

# Designing a Model for the Political Intelligence of the Managers of Governmental Companies in terms of the Effective Governance Model

Received: 2022-11-11

Accepted: 2022-12-08

Mohammad Hassan Qomi \*

Hassan Zarei Matin \*\*

Ali Hamidizadeh \*\*\*

The present research aims to design a model for the political intelligence of the managers of governmental companies in terms of the effective governance model. This is an applied study with respect to its objective, and a mixed study with respect to its method. In the qualitative part, the statistical population includes 15 experts; that is, senior managers of the governmental section, and in the quantitative part, it includes the managers and employees of governmental organizations. Of these, a sample of 384 individuals was selected. The main tool for data collection in the qualitative part is semi-structured interview, and in the quantitative part is the researcher-made questionnaire. The validity of the questionnaire was confirmed through the content validation method. To assess the reliability of the questionnaire, Cronbach's alpha coefficient was calculated. The hypotheses were tested with the technique of partial least squares and the PLS software. The results of the qualitative analysis includes 15 themes: language games, stress management, practical knowledge, organizational changes, having a political character, manipulation of feelings, human resources, explicit truthfulness, entrepreneurship, power dynamics, manipulation of information, social games, economic factors, policies and laws, and organizational culture. In accordance with the obtained results, the themes were put on 8 levels.



---

\* PhD Student, Department of Governmental Management, College of Literature and Humanities, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: hassan.qomi@ut.ac.ir.

\*\* Professor, Department of Governmental Management, College of Literature and Humanities, University of Tehran, Tehran, Iran (corresponding author). Email: matin@ut.ac.ir.

\*\*\* Assistant professor, Department of Governmental Management, College of Literature and Humanities, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: hamidizadeh@ut.ac.ir.

Then, 15 hypotheses were put forward, which were analyzed and then confirmed by drawing on structural equations.

**Keywords:** Political intelligence; managers; governmental organizations; content analysis; governmental companies; effective governance model.



# طراحی الگوی هوش سیاسی مدیران شرکتهای دولتی در چهارچوب مدل حکمرانی کارآمد

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۸/۲۰

تاریخ تأیید: ۱۴۰۱/۹/۱۷

محمدحسن قمی<sup>۱</sup>

حسن زارعی متین<sup>۲</sup>

علی حمیدی زاده<sup>۳</sup>



هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی هوش سیاسی مدیران شرکتهای دولتی در چهارچوب مدل حکمرانی کارآمد است. این پژوهش از منظر هدف، کاربردی و از منظر نوع روش، آمیخته به شمار می آید. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۱۵ نفر از خبرگان، مدیران ارشد بخش دولتی و در بخش کمی شامل مدیران و کارکنان سازمانهای دولتی است که از این میان نمونه ای به حجم ۳۸۴ نفر انتخاب شد. ابزار اصلی گردآوری داده ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته است. روایی پرسشنامه با روش روایی محتوا تأیید شد. برای ارزیابی پایایی پرسشنامه، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید. آزمون فرضیات نیز با تکنیک حداقل مربعات جزئی و نرم افزار *PLS* انجام شد. نتایج تحلیل کیفی شامل ۱۵ مضمون: بازی های زبانی، مدیریت استرس، دانش عملی، تغییرات سازمانی، داشتن شخصیت سیاسی، تسخیر احساسات، منابع انسانی، صداقت آشکار، کارآفرینی، پویایی قدرت، تسخیر اطلاعات، بازی های اجتماعی، عوامل اقتصادی، سیاست ها و قوانین، فرهنگ سازمانی بودند. طبق نتایج بدست آمده مضامین در ۸ سطح قرار گرفتند. سپس ۱۵ فرضیه مطرح شد که با استفاده از معادلات ساختاری تحلیل گردید و همه فرضیات تأیید شد.

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
(hassan.qomi@ut.ac.ir)

۲. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول).  
(matin@ut.ac.ir)

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
(hamidizadeh@ut.ac.ir)

**کلیدواژه‌ها:** هوش سیاسی، مدیران، سازمان‌های دولتی، تحلیل محتوا، شرکت‌های دولتی، مدل حکمرانی کارآمد.

### مقدمه

در هزاره‌ی سوم میلادی و در دنیای پر تلاطم کسب و کار کنونی، سازمان‌ها در تلاش و رقابت هستند تا شایسته‌ترین مدیران را به عنوان یک مزیت رقابتی شناسایی، جذب و حفظ کنند (چو هاری و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). شایستگی‌های مدیران سازمان به عنوان کلیدی‌ترین منابع انسانی، برای موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها و شرکت‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد و لذا هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که رشد مستمر و موفقیت‌پایداری را تجربه کرده باشد؛ مگر آنکه، مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد آن را اداره و هدایت کرده باشند (ایسالم و ایمران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). یکی از مهم‌ترین مشکلات سازمان‌ها و نهادهای دولتی و خصوصی هزاره‌ی سوم انتخاب و انتصاب مدیران کارآمد و شایسته است که این موضوع مهم با توجه به چالش‌های اساسی فناوری و بحران‌های مالی و اقتصادی سال‌های اخیر، بیش از پیش نمود یافته است؛ به طوری که براساس پژوهش‌های انجام شده، در بسیاری از سازمان‌های بزرگ از میان هر ده مدیر، چهار مدیر کارآمدی لازم را ندارند که این امر موجب وارد آمدن ضررهای فراوانی به سازمان شده است (مولر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). علاوه بر این، امروزه اصول حکمرانی خوب، تأکیدی ویژه بر نقش مدیران دولتی در فراهم نمودن و ارائه خدمات با کیفیت بالا به شهروندان و گروه‌های مختلف دارد؛ اگر مدیران سازمان‌های دولتی بتوانند شرایطی فراهم آورند که نیروهای بالقوه کارکنان را بالفعل کنند، مسلماً کیفیت خدمات این سازمان‌ها بهبود خواهد یافت؛ از این رو توانمندسازی کارکنان ضرورت می‌یابد (قنبرنژاد و خدای، ۱۳۹۵). حکمرانی به عنوان یک مفهوم نظری، شکاف دوتایی بین دولت و بازار را پر می‌کند و در عین حال بر تعاملات بین حوزه خصوصی و عمومی تمرکز می‌کند. به این ترتیب، حکمرانی درباره مجموعه‌های متفاوتی است که بازیگران دولتی و غیردولتی، از سازمان‌های غیردولتی و سازمان‌های بین‌المللی گرفته تا کسب‌وکارها و بنیادها، برای تدوین راه‌حلی برای چالش‌های جهانی



1. Chaudhary & et al
2. Islam & Imran
3. Mueller

ایجاد می‌کنند (جانگ و همکاران، ۲۰۱۶)،

با توجه به چنین موضوع مهمی، تغییرات شگرفی در مؤلفه‌های انتخاب مدیران جدید پدید آمده است که براساس آن، علاوه بر شاخص‌های تخصصی، تجربه کاری و مهارتی و نیز سطح هوش چندگانه مدیران باید مورد ارزیابی قرار گیرد (گابل و همکاران، ۲۰۰۵). مطالعات اخیر در حوزه منابع انسانی نشان داده‌اند که پنج ویژگی شخصیت، استعداد، علاقه، هوش و مهارت به عنوان عوامل مؤثر بر موفقیت مدیران در پیشبرد اهداف سازمانی هستند؛ بنابراین امروزه، می‌توان ادعا کرد که شناسایی و استفاده از هوش مدیران می‌تواند قدرت رقابت‌پذیری یک سازمان را افزایش دهد و از دیگر سازمان‌ها متمایز کند (بیک‌زاد، علایی و اسکندری، ۱۳۸۹). در محیط و بازار جهانی، هوش، اهرم مورد نیاز مدیران و رهبران محسوب می‌شود، افرادی که هوش بالایی دارند، جزو دارایی‌های ارزشمند سازمان هستند که این موضوع مهم در مورد مدیران اهمیت بیشتری پیدا می‌کند (گاردنر و استاف، ۲۰۰۲). اگر بر این باور باشیم که موفقیت گذشته متکی به مهارت‌های فنی بوده است، امروزه و در قرن بیست و یکم، وجود مدیران با قدرت تجزیه و تحلیل بالاتر نقش اساسی در اثربخشی سازمان‌ها دارند و آنچه متضمن این موفقیت‌ها است، چندان به جایگاه مدیر در سلسله مراتب سازمانی بر نمی‌گردد؛ بلکه، به هوش مدیران بستگی دارد (رحیمی، کشتیدار و خوشبختی، ۱۳۹۱). در این میان هوش سیاسی یک چالاک‌ی اجتماعی واضح را در مفهوم تنظیمات سازمانی آشکار می‌کند که به طور ویژه اثر رفتار بر کار را اداره می‌کند (دوستار و ممینی، ۱۳۹۳). هوش سیاسی شامل توانایی ایجاد یک شبکه ارتباطی خوب است که می‌تواند ائتلاف‌های غیررسمی را به مانند ائتلاف‌های رسمی ایجاد نماید (آدامس و زانزی، ۲۰۰۵). رهبرانی که از سطح بالایی از هوش سیاسی برخوردارند می‌دانند که برای به دست آوردن منافع در تغییرات باید روی چه کسی اثر گذارند؛ آنها بهترین زمان و بهترین روش برای به دست آوردن پذیرش افراد نسبت به تغییرات را می‌شناسند (سروری و موسوی، ۱۴۰۰). هنگامی که مهارت‌های هوش سیاسی به صورت مثبت به کار گرفته شود، می‌تواند به افراد کمک کند تا نه تنها به اهداف خود و دیگران، بلکه به اهداف سازمان نیز دست یابند؛ به طوری که همه به طور مثبت (عاطفی و مادی) از این تجربه

1. Jang & et al
2. Gabel & et al
3. Gardner & Stough
4. Adams & Zanzi



بهره‌مند شوند (گرووز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). تئوری قدیمی به دنبال این بود که اگر سازمانی استراتژی خود را درست انجام دهد، هر چیز دیگری کار خواهد کرد؛ این چیزی بود که آنقدر عمیقاً در روح رهبران جا افتاده بود که در واقع برای مدتی کار می‌کرد، اما حتی در دهه ۱۹۵۰، چیزهایی که باید اتفاق می‌افتاد، رخ ندادند و دانشگاهیان شروع به درک این موضوع کردند و شروع به جستجوی پاسخ‌های جایگزین در کار تحلیلگران سیاسی کردند و لذا دریافتند که شرایط و فرآیندهای سیاسی مورد نیاز برای درگیر شدن با منافع مختلف در جوامع محلی و نه ملی، تقریباً دقیقاً منعکس کننده شرایط شرکت‌های در حال گسترش است (زارعی متین، ۱۳۹۹). در واقع بهره‌هوشی مدیریتی برآیندی از چند هوش دیگر است؛ اوئن در کتاب خود سه هوش را به عنوان اجزای بهره‌هوشی مدیریتی مطرح می‌کند. این سه هوش عبارتند از: بهره‌هوشی عقلایی، بهره‌هوشی هیجانی و بهره‌هوشی سیاسی (اوئن، ۱۳۸۸). هوش یک استعداد کلی شخصی برای درک جهان خود و برآورده ساختن انتظارات آن می‌باشد. بنابراین هوش شامل توانایی‌های فرد برای تفکر منطقی، اقدام هدفمندانه و برخورد مؤثر با محیط است؛ هر مدیر باید بتواند از طریق افراد به اهداف سازمانی برسد. سالهاست که به مدیران می‌آموزند که توانایی آنها برای دستیابی به اهداف، رابطه مستقیم با توانایی آنها با برانگیختن افراد اطراف خود دارد. این امر امروزه اهمیت بیشتری یافته است زیرا مسائل انسانی، ارتباطات و روابط بین مدیر و کارکنان افزایش یافته است (اوربیل و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). مسائلی که باعث شکل‌گیری و قوام یک رهبر سازمانی می‌شوند همیشه موضوع مهمی بوده است؛ از این‌رو، رهبری همواره یک حوزه مورد علاقه برای محققان بوده است. مطالعات اولیه تلاش کردند تا جنبه رفتاری یا شخصیتی رهبران را درک کنند، در حالی که اخیراً محققان بر سبک‌های رهبری تمرکز کرده‌اند (نواز و بودلا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). علی‌رغم مطالعات فراوانی که به درک رهبری اختصاص داده شده، ولی رهبران موفق در سازمان‌ها با کمبودهایی روبرو هستند (شفر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). در مطالعات اخیر، مدل‌های رهبری موسوم به «پارادایم جدید» مبتنی بر ظرفیت رهبر برای رویارویی با واقع‌گرایی تغییر مداوم است (الیمو-متکالف و آلبن-متکالف<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). نقش رهبر در کل فرآیند

