

# هوش سیاسی و تغییر سازمانی: بررسی نقش تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی

یعقوب ممبینی<sup>۱</sup>، محمد دوستار<sup>۲</sup>، مهشید گودرزی<sup>۳</sup>

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، گرایش تولید و عملیات، دانشگاه تهران، تهران، ایران
- ۲- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران
- ۳- دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، گرایش استراتژی صنعتی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۹۵/۵/۳ تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۰/۲۶

## چکیده

نقش مؤثر هوش سیاسی مدیران و رهبران در تغییر و تحولات بنیادی سازمان انکارناپذیر است. هوش سیاسی هوشی است که رهبران می‌توانند با استفاده از آن اعمال نفوذ برای تغییرات مناسب در سازمان را ایجاد کنند. هوش سیاسی یکی از مهارت‌های اجتماعی است که یک رهبر تحول‌آفرین باید آن را به درستی شناخته و در تغییرات سازمانی برای اثربخشی بیشتر استفاده کند. فرهنگ هر سازمان نقش مهمی در پذیرش تغییر از سوی کارکنان و آمادگی کارکنان برای تغییر دارد. رهبران از طریق یک فرآیند نفوذ اجتماعی فرهنگ‌سازی کرده و با اثرگذاری بر کارکنان، آنان را به سمت تحقق اهداف متعالی سازمان هدایت می‌کنند. در این مقاله تأثیر هوش سیاسی بر تغییر سازمانی در سازمان‌های دولتی استان گیلان بررسی شده و همچنین نقش تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی در رابطه بین هوش سیاسی و تغییر سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. داده‌های پژوهش از سازمان‌های دولتی استان گیلان گردآوری شده است. روش پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است که اطلاعات با استفاده از پرسش‌نامه گردآوری شده و برای تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری و الگوریتم حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که هوش سیاسی بر تغییر سازمانی تأثیرگذار است و فرهنگ سازمانی رابطه بین هوش سیاسی و تغییر سازمانی را تعدیل می‌کند.

**واژگان کلیدی:** هوش سیاسی، تغییر سازمانی، فرهنگ سازمانی، سازمان‌های دولتی

## ۱- مقدمه

در فرآیند جهانی شدن سازمان‌ها باید آماده شوند تا از عهده تغییرات سریع محیطی برآیند و هر سازمانی باید به تغییرات و تقاضاهای متنوع محیطی تن دهد. مطالعات نشان داده است که گوی رقابت آینده را مدیرانی خواهند برد که بتوانند به شکل اثربخش و نتیجه‌بخش با منابع انسانی خود ارتباط برقرار کنند. هوش سیاسی یکی از متغیرهایی است که می‌تواند به میزان بسیاری در روابط مدیران با اعضای سازمان نقش ایفا کند؛ زیرا سیاست در همه سازمان‌ها شایع شده است و رهبران در نقش‌های حساس، سیاسی کار می‌کنند [۱، ص ۶۲۸]. از این‌رو نیاز به رهبرانی با هوش سیاسی بالا که بتوانند فرهنگ سازمان را در راستای پیشبرد اهداف سازمان تنظیم و اصلاح نمایند در توفیق سازمان حیاتی به نظر می‌رسد. تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش‌های اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد. برنارد بس<sup>۱</sup> ادعان می‌دارد که بقای سازمان به شکل دادن فرهنگی که توسط رهبران کار آمد آغاز می‌شود بستگی دارد.

پرداختن به موضوع تغییر سازمانی برای سازمان‌های دولتی که انگیزه‌های غیرمادی و اهدافی از جنس خدمت‌رسانی دارند از اهمیتی دو چندان برخوردار است؛ زیرا ورودی‌ها فرآیند و عملیات و خروجی‌های این نوع سازمان‌ها در ارتباطی مستقیم و تنگاتنگ با مؤلفه‌های انسانی و نرم است. با توجه به محقق نشدن اهداف برنامه‌های تحول اداری در برنامه‌های اول تا پنجم توسعه در کشور و ایجاد تحولات اساسی در نظام اداری کشور ایران و نقش مؤثر مدیریت سازمان در این‌گونه تحولات انجام پژوهش‌هایی در این زمینه بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد؛ از این‌رو هدف این پژوهش بررسی تأثیر هوش سیاسی بر تغییر سازمانی و بررسی نقش تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی در این رابطه است. با بررسی پژوهش‌های انجام‌شده و منابع متعددی که در زمینه تغییر سازمانی وجود دارد، پژوهش‌های نظام‌یافته اندکی برای بررسی ماهیت خاص این رابطه و هوش سیاسی اجرا شده است. در نتیجه پژوهش حاضر تلاشی در جهت رفع این خلا و کمک به محققان برای تبیین موضوعات جدید و مرتبط با هوش سیاسی و رهبری تغییرات در سازمان‌هاست.

در این مقاله پس از مقدمه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش پرداخته می‌شود، 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.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- هوش سیاسی

هوش سیاسی<sup>۱</sup> یک چالاک‌ی اجتماعی واضح را در مفهوم تنظیمات سازمانی آشکار می‌کند که به طور ویژه اثر رفتار بر کار را اداره می‌کند [۲، ص ۷۰]. همچنین هوش سیاسی شامل توانایی ایجاد یک شبکه ارتباطی خوب است که می‌تواند ائتلاف‌های غیررسمی را به مانند ائتلاف‌های رسمی ایجاد کند [۳، ص ۳۵۴]. 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 را برای به دست آوردن پذیرش افراد نسبت به تغییرات می‌شناسند [۴، ص ۳۴]. ابعاد هوش سیاسی به شرح زیر است.

-بازی‌های اجتماعی<sup>۲</sup>: در سازمان‌ها دست‌کاری کردن اطلاعات و توانایی خواندن ذهن دیگران به سود منافع فردی انجام می‌شود. یکی از بازتاب‌های ممکن پاسخ ذی‌نفعان و درک تغییرات محسوس قدرت در طی فرآیند تصمیم‌گیری است و از این‌رو نقش‌پذیری توانایی تسهیل کردن درک نگاه و دیدگاه دیگران را دارد [۵، ص ۵۸۰]. دو بازی مهم اجتماعی در سازمان‌ها همکاری و رقابت است.

-پویایی‌های قدرت<sup>۳</sup>: رفتار سیاسی معمولاً به فراگیری، توسعه و استفاده از قدرت در ارتباط با سایر نهاده‌ها اشاره دارد که در آن قدرت به‌عنوان ظرفیت‌های اجتماعی بازیگران برای غلبه بر مقاومت دیگر بازیگران قلمداد می‌شود [۶، ص ۱۲۲].

