



## تحلیل مدل پیشایندهای مهارت سیاسی مدیران در سازمان دولتی

### ثمین یوسفی

دانش‌آموخته دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران  
Yousefi\_samin@yahoo.com

### مسعود پورکیانی

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران (مسئول مکاتبات)  
pourkiani@iauk.ac.ir

### مهرداد گودرزوند چگینی

استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران  
goodarzvand@iaurasht.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۲/۲۷

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۲/۲۱

### چکیده

زمینه- امروزه سیاست به یک مهارت اساسی برای مدیران تبدیل شده است و به عنوان عامل مهم اثربخشی مدیریتی قلمداد می‌گردد. از این‌رو افزایش چنین مهارتی برای دستیابی به نتایج مطلوب ضرورت دارد. هدف-هدف تبیین و تحلیل پیشایندها و عوامل مرتبط با مهارت سیاسی مدیران در بخش دولتی است. روش- پژوهش از نوع توصیفی- همبستگی بوده که به روش پیمایشی انجام شده و داده‌های آن از نمونه ۳۴۵ نفری از مدیران وزارت کشور به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای گردآوری شد که از بین استان‌های گیلان، تهران، مازندران، خراسان‌رضوی و کرمان به صورت تصادفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده و روایی آن با نظرسنجی خبرگان و به روش تحلیل‌عاملی‌تاییدی و پایایی ابزار نیز از طریق ضریب آلفای کرانباخ تایید شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات‌ساختاری و نرم‌افزار Amos استفاده شد. یافته‌ها- نتایج آزمون مدل پژوهش نشان داد مولفه‌های عوامل فردی (به غیر از خودشیفتگی)، عوامل شغلی (به غیر از بازخوردشغلی)، عوامل سازمانی (به غیر از تمرکز و اندازه سازمان) و مولفه‌های عوامل محیطی پیش‌بینی‌کننده مهارت سیاسی مدیران می‌باشد و تمامی این مولفه‌ها رابطه مثبت و معناداری با مهارت سیاسی دارد به غیر از متغیر رسمیت که با مهارت سیاسی رابطه منفی و معکوس دارد. همچنین طبق نتایج آزمون فریدمن می‌توان گفت از میان متغیرهای پیش‌بین عوامل شغلی بیشترین رابطه مثبت را با مهارت سیاسی مدیران داشته و عوامل فردی، محیطی و سازمانی به ترتیب در رده‌های دوم، سوم و چهارم قرار دارند. نتیجه‌گیری- یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدیران با تقویت برخی از عوامل مرتبط با مهارت سیاسی می‌توانند در جهت افزایش مهارت سیاسی خود در سازمان گام بردارند.

واژه‌های کلیدی: مهارت سیاسی، عوامل سازمانی، عوامل فردی، عوامل شغلی، عوامل محیطی.

## ۱- مقدمه

منظور توسعه سودمندی و جلوگیری از هرگونه ضرر و زیان در سازمان آن‌ها را به کار می‌گیرند (دعائی و مرتضوی، ۱۳۸۴، ۴۳). علاوه بر این افراد دارای مهارت سیاسی، دارای سبک هوشمندانه‌ای هستند که به آن‌ها اجازه می‌دهد اتحادها و ائتلاف‌های قوی بوجود آورند که منجر به سرمایه اجتماعی می‌شود. نگاه سنتی به توانایی سیاسی این است که اساساً این نوع توانایی را ذاتی می‌دانند ولی در رویکردهای جدید بخشی از این توانایی را ذاتی و بخش قابل توجهی از آنرا قابل بسط و فراگیری می‌دانند. از آنجا که مدیران در مقایسه با افراد معمولی و سایر کارکنان از قدرت و حق تصمیم‌گیری بیشتری برخوردارند، شخصیت آن‌ها می‌تواند در تصمیمات و روش‌های آن‌ها تأثیرگذار باشد. از این رو مدیرانی مد نظر سازمان‌ها هستند که از توانمندی‌های اجتماعی و مهارت‌های ارتباطات برخوردار باشند، شنونده و سخنگوی خوبی باشند و با درک احساسات خود و دیگران، در بیان و انتقال احساسات بخوبی عمل کنند. محققان معتقدند که برای اثربخشی، مدیران بایستی از لحاظ سیاسی ماهر باشند و ماهرانه سیاست‌های سازمانی را مدیریت کنند (Pfeffer, 2010, 82). بنابراین با توجه به ماهیت مهارت‌سیاسی، افزایش روزافزون کاربرد آن برای مدیران در محیط کار، فقدان شناخت دقیق آن و نیز نیاز به رعایت الزامات اخلاقی در بکارگیری این نوع مهارت، اهمیت مطالعه آن را افزایش می‌دهد. مطالعات انجام گرفته در ده سال اخیر اغلب کمی بوده و مهارت سیاسی در این تحقیقات به عنوان سازه توسعه یافته رفتارهای سیاسی و غالباً به عنوان متغیر مستقل و یا تعدیل‌گر سنجش و ارزیابی شده است. اگرچه مهارت سیاسی مفهوم جدیدی در حوزه ادبیات مربوط به سازمان و مدیریت نیست و لیکن این مفهوم از نگاه پژوهشگران داخلی مغفول مانده و یا حداقل نگرشی نادرست نسبت به آن وجود دارد. از سوی دیگر نتایج مطالعات اکتشافی اولیه و شواهد تجربی محقق نشان می‌دهد که مدیران سازمان‌های دولتی فاقد مهارت‌ها و توانمندی‌های سیاسی بالا از منظر علمی می‌باشند (خیرمند و همکاران، ۱۳۹۱، ۹۷) و به علت وجود ساختارهای بوروکراسی و ارتقاء براساس شایستگی و طی نمودن

امروزه اکثر نظریه پردازان سازمانی معتقدند که سازمان‌ها بطور ذاتی محیط‌های سیاسی هستند. تمامی تلاش اندیشمندان مدیریت دولتی همواره بر این بوده است که سازمان‌های دولتی را از گرفتارشدن در منجلا ب آلودگی‌ها و فسادهای سیاسی نجات دهند. بنابراین ویلسون که آغازگر این راه بود تا والدو، وایت و فردریکسون و متاخیرینی همچون هود، پولیت و دنهارت که در قالب رویکردهای مدیریت دولتی نوین و خدمات دولتی نوین دیدگاه‌های خود را عنوان نموده‌اند، همگی قصد داشته‌اند تا خدمات دولتی را از جهت‌گیری‌های سیاسی و دخالت‌دادن مسائل سیاسی و حزبی در اجرای امور دولتی بازدارند. در رویکردهای اخیر مدیریت دولتی شاهد هستیم که تأکید می‌شود خدمات دولتی اساساً سیاسی هستند و داشتن هوش و ذکاوت سیاسی برای مدیران دولتی لازم است (هیوز، ۱۳۸۴، ۸۱). تأثیر محیط سیاسی بر سازمان‌های دولتی به حدی است که والدو این سازمان‌ها را تشکل سیاسی و اجتماعی معرفی می‌کند و معتقد است این سازمان‌ها با توجه به اصول حاکم در سیاست و اجتماع قابل توجه هستند. یکی از مهارت‌های اجتماعی و نیز معیار اثربخشی در سازمان‌ها مهارت‌سیاسی است (Blickle et al, 2011, 493) که عبارت است توانایی درک و فهم اثربخش دیگران در محیط کار و استفاده از چنین دانشی برای تحت‌تأثیر قراردادن و نفوذ بر آن‌ها، به منظور دستیابی به اهداف فردی و سازمانی می‌باشد (Gentry, 2013, 572). مهارت‌سیاسی با ترکیب نمودن درک و فهم اجتماعی با توانایی انطباق رفتار صحیح با تقاضاهای موقعیتی، اعتماد، صمیمیت، حمایت و صداقت ظاهری را القاء نموده و تأثیرگذاری بر دیگران را افزایش می‌دهد. افراد دارای این مهارت، شایستگی‌های اجتماعی دارند که رسیدن به اهداف فردی یا سازمانی را برای آن‌ها تسهیل می‌نماید (Blickle et al, 2011, 485). بطور کلی، صاحب‌نظران بر این باورند که رهبران توانا و شایسته اگر از مهارت‌های بنیادی سیاسی بی‌بهره باشند، برای دستیابی به نوک هرم سازمان‌های امروزی با دشواری روبرو خواهند شد. مهارت سیاسی مجموعه راهبردهای سیاسی است که مدیران به

اجتماعی، نفوذ بین‌فردی، توانایی شبکه‌سازی، صداقت آشکار، که هوشیاری اجتماعی و صداقت آشکار در سطح شناختی و نفوذ بین‌فردی و توانایی شبکه‌سازی در سطح رفتاری مهارت سیاسی قرار دارند (Banister & Meriac, 2015, 781) و در این پژوهش مهارت سیاسی با استفاده از پرسشنامه فریس و همکاران (۲۰۰۵) اندازه‌گیری می‌شود. نفوذ بین‌فردی؛ به توانایی افراد دارای مهارت سیاسی به نفوذ در کسانی که با آن‌ها تعامل دارند، اشاره می‌کند و به معنای توانایی ایجاد تغییرات مطلوب در افراد دیگر است (Semrau et al, 2017, 241). هوشیاری اجتماعی؛ افراد دارای این مهارت از سطح بالایی از خودآگاهی و بصیرت در موقعیت‌های اجتماعی برخوردارند و در تغییر نگرش‌ها، دیدگاه‌ها و رفتارشان برای سازگاری با موقعیت‌های اجتماعی مختلف بسیار ماهرانه عمل می‌کنند (Zhang & Huo, 2015, 481). این افراد انعطاف‌پذیری بالایی داشته و قادر به انطباق رفتار خود با هر شرایطی هستند، تا با آن روش پاسخ مطلوب را از دیگران دریافت کرده و به خواسته و اهداف خود برسند (Semrau et al, 2017, 242). توانایی شبکه‌سازی؛ به عنوان یکی از ابعاد مهارت سیاسی اشاره دارد به این‌که افراد سیاسی در ایجاد ارتباطات، دوستی‌ها و اتحادها مهارت دارند. این توانایی «سرمایه اجتماعی» ایجاد می‌کند. افرادی که از توانایی شبکه‌سازی مناسبی برخوردارند، قادرند به‌طور موفقیت‌آمیز مشارکت موثر و سودمند با دیگران در محل برقرارکنند و قادر به اداره موثر تعارض و مذاکرات هستند (Brouer, 2016, 1046; Chiu & Wang, 2016). صداقت آشکار؛ اشاره به داشتن اعتبار، صداقت و انسجام دارد. افرادی که از صداقت آشکار برخوردارند اعتماد و حمایت همکاران خود را هنگامی که درگیر تلاش‌های نفوذ می‌شوند را جلب می‌کنند. از میان چهار بعد مهارت سیاسی، صداقت آشکار به بهترین شکل به پتانسیل نفوذ موفقیت‌آمیز توجه دارد. این افراد صمیمی، قابل‌اعتماد، درستکار و صادق هستند. با برخورداری از اعتماد به‌نفس و امنیت شخصی دیگران را مجذوب خود کرده و به آن‌ها احساس آسودگی القاء می‌کنند (Meurs & Gallagher, 2016, 448). مهارت سیاسی فراسوی سهولت و راحتی ارتباط است و بر مدیریت تعامل با دیگران به شیوه

