



مجله علمی

مدیریت نوآفرینی

Innovation  
management

## تأثیر هوش سیاسی بر عملکرد مدیران فدراسیون های ورزشی: نقش میانجی مهارت سیاسی

غلامرضا فرجی<sup>۱</sup>، زینب نفر<sup>۲\*</sup>، صادق فتاحی میلانی<sup>۳</sup>

| چکیده                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | اطلاعات مقاله                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| هدف این پژوهش بررسی اثر هوش سیاسی بر عملکرد مدیران فدراسیون های ورزشی با نقش میانجی مهارت سیاسی بود. برای گردآوری داده ها از پرسش نامه های هوش سیاسی اشرف و اقبال (۲۰۱۱)، مهارت سیاسی فریس و همکاران (۲۰۰۵) و عملکرد مدیران چادهری و عثمان (۲۰۱۱) استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران فدراسیون های ورزشی جمهوری اسلامی ایران بود و حجم نمونه آماری ۲۳۲ نفر بود. از نرم افزارهای SPSS جهت آمار توصیفی و Smart PLS جهت مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان داد که هوش سیاسی تأثیر مثبت و غیرمعتنی داری بر عملکرد مدیران دارد از طرفی هوش سیاسی با نقش میانجی مهارت سیاسی تأثیری مثبت و معنادار بر عملکرد مدیران دارد؛ همچنین، اثر مهارت سیاسی بر عملکرد مدیران مثبت و معنی دار بود، با توجه به یافته های حاضر عملکرد مدیران فدراسیون های ورزشی را می توان با استفاده از هوش سیاسی و نقش واسطه ای مهارت سیاسی بدست آورد. در نتیجه آشنایی و بهبود هوش و مهارت سیاسی مدیران کمک شایانی به عملکرد سازمان ها می کند. بهره مندی مدیران از هوش سیاسی و مهارت سیاسی می تواند سازمان ها را در بحبوحه شرایط موفق تر جلوه دهد و با استفاده از قدرت بدست آمده از شبکه های ارتباطی و نفوذ بین فردی می توان به اهداف سازمانی دست یافت. | نوع مقاله: مقاله پژوهشی<br><br>تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۲۰<br>تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۲۲ |
| شبکه سازی، عملکرد، مهارت سیاسی، هوش سیاسی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | کلیدواژه ها                                                                        |

ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرقدس

ایمیل: parianafar40@gmail

\* نویسنده مسئول: زینب نفر

۱. استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد شهرقدس، دانشگاه آزاد اسلامی، شهرقدس، ایران

۲. گروه تربیت بدنی، واحد شهرقدس، دانشگاه آزاد اسلامی، شهرقدس، ایران (نویسنده مسئول)

۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی دانشگاه گیلان، رشت ایران



## مقدمه

سازمان‌ها در دنیای امروز، به‌ویژه سازمان‌های ورزشی، به محیط‌هایی پیچیده و پویا تبدیل شده‌اند که در آن‌ها نقش مدیران به‌طور خاص دارای اهمیت است. مدیران در این سازمان‌ها باید افزون بر داشتن مهارت‌های مدیریتی، توانایی درک و تعامل با نیروهای سیاسی درون و بیرون سازمان را نیز دارا باشند. سیاست در تمامی سازمان‌ها حضور دارد و مدیران به‌طور مداوم با چالش‌هایی همچون تصمیم‌گیری در شرایط سیاسی و توزیع منابع مواجه هستند. از این رو، درک سیاست‌های سازمانی و توانایی مدیریت محیط‌های سیاسی از راه هوش و مهارت‌های خاص، برای موفقیت مدیران ضروری است (اشمیت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). مدیران فدراسیون‌های ورزشی، با توجه به نقش استراتژیک خود در توسعه و پیشبرد اهداف سازمانی، نیازمند مهارت‌هایی هستند که به آن‌ها کمک کند تا تعاملات مؤثری با ذینفعان گوناگون از جمله کارکنان، ورزشکاران، حامیان مالی و نهادهای سیاست‌گذار برقرار کنند (هوچوارتر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). در این راستا، هوش سیاسی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی که به مدیران امکان می‌دهد رفتارهای سیاسی را مدیریت کنند، نقش برجسته‌ای ایفا می‌کند. هوش سیاسی توانایی فهم عمیق تعاملات اجتماعی و سازگاری با تغییرات سیاسی و سازمانی است که به مدیران کمک می‌کند تا از منابع قدرت و نفوذ به‌طور مؤثر استفاده کنند (دوستار و ممبینی، ۲۰۱۴؛ فریس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

مطالعات نشان می‌دهند که مهارت‌های سیاسی مدیران شامل توانایی‌هایی چون شبکه‌سازی، نفوذ بین فردی و صداقت ظاهری است که همگی به آن‌ها کمک می‌کند روابط بین فردی قوی ایجاد کرده، ائتلاف‌های مؤثر تشکیل دهند و اعتماد ذینفعان را جلب کنند (فریس و همکاران، ۲۰۰۵). این مهارت‌ها به مدیران امکان می‌دهند رفتار خود را متناسب با نیازهای موقعیت تغییر دهند و تعاملات سازنده‌ای با دیگران برقرار کنند (تردوی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). برای مثال، افرادی که در نفوذ بین فردی ماهر هستند، قادرند رفتارهای خود را برای دستیابی به واکنش‌های مطلوب از سوی دیگران تنظیم کنند (دریکو<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). از سوی دیگر، توانایی شبکه‌سازی به ایجاد روابط دوستانه و ائتلاف‌های سودمند کمک می‌کند، در حالی که صداقت ظاهری به مدیران امکان می‌دهد تصویری از قابل‌اعتمادی و صداقت را به دیگران منتقل کنند (فریس و همکاران، ۲۰۰۸). در محیط‌های سیاسی سازمان، توانایی شناخت و مدیریت نیروهای تأثیرگذار و همچنین، مهارت در تنظیم رفتارهای فردی برای جلب حمایت دیگران از مهم‌ترین مهارت‌های مورد نیاز مدیران است (فریس<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۹؛ کیمورا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵). هوش سیاسی می‌تواند به مدیران در شناسایی منابع قدرت و استفاده از آن‌ها برای ایجاد تغییرات سازمانی کمک کند. مدیران با هوش سیاسی بالا، توانایی تحلیل محیط سیاسی سازمان، شناسایی نقاط ضعف و پیشنهاد راه‌حل‌های مناسب را دارند. این مدیران می‌توانند با استفاده از هوش سیاسی، تغییرات لازم در استراتژی‌های سازمانی را ایجاد کرده و تعاملات مثبت و سازنده‌ای را با ذینفعان داخلی و خارجی سازمان برقرار کنند (دوستار و ممبینی، ۲۰۱۴؛ مونیون<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). در زمینه مدیریت فدراسیون‌های ورزشی، هوش سیاسی به‌عنوان ابزاری برای تأثیرگذاری بر رفتار دیگران و همسو کردن آن‌ها با اهداف سازمانی عمل می‌کند. مدیران با بهره‌گیری از هوش سیاسی، کانال‌های ارتباطی خود را گسترش داده و ائتلاف‌های رسمی و غیررسمی مؤثری ایجاد می‌کنند که به بهبود عملکرد سازمان منجر می‌شود. این امر بویژه در محیط‌های ورزشی که پیچیدگی‌ها و چالش‌های زیادی وجود دارد، از اهمیتی بیش‌تر برخوردار است (هاشمی و همکاران، ۲۰۲۱).

پژوهشگران اعتقاد دارند که بکار بستن هوشمندانه مهارت هوش سیاسی در سازمان‌ها به مقدار زیادی مورد نیاز می‌باشد زیرا در سال‌های اخیر مفهوم هوش تنها به عنوان یک توانایی شناختی در نظر گرفته نمی‌شود بلکه به حوزه‌های دیگری مانند

1. Schmidt

2. Hochwarter

3. Ferris

4. Treadway

5. D'errico

6. Ferris

7. Kimura

8. Munyon

هوش هیجانی، هوش طبیعی، هوش وجودی، هوش معنوی و هوش سیاسی گسترش یافته است (هاشمی ماد و همکاران، ۱۴۰۰)

