

## بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تغییرات سازمانی با تأکید بر نقش میانجی هوش سیاسی

محمد دوستدار<sup>۱</sup>، \* یعقوب ممبینی<sup>۲</sup>، مهشید گودرزى<sup>۳</sup>

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

۲. دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

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

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

## Investigating the Effect of Transformational Leadership on Organizational Changes with an Emphasis on the Mediating Role of Political Intelligence

Mohammad Doustdar<sup>1</sup>, \*Yaeghoob Mombini<sup>2</sup>, Mahshid Goodarzi<sup>3</sup>

1. Associate Professor of Management, University of Guilan, Rasht, Iran.

2. Ph.D Student in industrial Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

3. Master of industrial Management, University of Guilan, Rasht, Iran.

Received: (18/May/2016)

Accepted: (21/Feb/2016)

### Abstract

Transformational leaders need a high degree of political intelligence in order to be able to compatible with the covert and overt resistance to change in a proper manner and facilitate the change. The influence and power of the leaders assist them towards generating a change in employees and the organization and helps to achieve the goals of the organization. Therefore, the purpose of the current study is to investigate the political intelligence of the leaders in managing and directing the organizational changes. In the present article, the effect of a transformational leader on organizational changes, with the mediating role of political intelligence in governmental organization in Guilan Province has been studied. Therefore, firstly, the research hypothesis was written based on a review of the theoretical basis, and then the data was collected by a questionnaire. The research sample includes the governmental organizations in Guilan. From this sample, 64 governmental organizations were chosen randomly. The present article is an applied research and the method of research was descriptive measurement and the data was collected by field methods and for data analysis, structural equation modeling and partial least squares (PLS) algorithm was used. The results indicated that transformational leadership with the mediating role of political intelligence affects the organizational changes. Increasing the perception of political change of the leaders, increases organizational success, decreases stress and improves foreign relationships.

### Keywords

Transformational Leadership, Organizational Changes, Political Intelligence, Governmental Organizations of Guilan Province.

### 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، 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. 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 اجراست. از این جامعه آماری، ۶۴ سازمان دولتی به روش تصادفی ساده برای نمونه آماری انتخاب شدند. پژوهش حاضر، کاربردی و روش آن، توصیفی از نوع پیمایشی است. 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 تغییرات سازمانی تأثیرگذار است. افزایش درک هوش سیاسی رهبران، موفقیت سازمانی را افزایش، اضطراب را کاهش و روابط خارجی سازمان را بهبود می‌بخشد.

### واژه‌های کلیدی

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

\*Corresponding Author: Yaeghoob Mombini

E-mail: y.mombini@gmail.com

\* نویسنده مسئول: یعقوب ممبینی

## مقدمه

ضرورت اصلاح، تغییر و ایجاد تحول در نظام اداری کشور به‌عنوان 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 به‌منظور ایجاد نظام منسجم اداری در ابعاد نیروی انسانی، مدیریت، تشکیلات، سازمان‌دهی و روش‌ها تشکیل شد و تاکنون برنامه تحول در نظام اداری را سامان‌دهی می‌کند. اما در طول اجرای پنج برنامه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، اهداف مندرج در برنامه‌ها تحقق نیافته است؛ به‌طوری‌که بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی زیر ۱۰ ساعت در هفته است. بنابراین، علاوه بر محتوای برنامه‌های تدوین‌شده، باید روش اجرا و مهارت‌های کافی مدیران در انتخاب سبک رهبری مناسب و توانایی اعمال نفوذ بر زیردستان برای ترغیب آنها به حمایت و اجرای تغییر نیز 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، به‌خصوص سازمان‌های دولتی، به‌دلیل تأکید زیاد بر اصول بوروکراتیک، ایجاد زمینه‌های اجرای موفق برنامه‌های تغییر و تحول اداری با چالش اساسی روبه‌روست. پرداختن به موضوع تغییر سازمانی برای سازمان‌های دولتی که انگیزه‌های غیرمادی و اهدافی از جنس خدمت‌رسانی دارند، از اهمیت دوچندان برخوردار است؛ زیرا ورودی‌ها، فرایند و عملیات و خروجی‌های این نوع سازمان‌ها در ارتباط 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، نتایج عمیق و جبران‌ناپذیر برای سازمان و همچنین بازتاب‌های گسترده اجتماعی به‌دنبال خواهد داشت. با توجه به گسترش دامنه فعالیت‌های دولت، افزایش هزینه‌های عمومی و وضع اقتصادی و سیاسی، توجه به سازمان‌های دولتی بیش‌ازپیش اهمیت پیدا کرده است؛ لذا تلاش در جهت بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی ضروری به نظر می‌رسد (قلی‌پور، پورعزت و حضرتی، ۱۳۸۸). با توجه به اینکه میزان بهره‌وری، رضایت ارباب‌رجوع، ساعت کار مفید، پاسخگویی و سلامت

سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور ما نرخ پایینی دارد؛ 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 نیز لزوم چنین تحولی در قانون اساسی مطرح شده است؛ به‌نحوی 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 به‌کارگیری همه امکانات خود برای انجام آن است. همچنین برنامه‌های اول (۱۳۷۳-۱۳۶۹) و دوم (۱۳۷۸-۱۳۷۴) توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نیز چنین هدفی را دنبال کرده است. ماده اول از فصل اول قانون برنامه سوم توسعه (۱۳۷۸-۱۳۸۳) با عنوان اصلاح ساختار اداری و مدیریت، بخش ششم از فصل ۱۲، ماده ۱۵۴-۱۳۵ قانون برنامه چهارم توسعه (۱۳۸۸-۱۳۸۴) با عنوان نوسازی دولت و ارتقای اثربخشی حاکمیت و فصل چهارم قانون برنامه پنجم توسعه (۱۳۹۴-۱۳۹۰) به این مهم پرداخته است. پس از ادغام سازمان امور اداری و استخدامی کشور و سازمان برنامه‌بودجه در سال ۱۳۷۹ و تشکیل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، این حرکت شکل و محتوایی نوین به خود گرفت. سرانجام و بر مبنای بررسی اقدامات اولیه، هیئت‌وزیران در جلسه مورخ ۱۳۸۱/۱/۱۸ موافقت کرد که هفت برنامه اصلی ایجاد تحول در نظام اداری از طریق دستگاه‌های دولتی اجرا شود. سپس در سال ۸۴ تا ۹۲، دولت ۱۰ برنامه تحولی را تدوین کرد که اجرا شود و از سال ۹۳ هیئت‌وزیران در اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری، ابلاغی مقام معظم رهبری و به استناد اصل ۱۳۸ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، هشت برنامه تصویب کردند که شش برنامه در سطح استانی به‌منظور دستیابی به دولتی کارا، اثربخش و متعهد به آرمان‌ها و متکی به اعتماد مردم به اجرا درآید. اما با وجود تلاش‌های انجام‌شده، مسائل، مشکلات و تنگناهای اداری درخصوص بهره‌وری، چابکی، رضایت ارباب‌رجوع، کاهش هزینه‌های اجرایی و دیوان‌سالاری افسار‌گریخته به‌قوت خود در سازمان‌های دولتی باقی است. به‌نظر می‌رسد در اجرای این برنامه‌های تحول اداری از طریق مدیران دستگاه‌های دولتی، ویژگی‌هایی باید لحاظ شود که کمتر به آن توجه می‌شود. ازجمله این ویژگی‌ها، برخورداری مدیران از سبک رهبری مناسب با تغییر و تحول و توانایی نفوذ در اجرای تحول اداری است که نیازمند برخورداری از