-شخصیت سیاسی<sup>۴</sup>: 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. رهبران با هوش سیاسی از نظر انگیزه‌ها و اعتقادات برای جمعی خوب از سازمان‌ها کار می‌کنند نه برای منفعت شخصی خود. از این‌رو آن‌ها از نوع دوستانه هستند و بر سازمان تمرکز می‌کنند و مغرور نیستند [۷، ص ۱۰۸].

-صداقت آشکار<sup>۶</sup>: افراد با هوش سیاسی بالا همیشه 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 دو جانبه سبب مدیریت اثربخش سازمان خواهد شد [۴، ص ۳۵].

-تسخیر احساسات<sup>۷</sup>: تسخیر احساسات چگونگی صحبت کردن، رفتار کردن و جلوه کردن را دربرمی‌گیرد. بیشتر تلاش‌های اثرگذاری در سازمان برای مثبت جلوه دادن خود در ذهن دیگران است [۲، ص ۸۰]. از شیوه‌های تسخیر احساسات توسط افراد در سازمان‌ها می‌توان تأیید نظر<sup>۸</sup>، توجیه<sup>۹</sup>، عذرخواهی<sup>۱۰</sup>، وصف خویش<sup>۱۱</sup>، ادعا کردن یا خود را ستودن<sup>۱۲</sup> و مورد لطف و عنایت قرار دادن<sup>۱۳</sup> را نام برد.

مدیران سازمان‌ها با داشتن هوش سیاسی بالا می‌توانند تغییرات سازمانی را رهبری نموده و پذیرش برای تغییر را افزایش و مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهند.

## ۲-۲- تغییر سازمانی

تغییر سازمانی<sup>۱۴</sup> به طور خاص فرآیندی برنامه‌ریزی شده و کوششی آگاهانه در جهت تقویت روش‌هایی است که گروه‌ها، بخش‌ها یا کل سازمان براساس آن عمل می‌کنند. 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 [۸، ص ۵۱].

مدیران با در نظر گرفتن رویکرد جدید مدیریت فرهنگ سازمانی که در آن کار تیمی و روش همکاری مدیر با دیگران از اهمیت خاصی برخوردار است و همچنین با تأکید بر رشد و پرورش افراد، به دنبال هدایت و اثربخشی تغییرات با اعمال نفوذ بر کارکنان سازمان‌ها هستند.

## ۲-۳- فرهنگ سازمانی

وجه مشترک تمام تعاریف از فرهنگ سازمانی<sup>۱۵</sup> وجود یک سلسله باورها، ادراکات، اعتقادات و ارزش‌های مشترک میان اعضای سازمان است که رفتار آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این پژوهش از چارچوب ارزش‌های رقابتی<sup>۱۶</sup> کامرون و کوئین<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۶) برای ارزیابی

فرهنگ سازمانی استفاده شده است. براساس این چارچوب ابعاد فرهنگ سازمانی به شرح زیر است.

- فرهنگ خانوادگی<sup>۱۸</sup>: سازمانی دارای فرهنگ خانوادگی است که بر حفظ بقا و انعطاف‌پذیری، علاقه به افراد و حساسیت نسبت به مشتریان تأکید دارد. مکان و فضای کاری سازمان‌های با فرهنگ خانوادگی بسیار دوستانه است؛ جایی که کارکنان در بسیاری از موارد مانند اعضای یک خانواده بزرگ با یکدیگر اشتراک دارند [۹، ص ۶۶].

- فرهنگ کارآفرینی<sup>۱۹</sup>: در فرهنگ کارآفرینی تمرکز خارجی و انعطاف‌پذیری محیطی ایجاب می‌کند که خطرپذیری، خلاقیت و پویایی را تشویق کند. در این نوع فرهنگ تعهدی به تجربه کردن و نوآوری وجود دارد [۱۰، ص ۴۹۲]. در سازمان‌های استفاده‌کننده از این نوع فرهنگ خلاقیت، نوآوری و ریسک‌پذیری ارزشمند است و رهبران این سازمان‌ها باید خلاق باشند.

- فرهنگ رقابتی<sup>۲۰</sup>: سازمانی دارای فرهنگ رقابتی است که بر موقعیت‌یابی بیرونی همراه با نیاز به ثبات و پایش تأکید می‌ورزد. چنین سازمان‌هایی نتیجه‌گرا هستند و توجه اصلی‌شان انجام درست کارهاست. تأکید بلندمدت سازمان بر اقدام‌های رقابتی و دستیابی به هدف‌ها و مقاصد کمی است [۹، ص ۶۶].

- فرهنگ سلسله‌مراتبی<sup>۲۱</sup>: سازمانی دارای فرهنگ سلسله‌مراتبی است که بر ثبات و پایش درونی تأکید می‌ورزد و کاملاً رسمی و ساختار یافته برای انجام کارهاست و رویه‌ها به‌گونه‌ای تعریف شده‌اند که مشخص می‌کنند هر فردی چه کاری باید انجام دهد [۹، ص ۶۶]. سازمان با فرهنگ سلسله‌مراتبی بر کارایی تمرکز دارد.

## ۲-۴- پیشینه پژوهش

برخی از پیشینه داخلی و خارجی پژوهش در قالب جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱ پیشینه داخلی و خارجی پژوهش

