن و آزمون مجدد تأیید شد. برای سنجش شاخص CVR، میزان ضروری بودن مفاهیم مورد سوال قرار گرفت. نتایج فرمول برای همه شاخص‌ها بالاتر از  $0/73$  بوده که حکایت از روایی محتوایی مناسب دارد. در آزمون کاپا کوهن نیز با توجه به میزان عدد معنی‌داری و مقدار آزمون که بالاتر از ۶۰ درصد است نشان‌دهنده پایایی لازم است. اعتبار محتوای پرسشنامه این مطالعه با بهره‌گیری از نظرات تخصصی پنج نفر از افراد مطلع به موضوع پژوهش (اساتید رشته مدیریت دولتی گرایش خط‌مشی و سیاست‌گذاری که با شرکت‌های ایدرو در ارتباط بوده‌اند) مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۱. نتایج آزمون کورویت بارتلت و kmo جهت بررسی کفایت عوامل پرسشنامه (بخش کمی)

آزمون kmo و بارتلت		
اندازه‌گیری کفایت نمونه کایزر مایر		۰/۸۱۱
آزمون بارتلت	خی دو	۸۲/۵۳۶
	درجه آزادی	۵۱
	معنی‌داری	۰۰۰

شاخص KMO شاخص کفایت نمونه‌گیری است که کوچک بودن همبستگی جزئی بین متغیرها را بررسی می‌کند و مشخص می‌سازد آیا واریانس متغیرهای تحقیق تحت تاثیر واریانس مشترک برخی عامل‌های پنهانی و اساسی است یا خیر. اگر مقدار شاخص نزدیک به یک باشد داده‌های موردنظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند. آزمون کورویت بارتلت نیز بررسی می‌کند که ماتریس همبستگی بین متغیرها یک ماتریس واحد و همانی نیست که در این صورت ارتباط معنی‌داری بین متغیرها وجود داشته و امکان شناسایی و تعریف عامل‌های جدیدی براساس همبستگی متغیرها وجود دارد. اگر معنی‌داری (Significanca) آزمون بارتلت کوچکتر از  $0/05$  باشد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مناسب است. مقدار شاخص kmo و آزمون بارتلت در خصوص تعداد نمونه آماری در بخش کمی پژوهش در

جدول (۱) بیان شده است. باتوجه به اینکه مقدار شاخص kmo بیشتر از ۰/۶ است تعداد نمونه برای تحلیل کافی است و مقدار معناداری آزمون بارتلت کوچک‌تر از ۵ درصد است که نشان‌دهنده مناسب بودن تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار می‌باشد.

جدول ۲. نسبت روایی محتوا و شاخص کاپا کوهن به تفکیک

متغیر	کاپا	روایی محتوا	متغیر	کاپا	روایی محتوا
ارتباطات راهبردی	۰/۸۹	۰/۸۶	تشکیل ائتلاف	۰/۸۸	۰/۹۱
آینده‌نگری	۰/۸۱	۰/۸۲	شناخت افراد مهم سازمان	۰/۷۵	۰/۹۰
استفاده از فرصت‌ها	۰/۶۵	۰/۷۴	دانش و مهارت سیاسی	۰/۶۸	۰/۷۵
چابکی راهبردی	۰/۶۳	۰/۷۶	ایدئولوژی سازمان	۰/۶۹	۰/۷۷
رفتار مرشدانه مدیران	۰/۶۲	۰/۸۱	مدیریت ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان	۰/۷۱	۰/۸۴
سرمایه اطلاعاتی	۰/۷۱	۰/۸۳	شناخت سازمان‌های رقیب	۰/۷۳	۰/۸۳
اعتماد متقابل	۰/۷۸	۰/۹۱	جرات‌ورزی مدیران	۰/۶۹	۰/۷۴

گفتنی است از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی صورت گیرد و پس از آن مطالعه کمی انجام شود. از این‌رو، داده‌های کیفی با استفاده از نظرات ۱۹ نفر از خبرگان و تا سرحد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری بررسی و سپس مطالعه کمی انجام شد. در بخش کیفی، داده‌های کیفی بدست آمده از مصاحبه با استفاده از نرم افزار Atlas.ti و روش کدگذاری و بخش کمی پژوهش و تحلیل نهایی، با استفاده از روش Delphi fuzzy انجام شد. با استفاده از داده‌های کیفی به دست آمده از مصاحبه‌های اکتشافی عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی مشخص و سپس با استخراج این عوامل، از طریق پژوهش کمی اولویت‌بندی می‌شوند.

#### ۴- یافته‌ها

در جدول ۳ و ۴ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه در بخش کیفی و کمی ارائه شده است. جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی بخش کیفی

