

بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تغییرات سازمانی

با تأکید بر نقش میانجی هوش سیاسی

محمد دوستار^۱، یعقوب ممبینی^۲، مهشید گودرزی^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۲/۲ تاریخ پذیرش: ۹۵/۲/۲۹

چکیده

رهبران تحول‌آفرین به سطح بالایی از هوش سیاسی نیاز دارند تا بتوانند به صورت شایسته‌ای با مقاومت پنهان و آشکار برای تغییر و تحول سازگار شوند و آن را تسهیل کنند. اعمال نفوذ و قدرت وجودی رهبران، آن‌ها را در جهت ایجاد تغییر در کارکنان و سازمان یاری داده و به تحقق اهداف سازمانی کمک می‌کند؛ لذا هدف پژوهش، شناسایی سبک رهبری مؤثر در اجرای تحول اداری و تحلیل اهمیت و جایگاه مدیران برخوردار از توانمندی هوش سیاسی در پیاده‌سازی تغییرات سازمانی و برنامه‌های تحول اداری است. در این مقاله به بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تغییرات سازمانی با میانجی‌گری هوش سیاسی در سازمان‌های دولتی استان گیلان پرداخته شده است؛ بنابراین ابتدا با مرور مبانی نظری، فرضیه‌های پژوهش نوشته شد و سپس با استفاده از پرسش‌نامه، داده‌ها جمع‌آوری شد. جامعه آماری پژوهش شامل سازمان‌های دولتی استان گیلان است که برنامه تحول اداری در سال‌های گذشته در آن‌ها اجرا شده یا در حال اجرا است. از این جامعه آماری، ۶۴ سازمان دولتی به روش تصادفی ساده برای نمونه آماری انتخاب شدند. پژوهش حاضر کاربردی و روش پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی بوده که اطلاعات به روش میدانی جمع‌آوری شده و برای تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری و الگوریتم حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین با میانجی‌گری هوش سیاسی بر روی تغییرات سازمانی تأثیرگذار است. افزایش درک هوش سیاسی رهبران، موفقیت سازمانی را افزایش، اضطراب را کاهش و روابط خارجی سازمان را بهبود می‌بخشد.

واژگان کلیدی

رهبری تحول‌آفرین، تغییرات سازمانی، هوش سیاسی، سازمان‌های دولتی استان گیلان.

۱. دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. نویسنده مسئول: y.mombini@gmail.com

۳. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.

مقدمه

ضرورت اصلاح، تغییر و ایجاد تحول در نظام اداری کشور به- عنوان یکی از ابزار تحقق اهداف نظام جمهوری اسلامی از مواردی است که پس از انقلاب اسلامی مورد توجه دولت‌ها قرار گرفته و در اجرای بند ۴-۳ بخش نظام اداری و اجرایی پیوست قانون برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، شورای عالی اداری به منظور ایجاد یک نظام منسجم اداری در ابعاد نیروی انسانی، مدیریت، تشکیلات، سازماندهی و روش‌ها تشکیل گردید و تاکنون برنامه تحول در نظام اداری را ساماندهی می‌کند؛ اما در طول اجرای پنج برنامه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، اهداف مندرج در برنامه-ها تحقق نیافته است؛ به طوری که بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی زیر ده ساعت در هفته است. بنابراین علاوه بر محتوای برنامه‌های تدوین‌شده، باید روش اجرا و مهارت-های کافی مدیران در انتخاب سبک رهبری مناسب و توانایی اعمال نفوذ بر زیردستان جهت ترغیب آن‌ها به حمایت و اجرای تغییر مورد مطالعه و کنکاش علمی قرار گیرد، عواملی که به نظر می‌رسد در نظام اداری ما خیلی به آن توجه نمی‌شود. با توجه به لزوم ایجاد تحولات اساسی در نظام اداری کشور ما و نقش مؤثر رهبری و مدیریت سازمان در این‌گونه تحولات، انجام پژوهش‌هایی در این زمینه بیش‌ازپیش ضروری به نظر می‌رسد. در سازمان‌های ایرانی به خصوص سازمان‌های دولتی به دلیل تأکید زیاد بر اصول بوروکراتیک، ایجاد زمینه‌های اجرای موفق برنامه‌های تغییر و تحول اداری با چالشی اساسی روبه‌رو است. پرداختن به موضوع تغییر سازمانی برای سازمان‌های دولتی که انگیزه‌های غیرمادی و اهدافی از جنس خدمت‌رسانی دارند، از اهمیتی دوچندان برخوردار است؛ زیرا ورودی‌ها، فرآیند و عملیات و خروجی‌های این نوع سازمان‌ها در ارتباطی مستقیم و تنگاتنگ با مؤلفه‌های انسانی و نرم است. مؤلفه‌هایی که تغییرات در آن‌ها محسوس نیست؛ ولی درک نکردن تغییرات، تطابق نداشتن با آن‌ها و فقدان چاره‌اندیشی لازم برای آثار تغییرات، نتایجی عمیق و جبران‌ناپذیر برای سازمان و همچنین بازتاب‌های گسترده اجتماعی به دنبال خواهد داشت. با توجه به گسترش دامنه فعالیت‌های دولت،

افزایش هزینه‌های عمومی و شرایط اقتصادی و سیاسی، توجه به سازمان‌های دولتی بیش‌ازپیش اهمیت پیدا کرده است؛ لذا تلاش در جهت بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی ضروری به نظر می‌رسد (قلی پور، پورعزت، حضرتی، ۱۳۸۸). با توجه به اینکه میزان بهره‌وری، رضایت ارباب‌رجوع، ساعت کار مفید، پاسخ-گویی و سلامت سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور ما از نرخ پایینی برخوردار؛ ولی هزینه‌های جاری، نارضایتی کارکنان، موازی کاری و فساد اداری از نرخ بالایی برخوردار است، تلاش برای تغییر و ایجاد تحول در نظام اداری از برنامه‌های همه دولت‌ها بوده است؛ در نظام اداری گذشته و از سال ۱۳۴۱ ه.ش بحث انقلاب و تحول اداری پیوسته مطرح بوده است. پس از آن و در نظام جمهوری اسلامی ایران لزوم چنین تحولی در قانون اساسی مطرح شده است به نحوی که در مقدمه و در بند دهم از اصل سوم فصل اول از قانون اساسی، ایجاد نظام اداری صحیح و حذف تشکیلات غیرضروری یکی از امور مهمی است که دولت موظف به به‌کارگیری همه امکانات خود برای انجام آن می‌باشد. همچنین برنامه‌های اول (۱۳۷۳-۱۳۶۹ ه.ش) و دوم (۱۳۷۸-۱۳۷۴ ه.ش) توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نیز چنین هدفی را دنبال کرده است. ماده اول از فصل اول قانون برنامه سوم توسعه (۱۳۸۳-۱۳۷۸ ه.ش) تحت عنوان اصلاح ساختار اداری و مدیریت، بخش ششم از فصل دوازده، ماده ۱۵۴-۱۳۵ قانون برنامه چهارم توسعه (۱۳۸۸-۱۳۸۴ ه.ش) تحت عنوان نوسازی دولت و ارتقاء اثربخشی حاکمیت و فصل چهارم قانون برنامه پنجم توسعه (۱۳۹۴-۱۳۹۰ ه.ش) به این مهم پرداخته است. پس از ادغام سازمان امور اداری و استخدامی کشور و سازمان برنامه و بودجه در سال ۱۳۷۹ ه.ش و تشکیل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور این حرکت شکل و محتوایی نوین به خود گرفته است. سرانجام و بر مبنای بررسی اقدامات اولیه، هیئت‌وزیران در جلسه مورخ ۱۳۸۱/۱/۱۸ موافقت نمود که هفت برنامه اصلی ایجاد تحول در نظام اداری توسط دستگاه‌های دولتی اجرا گردد. سپس در سال ۸۴ تا ۹۲ دولت ده برنامه تحولی را تدوین کرد که اجرا شود و از سال ۹۳ هیئت‌وزیران در اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی

تحقیقات بیشتر محتوای برنامه و ساختار اجرایی بررسی شده است درحالی‌که در این پژوهش مباحث اثرگذار در سطح عملیاتی مورد بحث است. ضمن اینکه تمایل به سیاست و هوش سیاسی در سازمان‌های دولتی بسیار بالاتر از سازمان‌های دیگر است و افراد تمایل به کسب قدرت و نفوذ بیشتری دارند. کارکنان سطوح سازمانی بالاتر نسبت به کارکنان موقعیت‌های پایین‌تر، ادراک قوی‌تری از سیاست سازمانی دارند، زیرا قدرت بیشتری دارند که به آن‌ها اجازه می‌دهد تا منابع را به دست آورند و برای دستیابی به منفعت بیشتر اقدام به رفتار سیاسی کنند (فانی^۳، شیخی نژاد، دانایی‌فرد، حسن‌زاده، ۱۳۹۳: ۲۱۴). به همین خاطر جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش را سازمان‌های دولتی استان گیلان تشکیل می‌دهند.

با بررسی پژوهش‌های انجام‌شده و منابع متعددی که در زمینه رهبری و تغییر سازمانی وجود دارد، پژوهش‌های نظام‌یافته اندکی جهت بررسی ماهیت خاص این رابطه و هوش سیاسی اجرا شده است. لذا پژوهش حاضر تلاشی در جهت رفع این خلأ و کمک به محققان جهت تبیین موضوعات جدید و مرتبط با هوش سیاسی و رهبری تغییرات در سازمان‌ها است. بحث و بررسی در خصوص رهبری و هوش سیاسی در مدیریت تغییرات سازمانی از مباحث نو محسوب می‌شود؛ به طوری که در کشورمان تاکنون پژوهش‌هایی در این زمینه و در جهت تسهیل تحول اداری انجام‌نشده است.

در این مقاله، پس از مقدمه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش پرداخته شده است، سپس مدل مفهومی و روش پژوهش توضیح داده شده است. پس از شرح تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها بیان شده است.

مبانی نظری

رهبری تحول‌آفرین

نظریه رهبری تحول‌آفرین^۱ یکی از محبوب‌ترین چارچوب‌های نظری در حوزه رهبری است. از سوی دیگر در بسیاری از

مقام معظم رهبری و به استناد اصل ۱۳۸ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، هشت برنامه تصویب کردند که شش برنامه در سطح استانی به منظور دستیابی به دولتی کارا، اثربخش و متعهد به آرمان‌ها و متکی به اعتماد مردم به اجرا درآید؛ اما علی‌رغم تلاش‌های انجام‌شده مسائل، مشکلات و تنگناهای اداری در خصوص بهره‌وری، چابکی، رضایت ارباب‌رجوع، کاهش هزینه‌های اجرایی، دیوان‌سالاری افسار‌گریخته و ... به قوت خود در سازمان‌های دولتی باقی است. به نظر می‌رسد در اجرای این برنامه‌های تحول اداری توسط مدیران دستگاه‌های دولتی ویژگی‌هایی باید لحاظ شود که کمتر به آن توجه می‌شود. از جمله این ویژگی‌ها برخورداری مدیران از سبک رهبری مناسب با تغییر و تحول و توانایی نفوذ در اجرای تحول اداری که نیازمند برخورداری از هوش مدیریتی به خصوص هوش سیاسی می‌باشد، است؛ لذا سازمان‌های دولتی استان گیلان نیز از این امر مستثنا نبوده و نیازمند رهبرانی با هوش سیاسی بالا و توانمند جهت ایجاد تغییرات لازم و هدایت سازمان‌ها به سمت اهداف تعیین‌شده است تا بتوانند به بهره‌وری و سطح عملکرد قابل قبولی دست یابند و موجبات رضایت ارباب‌رجوع را فراهم نمایند؛ از این رو هدف این پژوهش، شناسایی سبک رهبری مؤثر در اجرای تحول اداری و تحلیل اهمیت و جایگاه مدیران برخوردار از توانمندی هوش سیاسی در پیاده‌سازی تغییرات سازمانی و برنامه‌های تحول اداری است. در این پژوهش تلاش می‌شود تا اثر رهبری تحول‌آفرین بر روی تغییر سازمانی از راه هوش سیاسی بررسی شود و مشخص شود که آیا هوش سیاسی می‌تواند در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تغییرات سازمانی نقش میانجی را ایفا نماید؟

برای دستیابی به هدف‌های پژوهش، سازمان‌های دولتی استان گیلان به عنوان مورد مطالعه انتخاب شدند. انگیزه اصلی انتخاب سازمان‌های دولتی، این است که اولاً برنامه‌های مختلف تحول اداری که از برنامه اول تا پنجم توسعه در کشورمان به اجرا درآمده است، علی‌رغم زحمات زیاد مدیران آن‌چنان‌که باید موفقیت‌آمیز نبوده است و نتایج پژوهش‌های موردی انجام‌شده صحت این ادعا را تأیید می‌کند (کاظمی حاتمی، ۱۳۷۹). در این

انگیزش الهام‌بخش^۱: همه انسان‌ها در زندگی و در کارشان نیاز به احساسی قوی درباره هدف‌هایشان دارند. رهبران تحول‌آفرین با به چالش کشیدن و معنا بخشیدن به کار پیروان خود، به آن‌ها انگیزه می‌دهند. روحیه گروهی با این نوع رهبری ارتقا می‌یابد (باس، ریگیو، ۲۰۰۶: ۶). به‌خصوص این کار توسط نشان دادن همدلی و خوش‌بینی، در گیرکردن پیروان در ارائه چشم اندازهای آینده و داشتن انتظارات بالا از آن‌ها انجام می‌شود (پاپر^۱، ۲۰۰۰: ۲۶۸).

