

تبیین نقش هوش هیجانی و مهارت سیاسی در رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین مدیران با رضایت شغلی کارکنان (مطالعه موردی شهرداری بندرعباس)

حمید تابلی - دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، ایران.

آلما فرامرزی^۱ - دانشجوی دکترا مدیریت دولتی گرایش خط مشی و تصمیم گیری دانشگاه آزاد کرمان، ایران.

مهدی مصلحی - عضو هیئت علمی (مربی)، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، ایران.

Clarifying the role of emotional intelligence and political skill in the relationship between transformational leadership style of managers with job satisfaction (Case Study Municipality of Bandar Abbas)

Abstract

Transformational leadership on organizational psychology is one of the paradigms of leadership that has been widely researched. Transformational leadership, subordinates satisfaction and trust in the leadership, in addition to enhancing their emotional commitment. This study aims to explore the role of emotional intelligence and political skill in the relationship between job satisfaction was the transformational leadership style of managers. The study population and contract managers and employees of the City in Bandar Abbas (300) due to the limited sample size is equal to the population. Analysis of multivariate data analysis methods (SEM) was conducted by LISREL software. The results show that variables such as emotional intelligence, political skills and leadership style on job satisfaction affect the organization. The political skills and emotional intelligence variables affecting the transformational leadership style will lead to increased job satisfaction.

Key words: emotional intelligence, political skills, transformational leadership style, job satisfaction.

چکیده

رهبری تحول آفرین یکی از پارادایم‌های رهبری در روانشناسی سازمانی است که مورد تحقیق گسترده‌ای قرار گرفته است. رهبری تحول آفرین، رضایت زیردستان و اعتماد آنان به رهبری و به علاوه تعهد عاطفی آنان را افزایش می‌دهد. هدف پژوهش حاضر تبیین نقش هوش هیجانی و مهارت سیاسی در رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین مدیران با رضایت شغلی کارکنان بود. جامعه آماری پژوهش مدیران و کارمندان پیمانی و رسمی شهرداری در شهر بندرعباس بودند (۳۰۰ نفر) که به دلیل محدود بودن جامعه، نمونه پژوهش با جامعه برابر است. تجزیه و تحلیل داده ها با روش تجزیه و تحلیل چند متغیره (معادلات ساختاری) توسط نرم افزار لیزرل انجام گرفت. نتایج این آزمون نشان می‌دهد که متغیرهای هوش هیجانی، مهارت سیاسی و سبک رهبری مدیران بر رضایت شغلی کارکنان در سازمان تأثیر گذارند. از طرفی متغیرهای مهارت سیاسی و هوش هیجانی با تأثیر بر سبک رهبری تحول گرا منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان می‌شود.

واژگان کلیدی: هوش هیجانی، مهارت سیاسی، سبک رهبری تحول گرا، رضایت شغلی.

موضوع سیاستها در سازمان محل تحقیق علمی بوده اند، لکن تنها اخیراً محققان شروع به مطالعه نظامند مهارت سیاسی کرده اند (لیو و همکاران، ۲۰۰۷). به طور کلی علاقه به مهارت های اجتماعی در سالهای اخیر افزایش یافته و تحت عناوینی مانند هوش اجتماعی، هوش عاطفی، خودانعطاف پذیری، خودنظارتی و هوش کاربردی مطرح گردیده است. اگرچه هر یک از این مفاهیم اندکی متفاوت از یکدیگرند، اما همه آنها به عنوان بخشی از مفهوم کلی مهارت اجتماعی شناخته میشوند که اشاره به سهولت در تعامل با دیگران دارد. هرچند بخش اعظمی از مهارت اجتماعی که در زندگی روزانه به کار میرود قابل تعمیم به محیطهای کاری می باشد، لکن برخی از پویاییهای زمینه ای منحصر به فرد در سازمانها وجود دارند که نوعی مهارت اجتماعی خاص را طلب میکنند تا در بستر واقعیتهای اجتماعی و سیاسی سازمانی توسعه داده شوند (فریز و همکاران، ۲۰۰۳، پورتر و همکاران، ۲۰۰۳). در واقع مهارت سیاسی گونه ای منحصر به فرد از مهارت اجتماعی است که باگذشت زمان از طریق آموزش، تجربه و نظارت قابل تغییر است (وندرمات، ۲۰۰۸). گرچه مفاهیم مهارت اجتماعی و مهارت سیاسی بسیار مشابه یکدیگرند، اما تفاوتهایی نیز دارند. مهارت اجتماعی اشاره به تسهیل در ارتباطات و آسایش در تعاملات بین فردی دارد. مهارت سیاسی فراسوی سهولت و راحتی ارتباط می باشد و بر مدیریت تعامل با دیگران به شیوه مؤثر تمرکز دارد به طوری که منجر به تحقق اهداف فردی و سازمانی می گردد (فریز و همکاران، ۲۰۰۵؛ هوکوآرت و همکاران، ۲۰۰۷؛ بروئر و همکاران، ۲۰۰۶). ماهیت ابزاری مهارت سیاسی بادیستیابی به هدف تداعی میشود درحالی که مهارت اجتماعی به عنوان یک زیرمجموعه از رفتار ارتباطی مؤثر است (هوکوآرت و همکاران، ۲۰۰۷). بنابراین مهارت سیاسی شکلی مجزا از مهارت اجتماعی است که هدف آن دستیابی به موفقیت و تحقق اهداف در سطوح فردی و سازمانی است. این مهارت می تواند