استاد	دانشیار	استادیار	
۴	۹	۲	مرد
۰	۳	۱	زن

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی بخش کمی

دکتری	کارشناسی ارشد	کارشناسی	
۸	۱۸	۱۹	مرد
۰	۳	۴	زن

#### ۴-۱- شناسایی عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی

در پژوهش حاضر عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی از طریق تجزیه و تحلیل محتوای مصاحبه با خبرگان دانشگاهی به روش کیفی شناسایی شد. تحلیل محتوای کیفی روش تحقیقی برای تفسیر ذهنی محتوایی داده‌های متنی از طریق فرآیندهای طبقه‌بندی نظام‌مند به صورت استقرایی مقوله‌ها و موضوعات بر اساس توصیف و تفسیر از موضوع مورد مطالعه ارائه می‌شوند. برای این منظور متون مصاحبه‌ها با استفاده از نرم افزار Atlas.ti و با روش کدگذاری زنده تجزیه و تحلیل شدند. روش کدگذاری زنده گونه‌ای از کدگذاری است که در متون روش شناختی به اسم‌های مختلفی همچون «کدگذاری کلمه به کلمه»، «کدگذاری درونی» و «کدگذاری طبیعی» خوانده می‌شود. کدگذاری زنده به کلمه یا عبارتی کوتاه که در کلمات موجود در متن داده‌های مصاحبه وجود دارد، اشاره می‌کند. در حقیقت، کدگذاری زنده از تجمیع اصطلاحاتی که خود مشارکت‌کنندگان استفاده کرده‌اند، مقوله‌ها و مولفه‌ها به دست می‌آید (saldana, 2015). مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان دانشگاهی مشتمل بر پنج سوال اصلی بود که پس از ارائه توضیحات مقدماتی توسط محقق بصورت انفرادی با هر مصاحبه‌شونده انجام شد. جدول (۵) نمونه‌ای از مصاحبه‌های انجام شده و کدهای استخراج شده را نشان می‌دهد.

### جدول ۵ نمونه مصاحبه و مفاهیم مستخرج

مفاهیم استخراج شده	شاهد گفتاری
<p>شناسایی افراد تاثیرگذار و کلیدی</p> <p>توسعه ارتباطات راهبردی با افراد مهم</p> <p>تشکیل اتحادهای سودمند</p> <p>تشکیل تیم با افراد بانفوذ</p>	<p>بنظرم شناسایی افراد تاثیرگذار در سازمان و جلب نظر آنها بسیار حائز اهمیت می‌باشد. در صورت تحکیم ارتباطات با افراد کلیدی می‌توان اهداف توسعه‌ای را بهتر در پیش گرفت. چنین اتحادهایی همواره پشتیبان اقدامات و تصمیمات راهبردی خواهد بود، تشکیل تیم‌های قوی با افراد ذینفوذ می‌تواند منجر به اتخاذ تصمیمات اثربخشی شود که توسعه سازمان را در بر داشته باشد.</p>
<p>آگاهی از ویژگی‌های افراد</p> <p>اعمال نفوذ در موقعیت‌های گوناگون</p> <p>داشتن هوش سیاسی</p> <p>ایجاد کانال‌های ارتباطی جدید</p> <p>روابط بر پایه نفع متقابل</p>	<p>افراد خصوصیات و ویژگی‌های منحصربه‌فردی دارند که آگاهی از ویژگی‌های افراد و شناخت درست آنها منجر به بهبود روابط می‌شود، به گونه‌ای که در موقعیت‌های خاص باید از مهارت‌های گوناگون نفوذ استفاده نمود و بتوان با جملات کوتاه و رفتارهای خاص افراد را تحت تاثیر قرار داد در این راستا بهره‌گیری از مهارت‌ها و هوش سیاسی موجب تقویت روابط با همکاران شده و سبب شکل‌گیری شناخت درست از آنان می‌شود. با بهره‌گیری از مهارت سیاسی در سازمان کانال‌های ارتباطی جدید پیش روی افراد قرار گرفته که برپایه نفع متقابل این روابط شکل گرفته و سبب اقدامات مناسب در شرایط گوناگون خواهد شد.</p>

مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده در مصاحبه با خبرگان در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی

کدها	مفاهیم استخراج شده	مقوله
A <sub>1</sub>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعاملات هدفمند</li> <li>گسترش کانال‌های سودمند</li> <li>داشتن ذهنیتی فعال</li> <li>تنظیم استراتژی</li> <li>اطمینان از انعطاف‌پذیری در روابط</li> </ul>	ارتباطات راهبردی
A <sub>2</sub>	<ul style="list-style-type: none"> <li>برنامه‌ریزی کارهای آتی</li> <li>توانایی پیش‌بینی روندهای آتی</li> </ul>	آینده‌نگری

کدها	مفاهیم استخراج شده	مقوله
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تفکرات پویا و آینده‌نگرانه</li> </ul>	
A <sub>3</sub>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آگاهی از ویژگی‌های افراد</li> <li>• اعمال نفوذ در موقعیت‌های گوناگون</li> <li>• داشتن هوش سیاسی</li> <li>• ایجاد کانال‌های ارتباطی جدید</li> <li>• روابط بر پایه نفع متقابل</li> </ul>	دانش و مهارت سیاسی
A <sub>4</sub>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارزش‌ها و باورهای سازمانی</li> <li>• خودآگاهی سازمانی</li> <li>• سیستمی از ایده‌ها و قضاوت‌های سازمانی</li> </ul>	ایدئولوژی سازمان
A <sub>5</sub>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شناسایی افراد تاثیرگذار و کلیدی</li> <li>• توسعه ارتباطات با افراد مهم</li> <li>• تشکیل اتحادهای سودمند</li> <li>• ایجاد تیم با افراد بانفوذ</li> </ul>	مدیریت ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان
A <sub>6</sub>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان‌های برتر</li> <li>• تحلیل رقبا</li> <li>• شناسایی سازمان‌های هم‌تراز و موفق</li> </ul>	شناخت سازمان‌های رقیب
A <sub>7</sub>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زیرساخت‌های اطلاعاتی</li> <li>• شبکه‌های ارتباطی به‌روز</li> <li>• زیرساخت‌های ارتباطی</li> <li>• دارایی نامشهود</li> </ul>	سرمایه اطلاعاتی
A <sub>8</sub>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اتحاد گروه‌ها و نیروهای سازمانی</li> <li>• تشکیل شبکه</li> <li>• پیوستگی اعضای کلیدی</li> </ul>	تشکیل ائتلاف
A <sub>9</sub>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شناخت استراتژیک</li> <li>• شناسایی افراد کلیدی</li> </ul>	شناخت افراد مهم سازمان
A <sub>10</sub>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استفاده خلاقانه از فرصت‌ها</li> <li>• شناسایی ارزش‌ها</li> </ul>	فرصت‌ورزی

