

رابطه هوش سیاسی و هوش کلامی با سبک رهبری تحولی

مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان

عنایت الله یزدان پناه^۱، داریوش معرفت*^۲، فرناز فرهمند^۳

۱- استادیار گروه زیست شناسی، دانشگاه پیام نور ۲- استادیار مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه مراغه، مراغه، ایران. ۳-

کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی

دریافت: ۱۳۹۷/۰۲/۳۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۲۰

The Relationship between Political Intelligence and Verbal Intelligence with Developmental Leadership Style of Managers and Employees of the Ministry of Youth and Sports

Enayatollah Yazdan Panah¹, Daryush Marefat*, Farnaz Farahmand³

1- Assistant Professor, Department of Biology, Payame Noor University 2- Assistant Professor of Sport Management, Department of Sport Sciences, Faculty of Humanities, University of Maragheh, Maragheh, Iran 3- Master in Sport Management, University of Allameh Tabataba'i

Received: (2018/03/01)

Accepted: (2018/09/02)

Abstract

This study aimed to investigate the relationship between political intelligence and verbal intelligence with developmental leadership style of managers and employees of the Ministry of Youth and Sports. The study way descriptive – correlative with applied implications. The statistical population consisted all employees and directors of the Ministry of Youth and Sport's (N =700), 60 number of managers for a total and 200 employees randomly selected by Morgan (n =260). In this study three standard questionnaires were used: verbal intelligence David A. Kolb (2005), the political intelligence Ashraf & Zahid Lqbal (2010) and transformational leadership style of Bernard Bass (1985). Validity and reliability of the questionnaire were confirmed. To verify the data K-S test, Pearson correlation and linear regression were applied with the help of SPSS version 20. The results determined that the political intelligence and verbal intelligence research samples were located in desirable level. Between the political intelligence and transformational leadership style ($r_{260} =0.52$, $p =0.01$) with verbal intelligence and transformational leadership style existed a positive significant ($r_{260} =0.65$, $p =0.01$) relation. It is concluded that the verbal intelligence and political intelligence are good predictors for developmental leadership style. It is needed to provide ways to reinforce managers and employees in their verbal and political intelligence and make a trustful and effective reciprocal communication between managers and subordinates to improve developmental leadership style.

Keywords

Political intelligence, verbal intelligence, leadership style, evolution.

چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی رابطه هوش سیاسی و هوش کلامی با سبک رهبری تحولی مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان انجام گرفت. پژوهش حاضر از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها و روابط بین متغیرها از دسته پژوهش‌های توصیفی – همبستگی بوده و از لحاظ اهداف پژوهش از نوع کاربردی می‌باشد که به روش میدانی به اجرا درآمد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان و مدیران وزارت ورزش و جوانان بود (N=700)، که 60 نفر از مدیران به صورت کل شمار و 200 نفر از کارمندان به روش تصادفی ساده و با استفاده از جدول کرجسی و مورگان به عنوان نمونه انتخاب شدند (n=260). در این تحقیق از سه پرسشنامه استاندارد هوش کلامی دیوید آ. کلب (2005)، هوش سیاسی اشرف زهید و لکیال (2010) و سبک رهبری تحولی برنارد باس (1985) استفاده شد. روایی و پایایی پرسشنامه‌های مذکور در این تحقیق مورد تایید قرار گرفت. به منظور بررسی اطلاعات از آزمون‌های کلموگروفاسمیرنوف، همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی با استفاده از نرم افزار SPSS 20 استفاده شد. نتایج نشان داد که هوش سیاسی و هوش کلامی نمونه‌های تحقیق در سطح مطلوبی قرار دارد. همچنین نتایج نشان داد بین هوش سیاسی و سبک رهبری تحولی ($F=0/52$, $p =0/001$) و همچنین بین هوش کلامی و سبک رهبری تحولی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد ($p =0/001$). در نهایت اینکه نتایج نشان داد هوش کلامی و هوش سیاسی پیش‌بینی کننده‌های خوبی برای سبک رهبری تحولی هستند. بایستی راهکارهایی در تقویت هوش کلامی و هوش سیاسی مدیران و کارکنان سازمان‌ها ارائه نمود چرا که این دو هوش با ماهیت خود و ایجاد اعتماد و ارتباط موثر دو جانبه بین مدیر و زیر دستان، سبک رهبری تحول آفرین مدیران سازمان‌ها را بهبود خواهند بخشید.

