



Article history

Received 28 April 2025

Accepted 7 June 2025

Published online 6 August 2025

Transformational Human Resources Quarterly

Homepage: <https://sanad.iau.ir/journal/thr>

Volume: 4, Issue: 14, pp:113-129

Identification of Managers' Political Skills Contributing to Ethical Decision-Making: Case study: Khuzestan Province Government Organizations

Mahdi Tamimi¹, Hamidreza Mirtavousi^{2 *}, Sayyed Rasool Aghadavood³, Saeid Sharifi⁴

1. Department of Public Administration, Faculty of humanities, Sar.C., Islamic Azad University, Sari, Iran
2. Assistant Professor, Department of Cultural Management and Planning, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran
3. Assistant Professor, Department of Management, Deh.C., Islamic Azad University, Dehaqan, Iran
4. Department of Cultural Management and Planning, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Article Info

Abstract

Article type:
Qualitative
Research

How to cite this article:

Khoshnood, B.,
Vedadi *, A.,
Mirsepasi, N.,

Development
of a Digital
Organizational
Culture Framework
for South Pars
Gas Complex
Employing a
Thematic Analysis
Approach

Transformational
Human
Resources
Quarterly,
4(14), 113-129.

Introduction: Organizational managers encounter several challenges related to ethical decision-making. It has become increasingly evident that leaders must be equipped to integrate ethical principles into their organizational decision processes. Consequently, this study aims to propose a model of political skills possessed by managers to facilitate ethical decision-making within governmental organizations in Khuzestan Province.

Methodology: The methodology employed in this study was a content analysis grounded in the model established by Clark and Brown (2006). The primary data collection instrument comprised semi-structured, in-depth interviews, which were subjected to analysis through open and axial coding procedures. The research population consisted of experts and specialists within government organizations in Khuzestan Province, from whom a total of fifteen individuals were interviewed until data saturation was achieved. To ensure the validity of the findings, both respondent validation and external audits were conducted.

Findings: The results indicated that the political skills of managers pertinent to ethical decision-making, as an overarching theme, encompass thirteen subthemes: interpersonal communication management, political oversight and supervision, political navigation, individual-level skills, social-level skills, moral motivation, ethical culture, social competence, moral development, organizational ethics, social responsibility, individual accountability, and organizational accountability. These subthemes comprise a total of 236 components categorized as fundamental themes.

Conclusion: The political competencies of managers in ethical decision-making encompass various themes that enhance communication, supervision, and the social and individual responsibilities within governmental organizations.

Keywords: political skill, decision-making, ethical decision-making



© 2025 the authors. Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

NUMBER OF REFERENCES
42

NUMBER OF FIGURES
0

NUMBER OF TABLES
3

corresponding author:

Email: H.mirtavousi@iau.ac.ir

ORCID: 0009-0004-1117-9891

Introduction

Ethical decision-making within organizations is of paramount significance, and it is imperative that managers allocate appropriate attention to this matter. In numerous instances, the ethical choices made by managers directly influence organizational performance and contribute to the development of a positive organizational culture. Furthermore, the formulation and execution of policies, approaches, and organizational values are profoundly affected by managers' ethical decision-making, thereby impacting the organization's reputation and standing within society. Neglect of ethical considerations may result in heightened corruption and violations of citizens' rights. Additionally, improper decision-making by managers can engender skepticism among employees and the public, subsequently diminishing societal trust in the organization. Accordingly, managers are obliged to adhere to ethical principles and foundational values in their decision-making processes, and, recognizing their responsibilities, to make decisions that enhance organizational performance and foster a desirable organizational culture (McNeese et al., 2020). Ethical management of organizations is essential from both legal and business perspectives, with awareness of ethical standards being indispensable for managerial effectiveness (Mohammadi and Rajabipour Meybodi, 2014).

The focus of this research is to identify the specific political skills pertinent to ethical decision-making among managers. Overall, the findings of this study aim to assist managers and organizations in enhancing their ethical conduct and decision-making processes at the organizational level. Consequently, the principal research question is: How can a model of political skills for ethical decision-making be designed for managers within government organizations in Khuzestan Province?

Research Methodology

This study employed thematic analysis as the research methodology. Prior to commencing the data analysis phase, the unit of analysis was identified. The unit of analysis may encompass words, themes, individuals, events, or documents capable of being coded and categorized. Accordingly, "themes" were designated as the unit of analysis for the semi-structured interviews. Thematic analysis is a qualitative data analysis method that involves examining a dataset to identify, analyze, and report recurring patterns, referred to as themes. These themes encapsulate the most significant meanings and insights pertinent to the research questions (Braun & Clarke, 2006).

The process of thematic analysis entails an iterative movement between the dataset and the generated codes. Themes may be identified either inductively, emerging directly from the data, or deductively, based on existing theoretical frameworks. Inductive thematic analysis closely resembles grounded theory in that both approaches are predominantly data-driven during the coding and analysis stages. This study employed Braun and Clarke's (2006) framework for thematic analysis. Data were collected through semi-structured interviews, with the research population comprising fifteen experts and specialists from governmental organizations in Khuzestan Province. To ensure validity, member checking and external audits were conducted.

Findings

The findings indicate that the political competencies of managers in ethical decision-making, examined as an overarching theme, consist of thirteen primary themes categorized into two hundred and thirty-six fundamental themes. These themes encompass:

1. Interpersonal Communication Engineering: The capacity to establish effective communication channels with employees and stakeholders to facilitate ethical decision-making.
2. Political Control and Supervision: The oversight of organizational processes to prevent deviations from ethical standards.
3. Political Navigation: The proficiency to steer the organization through complex political landscapes while adhering to ethical principles.
4. Individual Level: The influence of managers' personal attributes and ethical characteristics on their decision-making processes.
5. Social Level: The impact of social and cultural factors in shaping ethical decisions.
6. Ethical Motivation: Both internal and external motivators that encourage managers to uphold ethical standards.
7. Ethical Culture: The influence of organizational culture in reinforcing or undermining ethical decision-making.
8. Social Skill: The ability to engage productively with diverse groups to promote ethical practices within the organization.
9. Ethical Development: The process of cultivating and enhancing ethical capacities among managers and employees.
10. Organizational Ethics: Policies and regulations designed to institutionalize ethical conduct within the organization.
11. Social Responsibility: The organization's dedication to societal well-being and the influence of managerial decisions on external stakeholders.
12. Individual Responsibility: The personal accountability of managers concerning ethical decision-making.
13. Organizational Responsibility: The organization's overarching commitment to ethical principles across all managerial levels.

Each of these themes comprises multiple components, collectively constituting a comprehensive framework for understanding the political skills essential for ethical decision-making.

Conclusion

The findings of this study indicate that managers' political skills in ethical decision-making, as a comprehensive theme, encompass thirteen subordinate themes: interpersonal communication engineering, political control and supervision, political navigation, individual level, social

level, ethical motivation, ethical culture, social skills, ethical development, organizational ethics, social responsibility, individual responsibility, and organizational responsibility. These are further organized into thirty-nine thematic categories and underlying with two hundred thirty-six basic themes. Managers require political skills to make ethical decisions, which include a thorough understanding of formal and informal power structures, key stakeholders, and cultural norms. Proficiency in interpersonal communication and political awareness enables managers to identify power dynamics and establish effective relationships with influential individuals. Building robust networks and fostering trust with colleagues and superiors serve as strategic leverage in gaining support for organizational initiatives. This study demonstrates that managers' political skills are instrumental in ethical decision-making processes. Enhancing skills in interpersonal communication, reinforcing political oversight, addressing both individual and social levels, and promoting accountability within the organizational context are vital factors that support managers in making ethically sound decisions. Furthermore, cultivating an ethical organizational culture and developing social responsibility within governmental agencies in Khuzestan Province can improve the efficacy of managerial decision-making processes.