پیشینه	محقق (سال)	متغیر / متغیرها	نتیجه
پیشینه داخلی پژوهش	حسینی سرخوش و همکاران (۱۳۸۸) [۱۱]	متغیر مستقل: رهبری تحول آفرین متغیر وابسته: تعهد سازمانی متغیر میانجی: فرهنگ سازمانی	تأثیر مثبت رهبری تحول آفرین بر تعهد سازمانی نقش میانجی فرهنگ سازمانی در رابطه بین رهبری تحول آفرین و تعهد
	رفیعی وزاهدی (۱۳۹۱) [۱۲]	متغیر مستقل: استراتژی‌های منابع انسانی و تصمیم‌گیری اخلاقی متغیر وابسته: عملکرد سازمان متغیر تعدیل‌گر: فرهنگ سازمانی	همبستگی مثبت استراتژی‌های منابع انسانی و تصمیم‌گیری اخلاقی با عملکرد سازمان تعدیل‌گری فرهنگ سازمانی در رابطه بین استراتژی‌های منابع انسانی و تصمیم‌گیری اخلاقی با عملکرد سازمان
	ممبینی و ممبینی (۱۳۹۲) [۱۳]	-	ارائه الگویی از رهبری تحول آفرین مبتنی بر هوش سیاسی و شناسایی ابعاد آن
	سیدی و همکاران (۱۳۹۳) [۱۴]	متغیر مستقل: فرهنگ سازمانی متغیر وابسته: خلاقیت و تغییر سازمانی	رابطه مستقیم بین ابعاد فرهنگ سازمانی و خلاقیت و تغییر سازمانی
	پورزندی و همکاران (۱۳۹۳) [۱۵]	متغیر مستقل: ابعاد فرهنگ سازمانی متغیر وابسته: آمادگی برای تغییر کارکنان	رابطه مثبت بین ابعاد فرهنگ سازمانی و آمادگی برای تغییر کارکنان
پیشینه خارجی پژوهش	دوستار و ممبینی (۱۳۹۳) [۲]	-	ارائه مدل جدیدی از ابعاد هوش سیاسی
	فانی و همکاران (۱۳۹۳) [۱۶]	متغیر مستقل: ادراک سیاست سازمانی متغیر وابسته: رفتار سیاسی متغیر تعدیل‌گر: مهارت و اراده سیاسی	تأثیر مثبت ادراک سیاست سازمانی بر رفتار سیاسی تعدیل‌گری اراده سیاسی در رابطه بین ادراک سیاست سازمانی و رفتار سیاسی
	جورادو و همکاران (۲۰۱۴) [۱۷]	متغیر مستقل: فرهنگ سازمانی متغیر وابسته: تغییر در سیستم تحت کنترل مدیریت	تأثیر فرهنگ سازمانی بر تغییر در سیستم تحت کنترل مدیریت و ایجاد نتایج مالی جدید وابسته به فرهنگ جدید سازمانی

### ادامه جدول ۱

پیشینه	محقق (سال)	متغیر/ متغیرها	نتیجه
	منگوندجیاو همکاران (۲۰۱۵) [۱۸]	متغیر مستقل: تغییر رهبر متغیر وابسته: تعهد به تغییر و آمادگی فرد برای تغییر متغیر میانجی: رضایت شغلی و مشارکت کارکنان	نقش میانجی رضایت شغلی بین تغییر رهبری و تعهد به تغییر نقش میانجی رضایت شغلی بین تغییر رهبری و آمادگی فرد برای تغییر
	شاه و همکاران (۲۰۱۷) [۱۹]	متغیر مستقل: درآمد، ارتقای شغلی، وفاداری سازمانی، هویت سازمانی متغیر وابسته: آمادگی کارکنان برای تغییر متغیر میانجی: رضایت شغلی	رابطه مثبت درآمد، ارتقای شغلی، وفاداری سازمانی، هویت سازمانی بر آمادگی کارکنان برای تغییر نقش میانجی رضایت شغلی بین درآمد، ارتقای شغلی، وفاداری سازمانی، هویت سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر
	اریف و همکاران (۲۰۱۷) [۲۰]	متغیر مستقل: مبادله رهبر-پیرو متغیر وابسته: مدیریت تغییر متغیر میانجی: فرهنگ سازمانی	تأثیر مثبت مبادله رهبر- پیرو بر مدیریت تغییر نقش میانجی فرهنگ سازمانی بین مبادله رهبر- عضو بر مدیریت تغییر

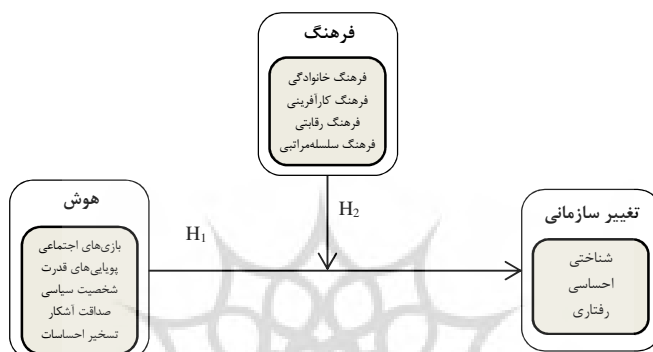
### ۲-۵- مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی ضمن شناسایی متغیرها و فرضیه‌ها، روابط بین این متغیرها و تعاریف مفهومی و عملیاتی آن‌ها را تبیین کند. تعاریف و توضیحات مربوط به هر یک از مؤلفه‌های پژوهش در مبانی نظری ارائه شده است.

سازمان‌ها پیوسته در معرض تغییر هستند. در چنین شرایطی تأکید بر مدیریت و رهبری توجه بیشتر سازمان‌های خواستار تحول را به خود جلب کرده است. نقش مؤثر هوش سیاسی مدیران و رهبران در تغییر و تحولات بنیادی سازمان انکارناپذیر است. بدیهی است که این موضوع موجب انجام رفتارهای سیاسی می‌شود [۲۱]. دانشمندان مدیریت اذعان دارند که فرهنگ سازمان اهرمی مناسب برای تقویت رفتار سازمانی و افزایش عملکرد سازمانی است [۲۲]. تحقیق‌ها نشان داده است که فرهنگ سازمانی بر نگرش نسبت به تغییر سازمانی تأثیر دارد [۲۳]؛ بنابراین فرضیه‌های پژوهش عبارتند از: فرضیه اول: هوش سیاسی بر تغییر سازمانی تأثیر دارد. / فرضیه دوم: فرهنگ سازمانی در رابطه بین هوش سیاسی و تغییر

سازمانی نقش تعدیل‌گر را ایفا می‌کند. روابط میان متغیرهای پژوهش مبتنی بر فرضیات در قالب مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.

شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش



## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش براساس بعد 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 براساس هدف تحقیق تحلیل می‌شود و به طور مشخص مبتنی بر معادلات ساختاری<sup>۲۲</sup> است. برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز و نیز از پایگاه‌های اطلاعات علمی و مجله‌های الکترونیکی، و برای گردآوری داده‌ها از روش میدانی به کمک پرسش‌نامه استفاده شده است. در پایان برای سنجش و مدل‌سازی روابط میان متغیرها از معادلات ساختاری و نسخه دوم نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس<sup>۲۳</sup> استفاده شده است. برای دستیابی به هدف‌های پژوهش سازمان‌های دولتی استان گیلان به عنوان مورد مطالعه انتخاب شدند. انگیزه اصلی انتخاب سازمان‌های دولتی این است که نخست برنامه‌های مختلف تحول اداری که از برنامه اول تا پنجم توسعه در کشورمان به اجرا در آمده است، با وجود زحمات زیاد مدیران آن‌چنان که باید موفقیت‌آمیز نبوده است و نتایج پژوهش‌های موردی انجام شده صحت این ادعا را تأیید



می‌کند [۲۴]. دوم 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. به همین دلیل جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش، سازمان‌های دولتی استان گیلان است.