مقوله	مفاهیم استخراج شده	کدها
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جستجو و تحقیق فعالانه</li> <li>• به فعلیت رساندن منافع بالقوه</li> <li>• فرصت‌سازی برای ارتقا</li> </ul>	
چابکی راهبردی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حساسیت راهبردی</li> <li>• تحقق اهداف راهبردی</li> <li>• بکارگیری قابلیت‌های راهبردی سازمان</li> </ul>	A <sub>11</sub>
رفتار مرشدانه مدیران	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رفتار حمایتی</li> <li>• هم‌نواگرایی</li> <li>• تشویق به ایده‌پردازی</li> <li>• جذابیت برای نفوذ</li> </ul>	A <sub>12</sub>
اعتماد متقابل	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اطمینان به یکدیگر</li> <li>• درستکاری و صداقت</li> <li>• تقویت حس اعتماد</li> <li>• ادراک صحیح افراد</li> </ul>	A <sub>13</sub>
جرات‌ورزی مدیران	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جسارت بالای مدیران</li> <li>• انگیزه‌ای برای نفوذ بالا</li> <li>• قدرت بالای مدیران</li> </ul>	A <sub>14</sub>

#### ۴-۲- تعریف متغیرهای زبانی

بعد از مصاحبه با اعضای نمونه، عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی در قالب پرسش‌نامه با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آنها با عوامل طراحی می‌شود، خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد، میزان موافقت خود را ابراز می‌کنند. از آنجا که خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آنها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است، با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به پرسش‌ها پاسخ می‌دهند. این متغیرها با توجه به جدول ۷ به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند و نحوه تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده نشان داده شده است.

جدول ۷ جدول اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۰/۷۵, ۱, ۱)	۰/۷۵
زیاد	(۰/۵, ۰/۷۵, ۱)	۰/۵۶۲۵
متوسط	(۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵)	۰/۳۱۲۵
کم	(۰, ۰/۲۵, ۰/۵)	۰/۰۶۲۵
خیلی کم	(۰, ۰, ۰/۲۵)	۰/۰۶۲۵

شایان ذکر است که اعداد فازی قطعی شده در جدول فوق با استفاده از رابطه مینکوسکی به شکل زیر محاسبه شدند. در این رابطه  $B$  حد بالای فازی مثلثی،  $a$  حد وسط عدد فازی مثلثی و  $M$  حد پایین عدد فازی مثلثی را نشان می‌دهد.

$$X = m + \frac{B - a}{4}$$

• **نظرسنجی مرحله نخست**

در این مرحله عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی که با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته شناسایی شده، در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار می‌گیرد و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده، نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های قیدی شده در پرسشنامه برای به دست آوردن میانگین فازی عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی مورد تحلیل قرار می‌گیرند. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده می‌شود.

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i=1,2,3,\dots,n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

در رابطه فوق  $A_i$  که نشان‌دهنده نظر خبره  $i$ ام و  $A_{ave}$  نشانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است. پس از اینکه خبرگان به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند، پرسشنامه‌ها جمع‌آوری و مورد شمارش قرار گرفتند که در جدول (۸) نتایج شمارش پاسخ‌های داده شده به نظرسنجی مرحله اول ارائه شده است.

جدول شماره ۸ نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله نخست نظرسنجی

عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
ارتباطات راهبردی	۳۶	۱۴	۲	۰	۰
آینده‌نگری	۳۵	۱۲	۵	۰	۰
دانش و مهارت سیاسی	۳۸	۱۰	۴	۰	۰
ایدئولوژی سازمان	۳۵	۱۲	۲	۳	۰
مدیریت ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان	۳۸	۱۵	۰	۰	۰
شناخت سازمان‌های رقیب	۳۲	۱۲	۵	۳	۰



عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی					
سرمايه اطلاعاتی	۳۸	۱۱	۲	۱	۰
تشکیل ائتلاف	۴۱	۹	۲	۰	۰
شناخت افراد مهم سازمان	۳۷	۱۰	۴	۱	۰
استفاده از فرصت‌ها	۳۶	۱۲	۲	۲	۰
چابکی راهبردی	۳۱	۱۶	۳	۲	۰
رفتار مرشدانه مدیران	۳۲	۱۴	۲	۴	۰
اعتماد متقابل	۳۴	۱۶	۲	۰	۰
جرات‌ورزی مدیران	۳۷	۱۰	۳	۲	۰

در جدول فوق تعداد افرادی که به هر عامل پاسخ داده اند جمع بندی گردیده و تعداد آنها بیان شده است و پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده به هر عامل، باید میانگین فازی مثلی مربوط به هر عامل محاسبه گردیده و سپس از طریق فرمول مینکوسکی اعداد فازی قطعی شده برای هر مولفه محاسبه می‌شود. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی مولفه‌ها به شرح زیر است.