امروزه بسیاری از سازمانها دستخوش تغییرند و هرگونه تغییر نیازمند کارکنان و مدیرانی است که انطباق پذیر باشند و با تغییرات سازگار شوند. راین میان تعامل اجتماعی به شیوه ای شایسته و ثمربخش برای بیشتر مدیران و رهبران به عنوان کلیدی در مدیریت تغییرات سازمانی اهمیت فزاینده ای دارد. مطالعات نشان داده است که گوی رقابت آینده را مدیرانی خواهند برد که بتوانند به طور اثربخش و نتیجه بخش با منابع انسانی خود ارتباط برقرار کنند. در این زمینه هوش عاطفی یکی از مؤلفه هایی است که می تواند به میزان زیادی در روابط مدیران با اعضای سازمان نقش مهمی ایفا کند. دانیل گولمن در کتاب خود به نام کار با هوش عاطفی (۱۹۹۸) بر نیاز به هوش عاطفی در محیط کار (محیطی که اغلب به عقل توجه میشود تا قلب و احساسات) تمرکز می کند. او معتقد است نه تنها مدیران و رؤسای شرکتهای نیازمند هوش عاطفی هستند، بلکه هرکسی که در سازمان کار می کند، نیازمند هوش عاطفی است (مورای، ۱۹۹۸). اما هرچه در سازمان به سطوح بالاتر می رویم، اهمیت هوش عاطفی در مقایسه با هوش عقلی افزایش می یابد؛ به همین علت هوش عاطفی از اهمیت زیادی برای یک رهبر برخوردار است (گولمن، ۲۰۰۱). در میان بسیاری از جوامع علمی و دانشگاهی این باور وجود دارد که سازمانها ماهیت سیاسی دارند. بر این اساس فرض می شود که عملکرد، اثربخشی و موفقیت شغلی علاوه برداشتن هوش و پشتکار، نیازمند عوامل دیگر مانند زیرکی اجتماعی، موقعیت یابی و زرنگی است. برخی به خصوصاتی که فرد را قادر به اعمال نفوذ موفقیت آمیز می سازد؛ به عنوان سبک بین فردی، ادراک و یا مهارت سیاسی اشاره کرده اند (فریز و همکاران، ۲۰۰۵). نگرش سیاسی به سازمانها اعتقاد دارد که افراد نه تنها برای موفق شدن بلکه برای ماندن و بقاء در سازمان باید دارای تمایل (اراده) سیاسی و نیز مهارت سیاسی باشند. گرچه برای دهها

خارج از قلمرو سازمانی رخ دهند اما هدف آن نفوذ و موفقیت سازمانی است (فریز و همکاران، ۲۰۰۳). در همین راستا، رهبرانی که از سطح بالاتری از هوش هیجانی 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 این رو هوش هیجانی و مهارت سیاسی می‌توانند به عنوان شاخصی برای شناسایی و گزینش رهبران سازمانی به حساب آید. در مورد ارتباط رضایت شغلی و سبکهای رهبری می‌توان گفت که بسیاری از صاحب‌نظران به اهمیت انسان‌مداری و نقش آن در ایجاد رضایت اشاره کرده‌اند و به طور کلی معتقدند که در نظام سنتی رهبری و مدیریت، افراد ممکن است علاقه خود را نسبت به کار به تدریج از دست بدهند و از کار خود احساس رضایت نداشته باشد ولی در نظام مبتنی بر توجه به ارزش‌های انسانی، انگیزه زیردستان به همکاری افزایش می‌یابد (بنی‌هاشمی و همکار، ۱۳۸۸).

در این پژوهش به بررسی دوتا از محبوبترین سازه‌های اجتماعی هوش هیجانی (سالوی و مایر، ۱۹۹۹) و مهارت سیاسی (فریز، ۲۰۰۵) می‌پردازیم که تحقیقات اندکی در مورد تاثیر مهارت عاطفی (هیجانی) رهبران در احساسات و عواطف کارکنان و نگرششان نسبت به کارشان صورت گرفته است (بونو و همکاران، ۲۰۰۷) و از آن کمتر در مورد اثر مهارت سیاسی مدیران بر نگرش کارکنان نسبت به شغلشان تحقیق صورت گرفته است (سالوی و مایر، ۱۹۹۷). هدف اصلی پژوهش حاضر کشف روابط بین هوش هیجانی و مهارت سیاسی مدیران با سبک رهبری اتخاذ شده توسط آنها و تاثیر آن بر رضایت شغلی کارکنانشان می‌باشد.

چارچوب نظری

تاریخچه و مفهوم هوش هیجانی

مفهوم هوش هیجانی نخستین بار در سال ۱۹۹۰ توسط پیترو سالووی و جان مایر مطرح شد که بیان

می‌دارد هوش هیجانی نوعی پردازش عاطفی است که شامل ارزیابی صحیح عواطف در خود و دیگران است. دکتر دانیل گلمن هوش هیجانی را شامل توانایی‌هایی می‌داند که شخص بتواند انگیزه‌اش را حفظ نموده و در مقابل مشکلات و استیصال استقامت کرده و در شرایط بحرانی و تکانش‌ها خود را کنترل و خونسردی‌اش را حفظ نماید و با دیگران همدلی کرده و امیدوار باشد (طبری و قربانی، ۱۳۸۸).

دو حوزه متفاوت «هیجان» و «هوش» به کمک هم سازه هوش هیجانی را می‌سازند. هوش هیجانی مشتمل بر توانایی آگاهی نسبت به هیجانها و استفاده از آنها برای افزایش کیفیت زندگی شخصی و اجتماعی است. درواقع میتوان گفت که هوش هیجانی شامل توانایی ادراک و بیان دقیق هیجانها استفاده از آنها برای تسهیل افکار و فهم هیجانها مدیریت کنترل آنها برای رشد هیجانی است. البته تعدادی مفاهیم دیگر شامل شایستگی هیجانی، خلاقیت هیجانی، دقت همدلی، نیز به طور نسبی توسط صاحب‌نظران و محققان تاکنون برای شرح و توصیف این سازه استفاده شده‌اند. علیرغم الگوها و نظریات مختلفی که در باب ابعاد و روشهای اندازه گیری هوش هیجانی وجود دارد، اغلب نظریه پردازان طی سالهای اخیر حداقل بر سر یک موضوع اتفاق نظر دارند و آن اینکه هوش هیجانی به موضوعی محوری برای محققان و مشاوران مدیریتی تحصیلی و روانی تبدیل شده است. این اهمیت بر اساس شواهدی که به خوبی در دنیای کار و در سازمانها نیز رخ نموده است (هریس، ۲۰۱۲).