پژوهش‌ها نشان داده‌اند که هوش سیاسی شامل مجموعه‌ای از مهارت‌ها و قابلیت‌ها است که مدیران را قادر می‌سازد تا در محیط‌های پویا و متغیر به‌طور مؤثر عمل کنند. این مهارت‌ها شامل بازی‌های اجتماعی، پویایی قدرت، شخصیت سیاسی، دانش و آگاهی عملی و مدیریت مؤثر استرس است (اشرف و اقبال<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). بازی‌های اجتماعی به مهارت مدیران در ایجاد روابط بین فردی و انتخاب استراتژی مناسب برای همکاری یا رقابت اشاره دارد. پویایی قدرت توانایی مدیر در شناخت و استفاده از منابع قدرت، غلبه بر مقاومت دیگران و بهره‌گیری از زبان و اطلاعات برای دستیابی به اهداف است (آدامز و زنزی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). شخصیت سیاسی شامل مهارت‌های متقاعدسازی، تمرکز فعال و توانایی تفسیر موقعیت‌های سیاسی است. دانش و آگاهی عملی به معنای دانش ضمنی و هوش عملی مدیران در مواجهه با چالش‌ها است، در حالی که مدیریت مؤثر استرس به مدیران کمک می‌کند تا تحت فشار، کنترل و تعادل لازم را حفظ کنند (اشرف و اقبال، ۲۰۱۱). هم‌چنین، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که عملکرد مدیران به‌عنوان یکی از خروجی‌های کلیدی سازمان، تحت تأثیر مستقیم عوامل گوناگونی از جمله شخصیت (بری<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۷)، هوش عمومی (دولویچ و هیگز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰) و هوش هیجانی (لنگهورن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴) است. عملکرد به معنای رفتارها و اقداماتی است که فرد برای دستیابی به اهداف سازمانی انجام می‌دهد و شامل مجموعه‌ای از نتایج قابل اندازه‌گیری است (موتویدلو<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). در فدراسیون‌های ورزشی، عملکرد مدیران بر اساس توانایی آن‌ها در ایجاد ارتباطات مؤثر، حل مسائل پیچیده، مذاکره با ذینفعان و ایجاد محیطی سازنده برای کارکنان و ورزشکاران ارزیابی می‌شود. بنابراین، شناخت عوامل مؤثر بر عملکرد مدیران، از جمله هوش و مهارت سیاسی، می‌تواند به بهبود رفتارهای مدیریتی و افزایش موفقیت سازمانی کمک کند (شریف‌زاده و محمدی، ۱۳۹۶).

مدیرانی که دارای هوش و مهارت سیاسی بالا هستند، نه تنها قادر به مدیریت چالش‌های داخلی سازمان هستند بلکه می‌توانند ارتباطات خارجی مؤثری نیز برقرار کنند. این مدیران، از هوش سیاسی برای تجزیه و تحلیل عوامل اقتصادی و سیاسی، شناسایی نقاط ضعف و تغییر استراتژی‌های سازمانی بهره می‌برند. از سوی دیگر، مهارت سیاسی به آن‌ها کمک می‌کند تا با تعاملات سازنده، حمایت ذینفعان را جلب کرده و عملکرد سازمان را بهبود بخشند (دوستار و ممبینی، ۲۰۱۴؛ پروی<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۰). به‌طور کلی، هوش و مهارت سیاسی ابزارهای قدرتمندی هستند که مدیران فدراسیون‌های ورزشی می‌توانند از آن‌ها برای ایجاد تغییرات مثبت و بهبود عملکرد سازمانی استفاده کنند. با تمرکز بر آموزش این مهارت‌ها و ارتقای سطح هوش سیاسی مدیران، سازمان‌های ورزشی می‌توانند عملکرد بهتری در مواجهه با چالش‌های پیچیده و متغیر داشته باشند. امروزه سازمان‌ها به‌منظور بهبود عملکرد، بهره‌وری و استفاده بهینه از منابع داخلی خود، نیازمند تقویت ارتباطات مؤثر با محیط پیرامونی هستند. این امر به‌ویژه در سازمان‌هایی که در کشورهای در حال توسعه فعالیت می‌کنند، اهمیت بیش‌تری پیدا می‌کند، زیرا در این کشورها، سازمان‌ها باید شرایطی فراهم آورند که مدیران و کارکنان بتوانند با اطمینان خاطر و با بهره‌گیری از تمام ظرفیت‌ها و توانمندی‌های خود، به اهداف سازمانی دست یابند. یکی از عوامل مؤثر در این مسیر، هوش سیاسی است که به توانایی مدیران برای مدیریت تغییرات، ایجاد ارتباطات مؤثر و اعمال نفوذ سازنده در محیط سازمانی اشاره دارد.

پژوهش‌های متعددی به نقش هوش سیاسی در بهبود عملکرد مدیران پرداخته‌اند. برای مثال، اشرف و اقبال (۲۰۱۱) نشان دادند که هوش سیاسی می‌تواند به تسهیل تغییرات سازمانی کمک کند. این مدیران می‌توانند تغییرات را با استفاده از

<sup>1</sup>. Ashraf and Iqbal

<sup>2</sup>. Adams and Zanzi

<sup>3</sup>. Berry

<sup>4</sup>. Dulewicz and Higgs

<sup>5</sup>. Langhorn

<sup>6</sup>. Motowidlo

<sup>7</sup>. Perrewé

مهارت‌های هوش سیاسی خود هدایت کنند. از سوی دیگر، شوتز، اوتو و اوجا<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) دریافتند که رهبران ورزشی که از مهارت‌های سیاسی بهره می‌برند، به احتمال زیاد، مزیت رقابتی برای سازمان‌های خود ایجاد خواهند کرد. این یافته‌ها نشان‌دهنده اهمیت هوش سیاسی به‌عنوان یک توانمندی کلیدی برای مدیران است. پژوهش‌های داخلی نیز به این موضوع پرداخته‌اند. به‌عنوان مثال، عیسی زاده و همکاران (۱۴۰۳) نشان داده‌اند که هوش سیاسی مدیران فدراسیون‌های ورزشی تأثیری مستقیم بر انتخاب سبک‌های مثبت مدیریت تعارض نظیر همکاری و مصالحه دارد و این امر، با بکارگیری مهارت‌های سیاسی مناسب، به بهبود عملکرد سازمانی و افزایش بهره‌وری فدراسیون‌ها منجر می‌شود، یزدان‌پناه و همکاران (۱۳۹۸) نشان دادند که هوش کلامی و هوش سیاسی از پیش‌بینی‌کننده‌های اصلی سبک رهبری تحول‌آفرین هستند. کشاورز و همکاران (۱۳۹۵) نیز به ارتباط معنادار بین هوش سیاسی و رفتار سیاسی مدیران اشاره کردند و بیان داشتند که هوش سیاسی می‌تواند خلاقیت و کارایی مدیران را افزایش دهد. دوستار و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود اظهار داشتند که هوش سیاسی به‌عنوان معیاری کلیدی در موفقیت مدیران مطرح است و افرادی با هوش سیاسی بالا قادرند تأثیراتی مثبت برای تغییرات مناسب در سازمان ایجاد کنند. این یافته‌ها نشان‌دهنده این است که برخورداری از هوش سیاسی نه تنها باعث بهبود عملکرد مدیران می‌شود، بلکه می‌تواند به افزایش خلاقیت و کارایی سازمان منجر شود. از دیدگاه نظری، هوش سیاسی مدیران شامل ابعاد گوناگونی است که هر کدام تأثیر خاصی بر عملکرد سازمان دارند. هاشمی‌ماد و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود، شاخص‌هایی همچون بازی‌های اجتماعی، شخصیت سیاسی، تحرک قدرت، صداقت باز و کنترل هیجان را به‌عنوان ابعاد هوش سیاسی معرفی کردند. این ابعاد نقش مهمی در مدیریت تغییرات، تصمیم‌گیری‌های مناسب، و بهره‌برداری از فرصت‌های موجود ایفا می‌کنند. برای مثال، بازی‌های اجتماعی به مدیران کمک می‌کند روابط بین‌فردی خود را توسعه دهند، شخصیت سیاسی توانایی آن‌ها در متقاعدسازی و درک موقعیت‌های پیچیده را تقویت می‌کند و تحرک قدرت توانایی آن‌ها را در مدیریت منابع و غلبه بر مقاومت‌های سازمانی افزایش می‌دهد. افزون بر هوش سیاسی، مهارت سیاسی نیز به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در موفقیت مدیران شناخته می‌شود. هرتلی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود نشان دادند که مهارت سیاسی نقش مفهومی مهمی بین رهبری و ارزش عمومی ایفا می‌کند و به رهبران امکان می‌دهد که ائتلاف‌هایی پیرامون منافع متنوع و گاه متضاد ایجاد کنند. ستیون<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰) نیز تأثیر مثبت مهارت سیاسی بر عملکرد سازمانی را تأیید کردند و بیان داشتند که این مهارت‌ها نقش میانجی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی ایفا می‌کنند. این یافته‌ها نشان‌دهنده اهمیت توسعه مهارت‌های سیاسی در ارتقای رهبری و عملکرد سازمانی است. در محیط‌های پیچیده و پویا مانند فدراسیون‌های ورزشی، نقش مدیران به‌عنوان رهبران تأثیرگذار بسیار برجسته است. مدیران فدراسیون‌های ورزشی با چالش‌های متعددی از جمله تعامل با ذینفعان، رقابت‌های سازمانی، و مدیریت منابع مواجه هستند. در این میان، هوش سیاسی و مهارت سیاسی به‌عنوان دو مؤلفه اساسی برای موفقیت مدیران در این سازمان‌ها مطرح می‌شوند. مدیرانی که از هوش سیاسی بالایی برخوردارند، نه تنها می‌توانند تغییرات را بهتر مدیریت کنند، بلکه قادرند تعاملات سازنده‌ای با ذینفعان داخلی و خارجی سازمان برقرار کنند و در نهایت به تحقق اهداف سازمانی کمک کنند. پروه و فریس<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) بر این باورند که هوش سیاسی به مدیران امکان می‌دهد تا واکنش‌های افراد را در برابر تغییرات پیش‌بینی کنند و با اعمال نفوذ مناسب، مسیر تغییرات را هدایت کنند. گنسن آمن<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۹) نیز بیان داشتند که مهارت سیاسی بالا برای مدیرانی که در موقعیت‌هایی با تقاضاهای کارآفرینی بالا قرار دارند، به‌ویژه مفید است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که هوش سیاسی و مهارت سیاسی در محیط‌های پرچالش مانند صنعت ورزش نقش کلیدی دارند.