جدول ۹- میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله اول

متغیرها	میانگین فازی مثلی ( $m, \alpha, \beta$ )	فازی زدایی شده	متغیرها	میانگین فازی مثلی ( $m, \alpha, \beta$ )	فازی زدایی شده
ارتباطات راهبردی	(۰/۸۹۵, ۰/۹۷۹) (۰/۶۴۵)	۰/۶۶۶	تشکیل ائتلاف	(۰/۹۷۹) (۰/۶۹۷, ۰/۹۴۷)	۰/۷۰۵
آینده‌نگری	(۰/۸۵۴, ۰/۹۴۷) (۰/۶۰۴)	۰/۶۲۷	شناخت افراد مهم سازمان	(۰/۹۳۷) (۰/۶۱۴, ۰/۸۶۴)	۰/۶۳۲
دانش و مهارت سیاسی	(۰/۸۹۵, ۰/۹۵۸) (۰/۶۴۵)	۰/۶۶۰	فرصت‌ورزی	(۰/۹۴۷) (۰/۶۰۴, ۰/۸۵۴)	۰/۶۲۷
ایدئولوژی سازمان	(۰/۸۲۲, ۰/۹۱۶) (۰/۵۷۲)	۰/۵۹۵	چابکی راهبردی	(۰/۹۲۷) (۰/۵۴۱, ۰/۷۹۱)	۰/۵۷۵
مدیریت ذی- نفعان داخلی و خارجی سازمان	(۰/۹۶۸, ۱/۰۴) (۰/۷۰۸)	۰/۷۲۶	رفتار مرشدانه مدیران	(۰/۸۹۵) (۰/۵۲۰, ۰/۷۷۰)	۰/۵۵۱
شناخت سازمان‌های رقیب	(۰/۷۶۰, ۰/۸۸۵) (۰/۵۱۰)	۰/۵۴۱	اعتماد متقابل	(۰/۹۷۹) (۰/۶۲۵, ۰/۸۷۵)	۰/۶۵۱

سرمایه اطلاعاتی	۰/۱۸۹۵، ۰/۹۵۸) (۰/۶۴۵)	۰/۶۶۰	جرات‌ورزی مدیران	۰/۹۲۷) ۰/۲۰/۸۵۴ (۰/۵۶۲)	۰/۵۸۰
-----------------	---------------------------	-------	------------------	-------------------------------	-------

در جدول فوق، پس از محاسبه میانگین فازی مثلثی، اقدام به محاسبه اعداد فازی زدایی شده با فرمول مینکووسکی شد که نتایج مرحله اول مشخص گردید. پس از انجام مرحله اول نظرسنجی لازم است مرحله دوم نیز انجام شود تا نتایج هر دو مرحله با هم مقایسه و نتیجه مشخص شود.

### • نظرسنجی مرحله دوم

در جدول (۱۰)، نتایج نظرسنجی مرحله دوم پاسخ‌های داده شده به پرسشنامه پژوهش نشان داده شده است. پس از مرحله اول نظرسنجی برای اولویت‌بندی عوامل، مرحله دوم نظرسنجی اجرا می‌شود تا پایایی پرسشنامه از طریق محاسبه اختلاف میانگین فازی زدایی مرحله اول و دوم تایید شود.

جدول ۱۰ نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی

عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
ارتباطات راهبردی	۳۸	۱۳	۱	۰	۰
آینده‌نگری	۳۷	۱۴	۱	۰	۰
دانش و مهارت سیاسی	۴۰	۱۱	۱	۰	۰
ایدئولوژی سازمان	۳۶	۱۴	۲	۰	۰
مدیریت ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان	۴۰	۱۳	۰	۰	۰
شناخت سازمان‌های رقیب	۳۵	۱۵	۱	۱	۰
سرمایه اطلاعاتی	۳۸	۱۳	۱	۰	۰
تشکیل ائتلاف	۴۲	۱۰	۰	۰	۰
شناخت افراد مهم سازمان	۴۱	۱۱	۰	۰	۰
استفاده از فرصت‌ها	۳۶	۱۶	۰	۰	۰
چابکی راهبردی	۳۳	۱۴	۲	۱	۰
رفتار مرشدانه مدیران	۳۵	۱۲	۵	۰	۰
اعتماد متقابل	۳۶	۱۳	۱	۰	۰
جرات‌ورزی مدیران	۳۷	۱۰	۱	۱	۰

بعد از آن که تعداد پاسخ‌های داده شده به عوامل در مرحله دوم مشخص شد و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای عوامل، از فرمول مینکووسکی و اعداد فازی مثلثی برای هر مولفه محاسبه شد که در جدول (۱۱) نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی زدایی (مقدار کریسپ) عوامل در مرحله دوم نشان داده شده است.

جدول ۱۱ میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم

متغیرها	میانگین فازی مثلی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	فازی زدایی شده	متغیرها	میانگین فازی مثلی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	فازی زدایی شده
ارتباطات راهبردی	(۰/۹۲۷, ۰/۹۸۹) (۰/۶۷۷)	۰/۶۹۲	تشکیل ائتلاف	(۰/۹۷۹, ۱) (۰/۷۲۹)	۰/۷۳۴
آینده‌نگری	(۰/۹۱۶, ۰/۹۸۹) (۰/۶۶۶)	۰/۶۸۲	شناخت افراد مهم سازمان	(۰/۹۶۸, ۱) (۰/۷۱۸)	۰/۷۲۶
دانش و مهارت سیاسی	(۰/۹۴۷, ۰/۹۸۹) (۰/۶۹۷)	۰/۷۰۷	فرصت‌ورزی	(۰/۹۱۶, ۱) (۰/۶۶۶)	۰/۶۸۷
ایدئولوژی سازمان	(۰/۸۹۵, ۰/۹۷۹) (۰/۶۴۵)	۰/۶۶۶	چابکی راهبردی	(۰/۷۸۱, ۰/۸۷۵) (۰/۵۵۲)	۰/۵۷۵
مدیریت ذی- نفعان داخلی و خارجی سازمان	(۰/۹۸۹, ۱/۰۴) (۰/۷۲۹)	۰/۷۴۱	رفتار مرشدانه مدیران	(۰/۸۵۴, ۰/۹۴۷) (۰/۶۰۴)	۰/۶۲۷
شناخت سازمان‌های رقیب	(۰/۸۸۵, ۰/۹۶۸) (۰/۶۲۵)	۰/۶۳۵	اعتماد متقابل	(۰/۹۲۰, ۰/۹۸۸) (۰/۶۷۰)	۰/۶۸۷
سرمایه اطلاعاتی	(۰/۹۲۷, ۰/۹۸۹) (۰/۶۷۷)	۰/۶۹۲	جرات‌ورزی مدیران	(۰/۸۹۵, ۰/۹۶۸) (۰/۶۴۵)	۰/۶۶۲