1. Groves
2. Orbell & et al.
3. Nawaz & Bodla
4. Schafer
5. Alimo-Metcalf & Alban-Metcalf

تغییر، حیاتی و یک مسئولیت چالش برانگیز است (یوکل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). در واقع، این رهبری است که تغییر را آغاز می‌کند (اوون و دمب<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴)، و نقش اصلی را در موفقیت آن ایفا می‌کند (گیل<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱؛ میلر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲؛ اوکلند و تانر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷). بنابراین می‌توان گفت که تغییر سازمانی یک هدف رهبری است که ممکن است از طریق استفاده از هوش سیاسی (دانش سیاسی) رهبر دنبال شود. به طور خاص، امروزه تئوری‌های رهبری اهمیت سیاست را برای رهبران و سازمان‌ها تشخیص داده‌اند، با این حال آنها در بررسی اینکه چگونه یک رهبر ممکن است از هوش سیاسی برای ایجاد تغییرات سازمانی استفاده کند، شکست خورده‌اند؛ هوش سیاسی رهبر در رابطه با اعتماد کارکنان، بدبینی سازمانی، رضایت شغلی مورد مطالعه قرار گرفته است (تردوی و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴)، با این حال، هیچ مطالعه‌ای تاکنون به صراحت مدیریت تغییر موثر را به عنوان نتیجه هوش سیاسی رهبر مورد بررسی قرار نداده است. علاوه بر این، چندین مطالعه اهمیت هوش هیجانی را برای رهبری برجسته کرده‌اند (راداکریشنان و اودایاسوریان<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰؛ گرووز و همکاران، ۲۰۰۶؛ پالمر و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱)، و همچنین برای مدیریت تغییر (واکولا و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۰۴؛ کروسیل<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۶). با این حال، دانش سیاسی یک هوش رهبری است که پیامدهایی برای مدیریت تغییر دارد، اما تا حد زیادی در مفهوم مفهومی و همچنین در مفهوم تجربی نادیده گرفته شده است. شرکت‌های دولتی از جمله شرکت‌هایی است که به دلیل جانبداری دولت و مولد بودن آن در چرخه اقتصادی نقش مدیران آن می‌تواند مهم باشد. بنابراین هوش سیاسی مدیران این شرکت‌ها می‌تواند الگویی برای تعیین ابعاد هوش سیاسی مدیران در شرکت‌های دولتی باشد. لذا این پژوهش به طراحی و تدوین الگو هوش سیاسی مدیران شرکت‌های دولتی ایران می‌پردازد.

1. Yuki
2. Owen PS& Demb
3. Gill
4. Miller
5. Oakland & Tanner
6. Treadway & et al.
7. Radhakrishnan & Udayasuriyan
8. Palmer et al
9. Vakola et al
10. Chrusciel et al



## ۱. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

هوش سیاسی یک چالاکی اجتماعی واضح را در مفهوم تنظیمات سازمانی آشکار می‌کند که به طور ویژه اثر رفتار بر کار را اداره می‌کند (اسچمیت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). همچنین هوش سیاسی شامل توانایی ایجاد یک شبکه ارتباطی خوب است که می‌تواند ائتلاف‌های غیررسمی را به مانند ائتلاف‌های رسمی ایجاد کند (آدامس و زانزی، ۲۰۰۵). در این میان برای اینکه افراد هوش سیاسی به دست آورند، لازم است پایه‌ها و منابع قدرت اثرگذاری را که خود و یا دیگران دارند، بشناسند و مهارت‌های مذاکراتشان را توسعه دهند (رینولدس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). افرادی که از سطح بالایی از هوش سیاسی برخوردارند، می‌دانند که برای به دست آوردن منافع در تغییرات باید بر چه کسی اثر بگذارند. آن‌ها همچنین، بهترین زمان و بهترین روش را برای به دست آوردن پذیرش افراد نسبت به تغییرات می‌شناسند (پراتی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). هوش سیاسی با تغییر موقعیت سیاسی در سازمان‌ها و محیط همراه است. محتوا و سبک تصمیم‌گیری در سازمان از عناصر انگیزه، اعتقاد، سبک تصمیم‌گیری و سبک فردی تأثیر می‌پذیرد. از نظر انگیزه و اعتقاد، رهبران هوش سیاسی با صداقت برای جمعی خوب از سازمان‌ها کار می‌کنند نه برای منفعت شخصی خود، از این رو آنها نوع دوستانه هستند و بر خوبی سازمان تمرکز می‌کنند (کوک و ماسولای<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). هوش سیاسی یک سبک درون فردی متمایز دارد که جذاب است و افراد را قادر می‌سازد تا رشد کنند در حالی که با و از طریق دیگران کار می‌کنند (پریوی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). در واقع مدیران امروز آشکارا با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند و فعالانه به دنبال تغییر جهت و بهبود امور هستند، چنین مدیرانی تعاملات بین شخصی را به عنوان اجرای چشم‌انداز سازمان مشاهده می‌کنند و به نوبه خود می‌توانند صداقت و اعتماد به نفس را در دیگران القاء کنند؛ لذا با توجه به نفوذ فردی و ظرفیت هوش سیاسی، آنها توانایی غلبه بر اجبار را دارند که به انعطاف‌پذیری در سازمان برمی‌گردد (فریس و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸).

حشمت‌زاده و همکاران (۱۳۹۶) بیان کرده‌اند بین حوزه سیاست و حکمرانی خوب ارتباط تنگاتنگی وجود دارد که در ایران کمتر به آن پرداخت شده است و اجرای آن در بدنه دولت و

1. Schmidt
2. Reynolds
3. Prati & et al.
4. Cook & Macaulay
5. Perrewe & et al.
6. Ferris & et al.



نظام سیاسی با موانعی روبرو است. براین اساس، حکمرانی خوب بر شراکت بین سه بخش دولت، نهادهای مدنی و بخش های خصوصی تاکید دارد که به سبب آن امور عمومی و مسائل عمومی به شکل صحیح و بهینه تری اداره خواهد شد و از این رو، ارتباط صحیح و تعاملی سه بخشی یاد شده، زمینه تحقق حکمرانی خوب را در ابعاد اقتصادی، سیاسی و اداری فراهم می سازد. همچنین ارتباط بین دو مقوله حکمرانی و سیاست طوری است که می توان با قاطعیت بر این نکته پای فشرد که بخش اعظم دلایل عدم تحقق حکمرانی خوب در ایران، به چالش های سیاسی آن باز می گردد که این چالش ها عمدتاً در حوزه فرهنگ سیاسی قرار دارند. به عبارت دیگر، حکمرانی خوب، مولفه هایی از فرهنگ سیاسی قرار دارد که تاثیر منفی خود را بر آن شاخص ها در فضای تصمیم گیری و در بستر تحقق حکمرانی خوب به اثبات رسانده است.

رهبران هوش سیاسی چشم انداز دارند و در مواجهه با واقعیت تحویل، قوی یا انعطاف پذیر خواهند بود تا در مسیر خود ادامه دهند. آنها با درک ارزش پیش بینی، محیط را اسکن می کنند تا تغییرات را زودتر شناسایی کنند و از بحران جلوگیری کنند (هاستون و مانوز، ۲۰۱۳). تحقیقات در مورد چگونگی افزایش هوش سیاسی کمیاب است اما می تواند در محدوده ایفای نقش که یک راه برای افزایش هوش سیاسی است، توسعه یابد (اشرف و همکاران، ۲۰۱۱). افرادی که از لحاظ هوش سیاسی در مذاکرات خوب هستند، قادر هستند که به عنوان رهبر برای به دست آوردن منافع مقرر خود فعالیت کنند؛ در واقع علاوه بر اینکه انجام معاملات و تبادل علایق با دیگران برای یک هدف، یک نمونه برای اعمال هوش سیاسی است، مذاکره با چانه زنی نیز نماد سیاست هایی است که در سازمان وجود دارد (لوسیر و آچوا، ۲۰۱۰؛ فریس و همکاران، ۲۰۰۸). هوش سیاسی به مدیران در شناخت ذینفعان درگیر در تغییر و تحولات سازمان و چگونگی تأثیرگذاری اثر بخش بر روی آنها کمک می کند (کوک و ماکاولی، ۲۰۰۴). هوش سیاسی نشان دهنده مهارت اجتماعی متمایزی است که به طور خاص به تأثیرات رفتار در محل کار می پردازد (فریس و همکاران، ۲۰۰۰). فریس و همکاران (۲۰۰۸) چهار بعد ساختار مهارت سیاسی را عبارتند از زیرکی اجتماعی، نفوذ بین فردی، توانایی شبکه سازی و صداقت