ازجمله دستاوردهای تازه ای که خواستگاه آن روانشناسی بوده و به تازگی در عرصه مدیریت مطرح شده است، مبحث هوش هیجانی است. طی چند دهه گذشته مفهوم هوش هیجانی به صورت روز افزونی در پیشینه نظری و تحقیقات روانشناسی به عنوان سازه ای که با رفتارهای متعدد انسان در محیطهای مختلف ارتباط دارد معرفی شده است و هوش هیجانی مشتمل بر توانایی آگاهی نسبت به

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۰ پاییز ۹۴
No.40 Autumn 2015

۲۳۹

هیجان ها و استفاده از آنها برای افزایش کیفیت زندگی شخصی و اجتماعی است. درواقع میتوان گفت که هوش هیجانی شامل توانایی ادراک و بیان دقیق هیجانها و استفاده از آنها برای تسهیل افکار و فهم هیجانها مدیریت کنترل آنها برای رشد هیجانی است، البته تعدادی مفاهیم دیگر شامل شایستگی هیجانی، خلاقیت هیجانی، دقت همدلی، نیز به طورنسبی توسط صاحب نظران و محققان تاکنون برای شرح و توصیف این سازه استفاده شده اند. هوش هیجانی از مولفه مختلفی تشکیل شده است که عبارتند از:

۱. خودآگاهی (self-awareness): آگاهی نسبت به هیجانها.

۲. خودنظمی (self-regulation): اداره یا مدیریت هیجانی خود.

۳. همدلی (empathy): درک هیجانها و احساسات و عواطف افراد دیگر.

۴. مهارتهای اجتماعی (social skill): هدایت یا آموزش افراد دیگر برای اینکه بتوانند هیجانهای خود را اداره کنند (شریفی، ۱۳۸۶).

سبک رهبری تحول آفرین

یکی از دغدغه های سازمان ها و پژوهشگران در چهار دهه ی پیش، رهبری بوده است و تلاش بر آن بوده که این پدیده را با تعدادی از معیارهای دانشگاهی عمل کنند. یکی از جدیدترین رویکردها که برای مطالعه رهبری پدید آمده است، رهبری تحول آفرین بوده است. رهبران تحول آفرین نیازها و فرایندهای

پیروان را بالا می برند و باعث تغییر برجسته در افراد، گروه ها و سازمان ها می شوند. بر اساس نظریه ی رهبری تحول آفرین یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف مطلوبش دست یابد. در این زمینه هدف رهبری تحول آفرین آن است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف، به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است. رهبری تحول آفرین کسی است که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان رابطه مثبتی با زیر دستان برقرار و کارکنان را تشویق می کند که در نیازهای شخصی فراتر بروند و در زمینه تمایلات گروه و سازمان کار کنند (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۸).

مولفه های رهبری تحول آفرین

رهبری تحول آفرین برای عملی شدن به چهار مولفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل دهنده شناخته شده اند نیاز دارند:

۱- «نفوذ آرمانی»: در این حالت، خصوصیات رهبری کاریزماتیک را دارد، مورد اعتماد و تحسین زیر دستان است، زیردستان او را به عنوان یک الگو و مدل می شناسند و سعی می کنند که همانند او شوند.

۲- «انگیزش الهام بخش»: رهبر کارکنان را ترغیب می کند تا به هدف و قابل دستیابی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوش بین هستند.

جدول ۱. مولفه های اصلی هوش هیجانی

خودآگاهی	توانایی شناسایی و درک عواطف، احساسات، ضعف ها و قوت های خود
خود کنترلی	توانایی تسلط بر عواطف و احساسات، تسکین دادن خود، دور کردن خود از اضطراب ها و انجام فکر قبل از عمل
انگیزش	داشتن انرژی و تمایل بالا برای رسیدن به هدف فراتر از کسب پول و وجهه
همدلی	توانایی قرار دادن خود به جای دیگران و درک عواطف و احساسات آنها
مهارت اجتماعی	توانایی مدیریت روابط و ساختن شبکه برای بدست آوردن نتایج مطلوب

۳- «ترغیب ذهنی»: رهبر به صورت ذهنی کارکنان را برمی انگیزد این رهبران و پیروانشان را تشویق می کند که در حل مسائل، خلاقانه برخورد کنند و تکنیک های حل مساله نوآورانه را پیاده می کنند.

۴- «ملاحظات فردی»: رهبر نیازهای احساس زبردستان را بر آورده می کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می دهند و به آن ها کمک می کنند تا مهارتهایی را که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند پرورش دهند.

ماهیت مهارت سیاسی

سه دهه پیش یعنی در دهه ۱۹۸۰ سازه مهارت سیاسی توسط ففر (۱۹۸۱) به ادبیات علوم سازمانی معرفی شد که با کار مستقل و موازی انجام شده توسط مینتزبرگ (۱۹۸۵، ۱۹۸۳) مشترک بود (فریز و تردوی، ۲۰۱۲). مینتزبرگ مهارت سیاسی را به عنوان شایستگی مورد نیاز برای موفقیت شغلی معرفی کرد که شامل اعمال نفوذ از طریق ترغیب، دستکاری و مذاکره است (فریز و همکاران، ۲۰۰۵) و از طریق استفاده از تاکتیکها و استراتژی های سیاستهای سازمانی توسعه داده می شود. «ففر»، مهارت سیاسی را یک مشخصه فردی می داند که برای توصیف مؤثر رفتار سیاسی به منظور به دست آوردن یا توسعه قدرت ساختاری تعیین شده به کار گرفته می شود. به نظر وی قدرت، اعمال نفوذ را منعکس می کند، سیاستها را بردهایی هستند که برای ایجاد یا بدست آوردن قدرت استفاده می شود و مهارت سیاسی مجموعه مهارتهایی را برای به کار بردن مؤثر منابع و اجرای رفتار سیاسی فراهم می کند (فریز و تردوی، ۲۰۱۲). این مفهوم تا حدودی مشابه سازه «کارآمدی سیاسی» در ادبیات علم است که به معنای این است که تغییر سیاسی و اجتماعی امکانپذیر و شهروندان می توانند در ایجاد چنین تغییراتی نقش ایفاء کنند (بروئر و همکاران، ۲۰۰۶).