سیاسی در مدیریت تغییرات سازمانی، از مباحث نو محسوب می‌شود؛ به طوری که در کشورمان تاکنون پژوهش‌هایی در این زمینه و درجهت تسهیل تحول اداری انجام نشده 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<sup>۱</sup> یکی از محبوب‌ترین چارچوب‌های نظری در حوزه رهبری است. از سوی دیگر، در بسیاری از مطالعات، رهبری تحول‌آفرین به دلیل جنبه‌های مثبت، از جمله ارتباط مثبت آن با رضایت کارکنان، عملکرد، انگیزه و تعهد، مورد توجه و تمجید قرار گرفته است (آیوی، کلاین، 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، ۲۰۱۱: ۴۲۴). در سبک رهبری تحول‌آفرین، رهبری به‌عنوان فرآیندی اثرگذار بر تفکرات و مفروضات اعضای سازمان و ایجاد تعهد به تصمیمات اساسی و راهبردهای سازمان محسوب می‌شود (ممبینی و ممبینی، ۱۳۹۲: ۴۴). مفهوم اولیه رهبری تحول‌آفرین برنز<sup>۲</sup> (۱۹۷۸) در پی پژوهش‌های توصیفی او پیرامون رهبران سیاسی مطرح شد و بعدها از طریق بس<sup>۳</sup> (۱۹۸۵) بیشتر بسط یافت (سنجقی، فرهی، حسینی، ۱۳۹۰: ۱۱۴). از نظر بس، رهبر تحول‌آفرین به فردی اطلاق می‌شود که پیروان را توانمند ساخته، به آنها برای عملکرد فراتر از انتظاراتشان انگیزه می‌دهد و آنها را به جای تعقیب منافع زودگذر شخصی، تشویق به پیروی از هدف‌های جمعی می‌کند (کارک، ۲۰۱۱: ۲). نظریه رهبری تحول‌آفرین شامل چهار مؤلفه اصلی به شرح ذیل است:

نفوذ آرمانی<sup>۴</sup>: رهبری تحول‌آفرین الگویی را برای ایفای نقش ارائه می‌دهد که از سوی پیروان پذیرش واقع شده و به

هوش مدیریتی، به‌خصوص هوش سیاسی است.

سازمان‌های دولتی استان گیلان نیز از این امر مستثنا نبوده، نیازمند رهبرانی باهوش سیاسی بالا و توانمند برای ایجاد تغییرات لازم و هدایت سازمان‌ها به سمت اهداف تعیین‌شده‌اند تا بتوانند به بهره‌وری و سطح عملکرد قابل قبولی دست یابند و موجبات رضایت ارباب‌رجوع را فراهم کنند. از این‌رو 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 تغییر سازمانی از راه هوش سیاسی، بررسی و مشخص شود آیا هوش سیاسی می‌تواند در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تغییرات سازمانی نقش میانجی را ایفا کند؟

برای دستیابی به هدف‌های پژوهش، سازمان‌های دولتی استان گیلان برای مطالعه انتخاب شدند. انگیزه اصلی انتخاب سازمان‌های دولتی این است که برنامه‌های مختلف تحول اداری که از برنامه اول تا پنجم توسعه در کشورمان به اجرا درآمده است، با وجود زحمات زیاد مدیران، آن‌چنان که باید موفقیت‌آمیز نبوده است؛ نتایج پژوهش‌های موردی انجام‌شده صحت این ادعا را تأیید می‌کند (کاظمی حاتمی، ۱۳۷۹). در این تحقیقات، بیشتر محتوای برنامه و ساختار اجرایی بررسی شده است؛ درحالی که 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 به کارکنان موقعیت‌های پایین‌تر، ادراک قوی‌تری از سیاست سازمانی دارند؛ زیرا قدرت بیشتری دارند که به آنها اجازه می‌دهد تا منابع را به‌دست آورند و برای دستیابی به منفعت بیشتر اقدام به رفتار سیاسی کنند (فانی<sup>۵</sup>، شیخی‌نژاد، دانایی‌فرد، حسن‌زاده، ۱۳۹۳: ۲۱۴). به همین سبب، جامعه آمار 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 برای بررسی ماهیت خاص این رابطه و هوش سیاسی اجرا شده است. لذا پژوهش حاضر تلاشی در جهت رفع این خلأ و کمک به محققان برای تبیین موضوعات جدید و مرتبط باهوش سیاسی و رهبری تغییرات در سازمان‌هاست. بحث و بررسی درخصوص رهبری و هوش

1. Transformational Leadership  
2. Ivey & Kline  
3. Camps, Rodriguez  
4. Burns  
5. Bass  
6. Kark  
7. Idealized Influence

می‌توانند انعطاف لازم برای پذیرش تغییر را در کارکنان سازمان ایجاد کرده، به اهداف مورد نظر دست یابند.

### تغییر سازمانی

تغییر سازمانی<sup>۸</sup> به‌طور خاص فرایندی برنامه‌ریزی‌شده و کوششی آگاهانه در جهت تقویت روش‌هایی است که گروه‌ها، بخش‌ها یا کل سازمان براساس آن عمل می‌کنند. تغییر سازمانی دربردارندهٔ دگرگونی در ساختار، شیوهٔ 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 فرایند، سازمان‌ها رشد و توسعه پیدا می‌کنند (فرازجا، خادمی، ۱۳۹۰: ۵۱). تغییر سازمانی عبارت است از حرکت سازمان از حالت موجود در جهت حالت مطلوب، به‌منظور افزایش اثربخشی (لاننبرگ،<sup>۹</sup> ۲۰۱۰: ۱). تغییرپذیری سازمانی، عزم همه‌جانبهٔ سازمان برای نیل به تغییرات است که جز با آمادگی سازمانی، حاصل نمی‌شود (کامرون، فریمان، میشر،<sup>۱۰</sup> ۱۹۹۳). هدف از تغییر سازمانی، انطباق‌پذیری با محیط و عملکرد بهتر است (کاملی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۰۴). *دانهام* و همکاران<sup>۱۱</sup> (۱۹۸۹)، سه دیدگاه شناختی، احساسی و رفتاری را در مورد تغییر نام می‌برند.

شناختی:<sup>۱۲</sup> نشان‌دهندهٔ وسعت شناخت فردی از وقوع تغییر و تمایل به بهره‌مندی سازمان و کارکنان از آن است. احساسی:<sup>۱۳</sup> بیانگر این مطلب است که یک فرد تا چه میزان از تغییر سازمانی لذت می‌برد.

رفتاری:<sup>۱۴</sup> تمایلات رفتاری در برابر تغییر، حدی است که آن فرد اقداماتی در پیش می‌گیرد که حمایت‌کنندهٔ تغییر یا شروع‌کنندهٔ تغییرند (دانهام و همکاران، ۱۹۸۹).

مدیران با استفاده از سبک رهبری تحول‌آفرین قادر خواهند بود 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.

آن اعتماد می‌کنند. دلیل این امر آن است که این رهبران منفعت خود را فدای منافع گروه و سازمان کرده و در نتیجه، پیروانشان برای آنها احترام قائل‌اند (اولیو و باس،<sup>۱</sup> ۲۰۰۲). نفوذ آرمانی عبارت است از سرافرازی، فرهنگ، 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).

انگیزش الهام‌بخش:<sup>۲</sup> همهٔ انسان‌ها در زندگی و در کارشان نیاز به احساسی قوی دربارهٔ هدف‌هایشان دارند. رهبران تحول‌آفرین با به چالش کشیدن و معنا بخشیدن به کار پیروان خود، به آنها انگیزه می‌دهند. روحیهٔ گروهی با این نوع رهبری ارتقا می‌یابد (باس و ریجیو،<sup>۳</sup> ۲۰۰۶: ۶). به‌خصوص این کار از طریق نشان دادن همدلی و خوش‌بینی، درگیر کردن پیروان در ارائهٔ چشم‌اندازهای آینده و داشتن انتظارات بالا از آنها انجام می‌شود (پاپر،<sup>۴</sup> ۲۰۰۰: ۲۶۸).