پرسش‌نامه ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش است. برای گردآوری اطلاعات در این پژوهش از پرسش‌نامه حاوی ۸۲ سنجه با طیف هفت گزینه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) استفاده شده است. برای سنجش متغیرهای تحقیق شامل تغییر سازمانی که شامل ۱۸ سنجه پرسش‌نامه (هر بعد ۶ سنجه) از مطالعات دانهام و همکاران (۱۹۸۹) استفاده شده است. برای سنجش متغیر فرهنگ سازمانی که شامل ۲۴ سنجه پرسش‌نامه است (هر بعد ۶ سنجه) از مطالعات کامرون و کوئین (۲۰۰۶) بهره برده شد. نویسندگان مقاله برای سنجش هوش سیاسی ابتدا با بررسی تحقیقات موجود و گردآوری 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<sup>۲۴</sup> (۱۹۹۱)، رابینز<sup>۲۵</sup> (۱۹۹۳)، کوک و مک‌کیلی (۲۰۰۴)، لی و اشتون<sup>۲۶</sup> (۲۰۰۴)، فریس و همکاران<sup>۲۷</sup> (۲۰۰۵)، کری<sup>۲۸</sup> (۲۰۰۷)، بوکنوک و همکاران<sup>۲۹</sup> (۲۰۰۹)، اشرف و زهید لکبال<sup>۳۰</sup> (۲۰۱۱) و دوستار و ممینی (۱۳۹۳) بهره برده شده است. بدین ترتیب برای بعد بازی‌های اجتماعی از ۱۰ سنجه، شخصیت سیاسی از ۶ سنجه، و هر کدام از ابعاد پویای‌های قدرت، صداقت آشکار و تسخیر احساسات از ۸ سنجه استفاده شده است. برای حصول اطمینان از روایی محتوایی و ظاهری پرسش‌نامه، ویرایش اولیه آن مورد بررسی متخصصان و صاحبان‌نظر در این زمینه قرار گرفت. با توجه به نظرات و پیشنهادهای آن‌ها اصلاحات لازم بر 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 داراست. پرسش‌نامه پژوهش در بین سازمان‌های دولتی (استان گیلان) که برنامه تحول اداری در سال‌های گذشته در آن‌ها اجرا شده یا در حال اجراست توزیع گردید. تعداد این سازمان‌ها در حدود ۸۰ سازمان دولتی است که براساس جدول مورگان تعداد نمونه ۶۴ سازمان برآورد شده است. تجزیه و تحلیل‌ها در سطح سازمان است به طوری که داده‌های گردآوری‌شده از هر سازمان دولتی جمع شده<sup>۳۱</sup> (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 تحلیلی نهایی مورد استفاده قرار گیرد. همان گونه که در بخش روش‌شناسی پژوهش بیان شد تعداد ۴۰ شاخص (پرسش) به عنوان شاخص‌های اولیه هوش سیاسی توسط نویسندگان مورد شناسایی قرار گرفت. جهت شناسایی عوامل پنهان (سازه‌های) هوش سیاسی بر داده‌های گردآوری شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شده است.

جدول ۲ آزمون بارتلت (KMO)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.۷۶۸
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	۱۶۶۹/۲۲۵
	Df	۲۴۲
	Sig.	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۲ سطح معناداری حاصل از انجام آزمون بارتلت جهت بررسی داده‌ها برابر با ۰/۰۰۰ به دست آمد که از ۰/۰۵ کوچکتر است و نشان می‌دهد انجام تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی ساختار و مدل عاملی مناسب بوده است و فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. شاخص کفایت نمونه برداری به عنوان دومین پیش شرط برابر با ۰/۷۶۸ به دست آمد؛ می‌توان دریافت که تعداد نمونه در این پژوهش برای تحلیل عاملی مناسب است. جهت انجام تحلیل عاملی اکتشافی از روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی و چرخش واریماکس استفاده شده است. معیار انتخاب پرسش‌ها به عنوان یک شاخص برای عوامل دارا بودن ارزش ویژه بالاتر از یک و همچنین بار عاملی ۰/۴ و بالاتر به شرطی که در دیگر عوامل کمتر از این مقدار ظاهر شود بوده است. در این راستا تعداد ۱۲ پرسش از ۴۰ پرسش دارای شرایط بالا نبوده و در نتیجه این پرسش‌ها حذف شدند. در نهایت ۲۸ پرسش جهت تجزیه و تحلیل باقی ماندند و برای ابعاد هوش سیاسی، بعد بازی‌های اجتماعی، پویایی قدرت، شخصیت سیاسی، صداقت آشکار و تسخیر احساسات در نظر گرفته شدند. این پنج عامل به طور کلی ۰/۷۴/۹۷ از واریانس کل را تبیین می‌نمایند.

برای برازش و آزمودن فرضیه‌ها با استفاده از مدل‌های ساختاری از روش حداقل

مربعات جزئی<sup>۳۲</sup> و نسخه دوم نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شد. این روش بهترین ابزار برای تحلیل تحقیقاتی است که روابط بین متغیرها پیچیده، حجم نمونه اندک و توزیع داده‌ها غیرنرمال باشد [۲۵]. از آنجایی که اثر تعاملی دو متغیر با توزیع نرمال در بیشتر مواقع دچار چولگی می‌شود بهتر است از روش پی‌ال‌اس برای بررسی تحلیل اثر تعاملی استفاده شود که به توزیع نرمال حساسیت نداشته باشد [۲۶، ص 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 [۲۶، ص ۱۲۸].

#### ۴- تحلیل داده‌ها

##### ۴-۱- برازش مدل اندازه‌گیری

برای سنجش پایایی مدل به بررسی پایایی ترکیبی<sup>۳۳</sup> و آلفای کرونباخ پرداخته شده است. روایی پرسش‌نامه توسط دو معیار روایی همگرا و واگرا که مختص مدل‌سازی معادلات ساختاری است، بررسی شد. معیار AVE<sup>۳۴</sup> 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 هر چه این همبستگی بیشتر باشد برازش نیز بیشتر است [۲۷]. نتایج در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳ گزارش آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا سازه‌های مدل

عنوان در مدل	متغیرهای پنهان (مکنون)	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0/7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR) (CR>0/7)	(AVE)
SOCGAM	بازی‌های اجتماعی	۰/۷۶	۰/۸۳	۰/۵۹
POWDYN	پویایی‌های قدرت	۰/۸۰	۰/۸۶	۰/۷۲
POLPER	شخصیت سیاسی	۰/۸۸	۰/۹۲	۰/۷۴
APPSIN	صداقت آشکار	۰/۸۸	۰/۹۰	۰/۶۸
IMPMAN	تسخیر احساسات	۰/۸۱	۰/۸۶	۰/۷۰
CONCHA	تغییر شناختی	۰/۹۰	۰/۹۳	۰/۷۸
EMOCHA	تغییر عاطفی	۰/۸۸	۰/۹۱	۰/۶۹