<sup>۱</sup>. Schuetz, Otto, & Oja

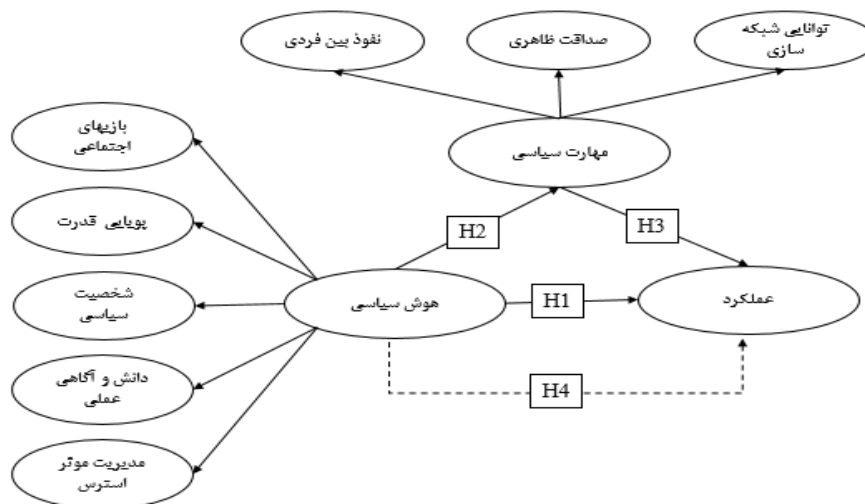
<sup>۲</sup>. Hartley

<sup>۳</sup>. Setiawan

<sup>۴</sup>. Perrewé and Ferris

<sup>۵</sup>. Ganssen-Ammann

ضرورت انجام پژوهش از دو جنبه قابل بررسی است، جنبه نظری در این است که هوش و مهارت های سیاسی به عنوان مفاهیمی کلیدی در ادبیات مدیریت سازمانی، نیازمند بررسی عمیق تر برای تبیین تأثیر آن ها بر ابعاد گوناگون عملکرد سازمانی و سبک های رهبری هستند. این پژوهش می تواند نقش ابعاد گوناگون هوش سیاسی مانند بازی های اجتماعی، تحرک قدرت و شخصیت سیاسی را در بهبود تصمیم گیری و رهبری در سازمان های پیچیده روشن کند. از جنبه عملی، با توجه به چالش های متعدد مدیران فدراسیون های ورزشی نظیر تعامل با ذینفعان، مدیریت منابع و ایجاد ائتلاف های مؤثر، این پژوهش می تواند با ارائه راهکارهای کاربردی برای تقویت هوش و مهارت های سیاسی، به بهبود عملکرد مدیران و بهره وری سازمانی کمک کند و آن ها را در مدیریت تغییرات و جلب حمایت ذینفعان یاری دهد. با توجه به ارتباط نزدیک بین ورزش و سیاست و محیط پیچیده فدراسیون های ورزشی، مدیرانی که از هوش سیاسی بالاتری برخوردارند، از توانایی بیشتری برای نیل به اهداف سازمانی برخوردار هستند. این مدیران قادرند با انطباق با شرایط بحرانی، درک عمیق تری از تغییرات محیطی پیدا کنند و رفتارهای اثربخشی از خود نشان دهند. از این رو، این پژوهش با هدف بررسی تأثیر هوش سیاسی بر عملکرد مدیران فدراسیون های ورزشی، با تأکید بر نقش میانجی مهارت سیاسی، طراحی شده است. این پژوهش تلاش دارد به این سؤال پاسخ دهد که چگونه هوش سیاسی و مهارت سیاسی می توانند به بهبود عملکرد مدیران در فدراسیون های ورزشی کمک کنند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و بر حسب روش و استراتژی، توصیفی-پیمایشی است. برای آزمون مدل پژوهش، از یک روش پژوهش کمی استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش تمامی مدیران فدراسیون های ورزشی جمهوری اسلامی ایران بودند. به منظور انتخاب نمونه، از روش نمونه گیری در دسترس استفاده شد. حجم نمونه آماری برای تحلیل مدل در نرم افزار PLS، با استفاده از قانون ۱۰ برابر تعداد متغیرهای پنهان، تعیین شد (سالداریج و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۵). بر اساس این قانون، حجم نمونه باید ۱۰ برابر تعداد متغیرهای پنهان باشد، اما بمنظور بهبود پایایی پژوهش، حجم نمونه افزایش یافته و در نهایت، ۲۳۲ نفر از مدیران فدراسیون های ورزشی به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. برای گردآوری داده ها، از پرسش نامه ای با دو بخش استفاده شد. بخش نخست شامل سوالات دموگرافیک شرکت کنندگان و بخش دوم جهت گردآوری داده های سه متغیر اصلی پژوهش: هوش سیاسی با استفاده از ۵ بعد (الف) بازی های اجتماعی، (ب) پویایی های قدرت، (ج) شخصیت سیاسی، (د) دانش و آگاهی عملی و (ه) مدیریت مؤثر استرس از پژوهش اشرف و اقبال (۲۰۱۱) با ۱۲ گویه بود. مهارت سیاسی برگرفته از پژوهش (فریس

<sup>۱</sup>. Saldarriaga et al

و همکاران، ۲۰۰۵) شامل ۳ بعد (الف) توانایی شبکه سازی، (ب) صداقت ظاهری و (ج) نفوذ بین فردی با ۹ گویه بود؛ همچنین، عملکرد شامل ۷ سؤال با استفاده از پژوهش چادهری و عثمان<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، اندازه‌گیری شد. توزیع پرسش‌نامه‌ها به صورت آنلاین و از راه ایمیل و پیام‌رسان‌های گوناگون انجام گرفت. در این راستا، مدیران فدراسیون‌های ورزشی با استفاده از فهرستی که از سوی وزارت ورزش و جوانان در اختیار قرار گرفته بود، شناسایی شدند. پس از شناسایی مدیران، لینک پرسش‌نامه آنلاین برای آن‌ها ارسال شد. در پرسش‌نامه پژوهش از مقیاس لیکرت ۵ ارزشی استفاده شده است. همچنین، پرسش‌نامه برای اساتید مدیریت ورزشی ارسال شد تا روایی صوری و محتوای آن تأیید شود، ۱۳ نفر از این اساتید ایده‌های خود را برای گروه پژوهش ارسال کردند و تغییراتی در آن اعمال شد. همچنین، پایایی ابزار این پژوهش از راه الفبای کرنباخ و پایایی ترکیبی تأیید شد (جدول ۲). از آمار توصیفی جهت تحلیل وضعیت جمعیت شناختی با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۷ و برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از (PLS-SEM) و نرم‌افزار Smart PLS نسخه 3.2.8 استفاده شد؛ همچنین، از آزمون‌های آماری شامل: ضرایب مسیر، اهمیت ضرایب مسیر و واریانس توضیح داده شده سازه‌های درون‌زا از  $R^2$  استفاده شده است. در نهایت جهت آزمون فرضیه میانجی از آزمون سوبل و گودمن استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

ارائه یافته‌های پژوهش در دو بخش توصیفی و استنباطی صورت گرفت. توصیف جمعیت شناختی پاسخگویان در جدول ۱ آورده شده است.