ترغیب ذهنی:<sup>۵</sup> رهبران تحول‌آفرین تصورات قدیمی پیروانشان را به چالش می‌کشند و آنها را ترغیب می‌کنند تا راه‌های بهتری را برای حل مسائل‌شان کشف کنند و خلاقیت و نوآوری را نیز در میان آنها تشویق می‌کنند (ممبینی و ممبینی، ۱۳۹۲: ۴۵). ترغیب ذهنی، برانگیختن پیروان به‌وسیلهٔ رهبر به‌منظور کشف راه‌حل‌های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان است. ترغیب ذهنی شامل ارتقای ذهنی، عقلانیت، تفکر منطقی، شناخت مشکلات و حل دقیق مسائل می‌شود (موغلی، ۱۳۸۲: ۷۹).

ملاحظات فردی:<sup>۶</sup> رهبر تحول‌آفرین با تک‌تک پیروان رابطه‌ای مجزا برقرار کرده تا نیازها، مهارت‌ها و آرزوهای متفاوت آنها را درک کند (گوموزلوگو، السو،<sup>۷</sup> ۲۰۰۹: ۴۶۲). این رهبران مانند یک مربی یا معلم عمل کرده، پیوسته پیروان خود را در جهت نیل به سطوح عالی‌تر ظرفیت خود توسعه می‌دهند. پیروان رشدیافته به صورت پیاپی سطوح توانمندی‌های بالقوه‌شان را بالاتر می‌برند. این رهبران ممکن است زمان قابل‌ملاحظه‌ای را صرف پرورش دادن، آموزش و تعلیم کنند (سنجقی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۱۵).

رهبران سازمان‌ها با استفاده از سبک رهبری تحول‌آفرین

8. Organizational Change

9. Lunenburg

10. Cameron, Freeman & Mishra

11. Dunham et al

12. Cognitions

13. Affective

14. Behavioral

1. Avolio, Bass

2. Inspirational Motivation

3. Bass, Riggio

4. Popper

5. Intellectual Stimulation

6. Individualized Consideration

7. Gumusluoglu & Ilsev

## هوش سیاسی

دو بازی اجتماعی مهم شامل همکاری و رقابت در سازمان وجود دارد که فرد ممکن است یکی از آنها را انتخاب کند. در سازمان ها دو فعالیت دست کاری کردن اطلاعات و توانایی خواندن ذهن دیگران به سود منافع فردی صورت می گیرد. نقش پذیری در سازمان ها به افراد اجازه می دهد دیدگاه دیگران را از طریق به رسمیت شناختن وابستگی ها، نیازهای ائتلاف و جانشین هایی که برای دیگران وجود دارد درک کنند. یکی از بازتاب های ممکن در نقش پذیری، پاسخ ذی نفعان و درک تغییرات محسوس قدرت در طی فرایند تصمیم گیری است. از این رو، نقش پذیری می تواند نگاه دیگران را درک و دیدگاه آنها را تسهیل کند (اشرف، زهید لقبال، ۲۰۱۱: ۵۸۰۰). انجام معاملات و تبادل علایق برای یک هدف، یک نمونه برای اعمال هوش سیاسی است. باهوش سیاسی، نه فقط فرد قادر به رفتار مناسب در موقعیت های اجتماعی محل کار است، بلکه با کمک آن افراد می توانند به شیوه ای رفتار کنند که ظاهراً صادقانه است؛ همچنین افراد می توانند مقاصد دست کاری شده خود را در صورت وجود پنهان کنند (فریس و همکاران، ۲۰۰۸: فریس و همکاران، ۲۰۰۰). هوش سیاسی در شناخت ذی نفعان درگیر در تغییر و چگونگی تأثیرگذاری اثربخش بر آنها، به رهبران در سازمان ها کمک می کند (کوک، مک کیلی، ۲۰۰۴: ۳۹). پویایی های قدرت؛ رفتار سیاسی معمولاً به فراگیری، توسعه و استفاده از قدرت در ارتباط با دیگر نهاده ها اشاره دارد که در آن، قدرت به عنوان ظرفیت های اجتماعی بازیگران برای غلبه بر مقاومت دیگر بازیگران قلمداد می شود (بودین، بریو، ۱۹۹۴: ۱۲۲). یک مدیر درجهت دستیابی به قدرت رسمی و غیررسمی، به هوش سیاسی نیاز دارد و از آن درجهت اعمال نفوذ استفاده می کند. بنابراین، مدیری که بدون هوش سیاسی عمل کرده باشد، در اعمال نفوذ با شکست روبه رو می شود (پرریو و همکاران، ۲۰۰۰: ۱۱۸). هرچه سازمان بیشتر سیاسی می شود، نیاز به درک پویایی های قدرت نیز افزایش می یابد. از آنجا که مفهوم سنتی قدرت ضعیف شده است، مدیران مایل اند که معاملات سیاسی را برای پرکردن خلأ قدرت به کار گیرند. کسی که از چگونگی به دست آوردن و استفاده از قدرت آگاه باشد، یک رهبر سیاسی باهوش است (لوسیر، آچوا، ۲۰۱۰: ۱۱۴).

محققان معتقدند که به کار گرفتن هوش سیاسی در سازمان ها بسیار ضروری است (فریس و همکاران، ۲۰۰۰: ۲۷). هوش سیاسی<sup>۲</sup> یکی از ملاک های موفقیت مدیران سازمان است که توسط آن می تواند اعمال نفوذ برای تغییرات مناسب را ایجاد کند. هوش سیاسی، چالاکي اجتماعی واضحی را در مفهوم تنظیمات سازمانی آشکار می کند که به طور ویژه اثر رفتار بر کار را اداره می کند (دوستار، ممبینی، ۱۳۹۳: ۷۰). هوش سیاسی در برگیرنده مهارت های اجتماعی متمایز در زمینه رفتار است که به خصوص در زمینه تأثیر بر رفتار کاری تأکید دارد (فریس و همکاران، ۲۰۰۰: ۳۲-۳۱). هوش سیاسی توانایی بسیار فعالانه مدیریت کردن واکنش ها در برابر تغییر و اهرم های قدرت و نفوذ است (کوک، مک کیلی، ۲۰۰۴: ۳۸). همچنین هوش سیاسی شامل توانایی ایجاد یک شبکه ارتباطی خوب است که می تواند ائتلاف های غیررسمی را مانند ائتلاف های رسمی ایجاد کند (آدامز، زانزی، ۲۰۰۶: ۳۵۴).

برای اینکه افراد هوش سیاسی به دست آورند، لازم است پایه ها و منابع قدرت اثرگذاری را که خود یا دیگران دارند بشناسند و مهارت های مذاکره شان را توسعه دهند (رینولدز، ۲۰۱۱: ۴). رهبرانی که از سطح بالایی از هوش سیاسی برخوردارند، می دانند 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 به تغییرات می شناسند (ممبینی، دوستار، گودرزی، ۱۳۹۴: ۳۴).

فعالیت سیاسی، به طور ذاتی در همه تعاملات سازمان ها وجود دارد. بنابراین، به عنوان یکی از عناصر تشکیل دهنده سازمان ها محسوب می شود (فانی الف، شیخی نژاد، دانایی فرد، حسن زاده، ۱۳۹۳: ۲۱). سازمان های بزرگ از هوش سیاسی برای دستیابی به سهمی از دولت و به دست آوردن سهم رقابای ناشناخته استفاده می کنند. آنها از هوش سیاسی برای تحلیل عوامل اقتصادی، سیاسی و فناورانه مرتبط با کسب و کار خود، شناختن نقاط ضعف و یافتن راه حل برای آنها و تغییر در راهبرد فعلی یا تعدیل آن بهره می برند (دوستار، ممبینی، ۱۳۹۳: ۷۲). ابعاد هوش سیاسی عبارت اند از:

