مدیریت شهری
شماره ۴۰ پاییز ۹۴
No.40 Automn 2015
۲۳۷-۲۴۸
زمان دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۱۰/۴ زمان پذیرش نهایی: ۱۳۹۴/۶/۲۳

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[1] – 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.

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 افرین 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 می دهد 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 تاثیر بر سبک رهبری تحول گرا منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان می شود.
واژگان کلیدی: هوش هیجانی، مهارت سیاسی، سبک رهبری تحول گرا، رضایت شغلی.

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.

* نویسنده مسوول مکاتبات، شماره تماس: ۰۹۱۲۵۱۰۵۸، رایانامه: alema.faramarzi@gmail.com

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]

مقدمه

امـروزه بسـیاری از سـازمانها دسـتخوش تغییرنـد و هرگونـه تغییـر نیازمنـد کارکنـان و مدیرانی اسـت که انطبـاق پذیـر باشـند و با تغییـرات سازگارشـوند . راین میان تعامل اجتماعی به شـیوه ای شایسـته و ثمربخش بـرای بیشـتر مدیـران و رهبـران بـه عنوان کلیـدی در مدیریـت تغییـرات سـازمانی اهمیـت فزاینـده‌ای دارد. مطالعـات نشـان داده اسـت کـه گـوی رقابت آینـده را مدیرانـی خواهنـد بـرد کـه بتوانند بـه طـور اثربخش و نتیجـه بخش با منابع انسـانی خود ارتبـاط برقرار کنند. در ایـن زمینـه هـوش عاطفی یکی از مؤلفه هایی اسـت کـه می توانـد بـه میـزان زیـادی در روابـط مدیـران بـا اعضـای سـازمان نقـش مهمی ایفـا کند. دانیـل گولمن در کتـاب خـود بـه نـام کار با هـوش عاطفـی (۱۹۹۸) بـر نیـاز به هـوش عاطفـی در محیـط کار (محیطی که اغلـب بـه عقـل توجـه میشـود تـا قلـب و احساسـات) تمرکـز می کنـد. او معتقـد اسـت نـه تنهـا مدیـران و رؤسـای شـرکتها نیازمند هـوش عاطفی هسـتند، بلکه هرکسـی کـه در سـازمان کار می کنـد، نیازمنـد هوش عاطفـی اسـت (مـورای، ۱۹۹۸). امـا هرچه در سـازمان بـه سـطوح بالاتـر می رویم، اهمیـت هـوش عاطفی در مقایسـه بـا هـوش عقلـی افزایـش می یابـد؛ به همیـن علـت هوش عاطفـی از اهمیـت زیادی بـرای یک رهبر برخـوردار اسـت (گولمـن، ۲۰۰۱). در میان بسـیاری از جوامـع علمـی و دانشـگاهی ایـن بـاور وجـود دارد کـه سـازمانها ماهیـت سیاسـی دارنـد. بر این اسـاس فرض می شـود کـه عملکـرد، اثربخشـی و موفقیـت شـغلی علاوه برداشـتن هوش و پشـتکار، نیازمنـد عوامل دیگر ماننـد زیرکـی اجتماعـی، موقعیت یابی و زرنگی اسـت. برخـی بـه خصوصیاتی کـه فرد را قـادر به اعمـال نفوذ موفقیـت آمیـز می سـازد؛ به عنوان سـبک بیـن فردی، ادراک و یـا مهـارت سیاسـی اشـاره کـرده انـد (فریـز و همـکاران، ۲۰۰۵). نگرش سیاسـی به سـازمانها اعتقاد دارد کـه افـراد نـه تنهـا بـرای موفق شـدن بلکـه برای مانـدن و بقـاء درسـازمان بایـد دارای تمایـل (اراده) سیاسـی ونیز مهارت سیاسـی باشـند. گرچه برای دهها موضوع سیاسـتها در سـازمان محل تحقیق علمی بوده انـد، لکن تنها اخیراً محققان شـروع بـه مطالعه نظامند مهارت سیاسـی کـرده اند (لیـو و همـکاران،۲۰۰۷).