مراحل خاص، کاربست این مفهوم با چالش‌هایی روبرو است و به این دلیل است که تعهد، رضایت و عملکرد بالایی در سازمان‌های دولتی مشاهده نمی‌گردد. از آنجا که وزارت کشور یک نهاد سیاسی می‌باشد و رفتارهای سیاسی در آن از جهات مختلف اهمیت زیادی دارد و با عنایت به اینکه مهارت‌سیاسی یک موضوع سیاسی است، در این پژوهش وزارت کشور مورد مطالعه قرار می‌گیرد. با در نظر گرفتن اینکه تاکنون مطالعه‌ای در رشته مدیریت رفتاری به شناسایی عوامل مرتبط با مهارت‌سیاسی مدیران در سازمان‌های دولتی نپرداخته است، این پژوهش برآنست که خلاء پژوهشی مزبور را پر کند. با توجه به مطالب ذکر شده سوال اصلی پژوهش این است که چه مدلی می‌توان جهت تبیین عوامل مرتبط با مهارت سیاسی مدیران در دستگاه‌های اجرایی کشور (وزارت کشور) ارائه نمود؟

## ۲- مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- مهارت سیاسی

یکی از روش‌های مهم اثرگذاری بر روی افراد که در عین حال موفقیت رهبران را تضمین می‌کند، داشتن مهارت سیاسی رهبران است. مدیران به سطح بالایی از مهارت سیاسی نیاز دارند تا سازگاری خود را با مقاومت پنهان و آشکار برای تغییر در سازمان شکل دهند. آن‌ها می‌توانند مهارت هوش سیاسی خود را با گسترش روابط شخصی با کارکنان، همکاران، ارباب رجوع و سرپرستان افزایش دهند (Peled, 2000, 108). مطالعات مفهومی و تجربی مهارت سیاسی را توانایی درک موثر دیگران و موقعیت‌ها در کار و استفاده از چنین دانشی برای نفوذ در دیگران برای عمل به شیوه‌ای که اهداف فردی و سازمانی فرد را افزایش می‌دهد، تعریف نموده‌اند (Russell et al, 2017, 127). بررسی ادبیات سیاست‌های سازمانی و مهارت سیاسی نشان می‌دهد که مهارت سیاسی دارای ابعاد و جنبه‌های مختلفی می‌باشد. برای مثال مینتزرگ<sup>۱</sup> (۱۹۸۳) ابعاد مهارت سیاسی و اعمال نفوذ را شامل سه بعد متقاعد سازی، مداخله و مذاکره با دیگران می‌داند. فریس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) چهار بعد متمایز برای مهارت سیاسی شناسایی نمودند که عبارتند از هوشیاری

موثر تمرکز دارد به طوری که منجر به تحقق اهداف فردی و سازمانی می‌گردد. عوامل مرتبط با مهارت سیاسی و پیش‌بینی‌کننده آن شامل عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی می‌باشند که در ادامه به آن‌ها می‌پردازیم.

## ۲-۲- عوامل فردی

عوامل فردی مرتبط با مهارت سیاسی افراد در محیط کار که در این مطالعه مورد بررسی قرار گرفته‌اند، شخصیت، خودشیفتگی، کاریزما، هوش عاطفی، پاسخگویی فردی، اراده سیاسی و ادراک فضای سیاسی می‌باشند.

شخصیت- افراد به لحاظ فردی، استعدادها، انگیزه‌ها، رغبت‌ها و تمایلات با هم تفاوت‌هایی دارند و از نگرش، دانش و نظام ارزشی متفاوتی برخوردارند. ویژگی‌های فردی بر این‌که چگونه شبکه‌های اجتماعی ایجاد و استفاده می‌شوند، اثر می‌گذارد. شخصیت به عنوان سازمانی درون سیستم‌های عاطفی، احساسی، شناختی و مفهومی فرد تعریف شده که تعیین‌کننده واکنش‌های منحصر بفرد انسان به محیط است و به الگوی نسبتاً ثابت حالت‌های ثابت و رفتارهایی که بیانگر تمایلات فردی شخص می‌باشد، اشاره دارد. شخصیت متاثر از عناصر درونی (افکار، ارزش‌ها و خصیصه‌های وراثتی) و عناصر بیرونی (رفتارهای قابل مشاهده) می‌باشد. برای سنجش شخصیت از مدل رابرت مک‌کری و پل کوستا<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) استفاده شده که پنج بعد سازگاری، وظیفه‌شناسی، ثبات عاطفی، برون‌گرایی و تجربه‌پذیری را شامل می‌شود (Shokri et al, 2006, 283). برون‌گرایی به خوشه‌ای از صفات اطلاق می‌گردد و آن درجه‌ای است که شخص پراثری، معاشرتی، جسور، فعال، هیجان‌طلب و دارای شور و شوق، دارای اعتماد به نفس و دارای احساسات مثبت است. سازگاری که این ویژگی به گرایش افراد به همسان بودن با دیگران ارتباط دارد. افراد با ویژگی تطابق‌پذیری، قابل‌اعتماد، روراست، نوع دوست، مهربان و دارای خصیصه از خود گذشتگی، پیرو، متواضع و فروتن و خوش قلب هستند (Huczynski & Buchanan, 2000, 92). وظیفه‌شناسی یا وجدان شامل قابل اعتماد بودن، مسئول بودن، سخت‌کوشی و دقیق بودن است که اغلب

به ایفای نقش شغلی بهتر از دیگران، جلوگیری از بروز تعارض و بی‌نظمی و تاخیر در انجام امور و مهارت‌های انگیزه‌های آنی منجر می‌شود (Peabody & Raad, 2002, 986). روان‌رنجوری یا ثبات عاطفی شامل نگرش‌های ضد اجتماعی، رفتارهای بزهکارانه، قانون‌شکنی، تعارضات خانوادگی و زناشویی، بی‌اعتنایی به دیگران، نداشتن بلوغ شخصیتی، تاکید اغراق‌آمیز بر ویژگی‌های مردانه، خصومت و عصبانیت، بی‌مسئولیتی، روابط اجتماعی سطحی، خودمحوری و نزاع با مقامات قانونی است (Clarke & Robertson, 2005, 357). تجربه‌پذیری شامل خلاقیت، عقل، فلسفه‌گرایی، استعداد، فرهیختگی، بذله‌گویی، خلاف عرف بودن در برابر سر به راه و مطیع بودن است (Ashton & Lee, 2005, 1337). جهت‌سنجش شخصیت از پرسشنامه جان و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) استفاده شده است. در تحقیق انجام گرفته توسط بلیکل و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) در زمینه «رابطه شخصیت و مهارت سیاسی و عملکرد شغلی»، نتایج حاصله بیانگر وجود رابطه مثبت و معنی‌داری بین شخصیت و مهارت سیاسی می‌باشد.

فرضیه: بین شخصیت و مهارت سیاسی مدیران رابطه وجود دارد.

خودشیفتگی- خودشیفتگی به دوست داشتن افراطی خود یا خودبینی و تکبر و خودستایی، فقدان همدلی با دیگران و خودمحوری دلالت دارد. افراد دارای ویژگی خودشیفتگی در مدل پنج عامل مهم به‌عنوان «برونگراهای ناسازگار» در نظر گرفته می‌شوند (Brookes, 2015, 173). افراد خودشیفته در مورد شهرت و قدرت دچار توهم بوده، خودشان را باهوش‌تر و جذاب‌تر از آن‌چه هستند می‌بینند و دائماً در پی پذیرش نزد دیگران و برتری می‌باشند. افراد خودشیفته جذاب هستند و از مهارت‌های ارتباطاتی بالایی برخوردارند. از دیدگاه رهبران خودشیفته، دنیا حول محور آن‌ها می‌چرخد و افرادی که در این محور قرار دارند، برای موفقیت نیاز به تحسین و تمجید از او دارند (حمیدی زاده و همکاران، ۱۳۹۶، ۷). چنین مدیرانی خود پایشی بالایی داشته و درصدد تقویت مستمر آن هستند و تصمیمات آن‌ها بر دیگران تاثیرگذار است. آن‌ها مهارت خود را در جهت فریب، تحت‌نفوذ درآوردن دیگران به کار

که در اطراف وی قرار دارند. هوش عاطفی اشاره به توانایی فرد در شناسایی و مدیریت عواطف و بالاخره توانایی افراد برای درک احساسات خود و دیگران و استفاده از آن برای هدایت افراد دارد (Sawitri & Laksmi, 2012, 3). هوش عاطفی از دیدگاه مایر و سالوی<sup>۹</sup> (۱۹۹۷) به عنوان شکلی از هوش اجتماعی می‌باشد. این مدل رویکرد مبتنی بر هوش و توانایی‌مدار است. آن‌ها هوش عاطفی را به چهار حوزه تقسیم می‌کنند. ادراک و ابراز عواطف؛ که دربرگیرنده ارزیابی عواطف در خود و دیگران می‌باشد، توانایی کاربرد عواطف؛ جهت تسهیل جریان تفکر که مشتمل بر کاربرد عواطف برای بهبود و افزایش تغییرات است، درک و فهم عواطف؛ توانایی درک احساسات پیچیده و درک تغییر احتمال از یک احساس به احساس دیگر و مدیریت عواطف؛ توانایی‌ای است که اجازه می‌دهد بر احساسات خود و دیگران مدیریت نماید (Wannamaker, 2012, 20). برای سنجش میزان هوش عاطفی از پرسشنامه وانگ و لو<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۲) استفاده شده است. نتایج حاصل از مطالعه میسر<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۴) با عنوان «بررسی رابطه هوش عاطفی، مهارت سیاسی و رضایت شغلی» نشان داد که هوش عاطفی بر مهارت سیاسی تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

**فرضیه:** بین هوش عاطفی و مهارت سیاسی مدیران رابطه وجود دارد.

پاسخگویی فردی - پاسخگویی، عمل مسئول دانستن فرد یا افرادی مشخص در برابر وظایف محول یا به عبارتی دیگر دلیل آوردن یا دلیل خواستن برای کارهای انجام شده و وظایف انجام نشده است. پاسخگویی تعهد یک فرد است برای پاسخگویی نسبت به انجام مسئولیت‌هایی که به او محول شده است. توجیه‌کردن، گزارش‌دادن و تشریح‌کردن از جنبه‌های مهم پاسخگویی هستند (حیدری‌زاده و همکاران، ۱۳۹۲، ۱۵۸). مینتزیبرگ معتقد است افراد باید توانایی متقاعدکردن افراد تاثیرگذار روی دیگران و کنترل آن‌ها را در راستای دستیابی به اهداف کاری داشته باشند. مهارت سیاسی یک مدیر در سر و سامان دادن به روابط خود میان کارکنان و همکاران خود است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۵، ۵۱). در این پژوهش برای سنجش متغیر پاسخگویی فردی از پرسشنامه

می‌گیرند و معمولاً چنین مدیرانی از سازمان‌ها به عنوان ابزاری برای برآوردن نیازهای شخصی خود استفاده می‌کنند (شیری و همکاران، ۱۳۹۴، ۱۱۲). میزان خودشیفتگی در این تحقیق با استفاده از پرسشنامه شخصیت خودشیفته‌آموز و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) سنجیده می‌شود. تحقیق انجام شده در زمینه «مهارت سیاسی در رهبران خودشیفته» بیانگر وجود رابطه مثبت و معنی‌داری بین بعد اختیار و سودجویی از خودشیفتگی با مهارت سیاسی مدیران است ولی درباره بعد استحقاق‌داشتن خودشیفتگی و مهارت سیاسی رابطه منفی وجود دارد (Atay & Okur, 2011, 381).

