

عنوان مقاله: تبیین رابطه عوامل فردی با مهارت سیاسی مدیران

در سازمان دولتی با توجه به نقش تعدیل کننده اراده

سیاسی

ثمین یوسفی^۱ - مسعود پورکیانی^۲ - مهرداد گودرزوند
چگینی^۲ - علیرضا عرب پور^۴

دریافت: ۱۳۹۶/۲/۱۹

پذیرش: ۱۳۹۶/۵/۲۳

چکیده:

هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل فردی مؤثر بر مهارت سیاسی مدیران در بخش دولتی است. این پژوهش از منظر هدف از نوع کاربردی - توسعه‌ای و از نظر شیوه گردآوری داده از نوع پژوهش‌های توصیفی بوده که به روش پیمایشی انجام شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی با نرم‌افزار Smart PLS3 استفاده شده است. داده‌های پژوهش، شامل نمونه‌ای ۳۴۵ نفری از مدیران وزارت کشور با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای گردآوری شده است. ابزار مورد استفاده برای گردآوری داده‌ها نیز پرسش‌نامه است که روایی آن از طریق روایی همگرا و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. نتایج پژوهش نشان داد بین عوامل فردی (شخصیت، هوش عاطفی، پاسخ‌گویی فردی، کاریزما و خودشیفتگی) با مهارت سیاسی مدیران سازمان دولتی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین نتایج حاصل، اراده سیاسی رابطه بین کاریزما و شخصیت با مهارت سیاسی مدیران دولتی را تعدیل نموده؛ اما نقش تعدیلی اراده سیاسی در رابطه بین خودشیفتگی، هوش عاطفی و پاسخ‌گویی فردی با مهارت سیاسی مدیران در سازمان دولتی تأیید نشد و به‌طور کلی می‌توان گفت که اراده سیاسی رابطه بین عوامل فردی با مهارت سیاسی مدیران را تعدیل نمی‌کند.

کلیدواژه‌ها: عوامل فردی، مهارت سیاسی، اراده سیاسی، سازمان

دولتی، وزارت کشور.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

Yousefi_samin@yahoo.com

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران (نویسنده مسئول).

pourkiani@iauk.ac.ir

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده

مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد

اسلامی، واحد رشت، ایران.

goodarzvand@iaurasht.ac.ir

۴. استادیار گروه آمار دانشکده علوم

ریاضی و کامپیوتر دانشگاه شهید

باهنر، کرمان، ایران.

arabpour@uk.ac.ir

امروزه بیشتر نظریه‌پردازان سازمانی معتقدند که سازمان‌ها به‌طور ذاتی محیط‌هایی سیاسی هستند و همه تلاش اندیشمندان مدیریت دولتی همواره بر این بوده است که سازمان‌های دولتی را از گرفتار شدن در منجلاب آلودگی‌ها و فسادهای سیاسی نجات دهند. بنابراین، از ویلسون که آغازگر این راه بود تا والدو، وایت و فردریکسون^۱ و متأخرینی همچون هود، پولیت و دنهارت^۲ که در قالب رویکردهای مدیریت دولتی نوین و خدمات دولتی نوین، دیدگاه‌های خود را بیان نموده‌اند، همگی آنان قصد داشته‌اند تا خدمات دولتی را از جهت‌گیری‌های سیاسی و دخالت دادن مسائل سیاسی و حزبی در اجرای امور دولتی بازدارند.

در رویکردهای اخیر مدیریت دولتی، شاهد هستیم که تأکید می‌شود خدمات دولتی از اساس سیاسی هستند و داشتن هوش و ذکاوت سیاسی برای مدیران دولتی لازم است (هیوز، ۱۳۸۴، ۷۸). یکی از مهارت‌های اجتماعی و نیز معیار اثربخشی در سازمان‌ها مهارت سیاسی است (Blickle et al., 2011, 493). چون بسیاری این باور را تصدیق می‌کنند که سازمان‌ها به‌طور ذاتی میدان سیاسی هستند و این ناشی از عواملی چون رقابت گروه‌های ذینفع و منابع کمیاب است، استفاده از تاکتیک‌های نفوذ، بهترین روش برای باقی ماندن و موفق شدن در این‌گونه محیط‌هاست. بنابراین، با در نظر گرفتن این‌که در پاره‌ای از نظریه‌ها و دیدگاه‌های سیاسی بحث نفوذ، قدرت و تعارض پیش‌کشیده شده و سازمان به‌عنوان یک نظام سیاسی مطرح شده است، استعاره نظام سیاسی در تشریح و توصیف سازمان، معقول به نظر می‌رسد. از این‌رو، مهارت‌های سیاسی برای مدیران ضروری به‌نظر می‌رسد؛ چه برای کامیابی خودشان و چه برای هموار کردن راهی که کارکنان به کارکرد خود می‌پردازند. نگاه سنتی به توانایی سیاسی این است که از اساس، این نوع توانایی را ذاتی می‌داند؛ ولی در رویکردهای جدید، بخشی از این توانایی را ذاتی و بخشی قابل‌توجه از آن را قابل بسط و گسترش می‌دانند. چون مدیران در مقایسه با افراد معمولی و سایر کارکنان از قدرت و حق تصمیم‌گیری بیشتری برخوردارند، ویژگی‌های شخصی آن‌ها می‌تواند در تصمیمات و روش‌های آنان تأثیرگذار باشد. به بیان دیگر، مدیران دارای فلسفه شخصی هستند که نگرش آن‌ها نسبت به

1. Waldo, White & Fredrickson
2. Hood, Pollitt & Denhardt

مسائل مختلف سازمان و کارکنان، مسائل پیرامون آن‌ها و فعالیت‌هایشان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. چشم‌انداز سیاسی، سازمان‌ها را به‌عنوان عرصه‌های سیاسی ترسیم می‌کند که در آن مذاکره، چانه‌زنی، معامله، مبادله مطلوبیت‌ها و ائتلاف برای پیشبرد امور و کارها صورت می‌گیرد (Blickle, Wendel & Ferris, 2010, 328). هرچند که استفاده از رفتار سیاسی توسط مدیران در سازمان پدیده فراگیری است و چون توسط سازمان به‌طور رسمی تأیید نشده است و خارج از قلمرو توسعه بوروکراتیک و اختیار مشروع است، کم‌تر مورد مطالعه قرار می‌گیرد. از این‌رو، به‌خاطر ذهنیتی منفی که نسبت به این پدیده وجود دارد، مدیران تمایلی به صحبت درباره آن نداشته و حتی از مطرح شدن مباحث مرتبط با حوزه سیاسی سازمانی واهمه دارند و در تعداد زیادی از پژوهش‌های انجام شده به‌کارگیری مهارت سیاسی مرتبط با افزایش آگاهانه نفع شخصی و بهره‌گیری از فرصت‌های در نظر گرفته شده و استفاده از مهارت سیاسی برای حفظ منافع و دفع تهدید در محیط کار، چندان مورد توجه واقع نشده است. با توجه به ماهیت مهارت سیاسی، افزایش روزافزون کاربرد آن برای مدیران در محیط کار، فقدان شناخت دقیق آن و نیز نیاز به رعایت الزامات اخلاقی در به‌کارگیری این نوع مهارت، اهمیت مطالعه آن را افزایش می‌دهد. مهارت سیاسی نوعی مهارت اجتماعی است که بخشی از آن ذاتی و بخشی دیگر اکتسابی است؛ یعنی از طریق یادگیری می‌توان آن را تقویت نمود. چون این مهارت منجر به ایجاد تعامل با افراد در محیط کار شده و از طریق ایجاد شبکه‌های ارتباطی می‌توانند سریع‌تر به اهداف فردی و سازمانی نائل شوند، شناسایی عوامل مؤثر بر این مهارت، به‌خصوص برای مدیران در سازمان‌ها ضروری به‌نظر می‌رسد. از این‌رو، در پژوهش حاضر قصد بر شناسایی عوامل فردی مؤثر بر مهارت سیاسی مدیران است. همچنین، با توجه به این‌که وزارت کشور یک نهاد سیاسی است و رفتارهای سیاسی مدیران در آن از جهات مختلف اهمیت زیادی دارد و با توجه به این‌که مهارت سیاسی یک موضوع سیاسی است، در این پژوهش مدیران وزارت کشور مورد مطالعه قرار می‌گیرند. به دلیل اهمیت چنین مهارتی برای مدیران، پژوهشگران در این پژوهش در پی پاسخ به این پرسش‌ها هستند که عوامل فردی مؤثر بر مهارت سیاسی مدیران کدامند؟ و آیا بین عوامل فردی (شخصیت، هوش عاطفی، خودشیفتگی، پاسخ‌گویی فردی و ویژگی کاریزما) با مهارت سیاسی مدیران سازمان دولتی رابطه وجود دارد؟ و این‌که آیا متغیر اراده سیاسی رابطه بین عوامل فردی با مهارت سیاسی مدیران سازمان دولتی را تعدیل می‌کند؟

پیشینه پژوهش

به‌طور کلی، علاقه به مهارت‌های اجتماعی در سال‌های اخیر افزایش یافته و با نام‌هایی مانند هوش اجتماعی^۱، هوش عاطفی^۲، خود انعطاف‌پذیری^۳، خودنظارتی^۴، و هوش کاربردی^۵ مطرح گردیده است. اگرچه هر یک از این مفاهیم اندکی متفاوت از یکدیگرند، همه آن‌ها به‌عنوان بخشی از مفهوم کلی مهارت اجتماعی شناخته می‌شوند که اشاره به سهولت در تعامل با دیگران دارد (Clement et al., 2016, 143). هرچند بخش بزرگی از مهارت اجتماعی که در زندگی روزانه به کار می‌رود قابل تعمیم به محیط‌های کاری است، برخی از پویایی‌های زمینه‌ای منحصر به فرد در سازمان‌ها وجود دارند که نوعی مهارت اجتماعی خاص را طلب می‌کنند تا در بستر واقعیت‌های اجتماعی و سیاسی سازمان توسعه داده شوند. در واقع، مهارت سیاسی گونه‌ای منحصر به فرد از مهارت اجتماعی است که با گذشت زمان از طریق آموزش، تجربه و نظارت قابل تغییر است.