ترغیب ذهنی^{۱۱}: رهبران تحول‌آفرین تصورات قدیمی پیروانشان را به چالش می‌کشند و آن‌ها را ترغیب می‌کنند تا راه‌های بهتری را برای حل مسائل‌شان کشف نمایند و خلاقیت و نوآوری را نیز در میان آن‌ها تشویق می‌کنند (ممینی و ممینی، ۱۳۹۲: ۴۵). ترغیب ذهنی، برانگیختن پیروان به وسیله رهبر به منظور کشف راه‌حل‌های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان است. ترغیب ذهنی شامل ارتقاء ذهنی، عقلانیت، تفکر منطقی، شناخت مشکلات و حل دقیق مسائل می‌شود (موغلی، ۱۳۸۲: ۷۹).

ملاحظات فردی^{۱۲}: رهبر تحول‌آفرین با تک‌تک پیروان رابطه‌ای مجزا برقرار کرده تا نیازها، مهارت‌ها و آرزوهای متفاوت آن‌ها را درک نماید (گومولوگو، السو^{۱۳}، ۲۰۰۹: ۴۶۲). این رهبران مانند یک مربی یا معلم، عمل کرده و پیوسته پیروان خود را در جهت نیل به سطوح عالی‌تر ظرفیت خود توسعه می‌دهند. پیروان رشد یافته به صورت پیاپی سطوح توانمندی‌های بالقوه‌شان را بالاتر می‌برند. این رهبران ممکن است زمان قابل‌ملاحظه‌ای را صرف پرورش دادن، آموزش و تعلیم کنند (سنجی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۱۵).

رهبران سازمان‌ها با استفاده از سبک رهبری تحول‌آفرین می‌توانند انعطاف لازم برای پذیرش تغییر را در کارکنان سازمان ایجاد کرده و به اهداف موردنظر دست یابند.

مطالعات، رهبری تحول‌آفرین به دلیل جنبه‌های مثبتش از جمله ارتباط مثبت آن با رضایت کارکنان، عملکرد، انگیزه و تعهد، موردتوجه و تمجید قرار گرفته است (آیوی، کلین^۱، ۲۰۰۸: ۲۴۸). رفتار رهبری تحول‌آفرین نشان‌دهنده فعال‌ترین و مؤثرترین شکل از رهبری است، به طوری که در آن رهبران از نزدیک با کارکنان خود برخورد دارند و به آن‌ها انگیزه‌ای می‌دهند که فراتر از معمول، مشغول به انجام کار خود می‌شوند (کمپس، رودریگز^۲، ۲۰۱۱: ۴۲۴). در سبک رهبری تحول‌آفرین، رهبری به‌عنوان فرآیند اثرگذاری بر تفکرات و مفروضات اعضاء سازمان و ایجاد تعهد نسبت به تصمیمات اساسی و راهبردهای سازمان محسوب می‌شود (ممینی و ممینی ۱۳۹۲: ۴۴). مفهوم اولیه رهبری تحول‌آفرین توسط برنز^۳ (۱۹۷۸) و در نتیجه پژوهش‌های توصیفی او پیرامون رهبران سیاسی مطرح شد و بعدها توسط بس^۴ (۱۹۸۵) بیشتر بسط یافت (سنجی، فرهی بوزنجانی، حسینی سرخوش، ۱۳۹۰: ۱۱۴). از نظر بس، رهبر تحول-آفرین به فردی اطلاق می‌شود که پیروان را توانمند می‌سازد، به آن‌ها برای عملکرد فراتر از انتظاراتشان انگیزه می‌دهد و آن‌ها را به جای تعقیب منافع زودگذر شخصی، تشویق به پیروی از هدف‌های جمعی می‌نماید (کاک^۵، ۲۰۱۱). نظریه رهبری تحول‌آفرین شامل چهار مؤلفه اصلی به شرح زیر است: نفوذ آرمانی^۶: رهبری تحول‌آفرین الگویی را برای ایفای نقش ارائه می‌دهد که از سوی پیروان موردقبول واقع شده و به آن اعتماد می‌کنند. دلیل این امر آن است که این رهبران منفعت خود را فدای منافع گروه و سازمان می‌کنند و در نتیجه پیروانشان برای آن‌ها احترام قائل‌اند (آولیو، باس^۷، ۲۰۰۲). نفوذ آرمانی عبارت است از سرافرازی، فرهمندی، احترام و وفاداری بی‌چون و چرای پیروان به رهبری که حسی آرمانی را انتقال می‌دهد. نفوذ آرمانی باعث می‌شود، رهبران تحول‌آفرین به‌عنوان الگوهایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند (موغلی، ۱۳۸۲: ۷۹).

. Inspirational Motivation
 . Bass, Riggio
 . popper
 . Intellectual Stimulation
 . Individualized Consideration
 . Gumusluoglu & Ilsev

. Ivey & Kline
 . Camps, Rodríguez
 . Burns
 . Bass
 . kark
 . Idealized Influence
 . Avolio, Bass

هوش سیاسی

محققان معتقدند که به کار گرفتن هوش سیاسی در سازمان‌ها بسیار ضروری است (فریس و همکاران، ۲۷: ۲۰۰۰). هوش سیاسی^۹ یکی از ملاک‌های موفقیت مدیران سازمان است که توسط آن می‌تواند اعمال نفوذ برای تغییرات مناسب را ایجاد کند. هوش سیاسی یک چالاک‌ی اجتماعی واضحی را در مفهوم تنظیمات سازمانی آشکار می‌کند که به‌طور ویژه اثر رفتار بر کار را اداره می‌کند (دوستار، ممبینی، ۱۳۹۳: ۷۰). هوش سیاسی دربرگیرنده مهارت‌های اجتماعی متمایز در زمینه رفتار است که به‌خصوص در زمینه تأثیر بر رفتار کاری تأکید دارد (فریس و همکاران، ۲۰۰۰: ۳۱-۳۲). هوش سیاسی توانایی بسیار فعالانه مدیریت کردن واکنش‌ها در برابر تغییر و اهرم‌های قدرت و نفوذ است (کوک، مک کیلی^{۱۰}، ۲۰۰۴: ۳۸). همچنین هوش سیاسی شامل توانایی ایجاد یک شبکه ارتباطی خوب است که می‌تواند ائتلاف‌های غیررسمی را به‌مانند ائتلاف‌های رسمی ایجاد کند (آدامز، زانزی^{۱۱}، ۲۰۰۶: ۳۵۴).

برای اینکه افراد هوش سیاسی به دست آورند لازم است پایه-ها و منابع قدرت اثرگذاری را که خود و یا دیگران دارند بشناسند و مهارت‌های مذاکره‌شان را توسعه دهند (رینولدز^{۱۲}، ۲۰۱۱: ۴). رهبرانی 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 (ممبینی، دوستار، گودرزی، ۱۳۹۴: ۳۴).

فعالیت سیاسی، به‌طور ذاتی در همه تعاملات سازمان‌ها وجود دارد؛ بنابراین، به‌عنوان یکی از عناصر تشکیل‌دهنده سازمان‌ها محسوب می‌شود (فانی^{۱۳}، شیخی نژاد، دانایی فرد، حسن زاده، ۱۳۹۳: ۲۱). سازمان‌های بزرگ از هوش سیاسی برای دستیابی به سهمی از دولت و به دست آوردن سهم رقباتی ناشناخته استفاده می‌کنند. آن‌ها از هوش سیاسی برای تحلیل عوامل اقتصادی، سیاسی و فناورانه مرتبط با کسب‌وکار خود، شناختن نقاط

تغییر سازمانی

تغییر سازمانی^۱ به‌طور خاص فرآیندی برنامه‌ریزی شده و کوششی آگاهانه در جهت تقویت روش‌هایی است که گروه‌ها، بخش‌ها یا کل سازمان بر اساس آن عمل می‌کنند. تغییر سازمانی دربردارنده دگرگونی در ساختار، شیوه انجام امور، فناوری، فرهنگ و مدیریت است. سازمان‌ها تغییر می‌یابند تا مشکلی را برطرف سازند، بقای خود را استمرار بخشند و با کیفیتی بهتر به اهداف خود جامه عمل بپوشانند. با طی کردن این فرآیند سازمان‌ها رشد و توسعه پیدا می‌کنند (فرازجا، خادمی: ۵۱). تغییر سازمانی عبارت است از حرکت سازمان از حالت موجود در جهت حالت مطلوب، به‌منظور افزایش اثربخشی (لانبرگ^{۱۰}، ۲۰۱۰: ۱). تغییرپذیری سازمانی، عزم همه‌جانبه سازمان برای نیل به تغییرات است که جز با آمادگی سازمانی، حاصل نمی‌شود (کامرون، فریمان، میشر^{۱۱}، ۱۹۹۳). هدف از تغییر سازمانی انطباق‌پذیری با محیط و عملکرد بهتر است (کاملی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۰۴). دانهام و همکاران^{۱۲} (۱۹۸۹)، سه دیدگاه شناختی، احساسی و رفتاری را در مورد تغییر نام می‌برند.

شناختی^۹: نشان‌دهنده وسعت شناخت فردی از وقوع تغییر و تمایل به بهره‌مندی سازمان و کارکنان از آن است. احساسی^{۱۰}: بیانگر این مطلب است که یک فرد تا چه میزان از تغییر سازمانی لذت می‌برد.

رفتاری^{۱۱}: تمایلات رفتاری در برابر تغییر، حدی است که آن فرد اقداماتی در پیش می‌گیرد که حمایت‌کننده تغییر یا شروع‌کننده تغییر هستند (دانهام و همکاران، ۱۹۸۹).

مدیران با استفاده از سبک رهبری تحول‌آفرین قادر خواهند بود تا تغییر و تحولات را در سازمان‌ها مدیریت کرده و سازمان‌ها را به سمت اهداف از پیش تعیین‌شده هدایت کنند. در این میان مدیرانی که از توانمندی‌های هوش سیاسی خود در سازمان استفاده کنند در رهبری تغییرات موفق‌تر عمل خواهند کرد.

-
- . Organizational Change
 - . Lunenburg
 - . Cameron , Freeman, Mishra
 - . Dunham et al
 - . Cognitions
 - . Affective
 - . Behavioral

-
- . Ferris et al
 - . Political Intelligence
 - . Cook, Macaulay
 - . Adams, Zanzi
 - . Reynolds

اعمال نفوذ استفاده می‌کند؛ بنابراین مدیری که بدون هوش سیاسی عمل کرده باشد در اعمال نفوذ با شکست روبه‌رو می‌شود (پریو و همکاران^۱، ۲۰۰۰: ۱۱۸). هر چه قدر سازمان بیشتر سیاسی می‌شود، نیاز به درک پویایی‌های قدرت نیز افزایش می‌یابد. از آنجاکه مفهوم سنتی قدرت ضعیف شده است، مدیران مایل هستند که معاملات سیاسی را جهت پر کردن خلأ قدرت به‌کارگیرند. کسی که از چگونگی به دست آوردن و استفاده از قدرت آگاه باشد یک رهبر سیاسی باهوش است (لوسیر، آچوآ^۲، ۲۰۱۰: ۱۱۴).