**فرضیه:** بین خودشیفتگی و مهارت سیاسی مدیران رابطه وجود دارد.

کاریزما - مفهوم رهبری کاریزماتیک مبتنی بر محور تاثیر و نفوذ است. رهبری کاریزماتیک شامل فرایند تاثیرگذاری است که از طریق آن رهبر نفوذ دلخواه خود را بر پیروان اعمال می‌کند. رهبرانی که نفوذ آرمانی دارند، سطحی از استانداردهای اخلاقی را دربردارند، هم‌چنین به‌عنوان فردی وفادار، فروتن، مثبت، صادق و شایسته توصیف می‌شوند (Alyn, 2011, 89). کاریزما در اصطلاح به خصوصیت شخصی گفته می‌شود که خود او معتقد است یا دیگران در مورد او بر این باورند که دارای قدرت رهبری فوق‌العاده می‌باشد (Conger & Kanungo, 1987, 638). کاریزما عنصری است که منجر به نفوذ در میان دیگران شده و از این جهت بر مهارت‌های اجتماعی از جمله مهارت سیاسی مدیران تاثیر به‌سزایی دارد (Bright, 2016, 23). جهت سنجش متغیر کاریزما از پرسشنامه کانگر و کانانگو<sup>۷</sup> (۱۹۹۸) استفاده شده است. در مطالعه انجام‌گرفته توسط فریس، دیویدسون و پرو<sup>۸</sup> (۲۰۰۵) در رابطه با «تاثیر مهارت سیاسی در کار: تاثیر آن در اثربخشی کاری»، نتایج نشان داد که کاریزما به‌عنوان تشریح‌کننده مهارت سیاسی رهبران است و مکانسیمی است که از طریق آن رفتار سیاسی رهبران شکل می‌گیرد.

**فرضیه:** بین ویژگی کاریزما و مهارت سیاسی مدیران رابطه وجود دارد.

هوش عاطفی - هوش عاطفی توانایی و مهارت یک فرد در شناخت و مدیریت احساسات خود و سایر افرادی است

یک محیط کار با ماهیت سیاسی می‌پندارند که در آن هرکس به دنبال حداکثر نمودن منافع شخصی و بالابردن مقام و منزلت خود می‌باشد (خرم، ۱۳۸۹، ۳۰). بازیگران کلیدی در عرصه فعالیت سیاسی فواید حرفه‌ای بیشتری عاید خود می‌کنند. مادیسون<sup>۱۵</sup> (۱۹۸۰) با مطالعه ادراک مدیران از سیاست در سازمان با توجه به شرایط مختلف محیط کار، سلسله مراتب و فعالیت‌های سیاسی که در درون سازمان شکل می‌گیرد، به این نتیجه رسید که سیاست در سازمان به موازات افزایش سطوح سازمانی افزایش می‌یابد. ادراک فضای سیاسی دیدگاه افراد را درباره قدرت و نفوذ اعضای دیگر سازمان برای دستیابی به مزایا و منافع در موقعیت‌های متعارض منعکس می‌کند و بیانگر آن است که در صورت ادراک از فضای سیاسی تمایل مدیران به استفاده از مهارت سیاسی برای نفوذ بر دیگران چقدر است (شیخی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۵، ۴۷). جهت سنجش این متغیر از پرسشنامه کامکار و فریس<sup>۱۶</sup> (۱۹۹۱) استفاده شده است. فریس و همکاران (۲۰۰۰) در پژوهش خود با عنوان «مهارت سیاسی در کار» نشان دادند که ادراک از سیاست‌های سازمانی تمایل افراد را به انجام رفتار سیاسی و استفاده از مهارت سیاسی توسط آن‌ها افزایش می‌دهد.

**فرضیه:** بین ادراک فضای سیاسی و مهارت سیاسی مدیران رابطه وجود دارد.

## ۲-۳- عوامل شغلی

عوامل شغلی مرتبط با مهارت سیاسی افراد در محیط کار که در این مطالعه مورد بررسی قرار گرفته‌اند شامل تناسب فرد-سازمان، استقلال شغلی، تنوع مهارت و بازخورد شغلی می‌باشند.

تناسب فرد-سازمان - سازگاری بین فرد و سازمان در کاری که انجام می‌دهد بعبارت دیگر دانش، مهارت و توانایی‌های فرد، همان دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی باشد که شغل فرد در سازمان به آن نیاز دارد (David, 2007, 86). مدیران به جهت این که بایستی از طریق دیگران در سازمان به اهداف نائل شوند، بنابراین باید دارای مهارت‌های اجتماعی از جمله مهارت سیاسی باشند تا بتوانند از طریق ایجاد تعامل و برقراری ارتباط

هاچوارتز و همکاران<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۵) استفاده شده است. نتایج حاصل از مطالعه حسنی و همکاران (۱۳۹۵) با عنوان «بررسی نقش میانجی مهارت سیاسی و استرس شغلی در رابطه بین احساس پاسخگویی فردی و عملکرد شغلی» حاکی از وجود رابطه مثبت و معنی‌داری بین پاسخگویی فردی و مهارت سیاسی می‌باشد.

**فرضیه:** بین پاسخگویی فردی و مهارت سیاسی مدیران رابطه وجود دارد.

اراده سیاسی - به عنوان ظرفیت افراد برای گسترش انرژی به منظور دستیابی به یک هدف خاص تعریف شده است (Coole, 2007, 103). مینتربرگ (۱۹۸۳) معتقد است که افراد قبل از درگیر شدن در رفتار سیاسی نیاز به نشان دادن تمایل یا انگیزش برای گسترش منابع شخصی دارند. انگیزه‌ها چراهای رفتار هستند و جهت کلی رفتار هر فرد را معین می‌کنند (Van der mat, 2008, 92). در واقع بازیگران سیاسی کارآمد باید دارای دو ویژگی اراده سیاسی و مهارت سیاسی باشند. شاخص‌های اراده سیاسی شامل خودخدمتی و نوع دوستی است؛ نوع دوستی؛ اشاره به کمک به دیگران و مشارکت با آن‌ها جهت انجام وظایف سازمانی در شرایط نامعمول سازمانی دارد (Garg & Renu, 2006, 532). خودخدمتی؛ رقابت نمودن با دیگران و انجام کارهایی برای دنبال نمودن نفع شخصی از طریق مشارکت در عرصه سیاسی و استفاده از تاکتیک‌هایی برای موفقیت خود می‌باشد (Treadway et al, 2005, 232). برای سنجش متغیر اراده سیاسی از پرسشنامه ترم‌بلی و همکاران<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۹) استفاده شده است. کاپوتسیس و همکاران<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۵) در پژوهش خود با عنوان «اندازه‌گیری اراده سیاسی در سازمان‌ها: توسعه ساخت تئوری و ارزیابی تجربی» نشان دادند که اراده سیاسی منجر به ایجاد انگیزه برای فعالیت سیاسی می‌شود و از این طریق روی مهارت سیاسی افراد هم تاثیر می‌گذارد.

**فرضیه:** بین اراده سیاسی و مهارت سیاسی مدیران رابطه وجود دارد.

ادراک فضای سیاسی - رابینز معتقد است که کلیه رفتارها در سازمان سیاسی است. منظور از ادراک فضای سیاسی درجه‌ای است که افراد محیط کار خود را بعنوان

سیاسی یک مکانسیم وابستگی کلیدی وجود دارد که تنظیم‌کننده تاثیر تلاش‌های نفوذ اجتماعی در ایجاد ارباب در سازمان‌ها می‌باشد.

**فرضیه:** بین استقلال شغلی و مهارت سیاسی مدیران رابطه وجود دارد.

تنوع مهارت- تنوع مهارت به گسترش نیازهای شغلی فرد که منجر می‌شود از استعدادها یا مهارت‌های متعدد به منظور انجام موفق شغل استفاده کند، اشاره دارد (جزنی، ۱۳۸۸: ص ۵۸). مدیران باهوش از نظر سیاسی نیازمند کسب دامنه گسترده‌ای از مهارت‌ها و دانش هستند. با توجه به پدیده جهانی شدن و افزایش ناهمگونی نیروی کار ضرورت استفاده از مهارت‌های مختلف توسط مدیران جهت برقراری ارتباط با زیردستان و نفوذ در آن‌ها و افزایش ارتباطات سازمانی درک می‌شود. متغیر تنوع مهارت با استفاده از پرسشنامه انگیزش شغلی هاگمن و اولدهام (۱۹۸۰) اندازه‌گیری شده است. نتیجه پژوهش فریس و همکاران (۲۰۰۵) با عنوان «اثر مهارت سیاسی در اثربخشی محیط‌کار» نشان داد که مهارت سیاسی در نتیجه تجربه و آموزش و افزایش مهارت‌ها ایجاد می‌گردد. تنوع مهارت‌ها به جهت توسعه آن‌ها از حیث فنی و هم از حیث ارتباطی بر مهارت سیاسی تاثیر مثبتی دارد، زیرا هرچه در سلسله مراتب سازمان به سمت بالاتر حرکت می‌کنیم، افزایش مهارت‌ها جهت دستیابی به اثربخشی ضروری می‌باشد.

**فرضیه:** بین تنوع مهارت‌ها و مهارت سیاسی مدیران رابطه وجود دارد.

بازخورد شغلی- یعنی میزان اطلاعاتی که افراد شاغل نسبت به اثربخشی و عملکرد کار خود دریافت می‌کنند و آگاه می‌شوند که تا چه اندازه کوشش‌های آن‌ها در کسب نتایج مؤثر است به عبارتی شغل باید به گونه‌ای طراحی شده باشد که اطلاعات واضح و مستقیم در مورد اثربخشی نتایج و عملکرد کاری به شاغل ارائه کند (واحدی و همکاران، ۱۳۹۳، ۳۲). مدیران برای کسب هوشیاری اجتماعی نیاز به بازخورد در تعاملات اجتماعی خود دارند که شامل سطح آگاهی و درکی است که به نمایش می‌گذارند. جلسات نقد و بازخورد می‌تواند میزان آگاهی را به صورت قابل توجهی افزایش دهد، از این رو اطلاعات

مؤثر و همچنین نفوذ در میان زیردستان به اهداف دست یابند. بنابراین بایستی قبل از انتصاب افراد در شغل‌های مدیریتی به برخورداری افراد از چنین مهارتی و همچنین سازگاری ارزش‌های فرد با شغل مورد نظر توجه نمود، زیرا در غیر این صورت اثربخشی در سازمان محقق نخواهد شد (Nurdpldk et al, 2009, 373). تناسب فرد- سازمان شامل پنج بعد سازگاری ارزش، سازگاری اهداف، سازگاری شخصیت، سازگاری محیط کاری و سازگاری نیازمندی‌های سازمان می‌باشد که با استفاده از پرسشنامه سکی گوچی<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۳) اندازه‌گیری می‌شود. پژوهش فریس و همکاران (۲۰۰۰) با عنوان «مهارت سیاسی در کار» نتایج حاصله بیانگر آن است که چنانچه افراد با شرایط و مهارت‌های مناسب برای شغل‌های مدیریتی انتخاب شوند، امکان کاربست مهارت سیاسی توسط آن‌ها افزایش می‌یابد.