1. Huston & Munoz
2. Ashraf & et al.
3. Lussier & Achua

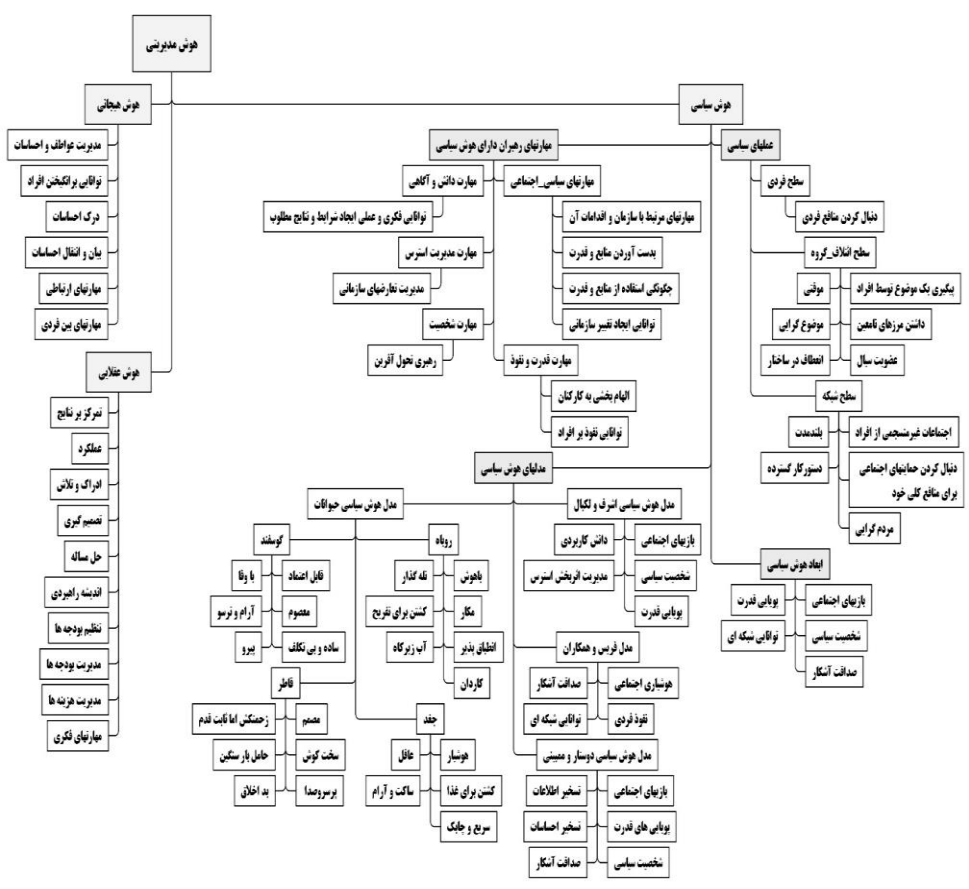


ظاهری شناسایی کردند. پلد<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) معتقد است که توانایی یک مدیر برای گسترش روابط بین فردی خود با کارمندان، همکاران، مشتریان و سرپرستان، مهارت سیاسی مدیر را مشخص می‌کند. دارن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، در تحقیقی به تأثیر اجتماعی و قدرت بین فردی در سازمان‌ها: نقش‌های عملکرد و مهارت سیاسی در مدیران پرداختند و نتایج آنها نشان داد افرادی که دارای عملکرد مثبت هستند، اگر از مهارت سیاسی بالایی برخوردار باشند، دارای سطوح بالاتری از قدرت بین فردی هستند پژوهش دیگری که توسط برویر و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) انجام شد، نشان داد که کیفیت روابط رهبر با زیردستان با اثربخشی رهبر و زیردست از طریق مهارت‌های سیاسی رابطه‌ی مثبت دارد. تردوی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) نیز در پژوهش خود نشان دادند که افرادی که قدرت میان فردی دارند و از سطوح بالایی از عملکرد برخوردارند دارای مهارت‌های سیاسی بالایی نیز هستند. همچنین اشرف و همکاران (۲۰۱۱)، در تحقیقی تحت عنوان "دستور کار تحقیق درباره هوش سیاسی رهبران برای مدیریت تغییرات موثر" به بحث و بررسی پرداختند و دریافتند که هوش سیاسی می‌تواند به تسهیل موثر تغییرات سازمانی کمک کند و لذا یک رهبر باهوش سیاسی می‌تواند با استفاده از هوش سیاسی خود آبهای طوفانی تغییرات سازمانی را هدایت کند. لیو و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) ارتباط مستقیم بین مهارت سیاسی و استفاده از عقلانیت، میانه روی، ادراکات نظارتی و عملکرد شغلی را مشخص کردند. تقی‌پور واجارگاه و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی به شناسایی و بررسی روابط علی و معلولی بین ابعاد هوش سیاسی کارگزاران وزارت کشور مبتنی بر دیدگاه اسلامی پرداختند و عوامل تأثیرگذار بر هوش سیاسی مدیران را که شامل بازی‌های اجتماعی، نفوذ فردی، پویایی قدرت (به عنوان تأثیرگذارترین ابعاد) و توانایی شبکه، تسخیر اطلاعات (به عنوان تأثیرپذیرترین ابعاد) بودند، شناسایی نمودند. گل‌پرور و همکاران (۱۴۰۱) نیز به تأثیر هوش سیاسی بر رابطه هوش‌های اقتصادی و اجتماعی با مشارکت سیاسی پرداختند؛ تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش بوت استرپ نشان می‌دهد که ۵۵ درصد از تأثیر هوش

1. Peled
2. Darren & et al
3. Brouer & et al
4. Treadway & et al
5. Liu & et al



اجتماعی بر مشارکت سیاسی شهروندان کرمان از طریق غیر مستقیم توسط متغیر میانجی هوش سیاسی تبیین می‌شود. بریمانی و رشید رستمی (۱۴۰۱) در پژوهشی به رابطه بین هوش سیاسی و فضیلت سازمانی با نقش میانجی رهبری تحول آفرین در کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی پرداختند؛ نتایج پژوهش نشان داد که بین هوش سیاسی و فضیلت سازمانی با رهبری تحول آفرین در کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. همچنین ماد و همکاران (۱۴۰۰) به بررسی وضعیت هوش سیاسی مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی سراسر کشور پرداختند؛ نتایج آنها نشان داد که مولفه‌های بازی‌های اجتماعی، شخصیت سیاسی، پویایی قدرت، صداقت آشکار و تسخیر احساسات، همگی بر عملکرد هوش سیاسی مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی کشور تأثیر مثبت و معناداری دارند. گلشاهی و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی به تحلیل مولفه‌های هوش سیاسی در مدیریت منازعات سیاسی پرداخت. نتایج این پژوهش حکایت از آن دارد که هوش سیاسی با تأکید بر مولفه‌هایی همچون بازی‌های اجتماعی، شخصیت سیاسی، تسخیر احساسات و پویایی‌های قدرت، قابلیت ارزیابی منازعات سیاسی را به خوبی دارا می‌باشد و به عنوان یک چارچوب مفهومی امکان ارزیابی سیاسی را افزایش می‌دهد. صادقی نسب و لطفی (۱۳۹۷) در پژوهش خود به بررسی تأثیر هوش سیاسی رهبران بر مدیریت اثربخش تغییر در شهرداری تهران دریافتند که هوش سیاسی رهبران با مدیریت تغییر اثربخش رابطه معنی داری، دارد. یزدان‌پناه و همکاران (۱۳۹۷)، در تحقیقی نیز به رابطه هوش سیاسی و هوش کلامی با سبک رهبری تحولی مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان پرداختند و نتایج آنها نشان داد بین هوش سیاسی و سبک رهبری تحولی و همچنین بین هوش کلامی و سبک رهبری تحولی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. ممبینی و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی تحت عنوان "هوش سیاسی و تغییر سازمانی؛ بررسی نقش تعدیل گر فرهنگ سازمانی" دریافتند که هوش سیاسی بر تغییر سازمانی تأثیرگذار است و فرهنگ سازمانی رابطه بین هوش سیاسی و تغییر سازمانی را تعدیل می‌کند. با نگاهی به ادبیات هوش سیاسی می‌توان دریافت که هوش سیاسی یکی از زیر شاخه‌های هوش مدیریتی است؛ مطابق نمودار ۱ هوش سیاسی در عمل‌های سیاسی و مهارت‌های رهبران با هوش سیاسی بیش‌تر مورد بررسی قرار گرفته است.



**نمودار (۱): الگوی مفهومی هوش مدیریتی و زیر شاخه‌های آن (محقق ساخته)**

در نمودار مذکور الگوی مفهومی هوش مدیریتی و زیر شاخه‌های آن براساس نتایج بدست آمده از مبانی نظری تحقیقات مختلف در این زمینه چه در زمینه خارجی و داخلی نشان می‌دهد که برخی از محققان تمرکزشان بر عوامل درون سازمانی بوده و برخی دیگر از محققان تمرکزشان بر عامل برون سازمانی بوده است.

**۳. روش شناسی**

پژوهش حاضر تحقیقی آمیخته با رویکرد کیفی - کمی است. از لحاظ هدف، از دسته پژوهش‌های توسعه‌ای است و از لحاظ ماهیت، در گروه پژوهش‌های توصیفی تحلیلی قرار می‌گیرد. انجام این پژوهش طی دو مرحله اصلی صورت گرفت. ابتدا با استفاده از تحلیل تم مبتنی بر داده‌های گردآوری شده و با استفاده از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته، عوامل

مرتبط با هوش سیاسی مدیران در سازمانهای دولتی شناسایی شد؛ سپس با استفاده از روش ساختاری تفسیری، به تعیین تعاملات بین اجزاء، سطح بندی و شناسایی عوامل کلیدی مدل در مرحله اول پرداخته شد و در نهایت مدل مفهومی نهایی تحقیق ارائه شد.

جامعه‌ی آماری این پژوهش در بخش کیفی را متخصصان و صاحب نظران در مدیریت سازمان‌های دولتی که در ارتباط با مسئله پژوهش و ادبیات نظری آن آگاهی عمیق و وسعت نظر دارند، تشکیل می‌دهند. برای انتخاب افراد متخصص و صاحب‌نظر جهت انجام مصاحبه‌ها از ترکیب روش‌های غیرتصادفی، قضاوتی و گلوله برفی استفاده شد. خبرگان به دو دسته خبرگان نظری و تجربی تقسیم شده بودند که دارای سوابق پژوهشی و تجربی بالای ۱۰ سال بودند. در این مرحله نیز ۱۵ مصاحبه انجام شد که ویژگی‌های دموگرافیک خبرگان در جدول شماره ۱ ارائه شده است. در روش نمونه‌گیری گلوله‌ی برفی هر شرکت کننده افراد دیگری را معرفی می‌کند که می‌توانند داده‌های غنی‌تری در اختیار پژوهشگر قرار دهند. در این روش، شرکت کنندگانی انتخاب میشوند که به نحوی با یکدیگر پیوند دارند و پژوهشگر را به دیگر افراد همان جامعه راهنمایی می‌کنند و نمونه‌گیری تا جایی ادامه پیدا خواهد کرد که دیگر هیچ مفهوم جدیدی کشف نشود و پژوهش به اشباع نظری برسد.

درصد	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	
۱۰۰٪	۱۵	مرد	جنسیت
-	-	زن	
-	-	کمتر از ۳۵ سال	سن
۸۶/۶۶٪	۱۳	۳۵ تا ۴۵ سال	
۱۳/۳۴٪	۲	۴۵ سال و بیشتر	تحصیلات
۲۶/۶۶٪	۴	کارشناسی ارشد	
۷۳/۳۴٪	۱۱	دکتری	سابقه کاری
-	-	کمتر از ۱۰ سال	
۸۶/۶۶٪	۱۳	۱۰ تا ۲۰ سال	
۱۳/۳۴٪	۲	بالای ۲۰ سال	
۱۰۰٪	۱۵	کل	

جدول (۱): ویژگی‌های دموگرافیک خبرگان



برای اطمینان از روایی و پایایی پژوهش، پرسش‌های مصاحبه به تأیید چند متخصص رسانده شد. لینکلن و گوبا در ارزیابی مطالعات کیفی به معیارهای اعتمادپذیری<sup>۱</sup>، باورپذیری<sup>۲</sup>، اطمینان‌پذیری<sup>۳</sup>، انتقال‌پذیری<sup>۴</sup>، و تصدیق‌پذیری<sup>۵</sup> اشاره نمود(به نقل از: فلیک<sup>۶</sup>، ۱۹۸۶). برای دستیابی به این موارد، اقدامات زیر انجام شد: پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و تحلیل مداوم و همراه با گردآوری داده در طول انجام مصاحبه‌ها، بررسی نحوه کدگذاری مصاحبه‌ها توسط متخصصی دیگر برای اطمینان از درستی کدگذاری و سلیقه‌ای نبودن درک محقق از مضمون مصاحبه‌ها. در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه بر اساس داده‌های حاصل از مصاحبه طراحی گردید و سپس به منظور ارزیابی و تأیید روایی از شاخصهای CVR و CVI و آلفای کرونباخ بر مبنای نظرات ۱۰ نفر از خبرگان آگاه به موضوع استفاده شد.

در این پژوهش روش تجزیه و تحلیل داده‌ها از سه روش و سه نرم افزار استفاده شد که شامل روش تحلیل محتوا(به منظور شناسایی عوامل موثر بر هوش سیاسی مدیران) با استفاده از نرم افزار مکس کیودا<sup>۷</sup> به منظور کدگذاری متون مصاحبه، مدلسازی ساختاری تفسیری(برای تعیین روابط علت و معلولی بین مضامین) با کمک نرم افزار میک مک<sup>۸</sup>، روش معادلات ساختاری(برای اعتبارسنجی مدل کشف شده) با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس<sup>۹</sup> می‌باشند.