It is recommended that organizational leaders and policymakers facilitate ethical decision-making and organizational performance by implementing training programs aimed at strengthening managers' political competencies. To advance ethical decision-making among managers in Khuzestan's governmental organizations, it is imperative to design specialized training programs focusing on interpersonal communication, political navigation, and social responsibility. Additionally, establishing supervisory mechanisms such as ethics committees and anonymous reporting systems can serve as safeguards against ethical breaches. Other practical strategies proposed by this study include fortifying organizational culture through the adoption of ethical charters and incentive systems, promoting social responsibility in collaboration with local stakeholders, and continuously evaluating managers' ethical conduct.



ارائه مدل مهارت های سیاسی مدیران برای تصمیم گیری اخلاقی

(مورد مطالعه: سازمان های دولتی استان خوزستان)

مهدی تمیمی^۱، حمید رضا میرطاووسی^{۲*}، سید رسول آقا داوود^۳، سعید شریفی^۴

۱. گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران
۲. استادیار، گروه مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران
۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد دهاقان، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران
۴. گروه مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:
پژوهش کیفی

نحوه استناد به مقاله:
تمیمی، م،
میرطاووسی، ح،
آقا داوود، ر
شریفی، س
(۱۴۰۴) ارائه مدل
مهارت های سیاسی
مدیران برای تصمیم
گیری اخلاقی
(مورد مطالعه:
سازمان های دولتی
استان خوزستان)

فصلنامه

منابع انسانی

تحول آفرین، ۴

(۱۴)

۱۱۳-۱۲۹

مقدمه: مدیران سازمان ها با برخی مشکلات در زمینه تصمیم گیری اخلاقی مواجه هستند. امروزه آماده سازی رهبران برای مشارکت دادن ارزش های اخلاقی در تصمیم گیری های سازمانی آشکار شده است. از این رو هدف پژوهش حاضر، ارائه مدل مهارت های سیاسی مدیران برای تصمیم گیری اخلاقی در سازمان های دولتی استان خوزستان می باشد.

روش بررسی: روش این پژوهش تحلیل مضمون بر مبنای مدل کلارک و براون (۲۰۰۶) بود. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته و عمیق بود که به روش کدگذاری باز و محوری تحلیل شد. جامعه پژوهش کارشناسان و خبرگان سازمان های دولتی استان خوزستان بودند که از این میان با ۱۵ نفر تا اشباع نظری مصاحبه انجام شد. برای اعتبار یابی از بازگشت به مصاحبه شوندگان و ممیزان بیرونی استفاده شد.

یافته ها: یافته ها نشان داد مهارت های سیاسی مدیران برای تصمیم گیری اخلاقی با عنوان مضمون فراگیر مشتمل بر ۱۳ مضمون مهندسی ارتباطات بین فردی، کنترل و نظارت سیاسی، ناوبری سیاسی، سطح فردی، سطح اجتماعی، انگیزه اخلاقی، فرهنگ اخلاق مدارانه، مهارت اجتماعی، توسعه اخلاقی، اخلاق سازمانی، مسئولیت اجتماعی، مسئولیت فردی و مسئولیت سازمانی با ۲۳۶ مولفه در قالب مضامین پایه می باشد.

نتیجه گیری: مهارت های سیاسی مدیران در تصمیم گیری اخلاقی شامل مضامین متعددی است که به بهبود ارتباطات، نظارت و مسئولیت های اجتماعی و فردی در سازمان های دولتی کمک می کند.

واژه های کلیدی: مهارت سیاسی، تصمیم گیری، تصمیم گیری اخلاقی

مقدمه

امروزه یکی از رکن های اساسی مطالعه رفتار سازمان ها، پرداختن به اخلاق و ارزش های اخلاقی است. رفتارهای اخلاقی، نماد بیرونی سازمان ها را شامل می شود، که از ارزش های متنوع اخلاقی تشکیل می شود، که در آن سازمان ها، تجلی یافته اند (محسن زاده گلفزانی و همکاران، ۱۴۰۳). فوریت در آماده سازی رهبران برای مشارکت دادن ارزش های اخلاقی در تصمیم گیری در حین رسیدگی به چالش های معاصر آشکار است (استنزبری^۱، ۲۰۲۵). در ایران نیز، مدیران سازمان ها با برخی مشکلات در زمینه تصمیم گیری اخلاقی مواجه هستند. در بعضی موارد، تصمیم گیری های اخلاقی مدیران سازمان ها ممکن است با تنش های اخلاقی داخلی و بین المللی مواجه شود که می تواند تأثیرات منفی بر تصمیم گیری های آن ها داشته باشد (بیات، ۱۴۰۰).

رهبر اخلاقی، خود را با ویژگی هایی نظیر اعتدال، مسئولیت پذیری، وظیفه شناسی، هوشیاری و هوش هیجانی نشان می دهد. این ها توانایی ها و مهارت هایی هستند که باید رهبر امروزی در تصمیم گیری های خود داشته باشد و این امر نه تنها بر سازمان، بلکه به طور کلی بر جامعه تأثیر می گذارد (تریانتاری و والوروس^۲، ۲۰۲۴). به عنوان مثال، مدیران با توجه به قابلیت های سیاسی خود، ممکن است برای حفظ جایگاه خود و محافظه کاری از قدرت، سازمان را در مسیری قرار دهند که غیر اخلاقی یا مصلحت عمومی را نادیده بگیرد (تروینو و نلسون^۳، ۲۰۲۱). دماریه و گرینبلات^۴ (۲۰۲۳) قابلیت سیاسی را به عنوان توانایی فرد در تأثیرگذاری بر فرایندها، تصمیم ها و نظام های سیاسی و اجتماعی به منظور تحقق اهداف، مصالح و مبادی خود تعریف می کنند. توانایی مدیران برای هدایت سازمان در محیط های سیاسی ارتباط مستقیمی با ادراک و شیوه بهره برداری از اطلاعات ادراکی دارد. ادراک از محیط سیاسی، محرکی برای بروز رفتارهای سیاسی است (کاپوتسیس^۵ و همکاران، ۲۰۱۷). هم چنین، جهت اتخاذ تصمیمات اخلاقی ویژگی هایی همچون استقلال و بی طرفی، تخصص مدیران، فرآیند مسئولیت پذیری، قاطعیت، امانتداری و گذشت و رفتار عادلانه را در خود تقویت کنند (کیاکجوری و همکاران، ۱۴۰۰).

تصمیم گیری های اخلاقی در سازمان ها از اهمیت بسزایی برخوردارند و مدیران بهتر است به این موضوع توجه کافی را داشته باشند. در بسیاری از موارد، تصمیم گیری های اخلاقی مدیران می تواند تأثیر مستقیمی بر روی عملکرد و شکل گیری فرهنگ سازمانی داشته باشد. در طراحی و پیاده سازی سیاست ها، رویکردها و فرهنگ سازمانی، تصمیم گیری های اخلاقی مدیران بر جایگاه و محبوبیت سازمان در جامعه تأثیر مستقیم دارد. عدم توجه به تصمیم گیری های اخلاقی ممکن است منجر به افزایش فساد و نقض حقوق شهروندان شود. به علاوه، تصمیم گیری های ناصحیح مدیران ممکن است باعث ایجاد شک و تردید در میان کارکنان و شهروندان شود و به نوبه خود باعث کاهش اعتماد عمومی به سازمان می شود. به همین دلیل، مدیران باید در تصمیم گیری های خود به اصول و مبانی اخلاقی توجه کنند و با توجه به مسئولیت پذیری خود، تصمیماتی را اتخاذ کنند که باعث بهبود عملکرد و شکل گیری فرهنگ سازمانی مطلوب شود (مکنیز^۶ و همکاران، ۲۰۲۰). مدیریت یک سازمان به روش اخلاق مدارانه، به دلایل قانونی و کاری، امری ناگزیر و آگاهی از الزامات اخلاقی برای مدیران کسب و کارها، ضروری است (محمدی و رجبی پور میدی، ۱۴۰۱). موضوعی که در این پژوهش مد نظر قرار گرفته و لازمه انجام آن است، این می باشد که چه مهارت هایی سیاسی در حوزه تصمیم گیری اخلاقی در مدیران باید شناسایی شود. به طور کلی، نتایج این تحقیق می تواند به مدیران و سازمان ها کمک کند تا بهبودی در رفتار اخلاقی خود و تصمیم گیری های اخلاقی در سطح سازمان داشته باشند. لذا پرسش اصلی تحقیق حاضر این است که طراحی مدل مهارت های سیاسی مدیران برای تصمیم گیری اخلاقی در سازمان های دولتی استان خوزستان چگونه است؟