**فرضیه:** بین تناسب فرد-سازمان و مهارت سیاسی مدیران رابطه وجود دارد.

استقلال شغلی- اشاره به میزان آزادی و اختیار فرد طی اجرای وظایف شغلی محوله دارد یعنی درجه‌ای که در آن شغل آزادی و عدم وابستگی لازم را برای فرد به وجود می‌آورد که بتواند کار خود و نحوه انجام و روش‌های مورد استفاده در انجام کار خود را تعیین کند (Castillo & Ewoodzie, 2014, 63). در واقع اگر مدیری برنامه روزانه خود را تنظیم کند و بهترین روش انجام وظایف‌اش را انتخاب نماید، در شغل خود دارای استقلال و خودمختاری است. استقلال شغلی باعث می‌شود تا تصمیمات و انتخاب‌های فرد اثربخش گردد، رفتارها و افکارش تنظیم شوند، حل مسأله نماید و بر پایه خودآگاهی و دانش شخصی از نقاط قوت و ضعف خود به اهداف فردی دست یابد. هر چه استقلال شغلی بیشتر شود امکان انجام رفتارهای سیاسی توسط افراد بیشتر می‌گردد (Cho et al, 2013, 774). در این تحقیق جهت سنجش متغیر استقلال شغلی از پرسشنامه انگیزش شغلی هاگمن و اولدهام<sup>۱۸</sup> (۱۹۸۰) استفاده شد. نتیجه پژوهش ویتاکر و دهلینگ<sup>۱۹</sup> (۲۰۱۳) با عنوان «تاثیر از استقلال و مهارت سیاسی در کار و پیامدهای ارباب در سازمان‌ها» بیانگر آن است که بین استقلال و مهارت

فرضیه: بین تمرکز و مهارت سیاسی مدیران رابطه وجود دارد.

رسمیت- به استاندارد کردن مشاغل و هدایت رفتاری کارکنان براساس قوانین و مقررات اشاره دارد. در سازمان با رسمیت بالا شرح شغل به صراحت توضیح داده شده و بسیاری از قوانین و مقررات به وضوح تعریف شده است (Mehrabi et al, 2013, 118). به طور کلی رسمیت در سازمان منجر به افزایش قوانین و مقررات شده که این امر تا حدودی بر انجام رفتارهای سیاسی توسط افراد در سازمان تاثیرگذار است زیرا زمانی که قوانین و مقررات افزایش پیدا کند، افراد باید در چارچوب آن عمل نموده و بدین ترتیب احتمال انجام رفتار سیاسی و بالطبع آن افزایش استفاده از مهارت سیاسی کاهش می‌یابد. میزان رسمیت در این تحقیق با استفاده از پرسشنامه هاگمن و اولدهام (۱۹۸۱) موردسنجش قرار گرفته است. در پژوهش فراندت و فریس<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) با عنوان «مدیریت اطلاعات و ادراکات» نتایج حاصله بیانگر وجود رابطه منفی بین متغیر رسمیت و مهارت سیاسی است یعنی زمانی که رسمیت بیشتر شود، تمایل به انجام فعالیت‌های سیاسی کمتر می‌گردد. اما نتیجه تحقیق فریس و همکاران (۲۰۰۰) حاکی از آن بود که بین رسمیت و مهارت سیاسی رابطه معناداری وجود ندارد.

فرضیه: بین رسمیت و مهارت سیاسی مدیران رابطه وجود دارد.

اندازه سازمان- اندازه سازمان عبارت است از بزرگی آن که از طریق تعداد افراد یا کارکنان مشخص می‌گردد. هرچه اندازه سازمان بزرگتر باشد، رسمیت و تمرکز در آن به دلیل افزایش قوانین و مقررات سازمانی بیشتر می‌شود (رابینز، ۱۳۲، ۱۳۹۰). به عبارتی با بزرگ شدن اندازه سازمان چون رفتار افراد در چارچوب قوانین و مقررات می‌باشد، امکان استفاده از مهارت سیاسی و انجام رفتارهای سیاسی کاهش می‌یابد. متغیر اندازه سازمان با استفاده از پرسش رابینز در خصوص تعداد کارکنان اندازه‌گیری شده است. چن و لین<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در تحقیق خود با عنوان «یک بررسی درباره شناسایی کاربرد مهارت سیاسی» دریافتند که متغیرهای اندازه سازمان، سن و جنس رابطه معناداری با مهارت سیاسی ندارد.

ارزشمندی برای دریافت‌کنندگان بازخورد فراهم می‌کنند. نتیجه بازخورد، آگاهی مدیران از رفتار اجتماعی خود و از پاسخ‌های مختلفی خود به افرادی که با آن‌ها تعامل دارند، می‌باشد (Kimura, 2015, 318). جهت سنجش متغیر بازخورد شغلی نیز از پرسشنامه انگیزش‌شغلی هاگمن و اولدهام (۱۹۸۰) استفاده شده است. نتیجه پژوهش فریس و همکاران (۲۰۰۵) با عنوان «اثر مهارت سیاسی در اثربخشی محیط کار» بیانگر آن است که مهارت سیاسی در نتیجه آموزش، اقدام و تجربه ایجاد می‌گردد و از طریق بازخورد می‌توان به خودارزیابی و خودآگاهی پی برد و اقداماتی در جهت بهبود و دستیابی به اثربخشی انجام داد.

فرضیه: بین بازخورد شغلی و مهارت سیاسی مدیران رابطه وجود دارد.

#### ۲-۴- عوامل سازمانی

عوامل سازمانی متعددی با مهارت سیاسی مرتبط می‌باشند که در این پژوهش تمرکز، رسمیت و اندازه سازمان مورد بررسی قرار گرفته‌اند. تمرکز- یکی از جنبه‌های ساختار سازمانی است و اشاره دارد به حوزه‌ای که مدیریت ارشد قدرت تصمیم‌گیری را در دست می‌گیرد (Lee & Yang, 2014, 101). هر چه مدیران به زیردستان اعتماد بیشتری داشته باشند و آنان را افرادی شایسته بدانند، تفویض اختیارات به زیردستان بیشتر خواهد و در سازمان عدم تمرکز ایجاد خواهد شد. در سازمان‌ها هرچه تمرکز بیشتر شود، امکان انجام رفتار سیاسی و کاربست مهارت سیاسی برای مدیران بیشتر می‌گردد، زیرا قدرت تنها در دست آن‌هاست و از طریق افزایش قدرت خود می‌توانند بیشتر بر دیگران اعمال نفوذ کنند و آن‌ها را به دستیابی به اهداف خود و سازمان وادار کنند (Mihm et al, 2010, 838). متغیر تمرکز در این پژوهش با استفاده از پرسشنامه مقیمی و رمضان (۱۳۹۰) اندازه‌گیری می‌شود. فراندت و فریس (۱۹۹۰) در پژوهش خود با عنوان «مدیریت اطلاعات و ادراکات» دریافتند که با وجود عدم تمرکز سازمان تمایل به انجام فعالیت‌های سیاسی و بالطبع آن بهبود مهارت سیاسی بیشتر می‌گردد.



گرایش سیاسی بوروکرات‌ها بر دیدگاه و مهارت سیاسی آن‌ها تاثیر مثبتی دارد.

**فرضیه:** بین گرایش سیاسی و مهارت سیاسی مدیران رابطه وجود دارد.

پایگاه اقتصادی-اجتماعی- پایگاه نشان‌دهنده آن است که فرد در مقایسه با دیگران، در چه مرتبه‌ای قرار دارد. پایگاه اقتصادی- اجتماعی، نظام قشربندی اجتماعی است که افراد را برحسب میزان برخورداریشان از کیفیت‌های مطلوب رتبه‌بندی کرده و آن‌ها را در طبقات اجتماعی متناسب با وضعیت‌شان جای می‌دهد(نبوی و همکاران، ۱۳۸۹، ۷۸). آلموند و پاول<sup>۲۳</sup> (۲۰۰۲) ضمن تاکید بر تحصیلات، درآمد و رتبه شغلی افراد در تعیین پایگاه اجتماعی- اقتصادی آنان، معتقدند افراد تحصیل کرده، ثروتمند و بهره‌مند از مهارت‌های حرفه‌ای پیشرفته‌تر، بیشتر ممکن است که واجد ایستارهای سیاسی باشند. منابع و مهارت‌هایی که این‌گونه افراد در زندگی خصوصی خود به‌دست می‌آورند، در مواردی می‌تواند منجر به کسب و به‌کارگیری مهارت سیاسی توسط این افراد شود. به‌عبارتی در صورت توسعه اقتصادی و در پی آن کسب موقعیت بهتر در سازمان تمایل به انجام فعالیت سیاسی توسط مدیران افزایش یافته و در صدد کسب مهارت سیاسی جهت نفوذ بر دیگران به‌منظور دستیابی به اهداف برخوانند آمد(Meurs, 2008, 38). برای اندازه‌گیری پایگاه اقتصادی- اجتماعی پرسشنامه مورس (۲۰۰۸) استفاده شده است. مورس<sup>۲۴</sup> (۲۰۰۸) در پژوهش خود در رابطه با «پیشگویی رفتار آموخته شده از ابعاد مهارت سیاسی و چگونگی تاثیر مهارت سیاسی بر فرایند استرس» دریافت که پایگاه اجتماعی- اقتصادی بر مهارت سیاسی افراد تاثیر مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه:** بین پایگاه اقتصادی- اجتماعی و مهارت سیاسی مدیران رابطه وجود دارد.