واژه‌های کلیدی

هوش سیاسی، هوش کلامی، سبک رهبری، تحولی

* نویسنده مسئول: داریوش معرفت

*Corresponding Author: Daryush Marefat

E-mail: m.daryush@yahoo.com

مقدمه

در عصر حاضر سازمان‌ها با تغییرات جدی از جمله تغییرات سریع و غیر قابل پیش بینی در محیط کار، رقابت فزاینده جهانی، توسعه و نوآوری‌های گسترده در تکنولوژی اطلاعات، تغییر در ویژگی‌های جمعیت شناختی در نیروی انسانی و مشتریان و تقاضای فزاینده به کیفیت و انعطاف پذیری در محصولات و خدمات روبه رو هستند. در واکنش به این چالش‌ها و در جهت پاسخگویی سریع به تغییرات به وجود آمده، سازمان‌ها باید سطوح بالایی از عملکرد در مدیریت کیفیت، هزینه و سرعت را داشته باشند. در این هنگام سازمان‌ها برای اینکه از قافله رقابت عقب نمانند؛ توجه خود را معطوف به رهبران سازمانی کرده و با شجاعت و جسارت خاصی سعی در ایجاد تغییرات بنیادی در درون سازمان دارند، چرا که رهبری اثر بخش با ایجاد تغییر سروکار دارد (۱). تحولات، اساسی و بنیادی است و سازمان‌هایی می‌توانند خود را با این شرایط تطبیق دهند و در گود رقابت باقی بمانند که مدیران و رهبری کارآمد، تغییرگرا و یا چشم اندازی بلند مدت داشته باشند. رهبری تحول آفرین اساس و شالوده‌ای برای تغییرات بلند مدت سازمانی است که دسترسی به اهداف بالاتری را برای نظام سازمانی میسر می‌سازد. رهبران تحول آفرین، اثربخشی را به کارایی ترجیح می‌دهند و سعی می‌کنند با توجه به روحیات خود و کارکنان، از منابع انسانی سازمان بهره‌مند شوند (۲۸). رهبری تحول آفرین از چهار بعد اصلی یعنی نفوذ آرمانی (صفات و رفتار)، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی تشکیل شده است. بعد نفوذ آرمانی (صفات و رفتار)، موجب می‌شود که رهبر قبل از توجه به نیازهای خود، به نیازهای دیگران توجه کند. در انگیزش الهام بخش رهبر با استفاده از نمادها و ارائه ایده‌ها به تاثیرگذاری و به حرکت در آوردن ذهن پیروان خود می‌پردازد. قوی بودن رهبر در بعد ترغیب ذهنی، سبب می‌شود که او به همکاران خود کمک کند تا درباره مسائل قدیمی به شیوه‌های نو فکر کنند و به ارائه راه حل‌های جدید بپردازند. بعد ملاحظات فردی زمانی به وقوع می‌پیوندد که رهبر دارای جهت‌گیری توسعه‌ای (توانمندسازی) درباره پیروان خود باشد و به تک تک آن‌ها به عنوان هویت‌های مستقل توجه کند (۱۳). اعمال نفوذ و قدرت وجودی مدیران، آنان را در جهت ایجاد تغییر در کارکنان و سازمان یاری داده و به تحقق اهداف سازمانی کمک خواهد کرد. این اعمال نفوذ و قدرت نیازمند هوش سیاسی بالایی است. هوش سیاسی توانایی فعال در مدیریت اهرم‌های قدرت و نفوذ می‌باشد. مدیران با استفاده از هوش سیاسی خود قادرند که

تغییرات سازمانی را هدایت کنند (۲۱). امروزه سیاست در همه سازمان‌ها شایع شده است و رهبران در نقش‌های حساسی سیاسی کار می‌کنند (۲۶). محققان معتقدند که به کار گرفتن هوشمندانه مهارت هوش سیاسی در سازمان‌ها بسیار ضروری است (۹). هوش سیاسی یکی از ملاک‌های موفقیت مدیران سازمان است که توسط آن می‌توان اعمال نفوذ را برای تغییرات مناسب ایجاد کرد. هوش سیاسی در مورد کار کردن با صداقت در جهت اهداف و منافع مشترک است، نه در جهت منافع شخص. هوش سیاسی یک چالاک‌ی اجتماعی واضحی را در مفهوم تنظیمات سازمانی آشکار می‌کند که به طور ویژه اثر رفتار بر کار را اداره می‌کنند. هوش سیاسی دربرگیرنده مهارت‌های اجتماعی متمایز در زمینه رفتار است که به ویژه در زمینه تأثیر بر رفتار کاری تأکید دارد (۸). 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 شیوه‌های رفتار کنند که ظاهراً صادقانه است؛ همچنین افراد می‌توانند مقاصد دست کاری شده خود را در صورت وجود پنهان کنند (۷). درواقع می‌توان گفت رهبران و مدیران امروزی سازمان‌ها، آشکارا با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند و فعالانه به دنبال تغییر و بهبود امور هستند؛ چنین رهبرانی تعاملات بین شخصی را به مثابه اجرای چشم انداز 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 انعطاف پذیری در سازمان برمی‌گردد (۶). استفاده از هوش سیاسی باعث ایجاد پایگاه قدرت، یارگیری و کنترل در سازمان می‌شود و به دنبال آن فرد با رفتار سیاسی بر افراد یا گروه‌ها نفوذ پیدا کرده و بر شرایط تسلط می‌یابد که این ویژگی خود، مهارت مدیر بودن را در فرد تقویت می‌کند. در نهایت افراد 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 وجودآمده موفق شوند. 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 می‌شود (۱۹). همچنین علاوه بر هوش سیاسی کاربرد هر یک از هوش‌های چندگانه مشروط به موقعیت مورد نظر است. بنابراین هوش غالب در یک مدیر نیز در چگونگی ارتباط او با زیردستان و سبک رهبری او تأثیر بسزایی دارد و مؤثر

هدایت سازمان‌ها را در دنیای پیچیده رقابت امروزی فراهم نمایند (۱۸). دوستدار و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر تغییرات سازمانی با تأکید بر نقش میانجی هوش سیاسی بیان کردند که رهبری تحول آفرین با میانجی گری 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 (۶).

سازمان‌های ورزشی نیز با توجه به شرایط امروزه در محیطی با شرایط تحولی قرار دارند و نیاز دارند مدیران با سبک مدیریت تحولی شرایط بهینه ای را ایجاد نمایند. ورزش و چه بسا سازمان ورزشی همواره باسیاست ارتباط دارد. دخالت سیاست در ورزش بسیار گسترده می‌باشد، از انتخاب بازیکن در سطوح ملی گرفته تا حل تعارضات بین بازیکن و مسئولین، سیاست دخالت دارد. در واقع هر مدیری که وارد یک سازمان می‌شود باید تصور کند که وارد یک رقابت ورزشی شده که ضروری است از تمام قوانین و مقررات آن مطلع بوده و در حین رقابت از آن پیروی کند. لذا چنانچه مدیر از چنین قوانین و مقرراتی به طور کامل اطلاع نداشته باشد و از آن پیروی نکند، به دلیل انجام خطاهای زیاد از چرخه رقابت خارج شده و قطعاً بازنده رقابت خواهد شد. در این راستا مدیران سازمان‌های ورزشی به ویژه مدیران ادارات کل ورزش و جوانان و هیئت‌های ورزشی استان‌ها با توجه به شرایط کاری خود نیازمند ارتباط مستمر با ورزشکاران، داوران، مربیان، مدیران ورزشی و غیرورزشی از جمله استانداران، فرمانداران، شهرداران و بخشداران در سطح استانی و کشوری هستند که آنها از سطح بهینه‌ای از علم سیاست و رفتار سیاسی برخوردار می‌باشند و مدیران مزبور نیاز دارند در مسئولیت خود از علم سیاست آشنا بوده و با بهره‌مندی از هوش سیاسی، رفتار سیاسی مناسب بروز داده تا توفیق سازمان خود را افزایش دهند. در این رابطه هوش سیاسی عبارت است از هنر مدیریت سیاست‌ها و درک و فهم عمیق این که چه سیاست‌ها و کدام نوع احساسات سیاسی به وجود آمده در سازمان با راهبردهای موجود برای مدیریت کردن بهینه آمیخته شود (۱۵). مطالعات دیگر نیز نشان داده است که گوی رقابت آینده را مدیرانی خواهند برد که بتوانند به طور اثربخش و نتیجه بخش با منابع انسانی خود ارتباط برقرار کنند. در این زمینه هوش کلامی و هوش سیاسی یکی از مؤلفه‌هایی است که می‌تواند به میزان زیادی در روابط مدیران با اعضای سازمان نقش مهمی ایفا کند. هوش سیاسی به مدیران و رهبران محور آفرین کمک می‌کند که در محیطی پر از فشار