مهارت سیاسی

سازمان‌ها عرصه‌های سیاسی هستند. تقریباً به هر جا بنگرید، مذاکره و چانه‌زنی غیررسمی، معامله، بده‌بستان‌ها، تشکیل ائتلاف و اتحاد روش واقعی انجام کار را مشخص می‌کنند و مشاهده این پدیده‌ها آسان است اما تعریف ویژگی‌هایی که شخص را قادر می‌سازد تا در این محیط ساختاریافته موفق شود، در حالیکه دیگران شکست می‌خورند، سخت‌تر است. برخی چنین ویژگی‌هایی را به سبک میان‌فردی، زرنگی، هوش خیابانی^۶ و مهارت سیاسی اطلاق کرده‌اند. فعالیت‌ها و گرایش‌های سیاسی بوروکرات‌های دولتی یکی از مهمترین مباحث در مدیریت دولتی بوده است. مهارت سیاسی عامل مهم اثربخشی مدیریتی است (Ferris et al., 2000, 29). مهارت سیاسی کارکردن با دیگران را تسهیل می‌کند و توانایی ایجاد سرمایه اجتماعی افزایش می‌یابد (Vicher, 2010, 5). پوتنام سرمایه اجتماعی را شامل شبکه‌ها، اعتماد و هنجارها می‌داند که کار با یکدیگر، در جهت دستیابی به اهداف مشترک را تسهیل می‌کند (عبادی و همکاران، ۱۳۹۲، ۳۳). بنابراین، مهارت سیاسی هوشیاری اجتماعی، انعطاف‌پذیری رفتاری و سازگاری لازم را فراهم می‌کند برای این که به‌طور مؤثر به نیازها و خواسته‌های دیگران توجه کند و بر واکنش‌های

1. Social Intelligence
2. Emotional Intelligence
3. Ego Resiliency
4. Self-Monitoring
5. Practical Intelligence
6. Street Smart

کاری و رفتار آن‌ها اثر گذارد (Ahearn *et al.*, 2004, 314). مطالعات مفهومی و تجربی مهارت سیاسی را توانایی درک مؤثر 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). مهارت سیاسی یک سازه چندبُعدی و متشکل از چندین بُعد به هم مرتبط است که عبارتند از هوشیاری اجتماعی، نفوذ بین‌فردی، توانایی شبکه‌سازی و صداقت آشکار (Ferris *et al.*, 2008, 754). هوشیاری اجتماعی به توانایی افراد در درک دقیق موقعیت‌های اجتماعی اشاره دارد که شامل رفتارهای خود و دیگران است. این ویژگی با آنچه ففر^۱ (۱۹۹۲) با عنوان حساس‌بودن نسبت به دیگران اشاره کرد، مشابه است (Fort, 2011, 32). 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 (Kisamore, 2010, 589). توانایی شبکه‌سازی به‌عنوان 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 که افراد را با منابع بیش‌تری به‌منظور تحقق اهداف مجهز می‌سازد. افرادی که از توانایی شبکه‌سازی مناسبی برخوردارند، قادرند به‌طور موفقیت‌آمیز مشارکت مؤثر و سودمند با دیگران در محل برقرار کنند و از این طریق دارای سرمایه اجتماعی و حمایت اجتماعی می‌شوند و قادر به اداره مؤثر تعارض و مذاکرات هستند که احتمال ایجاد ارتباطات قوی آن‌ها با دیگران را تقویت می‌کند (Brouer, Chiu & Wang, 2016, 1046). 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 جلب می‌کنند. از میان چهار بُعد مهارت سیاسی، صداقت آشکار به بهترین شکل به پتانسیل نفوذ موفقیت‌آمیز توجه دارد. این افراد صمیمی، قابل اعتماد، درست‌کار و صادق هستند. به دلیل صمیمیت آشکار، اعمال آن‌ها به‌عنوان فریب‌کاری تلقی نمی‌شود و دیگران آن‌ها را قابل اعتماد می‌دانند. با برخورداری از اعتمادبه‌نفس و امنیت شخصی، دیگران را مجذوب خود کرده و به آن‌ها احساس آسودگی القاء می‌کنند. افرادی که از نظر سیاسی مهارت دارند، نه تنها به‌طور دقیق می‌دانند در موقعیت‌های اجتماعی مختلف چه کاری انجام دهند، بلکه می‌دانند چگونه آن را انجام دهند تا هرگونه انگیزه خودخدمتی را پنهان کنند و کار آن‌ها به شیوه‌ای اصیل و صادقانه تفسیر شود (Gallagher, Meurs & Harris, 2016, 448). بنابراین، می‌توان گفت مهارت سیاسی فراسوی سهولت و راحتی ارتباط است و بر مدیریت تعامل با دیگران به شیوه مؤثر تمرکز

دارد؛ به طوری که منجر به تحقق اهداف فردی و سازمانی می‌گردد.

عوامل فردی موثر بر مهارت سیاسی

شخصیت: همه مدیران به حکم آن که مدیرند، به یک شیوه عمل نمی‌کنند و مانند سایر افراد جامعه تفاوت‌های فردی، استعدادها، انگیزه‌ها، رغبت‌ها و تمایلات مخصوص به خود دارند و از نگرش، دانش و نظام ارزشی متفاوتی برخوردارند. این تفاوت‌ها گرچه به ظاهر ممکن است جزئی باشد، هنگامی که از فرایندهای واسطه شناختی افراد عبور می‌کنند، به تفاوت‌های بسیار بزرگ و نتایج رفتاری کاملاً متفاوت می‌انجامد. سبک و فلسفه مدیریتی هر مدیری تحت تأثیر شخصیت و فرهنگ اوست. تفاوت‌های افراد بر پایه شخصیت می‌تواند منبع توسعه رشد و خلاقیت یا ریشه تعارض، ناکامی و مشکلات اجتناب‌ناپذیر سازمانی باشد. ویژگی‌های فردی، بر این که 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 به فرد انسان به محیط است و به الگوی به نسبت ثابت حالت‌های ثابت و رفتارهایی که بیانگر تمایلات فردی شخص است، اشاره دارد. شخصیت متأثر از عناصر درونی (افکار، ارزش‌ها و خصیصه‌های وراثتی) و عناصر بیرونی (رفتارهای قابل مشاهده) است (خنیفر و همکاران، ۱۳۸۸، ۸). در مورد تفاوت‌های فردی و شخصیت، نظریات گوناگونی از زمان‌های دور تا به امروز وجود داشته است. از جمله این نظرات می‌توان به مدل پنج عاملی شخصیت رابرت مک‌کری و پل کوستا (۱۹۸۷، ۱۹۹۷، ۱۹۹۹) اشاره نمود. مدل پنج عاملی شخصیت افراد را به پنج بُعد روان‌رنجوری، برون‌گرایی، تطابق‌پذیری، وظیفه‌شناسی و گشودگی نسبت به پذیرش تجربیات تقسیم می‌کند. برون‌گرایی به خوشه‌ای از صفات اطلاق می‌گردد و آن درجه‌ای است که شخص پارانرژی، معاشرتی، جسور، فعال، هیجان‌طلب و دارای شور و شوق، دارای اعتماد به نفس و دارای احساسات مثبت است. تطابق‌پذیری یا سازگاری این ویژگی به گرایش افراد به همسان بودن با دیگران ارتباط دارد. افراد با ویژگی تطابق‌پذیری، قابل اعتماد، روراست، نوع‌دوست، مهربان و دارای خصیصه از خودگذشتگی، پیرو، متواضع و فروتن و خوش قلب هستند (Huczynski & Buchanan, 2000, 93). وظیفه‌شناسی، وجدان یا دلسوزی شامل قابل اعتماد بودن، مسؤول بودن، سخت‌کوشی و دقیق بودن است که اغلب به ایفای نقش شغلی بهتر از دیگران، جلوگیری از بروز تعارض و بی‌نظمی و تأخیر در انجام امور و مهار 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، تأکید 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، خلاف‌عُرف بودن در برابر سر به راه و مطیع‌بودن است (Ashton et al., 2004, 334). در پژوهش انجام شده توسط بلیکل و همکاران (۲۰۰۸) در زمینه «رابطه شخصیت و مهارت سیاسی و عملکرد شغلی» نتایج حاصل بیانگر وجود رابطه مثبت و معناداری بین شخصیت و مهارت سیاسی است. بنابراین، با توجه به مطالب بالا، فرضیه یک به‌صورت زیر است:

فرضیه ۱: بین شخصیت با مهارت سیاسی مدیران سازمان‌های دولتی رابطه معناداری وجود دارد. **خودشیفتگی:** افراد خودشیفته جذاب هستند و از مهارت‌های ارتباطی بالایی برخوردارند. حس اعتماد به نفس‌شان اغلب دیگران را به پیروی از آن‌ها مجاب می‌کند و حس مهم‌تر دانستن خود نسبت به دیگران، موجب ارتقای شخصی‌شان شده و باعث می‌شود به دنبال شرایطی باشند که می‌توانند در آن بر دیگران مسلط شوند. به‌علاوه، مدیران خودشیفته‌ای که مایلند راهبردهای بلندپروازانه و پویایی را دنبال کنند، در مقایسه با هم‌تایان خود که از خودشیفتگی کم‌تری برخوردارند، به انجام کارهای افراطی تمایل بیش‌تری دارند؛ یعنی بُردها و باخت‌های بزرگ‌تر. نتیجه پژوهش انجام گرفته در زمینه «مهارت سیاسی در رهبران خودشیفته» بیانگر وجود رابطه مثبت و معناداری بین بُعد اختیار و سودجویی از خودشیفتگی با مهارت سیاسی مدیران است؛ ولی درباره بُعد استحقاق داشتن خودشیفتگی و مهارت سیاسی رابطه منفی وجود دارد (Atay & Okur, 2011, 381). داشتن روابط انسانی خوب و مدیریت مؤثر آن‌ها در سازمان‌هایی که به‌عنوان عرصه‌های سیاسی تعریف شده‌اند، به‌عنوان یکی از عناصر کلیدی موفقیت رهبران سازمان است. با وجود این، اهمیت داشتن مهارت سیاسی زیادتر شده؛ زیرا آن به‌عنوان یک عامل پیش‌بینی‌کننده رهبران موفق قلمداد می‌گردد. اگرچه خودشیفتگی اغلب به‌عنوان یک ویژگی شخصیتی منفی در نظر گرفته می‌شود، بُعد اقتدار از خودشیفتگی یک ویژگی شخصیتی مثبت است که با احساس موفقیت و تأثیر روی دیگران مرتبط است. علاوه بر این، برخی پژوهشگران ادعا نمودند که بُعد اقتدار خودشیفتگی به رهبر شدن در میان دیگران کمک می‌کند. چون مهارت سیاسی به‌عنوان توانایی حیاتی برای اثربخشی مدیران و موفقیت سازمان در نظر گرفته شده، قدرت سازمان‌ها با تمایلات خودشیفتگی و میزان مهارت سیاسی رهبران سنجیده می‌شود (Back, Schmukle & Egloff, 2010, 135). با توجه به مطالب بیان شده، فرضیه دوم به‌صورت زیر است:

فرضیه ۲: بین خودشیفتگی و مهارت سیاسی مدیران سازمان‌های دولتی، رابطه معناداری

وجود دارد.

کاریزما: کاریزما یا رهبری مبتنی بر جاذبه استثنایی، به‌گونه‌ای از رهبری گفته می‌شود که دارای قدرت و توانایی الهام‌بخشی به پیروان باشد و این در حالی است که توانایی‌ها فقط از نیروی شخصیت و تعهد فرد سرچشمه گرفته باشد. در این نوع رهبری، رابطه‌ای بدون استفاده از پاداش‌های مالی و اعمال زور برقرار می‌شود. این اصطلاح اغلب در علوم سیاسی و جامعه‌شناسی به کار برده می‌شود؛ تا زیرمجموعه‌ای از رهبرانی را که با استفاده از نیروی توانایی شخصی خود می‌توانند تأثیراتی عمیق و استثنایی در پیروان خود داشته باشند، توصیف کنند. کاریزما در اصطلاح، به خصوصیتی شخصی گفته می‌شود که خود او معتقد است دیگران در مورد او بر این باورند که دارای قدرت رهبری فوق‌العاده است (Conger & Kanungo, 1987, 639). تعاریف رهبری کاریزماتیک مبتنی بر محور تأثیر و نفوذ است. رهبری کاریزماتیک شامل فرایند تأثیرگذاری است که از طریق آن، رهبر نفوذ دلخواه خود را بر پیروان اعمال می‌کند. نفوذ آرمانی فرایندی است از فراهم کردن یک نقش الگویی رهبر برای پیروان که از او پیروی می‌کنند. رهبرانی که نفوذ آرمانی دارند، سطحی از استانداردهای اخلاقی را دربردارند؛ همچنین، به‌عنوان فردی وفادار، فروتن، مثبت، صادق و شایسته توصیف می‌شوند (Alyn, 2010, 56). کاریزما به‌عنوان یک پدیده کمیاب و دارای ویژگی‌های غیرعادی رهبر و یک بحران توصیف می‌شود؛ درحالی‌که دیگران معتقدند که کاریزما می‌تواند درجات متنوعی از ویژگی‌های رهبران را در همه سطوح و فضای سازمانی نشان دهد. این نظریه کاریزما نه تنها شامل ویژگی یک رهبر می‌شود، بلکه کاریزما در رهبران، پیروان و موقعیت وجود دارد. برای اعمال نفوذ بیش‌تر بر پیروان، رهبران کاریزماتیک گیرایی و جذبشان را تقسیم می‌کنند. وقتی جذبشان تقسیم شد، رهبر بر پیروان و سازمان تأثیرات قوی‌تری دارد (Berson & Sosik, 2007, 681). در مطالعه انجام گرفته توسط فریس، دیویدسون و پرو (۲۰۰۵) در رابطه با «تأثیر مهارت سیاسی در کار: تأثیر آن در اثربخشی کاری»، نتایج نشان داد که کاریزما به‌عنوان تشریح‌کننده مهارت سیاسی رهبران است و سازوکاری است که از طریق آن، رفتار سیاسی رهبران شکل می‌گیرد. با توجه به مطالب بالا فرضیه سوم به‌صورت زیر است:

فرضیه ۳: بین ویژگی کاریزما و مهارت سیاسی مدیران سازمان‌های دولتی، رابطه معناداری

وجود دارد.

هوش عاطفی: امروزه بسیاری از سازمان‌ها دست‌خوش تغییرند و هرگونه تغییر نیازمند

کارکنان و مدیرانی است که انطباق‌پذیر باشند و با تغییرات سازگار شوند. در این میان، تعامل اجتماعی به شیوه‌ای شایسته و ثمربخش برای بیشتر مدیران و رهبران به‌عنوان کلیدی در مدیریت تغییرات سازمانی اهمیت فزاینده‌ای دارد. مطالعات نشان داده است که گوی رقابت آینده را مدیرانی خواهند برد که بتوانند به طور اثربخش و نتیجه‌بخش با منابع انسانی خود ارتباط برقرار کنند. در این زمینه، هوش عاطفی یکی از مؤلفه‌هایی است که می‌تواند به میزان زیادی در روابط مدیران با اعضای سازمان نقش مهم ایفا کند. هوش عاطفی نوعی استعداد عاطفی است که تعیین می‌کند از مهارت‌های خود چگونه به بهترین شکل ممکن استفاده کنیم و حتی کمک می‌کند خرد را در مسیری درست به کار گیریم. بنابر نظرات مایر و سالووی^۱ (۱۹۹۰) هوش عاطفی بیش‌تر به‌عنوان توانایی فرد در بازنگری احساسات و هیجان‌های خود و دیگران، تمیز دادن هیجان‌ها و استفاده از اطلاعات هیجان‌ها در حل مسأله و نظم‌بخشی رفتار تعریف می‌شود (Otedon, 2016, 356). ابعاد چهارگانه مدل مایر و سالووی شامل ارزیابی عواطف خود است که در این حوزه، مهارت‌های خودسنجی اغلب با توانایی واقعی افراد در خواندن صحیح عواطف دیگران مطابقت ندارد. در نتیجه این امر، ممکن است کارفرمایان اطلاعات با ارزشی را در جریان تعامل با همکاران و مشتریان از دست بدهند. با وجود این، آنان بر این باورند که به‌خوبی قادر به درک صحیح عواطف دیگران هستند. ارزیابی عواطف دیگران توانایی درک عواطف پیچیده و آگاهی از علل آن‌ها و چگونگی تغییر عواطف از یک حالت به حالت دیگر را درک عواطف می‌نامند. به کمک این آگاهی‌ها می‌توانیم بفهمیم که چه چیزی موجب برانگیختن یا عدم برانگیختن افراد یا گروه‌ها می‌شود؛ در نتیجه، می‌توانیم همکاری بهتری را با دیگران برنامه‌ریزی کنیم. کاربرد عواطف یعنی توانایی استفاده از عواطف در راستای کمک به کسب نتایج مطلوب، حل مسائل و استفاده از فرصت‌ها، استفاده از عواطف برای برانگیختن افراد و هسته اصلی کار نیز از کاربردهای عواطف به شمار می‌آید. مدیریت عواطف که اداره‌کردن عواطف در خود و دیگران در یک موقعیت شغلی یا محیط کار است، می‌تواند در این زمینه واکنش‌های زیادی را در نظر گرفت؛ از جمله انکار احساسات، فرار از مشکلات، تأیید حالت کلی موقعیت بدون تأیید جریان آن، به‌کارگیری عواطف برای حل مسائل و هماهنگ ساختن عاطفه و تفکر (Mayer, Salovey & Caruso, 2002, 159). مهارت سیاسی فراسوی سهولت و راحتی ارتباط است و بر مدیریت تعامل با دیگران به شیوه مؤثر تمرکز دارد؛ به‌طوری‌که منجر به تحقق اهداف فردی و سازمانی می‌گردد. ماهیت ابزاری مهارت سیاسی با دست‌یابی به هدف تداعی می‌شود؛ درحالی‌که مهارت اجتماعی به‌عنوان یک زیرمجموعه از رفتار ارتباطی مؤثر است. بنابراین، مهارت سیاسی شکلی مجزا از مهارت