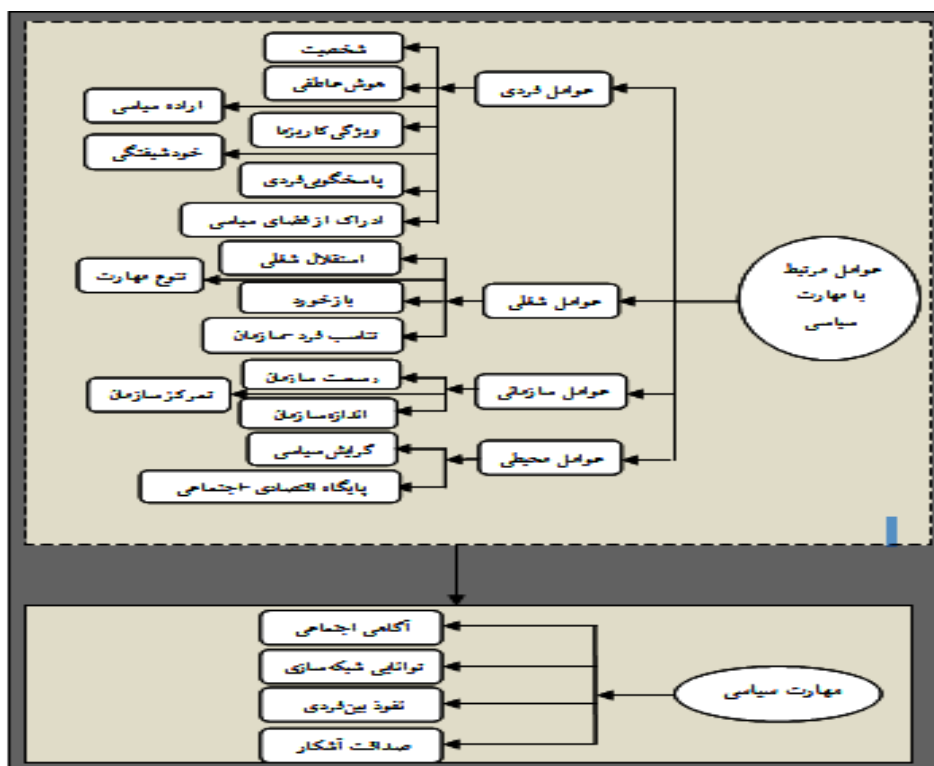
با توجه به مطالب فوق و پس از بررسی ادبیات موضوع و پیشینه تحقیقات گرفته مدل مفهومی پژوهش به صورت ذیل می‌باشد.

**فرضیه:** بین اندازه سازمان و مهارت سیاسی مدیران رابطه وجود دارد.

## ۲-۵- عوامل محیطی

عوامل محیطی مرتبط با مهارت سیاسی که در این پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته‌اند شامل گرایش سیاسی و پایگاه اجتماعی- اقتصادی می‌باشند.

گرایش سیاسی- برای توصیف گرایش‌های سیاسی و حزبی بوروکرات‌های دولتی از مفهوم وفاداری حزبی استفاده می‌شود. بطور کلی وفاداری به معنای احساس هویت داشتن با یک گروه، جامعه، سازمان و... است. رویکرد اداره امور دولتی نوین بیان می‌کند اصلی‌ترین مهارت لازم برای یک مدیر دولتی این است که چگونه یک دیوانسالار سیاسی باشد، یعنی بتواند با سیاستمداران و محیط بیرونی چنان رابطه‌ای برقرار کند که برای مدیر و سازمان سودمند باشند. مدیران اجرایی سیاسی در ختم‌شی‌گذاری صاحب نفوذ شده‌اند. عواملی مانند تشخیص فرصت‌های مناسب برای ایجاد تغییر تدریجی در ختم‌شی‌های عمومی، استفاده از مهارت‌هایشان در تجزیه و تحلیل و تدوین دستور جلسه سیاسی، اشغال خلأ قدرت ناشی از بی‌توجهی، ابهام و عدم قطعیت و تطبیق فعالیت‌هایشان با سطح بازی سیاسی درحال انجام، ضرورت به سیاسی بودن را بیشتر می‌کند. اغلب افراد یک احساس یگانگی و تعلق نسبت به یک حزب سیاسی دارند. این احساس تعلق و یگانگی هویت‌حزبی نام دارد و بر رفتارهای افراد تاثیر می‌گذارد که به گرایش سیاسی تعبیر می‌شود. در مجموع مدیر اثربخش کسی است که یک بازیگر سیاسی خوب باشد. بنابراین لازمه اثربخش بودن یک رییس اداره امور دولتی پیدا کردن معرفت به سیاست و افزایش مهارت سیاسی در یک فرایند سیاسی و داشتن توانایی سر و سامان دادن به برنامه‌های عمومی در عرصه سیاست است (Yang and Holzer, 2005, 114). جهت سنجش گرایش سیاسی مدیران از پرسشنامه قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۹) استفاده شده است. کمپل<sup>۲۲</sup> (۱۹۶۴) در تحقیق خود با عنوان «خلاصه‌ای از رأی‌گیری در آمریکا» اظهار نمود که



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر دارای جهت‌گیری توسعه‌ای، فلسفه پژوهش اثبات‌گرایی با رویکردی قیاسی است که استراتژی پژوهش پیمایش را با هدف توصیف و تبیین به‌کار می‌برد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه است. جامعه آماری این پژوهش را مدیران وزارت کشور (شامل استانداران، فرمانداران و معاونین آن‌ها و مدیران کل استانداری‌ها) تشکیل می‌دهند که تعداد آن‌ها ۳۳۴۱ می‌باشد. از آن‌جا که حجم جامعه آماری در فرایند پیاده‌سازی مدل بزرگ بوده و بررسی نظرات تمام جامعه آماری به لحاظ زمان و هزینه اقتصادی نمی‌باشد، لذا اقدام به نمونه‌گیری خواهد شد. روش نمونه‌گیری به صورت خوشه‌ای چند مرحله‌ای است. از این رو ابتدا از بین ۳۱ استان کشور، ۵ استان (تهران، خراسان رضوی، گیلان، کرمان و مازندران) به صورت تصادفی انتخاب خواهند شد. به منظور تجانس بیشتر حجم نمونه انتخابی با جامعه آماری، تعداد نمونه در هر استان انتخابی، متناسب با حجم جامعه آماری آن استان و به صورت تصادفی نمونه از هر استان انتخاب می‌شود. همچنین

برای برآورد حجم نمونه، از جدول کرجسی و مورگان<sup>۲۵</sup> (۱۹۷۰) استفاده شده است. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان تعداد ۲۵۵ نفر برآورد گردید، اما جهت اطمینان بیشتر به جهت احتمال عدم بازگشت پرسشنامه‌ها به صورت صحیح یا عدم تکمیل آن‌ها توسط مدیران تعداد ۱۴۵ پرسشنامه بیشتر توزیع شد که از این میان پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده اطلاعات ۳۴۵ پرسشنامه قابل استفاده و مابقی به جهت عدم تکمیل و بازگشت ندادن پرسشنامه‌ها حذف شدند. برای حصول اطمینان از بومی‌سازی انجام شده گویه‌ها، پرسشنامه‌ها در اختیار برخی اساتید مدیریت و کارشناسان خبره قرار گرفت و روایی محتوای آن‌ها تایید شد. همچنین به منظور سنجش روایی سؤال‌ها از اعتبار عاملی استفاده شد. مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی متغیرها ۰/۴ می‌باشد. در این تحقیق تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی متغیرها از ۰/۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

جدول ۱- ضرایب بارهای عاملی متغیرهای پژوهش

مقدار p	مقدار t	بار عاملی استاندارد شده	متغیر	سازه
۰/۰۰۰	۱۲/۳۱۸	۰/۸۸۵	رسمیت	عوامل سازمانی
۰/۰۰۰	۹/۷۱۲	۰/۶۲۱	تمرکز	
		۰/۶۱۸	اندازه سازمان	
۰/۰۰۰	۱۱/۸۷۷	۰/۷۱۷	استقلال شغلی	عوامل شغلی
۰/۰۰۰	۷/۹۸۸	۰/۴۴۶	تنوع مهارت	
۰/۰۰۰	۸/۱۵۷	۰/۴۵۷	بازخورد شغلی	
		۰/۶۲۱	تناسب فرد-سازمان	
۰/۰۰۰	۱۴/۹۲۷	۰/۷۷۵	شخصیت	عوامل فردی
۰/۰۰۰	۱۳/۰۹۸	۰/۸۳۷	خودشیفتگی	
۰/۰۰۰	۱۴/۰۷۱	۰/۶۹۰	ویژگی کاریزما	
۰/۰۰۰	۱۲/۴۵۷	۰/۶۸۹	هوش عاطفی	
۰/۰۰۰	۱۶/۳۹	۰/۷۳۶	اراده سیاسی	
۰/۰۰۰	۱۱/۴۰۸	۰/۶۰۷	پاسخگویی فردی	
		۰/۷۴۶	ادراک از فضای سیاسی	
۰/۰۰۰	۶/۲۴۵	۰/۳۲	گرایش سیاسی	عوامل محیطی
		۰/۴۷۳	پایگاه اجتماعی-اقتصادی	
۰/۰۰۰	۶/۴۷۸	۰/۵۶۹	آگاهی اجتماعی	مهارت سیاسی
۰/۰۰۰	۶/۷۹۹	۰/۸۹۲	نفوذ بین فردی	
۰/۰۰۰	۶/۷۹۵	۰/۶۴۰	توانایی شبکه‌سازی	
		۰/۴۲۰	صداقت آشکار	

در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار خواهند بود و با توجه به مقادیر t، فرضیه پژوهش تایید می‌شود. با توجه به نتایج یافته‌های پژوهش که در جدول (۲) نشان داده شده است، می‌توان گفت که عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی با مهارت سیاسی رابطه معنی‌دار و مثبتی دارند. همچنین از میان متغیرهای عوامل فردی (هوش عاطفی، اراده سیاسی، ویژگی کاریزما، پاسخگویی فردی، ادراک فضای سیاسی و شخصیت)، از میان متغیرهای عوامل شغلی (تناسب فرد-سازمان، تنوع مهارت و استقلال شغلی)، از میان متغیرهای عوامل محیطی (گرایش سیاسی و پایگاه اجتماعی-اقتصادی) رابطه مثبت و معنی‌داری با مهارت سیاسی دارند اما برای متغیرهای خودشیفتگی از عوامل فردی، بازخورد شغلی از عوامل شغلی، تمرکز و اندازه سازمان از عوامل سازمانی رابطه‌ای یافت نشد. همانطور که در جدول مشاهده می‌شود از بین متغیرهای عوامل سازمانی تنها متغیر رسمیت رابطه معنی‌دار و معکوس با مهارت سیاسی دارد.