شخصیت سیاسی^۳: هوش سیاسی با تفسیر موقعیت سیاسی در سازمان‌ها و محیط همراه است. محتوا و سبک تصمیم‌گیری در سازمان از عناصر انگیزه‌ها، اعتقادات، سبک تصمیم‌گیری و سبک فردی تأثیر می‌پذیرد. از نظر انگیزه‌ها و اعتقادات، رهبران با هوش سیاسی، با صداقت برای سازمان‌ها و نه برای منفعت شخصی خود، کار می‌کنند؛ از این‌رو آن‌ها به‌خوبی بر روی سازمان تمرکز می‌کنند و مغرور نیستند (کوک، مک کیلی، ۲۰۰۴: ۱۰۸). هوش سیاسی سبک درون فردی متمایزی دارد که جذاب است و افراد را قادر می‌سازد درحالی‌که با دیگران و از طریق آن‌ها کار می‌کنند، رشد کنند (پریو و همکاران، ۲۰۰۰). در واقع رهبران امروزی سازمان‌ها، آشکارا با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند و فعالانه به دنبال تغییر و بهبود امور هستند؛ چنین رهبرانی تعاملات بین شخصی را به‌مثابه اجرای چشم‌انداز سازمان مشاهده می‌کنند و خود می‌توانند صداقت و اعتماد به نفس را در افراد سازمان القاء کنند. آن‌ها، با توجه به نفوذ فردی و ظرفیت هوش سیاسی، توانایی غلبه بر اجبار را دارند که به انعطاف‌پذیری در سازمان برمی‌گردد (فریس و همکاران، ۲۰۰۸). داشتن طبیعت فعال، نفوذ فردی و داشتن تمرکز در هوش سیاسی به رهبران در تغییر سازمانی کمک می‌کند.

صداقت آشکار^۴: عبارت است از توانایی انتقال و ابلاغ برداشت‌های صادقانه و صمیمانه و پرهیز از دورویی و فریب افراد (فریس و همکاران، ۲۰۰۵). صداقت آشکار قدرتی است که باعث می‌شود تا کارکنان و افراد سازمان در لحظات سخت و

ضعف و یافتن راه‌حل برای آن‌ها و تغییر در راهبرد فعلی یا تعدیل آن بهره می‌برند (دوستار، ممینی، ۱۳۹۳: ۷۲). ابعاد هوش سیاسی عبارت‌اند از:

بازی‌های اجتماعی^۱: با توجه به وضعیت سیاسی سازمان، دو بازی اجتماعی مهم شامل همکاری و رقابت در سازمان وجود دارد که فرد ممکن است یکی از آن‌ها را انتخاب کند. در سازمان‌ها دو فعالیت دست‌کاری کردن اطلاعات و توانایی خواندن ذهن دیگران به سود منافع فردی صورت می‌گیرد. نقش‌پذیری در سازمان‌ها به افراد اجازه می‌دهد که دیدگاه دیگران را از طریق به رسمیت شناختن وابستگی‌ها، نیازهای ائتلاف و جانشین‌هایی که برای دیگران وجود دارد، درک کنند. یکی از بازتاب‌های ممکن در نقش‌پذیری، پاسخ ذینفعان و درک تغییرات محسوس قدرت در طی فرآیند تصمیم‌گیری است. از این‌رو نقش‌پذیری می‌تواند نگاه دیگران را درک و دیدگاه آن‌ها را تسهیل کند (اشرف، زهید لقبال^۲، ۲۰۱۱: ۵۸۰۰). انجام معاملات و تبادل علایق برای یک هدف، یک نمونه برای اعمال هوش سیاسی است. با هوش سیاسی، نه فقط فرد قادر به رفتار مناسب در موقعیت‌های اجتماعی محل کار است؛ بلکه با کمک آن افراد می‌توانند به شیوه‌ای رفتار کنند که ظاهراً صادقانه است؛ همچنین افراد می‌توانند مقاصد دست‌کاری شده خود را - در صورت وجود - پنهان کنند (فریس و همکاران، ۲۰۰۸؛ فریس و همکاران: ۲۰۰۰). هوش سیاسی در شناخت ذی‌نفعان درگیر در تغییر و چگونگی تأثیرگذاری اثربخش بر روی آن‌ها، به رهبران در سازمان‌ها کمک می‌کند (کوک، مک کیلی^۳، ۲۰۰۴: ۳۹).

پویایی‌های قدرت^۴: رفتار سیاسی معمولاً به فراگیری، توسعه و استفاده از قدرت در ارتباط با سایر نهادها اشاره دارد که در آن قدرت به‌عنوان ظرفیت‌های اجتماعی بازیگران جهت غلبه کردن بر مقاومت دیگر بازیگران قلمداد می‌شود (بودوین، بریو^۵، ۱۹۹۴: ۱۲۲). یک مدیر در جهت دست‌یابی به قدرت رسمی و غیررسمی به هوش سیاسی نیاز دارد و از آن در جهت

. Perrewe et al
. Lussier, Achua
. Political Personal
. Apparent Sincerity

. Social games
. Ashraf, Zehid Lqbal
. Cook, Macaulay
. Power Dynamism
. Boddewyn, Brew

رسیدن به اهداف پژوهش تنها سازمان‌هایی را بررسی کرد که از نوعی نظام ارزشیابی درباره عملکرد خود برخوردار باشند از بخش خدمات؛ بیمارستان‌ها از بخش اقتصادی؛ بانک‌ها و از بخش صنعت؛ چند کارخانه تولیدی را مورد بررسی قرارداد که با توجه به ماهیت فرآیندهای هر بخش، در تعمیم نتایج و الگو باید با دقت بیشتری عمل کند. فرهنگی و همکاران (۱۳۸۸)، اثرات هوش عاطفی و هوش معنوی را به‌عنوان عوامل پیش‌بینی کننده رهبری تحول‌آفرین مورد بررسی قرار داده‌اند. آن‌ها دریافتند که هوش عاطفی و هوش معنوی اثر قابل‌ملاحظه‌ای بر روی رهبری تحول‌آفرین دارند. البته باید توجه داشت که استخراج ابعاد هوش معنوی نیازمند تعمق بیشتری می‌باشد و همچنین به نظر می‌رسد که در این پژوهش میان هوش عاطفی و هوش معنوی تا حدی همپوشانی وجود داشته باشد که این امر روایی ابزار ساخته‌شده را کاهش می‌دهد. عابدی جعفری و همکاران (۱۳۸۹)، در پژوهشی به بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین با هوش عاطفی و بهره‌های هوشی پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین سبک رهبری تحول‌آفرین با هوش عاطفی وجود دارد. محققان این پژوهش از مدل‌ها و گویه‌های غیربومی موجود استفاده کرده و به بومی‌سازی ابزار سنجش برای سازمان‌های کشور توجهی نکردند. فرازجا و خادمی (۱۳۹۰)، در مقاله‌ای به بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا و نگرش به تغییر سازمانی پرداختند. نتایج پژوهش بیان‌گر رابطه معنادار رهبری فرهمند با نگرش شناختی به تغییر سازمانی، تحریک ذهنی با نگرش شناختی و رفتاری، پاداش مشروط با نگرش شناختی، عاطفی و رفتاری و مدیریت مبتنی بر استثناء با نگرش عاطفی بود که رابطه ابعاد رهبری تعامل‌گرا با نگرش عاطفی به تغییر سازمانی، منفی بود. همچنین نتایج نشان داد که رهبری فرهمند دارای قدرت پیش‌بینی برای ابعاد شناختی و عاطفی و پاداش مشروط دارای قدرت پیش‌بینی برای بعد رفتاری نگرش به تغییر سازمانی است. پلده (۲۰۰۰)، متوجه شد که توانایی رهبر جهت گسترش روابط درون شخصی‌اش با کارکنان، همکاران،

دشوار در کنار رهبران باقی بمانند و برای بقای سازمان از هیچ تلاشی فروگذار نکنند (فریس و همکاران، ۲۰۰۸). افراد با هوش سیاسی بالا همیشه به نفع اهداف سازمانی کار می‌کنند و منافع کارکنان را در نظر دارند تا بتوانند در فرصت‌های مناسب از این امتیاز خود استفاده کنند و در بحران‌های به وجود آمده موفق شوند (ممبینی، خدادادی، قاسمی نسب، حدیدی، ۱۳۹۲: ۷). آن‌ها کارکنان را شریک خود می‌دانند و چیزی را از آن‌ها مخفی نمی‌کنند و این زمینه اعتماد کارکنان و مدیریت را فراهم می‌کند. این صداقت و اعتماد دوجانبه سبب مدیریت اثربخش خواهد شد (ممبینی و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۵).

تسخیر احساسات^۱: به فرآیندی اشاره دارد که فرد می‌کوشد به‌واسطه آن، احساساتی را که دیگران نسبت به وی دارند کنترل کند (واین، کاسمار^۲، ۱۹۹۱، ۷۲). تسخیر احساسات چگونگی صحبت کردن، رفتار کردن و جلوه کردن را در برمی‌گیرد. بیشتر تلاش‌های اثرگذاری در سازمان، جهت مثبت جلوه دادن خود در ذهن دیگران است. افراد با هوش سیاسی بالا سعی در تسخیر احساسات اعضای قدرتمند و بانفوذ سازمان دارند تا در مواقع نیاز از حمایت آن‌ها برخوردار باشند (دوستار، ممبینی، ۱۳۹۳: ۸۰). تسخیر احساسات توسط مدیران و رهبران به پذیرفتن تغییر و اثربخشی آن در سازمان کمک زیادی می‌کند. از شیوه‌های تسخیر احساسات توسط افراد در سازمان‌ها می‌توان تأیید نظر^۳، توجیه^۴، عذرخواهی^۵، وصف خویش^۶، ادعا کردن یا خود را ستودن^۷، مورد لطف و عنایت قرار دادن^۸ و ... را نام برد (ممبینی، دوستار، ۱۳۹۳: ۵۲۴).

پیشینه پژوهش

موغلی (۱۳۸۲)، در پژوهشی که به‌منظور ارائه الگویی از رهبری تحول‌آفرین برای سازمان‌های ایرانی انجام داد، بر تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر روی نتایج سازمانی مانند رضایت‌مندی شغلی، تلاش و تعهد کارکنان صحنه گذاشت. محقق برای

-
- . Impression management
 - . Wayne, Kacmar
 - . Conformity
 - . Excuses
 - . Apologies
 - . Acclaiming
 - . Flattery
 - . Favours

سیاست بر رفتار سیاسی تأثیر دارد. در حال حاضر هوش سیاسی دارای ادبیات نظری زیادی نیست و پژوهش‌های میدانی و تجربی کمی در این زمینه انجام شده است. همچنین در پژوهش‌های انجام شده، کمتر به بررسی نقش سبک رهبری تحول‌آفرین در تغییر و ایجاد تحول اداری پرداخته شده است. در این پژوهش‌ها، برخورداری مدیر از قدرت و توانایی اعمال نفوذ در سازمان که نیازمند برخورداری از هوش مدیریتی به خصوص هوش سیاسی است، بررسی نشده است. پژوهش ارتباط و اثرات این عوامل در انجام اثربخش تحول در نظام اداری بررسی شده است.

مدل مفهومی پژوهش

برای تدوین فرضیه‌های پژوهش، هر پژوهشگری نیازمند مدلی مفهومی است تا بر اساس آن ضمن شناسایی متغیرها، فرضیه‌ها، روابط بین این متغیرها و تعاریف مفهومی و عملیاتی آن‌ها را تبیین نماید. پژوهش حاضر، به دنبال آن است که بررسی کند، تأثیرگذاری رهبری تحول‌آفرین با میانجی‌گری هوش سیاسی بر تغییر سازمانی در سازمان‌های دولتی استان گیلان چگونه است؟ تعاریف و توضیحات مربوط به هر یک از مؤلفه‌ها در مبانی نظری ارائه شده است.