ادامه جدول ۳

عنوان در مدل	متغیرهای پنهان (مکنون)	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0/7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR) (CR>0/7)	(AVE)
BEHCHA	تغییر رفتاری	۰/۸۸	۰/۹۱	۰/۶۸
FAMCUL	فرهنگ خانوادگی	۰/۸۶	۰/۹۰	۰/۷۱
ENTCUL	فرهنگ کارآفرینی	۰/۸۳	۰/۸۸	۰/۶۲
COMCUL	فرهنگ رقابتی	۰/۸۲	۰/۸۶	۰/۶۶
HIRCUL	فرهنگ سلسله مراتبی	۰/۸۰	۰/۸۶	۰/۶۲
POLINT	هوش سیاسی	۰/۸۷	۰/۸۸	۰/۵۷
ORGCHA	تغییر سازمانی	۰/۸۱	۰/۸۶	۰/۵۸
ORGCUL	فرهنگ سازمانی	۰/۹۴	۰/۹۴	۰/۶۴

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 برآزش مناسب مدل تأیید می‌شود. AVE همه سازه‌ها بالاتر از ۰/۵ [۲۸] است و در نتیجه روایی همگرای مدل و مناسب بودن برآزش مدل‌های اندازه‌گیری تأیید می‌شود. میزان همبستگی یک سازه در قسمت روایی و اگر با شاخص‌های در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها مقایسه می‌شود. نتایج روایی و اگرایی مدل در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴ ماتریس مقایسه جذر AVE و ضرایب همبستگی سازه‌ها

سازه‌ها	SOCGAM	POWDYN	POLPER	APPSIN	IMPMAN	CONCHA	EMOCHA	BEHCHA	FAMCUL	ENTCUL	COMCUL	HIRCUL
SOCGAM	۰/۷۶۸											
POWDYN	۰/۶۶۵	۰/۸۴۹										
POLPER	۰/۵۴۴	۰/۵۳۵	۰/۸۶۰									
APPSIN	۰/۱۶۴	۰/۱۱۷	۰/۶۷۵	۰/۸۲۴								

ادامه جدول ۴

سازه‌ها	SOCGAM	POWDYN	POLPER	APPSIN	IMPMAN	CONCHA	EMOCHA	BEHCHA	FAMCUL	ENTCUL	COMCUL	HIRCUL
IMPMAN	۰/۶۴۴	۰/۵۴۵	۰/۴۷۱	۰/۱۸۱	۰/۸۳۷							
CONCHA	۰/۴۲۹	۰/۳۲۵	۰/۰۷۳	۰/۱۰۹	۰/۱۶۰	۰/۸۸۳						
EMOCHA	۰/۴۲۰	۰/۱۸۴	۰/۱۸۲	۰/۴۶۷	۰/۱۸۰	۰/۱۹۸	۰/۸۳۰					
BEHCHA	۰/۳۹۲	۰/۱۳۹	۰/۱۷۶	۰/۲۸۶	۰/۱۱۴	۰/۱۲۲	۰/۶۳۹	۰/۸۲۴				
FAMCUL	۰/۱۸۶	۰/۳۷۴	۰/۵۱۸	۰/۳۷۸	۰/۴۳۳	۰/۱۱۱	۰/۰۹۶	۰/۱۸۹	۰/۸۴۳			
ENTCUL	۰/۳۱۸	۰/۳۳۴	۰/۵۲۵	۰/۳۶۱	۰/۴۱۴	۰/۲۳۱	۰/۳۳۶	۰/۵۳۱	۰/۷۶۳	۰/۷۸۹		
COMCUL	۰/۱۸۸	۰/۱۴۰	۰/۲۶۳	۰/۲۵۹	۰/۲۸۶	۰/۱۴۷	۰/۳۴۱	۰/۵۶۴	۰/۶۲۱	۰/۶۷۴	۰/۸۱۲	
HIRCUL	۰/۲۸۷	۰/۲۴۲	۰/۴۰۷	۰/۱۷۰	۰/۴۹۳	۰/۱۷۴	۰/۱۸۰	۰/۲۴۴	۰/۷۴۸	۰/۷۰۶	۰/۶۳۴	۰/۷۸۷

همان گونه که از جدول ۴ برگرفته از روش فورنل و لاکر (۱۹۸۱)، مشخص است، مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون (پنهان) در این پژوهش 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 شده 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 واگرایی مدل در حد مناسبی است. تحقق روایی واگرایی نشان می‌دهد که سازه منحصر به فرد است و پدیده احاطه شده به وسیله سایر سازه‌های مدل نشان داده نمی‌شود [۲۹، ص ۱۳۹].

۴-۲- برآزش مدل ساختاری

برای بررسی برآزش مدل ساختاری از ضرایب R Squares یا  $R^2$  و معیار  $Q^2$  استفاده می‌شود.  $R^2$  معیاری 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 که توسط استون و گیزر (۱۹۷۵) معرفی شد و قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد [۲۶، ص ۹۶].  $Q^2$  یک معرف تناسب پیش‌بین مدل است. مقدار

بزرگتر از صفر  $Q^2$  نشان می‌دهد که مدل برای یک سازه درون‌زای معین دارای تناسب پیش‌بین است [۲۹، ص ۲۲۶]. مقادیر  $R^2$  و  $Q^2$  برای سازه‌های مدل در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵ مقادیر  $R^2$  و  $Q^2$  سازه‌های مدل

EMOCHA	CONCHA	IMPMAN	APPSIN	POLPER	POWDYN	SOCGAM	سازه
۰/۷۰۰	۰/۷۴۹	۰/۵۹۴	۰/۴۰۷	۰/۷۷۱	۰/۵۰۴	۰/۶۶۸	$R^2$
۰/۴۰۸	۰/۵۳۶	۰/۳۱۰	۰/۱۵۹	۰/۵۴۶	۰/۲۸۵	۰/۲۷۵	$Q^2$
	ORGCHA	HIRCUL	COMCUL	ENTCUL	FAMCUL	BEHCHA	سازه
	۰/۶۴۸	۰/۸۱۸	۰/۶۷۹	۰/۹۱۷	۰/۸۵۹	۰/۹۳۴	$R^2$
	۰/۳۳۶	۰/۴۰۸	۰/۲۹۹	۰/۵۱۲	۰/۵۱۳	۰/۶۰۶	$Q^2$

هر چه مقادیر  $R^2$  و  $Q^2$  مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل دارد. با توجه به جدول ۵ مناسب بودن برازش قوی مدل ساختاری پژوهش تأیید می‌شود.