بازی های اجتماعی<sup>۶</sup>: با توجه به وضعیت سیاسی سازمان،

7. Ashraf, Zehid Lqbal  
8. Power Dynamism  
9. Boddewyn, Brewie  
10. Perrewe et al  
11. Lussier, Achua

1. Ferris et al  
2. Political Intelligence  
3. Cook, Macaulay  
4. Adams, Zanzi  
5. Reynolds  
6. Social Games

چگونگی صحبت، رفتار و جلوه‌کردن را در برمی‌گیرد. بیشتر تلاش‌های اثرگذاری در سازمان، برای مثبت جلوه‌دادن خود در ذهن دیگران است. افراد باهوش 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 از افراد در سازمان‌ها می‌توان تأیید نظر،<sup>۵</sup> توجیه،<sup>۶</sup> عذرخواهی،<sup>۷</sup> وصف خویش،<sup>۸</sup> ادعاکردن یا خود را ستودن،<sup>۹</sup> مورد لطف و عنایت قراردادن<sup>۱۰</sup> 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 روی نتایج سازمانی مانند رضایت مندی شغلی، تلاش و تعهد کارکنان صحه گذاشت. محقق برای 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 بررسی کرد که با توجه به ماهیت فرایندهای هر بخش، در تعمیم نتایج و الگو باید با دقت بیشتری عمل کند. فرهنگی و همکاران (۱۳۸۸)، آثار هوش عاطفی و هوش معنوی را به‌عنوان عوامل پیش‌بینی‌کننده رهبری تحول‌آفرین بررسی کردند و دریافتند که هوش عاطفی و هوش معنوی اثر قابل‌ملاحظه‌ای بر رهبری تحول‌آفرین دارند. البته باید توجه داشت که استخراج ابعاد هوش معنوی نیازمند تعمق بیشتری است 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 بهره هوشی پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین سبک رهبری تحول‌آفرین با هوش عاطفی وجود دارد.

شخصیت سیاسی<sup>۱</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. از نظر انگیزه‌ها و اعتقادات، رهبران باهوش سیاسی، با صداقت برای سازمان‌ها و نه برای منفعت شخصی خود، کار می‌کنند؛ از این رو آنها به‌خوبی روی سازمان تمرکز می‌کنند و مغرور نیستند (کوک، مک‌کیلی، ۲۰۰۴: ۱۰۸). هوش سیاسی سبک درون‌فردی متمایزی دارد که جذاب است و افراد را قادر می‌سازد درحالی‌که با دیگران و از طریق آنها کار می‌کنند، رشد کنند (پرریو و همکاران، ۲۰۰۰). درواقع؛ رهبران امروزی سازمان‌ها، آشکارا با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند و فعالانه به دنبال تغییر و بهبود امورند؛ چنین رهبرانی تعاملات بین شخصی را به‌مثابه اجرای چشم‌انداز سازمان مشاهده می‌کنند و خود می‌توانند صداقت و اعتمادبه‌نفس را در افراد سازمان القا 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 تمرکز در هوش سیاسی، به رهبران در تغییر سازمانی کمک می‌کند.

صداقت آشکار<sup>۲</sup>: 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 کارکنان و افراد سازمان در لحظات سخت و دشوار در کنار رهبران باقی بمانند و برای بقای سازمان از هیچ تلاشی فروگذار نکنند (فریس و همکاران، ۲۰۰۸). افراد باهوش 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 به‌وجود آمده، موفق شوند (ممبینی، خدادای، 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<sup>۳</sup>: به فرایندی اشاره دارد که فرد می‌کوشد به‌واسطه آن، احساساتی را که دیگران به وی دارند، کنترل کند (واین، کاسمار، ۱۹۹۱: ۷۲). تسخیر احساسات؛

5. Conformity  
6. Excuses  
7. Apologies  
8. Acclaiming  
9. Flattery  
10. Favors

1. Political Personal  
2. Apparent Sincerity  
3. Impression management  
4. Wayne, Kacmar

کنند. 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 مدل ارائه‌شده خود را در سازمان‌های کشور آزمون نکرده‌اند. فانی‌الف 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 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 انجام‌شده، 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، به‌خصوص هوش سیاسی است، بررسی نشده است. پژوهش ارتباط و آثار 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 براساس آن، ضمن شناسایی متغیرها، فرضیه‌ها، روابط بین این متغیرها و تعاریف مفهومی و عملیاتی آنها را تبیین کند. 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 خصوص بهسازی سازمان‌ها تلقی می‌شود. سبک‌های رهبری اعمال‌شده توسط مدیران در سازمان‌ها، می‌تواند تأثیرات مهمی در تغییر نگرش کارکنان به‌وجود 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 (آگیولا، سالوو، ۲۰۱۱). اهمیت رهبری در فرایند مدیریت تغییر به‌وسیله این حقیقت که تغییر، برحسب تعریف، نیازمند

محققان این پژوهش از مدل‌ها و گویه‌های غیربومی موجود استفاده کردند و به بومی‌سازی ابزار سنجش برای سازمان‌های کشور توجهی نکردند. فرازا 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 فرهنگ‌مد 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 استثنا با نگرش عاطفی بود که رابطه ابعاد رهبری تعامل‌گرا با نگرش عاطفی به تغییر سازمانی منفی بود. همچنین نتایج نشان داد که رهبری فرهنگ‌مد دارای قدرت پیش‌بینی برای ابعاد شناختی و عاطفی و پاداش مشروط دارای قدرت پیش‌بینی برای بعد رفتاری نگرش به تغییر سازمانی است. پلد (۲۰۰۰) متوجه شد که توانایی رهبر برای گسترش روابط درون شخصی‌اش با کارکنان، همکاران، ارباب‌رجوع و سرپرستان، مهارت‌های سیاسی وی را معین می‌کند. گیل (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 مطالعه شده (تریدوی و همکاران، ۲۰۰۴)، اما پیرامون هوش سیاسی رهبران در رابطه با تغییرات سازمانی، پژوهش‌های اندکی صورت گرفته است. کوک و مک‌کیلی (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

1. Peled  
2. Gill  
3. Treadway et al

نگرفته است. به منظور پوشش این شکاف، چارچوب نظری پژوهش حاضر در شکل ۱ ارائه شده است. در این چارچوب، رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان متغیر مستقل، هوش سیاسی به‌عنوان متغیر میانجی و تغییرات سازمانی به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

براساس 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 براساس 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 پژوهش تحلیل می‌شود و به‌طور مشخص، مبتنی بر معادلات ساختاری<sup>۵</sup> است. برای گردآوری اطلاعات درزمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز 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<sup>۶</sup> استفاده شد.

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

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 اعضای سازمان به انتخاب حمایت یا مقاومت در برابر تغییرات سازمانی مبادرت ورزند نیز تا حدود زیادی به سبک رهبری مدیر به‌عنوان الگوی رفتاری پایدار او بستگی دارد. برخی از صاحب‌نظران بر این اعتقادند که سبک رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان اقدامی مدیریتی بر موفقیت برنامه تغییر سازمانی تأثیر دارد (لام، پانگ، 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 کنند؛ تا حدی که آن پیروان تمایل خواهند داشت با رهبر و سازمان خویش، خود را تعیین هویت کنند. در نتیجه، پیروان به رهبر اعتماد کرده، به‌طور عاطفی با او همدردی می‌کنند و تمایل خواهند داشت حتی در وضع دشوار، در کنار سازمان بمانند (والوم‌بوا، اوروا، وانگ، لاولر، ۲۰۰۵)؛ رامانچاندران، کریشنان، ۲۰۰۸). هوش سیاسی می‌تواند به رهبران تغییر در کاهش پیامدهای منفی اجتماعی کمک و فرایند 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 درجهت دستیابی به اهداف است. مدیری در ایجاد تغییر موفق است که با بهره‌گیری از هوش سیاسی، منابع را درجهت دستیابی به اهداف با استفاده از قدرت و نفوذ، سازمان‌دهی‌اند (لوسیر، آچوا، ۲۰۱۰). هوش سیاسی نقش تأثیرگذاری در فرایندهای تغییر، انگیزش، رهبری و مدیریت دارد. رفتارهای سیاسی در سازمان‌های امروزی غیرقابل اجتناب است و نمی‌توان آنها را از بین برد؛ اما می‌توان با به‌کارگیری هوش سیاسی، آثار آنها را حداقل و مطابق با اهداف سازمانی کرد. 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 کند، تاکنون صورت