1. Mayer & Salovey

اجتماعی است که هدف آن دستیابی به موفقیت و تحقق اهداف در سطوح فردی و سازمانی است. این مهارت می‌تواند خارج از قلمرو سازمانی رخ دهد؛ اما هدف آن نفوذ و موفقیت سازمانی است. در همین راستا، رهبرانی که از سطح بالاتری از هوش عاطفی و مهارت سیاسی برخوردارند، قادر به تدوین ارزش‌هایی خواهند بود که مورد قبول کارکنان و سازمان بوده و این امر فرایند بهبود پتانسیل نیروی کار را تسهیل می‌کند. از این‌رو، هوش عاطفی و مهارت سیاسی می‌توانند به عنوان شاخصی برای شناسایی و گزینش رهبران سازمانی به حساب آیند. نتایج حاصل از مطالعهٔ میسلر^۱ (۲۰۱۳) با عنوان «بررسی رابطه هوش عاطفی، مهارت سیاسی و رضایت شغلی» نشان داد که هوش عاطفی بر مهارت سیاسی تأثیری مثبت و معنادار دارد. همچنین، نتیجه پژوهش تابلی و همکاران (۱۳۹۳) با نام «تبیین نقش هوش هیجانی در رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران با رضایت شغلی کارکنان» بیانگر آن است که هوش عاطفی تأثیری مثبت و معنادار بر مهارت سیاسی مدیران دارد. با در نظر گرفتن آن چه مطرح شد، فرضیهٔ چهارم به‌صورت زیر است:

فرضیه ۴: بین هوش عاطفی و مهارت سیاسی مدیران سازمان‌های دولتی، رابطه‌ای معنادار وجود دارد.

پاسخ‌گویی فردی - پاسخ‌گویی یکی از ضرورت‌های کلیدی مدیریت دولتی در شرایط کنونی است و بهترین الگوهای حکمرانی مردم‌سالار مادامی که نتوانند کسانی را که در اختیار دارندهٔ قدرت هستند در برابر شهروندان پاسخ‌گو نمایند، کاملاً ناکارآمد و آسیب‌پذیر تلقی می‌گردند. در حقیقت، پاسخ‌گویی یکی از ارکان اصلی مدیریت دولتی است که تصویری از عدالت، برابری، اعتماد و انصاف را به ذهن متبادر می‌سازد و می‌تواند برای بهبود شرایط و اثربخشی مدیریت دولتی مورد استفاده قرار گیرد (Bovens, 2010, 949). پاسخ‌گویی شامل فرآیندهایی است که براساس آن، شهروندان مدیران دولتی را در برابر اقدامات‌شان مسؤول می‌سازند (دانایی‌فرد، ۱۳۸۹، ۶۲). پاسخ‌گویی عمل مسؤول دانستن فرد یا افرادی در برابر وظایف محول یا به‌عبارتی، دلیل آوردن یا دلیل‌خواستن برای کارهای انجام شده و وظایف انجام نشده است که اصول حاکم بر آن عبارت است از وجود تعریف شفاف از وظایف محول، مشخص بودن مسؤولیت کار، ناگزیر بودن مسؤولیت پاسخ‌گویی در برابر کارهای محول و مستند و مستدل بودن پاسخ‌ها. در فرهنگ سیاسی، در رابطه با مفهوم و اصطلاح پاسخ‌گویی، تأمل جدی در موضوع صورت‌نپذیرفته است، اما این واژه در فرهنگ علوم سیاسی در قالب مباحث چندی بررسی می‌شود؛ از جمله معادل‌های بحث پاسخ‌گویی در

1. Meisler
2. Equality

زبان انگلیسی، واژه «Responsibility» است و نیز از کلمه‌های قریب به بحث پاسخ‌گویی، واژه «Accountability» است که به «مسئولیت‌پذیری» نیز قابل ترجمه است و نیز در رابطه با همین بحث، واژه‌های «Confidence» (یعنی اعتماد یا اطمینان) و «Questioning» (یعنی پرسشگری) نیز قابل مراجعه‌اند. بدون تأمل جدی در واژه‌های یاد شده، مسئولیت‌پذیری را در معنای قالب آن در دموکراسی‌ها بدین معنا می‌گیرند که اعمال‌کنندگان قدرت، اعم از حکام، خواه منتخب و خواه منصوب از ناحیه بوده و باید بتوانند نشان دهند که قدرت‌شان را چگونه اعمال نموده و «وکیل» دیگران، در یک معنا تکالیف‌شان را به‌درستی انجام داده‌اند. نکته برجسته در نگاه سیاسی به مسأله پاسخ‌گویی آن است که اگر حکومت در برابر مردم پاسخ‌گو است، باید به‌صورت مشخص افرادی وجود داشته باشند که در صورت بروز مشکل بتوانند مورد اتهام قرار گرفته و برای سوء استفاده یا قصور یا خطا و مشکلات در سیاست‌گذاری تنبیه شوند. پاسخ‌گویی امروزه یکی از ویژگی‌های رفتار مدیران بوده که منجر به پیشرفت اهداف می‌گردد و به‌عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت است که تصویری از عدالت، برابری، اعتماد و انصاف را به ذهن متبادر می‌سازد و برای بهبود اثربخشی مدیریت مورد استفاده قرار می‌گیرد. نگرش سیاسی به سازمان‌ها این اعتقاد را دارد که افراد نه تنها برای موفق شدن، بلکه برای ماندن و بقا در سازمان‌ها باید دارای تمایلات سیاسی و نیز مهارت سیاسی باشند. در واقع، مینتزرگ بیان می‌کند افراد باید توانایی متقاعدکردن افراد تأثیرگذار 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). نتایج حاصل از مطالعه حسینی 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 معناداری بین پاسخ‌گویی فردی و مهارت سیاسی است.

فرضیه ۵: بین پاسخ‌گویی فردی و مهارت سیاسی مدیران سازمان‌های دولتی رابطه معناداری وجود دارد.

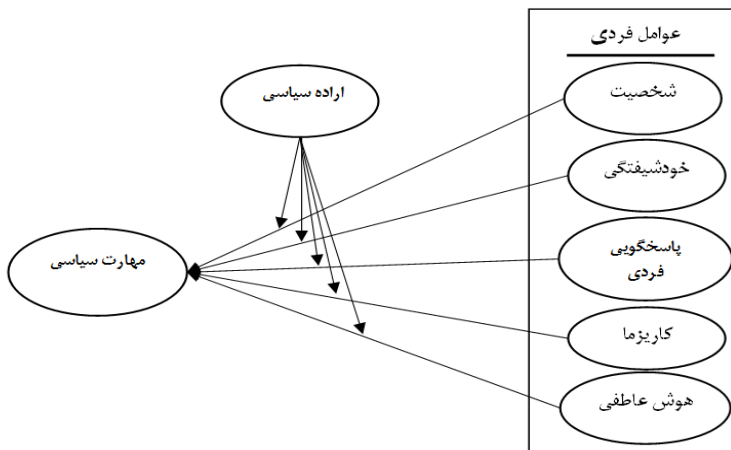
اراده سیاسی

مفهوم اراده سیاسی توسط مینتزرگ (۱۹۸۳) به‌عنوان ظرفیت افراد برای گسترش انرژی به‌منظور دستیابی به یک هدف خاص تعریف شده است (Coole, 2007, 103). شاخص‌های اراده سیاسی شامل خودخدمتی و نوع‌دوستی است؛ نوع‌دوستی اشاره به کمک به دیگران و مشارکت با آن‌ها برای انجام وظایف سازمانی در شرایط نامعمول سازمانی دارد (Garg & Renu, 2006, 532).

خودخدمتی رقابت‌نمودن با دیگران و انجام کارهایی برای دنبال نمودن نفع شخصی از طریق مشارکت در عرصه سیاسی و استفاده از تاکتیک‌هایی برای موفقیت خود است (Treadway *et al.*, 2005, 232). اراده سیاسی موجب می‌شود برخی افراد در مقایسه با دیگران تمایل بیش‌تری به درگیر شدن در رفتار سیاسی و کسب مهارت سیاسی داشته باشند. در پژوهشی که توسط کاپوتسیس و همکاران^۱ (۲۰۱۱) با عنوان «اندازه‌گیری اراده سیاسی در سازمان‌ها: توسعه ساخت تئوری و ارزیابی تجربی» انجام شد، نتایج بررسی حاکی از آن است که اراده سیاسی منجر به ایجاد انگیزه برای فعالیت سیاسی می‌شود و از این طریق روی مهارت سیاسی افراد هم تأثیرگذار است؛ اما تاکنون نقش تعدیل‌گر اراده سیاسی در ارتباط بین عوامل فردی و مهارت سیاسی بررسی نشده است. بنابراین، با توجه به مطالب بیان شده، فرضیه ششم به صورت زیر است:

فرضیه ۶: اراده سیاسی رابطه بین عوامل فردی با مهارت سیاسی مدیران سازمان‌های دولتی را تعدیل می‌کند.