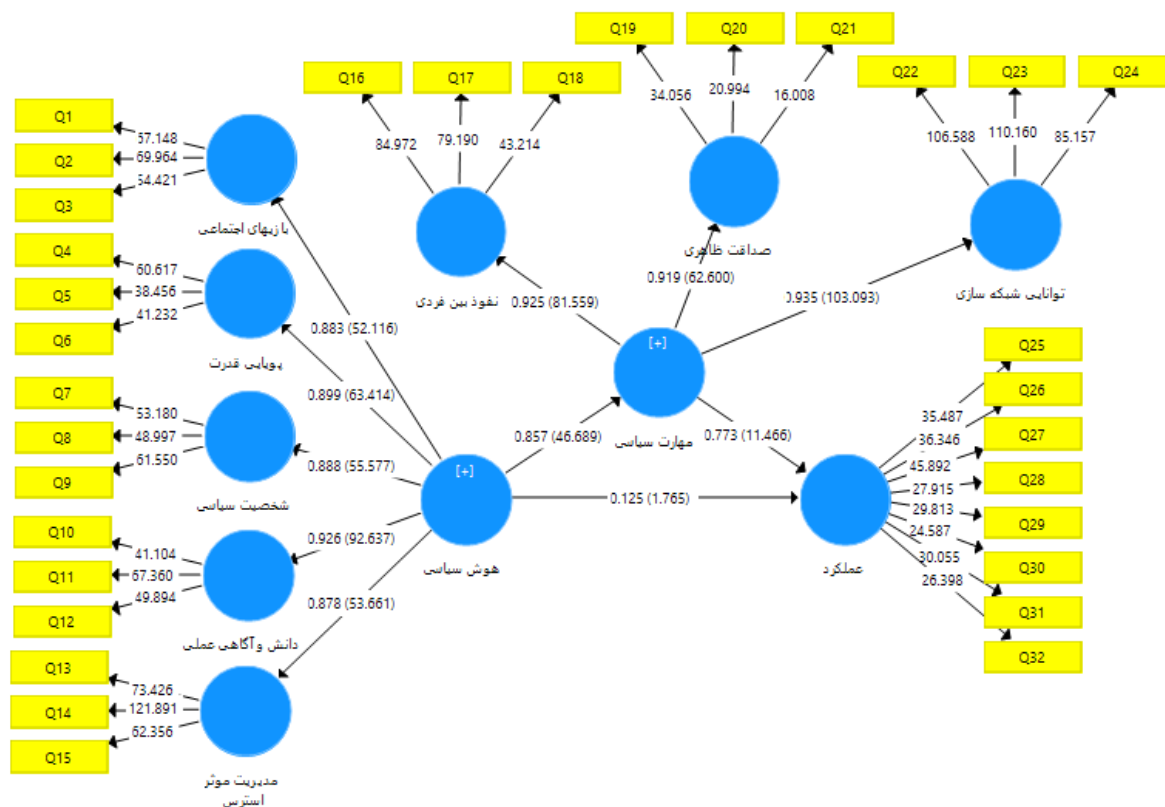
جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه

| مشخصات فردی  | درصد | درصد اعتبار | درصد تجمعی |
|--------------|------|-------------|------------|
| زیر ۵۰       | ۶۲/۵ | ۶۲/۵        | ۶۲/۵       |
| بالاتر از ۵۰ | ۳۷/۵ | ۳۷/۵        | ۱۰۰        |
| سن           | جمع  | -           | -          |
| مرد          | ۴۵/۲ | ۴۵/۲        | ۴۵/۲       |
| زن           | ۵۴/۸ | ۵۴/۸        | ۱۰۰        |
| جنسیت        | جمع  | -           | -          |
| مدیر ارشد    | ۱۹/۱ | ۱۹          | ۱۹         |
| مدیر میانی   | ۵۰   | ۵۰          | ۶۹         |
| مدیر عملیاتی | ۳۰/۹ | ۳۱          | ۱۰۰        |
| سطح مدیریتی  | جمع  | -           | -          |

نتایج بخش آمار توصیفی مربوط به مدیران فدراسیون‌های ورزشی نشان داد که ۴۵/۲٪ مرد و ۵۴/۸٪ زن بودند که ۶۲/۵٪ زیر ۵۰ سال و ۳۷/۵٪ بالای ۵۰ سال سن داشتند. در ارتباط با سطح مدیریتی کارکنان فدراسیون‌های منتخب ورزشی نتایج بدست آمده نشان داد که ۳۰/۹ درصد مدیران عملیاتی، ۵۰ درصد مدیر میانی، و ۱۹/۱ درصد مدیران عالی می باشند. در این پژوهش برای بررسی روایی سازه ابزار پژوهش از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. تحلیل عاملی تأییدی برای تعیین توانایی یک مدل از پیش تعیین شده در برازش به داده‌ها استفاده می‌شود؛ به بیان دیگر، این نوع از تحلیل عاملی بررسی می‌کند آیا عامل‌هایی که پژوهشگر در نظر گرفته است، واریانس‌های متغیرهای مشاهده شده را مطابق با الگوی تعیین شده

<sup>۱</sup>. Chaudhry and Usman

تبیین می کنند یا نه. نتایج حاصل از تحلیل عاملی نرم افزار اسمارت پی ال اس 3.2.8 نشان داد که تمامی سؤالات ابزار پژوهش از بار عاملی مناسب برخوردار هستند، لذا در این مرحله سؤالی از پرسشنامه حذف نشد و شکل ۲ بدست آمد.



شکل ۲. سنجش تحلیل عاملی ابزار پژوهش

بار عاملی مقدار عددی است که میزان شدت رابطه میان یک متغیر پنهان و متغیر آشکار مربوطه را طی فرآیند تحلیل مسیر مشخص می کند. هرچه مقدار بار عاملی یک شاخص در رابطه با یک سازه مشخص بیشتر باشد، آن شاخص سهم بیشتری در تبیین آن سازه ایفا می کند. بسته به میزان دقت مدنظر پژوهشگر مقادیر ملاک ۰/۵ تا ۰/۷ برای بارهای عاملی معرفی شده است، اما کمترین مقدار اعلام شده که مورد پذیرش می باشد ۰/۴ می باشد. بدین معنی که سؤالات با بار عاملی کمتر از ۰/۴ کفایت لازم برای باقی ماندن در مدل اندازه گیری را ندارند و باید حذف شوند و سپس مدل دوباره اجرا شود. مقادیر بارهای عاملی بدست آمده از آزمون مرتبه دوم مدل در شکل ۲ نشان داد تمامی مؤلفه ها از بار عاملی قابل قبولی برخوردار می باشند.

جدول ۲. ارزیابی پایایی، روایی همگرا و بار عاملی ابزار پژوهش

| شاخص              | سؤال | بار عاملی | میانگین واریانس استخراج شده | پایایی همگون | پایایی ترکیبی | ضریب آلفای کرونباخ |
|-------------------|------|-----------|-----------------------------|--------------|---------------|--------------------|
| بازی های اجتماعی  | Q1   | ۰/۹۱۱     | ۰/۸۲                        | ۰/۹۳۲        | ۰/۸۹۱         | ۰/۸۹               |
|                   | Q2   | ۰/۹۱۳     |                             |              |               |                    |
|                   | Q3   | ۰/۸۹۳     |                             |              |               |                    |
| توانایی شبکه سازی | Q22  | ۰/۹۴۵     | ۰/۸۹۸                       | ۰/۹۶۴        | ۰/۹۴۴         | ۰/۹۴۳              |
|                   | Q23  | ۰/۹۵۴     |                             |              |               |                    |
|                   | Q24  | ۰/۹۴۴     |                             |              |               |                    |
|                   | Q25  | ۰/۹۴۴     |                             |              |               |                    |

|       |       |       |       |       |     |                   |
|-------|-------|-------|-------|-------|-----|-------------------|
|       |       |       |       | ۰/۸۵۷ | Q10 |                   |
| ۰/۸۶۱ | ۰/۸۶۲ | ۰/۹۱۵ | ۰/۷۸۳ | ۰/۹۱۳ | Q11 | دانش و آگاهی عملی |
|       |       |       |       | ۰/۸۸۴ | Q12 |                   |
|       |       |       |       | ۰/۸۹۳ | Q7  |                   |
| ۰/۸۷۳ | ۰/۸۷۳ | ۰/۹۲۲ | ۰/۷۹۷ | ۰/۸۷۳ | Q8  | شخصیت سیاسی       |
|       |       |       |       | ۰/۹۱۲ | Q9  |                   |
|       |       |       |       | ۰/۸۴۹ | Q19 |                   |
| ۰/۷۱۴ | ۰/۷۲۳ | ۰/۸۴  | ۰/۶۳۷ | ۰/۷۸۸ | Q20 | صداقت ظاهری       |
|       |       |       |       | ۰/۷۵۳ | Q21 |                   |
|       |       |       |       | ۰/۸۱۹ | Q25 |                   |
|       |       |       |       | ۰/۸۴۲ | Q26 |                   |
|       |       |       |       | ۰/۸۶۰ | Q27 |                   |
| ۰/۹۳۸ | ۰/۹۳۹ | ۰/۹۴۸ | ۰/۶۹۷ | ۰/۸۷۱ | Q28 | عملکرد            |
|       |       |       |       | ۰/۸۱۷ | Q29 |                   |
|       |       |       |       | ۰/۸۰۹ | Q30 |                   |
|       |       |       |       | ۰/۸۲۴ | Q31 |                   |
|       |       |       |       | ۰/۸۳۶ | Q32 |                   |
|       |       |       |       | ۰/۹۲۷ | Q13 |                   |
| ۰/۹۱۷ | ۰/۹۲۳ | ۰/۹۴۸ | ۰/۸۵۸ | ۰/۹۴۵ | Q14 | مدیریت موثر استرس |
|       |       |       |       | ۰/۹۰۶ | Q15 |                   |
|       |       |       |       | ۰/۹۲۶ | Q16 |                   |
| ۰/۸۹۶ | ۰/۸۹۵ | ۰/۹۳۵ | ۰/۸۲۸ | ۰/۹۲۸ | Q17 | نفوذ بین فردی     |
|       |       |       |       | ۰/۸۷۵ | Q18 |                   |
|       |       |       |       | ۰/۸۹۴ | Q4  |                   |
| ۰/۸۴۵ | ۰/۸۴۹ | ۰/۹۰۶ | ۰/۷۶۳ | ۰/۸۷۶ | Q5  | پویایی قدرت       |
|       |       |       |       | ۰/۸۵۰ | Q6  |                   |