به طور کلی مفهوم مهارت سیاسی، نخستین بار توسط ففر (۱۹۸۱) و مینتزبرگ (۱۹۸۳) به منظور

توصیف ویژگیهای فردی در هدایت مؤثر بعد سیاسی زندگی کاری مطرح شد، اما تحقیق پیرامون آن در اواخر دهه ۱۹۹۰ با کار فریز و همکاران (۱۹۹۹) ادامه یافت. این دو در رابطه با استفاده مناسب از رفتارهای سیاسی به عنوان مجموعه مهارتهایی که متضمن عملکرد خوب و پیامدهای موفقیت آمیز کاری می باشد، آغاز کردند (کول، ۲۰۰۷). گرچه مینتزبرگ تمایل داشت مهارت سیاسی را به قدرت رسمی مرتبط کند، اما چنین مهارتی با ایده های پیشنهاد شده توسط برخی محققان در رابطه با «اعمال نفوذ عاری از اختیار رسمی» بهتر تناسب دارد (پرو و همکاران، ۲۰۰۴). استدلال وی این بود که افراد قبل از درگیر شدن رفتار سیاسی نیاز به اراده سیاسی و مهارت سیاسی دارند. افرادی که مهارت سیاسی زیادی دارند در مورد ارتباطاتی که با دیگران شکل می دهند کاملاً حسابگر و زیرک هستند، به دیگران اعتماد و اطمینان را القاء می کنند که به آنها اجازه می دهد، چنین سرمایه اجتماعی را به طور مؤثر مدیریت کنند (وندرمات، ۲۰۰۸). به اعتقاد فریز و همکاران (۱۹۹۹) مهارت سیاسی باید احساس اعتماد به نفس و امنیت شخصی ایجاد کند، زیرا افراد احساس کنترل دیگران در کار و راهبردهای موردنیاز برای بدست آوردن آنچه خودشان می خواهند را تجربه خواهند کرد (پرو و همکاران، ۲۰۰۴). سوفر (۱۹۷۰) معتقد است مدیر اجرایی موفق می داند چه موقع اشتیاق، محبت، علاقه، نگرانی، تواضع، اطمینان و تسلط را شبیه سازی کند، چه موقع لبخند بزند، با چه کسی بخندد و چگونه با دیگران صمیمی شود. اگر این اقدامات موفقیت آمیز باشد، فرد شخصیتی در هماهنگی با محیط خود خواهد داشت. مهارت سیاسی یک قابلیت بین فردی ارائه می دهد که بسیار شبیه سایر استعدادهای سازمانی از قبیل مذاکره، گسترش تعارض، خودکنترلی و توسعه شبکه می باشد که بر پیامدهای مثبت مانند پرداخت و ارتقاء اثر می گذارد و وقایع نامطلوب مانند تقاضاهای شغلی و تعارض بین فردی را به



فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۰ پاییز ۹۴
No.40 Autumn 2015

۲۴۱

حداقل می‌رساند (کپاتسیس و همکاران، ۲۰۱۱). مطالعات مفهومی و تجربی مهارت سیاسی را «توانایی درک مؤثر دیگران و موقعیتهای درکار و استفاده از چنین دانشی برای نفوذ در دیگران برای عمل به شیوه‌ای که اهداف فردی یا سازمانی فرد را افزایش می‌دهد تعریف کرده‌اند» (فریز، تردوی و همکاران، ۲۰۰۵؛ کول، ۲۰۰۷؛ لیو، ۲۰۰۷؛ پرو و همکاران، ۲۰۰۷؛ فریز و همکاران، ۲۰۰۹؛ جون، ۲۰۰۹؛ کیسامور و همکاران، ۲۰۱۰؛ کیلین، ۲۰۱۱). بر اساس این تعریف، میتوان استدلال کرد مهارت سیاسی شامل توانایی ارتباط مؤثر با دیگران است (کیسامور و همکاران، ۲۰۱۰). اگر چه این مهارت برای شغل ضروری نیست، اما برای عملکرد و بقا در سازمانهای پیچیده و پویای امروزی ترویج داده می‌شود (کیلپفورد، ۲۰۱۱).

ابعاد مهارت سیاسی

بزعم فریز و همکاران مهارت سیاسی، سازه‌ای چند بعدی و متشکل از اجزای متمایز و درعین حال به هم مرتبط میباشد که عبارتند از: هوشیاری اجتماعی، نفوذ بین فردی، توانایی شبکه سازی و صمیمیت آشکار (فریز و همکاران، ۲۰۰۵، ۲۰۰۸ و درمات، ۲۰۰۸).

هوشیاری (زیرکی) اجتماعی

اشاره به توانائی افراد در درک دقیق موقعیتهای اجتماعی دارد که شامل رفتارهای خود و دیگران است (پرو و همکاران، ۲۰۰۷). افرادی که از نظر اجتماعی زیرک هستند از خودآگاهی و بصیرت زیادی در محیطهای اجتماعی برخوردارند. این ویژگی توسط ففر (۱۹۹۲) تحت عنوان «حساس بودن نسبت به دیگران» مطرح شده است (فریز و همکاران، ۲۰۰۸). بلس و فریز (۲۰۰۷) معتقدند افرادی که از زیرکی اجتماعی برخوردارند پیوسته مراقب دیگران و وضعیتهای اجتماعی هستند و رفتار خود را بر اساس آن تعدیل می‌کنند و قادرند به طور دقیق موقعیتهای اجتماعی و تعاملات فردی که در این موقعیتهای رخ میدهد را شناسایی کنند. آنها

توانایی زیادی برای متقاعد کردن دیگران دارند و این مهارت را برای اهداف مختلف به کار می‌برند (فریز و همکاران، ۲۰۰۸). شایستگیهای اجتماعی این افراد، امکان تحقق اهداف فردی یا سازمانی را از طریق درک و نفوذ بر دیگران در تعاملات اجتماعی کاری افزایش میدهد (بلیکل، وندل، فریز، ۲۰۱۰؛ لیو، ۲۰۰۷) افراد دارای زیرکی اجتماعی قادرند رفتارهای دیگران را تفسیرکنند، موقعیتهای اجتماعی را درک کنند و در ارتباط با دیگران دارای قوه ابتکار هستند. این شکل از مهارت سیاسی بر توانایی کارکنان برای سنجش بهترین زمان ورود برای شروع تغییر اثر خواهد گذاشت (کیلپفورد، ۲۰۱۱). این افراد مشاهده گران زیرک محیط اجتماعی خود هستند، نه تنها پیچیدگیهای پیرامون خود را بلکه انگیزه‌های خود و دیگران را نیز درک می‌کنند (فریز و تردوی، ۲۰۱۲).