1. Stansberry
2. Triantari & Vavouras
3. Treviño & Nelson
4. Demarie & Greenblatt
5. Kapoutsis
6. McNees

مبانی نظری

اخلاق، مفهومی جدانشدنی از زندگی انسان فارغ از هر نژاد، فرهنگ، سیاست و طبقه اجتماعی است. به طور کلی واژه اخلاق با استانداردهای مربوط به درست و غلط بودن رفتار سر و کار دارد (قربانی و همکاران، ۲۰۱۹). رفتار اخلاقی دربرگیرنده شناخت، قضاوت اخلاقی و شکل گیری تمایلات اخلاقی در محیط پیچیده و پویاست (نگا و لام^۷، ۲۰۱۳). از طرفی، تصمیم گیری اخلاقی به فرآیندی گفته می شود که در آن افراد، با توجه به ارزش ها و مسئولیت های اخلاقی، به پذیرش یا رد یک گزینه خاص می پردازند. در این فرآیند، معمولاً گزینه های مختلفی برای رسیدن به یک هدف وجود دارد و تصمیم گیری اخلاقی به انتخاب بهترین گزینه با توجه به ارزش های اخلاقی و منافع مشترک بین افراد و جامعه کمک می کند (نیلفروشان و همکاران، ۱۳۹۲). تصمیم گیری های اخلاقی بنیانی اساسی در موفقیت و تحقق اهداف سازمانی بر مبنای یک رویکرد مبتنی بر اخلاق حرفه ای و تصمیمات سازمانی است که وجود آن با بازدهی و ایجاد شرایط مطلوب در سازمان همراه است (بیات، ۱۴۰۰). مدیران و کارکنان هر روزه با چالش تصمیم گیری اخلاقی مواجه هستند؛ تصمیم هایی که شرکت، سهامداران و همه طرف های درگیر را تحت تأثیر قرار می دهند (مندعلیزاده، ۱۳۹۹).

رعایت مسائل اخلاقی در تجارت در سه دهه اخیر اهمیت زیادی کسب کرده و در اغلب دانشگاه های معتبر دنیا به ویژه در دانشکده های اقتصاد و بازرگانی کوشش می کنند که جنبه های اخلاقی مرتبط با تجارت و تولید را به افرادی که در آینده عهده دار تصدی بنگاه های اقتصادی و تولیدی خواهند شد، بیاموزند (رضانیا شیرازی، ۱۳۹۵). در تصمیم گیری اخلاقی، علاوه بر در نظر گرفتن نتایج و عواقب محتمل یک تصمیم، ارزش ها، اصول و معیارهای اخلاقی نیز در نظر گرفته می شود. مدیران با تمرکز بر ارزش های اخلاقی می توانند تصمیماتی را اتخاذ کنند که احترام به حقوق انسانی، عدالت، شفافیت و مسئولیت اجتماعی را رعایت کنند. این انتخاب ها می تواند به شکل موثری به موفقیت و پایداری سازمان و جامعه کمک کند (لیائو^۸ و همکاران، ۲۰۲۱).

از سوی دیگر، ساختار مهارت های سیاسی در دهه های گذشته به عنوان یک شایستگی حیاتی در سازمان ها معرفی شده است که برای مدیریت اثربخش ضروری است (آهرن و کالینز، ۲۰۰۵). مفهوم سیاست در سازمان و رفتار سیاسی افراد از دیرباز مورد توجه پژوهشگران بوده است، ولی به دلایل متعدد در سال های اخیر شاهد توجه خاص به رفتار سیاسی افراد در سازمان هستیم (سلطانی فتح و همکاران، ۱۴۰۱). مهارت سیاسی بیانگر توانایی درک دیگران به شکلی موثر و کارآمد در محیط کاری و استفاده از این دانش و قابلیت برای تاثیرگذاری بر دیگران به واسطه انجام اقدامات به شیوه ای که اهداف و منافع شخصی و سازمانی فرد را ارتقا دهد (ریزوی و اعظم^۹، ۲۰۲۰). مهارت های سیاسی توانایی هدایت موثر سیاست از طریق مذاکره و نفوذ، از طریق توسعه، حفظ، و همچنین بهبود شهرت بین فردی و اجتماعی است (چن^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۰). قابلیت سیاسی به مجموعه ویژگی هایی گفته می شود که فرد را به شکلی که بتواند در فرایندهای سیاسی محیط خارجی خود شرکت کند، توانمند می کند (آریان پور و همکاران، ۱۳۹۴).

ماهیت وجودی رفتارهای سیاسی مبتنی بر این اصل است که ممکن است بتوانند قدرت تاثیرگذاری بر نگرش و رفتار دیگران را به افراد داده تا از آن در راستای محافظت منافع شخصی خود استفاده نمایند (لندلز و آلبرخت^{۱۱}، ۲۰۱۷). مهارت های سیاسی را می توان از توانایی شبکه، زیرکی اجتماعی، صداقت ظاهری، نفوذ بین فردی و سرمایه اجتماعی شناختی مشاهده کرد (فریس^{۱۲} و همکاران، ۲۰۰۷). صداقت ظاهری در مهارت های سیاسی، به طور مستقیم و غیرمستقیم بر رضایت عمومی از میانجیگری جزئی رهبری دستوری تأثیر می گذارد (کیمورا^{۱۳}، ۲۰۱۵). در مورد مهارت سیاسی این درک وجود دارد که این نوع از توانمندی با ساختارهای اثربخشی اجتماعی مانند خودنظارتی و نیز هوش هیجانی مشابهت دارد؛ با این حال مهارت سیاسی به طور خاص به مهارت های تعامل

7. Nga & Lum

8. Liao

9. Rizvi & Azam

10. Chen

11. Landells & Albrecht

12. Ferris

13. Kimura

اجتماعی در محل کار اشاره دارد که از نظر مفهومی آن را از دیگران متمایز می کند (تانگ^{۱۴} و همکاران، ۲۰۲۰). مهارت سیاسی به عنوان یک الگوی جامع تبیین کننده شایستگی های اجتماعی برآمده از رویکردهای شناختی، رفتاری و عاطفی در محیط کاری و تاثیرگذار بر دستاوردهای عملکردی مورد توجه محققان قرار گرفته است (زتر و لانگ^{۱۵}، ۲۰۱۵).

مهارت های سیاسی و سبک رهبری در شکل دادن به رضایت عمومی بر اساس انتظارات و نتایج واقعی مهم هستند (ژو^{۱۶} و همکاران، ۲۰۲۱). سیاست های سازمانی بر هر تصمیمی در سازمان تأثیر می گذارد، از جمله تصمیماتی که با ایجاد اخلاق تجاری و شبکه های پشتیبانی و کارایی در سراسر شرکت مرتبط است، که غفلت از آن می تواند منجر به نابودی کامل سازمان شود (تیزینر^{۱۷} و همکاران، ۲۰۲۴). ادراک اخلاق و مهارت سیاسی رهبران، هر دوی این ویژگی های رهبری تأثیر مثبتی بر سازمان ها دارد (آرییل^{۱۸} و همکاران، ۲۰۲۱).