## ۵. یافته‌های پژوهش

### ۵-۱. بخش کیفی

با توجه به مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان در این پژوهش مصاحبه‌ها با استفاده از تحلیل محتوای سطر به سطر، عبارت به عبارت و مفهوم کلی بررسی، مفهوم برداری، مقوله بندی و براساس تشابه، مفهوم و اشتراکات بین کدهای بازر، مفاهیم و مقولات مشخص شدند. در

1. Trustworthiness
2. Credibility
3. Dependability
4. Transferability
5. Confirmability
6. Fielding
7. MAXQDA
8. MICMAC
9. Smart PLS

این مرحله ۶۰ کد و مفهوم شناسایی و در ۱۵ طبقه دسته بندی شده شکل گرفتند. جدول شماره ۲ فرایند سه مرحله ای کدگذاری را نشان می دهد.

مضمین پایه	مضمین سازمان دهنده	مضمین فرایند
۱. شوخ طبعی	۱) بازی های زبانی	درون سازمانی
۲. حالت های رفتاری (ژست)		
۳. استفاده از استعاره ها، نماد و مثال ها		
۴. کنترل فردی	۲) مدیریت استرس	
۵. اعتماد به نفس در تعاملات		
۶. اعتقاد در بکارگیری منابع		
۷. هوش عملی	۳) دانش عملی	
۸. دانش ضمنی		
۹. تصمیم گیری بدون نظر شخصی		
۱۰. پشتیبانی سیاسی از مدیران زیرمجموعه جهت حفظ آرامش سازمان	۴) تغییرات سازمانی	
۱۱. حامی و پشتیبان مربیگری سیاسی درون سازمان (coaching)		
۱۲. رشد سیاسی جایگاه سازمان		
۱۳. درک و قبول تغییرات	۵) منابع انسانی	
۱۴. مدیریت مناسب تغییرات سیاسی		
۱۵. سبک تصمیم گیری متناسب با شرایط خاص سیاسی		
۱۶. به کارگیری کارکنان مرتبط با تحصیلات و شغل با نگاه به ایجاد ارتباطات موثر خارج از سازمان	۶) صداقت اشکار	
۱۷. ایجاد روحیه مطلوب سیاسی در سازمان		
۱۸. تبادل اطلاعات به روز فضای سیاسی بین کارکنان		
۱۹. جانشین پروری با توجه به علایق ذینفعان و نیاز سازمان	۷) فرهنگ سازمانی	
۲۰. عدم فریبکاری و دورویی		
۲۱. تناسب عقل و احساس با شرایط سیاسی		
۲۲. منصف بودن و عدالت با توجه به شرایط سازمان و سیاست	۸) پویایی قدرت	
۲۳. پذیرش نقش سیاسی		
۲۴. ایجاد انگیزه سیاسی در مدیران		
۲۵. ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با شرایط سیاسی		
۲۶. توانایی انتقال اطلاعات سیاسی به درون سازمان		
۲۷. تجربیات سیاسی		
۲۸. مدیریت تعارض		
۲۹. مدیریت بحران های سیاسی		

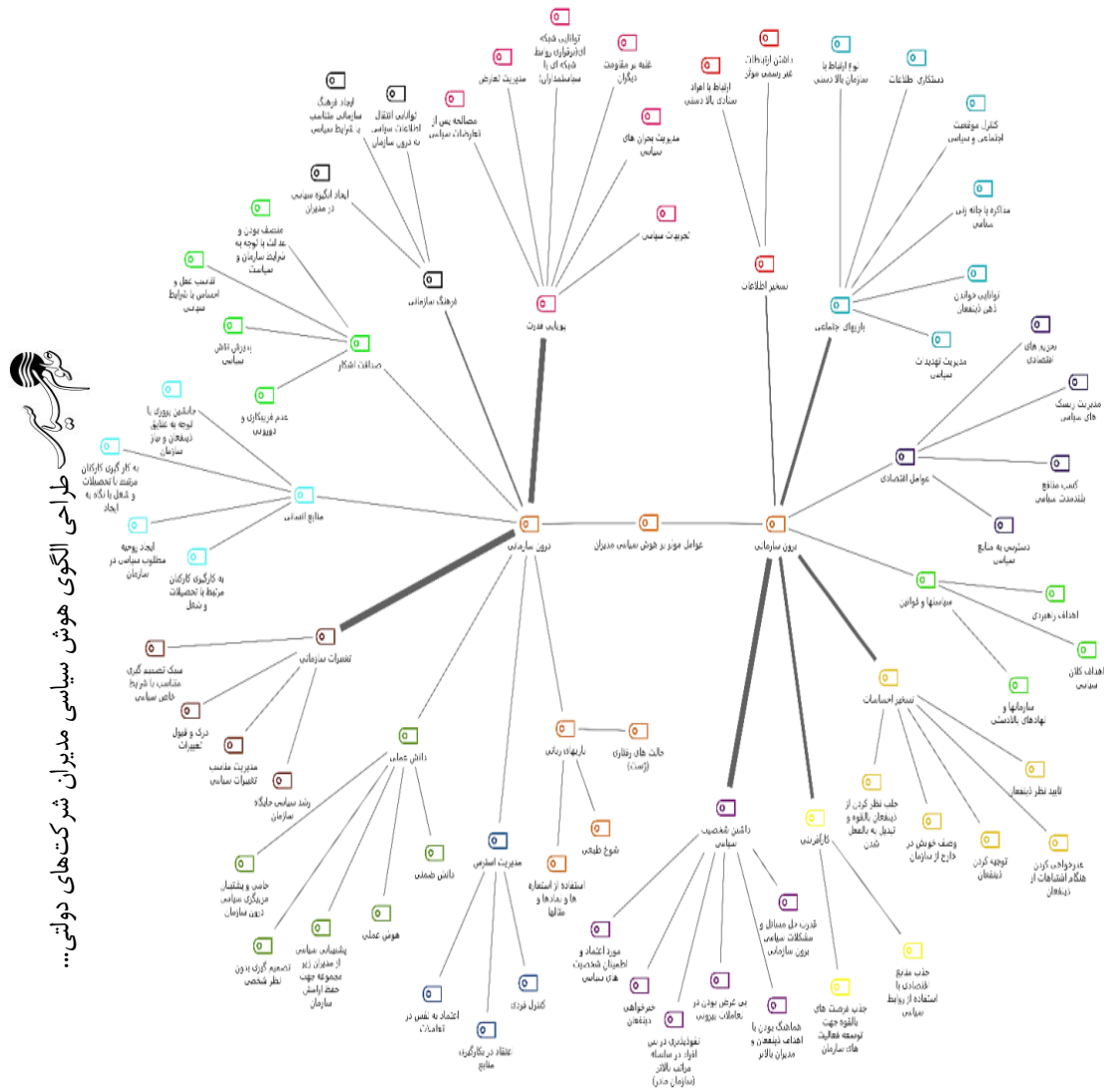


مضمین پایه	مضمین سازمان دهنده	مضمین فراگیر
۳۰. مصالحه پس از تعارضات سیاسی		
۳۱. غلبه بر مقاومت دیگران		
۳۲. توانایی شبکه ای (برقراری روابط شبکه ای با سیاستمداران)		
۳۳. ارتباط با افراد ستادی بالا دستی	۹) تسخیر اطلاعات	
۳۴. داشتن ارتباطات غیر رسمی موثر		
۳۵. جذب منابع اقتصادی با استفاده از روابط سیاسی	۱۰) کارآفرینی	
۳۶. جذب فرصت های بالقوه جهت توسعه فعالیت های سازمان		
۳۷. تأیید نظر ذینفعان		
۳۸. توجیه کردن ذینفعان	۱۱) تسخیر احساسات	
۳۹. عذرخواهی کردن هنگام اشتباهات از ذینفعان		
۴۰. وصف خویش در خارج از سازمان (promotion)		
۴۱. جلب نظر کردن از ذینفعان بالقوه و تبدیل به بالفعل شدن		
۴۲. هماهنگ بودن با اهداف ذینفعان و مدیران بالاتر		
۴۳. بی غرض بودن در تعاملات بیرونی	۱۲) داشتن شخصیت سیاسی	
۴۴. خیرخواهی ذینفعان		
۴۵. مورد اعتماد و اطمینان شخصیت های سیاسی		
۴۶. قدرت حل مسائل و مشکلات سیاسی برون سازمانی		
۴۷. نفوذپذیری در بین افراد در سلسله مراتب بالاتر (سازمان مادر)		
۴۸. دستکاری اطلاعات		
۴۹. کنترل موقعیت اجتماعی و سیاسی	۱۳) بازی های اجتماعی	
۵۰. مذاکره یا چانه زنی سیاسی		
۵۱. مدیریت تهدیدات سیاسی		
۵۲. توانایی خواندن ذهن ذینفعان		
۵۳. نوع ارتباط با سازمان بالا دستی		
۵۴. مدیریت ریسک های سیاسی		
۵۵. تحریم های اقتصادی	۱۴) عوامل اقتصادی	
۵۶. کسب منافع بلندمدت سیاسی		
۵۷. دسترسی به منابع سیاسی		
۵۸. اهداف کلان سیاسی		
۵۹. اهداف راهبردی	۱۵) سیاست ها و قوانین	
۶۰. سازمانها و نهادهای بالادستی		

جدول (۲): مضامین پایه و سازمان دهنده



بر اساس مضامین تعیین شده، مدل مفهومی عوامل موثر بر هوش سیاسی مدیران در سازمان‌های دولتی به صورت زیر ارائه شده است:



شکل (۱): مدل مفهومی عوامل موثر بر هوش سیاسی مدیران در سازمان‌های دولتی

### ۵-۱-۱. مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM)

با توجه به مولفه های بدست آمده در بخش کیفی، در این بخش به مقایسه زوجی ارتباط بین این عوامل با توجه به نظرات خبرگان پرداخت شده است که به شرح جدول شماره ۳ آمده است.

SSIM		C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C010	C011	C012	C013	C014	C015
(C01)	مدیریت انترن															
(C02)	بازرگانی ریاضی	V														
(C03)	منابع انسانی	X	X													
(C04)	پذیرایی قدرت	A	A	X												
(C05)	فرهنگ سازمانی	X	O	O	X											
(C06)	تخصیص احصاءات	X	X	A	X	O										
(C07)	مصادف انگار	X	X	X	V	V	V									
(C08)	عوامل اقتصادی	A	A	A	O	O	O	A								
(C09)	دانش عملی	X	X	V	V	V	V	V	X							
(C010)	کل فرینی	A	A	A	V	V	V	A	O	A						
(C011)	بازرگانی اجتهادی	A	A	A	A	O	X	X	A	A	A					
(C012)	سیاستها و قوانین	X	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A				
(C013)	تغییرات سازمانی	X	X	A	A	A	X	A	A	A	V	V	V			
(C014)	تخصیص اطلاعات	A	A	A	V	V	X	X	V	A	V	V	V	V		
(C015)	دانش شخصیت سیاسی	X	X	O	O	O	O	X	O	X	X	X	X	O	V	