تغییر در عرصه فعالیت‌های سازمانی، کوششی در راستای بهسازی سازمان‌ها تلقی می‌شود. سبک‌های رهبری اعمال شده توسط مدیران در سازمان‌ها، می‌تواند تأثیرات مهمی در تغییر نگرش کارکنان به وجود آورد. مدیران برای تغییر در سازمان‌ها نیاز دارند که جنبه‌های قدرت را در نظر بگیرند؛ هنگامی که در برابر تغییر مقاومت صورت می‌گیرد، استفاده مناسب از قدرت می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهد (آگبولا، سالوو، ۲۰۱۱). اهمیت رهبری در فرآیند مدیریت تغییر به وسیله این حقیقت که تغییر، برحسب تعریف، نیازمند ایجاد یک سیستم جدید و سپس نهادینه کردن رویکردهای جدید است مورد تأکید قرار گرفته است (اسینباچ، واتسون، پیلائی، ۱۹۹۹). چگونگی واکنش و نگرش اعضای سازمانی به تغییرات سازمانی و اینکه

ارباب‌رجوع و سرپرستان مهارت‌های سیاسی رهبر را معین می‌کند. گیل^۱ (۲۰۰۱)، نشان داد که سطوح سیاسی خاص یک تغییر سازمانی اولیه مانند علاقه شخصی و استعداد در قدرت و نفوذ می‌تواند یک دلیل شکست در تغییر اولیه باشد، اما این مدل جوانب سیاسی تغییر را نادیده گرفته و بر ابعاد غیرمادی، هیجانی و رفتاری و ضرورت تغییر به‌تنهایی تمرکز می‌کند (اشرف، زهید لکبال، ۲۰۱۱: ۵۷۹۹). در حال حاضر، این موضوع که چگونه رهبران سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از هوش سیاسی خود بر تغییر سازمانی، تأثیر بگذارند، به‌خوبی درک نشده است. هوش سیاسی رهبران در ارتباط با صداقت کارکنان، مکتب سازمان و رضایت شغلی مورد مطالعه قرار گرفته است (تریدوی و همکاران، ۲۰۰۴) اما تاکنون پیرامون هوش سیاسی رهبران در رابطه با تغییرات سازمانی پژوهش‌های اندکی صورت گرفته است. کوک و مک کیلی^۳ (۲۰۰۴)، بعضی از خصوصیات قطعی و مسلم رهبران اثرگذار بر سازمان را شناسایی کردند. آن‌ها هوش سیاسی را به‌عنوان یکی از هوش‌های ضروری برای ایجاد تغییر اثربخش در سازمان نام بردند. ممبینی و ممبینی (۱۳۹۲)، در پژوهشی به بررسی رهبری تحول‌آفرین و هوش سیاسی پرداختند. آن‌ها بیان می‌کنند که رهبران تحول‌آفرین سازمان‌ها، در کنار مؤلفه‌های اساسی تحول‌آفرینی باید به تقویت بعد جدید دیگری به نام هوش سیاسی توجهی ویژه کنند و با شناسایی ابعاد آن، زمینه هدایت سازمان‌ها را در دنیای پیچیده رقابت امروزی فراهم نمایند. دوستار و ممبینی (۱۳۹۳)، در مقاله‌ای با عنوان مؤلفه‌ها و کارکردهای هوش سیاسی به ارائه و بررسی هوش سیاسی پرداختند. آن‌ها در این مقاله ابعاد و مؤلفه‌های هوش سیاسی را تحلیل و سپس مدل جدیدی از ابعاد هوش سیاسی را ارائه دادند؛ اما آن‌ها مدل ارائه شده خود را در سازمان‌های کشور آزمون نکرده‌اند. فانی^۴ و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی به تبیین نقش میانجی ادراک سیاست سازمانی بین رفتار سیاسی کارکنان و عوامل فردی، شغلی و سازمانی پرداختند. آن‌ها دریافتند که عوامل شغلی و سازمانی از طریق برداشت از

. Gill
. Treadway et al
. Cook&Macaulay

. Agboola, Salawu
. Eisenbach, Watson, Pillai

نظری پژوهش حاضر در شکل (۱) ارائه شده است. در این چارچوب، رهبری تحول‌آفرین به عنوان متغیر مستقل، هوش سیاسی به عنوان متغیر میانجی و تغییرات سازمانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

بر اساس ادبیات نظری و مدل مفهومی، فرضیه‌های پژوهش عبارت‌اند از:

فرضیه اول: رهبری تحول‌آفرین بر تغییر سازمانی تأثیر دارد.

فرضیه دوم: رهبری تحول‌آفرین بر هوش سیاسی تأثیر دارد.

فرضیه سوم: هوش سیاسی بر تغییر سازمانی تأثیر دارد.

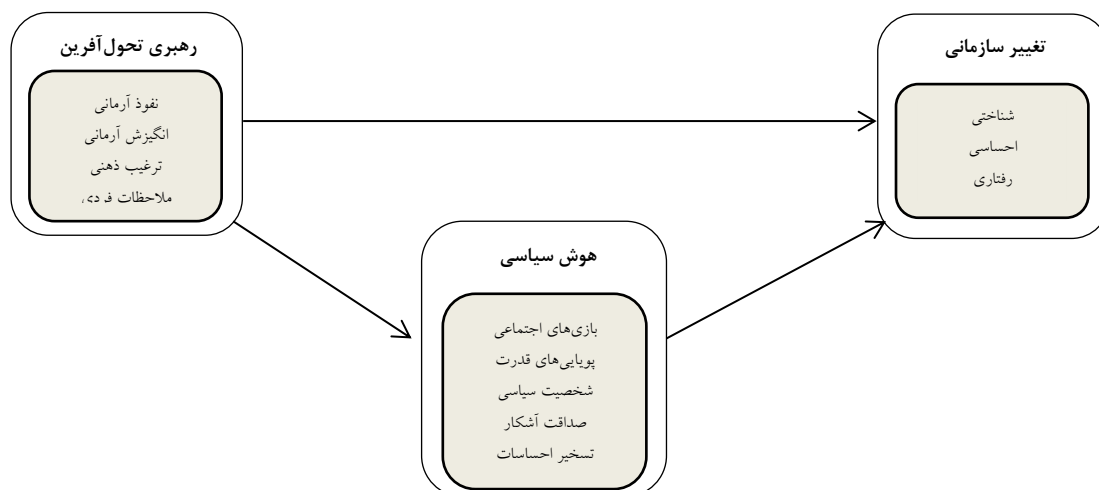
فرضیه چهارم: هوش سیاسی نقش میانجی را در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و تغییر سازمانی ایفا می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، بر اساس هدف از پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌شود و از حیث شیوه گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی - پیمایشی از نوع تحلیل همبستگی است که در آن رابطه میان متغیرها بر اساس هدف پژوهش تحلیل می‌شود و به‌طور مشخص مبتنی بر معادلات ساختاری^۱ است. برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های موردنیاز و نیز از پایگاه‌های اطلاعات علمی و مجله‌های الکترونیکی و برای جمع‌آوری داده‌ها از روش میدانی به کمک پرسش‌نامه استفاده شد. در پایان برای سنجش و مدل‌سازی روابط میان متغیرها از معادلات ساختاری و نسخه دوم نرم‌افزار اسمارت پی ال اس^۲ استفاده شد.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر، پرسش‌نامه است. برای گردآوری اطلاعات در این پژوهش از پرسشنامه حاوی ۷۸ سنجه با طیف هفت گزینه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) استفاده شده است. برای سنجش متغیرهای پژوهش، شامل رهبری تحول‌آفرین که شامل ۲۰ سنجه پرسشنامه هست از مطالعات اولیو بس (۱۹۹۵) استفاده شده است.

اعضای سازمان به انتخاب حمایت یا مقاومت در برابر تغییرات سازمانی مبادرت ورزند نیز تا حدود زیادی به سبک رهبری مدیر به عنوان الگوی رفتاری پایدار او بستگی دارد. برخی از صاحب‌نظران بر این اعتقادند که سبک رهبری تحول‌آفرین به عنوان اقدامی مدیریتی بر موفقیت برنامه تغییر سازمانی تأثیر دارد (لام، پانگ^۱، ۲۰۰۳)؛ اما این عامل به تنهایی کافی نیست و رهبران تحول‌آفرین با به‌کارگیری هوش سیاسی خود و با نشان دادن احترام و اطمینان به پیروان خود و توجه فردی به آن‌ها، می‌توانند درجه بالایی از اعتماد و وفاداری در پیروان ایجاد نمایند تا حدی که آن پیروان تمایل خواهند داشت با رهبر و سازمان خویش، خود را تعیین‌هویت نمایند. در نتیجه، پیروان به رهبر اعتماد کرده و به‌طور عاطفی با او همدردی می‌نمایند و تمایل خواهند داشت حتی در شرایط دشوار، در کنار سازمان بمانند (والوم‌بوا، اوروا، وانگ، لاولر^۲، ۲۰۰۵؛ رامچاندران، کریشنان^۳، ۲۰۰۸). هوش سیاسی می‌تواند به رهبران تغییر در کاهش پیامدهای منفی اجتماعی کمک کند و فرآیند تغییر را تسهیل کند. سازگاری اجتماعی به‌وسیله هوش سیاسی افزایش می‌یابد و توانایی انجام کار برای تنظیم تغییرات را افزایش می‌دهد. مدیریت موفقیت‌آمیز یک تغییر سازمانی نیازمند پیروان نفوذپذیر در جهت دستیابی به اهداف است. مدیری در ایجاد تغییر موفق است که با بهره‌گیری از هوش سیاسی، منابع را در جهت دستیابی به اهداف با استفاده از قدرت و نفوذ، سازمان‌دهی کند (لوسیر، آچوا^۴، ۲۰۱۰). هوش سیاسی نقش تأثیرگذاری در فرآیندهای تغییر، انگیزش، رهبری و مدیریت دارد. رفتارهای سیاسی در سازمان‌های امروزی غیرقابل‌اجتناب است و نمی‌توان آن‌ها را از بین برد اما می‌توان با به‌کارگیری هوش سیاسی اثرات آن‌ها را حداقل کرده و مطابق با اهداف سازمانی نمود. با توجه به اهمیت و کارکرد هوش سیاسی در تغییر و تحولات سازمانی و رهبری تحول‌آفرین و بررسی ادبیات پژوهش، پژوهشی که ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و تغییرات سازمانی را با هوش سیاسی بررسی نماید، تاکنون صورت نگرفته است. به‌منظور پوشش این شکاف، چارچوب



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

برای حصول اطمینان از روایی محتوایی و ظاهری پرسشنامه، ویرایش اولیه آن مورد بررسی متخصصان و صاحب‌نظران در این زمینه قرار گرفت و با توجه به نظرات و پیشنهادهای آنها اصلاحات لازم بر روی سنجه‌ها انجام شد و پس از تأیید مورد استفاده قرار گرفت. برای انتخاب عناصر نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده که قابلیت تعمیم بالایی نتایج به جامعه آماری را دارا است. پرسشنامه پژوهش در بین سازمان‌های دولتی (استان گیلان) که برنامه تحول اداری در سال‌های گذشته در آنها اجرا شده یا در حال اجرا است توزیع گردید. تعداد این سازمان‌ها در حدود ۸۰ سازمان دولتی است که بر اساس جدول مورگان، تعداد نمونه ۶۴ سازمان برآورد شد. تجزیه و تحلیل‌ها در سطح سازمان می‌باشد به طوری که داده‌های جمع‌آوری شده از هر سازمان دولتی تجمیع شده^۱ (به این صورت که مجموع پاسخ‌های پاسخ‌دهندگان از هر سازمان به واسطه میانگین پاسخ‌های آنها در قالب یک پاسخ تجمیع شدند) تا در نهایت ۶۴ نمونه آماده برای تجزیه و تحلیل نهایی مورد استفاده قرار گیرد. قابل ذکر است که قبل از تکمیل پرسشنامه، توضیحاتی از مفاهیم پژوهش ارائه و پس از پاسخگویی به ابهامات، پرسش‌نامه‌ها تکمیل شدند. همان‌گونه که در بخش روش‌شناسی پژوهش ذکر شد، تعداد ۴۰ شاخص (سؤال) به‌عنوان شاخص‌های اولیه هوش سیاسی توسط

در بعد نفوذ آرمانی، ۸ سنجه و در بعد انگیزش آرمانی، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی هرکدام ۴ سنجه مورد استفاده قرار گرفت. برای سنجش متغیر تغییر سازمانی که شامل ۱۸ سنجه پرسش‌نامه هست (هر بعد ۶ سنجه) از مطالعات دانهام و همکاران (۱۹۸۹) استفاده شد. نویسندگان مقاله برای سنجش هوش سیاسی ابتدا با بررسی پژوهش‌های موجود و جمع‌آوری سنجه‌های معتبر در این زمینه و با توجه به ادبیات موضوع، اقدام به انجام اصلاحات لازم و ساخت سنجه برای این متغیر از پژوهش کردند. در ساخت سنجه برای متغیر هوش سیاسی از مطالعات زیمرمان و زانیسر^۱ (۱۹۹۱)، رابینز^۲ (۱۹۹۳)، کوک و مک کیلی (۲۰۰۴)، لی و اشتون^۳ (۲۰۰۴)، فریس و همکاران^۴ (۲۰۰۵)، کروان^۵ (۲۰۰۹)، بوکنوک و همکاران^۶ (۲۰۰۹)، اشرف و زهید لقبال^۷ (۲۰۱۱) و دوستار و ممینی (۱۳۹۳) بهره برده شد. بدین ترتیب برای بعد بازی‌های اجتماعی از ۱۰ سنجه، شخصیت سیاسی از ۶ سنجه هرکدام از ابعاد پویایی‌های قدرت، صداقت آشکار و تسخیر احساسات از ۸ سنجه استفاده شد.