نفوذ بین فردی: به توانائی افراد دارای مهارت سیاسی به نفوذ بر کسانی که با آنها تعامل دارند اشاره میکند (پرو و همکاران، ۲۰۰۷). و به معنای توانایی ایجاد تغییرات مطلوب در افراد دیگر است مینتزبرگ (۱۹۸۳) توانایی مذاکره و نفوذ در دیگران را به عنوان ویژگی ذاتی مهارت سیاسی عنوان میکند (فریز و همکاران، ۲۰۰۹). کسانی که از نفوذ بین فردی بیشتری برخوردارند قادرند به طور استراتژیک رفتار خود را با افراد مختلف در محیطهای گوناگون تغییر دهند (فریز و همکاران، ۲۰۰۸). فروتن و متقاعدکننده هستند که به طور مفهومی مشابه اصطلاح ففر (۱۹۹۲) از انعطاف پذیری است که به عنوان توانایی فرد برای انطباق پذیری است (کیلپفورد، ۲۰۱۱). این افراد از یک سبک متقاعدکننده زیرکانه برای اعمال نفوذ بر دیگران استفاده می‌کنند (بینگ، ۲۰۱۱).

توانایی شبکه سازی: به عنوان یکی از ابعاد مهارت سیاسی اشاره دارد به اینکه افراد سیاسی در ایجاد ارتباطات، دوستیها و اتحادها مهارت دارند. این توانائی (سرمایه اجتماعی) ایجاد می‌کند که افراد

را با منابع بیشتری به منظور تحقق اهداف مجهز میسازد (پرو و همکاران، ۲۰۰۷). افرادی که از توانایی شبکه سازی مناسبی برخوردارند، قادرند به طور موفقیت آمیز مشارکت مؤثر و سودمند با دیگران در محل کار برقرار کنند. توانایی شبکه سازی قویترین پیش بینی کننده تاکتیکهای نفوذ درخواست رو به بالا، ائتلافها و قاطعیت (جسارت) است. (فریز و همکاران، ۲۰۰۷). افرادی که مهارت سیاسی زیادی دارند کسانی که منابع یا ارتباطات سودمندی دارند را شناسایی کرده و شبکه های اجتماعی با آنها ایجاد می کنند (بینگ، ۲۰۱۱) و از این طریق دارای سرمایه اجتماعی و حمایت اجتماعی می شوند (پرو و همکاران، ۲۰۰۷) بعلاوه افراد سیاسی ماهر قادر به اداره مؤثر تعارض و مذاکرات هستند که احتمال ایجاد ارتباطات قوی آنها با دیگران را تقویت می کند (فریز و تردوی، ۲۰۱۲).

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 می شوند را جلب می کنند (بلیکل، وندل، فریز، ۲۰۱۰) (لیو، ۲۰۰۷). از میان چهار بعد مهارت سیاسی، صداقت آشکار به بهترین شکل به پتانسیل نفوذ موفقیت آمیز توجه دارد (فریز و همکاران، ۲۰۰۸). این افراد صمیمی، قابل اعتماد، درستکار و صادق هستند (پرو و همکاران، ۲۰۰۴). به دلیل صمیمیت آشکار، اعمال آنها به عنوان فریبکاری تلقی نمی شود و دیگران آنها را قابل اعتماد می دانند (بینگ، ۲۰۱۱). با برخورداری از اعتماد به نفس و امنیت شخصی دیگران را مجذوب خود کرده و به آنها احساس آسودگی القاء می کنند. افرادی که از نظر سیاسی مهارت دارند نه تنها به طور دقیق میدانند در موقعیتهای اجتماعی مختلف چه کاری انجام دهند، بلکه میدانند چگونه آنرا انجام دهند تا هرگونه انگیزه خود خدمتی را پنهان کنند و کار آنها به شیوه ای اصیل و صادقانه تفسیر شود (لیو، ۲۰۰۷)؛

فورد، ۲۰۱۱).

رضایت شغلی

صاحب نظران معتقدند که رضایت شغلی نوعی نگرش است و در تعریف آن می گویند رضایت شغلی عبارت است از نگرش فرد نسبت به شغل و به زبان ساده چگونگی احساس فرد نسبت به شغلش و جنبه های گوناگون آن (سیدجوادین، ۱۳۸۵). تحقیقات نشان می دهند که علت نگرش مثبت و منفی افراد نسبت به شغل و کارشان به شرح زیر می باشد:

- ۱- عواملی که مربوط به سیاستها و رویه های سازمان است.
- ۲- عواملی که مربوط به شرایط کار و یا نحوه قرار گرفتن در محل انجام دادن کار می باشد.
- ۳- عواملی که در ارتباط با شخصیتهای فردی کارکنان می باشد.

به طور کلی رضایت شغلی یک متغیر نگرشی است. در گذشته رضایت شغلی بیشتر بر اساس سلسله مراتب مازلو انجام می گرفت و تمرکز بر ارضای نیازهای جسمانی و روانی افراد از قبیل پرداخت حقوق و دستمزد و منزلت و احترام به افراد بود (پورتر، ۱۹۹۹). اما امروزه محققان، بیشتر به فرایندهای شناختی توجه دارند تا نیازهای اساسی و بنیادی (لاک، ۲۰۰۰).