#### ۳-۴- برازش مدل کلی

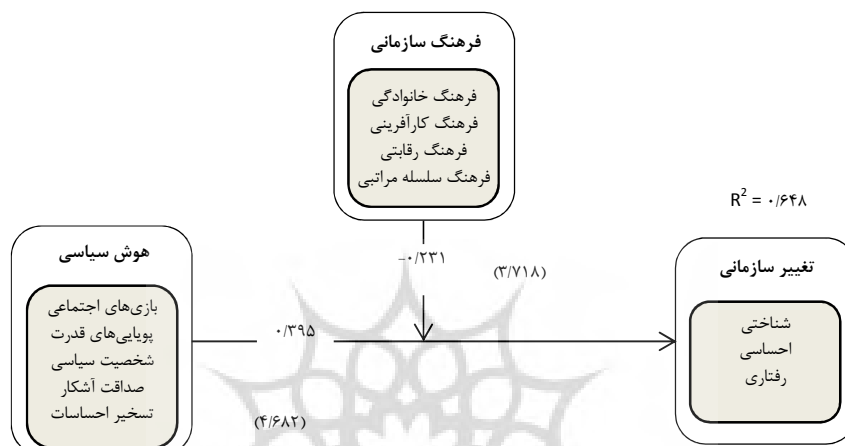
پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل، برازش کلی مدل از طریق معیار  $GOF^2$  که توسط تننهاوس و همکاران ارائه شده استفاده می‌شود [۳۰]. این معیار از طریق رابطه (۱) محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\overline{Communalities}} \times \overline{R^2} \quad (1)$$

به طوری که  $\overline{Communalities}$  نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه و  $\overline{R^2}$  نیز مقدار میانگین مقادیر R Squares سازه‌های درون‌زای مدل است. مقدار GOF مدل عبارت از رابطه (۲) است.

$$GOF = \sqrt{0/600 \times 0/711} = 0/426 \quad (2)$$

با توجه به سه مقدار  $0.01/0.25$  و  $0.36/0$  که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است [۳۱]، حاصل شدن  $0.426$  برای GOF نشان از برآزش قوی مدل پژوهش دارد.



#### ۴-۴-آزمون فرضیه‌های پژوهش

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 و نتایج آزمون فرضیات در جدول ۶ آمده است.

جدول ۶ نتایج تحلیل حداقل مربعات جزئی و آزمون فرضیه‌ها

	متغیر مستقل	اثر	متغیر وابسته	مدل بدون حضور متغیر			مدل با حضور متغیر		
				تخمین	آماره t	نتیجه	تخمین	آماره t	نتیجه
H1	هوش سیاسی	←	تغییر سازمانی	۰/۳۲۴	۲/۹۰۹	**	۰/۳۹۵	۴/۶۸۲	***
H2	فرهنگ سازمانی		تأثیر هوش سیاسی بر تغییر سازمانی را تعدیل می‌کند.	۰/۲۳۱	۳/۷۱۸	***			

(ns = no significant, \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001)

هنگامی که مقادیر ضریب مسیر (t) در بازه بیشتر از ۱/۹۶+ باشد، بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوطه و همزمان تأیید فرضیه‌های پژوهش است. دو فرضیه پژوهش با توجه به مقدار ضریب معناداری به دست آمده برای مسیرهای بین متغیرها تأیید می‌شود. مقدار ضریب معناداری برای هر دو فرضیه بالاتر از ۱/۹۶ که این مطلب حاکی از تأیید فرضیه‌هاست و نشان می‌دهد که هوش سیاسی بر تغییر سازمانی تأثیر دارد (فرضیه اول) و همچنین فرهنگ سازمانی در رابطه بین هوش سیاسی و تغییر سازمانی نقش تعدیل‌گری دارد (فرضیه دوم). با توجه به تأیید شدن فرضیه دوم پژوهش یعنی تعدیل‌گر بودن فرهنگ سازمانی در رابطه بین هوش سیاسی و تغییر سازمانی باید شدت تأثیرات آن را بررسی کنیم. به عبارت دیگر محقق باید گزارش دهد که میزان تعدیل در صورت معنادار بودن اثر تعدیل‌گر در پژوهش به چه اندازه قوی و یا متوسط بوده است. هنسler و فاسوت (۲۰۱۰) رابطه (۳) را برای تعیین شدت اثر تعدیلی معرفی نموده‌اند [۳۲].

$$f^2 = \frac{R^2 \text{ model with moderetor} - R^2 \text{ model without moderator}}{1 - R^2 \text{ model with moderator}} \quad (3)$$

$R^2 \text{ model without moderator}$  مقدار  $R^2$  متغیر درون‌زای مدل بدون دخالت متغیر تعدیل‌گر در مدل است.  $R^2 \text{ model with moderetor}$  مقدار متغیر درون‌زای مدل با دخالت متغیر تعدیل‌گر است. با داشتن دو مقدار یاد شده و جای‌گذاری آن‌ها در رابطه مقدار اندازه تأثیر متغیر تعدیل‌گر به صورت رابطه (۴) مشخص می‌شود.

$$f^2 = \frac{0/648 - 0/526}{1 - 0/648} = 0/346 \quad (4)$$

مطابق با کوهن<sup>۳۶</sup> (۱۹۹۸)، مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ برای  $f^2$  به ترتیب نشان از شدت اثر تعدیلی ضعیف، متوسط و قوی دارد [۲۶، ص ۲۲۴] و با توجه به مقدار به دست آمده ۰/۳۴۶ برای  $f^2$  نشان از شدت متوسط رو به بالای تعدیل‌گری فرهنگ سازمانی در مدل پژوهش دارد.



## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

انجام موفق تغییرات و تحولات اداری در سازمان‌های دولتی وابسته به عوامل مختلفی چون به‌کارگیری مدیران با هوش سیاسی بالا جهت اعمال نفوذ بر کارمندان است. توجه مدیران به فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان‌ها جهت اجرای تغییر بسیار مهم و حیاتی است. هدف اصلی این مقاله بررسی تأثیر نقش تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی در رابطه بین هوش سیاسی و تغییر سازمانی در سازمان‌های دولتی استان گیلان بوده است. از آن‌جا که فرهنگ سازمانی نقش توانمندی را در تغییرات سازمانی ایفا می‌کند، مدل مقاله ارزش هوش سیاسی را در بهبود تغییرات سازمانی روشن می‌سازد. وجود شواهد تجربی در مورد رابطه بین هوش سیاسی و تغییر سازمانی نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی می‌تواند به عنوان یک مکانیزم تعدیل‌گر در رابطه بین هوش سیاسی و تغییر سازمانی در سازمان‌های دولتی تعریف شود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری و الگوریتم حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که هوش سیاسی تأثیر مثبتی بر تغییر سازمانی دارد (فرضیه اول). با مقایسه نتایج فرضیه اول تحقیق با یافته‌های ممبینی و ممبینی (۱۳۹۲)، و منگوند جیا و همکاران (۲۰۱۵) نتایج تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد. با توجه به نتایج پژوهش فرهنگ سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌تواند نقش تعدیل‌گر در رابطه بین هوش سیاسی و تغییر سازمانی داشته باشد (فرضیه دوم). این یافته پژوهش با نتایج حسینی سرخوش و همکاران (۱۳۸۸)، رفیعی و زاهدی (۱۳۹۱)، سیدی و همکاران (۱۳۹۳)، محمدپورزندی و همکاران (۱۳۹۳)، فانی و همکاران (۱۳۹۳)، جورادو و همکاران (۲۰۱۴)، اریف و همکاران (۲۰۱۷) همراستاست. با توجه به اجرای طرح تحول اداری در سازمان‌های دولتی استان گیلان و نتایج فرضیه‌های این پژوهش مشخص است که با وجود تلاش‌های انجام‌شده در اجرای طرح تحول اداری همچنان مسائل، مشکلات و تنگناهای اداری در خصوص بهره‌وری، چابکی، رضایت ارباب‌رجوع، کاهش هزینه‌های اجرایی، دیوان‌سالاری افسار گریخته 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 است؛ بنابراین سازمان‌های دولتی استان گیلان نیز از این امر مستثنا نبوده و نیازمند رهبرانی باهوش سیاسی بالا و توانمند جهت ایجاد تغییرات لازم و هدایت سازمان‌ها به سمت اهداف تعیین شده است تا بتوانند به بهره‌وری و سطح عملکرد قابل پذیرشی دست یابند و موجبات رضایت ارباب رجوع را فراهم کنند.

تنها اصل ثابت در محیط امروزی کسب و کار پدیده تغییر است. پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی با برگزاری دوره‌های آموزشی از مقاومت افراد در برابر تغییرات بکاهد و با توسعه فرهنگ مناسب در سازمان آمادگی کارکنان برای تغییر را فراهم سازند. تحول‌های موفق، شکننده و سست‌تر از آن است که اغلب تصور می‌شود. می‌توان بیان کرد که نهادینه ساختن تحول در محیط سازمان کار دشواری است؛ ولی می‌توان تحول را از طریق استقرار فرهنگی نوین، حمایت‌کننده، مقتدر و نهادینه ساخت. از این رو پیشنهاد می‌شود که رفتارهای مثبت حاصل از تحول ایجاد شده در سازمان‌های دولتی به شدت حمایت شده تا تقویت گردد و در نهایت به صورت یک فرهنگ درآمده و استمرار و دوام یابد. در مواجهه با تغییر و پیش‌بینی اقدامات، توجه به ابعاد فرآیند، یادگیری و بستر سازمان بسیار مهم است. از این رو رهبران سازمان‌ها باید اعتماد سازمان را به آنچه به مثابه مسیر حرکت ترسیم می‌کنند، جلب نمایند و مقاومت‌ها در برابر تغییر را با رفع ابهامات کارکنان کاهش دهند. مدیران سازمان‌های دولتی می‌توانند دانش خود نسبت به تغییر را افزایش داده و در صورت نیاز سازمان به مهارت‌های لازم از طریق کلاس‌های آموزشی این مهارت‌ها را ایجاد کنند. افزایش درک هوش سیاسی مدیران سازمان‌های دولتی، 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 نیز 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 به طور معمول با مقاومت‌هایی مواجه می‌شود؛ دلیل این امر تضادی است که ممکن است بین ساختارهای دانش موجود در سازمان و تغییرات مورد نظر وجود داشته باشد. در حالتی که بتوان دانش‌های کهنه و قدیمی را 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 مدیران سازمان‌های دولتی با استقرار و تمرکز بر فرهنگ سازمانی و با به‌کارگیری هوش سیاسی می‌توانند مقاومت در برابر تغییر را تا حد قابل قبولی در سازمان‌های دولتی کاهش دهند. 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، واقع بینی و... در کارمندان موجبات تغییرات سازمانی اثربخش را فراهم آورند. مدیران ارشد 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 می‌توان این روابط را در سایر سازمان‌ها نیز آزمون کرد. پیشنهاد می‌گردد که متغیرهای تعدیل‌گر سازمانی چون استراتژی و ساختار سازمانی در پژوهش‌های آینده مورد بررسی قرار گیرد و نتایج آن با نتایج پژوهش حاضر مقایسه شود. فرآیند تغییر موجب یادگیری چیزی جدید، ترک گرایش‌ها و رفتارهای جاری در سازمان‌ها می‌شود. پژوهش‌های آینده می‌تواند در زمینه میزان یادگیری سازمانی از طریق تغییر رفتار متمرکز شود؛ زیرا سازمان‌های یادگیرنده می‌توانند به تغییر تن در دهند و بقای خود را تضمین کنند. تحقیقات آینده می‌تواند در زمینه هوش سیاسی و تغییر سازمانی به صورت طولی و در زمان طولانی‌تری طراحی و اجرا گردند.

این پژوهش با محدودیت‌هایی چون استفاده از پرسش‌نامه برای سنجش متغیرها همراه بوده است؛ درحالی که تحقیقات بعدی می‌تواند از روش‌های کیفی برای تبیین موضوعات جدید در این حوزه استفاده نمایند. با توجه به این‌که پژوهش حاضر در یک مقطع از زمان انجام‌شده، 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. با توجه به این‌که داده‌های پژوهش از سازمان‌هایی که طرح تحول اداری در آن‌ها انجام شده و یا در حال اجراست گردآوری شده و اغلب پاسخ‌دهندگان تنها از سازمان خود مطلع‌اند؛ بنابراین باید در تعمیم این نتایج به دیگر سازمان‌های دولتی با دقت عمل کرد.