با بررسی متون پژوهش که شامل مطالعات انجام‌گرفته در رابطه با مهارت سیاسی است که توسط فریز و همکاران از سال ۱۹۹۹ شروع شده و در سال‌های اخیر هم بیش‌تر مورد توجه واقع گردیده و منجر شده که مهارت سیاسی به‌عنوان متغیر اثرگذاری در علم مدیریت و سیاست شناخته شود، می‌توان دریافت که عوامل فردی متفاوتی بر مهارت سیاسی تأثیرگذار است که این روابط با توجه به ادبیات پژوهش در قالب مدل مفهومی شکل (۱) ارائه شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

1. Kapoutsis *et al.*

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر هدف از نوع کاربردی - توسعه‌ای و از نظر شیوه گردآوری داده، از نوع پژوهش‌های توصیفی بوده که به روش پیمایشی انجام شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی با نرم‌افزار Smart PLS3 استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش در فرایند سنجش وضع موجود بر اساس مدل ساخته شده، مدیران وزارت کشور ایران شامل استانداران، فرمانداران، مدیران کل استانداری‌ها و معاونین آنهاست که تعداد مدیران در وزارت کشور ۳۳۴۱ نفر است و چون حجم جامعه آماری در فرایند پیاده‌سازی مدل بزرگ بوده و بررسی نظرات همهٔ جامعه آماری به لحاظ زمان و هزینه اقتصادی نیست، اقدام به نمونه‌گیری شده است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش خوشه‌ای است و اعضای جامعه براساس استان‌ها به طبقات مجزا تقسیم شده و سپس نمونه تصادفی از هر طبقه انتخاب شده است؛ یعنی ابتدا از ۳۱ استان کشور تعداد ۵ استان شامل استان‌های تهران، گیلان، مازندران، کرمان و خراسان رضوی به‌عنوان نمونه انتخاب و سپس با توجه به تعداد حجم جامعه آماری به‌تناسب، نمونه آماری انتخاب شد. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان و کرجسی به تعداد ۳۴۵ نفر انتخاب شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش پرسش‌نامه است و به روش پژوهش‌های میدانی به جمع‌آوری داده‌ها پرداخته شده است. برای سنجش متغیر مهارت سیاسی از پرسش‌نامه فریز و همکاران (۲۰۰۵)، متغیر کاریزما از پرسش‌نامه کانگر و کانانگو^۱ (۱۹۹۸)، متغیر خودشیفتگی از پرسش‌نامه آمز و همکاران^۲ (۲۰۰۶)، متغیر شخصیت از پرسش‌نامه جان و همکاران^۳ (۲۰۰۵)، متغیر هوش عاطفی از پرسش‌نامه وانگ و لو^۴ (۲۰۰۲)، متغیر اراده سیاسی از پرسش‌نامه ترمبلی و همکاران^۵ (۲۰۰۹) و متغیر پاسخ‌گویی فردی از پرسش‌نامه هاچوارتر و همکاران^۶ (۲۰۰۷) استفاده شد که همهٔ این پرسش‌نامه‌ها بر مبنای طیف هفت‌تایی لیکرت طراحی شده بودند. با توجه به این‌که پرسش‌نامه‌های استفاده شده در این پژوهش در پژوهش‌های خارج از کشور استفاده شده‌اند، به‌منظور حصول اطمینان از روایی گویه‌ها، از روایی همگرا و برای سنجش پایایی متغیرهای پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج آن در جدول (۱) نشان داده شده است.

1. Conger & Kanungo
2. Ames *et al.*
3. John *et al.*
4. Wong & Law
5. Tremblay *et al.*
6. Hochwarter *et al.*

جدول ۱: نتایج پایایی و روایی متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد گویه	آلفای کرونباخ (Alpha > 0.7)	پایایی ترکیبی (CR > 0.7)	روایی همگرا (AVE > 0.5)
شخصیت	۴۰	۰/۸۰۱	۰/۸۴۶	۰/۶۲۱
خودشیفتگی	۱۴	۰/۸۲۲	۰/۸۶۳	۰/۶۰۵
پاسخگویی فردی	۸	۰/۸۵۰	۰/۸۹۷	۰/۵۸۸
کاریزما	۱۹	۰/۸۳۱	۰/۸۴۵	۰/۶۲۲
هوش عاطفی	۱۶	۰/۸۷۷	۰/۸۸۱	۰/۵۶۹
اراده سیاسی	۸	۰/۸۹۰	۰/۹۰۵	۰/۵۹۱
مهارت سیاسی	۱۸	۰/۸۶۴	۰/۸۹۹	۰/۶۲۸

چون مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ۰/۷ است و بنابر یافته‌های جدول (۱) این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید نمود. همچنین، مقدار مناسب برای AVE، ۰/۵ است که بنابر جدول (۱)، این معیار در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی دارد، در نتیجه مناسب بودن روایی همگرای پژوهش نیز تأیید می‌شود. برای بررسی مشخصات پاسخ‌دهندگان، از آمار توصیفی استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز با توجه به این که ضریب همبستگی تنها رابطه دوجه‌دوی متغیرها را با هم نشان می‌دهند و براساس آن نمی‌توان به بررسی روابط چندگانه متغیرها پرداخت و امکان بررسی نقش واسط یک متغیر وجود ندارد، مدل مفهومی مطالعه حاضر با استفاده از روش تحلیل مسیر مورد بررسی قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

در این بخش، به نتایج به دست آمده از آمار توصیفی و استنباطی حاصل از داده‌های پژوهش پرداخته می‌شود. نتایج یافته‌های توصیفی در رابطه با متغیرهای دموگرافیک نشان می‌دهد که حدود ۷۴ درصد از نمونه مورد مطالعه مرد و مابقی آن‌ها (۲۶ درصد) زن بودند. در رابطه با توزیع سنی نمونه مورد مطالعه، ۵ درصد بین ۲۰-۲۵ سال، ۱۲ درصد بین ۲۶-۳۰ سال و ۲۰ درصد بین ۳۱-۳۵ سال و ۶۳ درصد بیش‌تر از ۳۵ سال هستند. در رابطه با توزیع مدرک تحصیلی، ۷۲ درصد کارشناس ارشد و بالاتر و ۲۸ درصد کارشناس بودند. در جدول (۲)، میانگین، انحراف معیار و نتایج ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش حاصل از آزمون‌های همبستگی پیرسون و رشته‌ای دو نقطه‌ای نشان داده شده است.

جدول ۲: میانگین، انحراف معیار، ضریب همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
شخصیت	۴/۵۰۹	۰/۳۷۵	-							
خودشیفتگی	۴/۶۷۸	۰/۴۵۷	۰/۵۸۴**	-						
پاسخگویی فردی	۴/۰۰۱	۰/۴۹۸	۰/۳۲۸**	۰/۳۳۳**	-					
کاریزما	۴/۶۱۵	۰/۳۹۷	۰/۵۸۱**	۰/۶۸۵**	۰/۳۱۴**	-				
هوش عاطفی	۴/۶۱۶	۰/۴۰۸	۰/۵۳۵**	۰/۵۲۱**	۰/۳۶۷**	۰/۶۱۳**	-			
اراده سیاسی	۴/۵۸۷	۰/۵۴۱	۰/۵۴۵**	۰/۵۵۰**	۰/۱۹۹*	۰/۶۱۰**	۰/۶۵۹**	-		
سن	۱۰/۴۹۳	۰/۰۲۹	۰/۰۵۳	۰/۰۰۱	۰/۰۳۶	۰/۰۳۵	۰/۱۵۵*	۰/۱۵۵*	-	
سطح تحصیلات	-	-	۰/۰۹۰	۰/۰۰۷	۰/۰۰۸	۰/۰۳۵	۰/۰۳۶	۰/۱۱۰	۰/۰۴۰	-
مهارت سیاسی	۴/۶۶۷	۰/۳۵۱	۰/۷۰۳**	۰/۶۷۱**	۰/۲۷۷**	۰/۶۱۹**	۰/۶۸۲**	۰/۶۱۳**	۰/۰۰۷	۰/۰۴۰

*P < ۰/۰۵, **P < ۰/۰۱

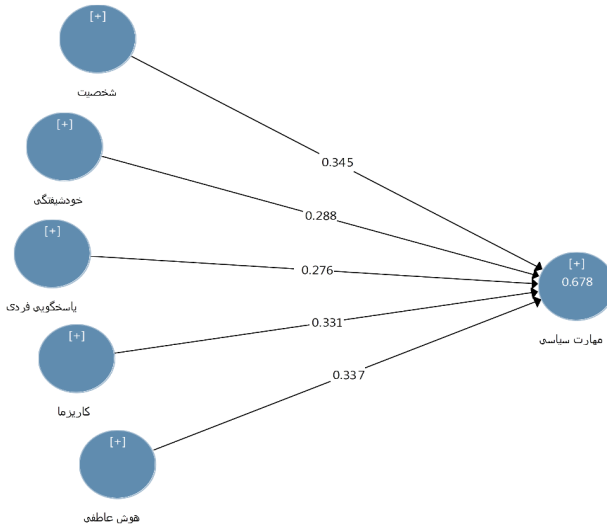
با توجه به جدول (۲)، متغیر خودشیفتگی با میانگین ۴/۶۷۸ و انحراف معیار ۰/۴۵۷ در بالاترین و متغیر پاسخگویی فردی با میانگین ۴/۰۰۱ و انحراف معیار ۰/۳۲۸ در پایین‌ترین حد خود هستند. ماتریس ضرایب همبستگی نشان می‌دهد مهارت سیاسی به‌عنوان متغیر وابسته با متغیرهای شخصیت ($r=0/703, p<0/01$)، خودشیفتگی ($r=0/671, p<0/01$)، پاسخگویی فردی ($p<0/01$)، $r=0/277$ ، کاریزما ($r=0/619, p<0/01$)، هوش عاطفی ($r=0/682, p<0/01$)، اراده سیاسی ($r=0/613, p<0/01$) دارای همبستگی معناداری بود. همچنین، با توجه به نتایج روش تحلیل مسیر، لازم به بیان است که همه گویه‌های با بار عاملی بزرگ‌تر از حداقل قابل قبول یعنی ۰/۴، بر روی عامل مربوطه بارگذاری شدند که بیانگر روایی همگرایی قابل قبول سازه‌ها است.