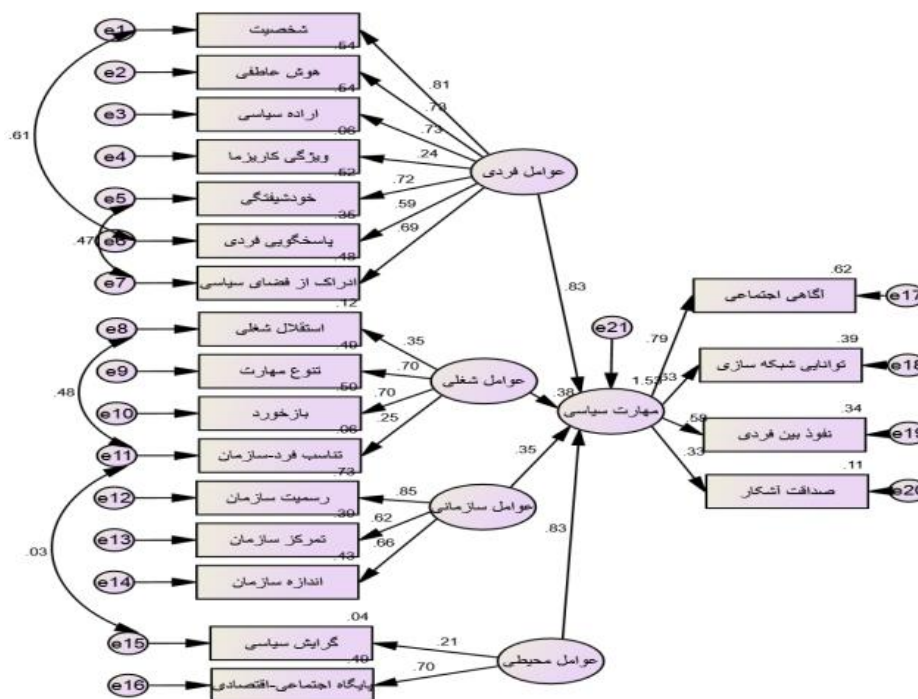
همان‌طور که در جدول (۱) مشاهده می‌شود تمامی بارهای عاملی متغیرها در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار شده‌اند (آماره t خارج بازه ۱/۹۶ تا ۱/۹۶- قرار گرفته است) و توانسته‌اند سهم معناداری در اندازه‌گیری سازه مربوطه نیز از مدل معادلات ساختاری شامل تحلیل عاملی تاییدی و تحلیل مسیر استفاده شده است. نرم‌افزارهای مورد استفاده برای بررسی و تحلیل داده‌ها نرم‌افزار Spss و Amos می‌باشند.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

به منظور آزمون مدل ارائه شده و سنجش رابطه علی میان متغیرهای ذکر شده طبق فرضیه‌ها از مدلسازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر استفاده شده است. برای اینکه مدل ساختاری یا همان نمودار مسیر تایید شود، باید مقادیر اعداد معناداری و ضرایب استاندارد، معنادار باشند. اگر مقادیر t در بازه بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶- قرار نگیرند، روابط

جدول ۲- ضرایب مسیر، آماره t و نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه
عوامل فردی ← مهارت سیاسی	۰/۸۳۱	۱۳/۴۵۶**	تأیید فرضیه
شخصیت ← مهارت سیاسی	۰/۳۱۶	۶/۱۲۰**	تأیید فرضیه
هوش عاطفی ← مهارت سیاسی	۰/۳۵۲	۶/۸۹۹**	تأیید فرضیه
اراده سیاسی ← مهارت سیاسی	۰/۱۸۰	۴/۴۷۵**	تأیید فرضیه
ویژگی کاریزما ← مهارت سیاسی	۰/۱۶۳	۴/۱۶۳**	تأیید فرضیه
خودشیفتگی ← مهارت سیاسی	۰/۰۴۱	۰/۷۴۷	رد فرضیه
پاسخگویی فردی ← مهارت سیاسی	۰/۱۱۹	۲/۳۵۷**	تأیید فرضیه
ادراک فضای سیاسی ← مهارت سیاسی	۰/۲۷۰	۵/۱۵۴**	تأیید فرضیه
عوامل شغلی ← مهارت سیاسی	۰/۳۸۳	۳/۸۱۴**	تأیید فرضیه
تناسب فرد-سازمان ← مهارت سیاسی	۰/۳۹۹	۸/۰۲۸**	تأیید فرضیه
تنوع مهارت ← مهارت سیاسی	۰/۱۱۳	۲/۰۹۴**	تأیید فرضیه
بازخورد شغلی ← مهارت سیاسی	۰/۱۱۰	۱/۵۴۵**	رد فرضیه
استقلال شغلی ← مهارت سیاسی	۰/۴۰۹	۸/۲۵۴**	تأیید فرضیه
عوامل سازمانی ← مهارت سیاسی	۰/۳۵۴	۲/۵۰۵**	تأیید فرضیه
رسمیت ← مهارت سیاسی	-۰/۴۸۶	۱۰/۲۷۶**	تأیید فرضیه
تمرکز ← مهارت سیاسی	۰/۰۹۴	۱/۷۴۰**	رد فرضیه
اندازه سازمان ← مهارت سیاسی	۰/۰۷۶	۱/۴۱۰**	رد فرضیه
عوامل محیطی ← مهارت سیاسی	۰/۸۲۹	۳/۹۳۴**	تأیید فرضیه
گرایش سیاسی ← مهارت سیاسی	۰/۲۹۸	۵/۷۸۱**	تأیید فرضیه
پایگاه اقتصادی-اجتماعی ← مهارت سیاسی	۰/۶۱۸	۱۴/۵۴۷**	تأیید فرضیه



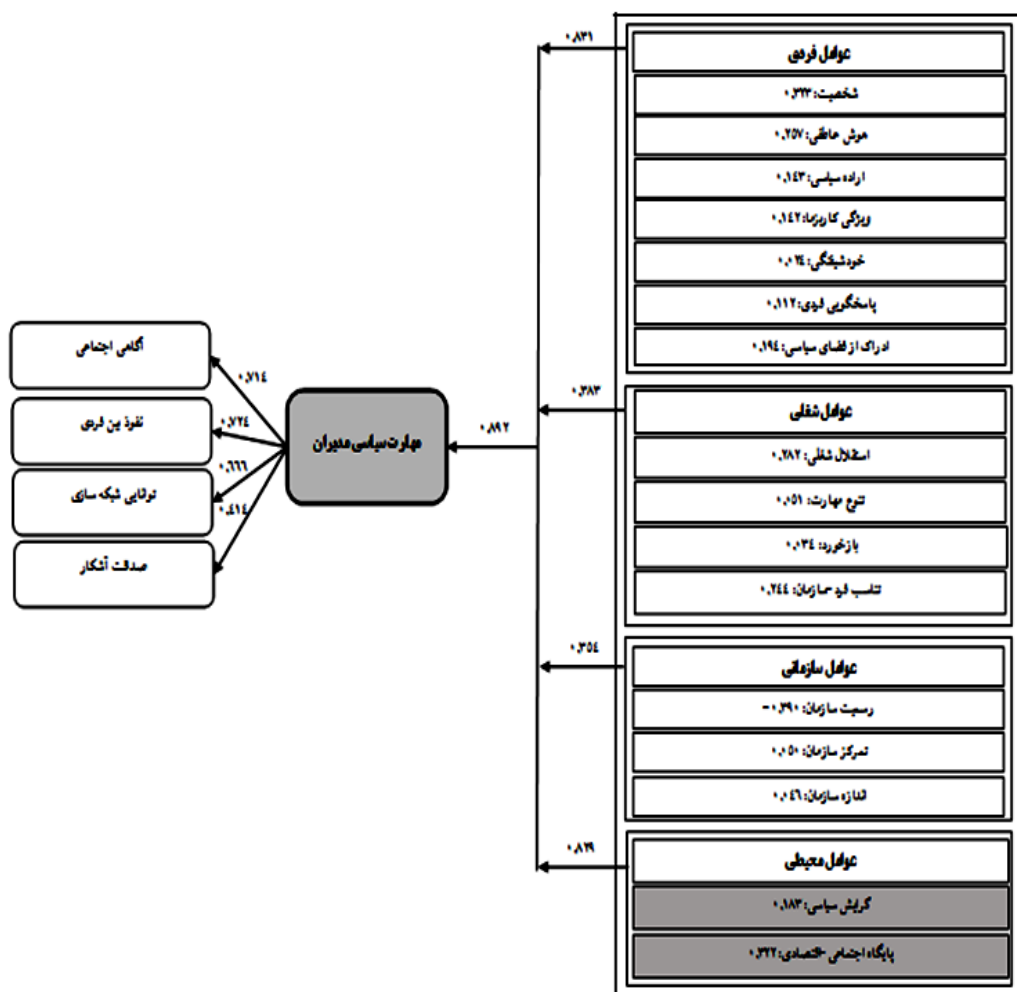
شکل ۲- نتایج مدل سازی معادلات ساختاری برای بررسی مدل پیشنهادی پژوهش

۲/۰۳۷ است و مقدار شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۹۴۸ است. سایر شاخص‌ها برای برازش مدل پیشنهادی پژوهش در جدول ذیل آمده است.

خروجی نرم‌افزار نشان‌دهنده مناسب بودن مدل پیشنهادی پژوهش است، به طوری که مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) برابر با ۰/۰۵۳ است، مقدار کای اسکوئر بهنجار شده (CMIN/DF) برابر با ۲/۰۳۷ است، شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۹۴۸ است، شاخص نیکویی اصلاح شده (AGFI) برابر با ۰/۹۴۸ است، شاخص برازش تطبیقی (CFI) برابر با ۰/۹۹۴ است، شاخص برازش هنجار شده (NFI) برابر با ۰/۹۷۱ است، شاخص تاکر- لوئیس (TLI) برابر با ۰/۹۳۵ است، شاخص برازش افزایشی (IFI) برابر با ۰/۹۹۶ است.

جدول ۳- شاخص‌های برازش مدل پیشنهادی پژوهش

مقدار گزارش شده	حد قابل قبول	شاخص
۰/۰۵۳	برابر یا کوچک‌تر از ۰/۰۸	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
۲/۰۳۷	برابر یا کوچک‌تر از ۳	کای اسکوئر بهنجار شده (CMIN/DF)
۰/۹۴۸	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص نیکویی برازش (GFI)
۰/۹۴۸	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص نیکویی اصلاح شده (AGFI)
۰/۹۹۴	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۹۷۱	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص برازش هنجار شده (NFI)
۰/۹۳۵	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص تاکر- لوئیس (TLI)
۰/۹۹۶	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص برازش افزایشی (IFI)



شکل ۳- مدل نهایی پژوهش

جدول ۴- نتایج رتبه‌بندی آزمون فریدمن متغیرهای پژوهش

مقدار p	درجه آزادی	کای اسکور	میزان رتبه	میانگین رتبه‌ها	ابعاد
۰/۰۰۰	۳	۱۸۱/۸۴۲	۲	۲/۹۳	عوامل فردی
			۱	۲/۹۹	عوامل شغلی
			۴	۲/۰۲	عوامل سازمانی
			۳	۲/۰۵	عوامل محیطی
۰/۰۰۰	۶	۵۵۶/۹۶۳	۵	۳/۶۸	شخصیت
			۴	۴/۴۰	هوش عاطفی
			۳	۴/۶۱	اراده سیاسی
			۲	۴/۸۲	کاريزما
			۷	۱/۸۵	خودشیفتگی
			۶	۳/۶۱	پاسخگویی فردی
			۱	۵/۰۱	ادراک فضای سیاسی
۰/۰۰۰	۳	۱۰۹/۶۹۶	۳	۲/۴۵	استقلال شغلی
			۲	۲/۷۱	تنوع مهارت
			۴	۱/۹۹	بازخورد
			۱	۲/۸۶	تناسب فرد-سازمان
۰/۰۰۰	۲	۱۰/۸۷۷	۱	۲/۱۰	رسمیت
			۳	۱/۹۰	تمرکز
			۲	۲/۰۰	اندازه
۰/۰۰۰	۱	۴۳/۳۷۳	۲	۱/۳۳	گرایش سیاسی
			۱	۱/۶۷	پایگاه اجتماعی-اقتصادی

بین فردی، توانایی شبکه‌سازی، آگاهی اجتماعی و صداقت آشکار) به ترتیب بیشترین رتبه را دارند.