بودن یک مدیر بستگی به سبک‌های رهبری او دارد (۱۱). هوش کلامی نیز به عنوان یکی از هوش‌های چندگانه تأثیر به سزایی در تحوی ارتباط و تعامل افراد با یکدیگر دارد. به طور کلی می‌توان گفت هوش کلامی به توانایی استفاده از زبان برای توصیف حوادث، ایجاد ارتباط، ایجاد بحث‌های منطقی و استفاده از استعاره و اصطلاحات برای بیان افکار خود اشاره می‌کند. افرادی که هوش کلامی بالایی دارند در حل کردن جدول و فهم پیچیدگی‌های شعرهای رمزی توانا هستند. این افراد از خواندن و نوشتن و به کاربردن عبارت توصیفی و بازی با کلمات و یادگیری زبان خارجی لذت می‌برند. حافظه‌ی خوبی برای حفظ مطالب دارند، در سر کلاس یادداشت برداری می‌کنند، تدریس می‌کنند، بحث می‌کنند و از طریق صحبت کردن با دیگران آنها را متقاعد می‌کنند. این افراد خواننده‌های توانا و نویسنده‌های با استعدادی هستند (۲). در زمینه رابطه بین هوش‌های چندگانه و هوش سیاسی با رهبری مدیران می‌توان به تحقیق بلیکلی و همکاران^۱ (۲۰۱۳) اشاره کرد که در پژوهش خود نشان دادند که رهبرانی که دارای مقام قدرتمند و نیز مهارت سیاسی هستند نسبت به رهبرانی که مهارت سیاسی ندارند، به زیردستانشان توجه بیشتری می‌کنند (۴). پژوهش دیگری که توسط برویر و همکاران^۲ (۲۰۱۳) انجام شد، نشان داد که کیفیت روابط رهبر با زیردستان با اثربخشی رهبر و زیردست از طریق مهارت‌های سیاسی رابطه‌ی مثبت دارد (۵). تردوی و فریس^۳ (۲۰۰۷) ارتباط مستقیم بین مهارت سیاسی و استفاده از عقلانیت، میانه‌روی، ادراکات نظارتی و عملکرد شغلی را مشخص کرد (۹). تردوی و همکاران^۴ (۲۰۱۳) نیز در پژوهش خود نشان دادند که افرادی که قدرت میان فردی دارند و از سطوح بالایی از عملکرد برخوردارند دارای مهارت‌های سیاسی بالایی نیز هستند (۲۹). صالحی و چاری سرستی (۱۳۹۲) نیز به این نتیجه دست یافتند که سبک‌های رهبری تحولی-تبادلی تحت تأثیر هوش‌های چندگانه مدیران قرار دارد (۲۴). ممبینی و ممبینی (۱۳۹۲) در پژوهشی به بررسی رهبری تحول آفرین و هوش سیاسی پرداختند. آن‌ها بیان می‌کنند که رهبران تحول آفرین سازمان‌ها، در کنار مؤلفه‌های اساسی تحول آفرینی باید به تقویت بعد جدید دیگری به نام هوش سیاسی توجهی ویژه کنند و با شناسایی ابعاد آن، زمینه

1. Blickle et al
2. Brouer et al
3. Treadway & feris
4. Treadway et al

روانی و نامطمئن تغییر و تحول را کنترل کنند و سازمان را به سمت جلو حرکت دهند. از نظر سیاسی، رهبرانی که ماهر و متخصص شده اند و قدرت تحول آفرینی را دارند قادر به کارکردن در محیط های متغیر و انعطاف پذیر همراه با فشار روانی هستند (۳). رهبری تحول آفرین در وزارت ورزش و جوانان به عنوان سازمان اصلی متولی ورزش کشور که عملکرد آن در کلیه ابعاد ورزش از تربیتی و همگانی گرفته تا قهرمانی و حرفه ای تاثیرگذار است و عملکرد آن زمینه ساز دستیابی به اهداف تربیت بدنی و ورزش است، اهمیت می یابد. چرا که محیط ورزش همواره با تغییرات و درگرگونی همراه است و ورزش کشور نیز نیازمند تحول اساسی در ساختار خود است. همچنین از طرفی کشور ایران دوره های پرفراز و نشیبی را از نظر سیاسی طی کرده است. سال های اولیه انقلاب شکوهمند اسلامی ایران دوران سختی از لحاظ سیاسی و اقتصادی بود. ورزش در این دوران تحت تأثیر مستقیم سیاست و سیاستمداران قرار گرفته و مسئولین ورزش در بخش های مختلف از کمیته ملی المپیک گرفته تا فدراسیون های ورزشی با محوریت مدیران سیاسی بود. حضور پررنگ سیاسیون در این سال ها نشان می دهد که ورزش در ایران در این دوره با سیاست پیوند خورده است. اگرچه این روند در دوران قبل از انقلاب نیز مشهود و بارز بوده است ولی با بررسی اجمالی دوران بعد از انقلاب، می توان بیان کرد که ورود و دخالت سیاسیون در ورزش امری مشهود بوده است که نوع، شکل و دلایل آن بسته به دوره های سیاسی مختلف متفاوت بوده است (۱۴). بنابراین با توجه به این مهم، پرسش اصلی پژوهش به این صورت مطرح می شود که آیا بین هوش سیاسی و هوش کلامی با سبک رهبری تحولی مدیران و کارمندان وزارت ورزش و جوانان رابطه ای وجود دارد؟ آیا هوش کلامی و هوش سیاسی قادر به پیش بینی رهبری تحولی در بین مدیران و کارمندان وزارت ورزش و جوانان می باشند؟