• اختلاف میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله

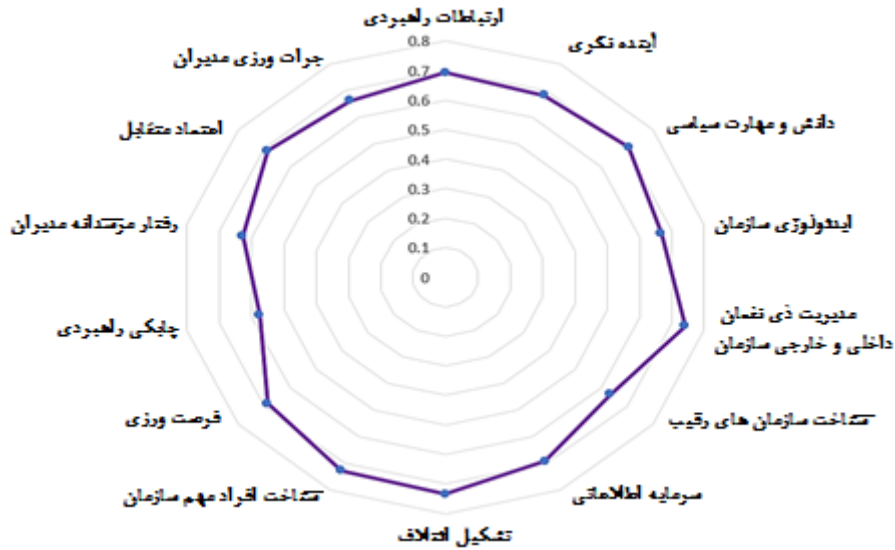
با انجام نظرسنجی در هر دو مرحله؛ لازم است که اختلاف میان میانگین فازی زدایی شده (مقدار کریسپ) عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی مورد تحلیل قرار گیرد. در جدول (۱۲) بررسی اختلاف میانگین فازی زدایی شده عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی در مرحله اول و دوم نشان داده شده است.

جدول ۱۲ اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم نظرسنجی

متغیرها	میانگین فازی زدایی شده مرحله اول	میانگین فازی زدایی شده مرحله دوم	اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم	متغیرها	میانگین فازی زدایی شده مرحله اول	میانگین فازی زدایی شده مرحله دوم	اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم
ارتباطات راهبردی	۰/۶۶۶	۰/۶۹۲	۰/۰۲۶	تشکیل ائتلاف	۰/۷۰۵	۰/۷۲۴	۰/۰۲۹
آینده‌نگری	۰/۶۲۷	۰/۶۸۴	۰/۰۵۷	شناخت افراد مهم سازمان	۰/۶۳۲	۰/۷۲۶	۰/۰۹۴

دانش و مهارت سیاسی	۰/۶۶	۰/۷۰۷	۰/۰۴۷	فرصت‌ورزی	۰/۶۲۷	۰/۶۸۷	۰/۰۶
ایدئولوژی سازمان	۰/۵۹۵	۰/۶۶۶	۰/۰۷۱	چابکی راهبردی	۰/۵۷۵	۰/۵۷۵	۰
مدیریت ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان	۰/۷۲۶	۰/۷۴۱	۰/۰۱۵	رفتار مرشدانه مدیران	۰/۵۵۱	۰/۶۲۷	۰/۰۷۶
شناخت سازمان‌های رقیب	۰/۵۴۱	۰/۶۳۵	۰/۰۹۴	اعتماد متقابل	۰/۶۵۱	۰/۶۸۷	۰/۰۳۶
سرمایه اطلاعاتی	۰/۶۶	۰/۶۹۲	۰/۰۳۲	جرات‌ورزی مدیران	۰/۵۸۰	۰/۶۶۳	۰/۰۸۳

با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در باشد در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی‌زدایی شده در دو مرحله کمتر از ۰/۱ باشد، در این صورت فرآیند نظرسنجی متوقف می‌شود. با توجه به اینکه اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ می‌باشد، خبرگان در مورد عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی به اجماع رسیدند. این بدان معنی است که خبرگان نسبت به عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی شناسایی شده در پژوهش نگاه تقریباً یکسانی داشته‌اند، بنابراین فرآیند جمع‌آوری اطلاعات از خبرگان صنعتی در طی دو مرحله به اتمام می‌رسد و نیازی به ادامه مراحل جمع‌آوری اطلاعات در مرحله سوم نیست زیرا خبرگان تقریباً نگاه یکسانی به عوامل و رتبه‌بندی تاثیر آنها بر شبکه‌سازی سیاسی داشتند بنابراین بر طبق اطلاعات و محاسبات انجام شده در طی دو مرحله، اولویت عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی مشخص گردیدند که با توجه به مطالب عنوان شده، اولویت تمامی عوامل در قالب نمودار شماره (۱) نشان داده شده است که به ترتیب مشخص است مدیریت ذی‌نفعان داخلی و خارجی، تشکیل ائتلاف و شناخت افراد مهم سازمان، دانش و مهارت سیاسی، ارتباطات راهبردی مهمترین عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی مدیران در سازمان‌های دولتی تابعه ایدرو هستند.