پیشینه پژوهش

باتوجه به اهمیت شناسایی مهارت های سیاسی مدیران برای تصمیم گیری اخلاقی مطالعاتی که انجام شده یا از لحاظ رویکرد با مطالعه فعلی، متفاوت می باشند و یا اینکه با هدفی محدود انجام شده اند. ازجمله ایزدی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهش خود با عنوان "طراحی و تبیین مدل رفتار سیاسی مدیران در سازمان های دولتی" به اولویت بندی عوامل مؤثر بر رفتار سیاسی پرداخت. نوش فر و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود به «الگوی برای بهبود تصمیم گیری اخلاقی در حرفه حسابداری با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد» پرداختند و نتایج باتوجه به تعداد ۱۸۱ مفهوم در خصوص تصمیم گیری اخلاقی در حسابداری، منجر به شکل گیری و تایید پارادایمی با تعداد ۱۵ مقوله اصلی (شامل: عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل اجتماعی، ویژگی های فردی، ویژگی های سازمانی، ویژگی های اجتماعی، شرایط فردی، شرایط سازمانی، شرایط اجتماعی، محدودیت ها، شرایط محیطی، توسعه فردی، توسعه سازمانی، پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی) و ۶۲ مقوله فرعی منجر شد. ساعدی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود به "ارائه الگوی تصمیم گیری اخلاقی مدیران سیاسی در سازمان های مردم نهاد" پرداخت که بر اساس یافته های این تحقیق، شاخص های تصمیم گیری اخلاقی مدیران در ۶ بعد استقلال و بی طرفی، تخصص مدیران، فرآیند مسئولیت پذیری، قاطعیت، امانتداری و گذشت و همچنین رفتار عادلانه جای گرفتند.

آکنده^{۱۹} و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهش خود به "قدرت و مهارت سیاسی در محل کار: هدایت رهبری، پیروی و مدیریت از طریق نفوذ و سیاست سازمانی" پرداختند و بیان کردند با گنجاندن جامعیت در چارچوب های رهبری اخلاقی و سیاست های سازمانی، رهبران می توانند تیم های متنوع را توانمند کنند، نوآوری را هدایت کنند و در دنیای به هم پیوسته امروزی به موفقیت پایدار دست یابند. آرانی و فیل^{۲۰} (۲۰۲۵) با بررسی تأثیر میانجی رهبری اخلاقی و رفتار سیاسی بر تعامل بین جو اخلاق کاری و رضایت شغلی در دانشگاه فنی میانه، بیان کردند رهبری اخلاقی و سیاسی به طور معناداری بر رابطه بین جو اخلاق کاری و رضایت شغلی تأثیر مثبت دارد. میرزایف و مهتپ^{۲۱} (۲۰۲۵) در پژوهش خود به "نقش میانجی رضایت شغلی بر مهارت های سیاسی و موفقیت شغلی" پرداخت و مشخص شد که رضایت شغلی به عنوان واسطه ای جزئی بین هوش سیاسی و دستیابی به شغل عمل می کند.

14. Tang

15. Zettler & Lang

16. Zhou

17. Tziner

18. Ariail

19. Akande

20. Arani & Fiel

21. Mirzayev & Mehtap

وارنر^{۲۲} و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش خود به "چه زمانی ما اخلاقی تر هستیم؟" به بررسی و دسته‌بندی عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری اخلاقی پرداخت و یافته‌های خود را در مورد این تأثیرات مطابق با چهار دسته تعدیل‌کننده نوظهور - روان‌شناختی، موقعیتی، اجتماعی و فیزیولوژیکی سازماندهی نمود. کملر^{۲۳} (۲۰۲۲) در پژوهش خود به "سیاست و نقش آن در فرآیندهای تصمیم‌گیری اخلاقی برای مدیران مدارس ابتدایی" پرداخت و یافته‌هایی را ارائه کرد که می‌تواند مدیران را در شناسایی، طبقه‌بندی و استفاده از دانش خود از سیاست خرد و کلان به عنوان عواملی در فرآیندهای تصمیم‌گیری خود کمک نمایند.

روش پژوهش

در این پژوهش از تحلیل تم برای روش پژوهش بهره گرفته شد و قبل از شروع به مرحله تحلیل داده‌ها، ابتدا واحد تحلیل مشخص گردید. واحد تحلیل کلمه مضمون، اشخاص، رویداد و یا سند هستند که قابلیت کدگذاری و ساختن مقوله‌ها را دارند. از این رو مضمون، به عنوان واحد تحلیل مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته تعیین شد. تحلیل مضمون (تم) روشی برای تحلیل داده‌های کیفی است و شامل جستجو پیرامون مجموعه‌ای از داده‌ها به منظور شناسایی، تحلیل و گزارش دهی الگوهای (تم‌های) تکرار شده است. تم‌ها، در واقع مهم‌ترین معنا و پاسخ مستتر شده در رابطه با سوالات پژوهش است (براون و کلارک^{۲۴}، ۲۰۰۶). فرایند تحلیل مضمون شامل یک فراگرد رفت و برگشتی مداوم بین مجموعه‌ای از داده‌ها و کدهای ساخته شده است. تم‌ها را می‌توان به شیوه استقرایی (برخاسته از داده) و یا قیاسی (مبتنی بر تئوری) شناسایی کرد. شناخت تم‌ها با رویکرد استقرایی تا حدودی همانند نظریه داده بنیاد است و فرایند تحلیل و کدگذاری کاملاً مبتنی بر داده‌ها انجام پذیرد. در این پژوهش از مدل براون و کلارک (۲۰۰۶) برای تحلیل مضمون استفاده شد. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته استفاده شد. جامعه پژوهش ۱۵ نفر از کارشناسان و خبرگان سازمان‌های دولتی استان خوزستان بودند. برای اعتبار یابی از بازگشت به مصاحبه شونده‌گان و ممیزان بیرونی استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

داده‌های استخراج شده در فاز اول از متن تفکیک شده استخراج شد. نمونه جدول استخراج شده کدها به شرح به شرح جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. نمونه متن خلاصه و تفکیک شده

مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	متن خلاصه و تفکیک شده
آگاهی سیاسی	شناخت ساختارهای رسمی و غیر رسمی قدرت در سازمان	ساختارهای رسمی و غیررسمی قدرت در سازمان‌ها نقش مهمی در شکل‌گیری و مدیریت روابط و تصمیم‌گیری‌ها دارند. ساختارهای رسمی شامل سلسله‌مراتب، نقش‌ها و مسئولیت‌های مشخصی هستند که در نمودارهای سازمانی نمایش داده می‌شوند. این ساختارها با قوانین و مقررات مشخصی تنظیم شده و هر فرد در سازمان وظایف خاصی دارد. در مقابل، ساختارهای غیررسمی به روابط اجتماعی و شبکه‌های غیررسمی اشاره دارند که ممکن است تأثیر بیشتری بر تصمیم‌گیری‌ها داشته باشند. این روابط شخصی و تعاملات غیررسمی می‌توانند به افراد این امکان را بدهند که از طریق نفوذ اجتماعی بر دیگران تأثیر بگذارند. بررسی تجربیات افراد در تعامل با این ساختارها می‌تواند به درک عمیق‌تری از تأثیرات آنها بر تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌های سازمانی کمک کند.