روش تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ نحوه گردآوری داده ها و روابط بین متغیرها از دسته پژوهش های توصیفی - همبستگی بوده و از لحاظ اهداف پژوهش از نوع کاربردی می باشد که به روش میدانی به اجرا درآمد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان و مدیران وزارت ورزش و جوانان بود ($N=700$). به منظور نمونه گیری از روش کل شمار برای انتخاب مدیران استفاده شد که شامل ۶۰ نفر بودند و ۲۰۰ نفر از کارکنان به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. متغیر پیش بین (مستقل) در این پژوهش، هوش سیاسی و هوش کلامی می باشد، همچنین

یافته های تحقیق

بر اساس یافته های تحقیق، بیشتر نمونه های تحقیق را مردان تشکیل می دادند که شامل ۵۷ درصد بودند. همچنین بیشترین دامنه سنی افراد در محدوده سنی ۳۰ تا ۴۰ سال قرار داشت (۵۲ درصد). از بین پاسخ دهندگان ۵۲ درصد در رشته غیر تربیت بدنی و ۴۸ درصد تحصیل کرده رشته تربیت بدنی بودند. همچنین نتایج نشان داد اکثریت پاسخ دهندگان یعنی ۶۰ درصد دارای مدیک تحصیلی کاردانی و کارشناسی بودند.

۱۱ سال هستند

همچنین ۲۳ درصد پاسخ دهندگان را مدیران و ۷۷ درصد را نیز کارمندان تشکیل می دادند. همچنین نتایج نشان داد اکثریت پاسخ دهندگان یعنی ۴۰ درصد دارای سابقه شغلی ۶ الی

جدول ۱. توصیف ویژگی های دموگرافیک نمونه های تحقیق

| متغیرهای جمعیت شناختی | عوامل جمعیت شناختی | فراوانی | درصد فراوانی |
|-----------------------|-----------------------|---------|--------------|
| جنسیت | زن | ۱۱۱ | ۴۳٪ |
| | مرد | ۱۴۹ | ۵۷٪ |
| سن | کمتر از ۳۰ سال | ۱۸ | ۷٪ |
| | ۳۰ الی ۴۰ سال | ۱۳۵ | ۵۲٪ |
| | بیشتر از ۵۰ سال | ۷۸ | ۲۰٪ |
| رشته تحصیلی | تربیت بدنی | ۱۲۵ | ۴۸٪ |
| | غیر تربیت بدنی | ۱۳۵ | ۵۲٪ |
| تحصیلات | دیپلم | ۱۳ | ۵٪ |
| | کاردانی و کارشناسی | ۱۵۶ | ۶۰٪ |
| | کارشناسی ارشد و دکتری | ۹۱ | ۳۵٪ |
| سمت سازمانی | مدیر | ۶۰ | ۲۳٪ |
| | کارمند | ۲۰۰ | ۷۷٪ |
| سابقه شغلی | کمتر از ۵ سال | ۲۶ | ۱۰٪ |
| | ۶-۱۰ سال | ۱۰۴ | ۴۰٪ |
| | ۱۱-۱۵ سال | ۴۷ | ۱۸٪ |
| | ۱۶-۲۰ سال | ۳۹ | ۱۵٪ |
| | بیشتر از ۲۰ سال | ۴۴ | ۱۷٪ |

کارمندان و مدیران وزارت ورزش و جوانان بررسی شده است.

در جدول زیر نتایج حاصل از تحلیل t تک نمونه ای یا تی تک گروهی آمده است. در این جدول وضعیت نمره هوش کلامی

جدول ۲. تحلیل t تک نمونه ای برای بررسی وضعیت هوش کلامی نمونه های تحقیق

| متغیر | میانگین | انحراف استاندارد | نمره معیار | T | P |
|-----------|---------|------------------|------------|-------|-------|
| هوش کلامی | ۳/۴۹ | ۰/۸۹ | ۳ | ۸/۸۸۵ | ۰/۰۰۱ |

وزارت ورزش و جوانان در سطح مطلوبی قرار دارد. همچنین در جدول ۳، نتایج حاصل از تحلیل t تک نمونه ای یا تی تک گروهی آمده است.

همانگونه که در جدول ۲، مشاهده می شود میانگین هوش کلامی در گروه نمونه ۳/۴۹ با انحراف استاندارد ۰/۸۹ بود که به طور معناداری ($p < 0/001$) از میانگین بالاتر بود. بنابراین نتیجه گیری می شود که هوش کلامی کارمندان و مدیران

جدول ۲. تحلیل t تک نمونه ای برای بررسی وضعیت هوش سیاسی نمونه های تحقیق

| متغیر | میانگین | انحراف استاندارد | نمره معیار | t | P |
|-----------|---------|------------------|------------|--------|---------|
| هوش سیاسی | ۳/۶۳ | ۰/۵۰ | ۳ | ۲۰/۱۰۱ | < 0/001 |

کارمندان و مدیران وزارت ورزش و جوانان در سطح مطلوبی قرار دارد.

به منظور بررسی رابطه بین هوش سیاسی و هوش کلامی با رهبری تحولی مدیران و کارمندان از آزمون همبستگی پیرسون

همانگونه که در جدول ۳، مشاهده می شود میانگین نمره هوش سیاسی در گروه نمونه ۳/۶۳ با انحراف استاندارد ۰/۵۰ بود که به طور معناداری ($p < 0/001$) از نمره میانگین بالاتر است. بنابراین نتیجه گیری می شود که هوش سیاسی

در حقیقت این نتایج نشان می‌دهد که مدیرانی که دارای سطح بالایی از هوش کلامی و هوش سیاسی را برخوردار باشند بیشتر از سبک های تحولی برای رهبری سازمان بهره می‌گیرند.