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

علت اساسی برای انجام این پژوهش این است که در سال‌های اخیر مهارت‌های بین فردی به مثابه جزء اساسی رهبری اثربخش مطرح بوده است. از این رو اهمیت سنجی و شناسایی عوامل مرتبط با شکل‌گیری مهارت‌های سیاسی از اهمیت زیادی برخوردار است. در این پژوهش سعی گردید تا با توجه به مطالعه و بازبینی پژوهش‌های انجام شده در این حوزه مدل مفهومی نسبتاً جامعی جهت شناسایی عوامل مرتبط با مهارت سیاسی ارائه گردد. از این حیث ابتدا عوامل مرتبط با مهارت سیاسی مدیران از طریق مطالعات اکتشافی و نظرسنجی از خبرگان مورد شناسایی قرار گرفت و سپس این عوامل در قالب مدل طراحی شده در جامعه آماری موردنظر به

نتایج آزمون رتبه‌بندی فریدمن که به منظور رتبه‌بندی عوامل مرتبط با مهارت سیاسی مدیران در جامعه مورد مطالعه انجام شده است، در جدول (۴) نشان داده شده است. با توجه به جدول فوق که در آن مقدار p هر یک از متغیرها و مولفه‌های آن از سطح معنی‌داری (۰/۰۵) کوچک‌تر است، لذا فرض صفر مبنی بر یکسان بودن رتبه طبقات رد می‌شود و می‌توان گفت از میان عوامل مرتبط با مهارت سیاسی مدیران (عوامل شغلی، عوامل فردی، عوامل محیطی و عوامل سازمانی)، از میان مولفه‌های عوامل فردی (ادراک فضای سیاسی، کاريزما، اراده سیاسی، هوش عاطفی، شخصیت و پاسخگویی فردی)، از بین مولفه‌های عوامل شغلی (تناسب فرد-سازمان، تنوع مهارت، استقلال شغلی و بازخورد)، از میان مولفه‌های عوامل سازمانی (رسمیت، اندازه و تمرکز سازمان)، از میان مولفه‌های عوامل محیطی (پایگاه اجتماعی-اقتصادی) و از بین ابعاد مهارت سیاسی (نفوذ

بالا تر در سازمان نسبت به کارکنان موقعیت‌های پایین‌تر، ادراک قوی‌تری از سیاست سازمانی دارند، زیرا آن‌ها قدرت بیشتری دارند که به آن‌ها اجازه می‌دهد تا منابع را بدست آورند و برای دستیابی به منفعت بیشتر بایستی مهارت سیاسی داشته باشند.

جهت نفوذ سازمانی و بین فردی در میان کارکنان، هوش عاطفی (توانایی درک احساسات خود و دیگران و مدیریت عواطف) ضرورت دارد که منجر به ایجاد رضایت شغلی می‌گردد. از آنجایی رضایت شغلی بالای کارکنان باعث بهبود عملکرد و موفقیت سازمان می‌شود، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها افراد با هوش عاطفی و مهارت سیاسی بالا را برای مدیریت انتخاب کنند. برای افراد با ویژگی‌های شخصیتی مثل فروتنی، برون‌گرایی یا درونگرایی بسیار قوی و... یا خودشیفتگی که منجر به از دست دادن مطلوبیت فرد نزد دیگران می‌گردد، جهت گسترش ارتباطات اجتماعی پیشنهاد می‌گردد از جلسات مشاوره استفاده شود. با توجه به این که افزایش رسمیت و قوانین و مقررات منجر به کاهش استفاده از مهارت سیاسی توسط مدیران می‌شود، بنابراین پیشنهاد می‌گردد تا حد امکان از بوروکراسی‌های زاید اداری کاسته شده و قوانین و مقررات به صورت واضح تبیین شود تا امکان استفاده از چنین مهارتی برای مدیران به صورت مشروع وجود داشته باشد.

در هنگام انتخاب و انتصاب افراد برای مشاغل مدیریتی مانند سایر مشاغل به تناسب فرد-سازمان یعنی تناسب بین ویژگی‌ها و فرهنگ شخص با شغل، فرهنگ سازمان و اهداف آن توجه نمود تا حداکثر اثربخشی حاصل شود. همچنین تناسب فرد-سازمان منجر به افزایش رضایت در محیط کار می‌گردد که در نتیجه از بروز رفتارهای سیاسی منفی جلوگیری می‌کند و باعث می‌شود از مهارت سیاسی در جهت مثبت استفاده شود. همچنین پیشنهاد می‌گردد افراد دارای مهارت سیاسی بعنوان افرادی مناسب با زمینه شغلی و سازمانی باشند که در این صورت دارای هوشیاری اجتماعی و سازگاری برای ارزیابی موقعیت‌ها هستند و استراتژی نفوذ مناسب را انتخاب نموده و آن را به شکل موثری اجرا می‌نمایند بگونه‌ای که خالص، صمیمانه و معتبر درک شود. استفاده

آزمون گذاشته شد. نتایج حاصله از آزمون مدل، ضمن تایید مدل پیشنهادی نشان داد که بین عوامل مرتبط با مهارت سیاسی و مهارت سیاسی مدیران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و از این میان عوامل شغلی بیشترین رابطه مثبت را با مهارت سیاسی مدیران داشته و عوامل فردی، عوامل محیطی و عوامل سازمانی به ترتیب در رده‌های دوم، سوم و چهارم قرار دارند. همچنین مولفه‌های عوامل فردی (به غیر از خودشیفتگی)، عوامل شغلی (به غیر از بازخورد شغلی)، عوامل سازمانی (به غیر از تمرکز و اندازه سازمان) و مولفه‌های عوامل محیطی پیش‌بینی‌کننده مهارت سیاسی مدیران می‌باشد و تمامی مولفه‌های مذکور رابطه مثبت و معناداری با مهارت سیاسی دارد به غیر از متغیر رسمیت که با مهارت سیاسی رابطه منفی و معکوس دارد. نتایج آزمون فریدمن جهت رتبه‌بندی متغیرهای پژوهش و مولفه‌های آن‌ها نیز بیانگر آن است که از میان مولفه‌های عوامل فردی (ادراک فضای سیاسی، کاریزما، اراده سیاسی، هوش عاطفی، شخصیت و پاسخگویی فردی)، از بین مولفه‌های عوامل شغلی (تناسب فرد-سازمان، تنوع مهارت، استقلال شغلی و بازخورد)، از میان مولفه‌های عوامل سازمانی (رسمیت، اندازه و تمرکز سازمان)، از میان مولفه‌های عوامل محیطی (پایگاه اجتماعی-اقتصادی) و از بین ابعاد مهارت سیاسی (نفوذ بین فردی، توانایی شبکه‌سازی، آگاهی اجتماعی و صداقت آشکار) به ترتیب بیشترین رتبه را دارند.

کاربرد ضمنی پژوهش حاضر برای مدیران است که بایستی درک شود که مهارت سیاسی قابل آموختن است و با توجه به این که در فرایند ارتباطات سازمانی و جهت دستیابی به اهداف سازمان کاربرد دارد، بایستی از طریق جلسه‌های کارورزی، مربی‌گری اجرایی و کتاب‌های رهبری به مدیران آموزش داده شود. از آن‌جا که ایجاد ارتباط اجتماعی صمیمانه بین مدیر و کارکنان متناسب با بلوغ شخصیتی آن‌ها در کاهش برداشت منفی از سیاست و وقوع رفتار سیاسی موثر است، بنابراین لازم است که مدیران با استفاده از مهارت سیاسی خود، ادراک مثبت از سیاست و انجام رفتارهای سیاسی مشروع را در جهت دستیابی به اهداف سازمان ترویج دهند. کارکنان سطوح

۳) حیدری زاده، زهرا؛ حسنی، محمد و قاسم زاده علیشاهی، ابوالفضل (۱۳۹۲)، «تأثیر فرهنگ خدمتگزاری بر پاسخگویی فردی و مسئولیت اجتماعی کارکنان با تاکید بر اخلاق کار اسلامی»، دوفصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت اسلامی، شماره ۲۱، دوره ۲، صص ۱۵۱-۱۷۵.

۴) خرم، سید محمد (۱۳۸۹)، «رابطه بین ادراک فضای سیاسی سازمان و رضایت شغلی کارکنان معاونت فرهنگی و اجتماعی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری»، به راهنمایی قدرت‌اله باقری راغب، دانشکده مدیریت پردیس قم دانشگاه تهران، کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی.

۵) خیرمند، مرضیه؛ لطفی، حسین و اعتباریان، اکبر (۱۳۹۱)، «بررسی رابطه بین مهارت‌های مدیریتی مدیران شعب بانک کشاورزی استان اصفهان با میزان کارایی شعب»، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۲۵، دوره ۳، صص ۹۳-۱۱۹.

۶) دعائی، حبیب اله؛ مرتضوی، سعید (۱۳۸۴)، «مهارت‌های مدیریتی»، تهران، نشر بیان هدایت نور.

۷) رایبیز، استیفن پی (۱۳۹۰)، «مبانی رفتار سازمانی»، ترجمه دکتر علی پارسایان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ پانزدهم.

۸) شیخی نژاد، فاطمه؛ فانی، علی اصغر، دانایی فرد، حسن و حسن زاده، علیرضا (۱۳۹۵)، «بررسی پیشایندهای برداشت از سیاست سازمان»، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۲۵، صص ۴۵-۶۶.

۹) شیرینی، اردشیر؛ خلدشرفی، صبریه؛ دهقانی سلطانی، مهدی و یاسینی، علی (۱۳۹۴)، «بررسی ارتباط بین خودشیفتگی مدیران و رفتارهای منافقانه با نقش میانجی رفتار ماکیاولی‌گری مدیران در سازمان‌های دولتی کرمانشاه»، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، شماره ۳، دوره ۳، صص ۱۰۷-۱۲۸.

۱۰) نبوی، سید عبدالحسین؛ حسین زاده، علی حسین و حسینی، سیده هاجر (۱۳۸۹)، «بررسی عوامل اجتماعی و اقتصادی موثر بر احساس امنیت

از جلسات بازی نقش ضبط شده برای مدیران جهت یادگیری روش زیرکانه تعامل با دیگران می‌تواند به گسترش هوشیاری اجتماعی کمک کند. پیشنهاد می‌شود مدیران از روش مربی‌گری اجرایی استفاده کنند که فن موثری جهت کمک به مدیران عالی برای تشخیص موقعیت‌های سیاسی است و می‌آموزند که استراتژی‌های موثر برای برقراری ارتباط با چنین محیط‌هایی را تعبیه کنند. تقویت ارتباطات رو در رو مدیران با کارکنان منجر می‌شود که مدیران و کارکنان مهارت‌های برقراری ارتباط موثر با کارکنان را فرا گیرند. ادراک از فضای سیاسی به صورت منفی به خاطر عدم اطمینان و ابهام رخ می‌دهد. بنابراین زمانی که اطلاعات در سازمان به اشتراک گذاشته شود امکان درک منفی از سیاست سازمانی کاهش یافته و تمایل به استفاده از مهارت سیاسی در جهت مثبت بیشتر می‌گردد. مهارت سیاسی بعنوان یک ویژگی مهم که لازمه موفقیت شغلی و حرفه‌ای در همه سازمان‌ست، بایستی درون فهرست گسترده تری از شایستگی‌های کلیدی جای داده شود تا در آموزش منابع انسانی و نیازهای توسعه‌ای آینده در نظر گرفته شود. همچنین مدیران با تغییر روش‌های سنتی باید به گونه‌ای عمل نمایند که باتقویت مهارت سیاسی در کنار هوش عاطفی و هوش عقلایی ضمن افزایش بهره هوش مدیریتی خود تغییرات و تحولات سازمانی را به گونه‌ای عالی مدیریت کنند و به اهداف سازمانی دست یابند.