1. Eisenbach, Watson & Pillai

2. Lam, Pang

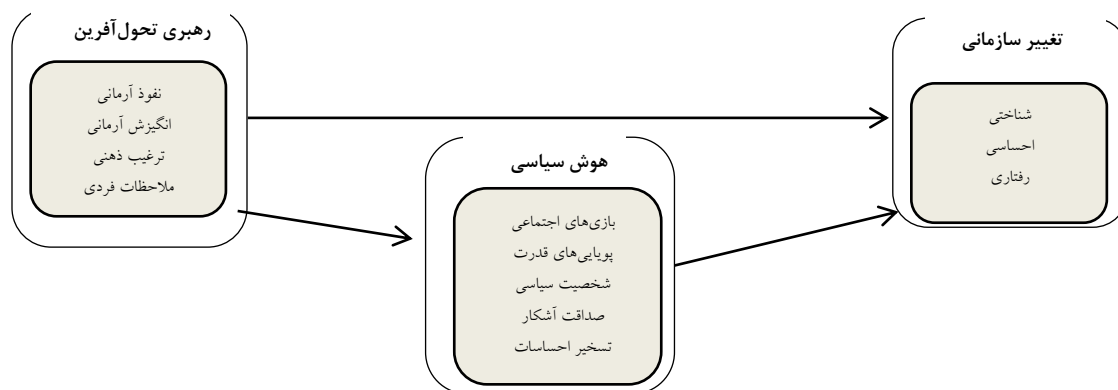
3. Walumbwa, Orwa, Wang & Lawler

4. Ramachandran, Krishnan

5. Structural Equation Modeling

6. Smart PLS 2





شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

سال‌های گذشته در آنها اجرا شده یا در حال اجراست توزیع شد. تعداد این سازمان‌ها حدود ۸۰ سازمان دولتی است که براساس جدول مورگان، تعداد نمونه ۶۴ سازمان برآورد شد. تجزیه و تحلیل‌ها در سطح سازمان است؛ به طوری که داده‌های جمع‌آوری شده از هر سازمان دولتی تجمیع شده<sup>۶</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 تحلیل نهایی مورد استفاده قرار گیرد. گفتنی 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) به عنوان شاخص‌های اولیه هوش سیاسی توسط نویسندگان شناسایی شد. برای شناسایی عوامل پنهان (سازه‌های) هوش سیاسی، روی داده‌های گردآوری شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد.

در بُعد نفوذ آرمانی، هشت سنجه و در بُعد انگیزش آرمانی، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی هر کدام چهار سنجه مورد استفاده قرار گرفت. برای سنجش متغیر تغییر سازمانی که شامل ۱۸ سنجه پرسشنامه است (هر بُعد، شش 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<sup>۱</sup> (۱۹۹۱)، رایبیز<sup>۲</sup> (۱۹۹۳)، کوک و مک‌کیلی<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، لی و اشتون<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) فریس و همکاران (۲۰۰۵)، کروان<sup>۵</sup> (۲۰۰۹)، بوکنوک و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۹)، اشرف و زهید لکبال (۲۰۱۱) و دوستار و ممینی (۱۳۹۳) بهره برده شد. بدین ترتیب، برای بُعد بازی‌های اجتماعی از ۱۰ سنجه، شخصیت سیاسی از شش سنجه و هر کدام از ابعاد پویایی‌های قدرت، صداقت آشکار و تسخیر احساسات از هشت سنجه استفاده شد.

جدول ۱. آزمون بارتلت (KMO)

|  |                    |          |
|--|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | .۷۸۲     |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | ۲۲۱۸.۲۲۵ |
|  | Df                 | ۲۱۲      |
|  | Sig.               | .۰۰۰     |

با توجه به جدول ۱، سطح معناداری حاصل از انجام آزمون بارتلت برای بررسی داده‌ها برابر با ۰/۰۰۰ به دست آمد که از ۰/۰۵ کوچک‌تر است و نشان می‌دهد انجام تحلیل عاملی

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 پیشنهادها آنها اصلاحات لازم بر روی سنجه‌ها انجام شد و پس از تأیید، استفاده شد. برای انتخاب عناصر نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده که قابلیت تعمیم بالای نتایج به جامعه آماری را داراست. پرسشنامه پژوهش در بین سازمان‌های دولتی (استان گیلان) که برنامه تحول اداری در

1. Zimmerman & Zahniser  
2. Robbins  
3. Lee & Ashton  
5. Kerri  
6. Bouckenoghe et al

7. Aggregate

عوامل کمتر از این مقدار ظاهر شود بوده است. در این خصوص تعداد ۱۲ سؤال از ۴۰ سؤال دارای شرایط مذکور بوده و در نتیجه این سؤالات حذف شدند و در نهایت ۲۸ سؤال برای تجزیه و تحلیل باقی ماندند. برای ابعاد هوش سیاسی، بُعد بازی‌های اجتماعی، پویایی قدرت، شخصیت سیاسی، صداقت آشکار و تسخیر احساسات در نظر گرفته شد. این پنج عامل به طور کلی ۰/۷۴/۹۷ از واریانس کل را تبیین می‌کنند. پرسشنامه پژوهش و گویه‌های آن در قالب جدول ۲ آورده شده است.

اکتشافی برای شناسایی ساختار و مدل، عاملی مناسب بوده و فرض شناخته شده بودن ماتریس هم‌بستگی رد می‌شود. شاخص کفایت نمونه‌برداری به‌عنوان دومین پیش‌شرط، برابر با ۰/۷۸۲ می‌توان نتیجه گرفت که تعداد نمونه در این پژوهش برای تحلیل عاملی مناسب است. برای انجام 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 ۰/۴ و بالاتر به شرطی که در دیگر

جدول ۲. پرسشنامه پژوهش

| متغیر  | بعد  | گویه‌ها (شاخص‌ها)   |
|--|--|---|
| رهبری تحول آفرین                                       | تفوق آرمی  | ۱. به دلیل همکاری با مافوقم، احساس غرور و افتخار می‌کنم.  |
|  |  | ۲. مافوقم به سبب مصلحت سازمان از علایق خود چشم می‌پوشد.   |
|  |  | ۳. مافوق من طوری رفتار می‌کند که احترام مرا به خود جلب می‌کند.  |
|  |  | ۴. مافوق من، حسی از قدرت و اعتمادبه‌نفس از خود بروز می‌دهد.   |
|  | انگیزش آرمی  | 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 موردتوجه قرار می‌دهد.                                   |
|  |  | ۸. مافوق من، بر اهمیت داشتن درکی مشترک از مأموریت سازمان تأکید می‌ورزد.                                 |
| ترغیب ذهنی   | ۱. مافوق من، به‌طور خوش‌بینانه درباره آینده صحبت می‌کند.                             |   |
|  | ۲. مافوق من، درباره کارهایی که باید انجام شود، با جدیت و شوق صحبت می‌کند.            |   |
|  | ۳. مافوق من، چشم‌انداز خوش‌آیندی را از آینده سازمان برای ما ترسیم می‌کند.            |   |
|  | ۴. مافوق من، به ما اطمینان می‌دهد که هدف‌ها، دست‌یافتنی خواهند بود.                  |   |
| ملاحظات فردی   | ۱. مافوق من، با زیر سؤال بردن رویه‌های جاری، مناسب بودن آنها را دوباره بررسی می‌کند. |   |
|  | 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.              |   |
| تغییر سازمانی  | شناختی   | ۱. مافوق من، برای آموزش و تعلیم من وقت صرف می‌کند.  |
|  |  | ۲. برخورد مافوق من، به صورت شخصی و صمیمی است، نه صرفاً به‌عنوان یک همکار.                               |
|  |  | ۳. مافوق من، مرا به‌عنوان کسی که دارای نیازها، توانایی‌ها و آرزوهای متفاوت از دیگران می‌باشد، می‌پذیرد. |
|  | احساسی   | ۴. مافوق من، به من کمک می‌کند تا توانایی‌هایم را توسعه دهم.   |
|  |  | ۱. تغییر به‌طور معمول توانایی مرا برای کنترل آنچه در کار رخ می‌دهد، می‌کاهد.                            |
|  |  | ۲. به‌طور معمول در برابر ایده‌های جدید مقاومت می‌کنم.   |
| تغییر سازمانی  | احساسی   | ۳. تغییر را دوست نمی‌دارم.  |
|  |  | ۴. تغییر موجب ناکامی و عجز من می‌شود.   |
|  |  | ۵. بیشتر تغییرهای محیط، برایم آزاردهنده است.  |
|  |  | ۶. به‌طور معمول ایده‌های جدید را با تردید و دودلی به‌کار می‌گیرم.                                       |
|  |  | ۱. به‌طور معمول تغییر برای سازمان، سودمند است.  |
| ۲. بیشتر همکارانم از تغییر سود می‌برند.                |  |   |
| ۳. برای حمایت از تغییر هر آنچه ممکن باشد انجام می‌دهم. |  |   |
| ۴. به‌طور معمول از ایده‌های جدید، حمایت می‌کنم.        |  |   |
| ۵. دریافته‌ام که بیشتر تغییرها خوشایند است.            |  |   |
| ۶. به‌طور معمول از تغییر سود می‌برم.                   |  |   |