مقدار مورد قبول در تفسیر نتایج مربوط به شاخص پویایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بیش تر از ۰/۷ در نظر گرفته شده است. همان گونه که در جدول ۲ ملاحظه می شود ضرایب آلفای کرونباخ و پویایی ترکیبی مناسب بدست آمده است که نشان دهنده پویایی مناسب ابزار پژوهش می باشد. در بخش مربوط به روایی همگرایی متغیرهای پژوهش نیز از شاخص میانگین واریانس استخراج شده استفاده شد. مقدار مورد پذیرش برای شاخص مورد نظر بر اساس نظر هنسلر و همکاران (۲۰۱۵) بیش تر از ۰/۵ برآورد شده است در تفسیر این امر و مقایسه شاخص در نظر گرفته شده با نتایج داده ها شرط روایی همگرا بین متغیرهای ذکر شده رعایت شد. در بخش ارزیابی روایی واگرا یکی از معیارهای ارزیابی در این بخش با استفاده از رویکرد واریانس محور، استفاده از روایی واگرا یا افتراقی<sup>۱</sup> بر اساس ماتریس HTMT است (جدول ۳). روایی واگرا یا تشخیصی در عمل اثبات یگانگی یک ابزار اندازه گیری است. چنانچه بین ابزار مورد نظر با ابزارهایی که سازه هایی متفاوت را اندازه گیری می کنند، همبستگی وجود نداشته باشد یا پایین باشد، آزمون دارای روایی واگرا یا تشخیصی است. در صورت وجود روایی واگرا، باید رابطه بین شاخص های مربوط به سازه های گوناگون بسیار پایین باشد. تفسیر این ماتریس بدین گونه است که مجذور مربع میانگین یک سازه باید از مجذور مربع آن سازه با سازه های دیگر بیش تر باشد.

<sup>۱</sup>. Discriminant validity

جدول ۳. روایی و اگر ابعاد پژوهش با روش ماتریس HTMT

| ابعاد             | بازیهای اجتماعی | توانایی شبکه سازی | دانش و آگاهی عملی | شخصیت سیاسی | صداقت ظاهری | عملکرد | مدیریت موثر استرس | نفوذ بین فردی | پویایی قدرت |
|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------|-------------|--------|-------------------|---------------|-------------|
| بازیهای اجتماعی   | ۰/۷۴۱           |                   |                   |             |             |        |                   |               |             |
| توانایی شبکه سازی |                 | ۰/۸۳۳             |                   |             |             |        |                   |               |             |
| دانش و آگاهی عملی |                 |                   | ۰/۸۳۶             |             |             |        |                   |               |             |
| شخصیت سیاسی       |                 |                   |                   | ۰/۸۹        |             |        |                   |               |             |
| صداقت ظاهری       |                 |                   |                   |             | ۰/۸۴۴       |        |                   |               |             |
| عملکرد            |                 |                   |                   |             |             | ۰/۷۶۴  |                   |               |             |
| مدیریت موثر استرس |                 |                   |                   |             |             |        | ۰/۷۴              |               |             |
| نفوذ بین فردی     |                 |                   |                   |             |             |        |                   | ۰/۷۳۴         |             |
| پویایی قدرت       |                 |                   |                   |             |             |        |                   |               | ۰/۹۱۶       |

مقادیری که در قطر اصلی هر ستون قرار دارند، باید مقدار آن‌ها از مقادیر پایین‌تر از آن‌ها و در صورت وجود، اگر متغیر مورد نظر ستون اولی نباشد، از مقادیر سمت راستی خود بیش‌تر باشد. لذا، در چنین حالتی با توجه به جدول ۳ می‌توانیم مدعی شویم که برازش مدل ساختاری از حیث شاخص روایی افتراقی تأمین شده است. با استفاده از معیارهای ضریب تعیین ( $R^2$ )، ضریب قدرت پیش‌بینی ( $Q^2$ ) و ضریب معنادار ( $T$ -values)، مدل ساختاری پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفته است (هیر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴) (جدول ۵). میزان  $R^2$  از صفر تا یک متغیر است و نشان‌دهنده برازش مدل ساختاری در سه سطح ضعیف (۰/۲۵)، متوسط (۰/۵۰) و قوی (۰/۷۵) است. در این پژوهش میزان  $R^2$  همه متغیرهای پژوهش بالاتر از ۰/۵۰ بود (جدول ۵) و این بدین معنی است که مدل ساختاری پژوهش دارای برازش قوی است. در این پژوهش جهت تعیین قدرت پیش‌بینی مدل از معیار  $Q^2$  استفاده شد. نتایج  $Q^2$  تمامی ابعاد این پژوهش بالاتر از صفر بود. در نتیجه می‌توان گفت که مدل پژوهش دارای قدرت پیش‌بینی است (جدول ۴).

جدول ۴. ارزیابی مدل ساختاری

| $Q^2 (=1-SSE/SSO)$ | $R$ Square |                   |
|--------------------|------------|-------------------|
| ۰/۶۰۴              | ۰/۷۸       | بازیهای اجتماعی   |
| ۰/۷۴               | ۰/۸۷۴      | توانایی شبکه سازی |
| ۰/۵۳۸              | ۰/۸۵۷      | دانش و آگاهی عملی |
| ۰/۵۶۲              | ۰/۷۸۹      | شخصیت سیاسی       |
| ۰/۲۸               | ۰/۸۴۴      | صداقت ظاهری       |
| ۰/۶۰۸              | ۰/۷۷۹      | عملکرد            |
| ۰/۶۷               | ۰/۷۷۱      | مدیریت موثر استرس |
| ۰/۶۱۵              | ۰/۸۵۶      | نفوذ بین فردی     |
| ۰/۵۰۳              | ۰/۸۰۸      | پویایی قدرت       |

<sup>۱</sup>. Hair et al

با توجه به نظر هنسler و همکاران (۲۰۰۹) از معیار  $SRMR$  برای ارزیابی مدل اندازه‌گیری و ساختاری نیز استفاده شد. برای  $SRMR$  مقدار توصیه شده باید کمتر از ۰/۰۸ باشد که در این پژوهش برابر با ۰/۰۷۳ بود.

جدول ۵. بررسی فرضیه‌های مستقیم پژوهش

| فرضیه | روابط                    | ضریب مسیر | انحراف استاندارد | آماره $t$ | $P$ values |
|-------|--------------------------|-----------|------------------|-----------|------------|
| $H1$  | هوش سیاسی -> عملکرد      | ۰/۱۲۵     | ۰/۰۷۱            | ۱/۷۶۵     | ۰/۰۷۸      |
| $H2$  | هوش سیاسی -> مهارت سیاسی | ۰/۸۵۷     | ۰/۰۱۸            | ۴۶/۶۸۹    | ۰/۰۰۱      |
| $H3$  | مهارت سیاسی -> عملکرد    | ۰/۷۷۳     | ۰/۰۶۷            | ۱۱/۴۶۶    | ۰/۰۰۰      |

جدول ۶. بررسی فرضیه‌های غیرمستقیم پژوهش (فرضیه میانجی)

| فرضیه | روابط                              | Goodman test | Sobel test | $T$    | $P$ Values |
|-------|------------------------------------|--------------|------------|--------|------------|
| $H4$  | هوش سیاسی -> مهارت سیاسی -> عملکرد | ۱۱/۳۸۸       | ۱۱/۳۸۶     | ۱۱/۶۸۲ | ۰/۰۰۱      |

ابتدایی‌ترین معیار جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها آماره آزمون  $t$  یا همان  $t$ -value می‌باشد. اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون  $t$ -value از ۱/۹۶ بیش‌تر محاسبه شود، رابطه در سطح ۰/۰۵ معنادار و در صورتی که بیش‌تر از ۲/۵۸ محاسبه شود در سطح ۰/۰۱ معنادار می‌باشد. ذکر این نکته لازم است که این آماره تنها صحت رابطه‌ها را نشان می‌دهد و نمی‌تواند شدت آن‌ها را بسنجد. همان‌گونه که در جدول ۵ اشاره شده است آماره  $t$  متغیرهای پژوهش نشان داد، تمامی فرضیه‌های پژوهش به غیر از فرضیه ۱ (تأثیر هوش سیاسی با عملکرد) معنادار می‌باشند ( $t$ -value > ۱/۹۶).