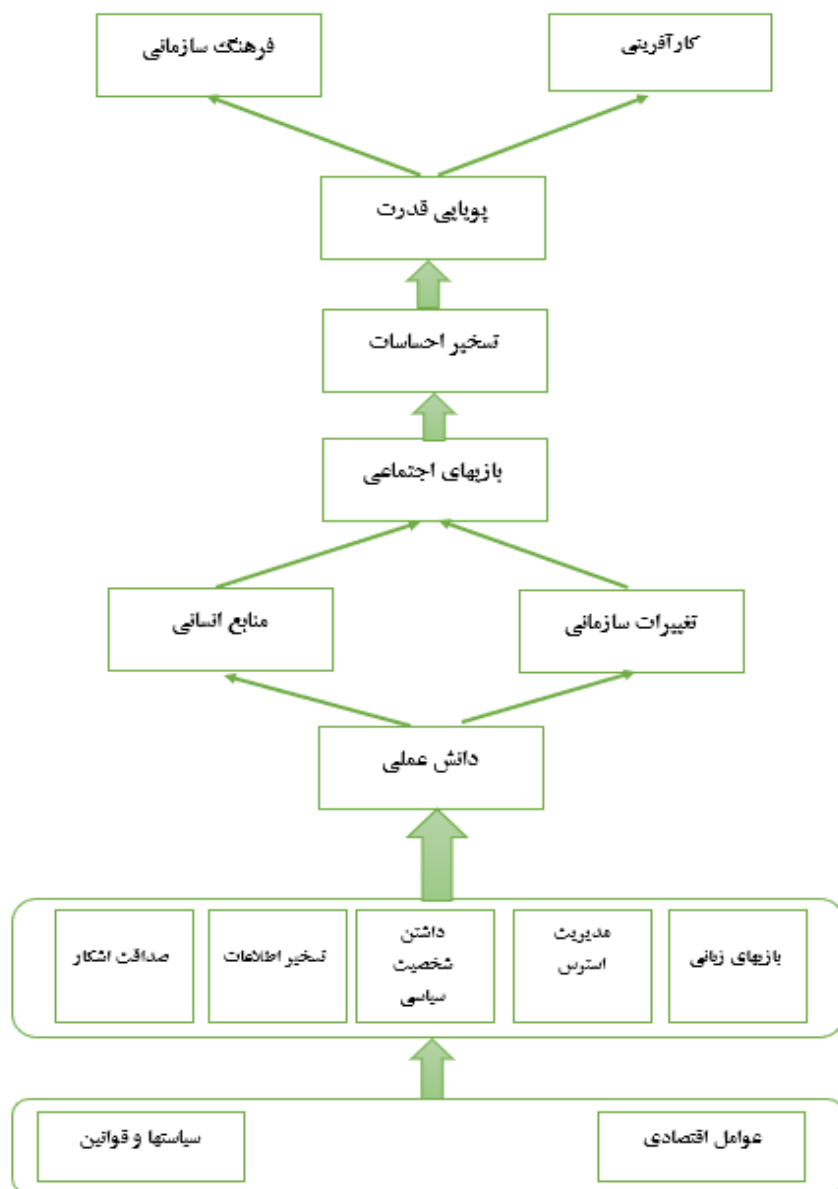


با استفاده از جدول ۳ ماتریس دستیابی اولیه شکل داده شد و سپس جدول دستیابی نهایی براساس آن بدست آمد. سپس برای تعیین سطح ابعاد مطابق با آنچه در روش تحقیق بیان شد، نیاز به شناسایی مجموعه‌های دستیابی، مقدم و مشترک میباشد که در جدول شماره ۴ مشخص گردید.

مقصد	مقصد	خروجی، اثرگذاری	ورودی، اثرپذیری	اشتراک
(C01)	مهربت استرس	1-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15	1-2-3-5-6-7-9-12-13-15	1-3-5-6-7-9-12-13-15
(C02)	بازرسی زبانی	1-2-3-4-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15	2-3-6-7-9-13-15	2-3-6-7-9-13-15
(C03)	منابع انسانی	1-2-3-4-6-7-8-10-11-12-13-14	1-2-3-4-7-9	1-2-3-4-7
(C04)	بازرسی قدرت	3-4-5-6-11-12-13	1-2-3-4-5-6-7-9-10-14	3-4-5-6
(C05)	فرهنگ سازمانی	1-4-5-12-13	1-4-5-9-10-14	1-4-5
(C06)	تخصیص احصائات	1-2-4-6-11-12-13-14	1-2-3-4-6-7-9-10-11-13-14	1-2-4-6-11-13-14
(C07)	مصداق اشکار	1-2-3-4-5-6-7-8-10-11-12-13-14-15	1-2-3-7-8-9-14-15	1-2-3-7-11-14-15
(C08)	عوامل اقتصادی	8-9-11-13-15	1-2-8-9-15-14	8-9
(C09)	دانش علمی	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15	1-2-8-9-15	1-2-8-9-15
(C010)	کارآفرینی	4-5-6-10-11-12-13-15	1-2-3-7-9-10-14-15-16	10-15
(C011)	بازرسی اجتماعی	6-7-11-12-15	1-2-3-4-6-7-8-9-10-11-13-14-15	15-11-7-6
(C012)	سیاستها و قوانین	1-12	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-13-14	1-12
(C013)	تغییرات سازمانی	1-2-6-11-12-13		1-2-6-13
(C014)	تخصیص اطلاعات	4-5-6-7-8-10-11-12-13-14	1-2-3-6-7-9-14-15	14-7-6
(C015)	دانش شخصیت سیاسی	1-2-7-9-10-11-12-14-15	1-2-7-9-10-11-15	1-2-7-9-10-11-15

جدول (۴): مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای تعیین سطح

با توجه به جدول بالا براساس مراحل گفته شده در قسمت روشها، ترسیم مدل ساختاری  
تفسیری بصورت شکل شماره ۲ استخراج و به مدل نهایی دست یافتیم.



شکل (۲): الگوی عوامل موثر بر هوش سیاسی مدیران



## ۲-۵. بخش کمی

در تجزیه و تحلیل توصیفی اطلاعات ابتدا ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان شامل جنسیت، تأهل، سن، تحصیلات مورد بررسی قرار گرفت. نتایج به دست آمده در گروه مورد بررسی نشان می‌دهد که ۲۶/۵ درصد افراد زن و ۷۳/۵ درصد افراد مرد هستند. همچنین در گروه مورد بررسی ۲۰/۵ درصد افراد مجرد و ۷۹/۵ درصد افراد متأهل بودند. بررسی آمار توصیفی مربوط به سن افراد پاسخ‌دهنده نیز نشان داد که سن اکثر پاسخ‌دهندگان ۳۸/۶ درصد بین ۳۵ تا ۴۰ سال بوده‌اند. در نهایت در گروه مورد بررسی ۴۸/۵ درصد لیسانس، ۲۶/۵ درصد فوق لیسانس و ۳/۸ درصد دارای مدرک دکتری بودند.

## ۲-۱-۵. بررسی برازش مدل پژوهش

در این پژوهش برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده شد که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معناداری  $t$  است. برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب  $t$  به این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آنها را تأیید کرد؛ نتایج معناداری ضرایب براساس مقدار آماره  $t$  در نمودارهای زیر گزارش شده است. اعداد استاندارد بالاتر از ۰/۴ مورد قبول است.

## ۳-۱-۵. اعتبارسنجی مدل با روش حداقل مربعات جزئی

پیش از آزمون فرضیه‌های پژوهشی به بررسی برازش مدل مفهومی پرداخته شد. مدل‌های معادلات ساختاری به طور معمول ترکیبی از مدل‌های اندازه‌گیری (نشان دهنده زیر مؤلفه‌های متغیرهای پنهان) و مدل‌های ساختاری (نشان دهنده روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته) هستند. قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده بوسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف‌نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگتر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است. نرم‌افزار SmartPLS برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری، پایایی مرکب<sup>۱</sup> و متوسط اشتراک (AVE)<sup>۲</sup> را محاسبه می‌کند و مقدار  $2R$  را برای برازش مدل‌های ساختاری ارائه می‌دهد. مقادیر بیشتر از ۰/۵ برای متوسط اشتراک، بیشتر از ۰/۷ برای پایایی مرکب و بیشتر از ۰/۳ برای  $2R$

بیانگر برازش مناسب مدل هستند. نتایج اعتبار متغیرهای تحقیق در جدول شماره ۵ ارائه شده است:

	الفای کرونباخ	CR	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراج (AVE)	میانگین واریانس استخراج (AVE)	$R^2$
بازرسی اجزای	0.893	0.918	0.654	0.246	0.214	-
بازرسی زبانی	0.886	0.930	0.815	0.161	-	-
تفسیر احداث	0.898	0.923	0.708	0.553	0.320	-
تفسیر اطلاعات	0.847	0.929	0.867	0.342	-	-
تغییرات سازمانی	0.929	0.950	0.825	0.568	0.735	-
دانش شخصیت سیاسی	0.763	0.833	0.555	0.457	-	-
دانش علمی	0.893	0.922	0.702	0.529	0.807	-
سیاستها و فرآین	0.775	0.818	0.604	-	0.413	-
مدافعت انکار	0.795	0.868	0.624	0.306	-	-
عوامل اقتصادی	0.705	0.819	0.537	-	0.207	-
فرهنگ سازمانی	0.827	0.897	0.743	0.455	0.411	-
مدیریت انسانی	0.865	0.918	0.788	0.308	-	-
منابع انسانی	0.840	0.892	0.675	0.333	0.529	-
پویایی قدرت	0.832	0.877	0.551	0.259	0.428	-
کلی فرآینی	0.716	0.778	0.655	0.207	0.580	-

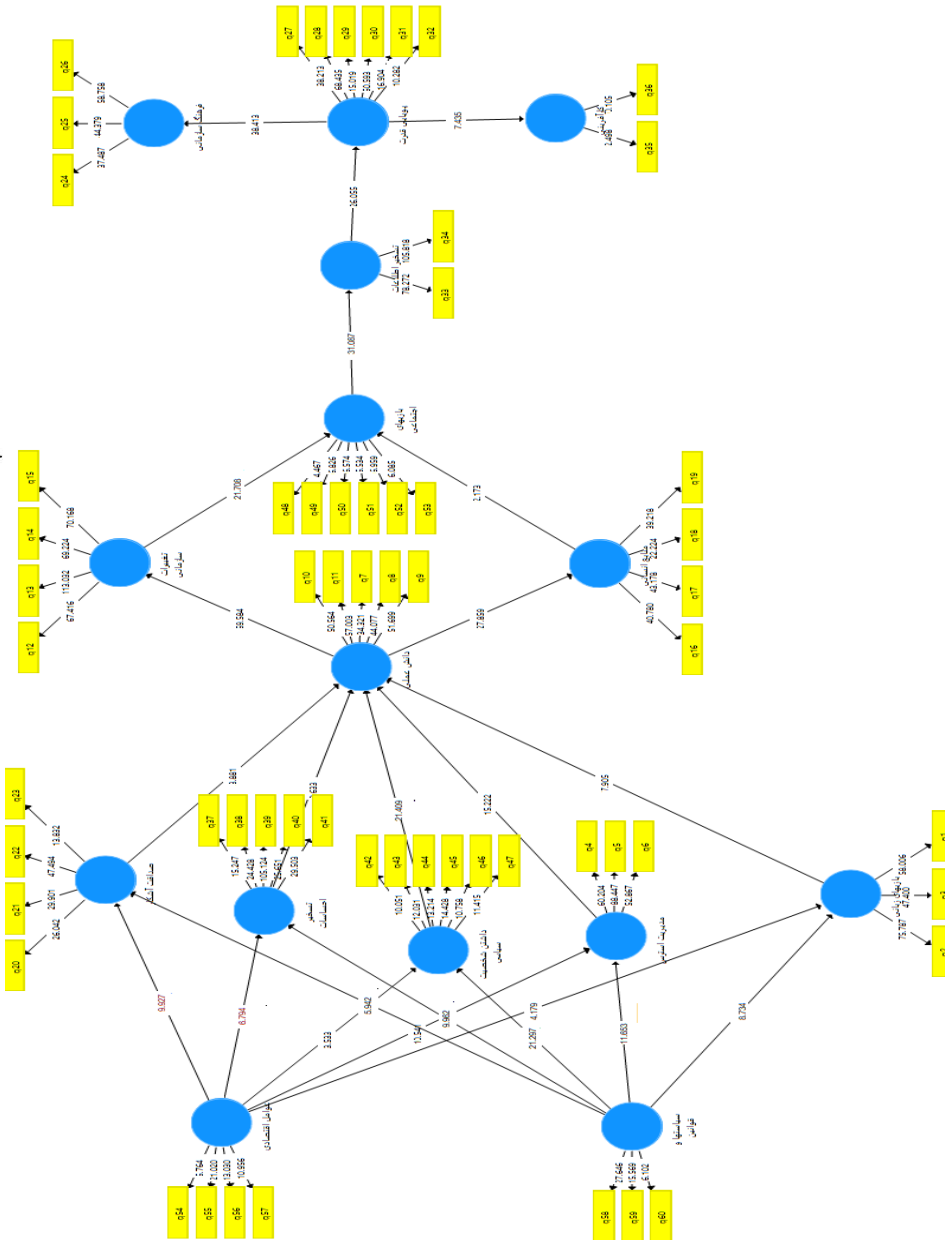
جدول (۵): اعتبار بیرونی سازه‌ها

همان‌طور که در جدول بالا نیز مشاهده می‌شود میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بزرگتر از ۰/۵ است بنابراین روایی همگرا وجود دارد. همچنین آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۷ بوده بنابراین پایایی مورد تأیید است. از طرف دیگر، مقدار پایایی ترکیبی (CR) نیز بزرگتر از AVE است و در تمامی موارد از آستانه ۰/۷ بزرگتر است بنابراین شرط سوم نیز برقرار است. ضریب تعیین ( $R^2$ ) سازه‌های درون‌زای مدل پژوهش مطلوب می‌باشد زیرا این معیار بین ۰ الی ۱ مقدار آن متغیر است هرچه به ۱ نزدیک‌تر باشد مناسب‌تر می‌باشد. همچنین در این پژوهش معیار GOF برای برازش مدل کلی برابر ۰/۵۱۵ بدست آمد که کوچکتر از ۰/۱ است که نشان دهنده برازش قوی مدل می‌باشد.