مفاهیم استخراج شده پایه بر اساس مدل تحلیل در سه سطح مضمون فراگیر، سازمان دهنده و پایه دسته بندی

22. Warner

23. Kemler

24. Braun & Clarke

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه
مهندسی ارتباطات	آگاهی سیاسی	شناخت ساختارهای رسمی و غیر رسمی قدرت در سازمان، شناخت ذینفعان کلیدی، علایق و شبکه های نفوذ آنها، درک قوانین نانوشته، هنجارهای فرهنگی و سوابق تاریخی، آگاه بودن در مورد قوانین ناگفته و فرهنگ سازمانی
بین فردی	شبکه سازی و ایجاد روابط	ایجاد اتحادهای قوی با افراد با نفوذ، قرار دادن خود در جریان های ارتباطی حیاتی، ایجاد اعتماد و تعامل با همکاران و مافوق، اهرم سرمایه اجتماعی برای جلب حمایت از ابتکارات
	مهارت های تأثیرگذاری و متقاعدسازی	استفاده از ارتباطات متقاعدکننده برای همسو کردن دیگران با برنامه آنها، کاهش وابستگی به دیگران در عین افزایش وابستگی دیگران، استفاده از تاکتیک هایی مانند چارچوب بندی مسائل به صورت استراتژیک یا استفاده موثر از داده ها، تعادل قاطعیت با دیپلماسی
کنترل و نظارت سیاسی	مدیریت تعارض و مذاکره	حل و فصل اختلافات با حفظ روابط، مذاکره در مورد نتایج برد-برد در صورت امکان، دانستن اینکه چه زمانی باید سازش کرد و چه زمانی محکم ایستاد
	تخصیص منابع استراتژیک	کنترل و توزیع منابع (بودجه، اطلاعات، تبلیغات) برای ایجاد وفاداری، کنترل منابع و مدیریت وابستگی، استفاده از منابع به عنوان اهرمی برای به دست آوردن همکاری
ساخت ائتلاف	مدیریت برداشت	مدیریت نحوه درک آنها توسط دیگران (به عنوان مثال، شایستگی، قابلیت اطمینان)، تأثیرگذاری بر فرآیندهای تصمیم گیری با کنترل روایت ها، استفاده از تاکتیک های خودارضایی برای افزایش اعتبار
	رفتار سیاسی اخلاقی	ایجاد اتحاد با افراد هم فکر برای پیشبرد برنامه ها، بسیج گروه ها برای حمایت یا مقاومت در برابر تغییر، استفاده از عنوان، نقش ها یا تاییدیه ها برای کسب قدرت، تشکیل ائتلاف با سهامداران کلیدی، بسیج پشتیبانی برای تصمیمات یا تغییرات کلیدی
نفوذ بین فردی	تفکر استراتژیک	ایجاد تعادل بین مانور سیاسی با صداقت، تنظیم تاکتیکها بر اساس دینامیک قدرت، اجتناب از تاکتیک های دستکاری غیراخلاقی که می تواند به اعتماد طولانی مدت آسیب
	تعامل بین سطوح	توانایی خواندن دقیق افراد و موقعیت ها، متقاعد کردن دیگران بدون اجبار آشکار، دانستن زمان اعمال نفوذ و زمان عقب نشینی، همدلی برای درک انگیزه های دیگران، استفاده از نشانه های کلامی/غیر کلامی برای ارائه اقتدار، خودآگاهی از تأثیر خود بر دیگران، تنظیم عاطفی در موقعیت های پر خطر
سطح فردی	آگاهی اخلاقی	شناسایی مراکز قدرت و همسویی اقدامات با اولویت های سازمانی، پیش بینی چالش های سیاسی و برنامه ریزی بر اساس آن، ایجاد تعادل بین منافع رقیب برای دستیابی به توافقات
	سازگاری اخلاقی	ایجاد تعادل بین جناح های رقیب برای حفظ ثبات، حرکت در سیاست بدون به خطر انداختن یکپارچگی، ایجاد ارتباطات مورب در سطوح مختلف، استفاده از ظرفیت های تعاملی افراد در گروه های سنجاقی، استفاده از سرمایه اجتماعی سازمانی
سطح اجتماعی	پاسخگویی اجتماعی	شناخت مسائل اخلاقی در موقعیت های سیاسی، تحلیل منطقی معضلات اخلاقی، تشخیص مسائل اخلاقی در تصمیم گیری ها
	تقویت ارزش های اخلاقی	استفاده از چارچوب های استدلال اخلاقی، پرهیز از سوگیری در قضاوت های اخلاقی، متعادل کردن همدلی با تحلیل منطقی، شناسایی تعصبات شخصی، پرهیز از سوگیری اخلاقی نسبت به افراد آشنا، سوگیری های یادگیری ماشینی، اعتماد به نفس بیش از حد، مدیریت احساسات در تعارضات اخلاقی، عادی سازی انحراف، سوگیری خودخواهانه
سطح اجتماعی	پاسخگویی اجتماعی	رفتار اخلاقی علیرغم خطرات، احساسات عمیق در مورد درست / غلط، پیش بینی راه حل های اخلاقی خلاقانه، در نظر نگرفتن ارزش های شخصی در قضاوت، همسویی با اخلاق سازمانی/اجتماعی
	تقویت ارزش های اخلاقی	درک بین فردی و گروهی بر انتخاب های اخلاقی، انطباق با هنجارهای تیم، کنترل انگیزه های رفتار اخلاقی، الگوسازی توسط رهبری اخلاقی، ملاحظات ذینفعان، سنجیدن تأثیر اخلاقی بر کارمندان، مشتریان
سطح اجتماعی	پاسخگویی اجتماعی	هدایت اخلاق بین فرهنگی(هدیه دادن در مقابل رشوه دادن)، ترس از آسیب به شهرت یا واکنش متقابل، اجتناب از صحبت های اخلاقی برای جلوگیری از تعارض، اخلاق استعمارزدایی، درک دیدگاه های عاطفی دیگران، اقناع مخالفان برای هماهنگی
	تقویت ارزش های اخلاقی	پیش بینی پیامدهای اخلاقی بلند مدت، پیروی از استانداردهای اخلاقی گروه، آشتی دادن باورهای متضاد، ترس از مجازات برای نقض اخلاقی، توجیه اجتماعی اعمال غیراخلاقی، قضاوت اخلاقی مستقل، تصدیق خطاپذیری اخلاقی، پذیرش مسئولیت پذیری، اخلاق مبتنی بر وظیفه