نمودار ۱- اولویت‌بندی عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی

در این پژوهش مدیران و تصمیم‌گیرندگان کلیدی سازمان باید توانایی مدیریت ذی‌نفعان داخلی و خارجی را در خود تقویت نمایند و با استفاده از مهارت‌های سیاسی و چانه‌زنی سعی در تشکیل ائتلاف با افراد قدرتمند نمایند. در طی مطالعاتی که قبلاً انجام شده است پژوهش‌های قابل‌اعتنایی به بررسی پدیده شبکه‌سازی سیاسی در شرکت‌های تابعه ایدرو نپرداخته است و نوآوری پژوهش حاضر ارائه رتبه‌بندی عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی با رویکردی آمیخته است که تاکنون در هیچ پژوهش اعم از داخلی و خارج مورد توجه قرار نگرفته است و آنچه مورد بررسی اندیشمندان واقع گردیده بوده صرفاً مطالعات کمی بوده است که در این پژوهش ضمن رفع این خلأ تحقیقاتی اقدام به بررسی عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی با رویکرد ترکیبی شده است که جوانب گوناگون این پدیده را نمایان می‌سازد و مدیران و تصمیم‌گیرندگان شرکت‌های دولتی را از اهمیت شبکه‌سازی سیاسی در جهت جذب منابع، دستیابی به اهداف و ارتقا شغلی آگاه می‌سازد همچنین با تکیه بر مهمترین عوامل مؤثر، قدرت شبکه‌سازی سیاسی مدیران شرکت‌های دولتی را می‌توان ارتقا داد.

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

شرکت‌های دولتی باید قادر باشند متناسب با پیشرفت‌های سازمان‌های رقیب و ارائه خدمات و محصولات متنوع، محصولات خود را ارتقا بخشند و از حمایت دولت و ذینفعان قدرتمند بهره‌گیرند. با توجه به اینکه مدیران ارشد شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو وظیفه مهمی در توسعه و پیشرفت کشور بر عهده دارند شناسایی و تشکیل ائتلاف با ذینفعان کلیدی داخلی و خارجی نقش موثری بر

پیشرفت سازمان‌ها و تحول اقتصاد جامعه دارد. بنابراین در پیش گرفتن رویکرد مناسب در ایجاد شبکه‌های سیاسی از درجه اهمیت بالایی برخوردار است. شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو همواره به دنبال توافق جمع‌کثیری از مقامات ذی‌نفوذ هستند تا بتوانند منابع بالایی در اختیار گیرند و سرمایه‌گذاران قدرتمندی را جذب سازمان نمایند. در این راستا بهره‌گیری از مهارت شبکه‌سازی سیاسی یکی از مهمترین راه‌های موثر در پیشرفت این‌گونه سازمان‌ها است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی در شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو با استفاده از روش دلفی فازی انجام پذیرفت. ابتدا عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی با استفاده از مصاحبه با خبرگان استخراج شد. سپس با طراحی پرسشنامه با طیف‌های مشخص، نظرات مدیران در مورد این عوامل پرسیده شد. سرانجام نظرات مدیران با استفاده از روش دلفی فازی تحلیل و عوامل رتبه‌بندی شدند.

عوامل موثر شناسایی شده بر شبکه‌سازی سیاسی شامل ارتباطات راهبردی، تشکیل ائتلاف، آینده‌نگری، شناخت افراد مهم سازمان، استفاده از فرصت‌ها، دانش و مهارت سیاسی، چابکی راهبردی، ایدئولوژی سازمان، رفتار مرشدانه مدیران، مدیریت ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان، سرمایه‌اطلاعاتی، شناخت سازمان‌های رقیب، اعتماد متقابل و جرات‌ورزی مدیران است. نتایج پژوهش نشان داد از میان این عوامل مدیریت ذی‌نفعان داخلی و خارجی، تشکیل ائتلاف، شناخت افراد مهم در سازمان، دانش و مهارت سیاسی و ارتباطات راهبردی مهمترین عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی در سازمان می‌باشند. رאו (۲۰۱۶) نیز در پژوهش خود بیان کرده بود که شناسایی افراد مهم یکی از مهمترین عوامل شبکه‌سازی سیاسی است. همچنین بر طبق پژوهش کوتابه و همکاران (۲۰۱۴) تشکیل ائتلاف یکی از مهمترین عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی مدیران است که در این پژوهش نیز با توجه به نظر خبرگان پژوهش، مهمترین عامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی مطرح گردید. بر طبق پژوهش انجام شده توسط چن، یو و لیو (۲۰۱۹) فرصت‌ورزی و استفاده خلاقانه از فرصت‌ها منجر به شبکه‌سازی با مقامات دولتی قدرتمند می‌شود، همچنین فالخمیر (۲۰۱۴) و سپهوند، جعفری و ویشلقی (۱۳۹۸) نیز در پژوهش خود بیان نموده بودند که ارتباطات راهبردی یکی از مهمترین عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی مدیران می‌باشد که با پژوهش حاضر همخوانی دارد و در طی پژوهش دیگری سپهوند، باقرزاده خداهشهری و سپهوند (۱۳۹۸) نیز بیان نمودند که دانش و مهارت سیاسی مدیران جزو عواملی هستند که تاثیر بالقوه‌ای در قدرت شبکه‌سازی مدیران دارند، همچنین نتایج این پژوهش با نتایج فاسین (۲۰۱۲) که اشاره به مدیریت ذی‌نفعان سازمان کرده است همخوانی دارد که در این پژوهش نیز طبق نظرات خبرگان جزو تاثیرگذارترین عوامل بوده است. در خصوص نوآوری پژوهش حاضر، تا زمان انجام این پژوهش، پژوهشی به شناسایی عوامل موثر بر شبکه‌سازی سیاسی نپرداخته است. همچنین در پیشینه پژوهش نیز از روش‌های کیفی و یا آمیخته برای انجام پژوهشات استفاده نشده است. با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان گفت مدیران شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو که دارای استراتژی ارتباطی روشن بوده و از مهارت سیاسی کافی در جهت عضویت در شبکه‌های قدرت و ائتلاف‌های ذی‌نفوذ برخوردار باشند، بهتر می‌توانند

از مدیریت هدف‌دار ذی‌نفعان کلیدی در جهت جذب منابع کمیاب، ایجاد انحصارات سودآور و توسعه سازمانی بهره بگیرند.