همان‌گونه که در بالا ذکر شد آماره  $t$  تنها صحت رابطه‌ها را نشان می‌دهد و نمی‌توان با استفاده از این آماره به شدت رابطه پی برد. یکی از شاخص‌های تعیین‌کننده شدت و میزان اثر در رابطه میان متغیرهای مستقل و وابسته ضریب تعیین می‌باشد. ضریب تعیین<sup>۱</sup> قدرت توضیح‌دهندگی مدل را نشان می‌دهد. ضریب تعیین نشان می‌دهد که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل توضیح داده می‌شود. تغییرات کل متغیر وابسته برابر است با تغییرات توضیح داده شده توسط رگرسیون به‌علاوه تغییرات توضیح داده نشده. این شاخص یکی از شاخص‌های برازش مدل است که قدرت پیش‌بینی متغیر وابسته (ملاک) بر اساس متغیرهای مستقل (پیش‌بین) را نشان می‌دهد. مقدار این شاخص بین صفر تا یک می‌باشد و اگر از ۰/۶ بیش‌تر باشد نشان می‌دهد متغیر مستقل به همراه متغیر میانجی تا حد زیادی توانسته‌اند تغییرات متغیر وابسته را تبیین کنند. با توجه به مقدار به دست آمده در این پژوهش (۰/۷۷۹)، می‌توان ادعا نمود که متغیرهای مستقل و میانجی پژوهش روی هم رفته ۷۸ درصد از رفتار متغیر وابسته (عملکرد) را پیش‌بینی می‌کنند.

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه با دنیایی پیچیده و پر از چالش‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی مواجه هستیم که تغییرات سریع و مستمر در این عرصه‌ها، سازمان‌ها را با مشکلات و چالش‌های متعدد روبه‌رو کرده است. در این شرایط، سازمان‌های پیشرو با بهره‌گیری از ابزارهای مدیریتی نوین و فناوری‌های جدید توانسته‌اند از فرصت‌های ایجاد شده بهره‌برداری کرده و به اهداف خود دست یابند. یکی از این ابزارهای حیاتی، هوش سیاسی است که در برخی موارد به هوش تدبیری نیز شناخته می‌شود. هوش سیاسی به

<sup>۱</sup>. Coefficient Of Determination

مدیران این توانایی را می‌دهد که سیاست‌ها و قواعد بازی سازمانی را درک کرده و در تعاملات خود با زیردستان، هم‌رتبه‌ها و مدیران ارشد، امتیازاتی را به دست آورده و امتیازاتی نیز اعطا کنند. این توانمندی کمک می‌کند تا مدیران در موقعیت‌های پیچیده سیاسی، تصمیمات بهتری اتخاذ کرده و با این حال، برند شخصی خود را بسازند. به عبارت دیگر، سازمان‌هایی که مدیرانی با هوش سیاسی بالا دارند، قادر خواهند بود در برابر چالش‌های محیطی بهتر عمل کرده و موفقیت بیشتری را کسب کنند. با توجه به اهمیت روزافزون هوش سیاسی در مدیریت سازمان‌ها و نقش آن در بهبود عملکرد، این پژوهش بمنظور بررسی تأثیر هوش سیاسی بر عملکرد مدیران فدراسیون‌های ورزشی طراحی و اجرا شده است.

با توجه به نتایج این پژوهش، مشخص شد که هوش سیاسی تأثیری مثبت و معنادار بر عملکرد مدیران فدراسیون‌های ورزشی ندارد. نتایج حاصل از این فرضیه با پژوهش پژوهش فتاحی و همکاران (۱۳۹۸) مورد تایید قرار گرفت و با پژوهش‌های کشاورز و همکاران (۲۰۱۶)، دوستار و ممبینی (۲۰۱۴)، هاشمی ماد و همکاران (۱۴۰۱) و یزدان پناه و همکاران (۲۰۱۹) که هوش سیاسی نمونه مطالعاتی خود را مطلوب ارزیابی کرده اند، همخوانی ندارد. این تفاوت‌ها می‌تواند ناشی از تفاوت در جامعه آماری و هم‌چنین، هم‌زمانی متغیر میانجی مهارت سیاسی باشد. در این راستا، می‌توان استنباط کرد که عملکرد مدیران ممکن است تحت تأثیر هوش سیاسی قرار گیرد زیرا هوش سیاسی به مدیران این امکان را می‌دهد که رفتارهای سیاسی کارکنان را پیش‌بینی کرده و آن‌ها را مدیریت کنند. از سوی دیگر، مهارت سیاسی که به افراد کمک می‌کند تا دیگران را درک کرده و بر آن‌ها تأثیر بگذارند، می‌تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد مدیران ایفا کند. بنابراین، تأثیرات هوش سیاسی و مهارت سیاسی بر عملکرد مدیران ممکن است بسته به زمینه و نوع صنعت متفاوت باشد و این نکته باید در مطالعات آینده مورد توجه قرار گیرد. هم‌چنین، در این پژوهش مشخص شد که هوش سیاسی تأثیر مثبت و معناداری بر مهارت سیاسی مدیران فدراسیون‌های ورزشی دارد. نتایج حاصل از این فرضیه در پژوهش‌های اشرف و اقبال (۲۰۱۱)، ادامز و زنری (۲۰۰۶) و شوارتز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲) مورد تایید قرار گرفت. در این رابطه می‌توان بیان کرد هوش سیاسی به عنوان یکی از ابعاد هوش، مرتبط با توانایی‌های فردی در درک و تفسیر موقعیت‌ها، روابط قدرت در سازمان‌ها است. مدیران با هوش سیاسی بالا می‌توانند محیط سیاسی خود را بهتر درک کنند و از روابط قدرت، تعارضات سیاسی داخل سازمان‌ها آگاه باشند. این آگاهی به آن‌ها کمک می‌کند که بهترین راهکارها را برای دستیابی به اهداف سازمانی در محیط سیاسی پیچیده انتخاب کنند. آنها بهترین راهکارها را برای جلب حمایت‌ها و همکاری با افراد و گروه‌های گوناگون در سازمان پیدا می‌کنند در این راستا صابری و همکاران (۲۰۲۰) در رابطه با هوش سیاسی مدیران ورزشی و مدیریت تعارض نشان می‌دهد مدیران با سطح هوش سیاسی بالاتر از سبک‌های همکاری بیش‌تر استفاده می‌کنند. هم‌چنین، مدیران با هوش سیاسی بالا متوجه متغیرهای قدرت داخل سازمان و ارتباط آن‌ها با ساختار سازمانی هستند. این شناخت به آن‌ها این امکان را می‌دهد که بهترین استراتژی‌ها برای تعامل با افراد با نقش‌ها و مقامات گوناگون را انتخاب کنند. مدیران با هوش سیاسی بالا قادرند تصمیم‌های سیاسی ناسازگار و مخرب را بهتر تشخیص دهند و از آنها اجتناب کنند. آنها با ترکیب اهداف سازمانی و مصالح گروهی به بهترین تصمیم‌گیری‌ها می‌رسند. از این رو سازمان‌ها می‌توانند برنامه‌های آموزشی هوش سیاسی را برای مدیران خود طراحی و اجرا کنند. این برنامه‌ها می‌توانند شامل آموزش مهارت‌های مدیریت تعارض، تبیین روابط قدرت، شناخت محیط سیاسی و اجتناب از تصمیم‌گیری‌های سیاسی ناسازگار باشند. هم‌چنین، با اعمال شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمانی می‌تواند از تصمیم‌گیری‌های سیاسی پنهان و ناعادلانه جلوگیری کند. اطلاع‌رسانی صحیح و به‌موقع به کارکنان و اعضای سازمان می‌تواند باعث افزایش اعتماد و همکاری بیش‌تر افراد با مدیران شود و تصمیم‌گیری‌های موثرتری صورت بگیرد.

هم‌چنین، در این پژوهش مشخص شد که مهارت سیاسی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد مدیران فدراسیون‌های ورزشی دارد. نتایج حاصل از این فرضیه در پژوهش‌های گانسن - آمان و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) ستیوان و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) مدیران را

<sup>1</sup>. Schuetz

<sup>2</sup>. Gansen-Ammann et al

<sup>3</sup>. Setiawan et al

قادر می‌سازد تا با درک و تأثیرگذاری بر دیگران در محل کار به اهداف دست یابند. افراد با مهارت و هوش سیاسی در مدیریت استرس محل کار و دستیابی به عملکرد تیمی بهتر هستند. مهارت سیاسی می‌تواند رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی را واسطه کند ستیوان و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) مهارت سیاسی بر عملکرد مدیران سازمان‌ها تأثیر قابل توجهی دارد و می‌تواند به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر عملکرد مدیران تأثیر بگذارد. مدیران با مهارت سیاسی بالا می‌توانند بهترین راهکارها را برای جذب حمایت و همکاری افراد و گروه‌ها در سازمان‌شان پیدا کنند. این تعامل و همکاری مؤثر می‌تواند به بهبود ارتباطات داخلی، افزایش تعهد کارکنان و ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت منجر شود. همچنین، مدیران با مهارت سیاسی بالا می‌توانند شبکه‌های ارتباطی گسترده‌تری با اشخاص و سازمان‌های گوناگون ایجاد کنند. این شبکه‌های ارتباطی می‌تواند به نیروی مدیریتی افراد کمک کنند و دسترسی به اطلاعات و منابع بیشتری را فراهم آورند. مدیران می‌توانند بهترین رویکردها و استراتژی‌ها را برای مواجهه با موقعیت‌های پیچیده و نامتعارف پیدا کنند. این توانمندی‌ها باعث بهبود عملکرد سازمان و مدیران در موقعیت‌های بحرانی می‌شود.