جدول ۳: بررسی شاخص‌های نیکویی برازش مدل

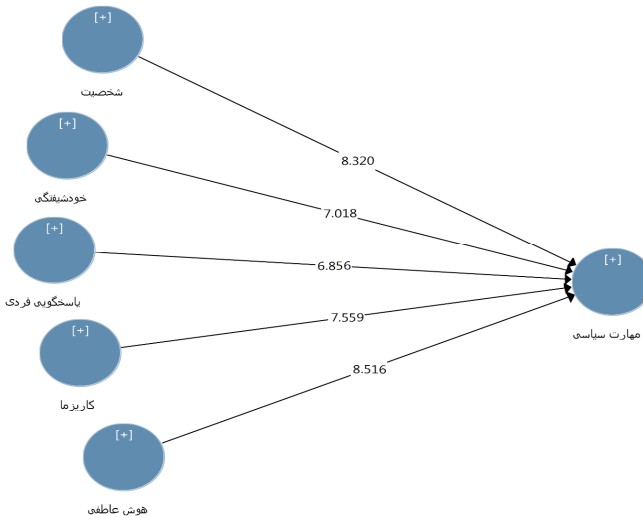
شاخص برازندگی	χ^2/df	GFI	CFI	NNFI	NFI	RMSEA
مقدار	۲/۱۵	۰/۹۷	۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۰۰۵

شاخص‌های نیکویی برازش به دست آمده برای مدل نشان می‌دهد نسبت شاخص مربع‌کای با درجه آزادی کم‌تر از ۳ و همچنین شاخص RMSEA کم‌تر از ۰/۰۸ است؛ پس نشان می‌دهد مدل

از تناسب مطلوبی برخوردار است. برای شاخص‌های دیگر مقادیر بالای ۰/۹ به دست آمد که این شاخص‌ها حاکی از برازش بسیار مناسب شکل طراحی شده است و نیز شاخص برازندگی GFI نزدیک به ۰/۹ است؛ به عبارتی داده‌های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی پژوهش است.



شکل ۲: مدل ساختاری در حالت استاندارد



شکل ۳: مدل ساختاری در حالت اعداد معناداری

منظور از مدل ساختاری، روابط علی بین متغیرهای مکنون است. هدف این مدل کشف اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مکنون برون‌زا بر متغیرهای مکنون درون‌زا یا به عبارت دیگر، ارائه تحلیل مسیر مدل پژوهش است که اشکال بالا بیانگر مدل پژوهش در حالت استاندارد و اعداد معناداری است. در جدول (۴)، ضرایب مسیر و معناداری بین متغیرهای پژوهش آمده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، ضرایب مسیر برای هر رابطه در سطح $0/05$ (t بزرگ‌تر از $1/96$) معنادار به‌دست آمده است.

جدول ۴: نتایج حاصل از تحلیل مسیر متغیرهای پژوهش

مسیر	ضریب مسیر	t	نتیجه آزمون	
شخصیت	مهارت سیاسی	۰/۳۴۵	۸/۳۲۰	تأیید
خودشیفتگی	مهارت سیاسی	۰/۲۸۸	۷/۰۱۸	تأیید
پاسخگویی فردی	مهارت سیاسی	۰/۲۷۶	۶/۸۵۶	تأیید
کاریزما	مهارت سیاسی	۰/۳۳۱	۷/۵۵۹	تأیید
هوش عاطفی	مهارت سیاسی	۰/۳۳۷	۸/۵۱۶	تأیید

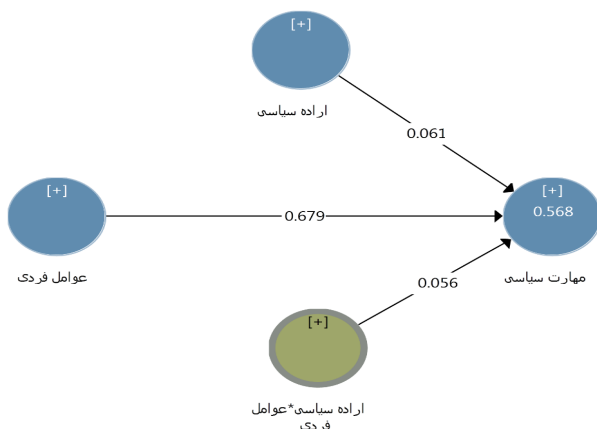
همان‌گونه که نتایج در جدول (۴) نشان می‌دهند، متغیر شخصیت ($\beta = 0/345, p < 0/01$)، خودشیفتگی ($\beta = 0/288, p < 0/01$)، پاسخ‌گویی فردی ($\beta = 0/276, p < 0/01$)، کاریزما ($\beta = 0/331, p < 0/01$)، هوش عاطفی ($\beta = 0/337, p < 0/01$) با مهارت سیاسی رابطه مثبت و معناداری دارند. به‌طور کلی، این متغیرها توانستند $67/8$ درصد از تغییرات مهارت سیاسی را تبیین نمایند. یکی از روش‌های رایج برای ارزیابی تأثیر تعدیلی در چارچوب مدل‌یابی ساختاری، تحلیل گروه‌های ایجادشده براساس متغیر تعدیل‌گر است؛ ولی دومقوله‌ای کردن متغیرهای پیوسته، نظیر مهارت سیاسی به‌منظور ایجاد گروه‌ها، باعث از دست رفتن اطلاعات زیادی می‌شود. به‌همین دلیل، در این‌گونه موارد از تحلیل رگرسیون چندگانه تعدیل‌شده استفاده می‌شود. نتایج تحلیل رگرسیون در جدول (۵) ارائه شده است. به علت عدم وجود همبستگی بین متغیرهای سن و تحصیلات با سایر متغیرهای پژوهش، این دو متغیر در تحلیل رگرسیون وارد نشد.

جدول ۵: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه تعدیل شده

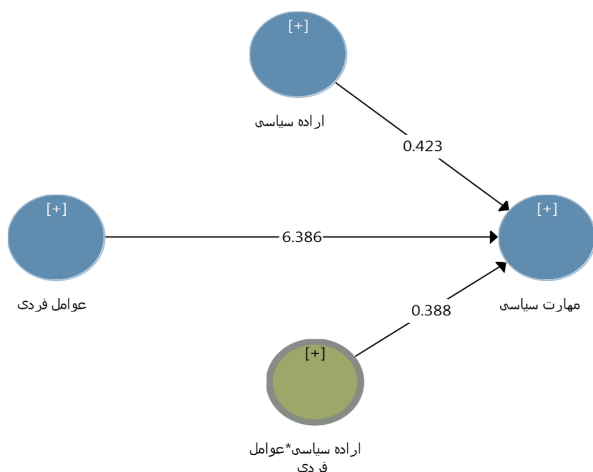
متغیرها	مدل ۱ (β)	مدل ۲ (β)	مدل ۳ (β)	مدل ۴ (β)	مدل ۵ (β)	مدل ۶ (β)
شخصیت	۰/۳۳۱**	۰/۴۹۵**	۰/۳۳۰**	۰/۳۳۲**	۰/۳۳۱**	۰/۳۳۱**
خودشیفتگی	۰/۲۷۲**	۰/۲۶۷**	۰/۳۱۹	۰/۲۷۲**	۰/۲۷۱**	۰/۲۷۱**
پاسخ‌گویی فردی	۰/۲۲۱**	۰/۲۴۳**	۰/۱۴۵	۰/۲۴۴**	۰/۲۴۴**	۰/۲۴۴**
کاریزما	۰/۲۳۶**	۰/۲۳۷**	۰/۱۳۶	۰/۲۳۵**	۰/۲۳۶**	۰/۲۳۵**
هوش عاطفی	۰/۳۰۲**	۰/۲۹۹**	۰/۳۰۱**	۰/۳۰۲**	۰/۳۰۲**	۰/۲۰۵**
اراده سیاسی	۰/۱۷۷**	۰/۳۱۵**	۰/۱۳۵	۰/۰۹۱	۰/۱۷۳**	۰/۰۶۱
اراده سیاسی * شخصیت		۰/۱۵۱**				
اراده سیاسی * خودشیفتگی			۰/۰۹۱			
اراده سیاسی * پاسخ‌گویی فردی				۰/۰۲۰		
اراده سیاسی * کاریزما					۰/۲۲۵**	
اراده سیاسی * هوش عاطفی						۰/۲۱۶
آماره F	۱۱۴/۰۰۱	۹۷/۷۹۳	۹۷/۴۳۸	۹۷/۴۱۲	۹۷/۵۷۸	۹۷/۵۷۸
ضریب تعیین تعدیل شده	۰/۶۸۴	۰/۶۸۱	۰/۶۸۰	۰/۶۸۰	۰/۷۰۱	۰/۶۸۱
تغییرات ضریب تعیین	۰/۰۰۶	۰/۰۲۰**	۰/۰۰۲	۰/۰۰۲	۰/۰۲۳**	۰/۰۰۱

*P < ۰/۰۵, **P < ۰/۰۱

در گام نخست، متغیرهای مستقل پژوهش وارد شد. همان‌طور که مشخص شد، متغیرهای شخصیت، خودشیفتگی، پاسخ‌گویی فردی، کاریزما و هوش عاطفی رابطه مثبت و معناداری با مهارت سیاسی دارند. در گام دوم، متغیر تعدیل‌کننده وارد مدل شد. نتایج نشان می‌دهد که بین اراده سیاسی و مهارت سیاسی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ($p < ۰/۰۱$, $\beta = ۰/۱۷۷$). در گام‌های بعدی تأثیر تعاملی اراده سیاسی و عوامل فردی بر مهارت سیاسی بررسی شده است.