## ۵-۱. پیشنهادات سیاسی برای مسئولین

پژوهش حاضر سعی در نشان دادن اهمیت شبکه‌سازی سیاسی در سازمان و مدیریت ذی‌نفعان داخلی و خارجی برای دستیابی به اهداف است. با توجه به مطالب گفته شده پیشنهادهایی برای مدیران و مجموعه شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو ارائه میگردد. با توجه به محیط پرتلاطم و آشفته امروزی و تغییرات پی‌درپی سازمان‌ها مدیران شرکت‌های دولتی باید با شناسایی و شبکه‌سازی سیاسی با ذینفعان کلیدی، توانایی کنترل بحران‌ها و شرایط پیچیده امروزی را بهبود بخشند. مدیریت بحران‌ها و مسائل ناگهانی می‌تواند شرکت‌ها را در مسیر جذب بهینه منابع و دستیابی به اهداف یاری رساند.

برای مدیریت افراد و جلب نظر آن‌ها باید تاکتیک‌های نفوذ را فراگرفته و با استفاده از مهارت‌های سیاسی بتوانند ذینفعان کلیدی و خارجی سازمان را مدیریت نمایند، برای این امر مهم باید انواع تاکتیک‌های نفوذ از جمله تاکید بر اهمیت مبادله و تقویت حس اعتماد و صداقت‌ورزی را فراگرفته تا بتوانند در شرایط گوناگون بر افراد مهم نفوذ نمایند.

به مدیران شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو پیشنهاد می‌شود ذینفعان و افراد کلیدی داخل و خارج سازمان به طور دقیق شناسایی گردند و با تشکیل تیم‌های سودمند و ائتلاف‌های قدرتمند اقدام به شبکه‌سازی نمایند تا به اهداف و چشم‌انداز اصلی سازمان نائل گردند.

مدیران شرکت دولتی باید مهارت‌های سیاسی و دانش سیاسی را در خود تقویت نمایند و با استفاده از فراسر سیاسی بتوانند اقدام به شبکه‌سازی سیاسی نمایند که این امر از طریق هوشمندی و حساسیت نسبت به محیط و اعمال نفوذ در موقعیت‌های گوناگون تحقق می‌یابد.

مدیران شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو باید تلاش نمایند کانال‌های ارتباطی اثربخش را گسترش داده و با استفاده از مهارت‌های چانه‌زنی و مذاکره بتوانند ذینفعان قدرتمند را جذب سازمان‌ها نمایند.

مدیران شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو باید شخصیت آینده‌نگری داشته باشند و افق دید بلندمدتی داشته باشند و در تمامی اقدامات، آینده خود و سازمان را مدنظر قرار دهند.

مدیران شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو باید ارتباط پایدار و مبتنی بر اعتماد را جزء دارایی‌های نامشهود تلقی نموده و در تقویت آنها کوشا باشند. با برقراری ارتباطات مبتنی بر اعتماد متقابل شرکت‌ها می‌توانند طیف گسترده‌ای از ذی‌نفعان را گردهم آورده و در جهت دستیابی به اهداف گام بردارند.

پس از تشکیل ائتلاف و شبکه، مدیران باید به دنبال طرح‌های سودآور باشند. مدیران شرکت‌های دولتی تابعه ایدرو باید از ظرفیت عضویت در ائتلاف‌های راهبردی استفاده نموده و طرح‌های توسعه‌ای را به نحوی اجراء نمایند که در درازمدت شرکت تحت مدیریت به سودآوری برسند.

## ۵-۲. پیشنهادات آتی

در نهایت به پژوهشگران در راستای پیشنهاد برای پژوهشات آتی توصیه می‌شود تأثیر شبکه‌سازی سیاسی را بر متغیرهایی با قرابت معنایی مناسب مورد سنجش قرار دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود با توجه به عدم وجود مدلی برای شبکه‌سازی سیاسی با استفاده از فن مدلسازی ساختاری تفسیری، مدلی بومی برای این پدیده ارائه نمایند.