|  |   |                  |
|--|---|------------------|
|  | <p>۱. در انتظار تغییر در کارم هستیم.</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 پیش‌بینی 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  |
|  | <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> <p>۳. صداقت و اطمینان در بین من و همکارانم در سازمان وجود دارد.</p> <p>۴. برای من خیلی مهم 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>                      | صداقت آشکار      |
|  | <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 به دقت به آنها گوش می‌کنم و بر روی صحبت‌هایشان تمرکز می‌کنم.</p> | تسخیر احساسات    |

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 (همان: ۱۲۸). بررسی برازش مدل، در سه بخش برازش مدل‌های اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش کلی انجام می‌شود که در بخش تحلیل داده‌ها بررسی و توضیح داده شده است.

برای برازش و آزمودن فرضیه‌ها با استفاده از مدل‌های ساختاری، از روش حداقل مربعات جزئی<sup>۱</sup> 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 غیرنرمال باشد (دیامانتاپولوس و همکاران، ۲۰۱۲). از آنجاکه 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

1. Partial Least Squares  
2. Diamantopoulos et al

**جدول ۳. گزارش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی سازه‌های مدل**

| عنوان در مدل | متغیرهای پنهان (مکنون) | ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0/7) | ضریب پایایی ترکیبی (CR) (CR>0/7) |
|--------------|------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| 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       | صدقت 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                             |

**جدول ۴. نتایج میانگین واریانس استخراج شده (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  |

زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند، بیشتر است. از این رو می‌توان گفت در پژوهش حاضر، سازه‌ها در مدل، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر. به عبارتی؛ روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است.

همان‌طور که از جدول ۵ برگرفته از روش فورنل و لاکر (۱۹۸۱) مشخص است، مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آنها که در خانه‌های

### برازش مدل ساختاری

برای بررسی برازش مدل ساختاری با روش PLS در این پژوهش از ضرایب R Squares یا R<sup>2</sup> و معیار Q<sup>2</sup> استفاده می‌شود. R<sup>2</sup> 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<sup>2</sup> معیاری است که استون و گیزر (۱۹۷۵) معرفی شد و قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد (داوری، رضازاده، ۱۳۹۲: ۹۶). مقادیر R<sup>2</sup> و Q<sup>2</sup> برای سازه‌های مدل در جدول ۶ آمده است.

جدول ۶. مقادیر R<sup>2</sup> و Q<sup>2</sup> سازه‌های مدل

| سازه | ARMINF | ARMOTI | MENENC | INDCOS | CONCHA | EMOCHA | BEHCHA |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| R2   | ۰/۹۹۱  | ۰/۹۵۷  | ۰/۹۷۶  | ۰/۸۴۶  | ۰/۷۳۴  | ۰/۷۱۴  | ۰/۹۳۲  |
| Q2   | ۰/۶۹۳  | ۰/۸۱۳  | ۰/۶۶۲  | ۰/۴۶۰  | ۰/۵۵۲  | ۰/۴۵۷  | ۰/۶۰۶  |
| سازه | SOCGAM | POWDYN | POLPER | APPSIN | IMPMAN | ORGCHA | POLINT |
| R2   | ۰/۶۴۲  | ۰/۴۶۸  | ۰/۷۶۸  | ۰/۳۹۶  | ۰/۶۳۴  | ۰/۳۹۱  | ۰/۳۴۰  |
| Q2   | ۰/۲۴۹  | ۰/۲۵۸  | ۰/۵۳۱  | ۰/۱۴۲  | ۰/۳۱۳  | ۰/۲۹۷  | ۰/۲۴۴  |

همکاران، ۲۰۰۹<sup>۳</sup>، 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، ساختاری و کلی، می‌توان به بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخت و به یافته‌های پژوهش رسید. در این بخش، ضرایب معناداری Z و ضرایب استاندارد شده مسیره‌های مربوط به فرضیه‌ها بررسی می‌شود. ضرایب معناداری و ضرایب استاندارد شده مسیره‌های مربوط به فرضیه‌های مدل در شکل ۲ آمده است. همچنین نتایج آزمون فرضیات در جدول ۷ آورده شده

هرچه مقادیر R<sup>2</sup> 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<sup>2</sup> 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، برازش قوی مدل ساختاری پژوهش بار دیگر تأیید می‌شود.

### برازش کلی مدل

پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل، برای برازش کلی مدل از معیار GOF<sup>۱</sup> که از تننهاوس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۴) ارائه شده، استفاده می‌شود. این معیار از طریق رابطه ۱ محاسبه می‌شود.

$$\text{رابطه ۱: } \text{GOF} = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$$

Communalities نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه و R<sup>2</sup> نیز مقدار میانگین مقادیر RSquares سازه‌های درون‌زای مدل است.

مقدار GOF مدل عبارت است از:

$$\text{GOF} = \sqrt{0.663 \times 0.699} = 0.463$$

با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده (وتزلز و

$$0.388$$

$$2/467$$

$$R^2 = 0.340$$

$$R^2 = 0.391$$

$$2/742$$

$$0.332$$



جدول ۷. نتایج تحلیل حداقل مربعات جزئی و آزمون فرضیه‌ها

| نتیجه آزمون | ضریب مسیر استاندارد | مقدار T | P-value | فرضیه‌های پژوهش          |                  |
|-------------|---------------------|---------|---------|--------------------------|------------------|
|             |                     |         |         | رهبری تحول آفرین         | رهبری تحول آفرین |
| تأیید فرضیه | ۰/۳۸۸               | ۲/۴۶۷   | < ۰/۰۵  | تغییر سازمانی            | ←                |
| تأیید فرضیه | ۰/۴۷۱               | ۳/۴۸۴   | < ۰/۰۵  | هوش سیاسی                | ←                |
| تأیید فرضیه | ۰/۳۳۲               | ۲/۷۴۲   | < ۰/۰۵  | تغییر سازمانی            | ←                |
| تأیید فرضیه | ۰/۱۵۶               |         | < ۰/۰۵  | نقش میانجی‌گری هوش سیاسی | ←                |

سیاسی، رهبری تحول آفرین دارای اثری غیرمستقیم، مثبت و معناداری برابر با ۰/۱۵۶ (۰/۴۷۱ × ۰/۳۳۲) بر 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<sup>۲</sup>، 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.