شکل ۴: مدل ساختاری در حالت استاندارد تعدیلی



شکل ۵: مدل ساختاری در حالت اعداد معناداری تعدیلی

همان‌طور که ضرایب تعدیلی (جدول ۵) نشان می‌دهد، اراده سیاسی رابطه بین شخصیت و مهارت سیاسی را تعدیل می‌کند ($\beta=0/151, p<0/01$) و همین‌طور اراده سیاسی رابطه بین کاریزما و مهارت سیاسی را تعدیل می‌کند ($\beta=0/225, p<0/01$)، ولی نقش تعدیل‌کننده اراده سیاسی بر روابط خودشیفتگی، هوش عاطفی و پاسخ‌گویی فردی با مهارت سیاسی تأیید نمی‌شود. با توجه به شکل (۴) می‌توان دریافت که اراده سیاسی در رابطه بین عوامل فردی مرتبط با مهارت سیاسی نقش تعدیلی ایفا نمی‌کند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در پژوهش حاضر سعی شده تا رابطه عوامل فردی با مهارت سیاسی مدیران با توجه به نقش تعدیل‌گر اراده سیاسی در سازمان‌های دولتی ایران (وزارت کشور) مورد بررسی قرار گیرد. نتایج آمار توصیفی پژوهش نشان می‌دهد که از میان متغیرهای پژوهش، متغیر خودشیفتگی در بالاترین حد و متغیر پاسخ‌گویی فردی در پایین‌ترین حد قرار دارد. همچنین، با توجه به میزان ضرایب همبستگی حاصل می‌توان گفت که بین عوامل فردی (شخصیت، خودشیفتگی، پاسخ‌گویی فردی، کاریزما و هوش عاطفی) و متغیر تعدیل‌گر اراده سیاسی با مهارت سیاسی همبستگی معناداری وجود دارد. نتایج حاصل از معادلات ساختاری و تحلیل مسیر نیز بیانگر آن است که متغیر شخصیت، رابطه مثبت و معناداری با مهارت سیاسی مدیران دارد؛ یعنی فرضیه نخست تأیید شده که این یافته‌ها با نتیجه پژوهش فریز و همکاران (۲۰۱۳) و بلیکل و همکاران (۲۰۰۸) هم‌راستا است. همچنین، در مورد فرضیه دوم می‌توان اظهار نمود که خودشیفتگی رابطه مثبت و معناداری با مهارت سیاسی مدیران دارد؛ یعنی فرضیه دوم تأیید می‌گردد؛ اما نتیجه با نتیجه پژوهشی که توسط آکر و آتای (۲۰۱۱) صورت گرفت، تا حدودی همسو و تقریباً ناسازگار است؛ زیرا در پژوهش آن‌ها از میان ابعاد اقتدار، بهره‌جویی و محق‌بودن فقط بُعد اقتدار دارای رابطه مثبت با ابعاد هوشیاری اجتماعی و توانایی شبکه‌سازی از مهارت سیاسی است و دو بُعد دیگر محق‌بودن و بهره‌جویی از متغیر خودشیفتگی دارای تأثیر منفی بر ابعاد مهارت سیاسی هستند. نتیجه آزمون فرضیه سوم نیز بیانگر وجود رابطه مثبت و معنادار بین ویژگی کاریزما مدیران با مهارت سیاسی آنان است. بنابراین، فرضیه سوم هم تأیید می‌گردد که این نتیجه با یافته‌های پژوهش کول (۲۰۰۷) هم‌راستا است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین هوش عاطفی و مهارت سیاسی مدیران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ یعنی فرضیه چهارم تأیید شده و این نتیجه با نتیجه پژوهش میسلر (۲۰۱۳) و همچنین نتیجه پژوهش انجام گرفته توسط فریز و همکاران (۲۰۰۸) و پژوهش تابی و همکاران (۱۳۹۳) سازگار است. یافته‌های پژوهش همچنین بیانگر وجود رابطه مثبت و معنادار بین پاسخ‌گویی فردی و مهارت سیاسی مدیران است؛ یعنی فرضیه پنجم هم تأیید می‌شود و این نتیجه با نتیجه پژوهش حسنی و همکاران (۱۳۹۵) هم‌راستا است. با توجه به مطالب بیان شده می‌توان گفت که متغیرهای پیش‌بین همگی در شکل‌گیری مهارت سیاسی مدیران دارای نقش مثبت و معناداری بودند؛ بنابراین باید زمینه‌های تقویت آن‌ها برای افزایش مهارت سیاسی مدیران در سازمان‌ها فراهم

گردد تا از این طریق مدیران بتوانند با نفوذ در دیگران و تعامل بهتر و ایجاد شبکه‌های اجتماعی به اهداف موردنظر نائل گردند. همچنین، نتایج حاصل نشان می‌دهد بین اراده سیاسی و مهارت سیاسی مدیران سازمان دولتی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که با نتیجه پژوهش تردوی و همکاران (۲۰۰۵) همسو است و نتیجه ضرایب تعدیلی هم بیانگر آن است که اراده سیاسی رابطه بین متغیرهای شخصیت و ویژگی کاریزما با مهارت سیاسی مدیران را تعدیل می‌کند، اما نقش تعدیل‌کننده متغیر اراده سیاسی بر روابط خودشیفتگی، پاسخ‌گویی فردی و هوش عاطفی تأیید نشد. از این رو، می‌توان گفت که اراده سیاسی در رابطه بین عوامل فردی مرتبط با مهارت سیاسی نقش تعدیلی ایفا نمی‌کند و فرضیه ششم رد می‌شود. مهارت سیاسی به‌عنوان سازه پیش‌بینی‌کننده اثربخشی مدیران و رفتارهایی است که منجر به اثربخشی می‌شود. علاوه بر وجود فرصت‌ها، یعنی یک محیط سیاسی، رهبران برای توسعه سرمایه اجتماعی نیازمند مهارت سیاسی هستند تا درگیر رفتارهای سیاسی گردند. همچنین، مهارت سیاسی به مدیران توانایی ارائه حمایت سیاسی از پیروان را می‌دهد که می‌تواند موقعیت آن‌ها را در محیط‌های اجتماعی سازمانی تحت‌تأثیر قرار دهد. در یک سازمان، قدرت از منابعی همچون پول، اطلاعات، مهارت، مشتریان و منابع کمیاب سازمانی به‌دست می‌آید. مدیر با مهارت سیاسی بالا برای پیشبرد امور باید پایگاه قدرت خود را در موارد بیان شده تقویت کند. بسیاری از مدیران وقتی به قدرت می‌رسند، جهت‌یابی اخلاق خود را گم می‌کنند؛ درحالی‌که باید توجه داشت که در مدیریت، استحکام شخصیت بسیار مهم است. علاوه بر این، حضور ویژگی‌های شخصی معین نظیر شخصیت، هوش عاطفی، خودشیفتگی، اراده سیاسی و ویژگی کاریزماتیک توان بالقوه برای افزایش مهارت سیاسی را افزایش می‌دهد.

برخی کاربردهای پژوهش برای مدیران این است که بتوانند با تقویت هر یک از عوامل فردی در درون خود، میزان مهارت سیاسی خود را افزایش داده تا از این طریق بتوانند از مزایای مثبت چنین مهارتی برای دستیابی به اهداف سازمان‌ها استفاده نمایند. همان‌طور که گفته شد، مهارت سیاسی منجر می‌شود که مدیران بتوانند از طریق آن بر زیردستان اعمال نفوذ نموده و آن‌ها را به انجام امور موردنظر وادارند و از طریق ایجاد شبکه‌های اجتماعی حس خوبی را در کارکنان القاء نمایند؛ زیرا آن‌چه امروزه در عصر تبادل اطلاعات اهمیت دارد، برقراری ارتباط مؤثر با دیگران است. برای نفوذ در آن برای دستیابی به اهداف است که این امر مهم از طریق افزایش مهارت سیاسی مدیران به دست می‌آید.