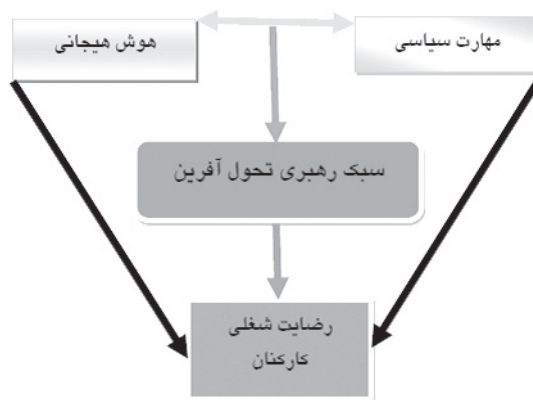
هوش هیجانی و رهبری تحول آفرین

این مسأله سالها فکر محققان را به خود مشغول کرده است که چه چیزی باعث میشود افرادی خاص، سبک رهبری تحول آفرین را انتخاب کنند و چه چیزی باعث میشود برخی از رهبران مؤثرتر از دیگران باشند (جاج و بانو، ۲۰۰۰). اخیراً رهبری تحول آفرین با مفهوم هوش عاطفی پیوند خورده است و مطالعات گوناگون (سی وانتن، بارلینگ و همکاران، ۲۰۰۰؛ گاردنر و استو، ۲۰۰۲؛ پالمر و همکاران، ۲۰۰۱؛ فکن، ۲۰۰۲؛ لبانوزولا، ۲۰۰۴؛ ورزت و سیاروچی، ۲۰۰۵) نشان می دهند که رهبری تحول آفرین به طور ذاتی باهوش عاطفی در ارتباط است. اشکانسی و تس بیان کردند که رهبران



فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۰ پاییز ۹۴
No.40 Autumn 2015

۲۴۳



تحول آفرین نیازمند سطح بالایی از هوش عاطفی هستند و پیشنهاد کردند که این بینش در ارتباط بین عملکرد - رهبری در نظر گرفته شود (اشکانسی و تس، ۲۰۰۲).

هوش هیجانی و سبک رهبری تحول آفرین

تحقیقات انجام شده در زمینه هوش هیجانی و سبک رهبری تحول آفرین نشان می دهد که یک رابطه مثبت و معنادار بین آنها وجود دارد. از مزایای استفاده از این سبک می توان رضایت شغلی، افزایش بهره وری سازمان، کاهش استرس در زیر دستان را نام برد (کیوانلو، سید احمدی، ۱۳۸۹).

هوش هیجانی و رضایت شغلی

ونگ و لاو (۲۰۰۲)، در هنگ کنگ تاثیر هوش هیجانی سرپرست و زیردستان آنها را بر عملکرد، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، و تمایل به ترک خدمت مورد بررسی قرار داده و نشان دادند که بین هوش هیجانی و رضایت شغلی، رابطه معناداری وجود دارد و در پژوهشی نشان داد که مدیران ارشد با هوش هیجانی بالاتر، رضایت شغلی بیشتری دارند.

هوش هیجانی، رضایت شغلی، رهبری تحول آفرین

سان (۲۰۱۲)، بر اساس یافته ها نشان می دهد که یک رابطه مثبت بین هوش هیجانی مدیران و سبک رهبری تحول آفرین و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد. بر اساس نتایج این پژوهش هوش هیجانی

مدیران بر عملکرد، تعهد سازمانی و استرس شغلی و در نهایت رضایت شغلی کارکنان تاثیر می گذارد.

هوش هیجانی، مهارت سیاسی، رضایت شغلی میسر (۲۰۱۴)، بر اساس یافته ها نشان می دهد هوش هیجانی تاثیر مثبتی بر مهارت سیاسی کارکنان در محیط کار می گذارد و همچنین مهارت سیاسی واسطه بین هوش هیجانی و رضایت شغلی کارکنان می باشد.

بنابر آنچه گفته شد فرضیات و مدل مفهومی بالا ارائه می شود:

فرضیه ۱- هوش هیجانی بر مهارت سیاسی مدیران تاثیرگذار است و بر عکس.

فرضیه ۲- هوش هیجانی و مهارت سیاسی مدیران بر سبک رهبری مدیران در شهرداری تاثیرگذار است.

فرضیه ۳- هوش هیجانی و مهارت سیاسی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان تاثیرگذار است.

فرضیه ۴- سبک رهبری تحول گرا مدیران بر رضایت شغلی کارکنان موثر است.

فرضیه ۵- سبک رهبری تحولی مدیران، ارتباط مثبت بین هوش عاطفی و مهارت سیاسی مدیران با رضایت شغلی کارمندان را افزایش می دهد.

روش شناسی تحقیق

نمونه تحقیق

نمونه این مطالعه، مدیران و کارمندان پیمانی و رسمی شهرداری در شهر بندرعباس را با تعداد ۳۰۰ شرکت کننده دربرمی گیرد. از ۳۰۰ پرسشنامه ی

جدول ۱. شاخص های برازش مدل

df	χ^2/df	RMSEA	p- value	GFI	AGFI	NFI
۴۸۵	۲/۱۸	۰/۰۷۸	۰/۱۰۷	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۹۵
بیشتر از صفر	کمتر از ۳	کمتر از ۰,۰۸	بیشتر از ۰,۰۵	بیشتر از ۰,۹	بیشتر از ۰,۹	بیشتر از ۰,۹

پخش شده ۲۸۵ نفر از کارمندان و مدیران با نرخ بازگشت ۹۵ درصد به سوالات پاسخ دادند. از پرسشنامه های برگشت داده شده ۳۵ عدد پاسخ نامه به علت پاسخ ناقص از تحلیل کنار گذاشته شد. تعداد شرکت کننده های معتبر ۲۵۰ نفر اعلام شد. ۵۲ درصد پاسخ دهندگان را مرد تشکیل داده است و مابقی را زن. در گروه مدیران، محدوده سن پاسخ دهندگان از ۳۲ تا ۵۰ سال بوده در گروه کارکنان، سن پاسخ دهندگان از ۲۶ سال تا ۵۲ سال را شامل شد. تحصیلات تمام نمونه از فوق دیپلم به بالاتر بود. درصد سابقه کار در محدوده ۲ تا ۲۳ سال می باشد.