در نهایت، این پژوهش نشان داد که هوش سیاسی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد مدیران فدراسیون‌های ورزشی با نقش میانجی مهارت سیاسی دارد. نتایج این فرضیه با پژوهش‌های گانسن آمان و همکاران (۲۰۱۹)، ستیوان و همکاران (۲۰۲۰)، هارتلی و همکاران (۲۰۱۹)، اشرف و اقبال (۲۰۱۱)، ادامز و زنری (۲۰۰۵) و شوارتز و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی دارد. در این راستا می‌توان بیان کرد که مدیران با هوش و مهارت سیاسی بالا، در هنگام مواجهه با تعارضات سازمانی، با تدبیر و هوشمندی بیشتری به حل مشکلات پرداخته و راه‌حل‌های بهتری برای دستیابی به اهداف سازمانی ارائه می‌دهند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که مدیرانی با بهره‌مندی از هوش سیاسی بالا و دیدگاه مبتنی بر رابطه برد-برد در تعارضات به کار گرفته شوند و مدیران را به استفاده از مهارت‌های سیاسی همچون نقش‌پذیری، کنترل موقعیت اجتماعی و برقراری شبکه‌های ارتباطی هدایت کرد. با توجه به ارتباط معنادار میان پویایی‌های قدرت مدیران فدراسیون‌های ورزشی و عملکرد آنها، این موضوع نشان می‌دهد که منابع قدرت مدیران عامل کلیدی در پیش‌بینی عملکرد سازمانی هستند. بنابراین، مدیران فدراسیون‌های ورزشی می‌توانند با تمرکز بر منابع و پایگاه‌های قدرت، از این امتیاز بهره‌برداری کرده و به پیشرفت سازمان و افزایش عملکرد آن کمک کنند. اتخاذ تصمیمات بر اساس فرایند عقلایی و شفاف، اثربخشی بیشتری در سازمان ایجاد کرده و از این طریق عملکرد مدیران بهبود می‌یابد. تصمیماتی که بر مبنای سلسله‌مراتب عقلایی اتخاذ می‌شود، تمام ابعاد مسئله را در نظر می‌گیرد و این امر موجب افزایش عملکرد مدیران و سازمان می‌شود. این یافته‌ها با پژوهش‌های غلامزاده و ودادی (۲۰۲۰) در زمینه شخصیت سیاسی و تصمیم‌گیری همخوانی دارد. شفافیت و اعتماد به تصمیمات مدیران با هوش سیاسی بالا، باعث می‌شود که منافع زیردستان نادیده گرفته نشود، و مدیران با این رویکرد می‌توانند عملکرد سازمان را بهبود بخشند. این یافته‌ها با پژوهش‌های اشمیت (۲۰۱۰) و نیک‌پور و همکاران (۱۳۹۷) همخوانی دارد. از این رو، در انتخاب مدیران فدراسیون‌های ورزشی، باید افرادی با هوش و مهارت سیاسی بالا انتخاب شوند تا با مدیریت صحیح تعارضات، اثربخشی فدراسیون‌ها افزایش یابد (صابری و همکاران، ۲۰۲۰). مدیران تنها با بهره‌مندی از هوش عقلایی و هیجانی نمی‌توانند در تمامی زمینه‌ها موفقیت بالایی کسب کنند بلکه نیازمند مهارت‌های اجتماعی، از جمله هوش سیاسی و مهارت سیاسی، هستند. وجود این ویژگی‌ها در میان مدیران فدراسیون‌ها باعث می‌شود که آنها درک عمیقی از خود و توانایی‌هایشان پیدا کرده و در جهت دستیابی به قدرت رسمی و غیررسمی تلاش کنند، همچنین، همواره در راستای اهداف سازمانی عمل کرده و منافع کارکنان را در نظر می‌گیرند. این رویکرد به آنها این امکان را می‌دهد که در موقعیت‌های مناسب از امتیاز خود بهره‌برداری کنند (صابری و همکاران، ۲۰۲۰). هوش سیاسی و مهارت سیاسی به افراد کمک می‌کند برند خود را در سازمان تقویت و حفظ کنند. مدیران با برند مثبت می‌توانند در تحولات سازمانی تأثیرگذار باشند (یزدان پناه و همکاران، ۲۰۱۹). به علاوه، این ویژگی‌ها در ایجاد تغییرات لازم و هدایت سازمان‌ها به سمت اهداف تعیین‌شده نقشی مهم ایفا می‌کند و می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری، بهبود عملکرد و رضایت ارباب رجوع شود (ممبینی و همکاران، ۲۰۱۶). در مجموع، این پژوهش تأکید دارد که هوش و مهارت سیاسی مدیران

<sup>۱</sup>. Setiawan et al

می‌تواند در تقویت توانمندی‌های مدیریتی و بهبود عملکرد سازمان‌های ورزشی نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا کند. در این پژوهش، مدیران بر مبنای سطوح مدیریتی (ارشد، میانی و عملیاتی) بررسی شده‌اند. پیشنهاد می‌شود که این پژوهش در سطوح گوناگون سازمانی (برای مثال، در فدراسیون‌های ورزشی، باشگاه‌های ورزشی و نهادهای دولتی مرتبط با ورزش) و با نمونه‌های مدیریتی گوناگون (رئیس، نایب رئیس، دبیر و...) انجام شود. این رویکرد به پژوهشگران این امکان را می‌دهد که تفاوت‌های موجود در نقش‌های مدیریتی و روش استفاده از هوش سیاسی و مهارت‌های سیاسی در سطوح گوناگون سازمانی را مورد بررسی قرار دهند و نتایج به‌دست‌آمده را به گروه‌های مدیریتی گوناگون تعمیم دهند. همچنین، پیشنهاد می‌شود برای افزایش عملکرد مدیران، شرایط و محیط‌هایی فراهم گردد که پویایی‌ها و افکار سیاسی در آن‌ها به‌طور مؤثر رشد و بهبود یابد. این امر می‌تواند از راه آموزش اصول هوش سیاسی و تقویت مهارت‌های سیاسی در مدیران صورت گیرد.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بین هوش سیاسی و عملکرد مدیران، با نقش میانجی مهارت سیاسی، تأثیری مثبت و معنادار وجود دارد. از آنجا که سیاست و ورزش اجزای جدایی‌ناپذیر یکدیگر هستند، تقویت هوش و مهارت سیاسی مدیران می‌تواند نقشی مهم در بهبود عملکرد سازمان‌ها ایفا کند. مدیران با بهره‌گیری از هوش سیاسی و مهارت‌های سیاسی، قادر خواهند بود در شرایط پیچیده و متلاطم، سازمان‌ها را به بهترین نحو هدایت کرده و با استفاده از شبکه‌های ارتباطی و نفوذ بین فردی، به اهداف سازمانی دست یابند. در این راستا، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها برنامه‌های آموزشی ویژه‌ای طراحی و اجرا کنند که بر تقویت هوش سیاسی و مهارت‌های سیاسی مدیران متمرکز باشد. این برنامه‌ها می‌توانند شامل آموزش تحلیل روابط قدرت، مدیریت تعارضات، استراتژی‌های سیاسی مؤثر و نحوه تعامل با سایر گروه‌های ذینفع در سازمان باشند. افزون بر این، برای جلوگیری از سیاست‌های پنهان و ناسالم، پیشنهاد می‌شود فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمانی با شفافیت بیشتر و اصول عدالت اجرایی شود. این اقدام می‌تواند اعتماد کارکنان را افزایش دهد و بهبود ارتباطات و همکاری‌ها را در پی داشته باشد. به علاوه، ایجاد فرآیندهای تصمیم‌گیری روشن و متوازن در سطوح گوناگون سازمانی، به بهبود هماهنگی و تقویت عملکرد کلی سازمان خواهد انجامید. در نهایت، مدیرانی که هوش سیاسی و مهارت‌های سیاسی بالایی دارند، می‌توانند در شرایط بحرانی بهترین راهکارها را انتخاب کرده و موجب دستیابی به اهداف سازمانی و تقویت جایگاه سازمان در محیط‌های پیچیده شوند.

### تقدیر و تشکر

نگارندگان بر خود لازم می‌دانند از تمامی افرادی که در این پژوهش مشارکت داشتند، سپاسگزاری کنند.