. Zimmerman & Zahniser
 . Robbins
 . Lee & Ashton
 . Ferris et al
 . Kerri
 . Bouckennooghe et al
 . Ashraf & Zahid Lqbal

تحلیل عاملی اکتشافی از روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی و چرخش واریماکس استفاده شده است. معیار انتخاب سؤالات به‌عنوان یک شاخص برای عوامل، دارا بودن ارزش ویژه بالاتر از ۱ و همچنین بار عاملی $0/4$ و بالاتر به شرطی که در دیگر عوامل کمتر از این مقدار ظاهر شود بوده است. در این راستا تعداد ۱۲ سؤال از ۴۰ سؤال دارای شرایط فوق نبوده و در نتیجه این سؤالات حذف شدند و در نهایت ۲۸ سؤال جهت تجزیه و تحلیل باقی ماندند. برای ابعاد هوش سیاسی، بعد بازی‌های اجتماعی، پویایی قدرت، شخصیت سیاسی، صداقت آشکار و تسخیر احساسات در نظر گرفته شد. این پنج عامل به‌طور کلی $0/74/97$ از واریانس کل را تبیین می‌نمایند. پرسش‌نامه پژوهش و گویه‌های آن در قالب جدول (۲) آورده شده است.

جدول ۲. پرسش‌نامه پژوهش

متغیر	بعد	گویه‌ها (شاخص‌ها)
رهبری تحول‌آفرین	نفوذ آرمانی	۱. به دلیل همکاری با مافوقم، احساس غرور و افتخار می‌کنم. ۲. مافوقم به خاطر مصلحت سازمان از علایق خود چشم می‌پوشد. ۳. مافوق من طوری رفتار می‌کند که احترام مرا به خود جلب می‌نماید. ۴. مافوق من، حسی از قدرت و اعتماد به نفس از خود بروز می‌دهد. ۵. مافوق من درباره مهم‌ترین باورها و ارزش‌های خود صحبت می‌کند. ۶. مافوق من بر اهمیت داشتن درک قوی از هدف تأکید دارد. ۷. مافوق من، پیامدهای معنوی و اخلاقی تصمیمات را مورد توجه قرار می‌دهد. ۸. مافوق من، بر اهمیت داشتن درکی مشترک از مأموریت سازمان تأکید می‌ورزد.
	انگیزش آرمانی	۱. مافوق من، به‌طورخوش‌بینانه درباره آینده صحبت می‌کند. ۲. مافوق من، درباره کارهایی که باید انجام شود، با جدیت و شوق صحبت می‌کند. ۳. مافوق من، چشم‌اندازخوش‌آیندی را از آینده سازمان برای ما ترسیم می‌کند. ۴. مافوق من، به ما اطمینان می‌دهد که هدف‌ها، دست‌یافتنی خواهند بود.
	ترغیب ذهنی	۱. مافوق من، با زیرسؤال بردن رویه‌های جاری، مناسب بودن آن‌ها را دوباره بررسی می‌نماید. ۲. مافوق من، در هنگام حل مشکلات، دیدگاه‌ها و جوانب مختلف را مدنظر قرار می‌دهد. ۳. مافوق من، به من اجازه می‌دهد تا مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهم. ۴. مافوق من، دیدگاه‌های جدیدی را برای چگونگی انجام امور پیشنهاد می‌دهد.

نویسندگان مورد شناسایی قرار گرفت. جهت شناسایی عوامل پنهان (سازه‌های) هوش سیاسی، بر روی داده‌های گردآوری شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد.

جدول ۱. آزمون بارتلت (KMO)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		۰.۷۸۲
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	۲۲۱۸,۲۲۵
	Df	۲۱۲
	Sig.	۰.۰۰۰

با توجه به جدول (۱) سطح معناداری حاصل از انجام آزمون بارتلت جهت بررسی داده‌ها برابر با $0/000$ به دست آمد که از $0/05$ کوچک‌تر است و نشان می‌دهد انجام تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی ساختار و مدل، عاملی مناسب بوده و فرض شناخته‌شده بودن ماتریس هم‌بستگی رد می‌شود. شاخص کفایت نمونه‌برداری به‌عنوان دومین پیش‌شرط برابر با $0/782$ به دست آمد؛ می‌توان نتیجه گرفت که تعداد نمونه در این پژوهش برای تحلیل عاملی مناسب است. جهت انجام

<p>۱. مافوق من، برای آموزش و تعلیم من وقت صرف می‌نماید.</p> <p>۲. برخوردار مافوق من، به صورت شخصی و صمیمی است، نه صرفاً به عنوان یک همکار.</p> <p>۳. مافوق من، مرا به عنوان کسی که دارای نیازها، توانایی‌ها و آرزوهای متفاوت از دیگران می‌باشد، مورد توجه قرار می‌دهد.</p> <p>۴. مافوق من، به من کمک می‌کند تا توانایی‌هایم را توسعه دهم.</p>	ملاحظات فردی	
<p>۱. تغییر به طور معمول توانایی مرا برای کنترل آنچه در کار رخ می‌دهد، می‌کاهد.</p> <p>۲. به طور معمول در برابر ایده‌های جدید مقاومت می‌کنم.</p> <p>۳. تغییر را دوست نمی‌دارم.</p> <p>۴. تغییر موجب ناکامی و عجز من می‌شود.</p> <p>۵. بیشتر تغییرهای محیط، برایم آزاردهنده است.</p> <p>۶. به طور معمول ایده‌های جدید را با تردید و دودلی به کار می‌گیرم.</p>	شناختی	
<p>۱. به طور معمول تغییر برای سازمان، سودمند است.</p> <p>۲. بیشتر همکارانم از تغییر سود می‌برند.</p> <p>۳. برای حمایت از تغییر هر آنچه ممکن باشد انجام می‌دهم.</p> <p>۴. به طور معمول از ایده‌های جدید، حمایت می‌کنم.</p> <p>۵. دریافته‌ام که بیشتر تغییرها خوشایند است.</p> <p>۶. به طور معمول از تغییر سود می‌برم.</p>	احساسی	تغییر سازمانی
<p>۱. در انتظار تغییر در کارم هستم.</p> <p>۲. تمایل به استفاده از ایده‌های جدید دارم.</p> <p>۳. تغییرها موجب ترغیب و برانگیختن من می‌شوند.</p> <p>۴. اغلب شیوه‌ها و روش‌های جدید را برای کارها پیشنهاد می‌کنم.</p> <p>۵. تغییرها اغلب به من کمک می‌کنند که بهتر عمل کنم.</p> <p>۶. افراد دیگر فکر می‌کنند که من از تغییر حمایت می‌کنم.</p>	رفتاری	
<p>۱. من با افراد دیگر سازمان، رقابت می‌کنم.</p> <p>۲. من توانایی خواندن ذهن و افکار دیگران در جهت به دست آوردن منافع خود را دارم.</p> <p>۳. من نقش‌های زیادی را در سازمان برای به دست آوردن اطلاعات از دیگران، می‌پذیرم.</p> <p>۴. من تلاش می‌کنم که کنترل موقعیت‌های اجتماعی در سازمان را به دست گیرم.</p> <p>۵. من علاقه‌مند هستم که با دیگر افراد سازمان شبکه ارتباطی خوبی ایجاد کنم.</p> <p>۶. من بیش خوبی درباره اینکه چگونه خودم را در سازمان به دیگران معرفی کنم، دارم.</p>	بازی‌های اجتماعی	
<p>۱. من از زبان طنز برای به دست آوردن منافع خود در سازمان استفاده می‌کنم.</p> <p>۲. اگر در سازمان فرصتی به دست بیاورم ارتباط خود را با افراد قدرتمند توسعه می‌دهم.</p> <p>۳. من به خوبی از ارتباطات و قدرت شبکه‌های ایجاد شده در سازمان استفاده می‌کنم.</p> <p>۴. من به خوبی با افراد بانفوذ در محل کار ارتباط برقرار می‌کنم.</p>	پویایی‌های قدرت	هوش سیاسی
<p>۱. نفوذ فردی من در سازمان بسیار بالاست.</p> <p>۲. برای من توسعه ارتباطات با دیگر کارمندان سازمان آسان است.</p> <p>۳. من به خوبی آماده شرکت در فعالیت‌های سیاسی و تصمیم‌گیری‌های سازمان هستم.</p> <p>۴. من فکر می‌کنم که درک خوبی از مسائل مهم سیاسی سازمان دارم.</p> <p>۵. من از مشارکت سیاسی در سازمان لذت می‌برم، چون می‌خواهم تا جایی که می‌توانم در مورد اداره سازمان نظر بدهم.</p>	شخصیت سیاسی	
<p>۱. من در سازمان از فریب و دورویی پرهیز می‌کنم.</p> <p>۲. من در سازمان منافع همکارانم را در نظر می‌گیرم.</p>	صداقت آشکار	

<p>۳. صداقت و اطمینان در بین من و همکارانم در سازمان وجود دارد.</p> <p>۴. برای من خیلی مهم است که کارکنان معتقد باشند به اینکه من صادقانه در چیزی که می‌گویم هستم و انجام می‌دهم.</p> <p>۵. هنگام برقراری ارتباط با دیگر افراد سازمان من تلاش می‌کنم آن چیزی که می‌گویم و انجام می‌دهم واقعی باشد.</p> <p>۶. من تلاش می‌کنم که علاقه واقعی خود نسبت به دیگر افراد سازمان را نشان دهم.</p> <p>۷. من در سازمان نسبت به همکارانم انصاف دارم.</p>		
<p>۱. من تلاش می‌کنم که خود را در ذهن دیگر افراد سازمان مثبت جلوه دهم.</p> <p>۲. من مسئولیت رویداد نامطلوب در سازمان را می‌پذیرم و در همان زمان تقاضای بخشش می‌کنم.</p> <p>۳. من دیگر افراد سازمان را تحسین می‌کنم با این هدف که آنها نیز واکنش متقابل نشان دهند و مرا تحسین کنند.</p> <p>۴. من در جهت جلب نظر دیگر افراد سازمان برای آنها کارهای خوب و جالبی انجام می‌دهم.</p> <p>۵. من معمولاً تلاش می‌کنم تا زمینه مشترکی با دیگران در سازمان پیدا کنم.</p> <p>۶. هنگامی که دیگران با من صحبت می‌کنند، من به‌دقت به آنها گوش می‌کنم و بر روی صحبت‌هایشان تمرکز می‌کنم.</p>	تسخیر احساسات	

به بررسی پایایی ترکیبی^۳ و آلفای کرونباخ پرداخته شد. نتایج در جدول (۳) آورده شده است.