استفاده شد، جدول ۳، نتایج این آزمون را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج به دست آمده بین هوش سیاسی و رهبری تحولی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد ($p = 0/001$)، $(F_{260} = 0/52)$ ، همچنین بین هوش کلامی و رهبری تحولی نیز رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد ($p = 0/001$)، $(F_{260} = 0/65)$.

جدول ۴. ضرایب همبستگی رابطه بین هوش سیاسی و هوش کلامی با رهبری تحولی

| شاخص آماری | رهبری تحولی | هوش سیاسی |
|--------------|-------------|-----------|
| ضریب همبستگی | ۰/۵۲۴ | |
| Sig | ۰/۰۰۱ | |
| N | ۲۶۰ | |
| ضریب همبستگی | ۰/۶۵ | هوش کلامی |
| Sig | ۰/۰۰۱ | |
| N | ۲۶۰ | |

در نهایت با انجام آزمون دوربین و واتسون و VIF در خصوص استقلال خطاها به این نتیجه رسید که می‌توان از روش رگرسیون استفاده کرد.

همچنین به نتایج جدول ۵ می‌توان گفت که تمام متغیرهای مذکور ارتباط بالایی را با رهبری دارند و همچنین ضریب تعیین نشان می‌دهد که این متغیرهای مستقل ۴۹ درصد از متغیر رهبری تحولی را تحت تأثیر قرار می‌دهند؛ و

جدول ۵. خلاصه مدل تحلیل رگرسیون چند متغیره رهبری تحولی از ابعاد هوش سیاسی و هوش کلامی

| مدل | ضریب همبستگی | ضریب تعیین | ضریب تعیین تعدیل شده | خطای معیار | آزمون دوربین و واتسون | آزمون تولرنس | VIF |
|-----|--------------|------------|----------------------|------------|-----------------------|--------------|------|
| ۱ | ۰/۷۰۶ | ۰/۴۹۹ | ۰/۴۹۵ | ۰/۵۹۰ | ۱/۵۵ | ۰/۸۱۹ | ۱/۲۲ |

جدول ۶. تحلیل واریانس رهبری تحولی، هوش سیاسی و هوش کلامی

| مدل | شاخص آماری | مجموع مجذورات | درجه آزادی | میانگین مجذورات | F | Sig |
|-----|------------|---------------|------------|-----------------|--------|-------|
| ۱ | رگرسیون | ۸۹/۰۴ | ۲ | ۴۴/۵۲ | ۱۲۷/۸۱ | ۰/۰۰۱ |
| | باقیمانده | ۸۹/۵۲ | ۲۵۷ | ۰/۳۴ | | |
| | مجموع | ۱۷۸/۵۶ | ۲۵۹ | | | |

رهبری تحولی مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان هست.

نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد که در سطح ($P \leq 0/05$) متغیر هوش سیاسی و هوش کلامی پیش‌بین کننده خوبی برای

جدول ۷. ضرایب رگرسیون چند متغیره (پیش‌بینی رهبری تحولی از هوش سیاسی و هوش کلامی)

| مدل | ضرایب استاندارد نشده | ضرایب استاندارد شده | | T | Sig |
|-----|----------------------|---------------------|------------|-------|-------|
| | | B | خطای معیار | | |
| ۱ | مقدار ثابت | ۰/۰۶۸ | ۰/۲۶ | | |
| | هوش کلامی | ۰/۴۸ | ۰/۴۸ | ۱۰/۷۳ | ۰/۰۰۱ |
| | هوش سیاسی | ۰/۴۹ | ۰/۴۵ | ۶/۱۵ | ۰/۰۰۱ |

توانایی پیش‌بینی رهبری تحولی مدیران و کارمندان وزارت ورزش و جوانان را دارد.

نتایج رگرسیون خطی ساده دومتغیره جدول ۷ نشان می‌دهد که هوش کلامی و هوش سیاسی ($t = 35/07$, $sig = 0/01$)

برای رشد افراد در سازمان‌ها ضروری است، به ویژه هوش سیاسی به افراد در درک شیوه‌های نفوذ، منابع قدرت، ناسازگاری‌ها و ارزش‌های سازمانی کمک می‌کند. هوش سیاسی یک مهارت ضروری برای افراد است که حمایت در تصمیم‌گیری از طریق ارزیابی محیط را ایجاد می‌کند. افراد باید پایگاه‌های قدرت و راه‌های نفوذ را به درستی بشناسند تا بتوانند در مواقع نیاز تصمیماتی که منافع شخصی و سازمانی را در بر دارد، اتخاذ کنند. هوش سیاسی نقش اثرگذاری در فرایندهای تغییر، انگیزش، رهبری و مدیریت دارد (۶). افزایش درک هوش سیاسی مدیران سازمان‌های ورزشی همچون وزارت ورزش و جوانان، موفقیت سازمانی را افزایش، اضطراب را کاهش و روابط خارجی را بهبود می‌بخشد. مدیران باهوش سیاسی توانایی افزایش عملکرد تیمی خود را دارند چرا که 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. مدیران دارای هوش سیاسی بالا با ایجاد طریق‌های ارتباطی با افراد ستادی، بانفوذ، قدرتمند و نیروهای صفی و عملیاتی و کسب اطلاعات لازم از آن‌ها، می‌توانند اطلاعاتی را تسخیر کنند که افراد و گروه‌ها برای تصمیم‌گیری به آن‌ها نیاز دارند. اطلاعات مهمترین ابزار برای برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و مدیریت است. ماهیت و به موقع بودن اطلاعات می‌تواند اثراتی قوی بر روی رفتار دیگران در موقعیت‌های مذاکره، عقد قرارداد، خرید، فروش و... بگذارد (۲۳). رهبری تحول آفرین با به کارگیری هوش سیاسی می‌تواند تغییر سازمانی را مدیریت و به سمت اهداف سازمانی حرکت نماید. رهبران تحول آفرین با به کارگیری 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. هوش سیاسی درباره کار کردن با صداقت به منظور رسیدن به اهداف و منافع مشترک است نه در جهت منافع شخص. برای اینکه افراد هوش سیاسی به دست آورند لازم است پایه‌ها و منابع قدرت را که خود و یا دیگران دارند بشناسند و مهارت‌های مذاکره‌شان را ارتقا دهند. هوش سیاسی شامل توانایی در ایجاد یک شبکه ارتباطی خوب است که می‌تواند ائتلاف‌های غیررسمی را به مانند ائتلاف‌های رسمی ایجاد کند. هوش سیاسی موثر، نه فقط نیازمند اطلاعاتی درباره رقباست بلکه، همچنین نیازمند اطلاعاتی درباره سایر تمایلات محیطی مانند تمایلات صنعت، تمایلات قانونی و