### منابع

- Adams, S. M., & Zanzi, A. (2006). Developing political intelligence for making feasible decisions. *Journal of Management Development*, 25(4), 350-367.
- 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.
- Berry, C. M., Page, R. C., & Sackett, P. R. (2007). Effects of self-deceptive enhancement on personality-job performance relationships. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), 94-109.
- Chaudhry, A., & Usman, A. (2011). An investigation of the relationship between employees' emotional intelligence and performance. *African Journal of Business Management*, 5(9), 3556-3562.
- D'errico, F. (2020). Humility-based persuasion: individual differences in elicited emotions and politician evaluation. *International journal of communication*, 14, 20.
- Dostar, M., Membini, J., & Goodarzi, M. (2016). Study of the Relationship between Influence and Political Intelligence Methods of Managers and Supervisors of Islamic Azad University of Khorasgan Branch. *Quarterly Journal of Management of Government Organizations*, 15, 8-111. (in Persian)
- Doustar, M., & Mambini, Y. (2014). Components and functions of political intelligence. *Bi-Quarterly Political Knowledge*, 10(1), 65-86. (in Persian)
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2000). Emotional intelligence—A review and evaluation study. *Journal of managerial Psychology*, 15(4), 341-372.

- Fahima, M., Gholamzadeh, d., & Vedadi, A. (2020). Designing and testing the employees performance management model: An integrated approach in Iran's state-owned banks. *Iranian Academy of Management science*, 15(59), 125-141. (in Persian).
- Fattahi milasi, S., honari, h., Moradi niknam, a., & garmabi, r. (2019). Investigating the political intelligence of managers of the Olympic Federations of the Islamic Republic of Iran. Paper presented at the national conference of the Scientific Association of Sports Management of Iran, tehran. (in Persian).
- Ferris, G. R., Blickle, G., Schneider, P. B., Kramer, J., Zettler, I., Solga, J., . . . Meurs, J. A. (2008). Political skill construct and criterion-related validation: A two-study investigation. *Journal of managerial Psychology*, 23(7), 744-771.
- Ferris, G. R., Ellen III, B. P., McAllister, C. P., & Maher, L. P. (2019). Reorganizing organizational politics research: A review of the literature and identification of future research directions. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 6, 299-323.
- 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.
- Gansen-Amman, D.-N., Meurs, J. A., Wihler, A., & Blickle, G. (2019). Political skill and manager performance: Exponential and asymptotic relationships due to differing levels of enterprising job demands. *Group & Organization Management*, 44(4), 718-744.
- Hartley, J., Sancino, A., Bennister, M., & Resodihardjo, S. L. (2019). Leadership for public value: Political astuteness as a conceptual link. *Public Administration*, 97(2), 239-249.
- Hashemi Mad, R., Adabi Firozjah, J., Sabonchi, R., & Alimohamadi, H. (2021). A Survey of the State of Political Intelligence among Physical Education Directors of Islamic Āzād Universities in the Whole Country. (in Persian)
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43, 115-135.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing* (Vol. 20, pp. 277-319): Emerald Group Publishing Limited.
- Hochwarter, W. A., Rosen, C. C., Jordan, S. L., Ferris, G. R., Ejaz, A., & Maher, L. P. (2020). Perceptions of organizational politics research: Past, present, and future. *Journal of management*, 46(6), 879-907.
- Isazadeh, H., honari, H., fatahimilasi, S., & Nafar, Z. (2024). The role of win-win conflict management strategy and political intelligence on the perception of selected sports federations employees about organizational justice. *Sport Management Studies*, (), -. doi: 10.22089/smrj.2024.15490.3930 (in Persian)
- Keshavarz, L., Farahani, A., & Shahrsabz, M. (2016). Regressive analysis of the political intelligence and the political behavior of the General Administration of Youth and Sport and the sport boards Managers' in Fars Province. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 3(1), 23-30.
- Kimura, T. (2015). A review of political skill: Current research trend and directions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 312-332.
- Langhorn, S. (2004). How emotional intelligence can improve management performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(4), 220-230.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (2014). A theory of individual differences in task and contextual performance. In *Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance* (pp. 71-83): Psychology Press.
- Munyon, T. P., Summers, J. K., Thompson, K. M., & Ferris, G. R. (2015). Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation, and agenda for the future. *Personnel psychology*, 68(1), 143-184.
- Nikpoor, A., Chamanifard, R., & Sedaghat, H. (2018). An Introduction To Types Of Intelligence In The Organization (Vol. 1). Tehran: Jahad Daneshgahi Publishing Organization. (In Persian)
- Paek, B., Martyn, J., Oja, B. D., Kim, M., & Larkins, R. J. (2022). Searching for sport employee creativity: A mixed-methods exploration. *European Sport Management Quarterly*, 22(4), 483-505.
- Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2016). The utilization of political skill as leverage in sport management research. *Journal of Applied Sport Management*, 8(3), 14.
- Perrewé, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D., & Anthony, W. P. (2000). Political skill: An antidote for workplace stressors. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 115-123.
- Rashid Rostami, K., & Barimani, A. (2022). The Relationship between Political Intelligence and Organizational Virtuousness with the mediating role of Transformational Leadership in employees of the Ports and Maritime

- Organization (Case study: Amirabad Port Special Economic Zone). *teaching in marine sciences*, 9(2), 114-125. doi:10.22034/rmt.2022.540050.1911 (in Persian)
- Saberi, A., Goodarzi, S., Javid, M., & Mombini, Y. (2020). The effect of Political Intelligence on Choice of Conflict Management Styles (A Case Study; Sports Federations). *new trends in sport management*, 7(27), 23-31. (in Persian)
- Schmidt, M. J. (2010). Is there a place for emotions within leadership preparation programmes? *Journal of educational administration*, 48(5), 626-641.
- Saldarriaga, Maria Gomez, Marcus Lee, and Samantha Farquhar. "Does Drone-Facilitated Revegetation Work? A Case Study from Taiwan." *Academia Environmental Sciences and Sustainability* 2, no. 2 (2025). doi:10.20935/AcadEnvSci7624.
- Schuetz, L., Otto, M. G., & Oja, B. D. (2022). A Political Perspective of Leadership: Examining the Political Skill of Sport Managers. *Journal of Global Sport Management*, 1-21.
- Setiawan, M., Susilowati, C., Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Muhammad, F. (2020). Examining the role of political skill in transformational leadership and organizational performance; Empirical study from Indonesia. *SMART Journal of Business Management Studies*, 16(2), 124-132.
- sharifzadeh, f., & mohammadi, m. (2018). Designing a performance management model with a human resource development approach in the public sector. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 4(15), 133-159. (in Persian)
- 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.
- Yazdanpanah, E., Marefat, D., & Farahmand, F. (2019). The relationship between political intelligence and verbal intelligence with transformational leadership style of managers and employees of the Ministry of Youth and Sports. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 5(4), 101-108.



## The Impact of Political Intelligence on the Performance of Sports Federation Managers: The Mediating Role of Political Skill

Gholamreza Faraji<sup>1</sup>, Zeynab Nafar <sup>2\*</sup>, sadegh fatahimilasi<sup>3</sup>

| Article Info                             | Abstract                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Article type:</b><br>Research Article | <p>The aim of the present study was to examine the effect of political intelligence on the performance of sports federation managers with the mediating role of political skill.</p> <p>Data were collected using the Political Intelligence Questionnaire by Ashraf and Iqbal (2011), the Political Skill Inventory by Ferris et al. (2005), and the Managerial Performance Questionnaire by Chaudhry and Usman (2011). The statistical population of this study included all managers of sports federations in the Islamic Republic of Iran, with a sample size of 232 participants. SPSS software was used for descriptive statistics, and Smart PLS was utilized for structural equation modeling.</p> <p>The results indicated that political intelligence has a positive but non-significant impact on managerial performance. On the other hand, political intelligence demonstrated a positive and significant influence on managerial performance through the mediating role of political skills. Additionally, the effect of political skills on managerial performance was positive and significant. According to the findings, the performance of sports federation managers can be improved by utilizing political intelligence and its mediating effect through political skills. Thus, enhancing the political intelligence and skills of managers can significantly contribute to organizational performance. The utilization of political intelligence and skills by managers can position organizations in a more successful context and enable the achievement of organizational objectives by leveraging the power derived from networking and interpersonal influence</p> |
| <b>Keywords</b>                          | Networking, Performance, Political Skills, Political Intelligence                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

**Publisher:** Islamic Azad University Qods Branch

**Corresponding Author:** Zeynab Nafar

**Email:** parianafar40@gmail

- 
1. Assistant Professor, Department of physical education, ShQ.c., Islamic Azad university, Shahr-e Qods, Iran
  2. Department of physical education, ShQ.c., Islamic Azad university, Shahr-e Qods, Iran (Corresponding Author)
  3. Ph.D. Candidate in Sports Management, Department of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, University of Guilan, Rasht, Iran
-