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

$$Z\text{-value} = \frac{0.388 \times 0.332}{\sqrt{(.332^2 \times .114^2) + (.388^2 \times .124^2) + (.114^2 \times .124^2)}}$$

$$Z\text{-value} = 2/25$$

مقدار Z-value حاصل از آزمون سوبل برابر با ۲/۲۵ شده است که به دلیل بیشتر بودن از مقدار ۱/۹۶، می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تأثیر متغیر میانجی هوش سیاسی

هنگامی که مقادیر ضریب مسیر (t)، در بازه بیشتر از ۱/۹۶+ باشد، بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوط 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 ۲/۴۶۷ به دست آمده است و نشان می‌دهد که رهبری تحول آفرین به طور مستقیم بر تغییر سازمانی تأثیر دارد. مقدار ضریب معناداری برای فرضیه دوم و سوم بالاتر از ۱/۹۶ است که حاکی از تأیید فرضیه‌هاست و نشان می‌دهد رهبری تحول آفرین به طور 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 تحول آفرین 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 تحول آفرین به میزان ۳۸ درصد از تغییرات متغیر تغییر سازمانی را به طور مستقیم تبیین می‌کند. رهبری تحول آفرین به میزان ۴۷ درصد از تغییرات هوش سیاسی را به طور مستقیم تبیین می‌کند. هوش سیاسی نیز به میزان ۳۳ درصد از تغییرات متغیر تغییر سازمانی را به طور مستقیم تبیین می‌کند. همچنین با تأیید شدن نقش میانجی‌گری هوش

رهبران تحول آفرین در زمینه های مختلف، توانمندی هایی دارند که آنها را از دیگران متمایز می کند. ویژگی های این رهبران، از جمله درایت آنان در زمینه هدایت تغییرات و تعارض های سازمانی و اعمال نفوذ به شکل مناسب، باعث بروز و ظهور بیشتر هوش سیاسی به عنوان یکی از ملاک های موفقیت مدیران می شود. 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. به همین منظور، به بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر تغییرات سازمانی با تأکید بر نقش میانجی هوش سیاسی پرداخته شد. بر این اساس، از مدل سازی معادلات ساختاری و الگوریتم حداقل مربعات جزئی استفاده شد.

یافته های پژوهش نشان داد که رهبری تحول آفرین دارای تأثیر قابل ملاحظه ای (۲/۴۶۷)، بر تغییر سازمانی است. این یافته پژوهش با نتایج موعلی (۱۳۸۲) و فرازجا و خادمی (۱۳۹۰) همسان و مورد تأیید قرار می گیرد. همچنین رهبری تحول آفرین دارای تأثیر قابل ملاحظه ای (۳/۴۸۴) بر هوش سیاسی است. با مقایسه این فرضیه پژوهش با نتایج عابدی جعفری و همکاران (۱۳۸۹)، این یافته پژوهش مورد تأیید قرار می گیرد. هوش سیاسی نیز تأثیر قابل ملاحظه ای (۲/۷۴۲) روی تغییر سازمانی دارد. این یافته پژوهش با نتایج گیل (۲۰۰۱)، کوک و مک کیلی (۲۰۰۴) همسان است و مورد تأیید قرار می گیرد. با توجه به نتایج پژوهش، رهبری تحول آفرین از طریق هوش سیاسی بر تغییرات سازمانی تأثیر می گذارد. هوش سیاسی بین رهبری تحول آفرین و تغییرات سازمانی، نقش میانجی گری را اجرا می کند. با مقایسه این نتیجه از فرضیه ها با یافته های ممبینی و ممبینی (۱۳۹۲) و فانی الف و همکاران (۱۳۹۳) نتایج پژوهش تأیید می شود. یافته های ما نشان می دهد رهبری تحول آفرین با به کارگیری هوش سیاسی می تواند تغییرات سازمانی را مدیریت و به سمت اهداف سازمانی حرکت کند. 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 در سازمان را فراهم می آورد تا بدین ترتیب، سازمان به سمت مطلوب ترین حالت خود به منظور اثربخشی بیشتر حرکت کند. قابل توجه است که رفتار سیاسی بیش از حد معمول در طول تغییرات سازمانی می تواند غیرکارکردی باشد و روحیه افراد را پایین آورد. هنگامی که عوامل سیاسی در سازمان، مهم تر از شایستگی و لیاقت باشند؛ افراد لایق، دلسرد و رنجیده خاطر می شوند. همچنین ممکن است افراد به

در رابطه میان رهبری تحول آفرین و تغییرات سازمانی معنادار است.

برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی، از آماره VAF استفاده شد که مقداری بین ۰ و ۱ را اختیار می کند و هر چه این مقدار به ۱ نزدیک تر باشد، نشان از قوی تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. در واقع؛ این مقدار، نسبت اثر غیرمستقیم در اثر کل را می سنجد. VAF از طریق رابطه ۳ به دست می آید.

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

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

$$\text{VAF} = \frac{(0.491 \times 0.332)}{(0.491 \times 0.332) + 0.288} = 0.28$$

مقدار ۰/۲۸ برای VAF بدین معنی است که بیش از یک چهارم از اثر رهبری تحول آفرین بر تغییرات سازمانی از طریق غیرمستقیم و متغیر میانجی هوش سیاسی تبیین می شود.

### بحث و نتیجه گیری

بی تردید یک از عوامل اصلی موفقیت سازمان ها، همسویی با تغییرات است. انجام موفق تغییرات سازمانی وابسته به عوامل مختلفی از جمله نقش رهبری و توانایی های رهبر است که نسخه برتر آن، رهبری تحول آفرین است. این نوع از رهبری، موجبات تغییرات بزرگ سازمانی را برای دستیابی به اهداف بلندمدت فراهم می آورد. از آنجاکه تغییرات مناسب سازمانی از طریق کارکنان و مدیران موفق و انطباق پذیر صورت می گیرد و دیدگاه و نگرش افراد در سازمان بستگی به سبک رهبری موجود در سازمان دارد و در سبک رهبری تحول آفرین، رهبری به عنوان فرایند اثرگذاری بر تفکرات و مفروضات اعضای سازمان و ایجاد تعهد نسبت به تصمیمات اساسی و راهبردهای سازمان محسوب می شود؛ می توان نتیجه گرفت که رهبری تحول آفرین به عنوان یکی از کامل ترین انواع رهبری، روی کارکنان و مدیران به عنوان هسته اصلی تغییرات سازمانی تأثیر گذاشته و تغییرات سازمانی مناسب را محقق می کند. همچنین در نظام اداری، نقش رهبری تحول آفرین در ایجاد تحولات سازمانی، نقشی اساسی است که نشان دهنده بعدی دیگر از تأثیر این متغیر بر تغییرات سازمانی است.

شوند. همچنین پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با برقراری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی برای 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 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 به‌دست 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 فرایند تغییر کمک کند، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده بررسی کنند که، از آنجاکه موقعیت‌های تغییر همراه با تعارض‌اند، آیا هوش سیاسی تعارض در سازمان‌ها را در طول فرایند تغییر کاهش می‌دهد؟

از آنجاکه عملکرد سازمان در مواجهه با تغییر به‌شدت 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 نظرگرفتن 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 عدم‌تمایل به تکمیل پرسشنامه از طریق 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.

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 سازمان‌های دولتی استان گیلان با به‌کارگیری رهبری تحول‌آفرین و هوش سیاسی در طول تغییر سازمانی، رفتارهای سیاسی نامطلوب را به‌حداقل رسانند و تمرکز خود را به جنبه‌های مثبت رفتار سیاست‌مداران معطوف کنند.

افزایش درک هوش سیاسی مدیران سازمان‌های دولتی گیلان، موفقیت سازمانی را افزایش، اضطراب را کاهش و روابط خارجی را بهبود می‌بخشد. مدیران باهوش سیاسی، توانایی افزایش عملکرد تیمی خود را دارند. هوش سیاسی برای رشد افراد در سازمان‌ها ضروری است؛ به‌خصوص 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 ایجاد آگاهی بیشتر، در قالب الگوهای سازمانی منسوخ‌شده از سطح سازمان خارج کرد، دیگر هیچ کشتی به‌سوی دانش کهنه نمی‌تواند در سطح سازمان ایجاد شود. در نتیجه، رهبری تحول‌آفرین باهوش سیاسی می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را تا حد قابل قبولی در سازمان‌های دولتی استان گیلان کاهش دهد.