انگیزه اخلاقی	ساختارهای تشویقی	مقابله با موانع عمدی برای اقدامات غیراخلاقی، سیستم ها و ساختارهای هدایت کننده رفتار اخلاقی، ارزشهای مشترکی که یکپارچگی را ترویج میکنند، سیاست های شفاف ضد فساد، تنوع و پایداری، حاکمیت هوش مصنوعی اخلاقی، رفتار اخلاقی پاداش دهنده، مکانیسم های شفافیت، سیاست های درهای باز، کانال های گزارش دهی ناشناس
	عملکرد اخلاقی	آموزش اخلاق مبتنی بر سناریو، پیروی از نشانه های اخلاقی/غیر اخلاقی دیگران، ظرفیت سازمانی برای بازیابی از کاستی های اخلاقی، تشخیص سوگیری فردی، استفاده از چارچوب های اخلاقی، پیشگیری از انتخاب های عجولانه و کمتر اخلاقی، ارزیابی نتایج برای یادگیری آینده
فرهنگ اخلاق مدارانه	ایمنی روانی	احساس امنیت برای ابراز نگرانی، پویایی افشاگری اجتماعی، پیشگیری از خطرات ناشی از انگیزه های نادرست، پیشگیری از اضطراب ناشی از تعارضات اخلاقی حل نشده، درک فرسودگی از دوراهی های اخلاقی مداوم، ارزیابی اخلاقی پس از تصمیم گیری
	سپهر اخلاقی	ارزش های مشترک ترویج یکپارچگی، انطباق قوانین در مقابل رویکردهای مبتنی بر ارزش، مقابله با عملکردهای غیراخلاقی سیستمی، پیشگیری از بهره برداری غیراخلاقی از خلاءهای قانونی، استفاده از خرد جمعی برای معضلات، درک انتظارات اخلاقی ناگفته(قراردادهای روانی)
	انطباق قانونی و مقرراتی	حصول اطمینان از رعایت قانون کار، حفظ حریم خصوصی داده ها، ممیزی های اجتماعی، شفافیت مالیاتی، اجرای سیاست های ضد تبعیض، نظارت بر یکپارچگی گزارشگری مالی، اجرای اقدامات مبارزه با فساد
مهارت اجتماعی	مراقبت از تیم و کار تیمی	فراهم کردن فرصت های رشد، جلوگیری از فرسودگی شغلی، مهارت های تیم داوطلبانه، شناخت کار داوطلبانه، مدیریت تیم های بین نسلی، تسهیل همکاری بین فرهنگی، حل تعارضات عادلانه، حفاظت از حریم خصوصی کارکنان، حمایت از پایداری کار از راه دور
	سرمایه اجتماعی	همکاری با سازمان های مردم نهاد، مدیریت انتظارات سرمایه گذاران، کارآفرینی اجتماعی، تعادل سهامداران در مقابل نیازهای اجتماعی، ارتقاء تعادل بین کار و زندگی، تقویت اعتماد بین بخشی
	مسئولیت پاسخگویی	انجام ممیزی اخلاقی، پیشگیری از ورشکستگی اخلاقی، افشای فعالیت های لابی گری، اجرای مکانیسم های شکایت، پاداش دادن به رفتار اخلاقی
توسعه اخلاقی	توسعه فردی	آموزش مداوم اخلاق، توسعه هوش فرهنگی، مدیریت سوگیری های ضمنی، ایجاد مهارت های حل تعارض، شبکه سازی با اخلاق مداران
	توسعه بین فردی	آموزش بین فرهنگی، شفافیت شغلی، آموزش اخلاق میزبانی، برنامه های ارتقاء مهارت، مدیریت تضاد منافع، همکاری پیش رقابتی، همکاری پیش رقابتی
	حکمرانی و رهبری اخلاقی	سیاست های مبارزه با فساد، سیاست های ضد خویشاوندی، اخلاق استراتژیک بلند مدت، حفاظت از افشاگر، شفافیت در لابی گری سیاسی، احترام به حاکمیت داده ها، اخلاق دیجیتال
اخلاق سازمانی	سازمان مسئول	گواهینامه های اخلاق، منشور اخلاقی شرکت، پاسخگویی به سوالات رسانه ها، تحقیق و توسعه برای منافع اجتماعی، معیارهای سرمایه گذاری مسئول، احترام به مالکیت معنوی
	ارزش های سازمانی	فرهنگ شرکتی مبتنی بر ارزش، کنترل رفتارهای سمی، رسیدگی به نگرانی های جامعه، مشارکت با مشاغل محلی، ترویج مشارکت ذینفعان، اجرای سیاست های سبز، ایجاد تعادل بین منافع ذینفعان، رسیدگی به عدم تعادل قدرت، تامین مالی نوآوری اجتماعی، انعطاف پذیری، مدیریت بحران اخلاقی
	انطباق قانونی و مقرراتی	حصول اطمینان از رعایت قانون کار، حفظ حریم خصوصی داده ها، ممیزی های اجتماعی، شفافیت مالیاتی، اجرای سیاست های ضد تبعیض، نظارت بر یکپارچگی گزارشگری مالی، اجرای اقدامات مبارزه با فساد
مسئولیت اجتماعی	مراقبت از تیم و کار تیمی	فراهم کردن فرصت های رشد، جلوگیری از فرسودگی شغلی، مهارت های تیم داوطلبانه، مهارت های تیم داوطلبانه، شناخت کار داوطلبانه، مدیریت تیم های بین نسلی، تسهیل همکاری بین فرهنگی، حل تعارضات عادلانه، حفاظت از حریم خصوصی کارکنان، حمایت از پایداری کار از راه دور
	سرمایه اجتماعی	همکاری با سازمان های مردم نهاد، مدیریت انتظارات سرمایه گذاران، کارآفرینی اجتماعی، تعادل سهامداران در مقابل نیازهای اجتماعی، ارتقاء تعادل بین کار و زندگی، تقویت اعتماد بین بخشی
	مسئولیت پاسخگویی	انجام ممیزی اخلاقی، پیشگیری از ورشکستگی اخلاقی، افشای فعالیت های لابی گری، اجرای مکانیسم های شکایت، پاداش دادن به رفتار اخلاقی
مسئولیت فردی	توسعه فردی	آموزش مداوم اخلاق، توسعه هوش فرهنگی، مدیریت سوگیری های ضمنی، ایجاد مهارت های حل تعارض، شبکه سازی با اخلاق مداران
	توسعه بین فردی	آموزش بین فرهنگی، شفافیت شغلی، آموزش اخلاق میزبانی، برنامه های ارتقاء مهارت، مدیریت تضاد منافع، همکاری پیش رقابتی، مشارکت های آموزشی

سیاست های مبارزه با فساد، سیاست های ضد خویشاوندی، اخلاق استراتژیک بلند مدت، حفاظت از افشاگر، شفافیت در لابی گری سیاسی، احترام به حاکمیت داده ها، اخلاق دیجیتال	حکمرانی و رهبری اخلاقی	مسئولیت سازمانی
گواهینامه های اخلاق، منشور اخلاقی شرکت، پاسخگویی به سوالات رسانه ها، تحقیق و توسعه برای منافع اجتماعی، معیارهای سرمایه گذاری مسئول، احترام به مالکیت معنوی	سازمان مسئول	
فرهنگ شرکتی مبتنی بر ارزش، کنترل رفتارهای سمی، رسیدگی به نگرانی های جامعه، مشارکت با مشاغل محلی، ترویج مشارکت ذینفعان، اجرای سیاست های سبز، ایجاد تعادل بین منافع ذینفعان، رسیدگی به عدم تعادل قدرت، تامین مالی نوآوری اجتماعی، انعطاف پذیری، مدیریت بحران اخلاقی	ارزش های سازمانی	

مجموع ۳۹ مضمون سازمان دهنده از متن های خلاصه شده و تفکیک شده استخراج شد. در جدول ۳ فراوانی هر یک از مضامین بر اساس کد مضمون سازمان دهنده آورده شده است.