جدول ۳. گزارش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی سازه‌های مدل

عنوان در مدل	متغیرهای پنهان (مکنون)	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی (CR)
		(Alpha > ۰/۷)	(CR > ۰/۷)
ARMINF	نفوذ آرمانی	۰/۹۴	۰/۹۵
ARMOTI	انگیزش آرمانی	۰/۹۶	۰/۹۷
MENENC	ترغیب ذهنی	۰/۸۵	۰/۹۰
INDCOS	ملاحظات فردی	۰/۸۳	۰/۸۸
CONCHA	تغییر شناختی	۰/۹۰	۰/۹۳
EMOCHA	تغییر عاطفی	۰/۸۸	۰/۹۱
BEHCHA	تغییر رفتاری	۰/۸۸	۰/۹۱
SOCGAM	بازی‌های اجتماعی	۰/۷۶	۰/۸۳
POWDYN	پویایی‌های قدرت	۰/۸۰	۰/۸۶
POLPER	شخصیت سیاسی	۰/۸۸	۰/۹۲
APPSIN	صداقت آشکار	۰/۸۸	۰/۹۰
IMPMAN	تسخیر احساسات	۰/۸۱	۰/۸۶
TRALEA	رهبری تحول-آفرین	۰/۹۷	۰/۹۷
ORGCHA	تغییر سازمانی	۰/۸۱	۰/۸۶
POLINT	هوش سیاسی	۰/۸۷	۰/۸۸

برای برازش و آزمودن فرضیه‌ها با استفاده از مدل‌های ساختاری، از روش حداقل مربعات جزئی^۱ و نسخه دوم نرم‌افزار اسمارت پی ال اس استفاده شد. این روش بهترین ابزار برای تحلیل پژوهش‌هایی است که روابط بین متغیرها پیچیده، حجم نمونه اندک و توزیع داده‌ها غیر نرمال باشد (دیامانتاپولوس و همکاران، ۲۰۱۲). از آنجایی که اثر تعاملی دو متغیر با توزیع نرمال در اکثر مواقع دچار چولگی می‌شود بهتر است از روش PLS برای بررسی تحلیل اثر تعاملی استفاده شود که به توزیع نرمال حساسیت نداشته باشد (داوری، رضازاده، ۱۳۹۲: ۱۸۷). برای تحلیل مدل‌ها در روش معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) ابتدا باید به بررسی برازش مدل و سپس آزمودن فرضیه‌های پژوهش پرداخت (داوری، رضازاده، ۱۳۹۲: ۱۲۸). بررسی برازش مدل، در سه بخش برازش مدل‌های اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی انجام می‌شود که در بخش تحلیل داده‌ها بررسی و توضیح داده شده است.

یافته‌ها

برازش مدل اندازه‌گیری

برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود. برای سنجش پایایی مدل

جدول ۴. نتایج میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) سازه‌های مدل

سازه	ARMINF	ARMOTI	MENENC	INDCOS	CONCHA	EMOCHA	BEHCHA	SOCGAM	POWDYN	POLPER	APPSIN	IMPMAN
سازه AVE	۰/۷۵	۰/۸۹	۰/۷۳	۰/۷۱	۰/۷۸	۰/۶۹	۰/۶۸	۰/۵۹				
سازه AVE	۰/۷۲	۰/۷۴	۰/۶۸	۰/۷۰	۰/۷۱	۰/۵۸	۰/۵۷					

جدول ۵. ماتریس مقایسه جذر AVE و ضرایب همبستگی سازه‌ها

سازه‌ها	ARMINF	ARMOTI	MENENC	INDCOS	CONCHA	EMOCHA	BEHCHA	SOCGAM	POWDYN	POLPER	APPSIN	IMPMAN
ARMINF	۰/۸۶۷											
ARMOTI	۰/۷۴۲	۰/۹۴۴										
MENENC	۰/۷۵۵	۰/۷۴۶	۰/۸۵۵									
INDCOS	۰/۷۱۵	۰/۶۸۹	۰/۶۸۱	۰/۸۴۳								
CONCHA	۰/۲۴۶	۰/۲۵۳	۰/۲۹۵	۰/۱۵۳	۰/۸۸۳							
EMOCHA	۰/۰۹۳	۰/۱۴۰	۰/۱۰۰	۰/۰۸۰	۰/۱۹۸	۰/۸۳۰						
BEHCHA	۰/۲۵۶	۰/۲۰۲	۰/۲۹۵	۰/۲۹۵	۰/۱۲۲	۰/۶۳۹	۰/۸۲۴					
SOCGAM	۰/۲۸۳	۰/۲۴۶	۰/۲۰۷	۰/۲۶۲	۰/۴۲۹	۰/۴۲۰	۰/۳۹۲	۰/۷۶۸				
POWDYN	۰/۴۶۶	۰/۴۳۲	۰/۳۹۶	۰/۴۴۸	۰/۳۲۵	۰/۱۸۴	۰/۱۳۹	۰/۶۶۵	۰/۸۴۹			
POLPER	۰/۳۹۸	۰/۲۵۶	۰/۳۵۲	۰/۴۵۵	۰/۰۷۳	۰/۱۸۲	۰/۱۷۶	۰/۵۴۴	۰/۵۳۵	۰/۸۶۰		
APPSIN	۰/۰۶۴	۰/۰۵۶	۰/۰۶۲	۰/۰۰۷	۰/۱۰۹	۰/۴۶۷	۰/۲۸۶	۰/۱۶۴	۰/۱۱۷	۰/۶۷۵	۰/۸۲۴	
IMPMAN	۰/۵۴۷	۰/۵۳۰	۰/۴۳۹	۰/۴۰۶	۰/۱۶۰	۰/۱۸۰	۰/۱۱۴	۰/۶۴۴	۰/۵۴۵	۰/۴۷۱	۰/۱۸۱	۰/۸۳۷

همان‌طور که در جدول (۳) مشخص است همه متغیرها از پایایی بالایی در مدل برخوردارند. پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ در مورد همه متغیرها بالاتر از ۰/۷ است. در نتیجه نتایج پژوهش حاضر در مورد این دو معیار برازش مناسب مدل را تأیید می‌کند. روایی پرسشنامه توسط دو معیار روایی همگرا و واگرا که مختص مدل‌سازی معادلات ساختاری است، بررسی شد. معیار AVE^۱ نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. به بیان ساده‌تر AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش

نیز بیشتر است (بارکلای و همکاران، ۱۹۹۵). مقدار AVE مربوط به سازه‌های مدل در جدول (۴) آمده است. با توجه به نتایج جدول (۴)، AVE همه سازه‌ها بالاتر از ۰/۵ (فورنل، لاکر، ۱۹۸۱) هست و در نتیجه روایی همگرایی مدل و مناسب بودن برازش مدل‌های اندازه‌گیری تأیید می‌شود.

در قسمت روایی واگرا، میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها مقایسه می‌شود. نتایج روایی واگرایی مدل در جدول (۵) آمده است.

. Barclay et al
. Fornell, Larcker

. Average Variance Extracted

برازش مدل ساختاری

برای بررسی برازش مدل ساختاری با روش PLS در این پژوهش از ضرایب R Squares یا R^2 و معیار Q^2 استفاده می‌شود. R^2 معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. Q^2 معیاری است که توسط استون و گیزر (۱۹۷۵) معرفی شد و قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد (داوری، رضازاده، ۱۳۹۲: ۹۶). مقادیر R^2 و Q^2 برای سازه‌های مدل در جدول (۶) آمده است.

همان‌گونه که از جدول (۵) برگرفته از روش فورنل و لاکر (۱۹۸۱)، مشخص هست، مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون (پنهان) در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند، بیشتر است. از این رو می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، سازه‌ها در مدل، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر. به بیان دیگر، روایی و اگرایی مدل در حد مناسبی است.

جدول ۶. مقادیر R^2 و Q^2 سازه‌های مدل

BEHCHA	EMOCHA	CONCHA	INDCOS	MENENC	ARMOTI	ARMINF	سازه
۰/۹۳۲	۰/۷۱۴	۰/۷۳۴	۰/۸۴۶	۰/۹۷۶	۰/۹۵۷	۰/۹۹۱	R^2
۰/۶۰۶	۰/۴۵۷	۰/۵۵۲	۰/۴۶۰	۰/۶۶۲	۰/۸۱۳	۰/۶۹۳	Q^2
POLINT	ORGCHA	IMPMAN	APPSIN	POLPER	POWDYN	SOCGAM	سازه
۰/۳۴۰	۰/۳۹۱	۰/۶۳۴	۰/۳۹۶	۰/۷۶۸	۰/۴۶۸	۰/۶۴۲	R^2
۰/۲۴۴	۰/۲۹۷	۰/۳۱۳	۰/۱۴۲	۰/۵۳۱	۰/۲۵۸	۰/۲۴۹	Q^2

می‌شود (تنهاوس و همکاران، ۲۰۰۴). این معیار از طریق رابطه (۱) محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{Communalities \times R^2}$$

رابطه (۱)

به طوری که $Communalities$ نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه هست و R^2 نیز مقدار میانگین مقادیر R^2 Squares سازه‌های درون‌زای مدل است.

مقدار GOF مدل عبارت است از:

$$GOF = \sqrt{0/663 \times 0/699} = 0/463$$

هر چه مقادیر R^2 مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. با توجه به جدول (۶) مناسب بودن برازش قوی مدل ساختاری تأیید می‌شود. هر چه مقادیر Q^2 مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از قدرت پیش‌بینی بهتر مدل دارد. با توجه به جدول (۶) و مقادیر به دست آمده برای سازه‌های مدل می‌توان گفت که برازش قوی مدل ساختاری پژوهش بار دیگر تأیید می‌شود.

برازش کلی مدل

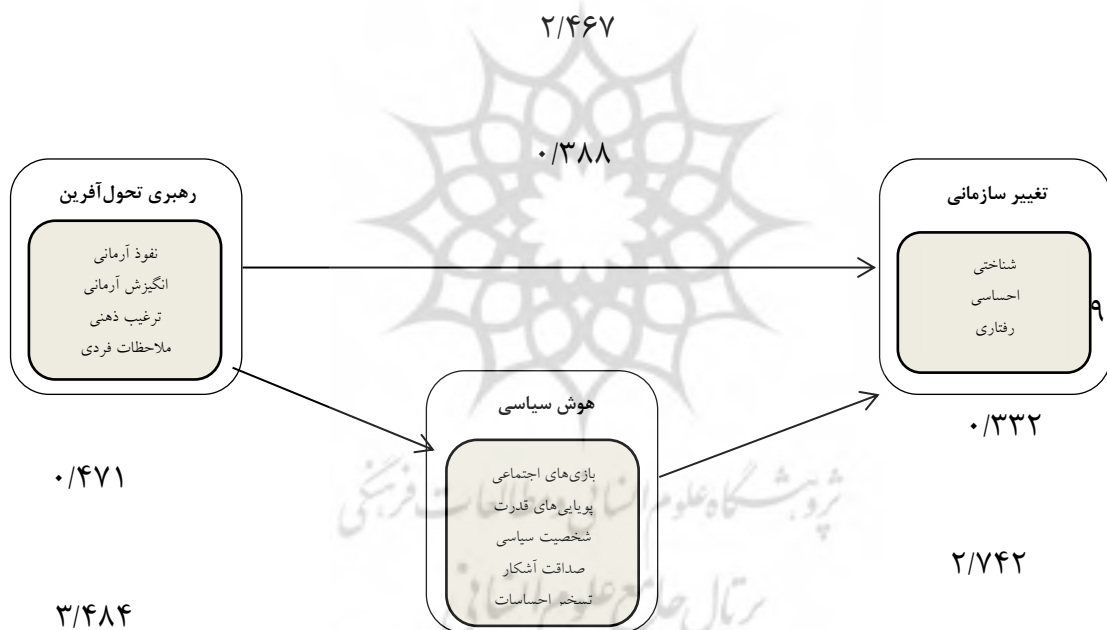
پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل، برازش کلی مدل از طریق معیار GOF که توسط تنهاوس و همکاران (۲۰۰۴)، ارائه شده است، استفاده

و به یافته‌های پژوهش رسید. در این بخش ضرایب معناداری Z و ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به فرضیه‌ها بررسی می‌شود. ضرایب معناداری و ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به فرضیه‌های مدل در شکل (۲) آمده است. همچنین نتایج آزمون فرضیات در جدول (۷) آورده شده است.

با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده‌است (وتزلس و همکاران، ۲۰۰۹). حاصل شدن ۰/۴۶۳ برای GOF نشان از برازش کلی قوی مدل پژوهش دارد.