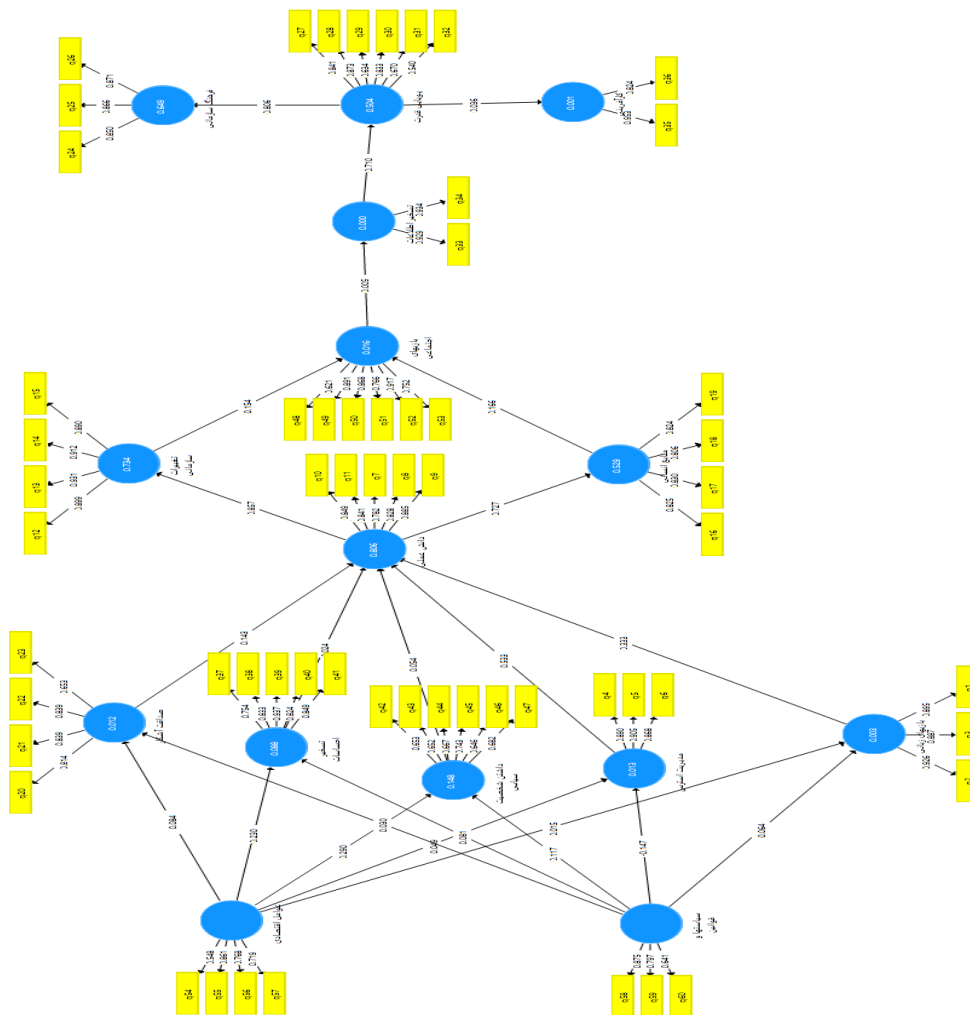
طراحی الگوی هوش سیاسی مدیران شرکت‌های دولتی...



شکل (۳): خروجی اعتبارسنجی مدل باروش حداقل مربعات جزئی



برای بررسی معناداری روابط متغیرهای مدل از روش خودگردان سازی (بوت استرپ<sup>۱</sup>) استفاده شده است که آماره  $t$  را به دست می‌دهد. در سطح خطای ۵٪ اگر مقدار آماره بوت استرپینگ بزرگتر از ۱/۹۶ باشد همبستگی‌های مشاهده شده معنادار است. آماره  $t$  و مقدار بوت استرپینگ برای سنجش معناداری روابط نیز در شکل زیر آمده است.



شکل (۴): معناداری روابط متغیرها با روش حداقل مربعات جزئی (بوت استرپینگ)



همانطور که مشاهده می‌شود که میزان برای تمام متغیرهای مشاهده شده معنادار است. پس به طور کلی می‌توان عنوان نمود که تمامی عوامل در نظر گرفته شده مورد تأیید قرار گرفته است.

### نتیجه‌گیری

هر فردی سیاست را بر اساس حرفه، رابطه دوستی، ضوابط اخلاقی و تمایلات سیاسی و فرهنگی تفسیر می‌کند. امروزه نمی‌توان فقط امور رسمی حکومتی یا رقابت جناح‌ها و احزاب برای قدرت را امور سیاسی تلقی کرد بلکه بسیاری از همین مسائل نیز بخشی از نظام‌ها و منظومه‌های معنایی است، پس در دنیای نوین همه چیز سیاسی است. سیاست شامل بحث‌های غیررسمی است که موجب می‌شود طرفین در یک شرایط عدم اطمینان و تعارض به توافق برسند و تصمیماتی گرفته شود که اگر غیر از این بود، آنان به بن بست می‌رسیدند و آن مسائل حل نمی‌شد. هوش سیاسی یکی از ملاک‌های موفقیت مدیران سازمان است که توسط آن می‌توان اعمال نفوذ را برای تغییرات مناسب ایجاد کرد. هوش سیاسی در مورد کار کردن با صداقت در جهت اهداف و منافع مشترک است، نه در جهت منافع شخص. هوش سیاسی یک چالاکی اجتماعی واضحی را در مفهوم تنظیمات سازمانی آشکار می‌کند که به طور ویژه اثر رفتار بر کار را اداره می‌کنند. در این میان رهبران باهوش سیاسی قدرت را درک می‌کنند. رهبران هوش سیاسی می‌توانند هم از نظر تحلیلی و هم از نظر رفتاری در تعقیب اهداف خود انعطاف پذیر باشند. این انتخاب را فراهم می‌کند و انتخاب تأثیر بالقوه آنها را افزایش می‌دهد. رهبران هوش سیاسی چشم‌انداز دارند و در مواجهه با واقعیت تحویل، قوی یا انعطاف‌پذیر خواهند بود تا در مسیر خود ادامه دهند. آنها با درک ارزش پیش‌بینی، محیط را اسکن می‌کنند تا تغییرات را زودتر شناسایی کنند و از بحران جلوگیری کنند (هاستون و مانوز، ۲۰۱۳). امروزه هوش سیاسی به اندازه‌ای اهمیت پیدا کرده است که برای ایجاد تغییر موفق، رهبران باید بتوانند بر دیگران در سازمان تأثیر بگذارند و بتوانند ذینفعان تغییر را بشناسند و راه‌هایی را برای تأثیرگذاری مناسب بر آنها برای تغییر آغاز کنند. با این حال، رهبران ممکن است از واقعیت دانش سیاسی و در نتیجه از مفید بودن آن اجتناب کنند. این به این دلیل است که کلمه سیاست دارای مفاهیم منفی خاصی مانند استثمار خودخواهانه است. در عین حال، رهبران ممکن است نمونه سیاست سازمانی مثبت باشند. علاوه بر این، توانایی تأثیرگذاری بر دیگران در سازمان چیزی است که در قلب دانش سیاسی نهفته است و بنابراین





ضرورت این هوش خاص در ایجاد تغییر مؤثر در تنظیمات سازمانی ثابت شده است. از این رو، لازم است بررسی شود که چگونه می‌توان هوش سیاسی را برای مدیریت مؤثر تغییر در یک محیط سازمانی در حال تغییر به کار گرفت. با نگاهی به ادبیات مربوطه و بررسی نظریات متخصصان در ایجاد، هوش سیاسی در شرکت‌های دولتی در می‌یابیم که صاحب‌نظران معتقدند بازار سرمایه برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی چاره‌ای جز استفاده از هوش سیاسی در شرکت‌های دولتی در برنامه‌های خود ندارند. بدیهی است که رسیدن به این هدف، مستلزم توجه به رویکرد هوش سیاسی در شرکت‌های دولتی بسیار هوشمندانه است که از نظر علیّی مبهم و از نظر مدیریتی پیچیده است. بنابراین، از آنجا که این رویکرد جدید، نقش پررنگی در شرکت‌های دولتی دارد، اهمیت آن برای مدیران این حوزه پررنگتر می‌شود. لذا در مواجهه با فضای رقابتی حاکم در سازمانهای دولتی، می‌توانند زمینه غلبه بر شرایط متلاطم را فراهم کنند که در نهایت این رویکرد می‌تواند منجر به توسعه سازمان گردد.

بنابراین در این پژوهش به طراحی و تدوین الگو هوش سیاسی مدیران شرکت‌های دولتی ایران پرداخته شد. نتایج نشان داد که بازی‌های اجتماعی بر تسخیر اطلاعات؛ بازی‌های زبانی بر دانش عملی؛ تسخیر احساسات بر دانش عملی؛ تسخیر احساسات بر فرهنگ سازمانی، تغییرات سازمانی بر بازی‌های اجتماعی؛ داشتن شخصیت سیاسی بر دانش عملی؛ دانش عملی بر تغییرات سازمانی؛ دانش عملی بر منابع انسانی؛ سیاست‌ها و قوانین بر بازی‌های زبانی؛ سیاست‌ها و قوانین بر تسخیر احساسات؛ سیاست‌ها و قوانین بر داشتن شخصیت سیاسی؛ سیاست‌ها و قوانین بر صداقت آشکار؛ سیاست‌ها و قوانین بر مدیریت استرس؛ عوامل اقتصادی بر بازی‌های زبانی؛ عوامل اقتصادی بر تسخیر احساسات؛ عوامل اقتصادی بر داشتن شخصیت سیاسی؛ عوامل اقتصادی بر صداقت آشکار؛ صداقت آشکار بر دانش عملی؛ عوامل اقتصادی بر مدیریت استرس؛ مدیریت استرس بر دانش عملی؛ منابع انسانی بر بازی‌های اجتماعی؛ پویایی قدرت بر فرهنگ سازمانی؛ پویایی قدرت بر کارآفرینی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

یافته‌های این پژوهش با یافته‌های تقی‌پور واجارگاه و همکاران (۱۴۰۱) و گل‌پرور و همکاران (۱۴۰۱) دارای تطابق کامل است. یافته‌های این پژوهش‌ها همگی در این حوزه که هوش سیاسی مدیریتی نیازمند به کارگیری مجموعه‌ای از اقدامات در حوزه خرد و کلان است و همچنین باعث می‌شود تا ابعاد شخصیتی و هویتی و فرهنگی جامعه در ارتباط

با شخصیت فرد قرار بگیرد دارای همخوانی است. یافته‌های این تحقیقات همچنین بر جامعیت و شمولیت مقوله هوش سیاسی و ارتباطات اجتماعی و فرهنگی بیانفردی تأکید می‌کنند و بر این واقعیت صحنه می‌گذارند که در یک فضای دیالکتیکی میان فرد و جامعه هوش تعریف و بازتعریف می‌شود و در نتیجه مفهوم هوش سیاسی مفهومی سیال و متغیر است.