این پژوهش نیز مانند سایر پژوهش‌ها محدودیت‌هایی دارد. نخست این که در پژوهش فقط به عوامل فردی مؤثر بر مهارت سیاسی پرداخته شده و سایر عوامل مؤثر نظیر عوامل سازمانی، شغلی

و محیطی در نظر گرفته نشده است. دوم این که چون پژوهش در حوزه علوم رفتاری و سیاسی است، این امکان وجود دارد که پاسخ‌دهندگان تمایلی به بیان واقعیت‌ها نداشته باشند. همچنین، در این جا فقط به نقش تعدیل‌گر اراده سیاسی در رابطه بین عوامل فردی و مهارت سیاسی مدیران توجه شده و سایر متغیرهای مناسب دیگر که ممکن است در این رابطه مؤثر باشند، در نظر گرفته نشده است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که چنین بررسی‌ای با توجه به سایر متغیرهای تعدیل‌گر توسط پژوهش‌گران دیگر انجام گیرد. همچنین، چون در این پژوهش جامعه آماری مورد نظر مدیران بودند، می‌توان پیشنهاد نمود که چنین پژوهشی در سایر سازمان‌ها و برای سنجش مهارت سیاسی کارکنان صورت گیرد. همچنین، بررسی پیامدهای حاصل از استفاده مهارت سیاسی برای ایجاد یک الگوی اثربخش می‌تواند مفید باشد.

منابع

الف) فارسی

- تابلی، حمید؛ فرامرزی، آما و مصلحی، مهدی (۱۳۹۳). تبیین نقش هوش هیجانی و مهارت سیاسی در رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران با رضایت شغلی کارکنان (مورد مطالعه: شهرداری بندرعباس)، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۴۰، صص ۲۴۸-۲۳۷.
- حسینی، محمد؛ دهقانی، فرحناز و کاظم‌زاده بیطالی، مهدی (۱۳۹۵). بررسی نقش میانجی مهارت سیاسی و استرس شغلی در رابطه بین احساس پاسخگویی فردی و عملکرد شغلی، ارگونومی و مهندسی عوامل انسانی ایران، دوره ۴، شماره ۳، صص ۵۸-۵۰.
- خنیفر، حسین؛ مقیمی، سیدمحمد؛ جندقی، غلامرضا و زروندی، نفیسه (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین مؤلفه‌های اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان (در سازمان‌های جهاد کشاورزی و آموزش و پرورش استان قم)، مدیریت دولتی، دوره ۲، شماره ۲، صص ۱۸-۳.
- دانایی‌فرد، حسن؛ رجب‌زاده، علی و درویشی، آذر (۱۳۸۹). تبیین نقش شایستگی اخلاقی - اسلامی و فرهنگ خدمتگزاری در ارتقاء پاسخگویی عمومی بیمارستان‌های دولتی، اخلاق و تاریخ پزشکی، دوره ۳، شماره ۴، صص ۶۹-۵۷.
- عبادی، نغمه؛ قلی‌پور، آرین و پیران‌نژاد، علی (۱۳۹۲). شناسایی عوامل اثرگذار بر سرمایه سیاسی. فرآیند مدیریت و توسعه، دوره ۲۷، شماره ۲، پیاپی ۸۸، صص ۵۱-۲۹.
- هیوز، اون (۱۳۸۴). مدیریت دولتی نوین. مترجمان سیدمهدی الوانی، سهراب خلیلی شورینی، غلامرضا معمارزاده طهران، انتشارات مروارید.

ب) انگلیسی

- Ahearn, K. K.; Ferris, G. R.; Hochwarter, W. A.; Douglas, C. & Ammeter, A. P. (2004). Leader Political Skill and Team Performance. *Journal of Management*, 30(3), pp. 309-327.
- Alyn, K. (2011). *Transformational Leadership in the Fire Service*. California, United States: Fire Rescue Publisher.
- Ashton, M. C.; Lee, K.; Perugini, M.; Szarota, P.; De Vries, R. E. & Di Blas, L. (2004). A Six Factor Structure of Personality-descriptive Adjectives: Solutions from Psycholexical Studies in Seven Languages. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), pp. 356-366.
- Atay, S. & Okur, M. E. (2011). Political Skill of Narcissistic Leaders. *Journal of Chinese Business Review*, 10(5), pp. 376-383.
- Back, M. D.; Schmukle, S. C. & Egloff, B. (2010). Why are Narcissists so Charming at First Sight? Decoding the Narcissism-popularity Link at Zero Acquaintance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(1), pp. 132-145.
- Berson, Y. & Sosik, J. J. (2007). The Relationship between Self-other Rating Agreement and Influence Tactics and Organizational Processes. *Journal of Group & Organization Management*, 32(6), pp. 675-698.
- Blickle, G.; Wendel, S. & Ferris, G. R. (2010). Political Skill as Moderator of Personality-Job Performance Relationships in Socioanalytic Theory: Test of the Getting Ahead Motive in Automobile Sales. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), pp. 326-335.
- Blickle, G.; Kramer, J.; Schneider, P. B.; Meurs, J. A.; Ferris, G. R.; Mierke, J. & Momm, T. D. (2011). Role of Political Skill in Job Performance Prediction Beyond General Mental Ability and Personality in Cross-Sectional and Predictive Studies1. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(2), pp. 488-514.
- Blickle, G.; Meurs, J. A.; Zettler, I.; Solga, J.; Noethen, D.; Kramer, J. & Ferris, G. R. (2008). Personality, Political Skill, and Job Performance. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), pp. 377-387.
- Bovens, M. (2010). Two Concepts of Accountability: Accountability as a Virtue & as a Mechanism. *West European Politics*, 33(5), pp. 946-967.
- 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.
- Clarke, S. & Robertson, I. T. (2005). A Meta-Analytic Review of the Big Five Personality Factors and Accident Involvement in Occupational and

- Non-occupational Settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), pp. 355-376.
- Clements, J. A.; Boyle, R. & Proudfoot, J. G. (2016). Exploring Political Skill and Deception. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 36(3), pp. 138-156.
- 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.
- Coole, D. R. (2007). *Expansion and Validation of the Political Skill Inventory (PSI): An Examination of the Link between Charisma, Political Skill and Performance*. University of South Florida: Graduate Theses and Dissertations.
- Ferris, G. L.; Perrewe, P. L.; Anthony, W. P. & Gilmore, D. C. (2000). Political Skill at Work. *Journal of Organizational Dynamics*, 28(4), pp. 25-37.
- Ferris, G. R.; Davidson, S. L. & Perrewe, P. L. (2005). *Political Skill at Work: Impact on Work Effectiveness*. United States of America: Davies-Black, an Imprint of Nicholas Brearley Publishers.
- Ferris, G. R.; Blickle, G.; Schneider, P. B.; Kramer, J.; Zettler, I.; Solga, J.; Noethen, D. & Meurs, G. (2008). Political Skill Construct and Criterion-related Validation: a Two-study Investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 23(7), pp. 744-771.
- Fort, T. R. (2011). *Personality Predictors of Job Performance: Implicit Association Tests Versus Self-Report Measures*. Ph.D. Thesis, Walden University, United States of America.
- Gallagher, V. C.; Meurs, J. A. & Harris, K. J. (2016). Political Skill Reduces the Negative Impact of Distrust. *Career Development International*, 21(5), pp. 442-458.
- 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.
- Hochwarter, W. A.; Perrewe, P. L.; Hall, A. T. & Ferris, G. R. (2005). Negative Affectivity as a Moderator of the Form and Magnitude of the Relationship between Felt Accountability and Job Tension. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5), pp. 517-534.
- Huczynski, A. & Buchanan, D. (2000). *Organizational Behavior: An Introductory Text*. New York: Prentice-Hall Press.
- Jawahar, I. M.; Meurs, J. A.; Ferris, G. R. & Hochwarter, W. A. (2008). Self-efficacy and Political Skill as Comparative Predictors of Task and Contextual Performance: A Two-study Constructive Replication. *Journal of*

- Human Performance*, 21(2), pp. 1-20.
- Kapoutsis, I.; Papalexandris, A.; Nikolopoulos, A.; Hochwarter, W. A. & Ferris, G. R. (2011). Politics Perceptions as Moderator of the Political Skill-Job Performance Relationship: A Two-study, Cross-national, Constructive Replication. *Journal of Vocational Behavior*, 78(1), pp. 123-135.
- Kisamore, J. L. (2010). Conflict and Abusive Workplace Behaviors: The Moderating Effects of Social Competencies, *Career Development International*, 15(6), pp. 583-600.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). *What is Emotional Intelligence?* In P. Salovey & D. Sluyter (eds.): *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Applications*. New York: Basic Books.
- Mayer, J. D.; Salovey, P. & Caruso, D. (2002). *MSCEIT User's Manual*. Toronto, Ontario: Multi-Health Systems, Inc.
- Otuedon, Mc. Uk. (2016). Emotions, Personality, Emotional Intelligence and Leadership in the Workplace: The Prevailing Attitude. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(3), pp. 350-368.
- Peabody, D. & Raad, B. (2002). The Substantive Nature of Psycholexical Personality Factors: A Comparison Across Languages. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(4), pp. 983-997.
- Pheffer, J. (2010). *Power: Why Some People Have it and Others Don't*. New York, NY: HarperCollins.
- 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.
- 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.
- Vicher, V. M. (2010). Teaching Political Savvy as a Workforce Skill. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 2(3), pp. 1-23.
- Wong, C. S. & Law, K. S. (2002). The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study, *Journal of The Leadership Quarterly*, 13(3), pp. 243-274.