پیشنهاد می‌شود 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 ذکرشده، نگرانی‌ها برطرف و مقاومت کارکنان به‌حداقل رسانده می‌شود. پیشنهاد می‌شود برنامه‌های تغییر و اصلاح در سازمان‌های دولتی استان گیلان، براساس 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

## منابع

کارکردهای هوش سیاسی، دانش سیاسی، (۱) ۲۰، ۶۵-

۸۶

سنجقی، محمدابراهیم؛ فرهی بوزنجانی، برزو و حسینی سرخوش، سیدمهدی (۱۳۹۰). تأثیر رهبری تحول‌آفرین

داوری، علی و رضازاده، آرش. (۱۳۹۲) مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS، تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.

دوستار، محمد و ممبینی، یعقوب. (۱۳۹۳) مؤلفه‌ها و



توانمندسازی در سازمان های دولتی، مدیریت دولتی، (۲) ۱۰۳-۱۱۸.

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.

کازمی حاتمی، باقر (۱۳۷۹). *ناهمگونی اداری در بخش اقتصادی و عمرانی دولت (برنامه اول و دوم توسعه)*. تهران: انتشارات موسسه فرهنگی هنری سلمانی.

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

ممبینی، یعقوب و دوستار، محمد (۱۳۹۳). *مدیریت تغییر سازمانی، مبتنی بر هوش سیاسی مدیران. دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، نوآوری و تولید ملی، قم: ۵۱۶-۵۳۰*.

ممبینی، یعقوب؛ دوستار، محمد و گودرزی، مهشید (۱۳۹۴). *مدیریت سازمان ها باهوش سیاسی. ماهنامه تدبیر، (۲۷۲) ۳۳-۳۶، ۲۵*.

ممبینی، یعقوب و ممبینی، فریبا (۱۳۹۲). *الگوی نظری رهبری تحول آفرین مبتنی بر هوش سیاسی، فصلنامه توسعه سازمانی پلیس، شماره ۴۶، ۳۷-۶۰*.  
موغلی، علیرضا (۱۳۸۲). *طراحی الگوی رهبری تحول آفرین در سازمان های اداری ایران. دانش مدیریت، شماره ۶۲ ۷۷-۱۰۰*.

بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در یک سازمان دفاعی. فصلنامه راهبرد دفاعی، (۳۲) ۹، ۱۱۱-۱۳۶.

عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ مرادی، محمد و پورابراهیم، سهراب (۱۳۸۹). *بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین با هوش عاطفی و بهره هوشی، فصلنامه پژوهشگر (مدیریت)، (۲۰) ۷، ۶۲-۷۵*.

فانی الف، علی اصغر؛ شیخی نژاد، فاطمه؛ دانایی فرد، حسن و حسن زاده، علیرضا. (۱۳۹۳). *تبیین نقش میانجی ادراک سیاست سازمانی بین رفتار سیاسی کارکنان و عوامل فردی، شغلی و سازمانی. مدیریت فرهنگ سازمانی، (۱) ۲۱-۳۹*.

فانی، علی اصغر؛ شیخی نژاد، فاطمه؛ دانایی فرد، حسن و حسن زاده، علیرضا. (۱۳۹۳). *بررسی اثرات تعدیل کننده مهارت سیاسی و اراده سیاسی در ارتباط بین ادراک سیاست سازمانی و رفتار سیاسی (مورد مطالعه: صنعت آب ایران)، پژوهش های مدیریت در ایران، (۱) ۱۸، ۱۹۳-۲۲۱*.

فرزاجا، مهدی و خادمی، محسن (۱۳۹۰). *بررسی رابطه بین سبک های رهبری تحول آفرین و تعامل گرا و نگرش به تغییر سازمانی، اندیشه های تازه در علوم تربیتی، (۴) ۶، ۴۹-۶۹*.

فرهنگی، علی اکبر؛ فتاحی، مهدی؛ واثق، بهاره و نرگسیان، عباس. (۱۳۸۸). *هوش پیش بینی کننده رهبری تحول آفرین: بررسی روابط میان هوش معنوی، هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین، فصلنامه علوم مدیریت ایران، (۱۵) ۴، ۳۱-۵۷*.

قلی پور، آرین؛ پورعزت، علی اصغر و حضرتی، محمود. (۱۳۸۸). *بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و*

Adams, S. M. & Zanzi, A. (2006). Developing political intelligence for making feasible decisions. *Journal of Management Development*, 25(4), 350-367.

Agboola, A. A. & Salawu, R. O. (2011). Managing deviant behavior and resistance to change. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 235-242.

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.

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (Eds.). (2002). *Developing potential across a full range of Leadership Tm: cases on*

*transactional and transformational leadership*. Psychology Press.

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.

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.

Boddewyn, J. J. & Brewer, T. L. (1994). International-business political behavior: New theoretical directions. *Academy of management review*, 19(1), 119-143.

Bouckenoghe, D., Devos, G. & Van den Broeck, H. (2009). *Organizational change*

- questionnaire-climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of psychology*, 143(6), 559-599.
- Cameron, K. S., Freeman, S. J. & Mishra, A. K. (1993). Downsizing and redesigning organizations. *Organizational change and redesign*, 19-63.
- Camps, J. & Rodríguez, H. (2011). Transformational leadership, learning, and employability: Effects on performance among faculty members. *Personnel Review*, 40(4), 423-442.
- Cook, S. & Macaulay, S. (2004). *Change Management excellence: using the five intelligence for successful organizational change*, London & sterling.
- Crowne, K. A. (2009). The relationships among social intelligence, emotional intelligence and cultural intelligence. *Organization Management Journal*, 6(3), 148-163.
- 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.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L. & Pierce, J. L. (1989). *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. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-89.
- Ferris, G. R., Munyon, T. P., Basik, K. & Buckley, M. R. (2008). The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components. *Human Resource Management Review*, 18(3), 146-163.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P. & Gilmore, D. C. (2000). Political skill at work. *Organizational Dynamics*, 28(4), 25-37.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C. & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
- Ivey, G. W. & Kline, T. J. (2010). Transformational and active transactional leadership in the Canadian military. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(3), 246-262.
- Kark, R. (2011). The transformational leader: who is (s) he? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 160-176.
- Lam, Y. L. & Pang, S. K. (2003). 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*, 10(2), 83-97.
- Lee, K. & Ashton, M. C. (2004). Psychometric properties of the HEXACO personality inventory. *Multivariate behavioral research*, 39(2), 329-358.
- Lunenburg, F. (2010). Forces for and Resistance to Organizational Change. In *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 27(4), 1-10.
- Lussier, R. & Achua, C. (2010). *Leadership: Theory, application, & skill development*. (4th ed) Cengage Learning.
- Peled, A. (2000). Politicking for success: the missing skill. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 20-29.
- Perrewé, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D., & Anthony, W. P. (2000). Political skill: An antidote for workplace stressors. *The Academy of management executive*, 14(3), 115-123.
- Popper, M., Mayseless, O. & Castelnovo, O. (2000). Transformational leadership and attachment. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 267-289.
- Ramachandran, S. & Krishnan, V. R. (2008). Effect of Transformational Leadership on Followers Affective and Normative

- Commitment: Culture as Moderator. *Great Lakes Herald*, 3(1), 25-38.
- Reynolds consulting, S. (2011). 520 pike street suite 1250, [www.stephaniereynolds.com](http://www.stephaniereynolds.com).
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behavior*. 6<sup>th</sup> Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- 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.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P. & Buckley, M. R. (2004). Leader political skill and employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 493-513.
- Vinzi, V. E., Trinchera, L. & Amato, S. (2010). *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, 47-82.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P. & Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and US financial firms. *Human resource development quarterly*, 16(2), 235-256.
- Wayne, S. J. & Kacmar, K. M. (1991). The effects of impression management on the performance appraisal process. *Organizational behavior and human decision processes*, 48(1), 70-88.
- 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.
- Zimmerman, M. A. & Zahniser, J. H. (1991). Refinements of sphere-specific measures of perceived control: Development of a sociopolitical control scale. *Journal of Community Psychology*, 19(2), 189-204.