پیشنهاد می‌شود مدیران با به کارگیری هوش سیاسی خود با کاهش ضرر و زیان و شناسایی ریسک‌ها که می‌خواهد به عنوان سازمان کمک کند، باید تسلط کافی بر روی امور داشته باشد؛ لذا مدیران با ایجاد رویکردی منظم و اصولی، به سازمان کمک کند که برای دستیابی به اهداف، اثربخشی فرایندهای راهبری، مدیریت ریسک و کنترل را ارزیابی کرده و بهبود بخشد. این مطالعه با محدودیت‌هایی نیز مواجه بوده است که می‌توان به نبود پشتوانه علمی کافی و دانش بومی شده پیرامون الگوی هوش سیاسی مدیران در سازمان‌های دولتی، تازگی و جوان بودن موضوع از نظر مفهوم‌سازی مقوله مذکور، نبود تجربه عملیاتی کشور و آمار و ارقام دقیق در زمینه ارائه الگوی هوش سیاسی مدیران در سازمان‌های دولتی اشاره نمود.



## منابع:

- ال دفت، ر. (۱۳۷۴). تئوری سازمان و طراحی ساختار. علی و سید محمد، پارسائیان و اعرابی (مترجم). تهران: مرکز پژوهش‌های بازرگانی.
- اوئن، ج. (۱۳۸۸). مهارت‌های حیاتی مدیریت. س. قربانلو (مترجم). تهران: نشر مبلغان.
- بخشایشی اردستانی، احمد (۱۳۹۴). سیر تاریخی اندیشه‌های سیاسی در غرب (از افلاطون تا نیچه). تهران: نشر آوای نور.
- بریمانی، ا.؛ رشید رستمی، ک. (۱۴۰۱). رابطه بین هوش سیاسی و فضیلت سازمانی با نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین در کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی (مورد مطالعه: منطقه ویژه اقتصادی بندر امیرآباد). آموزش علوم دریایی، ۹(۲)، ص. ۱۳۸-۱۴۹.
- بیک‌زاد، ج.؛ علایی، م.ب.؛ اسگندری، ک. (۱۳۸۹). بررسی رابطه هوش سازمانی مدیران با عملکرد آنان در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان شرقی. پژوهش‌های مدیریت، ۳(۸)، ص. ۱۴۳-۱۶۳.
- تقی‌پور واجارگاه، س.؛ مختاری بایع کلایی، م.؛ آقا احمدی، ق.ع.؛ اوسط خانجانی، ع. (۱۴۰۱). شناسایی و بررسی روابط علی و معلولی بین ابعاد هوش سیاسی کارگزاران وزارت کشور مبتنی بر دیدگاه اسلامی. جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۹(۵)، ص. ۱۱۲-۱۳۱.
- دوستار، م.؛ ممینی، ی. (۱۳۹۳). مضامین و کارکردهای هوش سیاسی. دانش سیاسی، ۲۰(۱۹)، ص. ۸۶-۶۵.
- رحیمی، م.؛ کشتی‌دار، م.؛ خوشبختی، ج. (۱۳۹۱). سنجش میزان هوش فرهنگی مدیران فدراسیون‌های منتخب در کشور و بررسی رابطه آن با سبک رهبری تحولی. مطالعات ورزشی، ۱۴(۲)، ص. ۱۹۱-۲۰۸.
- زارعی متین، ج. (۱۳۹۹). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. تهران، انتشارات آگاه.
- سروری لاله، ه.؛ موسوی، س. (۱۴۰۰). تأثیر هوش سیاسی در انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض (مورد مطالعه: مدیران دفاتر و شرکت‌های خدمات مسافرت هوایی و گردشگری شهر تبریز). خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۱۲(۴۲)، ص. ۱۶۳-۱۷۳.
- صادقی نصب، م.؛ لطفی، د. (۱۳۹۷). تأثیر هوش سیاسی رهبران بر مدیریت اثربخش تغییر در شهرداری تهران. آفاق علوم انسانی، ۱(۱۲).
- گل‌پرور، م.؛ روحی، م.؛ منظری توکلی، ع.ر. (۱۴۰۱). تأثیر هوش سیاسی بر رابطه هوش‌های اقتصادی و اجتماعی با مشارکت سیاسی (مطالعه موردی شهروندان کرمان). جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۵(۱۰)، ص. ۱۵۸۷-۱۶۰۸.
- گلشاهی، م.م.؛ رهبر، ع.ع.؛ نیک سیرت‌فر، م. (۱۳۹۹). تحلیل مولفه‌های هوش سیاسی در مدیریت منازعات سیاسی. دانش سیاسی، ۱۶(۲)، ص. ۱۶۳-۱۷۱.
- ممینی، ی.؛ دوستار، م.؛ گودرزی، م. (۱۳۹۶). هوش سیاسی و تغییر سازمانی، بررسی نقش تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۱(۲)، ص. ۱۱۳-۱۳۵.
- هاشمی ماد، رضا؛ ادبی فیروزجاه، ج.؛ صابونچی، ر.؛ علیمحمدی، ح. (۱۴۰۰). بررسی وضعیت هوش سیاسی مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی سراسر کشور، سپهر سیاست، دوره ۸، شماره ۲۸، صص ۱۶۵-۱۴۱.

یزدان‌پناه، ع.؛ معرفت، د.؛ فرهمند، ف. (۱۳۹۷). رابطه هوش سیاسی و هوش کلامی با سبک رهبری تحولی مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۵(۲۰)، ۱۰۱-۱۰۸.

حشمت‌زاده، م.ب.؛ حاجی یوسفی، ا.م.؛ طالبی، م.ع. (۱۳۹۶). بررسی موانع تحقق حکمرانی خوب در فرهنگ سیاسی ایران. جستارهای سیاسی معاصر، ۸(۱)، ص. ۱-۲۴.

قنبرنژاد، ح.؛ خدادی، ا. (۱۳۹۵). توانمندسازی سازمانی گامی مؤثر در راستای نیل به حکمرانی خوب. در: تهران: دومین کنفرانس بین‌المللی ابزار و تکنیک‌های مدیریت.

Adams, S. & Zanzi, A. (2005). Developing political intelligence for making feasible decisions. *Journal manage Dev*, No.25, P.350-367.

Alimo-Metcalfe, B. & Alban-Metcalfe, J. (2005). Leadership: Time for a new direction? *Leadership RD.*, No.1, P.51-71

Ashraf, F. & et al. (2011). A Leaders political intelligence for effective change management. *African journal of Business management*, 5(14), P.5798 - 5806.

Brouer, R. & et al. (2006). *The strain-related reactions to perceptions of organizational politics as a workplace stressor: Political skill as a neutralizer*. Handbook of organizational politics.

Chaudhary, H.Ch. (2005). *Knowledge Management For 1 Competitive Advantage*. Excel Books India.

Chrusciel, D. (2006). Considerations of emotional intelligence in dealing with change decision management. *Manage. Decis.*, 44(5), P.644-657.

Cook, S. & Macaulay, S. (2004). *Change management excellence*. London & sterling.

Treadway, D. C., Breland, J. W., Williams, L. M., Cho, J., Yang, J., & Ferris, G. R. (2013). Social influence and interpersonal power in organizations: Roles of performance and political skill in two studies. *Journal of management*, 39(6), 1529-1553.

Ferris, G.R., Davidson, S.L. & Perrewe, P.L. (2000). Political skill at work. *Organ. Dyn.*, No.28, P.25-37.

Ferris, G.R., Munyon, T.P., Basik, K. & Buckley, M.R. (2008). The Performance Evaluation Context: Social, Emotional, Cognitive, Political, and Relationship Components. *Journal Human Resource Management Review*, No.8, P.146-163.

Fielding, N. & Fielding, J. (1986). *Linking Data*. London: Sage Publications Ltd.

Gabel, R.S., Dolan, S.L. & Cerdin, J.L. (2005). *Emotional intelligence as predictor of cultural adjustment for success in global assignments*. Career Development International.

Gardner, L. and Stough, C. (2002) Examining the Relationship between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Manager. *Leadership & Development Journal*, 23, 68-79.

<http://dx.doi.org/10.1108/01437730210419198>



- Gill, R. (2001). Change management - or change leadership? *J. Change Manage*, No.3, P.307-318.
- Groves, K.S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadersh. Organ. Dev. J.*, 27(7), P.566-583.
- Huston, L. & Munoz, T. (2013). *The Open Innovation Business Model*. Available at: [www.innovationexcellence.com/blog/20013/08/12](http://www.innovationexcellence.com/blog/20013/08/12)
- Islam, U., Ilyas, M. & Imran, M.K. (2016). Intelligence and its impact on managerial effectiveness and career success. *Journal of Management Development*, 35(4), P.51-62.
- Jang, J., McSparren, J. & Rashchupkina, Y. (2016). Global governance: present and future. *Palgrave Commun*, No.2. DOI: <https://doi.org/10.1057/palcomms.2015.45>
- Liu, Y., Ferris, G.R., Zinko, R., Perrewe, P.L., Weitz, B. & Xu, J. (2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: a four-study investigation with convergence. *J. Vocat. Behav*, No.71, P.146-65.
- Lussier, R.N. & Achua, C.F. (2010). *Leadership: Theory, applications, and skill development*. (4<sup>th</sup> ed.). Cengage, USA.
- Miller, D. (2002). Successful change leaders: what makes them? What do they do that is different? *J. Change Manage*, No.2, P.359-360.
- Mueller, M. (2010). *The educational implication of multiple intelligence groupings within a cooperative learning environment*. Doctoral dissertation. California University, USA.
- Nawaz, M.M. & Bodla, M.A. (2010). Comparative study of full range leadership model among faculty members in public and private sector higher education institutes and universities. *Int. J. Bus. Manage*, 5(4), P.208-214.
- Oakland, J.S. & Tanner, S. (2007). Successful Change Management. *Total Qual. Manage*, No.18, P.1-19.
- Orbell, J., Morikawa, T., & Allen, N. (2002). The evolution of political intelligence: Simulation results. *British Journal of Political Science*, 32(4), P.613-639.
- Owen, P.S. & Demb, A. (2004). Change dynamics and leadership in technology implementation. *J. Higher Educ.*, 75(6), P.636-666.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. & Stough, C. (2001). Emotional Intelligence and effective leadership. *Leadersh. Organ. Dev. J.*, 22(1), P.5-10.
- Peled, A. (2000). Politicking for success: the missing skill. *Leadersh. Organ. Dev. J.*, No.21, P.20-29.
- Perrewe, P.L., Kelly, L.Z., Gerald, R.F., Ana, M.R., Charles, J.K. & Ralston, D.A. (2004). Neutralizing job stressors: Political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict. *Academy of Management Journal*, 47(1), P.141-152.
- Prati, L.M., Douglas, C., Ferris, G.R., Ammeter, A.P. & Buckley, M.R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *The international journal of organizational analysis*, 11(1), 21-40.



<https://doi.org/10.1108/eb028961>

Radhakrishnan, A. & Udayasuriyan, G. (2010). Emotional intelligence and its relationship with leadership practices. *Int. J. Bus. Manage.*, 5(2), P.65-76.