بنابراین معادله رگرسیون سبک رهبری تحولی در بین مدیران و کارمندان وزارت ورزش با توجه به متغیر پیش‌بین (هوش کلامی و هوش سیاسی) بر اساس داده‌های جدول ۷ به شرح زیر می‌باشد:

$$Y = a + bx + cz$$

$$Y = ۰/۰۶۸ - + (۰/۴۸ x) + (۰/۴۹z)$$

بر اساس رابطه فوق مقدار سبک رهبری تحولی مدیران و کارمندان وزارت ورزش (Y) به ازای تغییر هوش سیاسی (Z) و هوش کلامی (X) تغییر خواهد کرد.

بحث و نتیجه‌گیری

تغییرات گسترده و جهانی شدن در دنیای امروز مستلزم سبک رهبری متفاوت و جدیدی است که با استفاده بهینه از منابع و دارایی‌های مادی و انسانی، اهداف سازمان را تحقق بخشیده و قادر به توسعه ظرفیت‌ها و استفاده از آنها باشد. رهبرانی که با خلق چشم اندازهای نوین، تدوین و توسعه بینش‌ها و الهام بخشی موجب تحول و نوآوری شده و با برانگیختن پیروان و ایجاد تعهد و مسئولیت‌پذیری و هماهنگی در آنها، عوامل و عناصر سازمانی را به گونه‌ای به کار می‌گیرند که هم بقای سازمان را تضمین کرده و هم موجبات رشد آنها را فراهم می‌سازند. چنین رهبرانی را رهبران تحول آفرین می‌نامند (۱۷). با توجه به اهمیت هوش و به کارگیری آن در مدیریت سازمانها تحقیق حاضر با هدف بررسی رابطه هوش کلامی و هوش سیاسی با رهبری تحولی مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان انجام گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که هوش سیاسی و هوش کلامی مدیران و کارمندان وزارت ورزش و جوانان در سطح مطلوبی قرار دارد. نتایج این بخش از تحقیق با نتایج تحقیقات کشاورز و همکاران (۱۳۹۵)، ممینی و همکاران (۱۳۹۲) و کریستای و همکاران^۱ (۲۰۰۹) که هوش سیاسی افراد مورد مطالعه خود را مطلوب گزارش کرده‌اند، همخوانی دارد (۱۵، ۲۱، ۲۴). صادقی (۱۳۸۷) نیز در تحقیق خود هوش کلامی نمونه‌های تحقیق را در سطح مطلوبی گزارش کرده بود که با نتیجه این بخش از تحقیق همسو می‌باشد (۲۴). همچنین نتایج نشان داد بین هوش سیاسی و سبک رهبری تحولی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. هوش سیاسی می‌تواند به درک پویایی‌های قدرت کمک نماید. افزایش درک هوش سیاسی، موفقیت افراد را افزایش، اضطراب را کاهش و روابط خارجی را بهبود می‌بخشد. افراد با هوش سیاسی بالا توانایی افزایش عملکرد گروهی خود را دارند. هوش سیاسی

هم در گفتار و هم در نوشتار به گونه‌ای مؤثر استفاده کنند. مدیران با توانایی‌های خاص و هوش‌های برجسته ی خود که به طور غیر مستقیم اثرگذار است و همچنین در نظرگرفتن تفاوت‌های فردی کارکنان، با به کار گیری سبک‌های رهبری مؤثر حس همکاری و اعتماد متقابل را ایجاد می‌کنند که این خود بر روند کاری و جو حاکم بر مؤسسات اثرگذار است. تئوری‌های رفتاری و شواهد عملی مناسبی وجود دارد که بطور کلی نشان دهنده‌ی این هستند که اکثر رهبران دارای استعدادهایی خاص در زمینه ی، هوش میان فردی و هوش کلامی هستند. افراد با هوش کلامی زیاد با استفاده از لغات و جملات خاص سعی در تسخیر احساسات اعضای قدرتمند و بانفوذ سازمان دارند تا در مواقع نیاز از حمایت آن‌ها برخوردار باشند. اینکه مدیران و رهبران احساسات را تسخیر کنند به پذیرفتن تغییر و اثربخشی آن در سازمان بسیار کمک می‌کند. افرادی که دارای هوش کلامی زیادند احساسات دیگران را تسخیر و آن‌ها را با خود همسو و هم راستا می‌کنند، در نهایت می‌توانند سبک رهبری تحول آفرین را به خوبی در سازمان بکار گیرند. در نهایت نتایج تحقیق نشان داد که هوش سیاسی و کارکنان وزارت ورزش و جوانان را دارند. در همین راستا، رهبرانی که از سطح بالاتری از هوش سیاسی و کلامی برخوردارند قادر به تدوین ارزش‌هایی خواهند بود که مورد قبول کارکنان و سازمان بوده و با استفاده از هوش کلامی این ارزش‌ها را به راحتی به زیر دستان ارائه خواهند داد و این امر فرایند بهبود پتانسیل نیروی کار را تسهیل می‌کند. از این رو هوش سیاسی و هوش کلامی می‌توانند به عنوان شاخصی برای بهبود سبک‌های رهبران سازمانی به حساب آرد. رهبران تحول آفرین به تک تک کارکنان سازمان کمک می‌کنند که هر یک به عاملی تحول آفرین تبدیل گردند و سازمان را به سمت آینده‌ی ترسیم شده حرکت دهند. رهبرانی تحول آفرین اساس و شالوده‌ای برای تغییرات بلندمدت سازمانی است که دسترسی به اهداف برتر را برای نظام سازمانی میسر می‌سازد. رهبران تحول آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام دادن کارهای استثنایی به تلاش وا می‌دارند. آن‌ها باید در زمینه هدایت تغییرات و تعارض‌های سازمانی از هوش سیاسی زیاد برخوردار باشند. یکی از کارکردهای هوش سیاسی پویایی قدرت است اما هوش سیاسی در رابطه با سوء استفاده از قدرت شخصی نیست بلکه افرادی در سازمان حضور دارند که از هوش سیاسی زیاد برخوردارند و برای منافع شخصی کار نمی‌کنند بلکه برای منافع سازمان و تحول در آن کار می‌کنند.