جدول ۳. فراوانی مضمون سازمان دهنده

ردیف	مضمون سازمان دهنده	فراوانی
	آگاهی سیاسی	۴
	شبکه سازی و ایجاد روابط	۴
	مهارت های تأثیرگذاری و متقاعدسازی	۴
	مدیریت تعارض و مذاکره	۳
	تخصیص منابع استراتژیک	۳
	مدیریت برداشت	۳
	ساخت ائتلاف	۵
	رفتار سیاسی اخلاقی	۳
	نفوذ بین فردی	۷
	تفکر استراتژیک	۳
	تعامل بین سطوح	۵
	آگاهی اخلاقی	۳
	غلبه بر سوگیری های شناختی	۱۰
	درک اخلاقانه	۵
	سازگاری اخلاقی	۶
	پاسخگویی اجتماعی	۶
	تقویت ارزش های اخلاقی	۹
	ساختارهای تشویقی	۸
	عملکرد اخلاقی	۷
	ایمنی روانی	۶
	سپهر اخلاقی	۶

۷	انطباق قانونی و مقرراتی	
۹	مراقبت از تیم و کار تیمی	
۶	سرمایه اجتماعی	
۵	مسئولیت پاسخگویی	
۵	توسعه فردی	
۷	توسعه بین فردی	
۷	حکمرانی و رهبری اخلاقی	
۶	سازمان مسئول	
۱۱	ارزش های سازمانی	
۷	انطباق قانونی و مقرراتی	
۹	مراقبت از تیم و کار تیمی	
۶	سرمایه اجتماعی	
۵	مسئولیت پاسخگویی	
۵	توسعه فردی	
۷	توسعه بین فردی	
۷	حکمرانی و رهبری اخلاقی	
۶	سازمان مسئول	
۱۱	ارزش های سازمانی	
۲۳۶	جمع	

نتیجه گیری

نتایج این پژوهش نشان داد مهارت های سیاسی مدیران برای تصمیم گیری اخلاقی با عنوان مضمون فراگیر مشتمل بر ۱۳ مضمون با ۳۹ مولفه در قالب مضامین سازمان دهنده و ۲۳۶ مولفه در قالب مضامین پایه می باشد. مدیران برای اتخاذ تصمیمات اخلاقی در سازمان ها نیاز به مهارت های سیاسی دارند که شامل شناخت و درک عمیق از ساختارهای رسمی و غیررسمی قدرت، ذینفعان کلیدی و هنجارهای فرهنگی است. مهارت های ارتباطات بین فردی و آگاهی سیاسی به مدیران کمک می کند تا ساختارهای قدرت را شناسایی کرده و درک کنند که چگونه می توانند با استفاده از این دانش، روابط مؤثری با افراد با نفوذ برقرار کنند. ایجاد شبکه های قوی و اعتماد با همکاران و مافوق، به عنوان یک اهرم برای جلب حمایت از ابتکارات، از دیگر مهارت های ضروری است. همچنین، توانایی تأثیرگذاری و متقاعدسازی به مدیران این امکان را می دهد که دیگران را به سمت اهداف خود هدایت کنند و در عین حال تعادل بین قاطعیت و دیپلماسی را حفظ کنند. مدیریت تعارض و مذاکره نیز از مهارت های حیاتی است که به مدیران کمک می کند تا اختلافات را حل کرده و نتایج برد-برد را در مذاکرات به دست آورند. کنترل و نظارت سیاسی در تخصیص منابع استراتژیک و مدیریت وابستگی ها نیز از دیگر جنبه های مهم است که می تواند به ایجاد وفاداری و همکاری در سازمان کمک کند. در نهایت، رفتار سیاسی اخلاقی به مدیران این امکان را می دهد که بین مانورهای سیاسی و صداقت تعادل برقرار کنند و از تاکتیک های غیراخلاقی اجتناب کنند. این مهارت ها و توانایی ها به مدیران کمک می کند تا در محیط های پیچیده سیاسی به طور مؤثر عمل کنند و تصمیمات اخلاقی و مسئولانه ای اتخاذ نمایند.

نتایج این پژوهش با تحقیقات تحقیقات مختلف در زمینه رفتار سیاسی و اخلاقی مدیران نشان دهنده اهمیت

مهارت های سیاسی و اخلاقی در تصمیم گیری های مدیریتی هستند. ایزدی و همکاران (۱۴۰۳) به اولویت بندی عوامل مؤثر بر رفتار سیاسی مدیران در سازمان های دولتی پرداخته اند که با مضامین آگاهی سیاسی و شناخت ساختارهای قدرت همخوانی دارد. محسن زاده گلفزانی و همکاران (۱۴۰۳) نیز بر اهمیت ارزش های اخلاقی و محیط اخلاقی در رفتار حسابرسان تأکید کرده اند. همچنین، دانیاری و همکاران (۱۴۰۳) به طراحی مدل اخلاق تجاری مدیران در سازمان های ورزشی پرداخته اند که به درک رفتارهای اخلاقی کمک می کند. پژوهش های دیگر مانند نوش فر و همکاران (۱۴۰۱) و ساعدی و همکاران (۱۴۰۰) بر اهمیت عوامل فردی و سازمانی در تصمیم گیری های اخلاقی تأکید دارند. در نهایت، آکنده و همکاران (۲۰۲۵) و آرانی و فیل (۲۰۲۵) نیز بر اهمیت رهبری اخلاقی و تأثیر آن بر رفتار سیاسی و جو اخلاق کاری تأکید کرده اند که به خوبی با مضامین شناسایی شده در زمینه ایجاد اتحادهای قوی و رفتار سیاسی اخلاقی همخوانی دارد. به طور کلی، این تحقیقات نشان دهنده اهمیت هم افزایی بین مهارت های سیاسی و اخلاقی در تصمیم گیری های مدیریتی هستند و می توانند به مدیران در ایجاد محیط های سازمانی سالم و اخلاقی کمک کنند.

برای بهبود و کاربردی تر کردن مهارت های سیاسی و اخلاقی مدیران، ارتقای آگاهی سیاسی و اخلاقی، تقویت شبکه سازی و روابط اخلاق محور، مهارت های تأثیرگذاری و نفوذ اخلاقی، مدیریت تعارض و ساخت ائتلاف، تخصیص منابع استراتژیک و پاسخگویی، حکمرانی اخلاقی و ارزش های سازمانی، توسعه فردی و بین فردی، تقویت ساختارهای تشویقی، و تعامل بین سطوح و حکمرانی مشارکتی پیشنهاد می شود.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچگونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده ها

داده ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Ahern, D., & Collins, S. (2005). The Irish government and the implementation of the Agreement: *a political perspective; an observer's perspective*. <http://hdl.handle.net/10197/2213>
- Akande, A., Bobek, V., Luring, J., Coker, D. C., Pinto, J. F., Akande, E. T., & Kellner, D. (2025). Power and Political Skill in the Workplace: Navigating Leadership, Followership, and Management Through Influence and Organizational Politics-Much Like the Weather? In *Power, Politics and Influence: Exercising Followership, Leadership, and Practicing Politics* (pp. ۳۴-۳). Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-69610-7_1
- Arani, M. M., & Fiel, E. (2025). Exploring Mediating Impact of Ethical Leadership and Political Behavior on the Interplay between Work Ethic Climate and Job Satisfaction at Middle Technical University. *Technical Journal of Management Sciences*, 2(1), 1-12. DOI: <https://doi.org/10.51173/tjms.v2i1.13>
- Ariail, D. L., Khayati, A., & Shawver, T. (2021). Perceptions by employed accounting students of

ethical leadership and political skill: Evidence for including political skill in ethics pedagogy. *Journal of Accounting Education*, 55, 100716. DOI: [10.1016/j.jaccedu.2021.100716](https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2021.100716)

Arianpour, M., Sadrnejad, M., Rahmani, F., & Nasrabadi, M. (2015). Investigating political capability in the business environment. *Quarterly Journal of Organizational Culture Management*, 13(4), 977-1006 [In Persian].