آزمون فرضیه‌های پژوهش

الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش PLS نشان می‌دهد که پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی، می‌توان به بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخت



$$R^2 = 0.340$$

شکل ۲. ضرایب معناداری T-values و ضرایب مسیر مدل پژوهش در سطح اطمینان ۰/۹۵

جدول ۷. نتایج تحلیل حداقل مربعات جزئی و آزمون فرضیه‌ها

ردیف	فرضیه‌های پژوهش	P- value	مقدار T	ضریب مسیر استاندارد	نتیجه آزمون
۱	رهبری تحول‌آفرین ←	< ۰/۰۵	۲/۴۶۷	۰/۳۸۸	تأیید فرضیه
۲	رهبری تحول‌آفرین ←	< ۰/۰۵	۳/۴۸۴	۰/۴۷۱	تأیید فرضیه
۳	هوش سیاسی ←	< ۰/۰۵	۲/۷۴۲	۰/۳۳۲	تأیید فرضیه
۴	نقش میانجیگری هوش سیاسی ←	< ۰/۰۵		۰/۱۵۶	تأیید فرضیه

به‌طور مستقیم تبیین می‌کند. هوش سیاسی نیز به میزان ۳۳ درصد از تغییرات متغیر تغییر سازمانی را به‌طور مستقیم تبیین می‌کند. همچنین با تأیید شدن نقش میانجی‌گری هوش سیاسی، رهبری تحول‌آفرین دارای اثری غیرمستقیم، مثبت و معناداری برابر با $0/156 \times (0/471 \times 0/332)$ بر روی تغییر سازمانی است. در این پژوهش از آزمون سوبل که برای معناداری تأثیر میانجی یک متغیر در رابطه میان دو متغیر دیگر به کار می‌رود استفاده شد. در آزمون سوبل^۲، یک مقدار Z° value از طریق رابطه (۲) به دست می‌آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱/۹۶، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید کرد.

$$Z\text{-value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2) + (s_a^2 \times s_b^2)}} \quad \text{رابطه (۲)}$$

در این رابطه a مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی، b مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته، S_a خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی و S_b خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر میانجی و وابسته است.

$$Z\text{-value} = \frac{0/471 \times 0/332}{\sqrt{((0/332^2 \times 0/114^2) + (0/471^2 \times 0/124^2) + (0/114^2 \times 0/124^2))}}$$

هنگامی که مقادیر ضریب مسیر (t)، در بازه بیشتر از $1/96 +$ باشد، بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوطه و متعاقباً تأیید فرضیه‌های پژوهش است (وینزی و همکاران، ۲۰۱۰). با توجه به مقدار ضریب معناداری به دست آمده برای مسیرهای بین متغیرها، چهار فرضیه مدل تأیید می‌شود. مقدار ضریب معناداری فرضیه اول پژوهش $2/467$ به دست آمده است و نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین به‌طور مستقیم بر تغییر سازمانی تأثیر دارد. مقدار ضریب معناداری برای فرضیه دوم و سوم بالاتر از $1/96$ هست که این مطلب حاکی از تأیید فرضیه‌ها هست و نشان می‌دهد رهبری تحول‌آفرین به‌طور مستقیم بر هوش سیاسی تأثیر دارد (فرضیه دوم) و همچنین هوش سیاسی نیز بر تغییر سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری دارد (فرضیه سوم). لذا با توجه به تأیید شدن فرضیه دوم و سوم پژوهش، فرضیه چهارم پژوهش یعنی میانجی بودن هوش سیاسی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تغییر سازمانی تأیید می‌شود. بعد از بررسی معناداری فرضیه‌های پژوهش باید شدت تأثیرات را بررسی کنیم. با توجه به ضرایب استاندارد شده مسیر در شکل (۲)، رهبری تحول‌آفرین به میزان ۳۸ درصد از تغییرات متغیر تغییر سازمانی را به‌طور مستقیم تبیین می‌کند. رهبری تحول‌آفرین به میزان ۴۷ درصد از تغییرات هوش سیاسی را

رهبری به‌عنوان فرآیند اثرگذاری بر تفکرات و مفروضات اعضا سازمان و ایجاد تعهد نسبت به تصمیمات اساسی و راهبردهای سازمان محسوب می‌شود؛ می‌توان نتیجه گرفت که رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یکی از کامل‌ترین انواع رهبری بر روی کارکنان و مدیران به‌عنوان هسته اصلی تغییرات سازمانی تأثیر گذاشته و تغییرات سازمانی مناسب را محقق می‌نماید. همچنین در نظام اداری نقش رهبری تحول‌آفرین در ایجاد تحولات سازمانی، نقشی اساسی است که نشان‌دهنده بعدی دیگر از تأثیر این متغیر بر تغییرات سازمانی است. رهبران تحول‌آفرین در زمینه‌های مختلف توانمندی‌هایی دارند که آن‌ها را از سایرین متمایز می‌نماید. ویژگی‌های این رهبران از جمله درایت آنان در زمینه هدایت تغییرات و تعارض‌های سازمانی و اعمال نفوذ به شکل مناسب باعث بروز و ظهور بیش‌تر هوش سیاسی به‌عنوان یکی از ملاک‌های موفقیت مدیران می‌گردد. هدف این مطالعه، بررسی نقش هوش سیاسی رهبران در مدیریت و اداره کردن تغییرات سازمانی است تا نقش این عامل در تأثیرگذاری بر تغییر و تحول اداری تبیین شود. به‌همین منظور، به بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تغییرات سازمانی با تأکید بر نقش میانجی هوش سیاسی پرداخته شد. بر این اساس، از مدل‌سازی معادلات ساختاری و الگوریتم حداقل مربعات جزئی استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین دارای تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای (۲/۴۶۷)، بر روی تغییر سازمانی است. این یافته پژوهش با نتایج موغلی (۱۳۸۲) و فرازجا و خادمی (۱۳۹۰) همسان و مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین رهبری تحول‌آفرین دارای تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای (۳/۴۸۴)، بر روی هوش سیاسی است. با مقایسه این فرضیه پژوهش با نتایج عابدی جعفری و همکاران (۱۳۸۹) این یافته پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد. هوش سیاسی نیز دارای تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای (۲/۷۴۲)، بر روی تغییر سازمانی است. این یافته پژوهش با نتایج گیل (۲۰۰۱)، کوک و مک کیلی (۲۰۰۴) همسان و مورد تأیید قرار می‌گیرد. با توجه به نتایج پژوهش، رهبری تحول‌آفرین از طریق هوش سیاسی بر تغییر سازمانی تأثیر می‌گذارد. هوش سیاسی بین رهبری تحول‌آفرین و تغییر سازمانی نقش میانجی‌گری را اجرا می‌کند. با مقایسه این نتیجه

$$Z\text{-value} = ۲/۲۵$$

مقدار Z° value حاصل از آزمون سوبل برابر با ۲/۲۵ شده است که به دلیل بیشتر بودن از مقدار ۱/۹۶، می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر متغیر میانجی هوش سیاسی در رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و تغییر سازمانی معنادار است. برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی، از آماره VAF^1 استفاده شد که مقداری بین ۰ و ۱ را اختیار می‌کند و هر چه این مقدار به ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. در واقع این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل را می‌سنجد. VAF از طریق رابطه (۳) به دست می‌آید.

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c} \quad \text{رابطه (۳)}$$

در این رابطه a مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی، b مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته و c مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و وابسته هست.

$$VAF = \frac{(۰/۴۷۱ \times ۰/۳۳۲)}{(۰/۴۷۱ \times ۰/۳۳۲) + ۰/۳۸۸} = ۰/۲۸$$

مقدار ۰/۲۸ برای VAF بدین معنی است که بیش از یک‌چهارم از اثر رهبری تحول‌آفرین بر تغییر سازمانی از طریق غیرمستقیم توسط متغیر میانجی هوش سیاسی تبیین می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

بی‌تردید یک از عوامل اصلی موفقیت سازمان‌ها همسویی با تغییرات است. انجام موفق تغییرات سازمانی وابسته به عوامل مختلفی از جمله نقش رهبری و توانایی‌های رهبر است که نسخه برتر آن رهبری تحول‌آفرین است. این نوع از رهبری موجبات تغییرات بزرگ سازمانی برای دست‌یابی به اهداف بلندمدت را فراهم می‌آورد. از آنجاکه تغییرات مناسب سازمانی از طریق کارکنان و مدیران موفق و انطباق‌پذیر صورت می‌گیرد و دیدگاه و نگرش افراد در سازمان بستگی به سبک رهبری موجود در سازمان دارد و در سبک رهبری تحول‌آفرین،

ایجاد آگاهی بیشتر، در قالب الگوهای سازمانی منسوخ شده از سطح سازمان خارج کرد، دیگر هیچ کششی به سوی دانش کهنه نمی‌تواند در سطح سازمان ایجاد شود. در نتیجه رهبری تحول‌آفرین با هوش سیاسی می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را تا حد قابل قبولی در سازمان‌های دولتی استان گیلان کاهش دهد. پیشنهاد می‌شود که مدیران تحول‌آفرین در سازمان‌های دولتی استان گیلان قبل از اجرای هرگونه تغییری در سازمان، برای توجیه کارکنان به لزوم اجرای تغییرات، به برنامه‌ریزی و آموزششان همت گمارند. از این طریق اهداف تغییر ذکر می‌شود و نگرانی‌ها برطرف و مقاومت کارکنان به حداقل رسانده می‌شود. پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های تغییر و اصلاح در سازمان‌های دولتی استان گیلان بر اساس پاسخگویی به نیازها و انتظارات جامعه تدوین شود و برای موفقیت و تطبیق سریع‌تر با محیط و دست‌یابی به افزایش کیفیت خدمات، رضایت کارکنان و ارباب‌رجوع، کاهش هزینه‌ها و کاهش زمان ارائه خدمت اجرا شوند. همچنین پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها با برقراری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی جهت ایجاد و توسعه ویژگی مناسب نظیر روحیه همکاری و توسعه روابط، سازگاری سازنده با نقش‌ها، مهارت‌های نفوذ فردی، مهارت‌های مدیریت احساسات دیگران، خلاقیت و نوآوری، دوری از فریب و ریا، واقع‌بینی و ... در کارمندان موجبات تغییرات سازمانی اثربخش را فراهم آورند. مدیران ارشد سازمان‌ها باید با جدیت، خوش‌بینی، اخلاق‌گرایی، توسعه توانایی‌ها و مشارکت‌ها فضای مناسبی را برای کارکنان فراهم آورند تا افراد با کار گروهی در بستر مناسب حرکت کنند و موجبات تغییرات اثربخش را فراهم آورند.

برای اطمینان از صحت نتایج به دست آمده و با توجه به تفاوت در ماهیت سازمان‌ها دولتی، صنعتی، تولیدی و خدماتی، می‌توان این روابط را در سایر سازمان‌ها آزمون کرد؛ این کار می‌تواند از انحراف نتایج جلوگیری کند. از آنجاکه هوش سیاسی می‌تواند در رسیدن به انعطاف‌پذیری در سازمان‌ها و کاهش درگیری‌ها و تعارض در طول فرآیند تغییر کمک کند، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آینده

از فرضیه‌ها با یافته‌های ممبینی و ممبینی (۱۳۹۲) و فانی^{الف} و همکاران (۱۳۹۳) نتایج پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد. یافته‌های ما نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین با به‌کارگیری هوش سیاسی می‌تواند تغییر سازمانی را مدیریت و به سمت اهداف سازمانی حرکت نماید. رهبران تحول‌آفرین با به‌کارگیری هوش سیاسی باعث دست‌یابی بیشتر به کارایی و اهداف سازمانی شده و موجبات دگرگونی در ساختار، شیوه انجام امور، فرهنگ و ... در سازمان را فراهم می‌آورند تا بدین ترتیب سازمان به سمت مطلوب‌ترین حالت خود به منظور اثربخشی بیشتر حرکت نماید. قابل توجه است که رفتار سیاسی بیش‌ازحد معمول در طول تغییر سازمانی می‌تواند غیر کارکردی باشد و روحیه افراد را پایین آورد. هنگامی که عوامل سیاسی در سازمان مهم‌تر از شایستگی و لیاقت باشند افراد لایق دلسرد و رنجیده‌خاطر می‌شوند. همچنین ممکن است افراد به برنامه‌ریزی برای حمله به دیگران توجه بیشتری معطوف دارند تا انجام کارهای خودشان. با توجه به اینکه در یک سازمان حذف رفتارهای سیاسی غیرممکن است و نمی‌توان آن‌ها را از میان برد پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی استان گیلان با به‌کارگیری رهبری تحول‌آفرین و هوش سیاسی در طول تغییر سازمانی رفتارهای سیاسی نامطلوب را به حداقل رسانند و تمرکز خود را به جنبه‌های مثبت رفتار سیاست‌مداران معطوف نمایند. افزایش درک هوش سیاسی مدیران سازمان‌های دولتی گیلان، موفقیت سازمانی را افزایش، اضطراب را کاهش و روابط خارجی را بهبود می‌بخشد. مدیران با هوش سیاسی توانایی افزایش عملکرد تیمی خود را دارند. هوش سیاسی برای رشد افراد در سازمان‌ها ضروری است؛ مخصوصاً هوش سیاسی به کارکنان در درک پویایی‌های قدرت، ناسازگاری و ارزش‌ها در طول تغییر کمک می‌کند. تغییر در جنبه‌های مختلف یک سازمان دولتی به‌طور معمول با مقاومت‌هایی مواجه می‌شود؛ دلیل این امر تضادی است که ممکن است بین ساختارهای دانش موجود در سازمان و تغییرات مدنظر وجود داشته باشد. در حالتی که بتوان دانش‌های کهنه و قدیمی را، با ارائه دلایل کافی و

فانی^{الف}، علی‌اصغر؛ شیخی نژاد، فاطمه؛ دانایی‌فرد، حسن؛ وحسن‌زاده، علیرضا. (۱۳۹۳). "تبیین نقش میانجی ادراک سیاست سازمانی بین رفتار سیاسی کارکنان و عوامل فردی، شغلی و سازمانی"، مدیریت فرهنگ‌سازمانی، (۱) ۱۲، ۲۱-۳۹.