ابزار سنجش و فنون آماری

داده های مربوط به رهبری تحول آفرین با استفاده از پرسشنامه چندعاملی رهبری که توسط بس و آوولیو طراحی شده است، به دست آمد. این پرسشنامه با درهم آمیختن سوالات مربوط به سه شیوه رهبری؛ تحول آفرین، مبادله ای و عدم مداخله گر، تکمیل کنندگان پرسشنامه را در موقعیتی قرار می دهد تا آنچه را که به واقعیت نزدیک تر است علامت گذاری کنند. این پرسشنامه شامل ۳۶ سؤال است و در قالب مقیاس پنج گزینه ای لیکرت و به دو صورت فرم مخصوص رهبران و فرم مخصوص پیروان تنظیم شده است که شیوه رهبری یک فرد را از دیدگاه خود و پیروانش مورد بررسی قرار می دهد. داده های مربوط به مهارت سیاسی از ترجمه پرسشنامه مهارت سیاسی فریس (۲۰۰۵)، که شامل ۴۰ سؤال و در قالب مقیاس پنج گزینه ای لیکرت است مورد سنجش قرار گرفت و داده های مربوط به رضایت شغلی از پرسشنامه مینه-سوتا شامل ۴۰ سؤال است استفاده شده است

و به منظور ارزیابی سطح هوش عاطفی در مدیران از مقیاس هوش عاطفی وانگ و همکاران (۲۰۰۴) که شامل ۴۰ سؤال استفاده شد. یکی از قویترین مناسب ترین روش های تجزیه و تحلیل در تحقیقات علوم رفتاری و علوم اجتماعی تجزیه و تحلیل چند متغیره است؛ زیرا ماهیت این گونه موضوعات، چند متغیره بوده و نمی توان آنها را با شیوه دو متغیری (که هر بار یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته در نظر گرفته می شود) حل نمود. تجزیه و تحلیل چند متغیره به یک سری روش های تجزیه و تحلیل اطلاق می شود که ویژگی اصلی آنها، تجزیه و تحلیل همزمان K متغیر مستقل و N متغیر وابسته است. تجزیه و تحلیل ساختارهای کوواریانس یا مدل سازی علی یا مدل معادلات ساختاری یکی از اصلی ترین روش های تجزیه و تحلیل ساختارهای داده ای پیچیده است؛ بنابراین از آنجاییکه در تحقیق حاضر چند متغیر مستقل وجود دارد که می باید اثر آنها بر روی متغیر وابسته مورد بررسی قرار گیرد، استفاده از مدل معادلات ساختاری ضرورت می یابد.

یافته های پژوهش

همانطور که جدول (۱-۱) نشان می دهد، نتایج تخمین حاکی از مناسب بودن شاخص RMSEA دارد. مقدار RMSEA نیز برابر با ۰,۰۷۸ می باشد. حد مجاز RMSEA، ۰,۰۸ است. با توجه به خروجی لیزرل مقدار χ^2 محاسبه شده برابر با ۱۰۵۸,۹۷ می باشد که نسبت به درجه آزادی ۴۸۵ کمتر از عدد ۳ می باشد و با توجه به معنادار نبودن P-Value حکایت از برازش مناسب آماره کای اسکور دارد. شاخص های AGFI، GFI و NFI بترتیب برابر با ۰,۹۱، ۰,۹۳ و ۰,۹۵ می باشند که نشان دهنده برازش کاملاً بالایی می باشند.

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۰ پاییز ۹۴
No.40 Autumn 2015

۲۴۵

جدول ۲. بررسی رد یا تأیید شدن فرضیه تحقیق

فرضیات	میزان تاثیر			معناداری اثر مستقیم	تأیید / رد
	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	اثر کل		
هوش هیجانی بر مهارت سیاسی مدیران تاثیر گذار است.	۰,۶۳	---	۰,۶۳	۵,۴۶	تأیید
مهارت سیاسی بر هوش هیجانی مدیران تاثیر گذار است.	۰,۳۸	---	۰,۳۸	۳,۲۱	تأیید
مهارت سیاسی مدیران بر سبک رهبری مدیران تاثیر گذار است.	۰,۴۱	۰,۵۶*۰,۳۸	۰,۶۲	۳,۹۲	تأیید
هوش هیجانی مدیران بر سبک رهبری مدیران تاثیر گذار است.	۰,۵۶	۰,۴۱*۰,۶۳	۰,۸۱	۶,۱۲	تأیید
سبک رهبری تحول گرا مدیران بر رضایت شغلی کارکنان موثر است.	۰,۴۷	-	-	۴,۳۲	تأیید
مهارت سیاسی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان موثر است.	۰,۵۳	۰,۴۷*۰,۴۱	۰,۷۲	۴,۷۸	تأیید
هوش هیجانی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان تاثیر گذار است.	۰,۶۱	۰,۴۷*۰,۵۶	۰,۸۷	۵,۸۰	تأیید

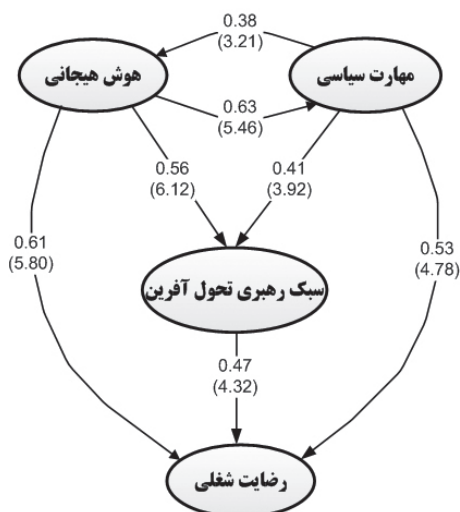
آزمون فرضیات

نتایج تأیید یا رد فرضیات را در جدول ۲ می توان مشاهده نمود.

نتایج این آزمون نشان می دهد که متغیرهای هوش هیجانی، مهارت سیاسی و سبک رهبری مدیران بر رضایت شغلی کارکنان در سازمان تاثیر گذارند. از طرفی متغیرهای مهارت سیاسی و هوش هیجانی با تاثیر بر سبک رهبری تحول گرا منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان می شود.