### فهرست منابع

۱) حسنی، محمد؛ دهقانی، فرحناز و کاظم زاده بیطالی، مهدی (۱۳۹۵)، «بررسی نقش میانجی مهارت سیاسی و استرس شغلی در رابطه بین احساس پاسخگویی فردی و عملکرد شغلی»، مجله ارگونومی، شماره ۴، دوره ۳، صص ۵۰-۵۸.

۲) حمیدی زاده، علی؛ زارعی متین، حسن و ظفری، هادی (۱۳۹۶)، «بررسی تاثیر سبک رهبری زهرآگین و رفتارهای کژکارکردی بر پیامدها و نگرش شغلی کارکنان»، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال ششم، شماره ۳ (پیاپی ۲۳)، صص ۱-۳۱.



- self-determination". *Journal of Psychology in the Schools*, 50(8), pp.770-780.
- 23) Clarke, S. & Robertson, I.T. (2005), "A meta-analytic review of the Big Five personality factors and accident involvement in occupational and nonoccupational settings", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), pp.355-376.
- 24) Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). *Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational setting*. *Academy of Management Review*, 12(4), pp.637-647.
- 25) Coole, D.R.(2007). "Expansion and validation of the Political Skill Inventory (PSI): An examination of the link between charisma, political skill, and performance". *Graduate Theses and Dissertations*.
- 26) David, T. (2007), "A quantitative review of the relationship between person-organization fit and outcome", *Journal of Industrial Teacher Education*, 44(2), pp.78-118.
- 27) Ferris, G.R., Davidson, S.L. & Perrewe, P.L. (2005). "Political skill at work: Impact on work effectiveness". *Davies-Black Publishing*.
- 28) Gallagher, V.C.; Meurs, J.A. & Harris, K.J. (2016). "Political skill reduces the negative impact of distrust". *Journal of Career Development International*, 21(5), pp.442-458.
- 29) Garg, P. & Renu, R. (2006). "Climate Profile and OCBs of Teachers in Public and Private Schools of India". *International Journal of Educational Management*, 20(7), pp.529-541.
- 30) Gentry, W.A., Leslie, J. B., Gilmore, D. C., Ellen III, B. P., Ferris, G. R., Treadway, D. C. (2013), "Personality and political skill as distal and proximal predictors of leadership evaluations", *Career Development International*, Vol. 18, Iss 6, pp. 569 -588.
- 31) Huczynski, A. & Buchanan, D. (2000), "Organizational behavior: an introductory text", New York: Prentice-Hall Press.
- 32) Kapoutsis, L., Papalexandris, A., Treadway, D. C. & Bentley, J. (2015). "Measuring Political Will in Organizations: Theoretical Construct Development and Empirical Validation". *Journal of Management*, 43(7), pp.2252-2280.
- 33) Kimura, T.(2015). "A Review of Political Skill: Current Research Trend and Directions for Future Research". *International Journal of Management Reviews*, Vol.17, pp.312-332.
- 34) Kisamore, J.L. (2010). "Conflict and abusive workplace behaviors: The moderating effects of social competencies". *Journal of Career Development International*, 15(6), pp.583-600.
- 35) Mehrabi, j., Soltani, I., Alemzadeh, M. & Jadidi, M.(2013). "Explaining the relationship between organizational structure and اجتماعی»، فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی، شماره ۲۱، دوره ۴، صص ۷۳-۹۶.
- (۱) واحدی، مجید؛ بشیربنائم، یاسر و رسولی، مریم (۱۳۹۳)، «بررسی تاثیر ویژگی‌های شغلی بر سکون زندگی در مسیر پیشرفت شغلی سرمایه‌های انسانی»، فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، شماره ۲۲، دوره ۷۳، صص ۲۵-۶۲.
- (۱۲) هیوز، آون (۱۳۸۴). «مدیریت دولتی نوین»، ترجمه سیدمهدی الوانی، سهراب خلیلی و غلامرضا معمارزاده، تهران، نشر مروارید.
- 13) Alyn. K. (2011), "Transformational leadership in the fire service". *California, United States: Fire Rescue Publisher*.
- 14) Ashton, M.C. and Lee, K. (2005). "Honesty-humility, the big five, and the five-factor model". *Journal of Personality*, Vol.73, pp. 1321-1353.
- 15) Atay, S. & Okur, M. E. (2011). "Political Skill of Narcissistic Leaders". *Journal of Chinese Business Review*, 10(5), pp.376-383.
- 16) Banister, C.M. & Meriac, J.P.(2015). "Political Skill and Work Attitudes: A Comparison of Multiple Social Effectiveness Constructs". *Journal of Psychology*, 149(8), pp.775-795.
- 17) Blickle, G., Ferris, G.R., Munyon, T.P., Momm, T., Zettler, I., Schneider, P.B. & Buckley, M. R.(2011), "A multi-source, multi-study investigation of job performance prediction by political skill", *Journal of Applied Psychology: An International Review*, Vol. 60, pp.449-474.
- 18) Bright, J.(2016). "Charisma, Social Skills, Communication Skills, Small Talk Skills: All The Skills You'll Need". *Kindle eBooks*.
- 19) Brookes, J.(2015). "The effect of overt and covert narcissism on self-esteem and self-efficacy beyond self-esteem". *Journal of Personality and Individual Differences*, Vol.85, pp.172-175.
- 20) Brouer, R.L., Chiu, C.Y. & Wang, L. (2016). "Political skill dimensions and transformational leadership in China". *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), pp.1040-1056.
- 21) Castillo. C.C. & Ewoodzie, K. (2014). "Relational trustworthiness: How status affects intra organizational inequality in job autonomy". *Journal of Social Science Research*, Vol.44, pp.60-74.
- 22) Cho, H-J., Wehmeyer, M., & Kingston, N. (2013). "Factors That Predict Elementary Educators Practice and Practice in Teaching

- learning approaches on academic achievement of university students", *Iranian Journal of Clinical Psychiatry and Psychology*, 13(3), pp. 280-289.
- 48) Treadway, D.C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J. & Ferris, G. R. (2005). "Political will, political skill and political behavior". *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), pp.229-245.
- 49) Vandermaat, M. (2008). "Political behavior in middle management. The political skill of an effective middle manager during an organizational change". University of Nederland, Faculty of management.
- 50) Wannamaker, C. (2012). "A Study of the Need for Emotional Intelligence in University Judicial Officers". Bod Graduate school of business, Uk.
- 51) Whitaker, B.G. & Dahling, J. (2013). "The Influence of Autonomy and Supervisor Political Skill on the Use and Consequences of Peer Intimidation in Organizations". *Journal of Human Performance*, 26(5), pp.353-373.
- 52) Yang, K. & Holzer, M. (2005). "Re-approaching the politics administration dichotomy and its impact on administrative ethics". *Journal of Public Integrity*, 7(2), pp.110-127.
- 53) Zhang, L. & Huo, X. (2015). "The impact of interpersonal conflict on construction project performance: A moderated mediation study from China". *International Journal of Conflict Management*. 26(4), pp.479-498.
- dimensions of learning organizations (Case study, Education organization in Boroojerd Country and the Related Department)". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1(4), pp.116-128.
- 36) Lee, Ch.L. & Yang, H. J. (2014). "Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance". *Journal of Management Accounting Research*, Vol.22, pp.84-104.
- 37) Meisler, G. (2014). "Exploring emotional intelligence, political skill and job satisfaction". *Journal of Employee Relations*, 36(3), pp.280-293.
- 38) Mihm, J. L., Christoph, H., Wilkinson, D. & Huberman Bernardo, A. (2010). "Hierarchical structure and search in complex organizations". *Journal of Management science*, 56(5), pp.831-848.
- 39) Meurs, J. (2008). "Dispositional and learned behavior prediction of political skill dimensions and how political skill affects the stress process". Unpublished Doctorate Dissertation, Florida State University, Florida.
- 40) Nur Dpldk, F., Yalcin, A. & Can Kilic, K. (2009). "Individual and Organizational Fit: It's Impact on Turkish Academic Staff". *Journal of International Symposium on Sustainable Development*, Sarajevo, pp.373-380.
- 41) Peabody, D., & Raad, B. (2002). "The substantive nature of psycholinguistic personality factors: A comparison across languages". *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(4), pp.983-997.
- 42) Pelled, L.H. & Xin, K. R. (2000). "Relational demography and relationship quality in two cultures". *Journal of Organization Studies*, Vol.21, pp.1077-1094.
- 43) Pfeffer J. (2010), "Power: Why some people have it and others don't". New York, NY: HarperCollins.
- 44) Russell, Z.A., Ferris, G.R., Thompson, K.W. & Sikora, D.M. (2017). "Overqualified human resources, career development experiences, and work outcomes: Leveraging an underutilized resource with political skill". *Journal of Human Resource Management Review*, 26(2), pp.125-135.
- 45) Sawitri, H. & Laksmi Riani, A. (2012). "Creativity And Dimensions of emotional intelligence". *Journal of business and psychology*, 17(2), pp.1-13.
- 46) Semrau, T., Steigenberger, N. & Wilhelm, H. (2017). "Team political skill and team performance". *Journal of Managerial Psychology*, Vol.32, Issue:3, pp.239-253.
- 47) Shokri O, Kadivar P, Daneshvarpoor Z. (2006), "The role of personality traits and

#### یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> Mintzberg  
<sup>2</sup> Ferris et al  
<sup>3</sup> Robert McCrae & Paul Costa  
<sup>4</sup> Jones et al  
<sup>5</sup> Blickle et al  
<sup>6</sup> Ames et al  
<sup>7</sup> Conger & Kanungo  
<sup>8</sup> Ferris, Davidson & Perrewe  
<sup>9</sup> Mayer & Salovey  
<sup>10</sup> Wang & Law  
<sup>11</sup> Meisler  
<sup>12</sup> Hochwarter et al  
<sup>13</sup> Term bli et al  
<sup>14</sup> Kapoutsis et al  
<sup>15</sup> Madison  
<sup>16</sup> Kramer & Ferris  
<sup>17</sup> Sekiguchi  
<sup>18</sup> Hackman & Oldham  
<sup>19</sup> Whitaker & Dahling  
<sup>20</sup> Ferris & Fandt  
<sup>21</sup> Lynn & Chen  
<sup>22</sup> Campell  
<sup>23</sup> Almond & Pawel  
<sup>24</sup> Meurs  
<sup>25</sup> Krejcie and Morgan