## منابع

- سپهوند، رضا، باقرزاده خداهشهری، راضیه، سپه‌وند، مسعود. حساسیت سیاسی و جبران خدمت مدیران ارشد: تحلیل نقش میانجی و تعدیل‌گر شبکه‌سازی سیاسی و فشار نهادی در وزارتخانه‌های دولتی ایران. مدیریت دولتی، ۱۱(۳)، (۱۳۹۸). ۴۳۱-۴۵۴
- سپهوند، رضا، جعفری، میثم، ویشلقی، مهدیه. قدرت ارتباطات استراتژیک و توسعه سازمانی در شرکت‌های دولتی در گذر زمان: تحلیل نقش میانجی شبکه‌سازی سیاسی (مورد مطالعه: شرکت‌های تابعه سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران). بهبود مدیریت، ۱۳(۴)، (۱۳۹۸). ۱۶۵-۱۸۷
- Allison, M., & Kaye, J. Strategic planning for nonprofit organizations: A practical guide and workbook. *John Wiley & Sons*. (2011).
- Alshwabkeh, A., Razmak, J., Qasim, A., & Kharbat, F. F. Enhancing internal communication in organisations using enterprise social networking. *International Journal of Economics and Business Research*, 15(1), (2018). 72. <https://doi.org/10.1504/ijebr.2018.088522>
- Anwar, M., Rehman, A. U., & Shah, S. Z. Networking and new venture's performance: Mediating role of competitive advantage. *International Journal of Emerging Markets*, 13(5), (2018). 998-1025. <https://doi.org/10.1108/ijoem-07-2017-0263>
- Bentley, J., Ellen, B. P., Wihler, A., Ferris, G. R., & Perrewe, P. Political skill and political will in organizations: New insights for effects on job performance. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1), (2017). 12056. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2017.12056symposium>
- Chen, J., Yao, X., & Liu, L. Value creation and value maintenance. *Chinese Management Studies*, 13(2), (2019). 318-341. <https://doi.org/10.1108/cms-06-2018-0583>
- Dong, M. C., Li, C. B., & Tse, D. K. Do business and political ties differ in cultivating marketing channels for foreign and local firms in China? *Journal of International Marketing*, 21(1), (2013). 39-56. <https://doi.org/10.1509/jim.12.0088>
- Falkheimer, J. The power of strategic communication in organizational development. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(2/3), (2014). 124-133. <https://doi.org/10.1108/ijqss-01-2014-0007>
- Fassin, Y. Stakeholder management, reciprocity and stakeholder responsibility. *Journal of Business Ethics*, 109(1), (2012). 83-96. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1381-8>
- Fassin, Y. Stakeholder management, reciprocity and stakeholder responsibility. *Journal of Business Ethics*, 109(1), (2012). 83-96. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1381-8>
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. *Political skill in organizations*. *Journal of Management*, 33(3), (2007). 290-320. <https://doi.org/10.1177/0149206307300813>
- Forret, M. L., & Dougherty, T. W. Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), (2004). 419-437. <https://doi.org/10.1002/job.253>
- Holtzhausen, D., & Zerfass, A. *The Routledge handbook of strategic communication*. Routledge. (2015).
- Kotabe, M., Jiang, C. X., & Murray, J. Y. Examining the complementary effect of political networking capability with absorptive capacity on the innovative performance of emerging-market firms. *Journal of Management*, 43(4), (2016). 1131-1156. <https://doi.org/10.1177/0149206314548226>
- Kuo, Y., & Chen, P. Constructing performance appraisal indicators for mobility of the service industries using fuzzy Delphi method. *Expert Systems with Applications*, 35(4), (2008). 1930-1939. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.08.068>
- Li, H., & Atuahene-Gima, K. Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44(6), (2001). 1123-1134. <https://doi.org/10.5465/3069392>
- Li, H., & Zhang, Y. The role of managers' political networking and functional experience in new venture performance: Evidence from China's transition economy. *Strategic Management Journal*, 28(8), (2007). 791-804. <https://doi.org/10.1002/smj.605>
- Lin, Y., Li, Y., Zhao, S., & Armstrong, S. Political networking strategy and firm performance: A moderated mediation model. *International Journal of Conflict Management*, 27(4), (2016). 570-590. <https://doi.org/10.1108/ijcma-11-2015-0074>

- Lvina, E., Johns, G., & Vandenberghe, C. Team political skill composition as a determinant of team cohesiveness and performance. *Journal of Management*, 44(3), (2015). 1001-1028. <https://doi.org/10.1177/0149206315598371>
- Neal, J., & Biberman, J. Introduction: The leading edge in research on spirituality and organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), (2003). 363-366. <https://doi.org/10.1108/09534810310484127>
- Neville, B. A., Bell, S. J., & Whitwell, G. J. Stakeholder salience revisited: Refining, redefining, and refueling an underdeveloped conceptual tool. *Journal of Business Ethics*, 102(3), (2011). 357-378. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0818-9>
- Park, J., & Lee, K. Organizational politics, work attitudes and performance: The moderating role of age and public service motivation (PSM). *International Review of Public Administration*, 25(2), (2020). 85-105. <https://doi.org/10.1080/12294659.2020.1750755>
- Rao, M. Collaborate to build effective teams to achieve organizational excellence and effectiveness. *Industrial and Commercial Training*, 48(1), (2016). 24-28. <https://doi.org/10.1108/ict-01-2015-0010>
- Saldana, J. The coding manual for qualitative researchers. SAGE. (2015).
- Sepahvand, R., Bagherzade, R., Sepahvand, M. Political Sensitivity and Compensation for Senior Managers: An Analysis of the Mediating and Moderating Role of Political Networking and Institutional Pressure in State Ministries in Iran. *Journal of Public Administration*, 11(3), (2019). 431-454. (in persian).
- Sepahvand, R., Jafary, M., Vishlaghi, M. The Power of Strategic Communication and Organizational Development in State-Owned Companies over Time: Analysis of the Mediating Role of Political Networking (Case study: Companies Affiliated with the Industrial Development and Renovation Organization of Iran). *Journal of Management Improvement*, 13(4), (2020). 165-187. (in persian).
- Shen, L., Zhang, C., Teng, W., & Du, N. How do business and political networking shape overseas dispute resolution for state-owned enterprise from emerging economies. *International Business Review*, 31(1), (2022). 101888. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101888>
- Simerson, B. K. Strategic planning: A practical guide to strategy formulation and execution: A practical guide to strategy formulation and execution. ABC-CLIO. (2011).
- Su, Z., Xie, E., & Wang, D. Entrepreneurial orientation, managerial networking, and new venture performance in China. *Journal of Small Business Management*, 53(1), (2015). 228-248. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12069>
- Tashman, P., & Raelin, J. Who and what really matters to the firm: Moving stakeholder salience beyond managerial perceptions. *Business Ethics Quarterly*, 23(4), (2013). 591-616. <https://doi.org/10.5840/beq201323441>
- Wolff, H., & Moser, K. Effects of networking on career success: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), (2009). 196-206. <https://doi.org/10.1037/a0013350>
- Zhang, X., Ma, X., Wang, Y., Li, X., & Huo, D. What drives the internationalization of Chinese SMEs? The joint effects of international entrepreneurship characteristics, network ties, and firm ownership. *International Business Review*, 25(2), (2016). 522-534. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.09.001>