فانی^ب، علی‌اصغر؛ شیخی نژاد، فاطمه؛ دانایی‌فرد، حسن؛ وحسن‌زاده، علیرضا. (۱۳۹۳). "بررسی اثرات تعدیل‌کننده مهارت سیاسی و اراده سیاسی در ارتباط بین ادراک سیاست سازمانی و رفتار سیاسی (مورد مطالعه: صنعت آب ایران)"، پژوهش‌های مدیریت در ایران، (۱) ۱۸، ۱۹۳-۲۲۱.

فرازجا، مهدی؛ و خادمی، محسن. (۱۳۹۰). "بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا و نگرش به تغییر سازمانی"، فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، (۴) ۶۹-۶، ۶۹-۶۹.

فرهنگی، علی‌اکبر؛ فتاحی، مهدی؛ واتق، بهاره؛ و نرگسیان، عباس. (۱۳۸۸). "هوش پیش‌بینی‌کننده رهبری تحول‌آفرین: بررسی روابط میان هوش معنوی، هوش عاطفی و رهبری تحول‌آفرین"، فصلنامه علوم مدیریت ایران، (۱۵) ۳۱-۴، ۵۷-۵۷.

قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی‌اصغر؛ و حضرتی، محمود. (۱۳۸۸). "بررسی تأثیر رهبری خدامت‌گزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی"، نشریه مدیریت دولتی، (۲) ۱، ۱۰۳-۱۱۸.

کاظمی حاتمی، باقر. (۱۳۷۹). "تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر بخش اقتصادی و عمرانی دولت (برنامه اول و دوم توسعه)". تهران، انتشارات موسسه فرهنگی هنری سلمانی.

کاملی، محمدجواد؛ بختیاری اصل، طیبه؛ لطفی آرباطان، ابوالفضل؛ و پورفرج، اکبر. (۱۳۹۲). "بررسی الگوهای رفتاری کارکنان در مقابل تغییر"، فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، (۷۰) ۲۳، ۱۰۳-۱۳۴.

ممبینی، یعقوب؛ خدادادی، سارا؛ قاسمی نسب، روح‌الله؛ و حدیدی، مرجان. (۱۳۹۲). "هوش سیاسی، نیاز امروز مدیران برای مدیریت". کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، شیراز، ۱-۱۰.

بررسی کنند که از آنجایی که موقعیت‌های تغییر همراه با تعارض می‌باشند، آیا هوش سیاسی تعارض در سازمان‌ها را در طول فرآیند تغییر کاهش می‌دهد؟ از آنجاکه عملکرد سازمان در مواجهه با تغییر به شدت تحت تأثیر قرار می‌گیرد، پیشنهاد می‌شود، برای تبیین ارتباط ظرفیت تغییر سازمانی و عملکرد سازمان و چگونگی اثرگذاری آن بر عملکرد، پژوهش‌هایی صورت گیرد.

با توجه به اینکه پژوهش حاضر در یک مقطع از زمان انجام شده است، بنابراین به‌جای در نظر گرفتن تصویری بزرگ و بلندمدت از سازمان‌های دولتی، فقط تصویری مقطعی از آن نشان داده و این بدان معناست که به محیط بیرونی و سایر متغیرهای مهم و تأثیرگذار توجه نشده است. درک نادرست مؤلفه‌های پرسشنامه و عدم تمایل به تکمیل پرسش‌نامه توسط سازمان‌ها از محدودیت‌های دیگر این پژوهش است. همچنین اغلب پاسخ‌دهندگان تنها از سازمان خود مطلع‌اند؛ بنابراین باید در تعمیم این نتایج با دقت عمل کرد.

منابع

- داوری، علی؛ و رضازاده، آر. (۱۳۹۲). "مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS"، تهران، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- دوستار، محمد؛ ممبینی، یعقوب. (۱۳۹۳). "مؤلفه‌ها و کارکردهای هوش سیاسی"، فصلنامه دانش سیاسی، (۱) ۲۰، ۶۵-۸۶.
- سنجقی، محمدابراهیم؛ فرهی بوزنجانی، برزو؛ و حسینی سرخوش، سید مهدی. (۱۳۹۰). "تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ‌سازمانی و تعهد سازمانی در یک سازمان دفاعی"، فصلنامه راهبرد دفاعی، (۳۲) ۹، ۱۱۱-۱۳۶.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ مرادی، محمد؛ و پور ابراهیم، سهراب. (۱۳۸۹). "بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین با هوش عاطفی و بهره‌مندی" فصلنامه پژوهشگر (مدیریت)، (۲۰) ۶۲-۷، ۷۵-۷۵.

ممبینی، یعقوب؛ و دوستار، محمد.
 (۱۳۹۳). "مدیریت تغییر سازمانی، مبتنی بر هوش
 سیاسی مدیران". دومین کنفرانس بین‌المللی
 مدیریت، نوآوری و تولید ملی، قم، ۵۱۶-۵۳۰.
 ممبینی، یعقوب؛ دوستار، محمد؛ و گودرزی، مهشید.
 (۱۳۹۴). "مدیریت سازمان‌ها با هوش
 سیاسی". ماهنامه تدبیر، (۲۷۲)، ۳۳-۲۵-۳۶.

Adams, S. M., & Zanzi, A. ().
 "Developing political intelligence for
 making feasible decisions". Journal of
 Management Development, (),

Agboola, A. A., & Salawu, R. O.
 (). "Managing deviant behavior
 and resistance to
 change". International Journal of
 Business and Management, (),

Ashraf, F., & Iqbal, M. Z. (). "A
 research agenda on the leaders
 political intelligence for effective
 change management". African Journal
 of Business Management, (),

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (Eds.).
 (). "Developing potential across a
 full range of Leadership Tm: cases on
 transactional and transformational
 leadership". Psychology Press.

Barclay, D., Higgins, C., &
 Thompson, R. (). "The partial
 least squares (PLS) approach to
 causal modeling: Personal computer
 adoption and use as an
 illustration". Technology studies, (),

Bass, B. M., & Riggio, R. E.
 (). "Transformational
 leadership". Psychology Press.

Boddewyn, J. J., & Brewer, T. L.
 (). "International-business
 political behavior: New theoretical
 directions". Academy of management
 review, (),

Cook, S., & Macaulay, S. ().
 "Change Management excellence:
 using the five intelligence for
 successful organizational change",
 London & sterling.

Bouckenoghe, D., Devos, G., & Van
 den Broeck, H. ().

ممبینی، یعقوب؛ و ممبینی، فریبا. (۱۳۹۲). "الگوی
 نظری رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر هوش
 سیاسی" فصلنامه توسعه سازمانی پلیس. شماره ۴۶،
 ۳۷-۶۰.

موغلی، علیرضا. (۱۳۸۲). "طراحی الگوی رهبری
 تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران." دانش
 مدیریت. شماره ۶۲، ۷۷-۱۰۰.

"Organizational change
 questionnaire-climate of change,
 processes, and readiness:
 Development of a new instrument".
 The Journal of psychology, (),

Cameron, K. S., Freeman, S. J., &
 Mishra, A. K. (). "Downsizing
 and redesigning
 organizations". Organizational change
 and redesign, - .

Crowne, K. A. (). "The
 relationships among social
 intelligence, emotional intelligence
 and cultural intelligence".
 Organization Management Journal,
 (), - .

Diamantopoulos, A., Sarstedt, M.,
 Fuchs, C., Wilczynski, P., & Kaiser, S.
 (). "Guidelines for choosing
 between multi-item and single-item
 scales for construct measurement: a
 predictive validity
 perspective". Journal of the Academy
 of Marketing Science, (), - .

Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner,
 D. G., Cummings, L. L., & Pierce, J.
 L. (). "The development of an
 attitude toward change instrument".
 Paper presented at the Academy of
 Management Annual Meeting,
 Washington, DC.

Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai,
 R. (). "Transformational
 leadership in the context of
 organizational change". Journal of
 Organizational Change
 Management, (), - .

Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony,
 W. P., & Gilmore, D. C. ().
 "Political skill at
 work". Organizational
 Dynamics, (), - .

- Ferris, G. R., Munyon, T. P., Basik, K., & Buckley, M. R. (). "The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components". *Human Resource Management Review*, (), - .
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (). "Development and validation of the political skill inventory". *Journal of Management*, (), - .
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of marketing research*, - .
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (). "Transformational leadership, creativity, and organizational innovation". *Journal of business research*, (), - .
- Ivey, G. W., & Kline, T. J. (). "Transformational and active transactional leadership in the Canadian military". *Leadership & Organization Development Journal*, (), - .
- Kark, R. (). "The transformational leader: who is (s) he? A feminist perspective". *Journal of Organizational Change Management*, (), - .
- Lam, Y. L., & Pang, S. K. (). "The relative effects of environmental, internal and contextual factors on organizational learning: the case of Hong Kong schools under reforms". *The Learning Organization: An International Journal*, (), - .
- Lee, K., & Ashton, M. C. (). "Psychometric properties of the HEXACO personality inventory". *Multivariate behavioral research*, (), - .
- Lunenburg, F. (). "Forces for and Resistance to Organizational Change". In *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, (), - .
- Lussier, R., & Achua, C. (). "Leadership: Theory, application, & skill development". (thed) Cengage Learning.
- Peled, A. (). "Politicking for success: the missing skill". *Leadership & Organization Development Journal*, (), - .
- Perrewé, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D., & Anthony, W. P. (). "Political skill: An antidote for workplace stressors". *The Academy of management executive*, (), - .
- Popper, M., Mayseless, O., & Castelnovo, O. (). "Transformational leadership and attachment". *The Leadership Quarterly*, (), - .
- Ramachandran, S. and Krishnan, V. R. (). "Effect of Transformational Leadership on Followers Affective and Normative Commitment: Culture as Moderator". *Great Lakes Herald*, (), - .
- Reynolds consulting, S., (). pike street suite , www.stephaniereynolds.com .
- Camps, J., & Rodríguez, H. (). "Transformational leadership, learning, and employability: Effects on performance among faculty members." *Personnel Review*, (), - .
- Tenenhaus, M. Amato, S. & Esposito Vinzi, V. (). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling. In *Proceedings of the XLII SIS scientific meeting*, - .
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (). "Leader political skill and employee reactions". *The Leadership Quarterly*, (), - .
- Vinzi, V. E., Trinchera, L., & Amato, S. (). "PLS path modeling: from foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement". In *Handbook of partial least squares*. Springer Berlin Heidelberg, - .

Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J. J. (). "Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and US financial firms". Human resource development quarterly, (), - .

Wayne, S. J., & Kacmar, K. M. (). "The effects of impression management on the performance appraisal process". Organizational behavior and human decision processes, (), - .

Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (). "Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration". MIS quarterly, (), - .

Zimmerman, M. A., & Zahniser, J. H. (). "Refinements of sphere-specific measures of perceived control: Development of a sociopolitical control scale". Journal of Community Psychology, (), - .

Robbins, Stephen P. (). "Organizational Behavior". th Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