نظارتی، تمایلات بین‌المللی، تحولات فناوری، تحولات سیاسی و شرایط اقتصادی است. افرادی که از سطح بالایی از هوش سیاسی برخوردارند، می‌دانند که برای به دست آوردن منافع در تغییرات باید بر چه کسی اثر بگذارند. آنها همچنین بهترین زمان و بهترین روش را برای به دست آوردن پذیرش افراد نسبت به تغییرات می‌شناسند. افرادی که مهارت و هوش سیاسی زیادی دارند کسانی که منابع یا ارتباطات سودمندی دارند را شناسایی کرده و شبکه‌های اجتماعی با آنها ایجاد می‌کنند. همه این شرایط لازم و ملزوم سبک رهبری تحولی در سازمانها هستند، بنابراین می‌توان با این شرایط مثبت و معنی دار بودن رابطه بین هوش سیاسی و سبک رهبری تحولی را توجیه کرد. همچنین نتایج نشان داد بین هوش کلامی و سبک رهبری تحولی مدیران و کارمندان وزارت ورزش و جوانان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. نتایج این بخش از تحقیق با نتایج تحقیقات رجیو و مورفی (۲۰۰۲)، گاردنر و استاف (۲۰۰۲)، سالرز (۲۰۰۶)، هافمن و فراست (۲۰۰۶)، همسو می‌باشد (۲۲، ۲۷، ۱۰، ۱۲). ولی با نتایج تحقیق صادقی (۱۳۸۷) ناهمسو بود (۲۴). در مطالعات رجیو و مورفی (۲۰۰۲) نیز نشان داده شد که مدیرانی که از اشکال مختلف هوش در سطح بالاتری برخوردارند، توانایی سازگاری بیشتری را نیز دارا هستند و بهتر می‌توانند افراد تحت امر خود را هدایت کنند. در یافته‌های پژوهش حاضر نیز نشان داده شد که رابطه معنی داری قوی بین هوش کلامی و سبک رهبری تحولی وجود دارد، یعنی با افزایش هوش کلامی مدیران می‌توانند در به کارگیری سبک رهبری تحولی موثرتر واقع شوند. هوش کلامی/ زبانی با کاربرد زبان ارتباط زیادی دارد و در اصل استفاده از زبان برای دست یابی به اهداف است. افرادی که هوش کلامی بالایی دارند، درک عمیقی از مفاهیم و لغات داشته و در عناصر اساسی زبان که شامل واج‌شناسی، نحو و کالبدشناسی است مهارت دارند و نسبت به نظم لغات و قوانین گرامری، صداها و ریتم‌ها حساسیت نشان می‌دهند و می‌توانند به راحتی با دیگران ارتباط برقرار کنند. برای مثال، شاعران نسبت به صداها، ریتم‌ها و آهنگ صدا و وزن لغات حساس هستند. در واقع یک شاعر فردی است که از هوش کلامی بالایی برخوردار است آرمسترانگ^(۲۰۰۱) می‌گوید: "احتمالاً این هوش همگانی ترین هوش در فرضیه ی هوش‌های چندگانه است"^(۲). افراد با هوش زبانی بالا می‌توانند از لغات،

1. Reggio & Murphy

2. Armstrong

تغییر کاهش یابد. این صداقت و اعتماد دو جانبه سبب رهبری اثربخش سازمان خواهد شد و خود نیز لازمه سبک رهبری تحول آفرین مدیران سازمانهاست. بنابراین باید به دنبال راه هایی برای تقویت این دو نوع هوش در مدیران و کارکنان باشیم. دستورالعمل های مختلفی برای ارتقا هوش سیاسی و کلامی مدیران ارائه شده است. به همین منظور اولاً باید مهارت های ارتباطی و کلامی مدیران تقویت شود؛ به عبارتی گفت و شنود با کارکنان را توسعه داد؛ ثانیاً باید شبکه سازی را توسعه داد یعنی صحبت با همکاران را باید در دیگر واحدها و بخش های سازمان در مورد موضوعات مشترک ترویج کرد و سرانجام باید مهارت های نفوذ مدیران را در زیردستان خود قوت بخشید تا پیامدهای مناسب نصیب سازمان گردد.

هوش سیاسی افراد را قادر می سازد که به طور مؤثر شهرت خود را افزایش دهند و آن را حفظ کنند. و مسلماً رهبران و مدیران خوش نام می توانند با استفاده از شهرت خود در تغییرات و تحولات سازمانی موثر واقع شوند، و با سبک رهبری تحول آفرین کارکنان را هدایت و رهبری نمایند. در نهایت می توان گفت رهبران با هوش سیاسی و هوش کلامی زیاد همیشه به نفع سازمانی کار می کنند و منافع کارکنان را در نظر دارند تا بتوانند در فرصت های مناسب از این امتیاز خود استفاده کنند و در بحران های به وجود آمده موفق شوند. آن ها کارکنان را شریک خود می دانند و چیزی را از آن ها مخفی نمی کنند این زمینه اعتماد کارکنان و مدیران را فراهم می کند تا در تغییرات، هم سو با یکدیگر حرکت کنند و مقاومت در مقابل