## ۶- پی‌نوشت‌ها

- |                            |                                  |
|----------------------------|----------------------------------|
| 1. Bernard Bass            | 2. Political Intelligence        |
| 3. Social games            | 4. Power Dynamism                |
| 5. Political Personal      | 6. Apparent Sincerity            |
| 7. Impression management   | 8. Conformity                    |
| 9. Excuses                 | 10. Apologies                    |
| 11. Acclaiming             | 12. Flattery                     |
| 13. Favors                 | 14. Organizational Change        |
| 15. Organizational Culture | 16. Competing Values Framework   |
| 17. Cameron & Quinn        | 18. Clan Culture                 |
| 19. Adhocracy Culture      | 20. Market Culture               |
| 21. Hierarchy Culture      | 22. Structural Equation Modeling |
| 23. Smart PLS 2            | 24. Zimmerman & Zahniser         |
| 25. Robbins                | 26. Lee & Ashton                 |
| 27. Ferris et al           | 28. Kerri                        |
| 29. Bouckenoghe et al      | 30. Ashraf & Zahid Iqbal         |
| 31. Aggregate              | 32. Partial Least Squares        |
| 33. Composite Reliability  | 34. Average Variance Extracted   |
| 35. Goodness of Fit        | 36. Cohen                        |

## ۷- منابع

- [1] Schmidt, M. J. (2010). Is there a place for emotions within leadership preparation programmers? *Journal of educational administration*, 48(5), 626-641.
- [2] Doustar, M., & Mombini, Y. (2014). Components and Functions of Political Intelligence. *Political Knowledge*, 10 (19), 65-86. (In Persian)
- [3] Adams, S. M., & Zanzi, A. (2006). Developing political intelligence for making feasible decisions. *Journal of Management Development*, 25(4), 350-367.
- [4] Mombini, Y., Doustar, M., & Goodarzi, M. (2015). Management of Organizations with Political Intelligence. *Tadbir Monthly*, 25(272), 33-36. (In Persian)
- [5] Ashraf, F., & Iqbal, M. Z. (2011). A research agenda on the leaders political intelligence for effective change management. *African Journal of Business Management*, 5(14), 5798-5806.
- [6] Boddewyn, J. J., & Brewer, T. L. (1994). International-business political behavior:

- New theoretical directions. *Academy of management review*, 19(1), 119-14.
- [7] Cook, S., & Macaulay, S. (2004). *Change Management excellence: using the five intelligence for successful organizational change*, London & sterling.
- [8] Farazja, M., & Khademi, M. (2011). The Relationship between Transformational and Transactional Leadership Styles, and the Attitude towards Organizational Change. *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 6(4), 49-69. (In Persian)
- [9] Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- [10] Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. J. (2002). *Management: A Competence-Based Approach*. Thomson Learning.
- [11] Hosini Sarkhosh, M. S., Farahi Bouzanjani, B., & Sanjaghi, M. E. (2009). The Effects of Organizational Culture Intermediation on the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment. *Journal of Research in Human Resources Management*, 2(1), 87-105. (In Persian)
- [12] Rafiei, M., & Zahedi, Sh. (2012). The Improvement of Organizational Performance Via the Strategic Coordination between the Human Resources, Ethical Decision Making and Organizational Culture Strategies: (Evidence from Research Institutes in Iran Ministry of Agriculture). *Organizational Culture Management*, 10 (25), 5-32. (In Persian)
- [13] Mombini, Y., & Mombini, F. (2013). Transformational Leadership Theory Model Based on Political Intelligence. *Quarterly Police Organizational Development*, 10 (46), 37-60. (In Persian)
- [14] Sayedi, M. S., Shahidi, N., & Shole, M. (2014). On the Relationship Among Organizational Culture, Creativity, and Change among the principals of Elementary Schools in Shiraz. *Quarterly Journal of New Approaches in Educational Administration*, 5(17), 39-54. (In Persian)
- [15] Mohammadpour Zarandi, H., Rahimian, H., & Tabatabaein Mozdabadi, M. S. (2015). Clarifying the Role of Organizational Culture in Readiness for Change (The

- Case Study: City Bank Staff). *Journal of Urban Economics and Management*, 3(9), 15-28. (In Persian)
- [16] Fani, A. A., Sheikhejad, F., Danaeefard, H., & Hasanzadeh, A.,. (2014). Investigating the Moderating Effects of Political skill and Political will on the Relationship between Perceptions of Organizational Politics and Political Behavior (Case study: Water
- [17] Jordao, Ricardo Vinícius Dias., Souza, Antônio Artur., Avelar, Ewerton Alex. (2014). Organizational culture and post-acquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case, *Journal of Business Research*, 67(4), 542-549.
- [18] Mangundjaya, W. L., Utoyo, D. B., & Wulandari, P. (2015). The Role of Leadership and Employee's Condition on Reaction to Organizational Change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 471-478.
- [19] Shah, N., Irani, Z., & Sharif, A. M. (2017). Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 70, 366-378.
- [20] Arif, M., Zahid, S., Kashif, U., & Sindhu, M. I. (2017). Role of leader-member exchange relationship in organizational change management: Mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1).
- [21] Farhangi, A. A., Maleki, M. H., Fatahi, M., & Vasegh, B. (2010). Exploring the Antecedents and Consequences of Impression Management. *Management Research in Iran*, 14 (3), 173-194. (In Persian)
- [22] Dadzie, C. A., Winston, E. M., & Dadzie, K. Q. (2012). Organizational culture, competitive strategy, and performance in Ghana. *Journal of African Business*, 13(3), 172-182.
- [23] Md zabid, A., Rashid, S.M., & Addul Rahman, A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & organization development Journal*, 25(2), 161-179.

- [24] Kazemi Hatemi, B. (2000). Administrative Heterogeneity in the Economic and Construction Government Sector (First and Second Development Plan). Tehran: Cultural Artistic Institute Salmani Publishing. (In Persian)
- [25] Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, C., Wilczynski, P., & Kaiser, S. (2012). Guidelines for choosing between multi-item and single-item scales for construct measurement: a predictive validity perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 434-449.
- [26] Davari, A., & Rezazadeh, A. (2014). *Structural Equation Modeling With PLSSoftware*, Tehran: Organization Jahad Daneshgahi Publication. (In Persian)
- [27] Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology studies*, 2(2), 285-309.
- [28] Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
- [29] Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Translated by Adel Azar & Rasoul Gholamzade, Tehran: Neghae Danesh Publication. (In Persian)
- [30] Tenenhaus, M. Amato, S. & Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling. In *Proceedings of the XLII SIS scientific meeting*, 1, 739-742.
- [31] Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 33 (1), 177-195.
- [32] Henseler, J., & Fassott, G. (2010). Testing moderating effects in PLS path models: An illustration of available procedures. In *Handbook of partial least squares* (pp. 713-735). Springer Berlin Heidelberg.