Reynolds Consulting, S. (2011). 520 pike street , suite 1250. Available at: [www.stephaniereynolds.com](http://www.stephaniereynolds.com).

Sandberg, S. (2013). *Lean In: Women, work and the will to lead*. New York: Random House.

Schafer, J.A. (2010). Effective leaders and leadership in policing: Traits, assesments, development, and expansion. *Policing: Int. J. Police Strateg. Manage.*, 33(4), P.644-663

Schmidt, M.J. (2010). Is there a place for emotions within leadership preparation programs? *J. Educ. Adm.*, 48(5), P.626-641.

Swartz, J. (2012). *Ebay founder, a philanthropic powerhouse*. USA Today.

Treadway, D.C, Breland, J.W., Williams Lisa, M., Cho, J., Yang, J. & Ferris, G.R. (2013). Social Influence and Interpersonal Power in Organizations.

*Roles of Performance and Political Skill in Two Studies Journal of Management*, No.39, P.1529-1553.

Treadway, D.C. & et al. (2004). Leader political skill and employee reactions. *Leadersh. Q.*, 15(4), P.493-513.

Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *J. Manage. Psychol.*, 19(2), P.88-110.

Vredenburg, D., Shea – VanFossen, R. (2010). Human nature organizational politics, and human resource development. *Hum. Res. Dev. Rev.*, No.9, P.26-47.

Yukl, G. (2007). *Leadership in organizations*. (6<sup>th</sup> ed). Dorling Kindersley, Pearson Education, India.



سال بیست و پنجم / شماره نود و نهم / پاییز ۱۴۰۱





## References

- Adams, S. and Zanzi, A. (2005). Developing political intelligence for making feasible decisions. *Journal manage Dev*, 25, 350-367.
- Alimo-Metcalf, B. and Alban-Metcalf, J. (2005). Leadership: Time for a new direction? *Leadership RD.*, 1, 51-71
- Ashraf, F. et al. (2011). A Leader's political intelligence for effective change management. *African journal of Business management*, 5(14), 5798-5806.
- Bakhshayeshi Ardestani, A. (2015). Historical development of political thoughts in the West (from Plato to Nietzsche). Tehran: Avaye Noor Publication.
- Barimani, A.; Rashid Rostami, K. (2022). Relation between political intelligence and organizational virtue with the mediating role of transformative leadership in the staff of Ports and Maritime Organization (a case study of the special economic zone of Amirabad Port). *Journal of teaching in marine sciences*, 9(2), 138-149.
- Beykzad, J.; Alayi, M.B.; Eskandari, K. (2010). A study of the relation between the political intelligence of managers and their performance in the governmental organizations of East Azerbaijan Province. *Management research*, 3(8), 143-168.
- Brouer, R. et al. (2006). The strain-related reactions to perceptions of organizational politics as a workplace stressor: Political skill as a neutralizer. In E. Vigona-Gadot and A. Drory (eds), *Handbook of organizational politics*. Edwards Elgar Publication.
- Chaudhary, H.Ch. (2005). *Knowledge Management for Competitive Advantage*. Excel Books India.
- Chrusciel, D. (2006). Considerations of emotional intelligence in dealing with change decision management. *Manage. Decis.* 44(5), 644-657.
- Cook, S. and Macaulay, S. (2004). *Change management excellence*. London & sterling.
- Daft, R. L. (1995). *Essentials of Organization Theory and Design*. A. Parsaeian and S.M. Arabi (tr.). Tehran: Institute For Trade Studies and Research.
- Doostar, M.; Mombeini, Y. (2014). Themes and functions of political intelligence. *Political science*, 20(19), 65-86.
- Ferris, G.R., Davidson, S.L. and Perrewe, P.L. (2000). Political skill at work. *Organizational Dynamics*, 28, 25-37.
- Ferris, G.R., Munyon, T.P., Basik, K. & Buckley, M.R. (2008). The Performance Evaluation Context: Social, Emotional, Cognitive, Political, and Relationship Components. *Journal Human Resource Management Review*, 8, 146-163.
- Fielding, N. & Fielding, J. (1986). *Linking Data*. London: Sage Publications Ltd.
- Gabel, R.S., Dolan, S.L. & Cerdin, J.L. (2005). Emotional intelligence as predictor of cultural adjustment for success in global assignments. *Career Development International*.

Gardner, L. and Stough, C. (2002) Examining the Relationship between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Manager. *Leadership & Development Journal*, 23, 68-79.

<http://dx.doi.org/10.1108/01437730210419198>

Ghanbarnejad, H.; Khodadadi, A. (2016). Organizational empowerment, an effective step towards good governance. The second International Conference of the Tools and Techniques of Management, Tehran.

Gill, R. (2001). Change management - or change leadership? *J. Change Manage*, No.3, P.307-318.

Golparvar, M.; Roohi, M.; Manzari Tavakkoli, A.R. (2022). The effect of political intelligence on the relation of economic and social intelligence with political participation (the case study of citizens in Kerman). *Political sociology of Iran*, 5(10), 1587-1608.

Golshahi, M.M.; Rahbar, A.A.; Niksiratfar, M. (2020). Analysis of the components of political intelligence in management of political conflicts. *Political science*, 16(2), 163-171.

Groves, K.S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadersh. Organ. Dev. J.*, 27(7), 566-583.

Hashemi Mad, R.; Adabi Firuzjah, J.; Saboonchi, R.; Alimohammadi, H. (2021). A study of the status of the political intelligence of physical education managers of the branches of Islamic Azad University throughout the country. *Sphere of politics* 8(28), 141-165.

Heshmatzadeh, M.B.; Haji Yousefi, A.M.; Talebi, M.A. (2017). Study of the obstacles on the way of good governance in the political culture of Iran. *Contemporary political inquiries*, 8(1), 1-24.

Huston, L. & Munoz, T. (2013). The Open Innovation Business Model. Available at: [www.innovationexcellence.com/blog/20013/08/12](http://www.innovationexcellence.com/blog/20013/08/12)

Islam, U., Ilyas, M. & Imran, M.K. (2016). Intelligence and its impact on managerial effectiveness and career success. *Journal of Management Development*, 35(4), 51-62.

Jang, J., McSparren, J. & Rashchupkina, Y. (2016). Global governance: present and future. *Palgrave Commun*, No.2. DOI: <https://doi.org/10.1057/palcomms.2015.45>

Liu, Y., Ferris, G.R., Zinko, R., Perrewe, P.L., Weitz, B. & Xu, J. (2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: a four-study investigation with convergence. *J. Vocat. Behav*, 71, 146-65.

Lussier, R.N. & Achua, C.F. (2010). *Leadership: Theory, applications, and skill development*. (4th ed.). Cengage, USA.

Miller, D. (2002). Successful change leaders: what makes them? What do they do that is different? *J. Change Manage*, 2, 359-360.

Mombeini, Y.; Doostar, M.; Goodarzi, M. (2017). Political intelligence and organizational change, a study of the moderating role of organizational culture. *Management research in Iran*, 21(2), 113-135.

Mueller, M. (2010). The educational implication of multiple intelligence groupings within a cooperative learning environment. [Doctoral dissertation,





California University, USA].

Nawaz, M.M. and Bodla, M.A. (2010). Comparative study of full range leadership model among faculty members in public and private sector higher education institutes and universities. *International Journal of Business Management*, 5(4), 208-214.

Oakland, J.S. and Tanner, S. (2007). *Successful Change Management*. Total Qual. Manage, 18, 1-19.

Orbell, J., Morikawa, T., and Allen, N. (2002). The evolution of political intelligence: Simulation results. *British Journal of Political Science*, 32(4), 613-639.

Owen, J. (2009). *How to Manage: the Art of Making Things Happen*. S. Ghorbanloo (tr.). Tehran: Moballeghan Publication.

Owen, P.S. and Demb, A. (2004). Change dynamics and leadership in technology implementation. *Journal of Higher Education*, 75(6), 636-666.

Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. and Stough, C. (2001). Emotional Intelligence and effective leadership. *Leadership Organization Development Journal*, 22(1), 5-10.

Peled, A. (2000). Politicking for success: the missing skill. *Leadership Organization Development Journal*, 21, 20-29.

Perrewe, P.L., Kelly, L.Z., Gerald, R.F., Ana, M.R., Charles, J.K. and Ralston, D.A. (2004). Neutralizing job stressors: Political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict. *Academy of Management Journal*, 47(1), 141-152.

Prati, L.M., Douglas, C., Ferris, G.R., Ammeter, A.P. and Buckley, M.R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *The international journal of organizational analysis*, 11(1), 21-40. <https://doi.org/10.1108/eb028961>

Radhakrishnan, A. & Udayasuriyan, G. (2010). Emotional intelligence and its relationship with leadership practices. *International Journal of Business Management*, 5(2), 65-76.

Rahimi, M.; Kashtidar, M.; Khoshbakhti, J. (2012). Appraisal of the extent of the cultural intelligence of the managers of the selected federations in the country and the study of their relation with the style of transformative leadership. *Sport management studies*, 14(2), 191-208.

Reynolds Consulting, S. (2011). 520 pike street, suite 1250. Available at: [www.stephaniereynolds.com](http://www.stephaniereynolds.com).

Sadeghi Nasab, M.; Lotfi, D. (2018). The effect of the political intelligence of leaders on effective management of change in Tehran municipality. *Horizons of human sciences*, 1(12).

Sandberg, S. (2013). *Lean In: Women, work and the will to lead*. New York: Random House.

Sarvari Laleh, H.; Mousavi, S. (2021). The effect of political intelligence on choosing contradictory styles of management (the case study of the managers of flights and tourism services companies and offices in Tabriz). *Journal of publication administration mission*, 12(42), 163-173.

- Schafer, J.A. (2010). Effective leaders and leadership in policing: Traits, assessments, development, and expansion. *Policing: Int. Journal of Police Strategic Management*, 33(4), 644-663.
- Schmidt, M.J. (2010). Is there a place for emotions within leadership preparation programs? *Journal of Education Administration*, 48(5), 626-641.
- Swartz, J. (2012). Ebay founder, a philanthropic powerhouse. *USA Today*.
- Taghipour Vajargah, S.; Mokhtari Baye Kalayi, M.; Agha Ahmadi, Gh. A.; Awsat Khanjani, A. (2022). Identification and study of causal relationships between the dimensions of the political intelligence of the agents of the Interior Ministry based on the Islamic view. *Political sociology of Iran*, 9(5), 112-131.
- Treadway, D. C., Breland, J. W., Williams, L. M., Cho, J., Yang, J., & Ferris, G. R. (2013). Social influence and interpersonal power in organizations: Roles of performance and political skill in two studies. *Journal of management*, 39(6), 1529-1553.
- Treadway, D.C, Breland, J.W., Williams Lisa, M., Cho, J., Yang, J. & Ferris, G.R. (2013). Social Influence and Interpersonal Power in Organizations. Roles of Performance and Political Skill in Two Studies *Journal of Management*, 39, 1529-1553.
- Treadway, D.C. & et al. (2004). Leader political skill and employee reactions. *Leadership Quarterly*, 15(4), 493-513.
- Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of Management Psychology*, 19(2), 88-110.
- Vredenburgh, D., Shea-VanFossen, R. (2010). Human nature organizational politics, and human resource development. *Human Resource Development Review*, 9, 26-47.
- Yazdanpanah, A.; Marefat, D.; Farahmand, F. (2018). The relation of political intelligence and linguistic intelligence with the transformative leadership style of the managers and staff of the Ministry of Sport and Youth. *Studies of organizational behavior management in sport*, 5(20), 101-108.
- Yukl, G. (2007). *Leadership in organizations*. (6th ed). Dorling Kindersley, Pearson Education, India.
- Zarei Matin, H. (2020). *Management of advanced organizational behavior*. Tehran: Agah Publication.