منابع

1. Amin Bidokhty A., A, Baghban M, Kargar H. The Impact of Transformational Leadership Style on Employee Empowerment (Case Study: Employees at the Office of Public Administration and Finance of Mashhad Municipality), Journal of Advanced Management, 2016, 1 (1). [Persian]
2. Armstrong, T.(2001). Multiple Intelligences in the Classroom. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
3. Ashraf F, Zahid Iqbal M. A Research Agenda on the Leaders Political Intelligence for Effective Change Management, African Journal of Business Management, 2011, (14), pp.5798-5806.
4. Blickle G, Rachel E, Kane , Oerder k, Wihler A, Below A, Schütte N, Matanovic A, Mudlagk D, Kokudeva T, Gerald R., F. Leader Behaviors as Mediators of the Leader Characteristics Follower Satisfaction Relationship Group & Organization Management October, 2013, 38: 601-629.
5. Brouer R., L, Ferris G., R, Hochwarter W, A. Laird, M, D., & Gilmore, D. C. The strain-related reactions to perceptions of organizational politics as a workplace stressor: Political skill as a neutralizer. 2006, Handbook of organizational politics.
6. Dostar M, Mombeyni Y, Goodarzi M. The Impact of Transformational Leadership on Organizational Changes with Emphasis on the Mediator of Political Intelligence; Journal of Management of Governmental Organizations; 2016, 3 (15), pp:111-89. [Persian]
7. 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, 2008, 18(3), 146-163.
8. Ferris G. R, Perrewé P. L., Anthony W. P, Gilmore D. C. Political skill at work. Organizational Dynamics, 2000, 28(4), 25-37.
9. Ferris G.R, Treadway D.C, Kolodinsky R.W, Hoch Warter W.A., Kacmar C.J., Douglas, C., and Frink, D.D. Development and Validation of the Political Skill Inventory, Journal of Management, 2005, 31, pp.126-152.
10. Gardner L, and Stough C. Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers Leadership & Organization Development, Journal, 2002, 23(2), pp: 78-68.
11. Hersey P, Blanchard K. management of organizational behavior, Leading Human

- Resource, hall, 8edition. Organizational Behavior Management and Application of Human Resources (Translation by Ali Malekandand). Tehran: Amir Kabir Publications. 2002, P. 47. [Persian]
12. Hoffman B. J., Frost B. C. Multiple intelligences of transformational leaders: an empirical examination". International Journal of Manpower, 2006, 27(1), pp: 23- 51.
 13. Horwitz, I.B.; Horwitz, S.K.; Daram, P.; Brandt, M. L.; Brunicardi, F Ch. And Awad , S.S. Transformational , transactional , and passive-avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort ; Analysis using the multifactor leadership questionnaire and implications for improving surgical education curriculums, Journal of Surgical Research, 2008,148,1, PP:49-59.
 14. Jalali Farahani M . Studying the academic, political and sports backgrounds of senior managers of sports in Iran and selected countries, Strategic management studies and organizational behavior in sport, 2014, 1 (4), pp:68-57. [Persian]
 15. Keshavarz, L, Farahani, A, Shahrbsz M. Regression analysis of political intelligence and political behavior of general managers of sport and youth and sports teams of Fars province, Organizational Behavioral Organizational Management in Sport Studies, 2014, 3(9), pp: 23-30. [Persian]
 16. Kristie, M., Westerlaken, Peter, J., Jordan, Shery, R., Peter, W. Political Skill, Self-Monitoring and Emotional Intelligence as Antecedents to Organizational Retaliatory Behaviors, ANZAM, 2009, PP: 1-18 .
 17. Mirkamali S., M, Narenjie Sani F, Alami, F. Investigating the Relation Between Transformational Leadership and Organizational Learning (Case Study: Saipa Company). Research on Transformation Management, 2011, 3 (6). [Persian]
 18. Mombini Y, Momentini F. Theoretical Model of Transformational Leadership Based on Political Intelligence, Quarterly of Police Development. 2013, 46, pp: 37-60. [Persian]
 19. Mombini Y, Doustar M. Components and Functions of Political Intelligence, Two-Phrasebook on Political Knowledge Research, 2014, 20 (1), pp: 65-86. [Persian]
 20. Mombini Y, Dusatar M. Organizational Change Management, Based on Political Intelligence of Managers, Proceedings of the Second International Conference on Entrepreneurship and Development Management, Qom: Jabari Publications. 2013, Pp:516-530. [Persian]
 21. Mombini Y, Khodadadi S, Ghasemi Nosab , Hadidi M. Political Intelligence; Managers' Need for Management; The First National Conference on Accounting and Management, Shiraz, 2013, Kharazmi International Institute for Educational and Research. [Persian]
 22. Riggio R. Murphy S. Multiple intelligence and Leadership. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 2002.
 23. Robbins, Stephen P. Organizational Behavior, 6th Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc. 1993.
 24. Sadeghi L. Investigating the Relationship Between Multiple Intelligence and Transitional Leadership Styles, Exchange of Managers of Secondary Schools in Isfahan, 2008, Master's Degree in Management Education, Isfahan University. [Persian]
 25. Salehi M, Chari Sarsati F. Investigating the Relationship between Multiple Intelligence and Transformational Leadership Styles of Primary School Managers of Mazandaran Province, The 2nd National Conference on Improving the Issues of Management, 2013, Accounting and Industrial Engineering Issues in Organizations, Gachsaran, Azad University Islamic Unit of Gachsaran. [Persian]

26. Schmidt M.J. Is There a Place for Emotions Within Leadership Preparation Programs?, Journal of Educational Administration, 2010, 48, pp.626-641.
27. Sellars T . The relationship among multiple intelligence and leadership styles: A study of administrators in Kentucky child care facilities. 2006, Spalding university: Louisville, Kentucky.
28. Taboli H, Tirgar H, A, Mozaffari L, Mortazavi H, , Mehrabifar F . The Relationship Between Transitional Leadership Style and Staff Creativity in Government Organizations in Neyriz, Innovation and Creativity in the Humanities , 2013, 2 (1), , Pp: 25-1. [Persian]
29. Treadway D. C, Breland J. W, Williams Lisa M, Cho J, Yang J, Ferris G.R. Social Influence and Interpersonal Power in Organizations: Roles of Performance and Political Skill in Two Studies Journal of Management, 2013, 39: 1529-1553