نتیجه گیری و جمع بندی

یافته های حاصل از مطالعه میدانی نشان می دهد که هوش هیجانی بر مهارت سیاسی مدیران تاثیر گذار است و بالعکس اما هوش هیجانی بر مهارت سیاسی تاثیری بیشتری می گذارد. از طرف دیگر هوش هیجانی و مهارت سیاسی مدیران بر رضایت شغلی کارکنان تاثیر گذار است. اما این تاثیر با وجود سبک رهبری تحول آفرین بیشتر می شود



یعنی اثر غیرمستقیم این دو متغیر از اثر مستقیم آنها بیشتر است یعنی این سازه ها با تاثیر بر سبک رهبری تحول آفرین مدیران منجر به رضایت شغلی بیشتر پرسنل می شوند. می توان چنین عنوان کرد که تایید وجود رابطه مثبت بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول بخش در این مطالعه

Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J., & Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: the new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*, 28, 307-338

Blickle, G., Schneider, P. B., Liu, Y., & Ferris, G. R. (2011). A Predictive Investigation of Reputation as Mediator of the Political Skill/Career Success Relationship¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(12), 3026-3048.

Blickle, G., Wendel, S. & Ferris, G. (2010). Political skill as moderator of personality-Job Performance relationships in socioanalytic theory: Test of getting ahead motive in automobile sales. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2010):326-335

Brouer, R. L., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Laird, M. D., & Gilmore, D. C. (2006). The strain-related reactions to perceptions of organizational politics as a workplace stressor: Political skill as a neutralizer. *Handbook of organizational politics*, 187, 206.

Brouer, R. L., Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2011). The moderating effects of political skill on the perceived politics-outcome relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 869-885

Coole, D. R. (2007). Expansion and Validation of the Political Skill Inventory (PSI): An Examination of the Link Between Charisma, Political Skill, and Performance, (PHD Dissertation), University of South Florida

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter Ferris, G. R., Davidson, S. L., & Perrewe, P. L. (2005). Political skill at work: Impact on work effectiveness. Davies-Black Publishing

Ferris, G. L., Perrewé, P. L., Anthony, W. P., & Gilmore, D. C. (2000). Political skill at work. *Organizational Dynamics*, 28(4):25-37

Ferris, G. L., Perrewé, P. L., Anthony, W. P., & Gilmore, D. C. (2003). Political skill at work. *Organizational Influence Processes* (Porter, LW et al. Eds.), New York, ME Sharpe, 395-406.

Ferris, G. R., Rogers, L. M., Blass, F. R., Hochwarter, W. A. (2009). Interaction of Job-Limiting Pain and Political Skill on Job Satisfaction and Organizational Citizenship behavior. *Journal of Managerial psychology*, 24(7):584-608

Ferris, G. R., Solga, J., Noethen, D. & Meurs, J. A. (2008). Political Skill Construct and Criterion

با یافته های بنجامین پایمر و نیز مطالعات کوتزی و اسکاپ، مرتضوی همگرا می باشد. همچنین با نتایج یافته های دانگ و هووارد (۲۰۰۶) و استوار و امیرزاده خاتونی (۱۳۸۷) که نشان دادند هوش هیجانی قدرت پیش بینی رضایت شغلی را دارد مطابقت دارد. و همچنین نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش سان (۲۰۱۲) که یک رابطه مثبت بین هوش هیجانی مدیران و سبک رهبری تحول آفرین و رضایت شغلی کارکنان رانشان می دهد مطابقت دارد. از آنجایی که کارکنان با رضایت شغلی بالا دارای عملکرد بهتری هستند و عملکرد بهتر کارکنان منجر به موفقیت سازمان می شود لذا پیشنهاد می شود سازمانها مدیرانی را در سمتهای مدیریتی خود قرار دهند که از هوش هیجانی و مهارت سیاسی بالایی برخوردار باشند تا با انتخاب سبک رهبری بتوانند تاثیر به سزایی در رضایت شغلی کارکنان داشته باشند.

منابع و مآخذ

آقایار، سیروس، شریفی، منصور (۱۳۸۶) هوش هیجانی سازمانی، انتشارات سپاهان.

بنی هاشمی، کوروش، مودن، منصور، (۱۳۸۸) رابطه سبک رهبری و هوش هیجانی مدیران و اثر آن بر رضایت شغلی کارکنان، مجله دانشگاه علوم پزشکی گیلان، دوره ۱۹، شماره ۷۴

سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۵) مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات ترمه.

طبری، مجتبی، قربانی، مهرناز (۱۳۸۸) نقش هوش هیجانی بر شیوه تصمیم گیری مدیران، فصلنامه مدیریت، سال ۶، شماره ۱۶.

کیوانلو، فهیمه، کوشان، محسن، سید احمدی، محمد (۱۳۸۹) رابطه هوش هیجانی با سبک رهبری، مجله دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی سبزوار، دوره ۱۸، شماره ۱

یعقوبی، نور محمد، اورعی یزدانی، بدرالدین، مقدمی، مجید (۱۳۹۱) بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول آفرین، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، سال ۹، شماره ۱

Related Validation: A Two Study Investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 23(7):744-771

Ferris, G. R., & Treadway, D. C. (2012). *Politics in organizations*. Routledge. Taylor & Francis Group

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.

Ferris, G. R., Perrewé, P., Anthony, W. P., Gilmore, D. C. (2000). Political skill at work, *Organizational Dynamics*, 28(4):25-37

Golman, Daniel (2001) *An EI – Based Theory of Performance*,

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), 123-135.

Kaylee Ford, D. (2011). *An evaluation of moderating influences of employee proactive personality: empowerment and political skill*. (PHD dissertation). portland state university.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1999). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.) *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*. NY: Basic Books.

Liu, Y. et al. (2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence, *Journal of Vocational Behavior*, 71(2007):146-165

Lock, J. (2000). 'jobsatisfaction of quick service restaurant employees hospitality research journal'

Perrewé, P. L., & Nelson, D. L. (2004). Gender and Career Success: The Facilitative Role of Political Skill. *Organizational Dynamics*, 33(4):366-378

Porter, L. W., Angle, H. L., & Allen, R. W. (2003). *Organizational influence Processes*. M. E. Sharpe, Inc.,

Porter, L. W. (1999). *job attitudes in management, human relations*.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185–211.

Wong, c. Low, k. (2002) The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study, *The Leadership Quarterly*, vol 13.

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۰ پاییز ۹۴
No.40 Autumn 2015

■ ۲۴۸ ■