Bayat, M. (2020). Factors affecting ethical decision-making in accountants, *Quarterly Journal of Economic Studies, Financial Management and Accounting*, 7(1), 506-550. [In Persian]. <http://noo.rs/tVvVM>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Chen, M., & Gao, X. (2020). Psychological mechanism between impression management and compulsory citizenship behavior of employees. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29 (1): 141-148. [doi=10.24205/03276716.2020.18](https://doi.org/10.24205/03276716.2020.18)

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of management*, 33(3), 290-320. <https://doi.org/10.1177/0149206307300813>

Gansen, H. M. (2017). Reproducing (and disrupting) heteronormativity: Gendered sexual socialization in preschool classrooms. *Sociology of Education*, 90(3), 255-272. <https://doi.org/10.1177/0038040717720981>

Ghorbani M. H, Amiri-Moghaddam M, Zareian H. (2019). Identification and Formulation of a Model of Ethical Values in Iranian Sport. *Research on Educational Sport*. 7(17), 277-304 [In Persian]. [file:///C:/Users/ASATEL/Downloads/4024613981713%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ASATEL/Downloads/4024613981713%20(1).pdf)

Izadi, M., Nazarpouri, A. H., Sepahvand, R., Vahdati, H., & Hakak, M. (2023). Designing and explaining the model of political behavior of managers in government organizations. *Management and Education Perspectives*, 6(20), 244-258 [In Persian]. <http://noo.rs/iRkKR>

Kapoutsis, I., Papalexandris, A., Treadway, D. C., & Bentley, J. (2017). Measuring political will in organizations theoretical construct development and empirical validation. *Journal of Management*. 43(7), 225-280. <https://doi.org/10.1177/0149206314566460>

Kemler, J. (2022). Politics and its role on ethical decision-making processes for elementary school principals. Saint John's University, Jamaica New York. https://scholar.stjohns.edu/theses_dissertations/362/

Kia Kajouri, D., Saedi, T., Eslami, S., & Farrokh Seresht, B. (2020), Presenting a model of ethical decision-making of political managers in non-governmental organizations. *Iranian Quarterly Journal of Political Sociology*, 4(4), 331-339 [In Persian]. [10.30510/PSI.2022.311984.2531](https://doi.org/10.30510/PSI.2022.311984.2531)

Kimura, T. (2015). A review of political skill: Current research trend and directions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 312-332. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12041>

Landells, E. M., & Albrecht, S. L. (2017). The Positives and Negatives of Organizational Politics: A Qualitative Study. *Journal of Bussiness Psychology*, 32, 41-58. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/s10869-015-9434-5>

Lennick, D., & Kiel, F. (2012). A work sheet for defining your code of ethics. Available from: [http://troop351madison.org / MoralIQ.pdf](http://troop351madison.org/MoralIQ.pdf).

Liao, F., & Xiao, S. (2021). Ethical Decision-Making of Managers: A Systematic Review. *Journal of Business Ethics*, 9(3),27. <https://doi.org/10.3390/f9030027>

Mandalizadeh, Z. (2010). Designing a Model for Institutionalizing Ethics in Sports. *Ethics in Science and Technology Quarterly*. 15(4), 147-154 [In Persian]. <https://civilica.com/doc/1217949/>

- Mazari, E. (2022). Integrity of governance; A framework for ethical policy-making in higher education governance. *Approach*, 91, 87 -102 [In Persian]. <https://doi.org/10.22034/rahyaft.2024.11442.1466>
- McNees, M. P., Barker, J. R., & Barker, V. L. (2020). The Importance of Ethical Decision Making in Business. *International Journal of Business and Management*, 15(11), 1-9.
- Izadi, M., Nazarpouri, A. H., Sepahvand, R., Vahdati, H. Hakak, M. (2024). Designing and explaining the political behavior model of managers in government organizations. *Journal of Management and educational perspective*, 6(2), 241-258 [In Persian]. <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.622104.1206>
- Mirzayev, M., & Mehtap, O. (۲۰۲۵). The mediating role of job satisfaction on political skills and career success: The Turkey-Azerbaijan case. *Multidisciplinary Reviews*, 8(6), 2025163. <https://doi.org/10.31893/multirev.2025163>
- Mohammadi, M. Rajabipour Meybodi, A. (2014). Conceptual Framework of Contextual Factors Affecting Ethical Decision Making: A Meta-Synthesis Study. *Media Management Reviews*, 1(1), 128-145 [In Persian]. <https://doi.org/10.22059/mmr.2023.353438.1037>
- Mohsenzadeh Golfzani, M., Khodadadi, M., & Rezaei Pitehnoei, Y. (2023). Meta-combination of effective factors in the ethical behavior of auditors to maintain public trust in the profession. *Accounting and Auditing Studies, Abstract* [In Persian]. [10.22034/IAAS.2023.398267.1472](https://doi.org/10.22034/IAAS.2023.398267.1472)
- Nga, J. K., & Lum, E. W. (2013). An investigation into unethical behavior intentions among undergraduate students: A Malaysian study. *Journal of Academic Ethics*, 11, 45-71. <https://doi.org/10.1007/s10805-012-9176-1>
- Nilforoshan, M. R., Mohammadpour, A., Khodadadi, A., & Hassanvand, K. (2013). Ethical Decision Making in Organizations. *National Conference on Management and Accounting of Iran*. Mashhad: Ferdowsi University of Mashhad [In Persian].
- Nooshfar, A. D., Mohseni, A. R., & Ghasemi, M. (2021). A model for improving ethical decision-making in the accounting profession with an approach based on grounded theory. *Quarterly Journal of Experimental Accounting Research*, 12(4), 223-254 [In Persian]. <https://doi.org/10.22051/jera.2022.40081.3000>
- Rezania Shirazi, H. (2016). Business Ethics and Ethical Commerce. *Ethical Research*, 24(6), 23-36 [In Persian]. <http://kalam.saminattech.ir/fa/Article/16576>
- Rizvi, F. & Azam, A. (2020). Impact of employee's political skill on abusive supervision: does gender matter? *SouthAsianJournalofStudies*, 10(1), 109-127. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-08-2019-0144>
- Saedi, Timur; Eslami, Saeed; Farrokhseresht, Behzad. (2020). Presenting a model of ethical decision-making of political managers in non-governmental organizations. *Iranian Political Sociology*, 4(2), 2331-348 [In Persian]. [10.30510/PSI.2021.293989.1951](https://doi.org/10.30510/PSI.2021.293989.1951)
- Soltani Fath, M., Kia Kajouri, D., & Eslami, S. (2021). Developing a model of political behavior style of managers in holding companies. *Journal of Executive Management*, 14(27), 187-208 [In Persian]. <https://doi.org/10.22080/jem.2022.20065.3382>
- Stansberry Beard, K. (2025). Sensemaking and engagement in ethical decision-making (SEED): A United States decision-making framework for educational administration and school leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 25(1): 59–71. <https://doi.org/10.1177/17411432241309749>
- Tang, L., Miao, R., & Jiang, L. (2020). Employee Political Skill, Supervisor-Subordinate Guanxi, and Work-Family Conflict: The Cross Level Moderating Role of Family-Friendly Practices. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(14): 1-21. <https://doi.org/10.3390/ijerph17145185>
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2011). Managing business ethics: Straight talk about how to do it right (5th ed.). *John Wiley & Sons*.

Triantari, S., & Vavouras, E. (2024). Decision-Making in the Modern Manager-Leader: Organizational Ethics, Business Ethics, Corporate Social Responsibility. *Cogito: Multidisciplinary Res. J.*1, 1-27. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=1335524>

Tziner, A., Drory, A., & Reizer, A. (2024). Could Positive Political Skills Work to the Benefit of Work Performance? Is it Possible?. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 40(2), 89-102. <https://doi.org/10.5093/jwop2024a8>

Vatheghi, Q.(2013). Islamic Management, Tehran, Zamzam Hedayat [In Persian].

Warner, C. H., Fortin, M., & Melkonian, T. (2024). When are we more ethical? A review and categorization of the factors influencing dual-process ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 189, 882-843. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05281-0>

Zettler, I., & Lang, J. W.B. (2015). Employees' Political Skill and Job Performance: An Inverted U-Shaped Relation? *Applied Psychology*, 64 (3), 541-577. <https://doi.org/10.1111/apps.12018>

Zhou, Y., Li, Y., & Rui, D. (2021). Transitional leaders in China: the increasing importance of political acumen among private entrepreneurs. *Asia Pacific Business Review*, 27(1), 11-28. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1851898>