بـه طورکلـی علاقـه بـه مهارت‌هـای اجتماعـی درسـالهای اخیـر افزایـش یافتـه وتحت عناوینـی مانند هـوش اجتماعـی، هـوش عاطفـی، خودانعطاف پذیری، خودنظارتـی و هـوش کاربـردی مطـرح گردیده اسـت. اگرچـه هـر یـک از ایـن مفاهیـم اندکـی متفـاوت از یکدیگرنـد، امـا همـه آنهـا بـه عنـوان بخشـی ازمفهوم کلـی مهـارت اجتماعی شـناخته میشـوند که اشـاره به سهولت در تعامل با دیگران دارد. هرچند بخش اعظمی از مهـارت اجتماعـی که در زندگی روزانـه به کار میرود قابـل تعمیـم به محیطهای کاری می باشـد، لکن برخی از پویاییهـای زمینـه ای منحصـر بـه فـرد در سـازمانها وجـود دارند کـه نوعی مهارت اجتماعـی خاص را طلب میکننـد تـا در بسـتر واقعیتهـای اجتماعـی و سیاسـی سـازمانی توسـعه داده شـوند (فریز و همکاران، ۲۰۰۳، پورتـر و همـکاران، ۲۰۰۳). در واقـع مهـارت سیاسـی گونـه ای منحصـر به فـرد از مهارت اجتماعی اسـت که باگذشـت زمـان از طریق آموزش، تجربـه و نظارت قابل تغییر اسـت (وندرمات، ۲۰۰۸). گـر چه مفاهیم مهارت اجتماعـی و مهـارت سیاسـی بسـیار مشـابه یکدیگرند، امـا تفاوتهایـی نیـز دارنـد. مهـارت اجتماعـی اشـاره بـه تسـهیل در ارتباطـات و آسـایش در تعامـلات بیـن فردی دارد. مهارت سیاسـی فراسـوی سـهولت و راحتی ارتبـاط می باشـد و بـر مدیریـت تعامـل بـا دیگـران به شـیوه مؤثـر تمرکـز دارد بـه طوری که منجـر به تحقق اهـداف فردی و سـازمانی می گـردد (فریـز و همکاران، ۲۰۰۵؛ هوکوارتـر و همـکاران، ۲۰۰۷؛ بروئر و همکاران، ۲۰۰۶). ماهیـت ابـزاری مهارت سیاسـی بادسـتیابی به هـدف تداعـی میشـود درحالـی کـه مهـارت اجتماعی بهعنـوان یـک زیرمجموعـه از رفتار ارتباطی مؤثراسـت (هوکوارتـر و همـکاران، ۲۰۰۷). بنابرایـن مهـارت سیاسـی شـکلی مجـزا از مهـارت اجتماعـی اسـت کـه هـدف آن دسـتیابی بـه موفقیـت و تحقـق اهـداف در سـطوح فـردی و سـازمانی اسـت. این مهـارت می تواند

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]

خـارج از قلمـرو سـازمانی رخ دهنـد اما هـدف آن نفوذ و موفقیت سـازمانی اسـت (فریـز و همـکاران، ۲۰۰۳). در همین راسـتا، رهبرانی که از سـطح بالاتری از هوش هیجانـی و مهـارت سیاسـی برخوردارند قـادر به تدوین ارزش هایـی خواهنـد بـود کـه مـورد قبـول کارکنان و سـازمان بـوده و این امـر فرایند بهبود پتانسـیل نیروی کار را تسـهیل مـی کنـد. از ایـن رو هـوش هیجانـی و مهـارت سیاسـی مـی تواننـد به عنـوان شـاخصی برای شناسـایی و گزینش رهبران سـازمانی به حسـاب آورد. در مـورد ارتبـاط رضایـت شـغلی و سـبکهای رهبـری می تـوان گفـت که بسـیاری از صاحبنظـران به اهمیت انسـان مـداری و نقـش آن در ایجـاد رضایـت اشـاره کـرده انـد و بـه طور کلـی معتقدند که در نظام سـنتی رهبـری و مدیریـت، افـراد ممکـن اسـت علاقه خـود را نسـبت بـه کار بـه تدریج از دسـت بدهنـد و از کار خود احسـاس رضایـت نداشـته باشـد ولـی در نظـام مبتنی بـر توجـه بـه ارزش هـای انسـانی، انگیزه زیردسـتان به همـکاری افزایـش مـی یابـد (بنـی هاشـمی و همـکار، ۱۳۸۸).

در ایـن پژوهـش بـه بررسـی دوتـا از محبوبتریـن سـازه های اجتماعـی هـوش هیجانـی (سـالوی و مایر، ۱۹۹۹) و مهارت سیاسـی (فریـس، ۲۰۰۵)می پردازیم کـه تحقیقـات اندکـی در مـورد تاثیـر مهـارت عاطفـی (هیجانـی) رهبـران در احساسـات و عواطـف کارکنـان و نگرششـان نسـبت بـه کارشـان صـورت گرفته اسـت (بونـو و همـکاران، ۲۰۰۷) و از آن کمتـر در مـورد اثـر مهـارت سیاسـی مدیران بـر نگرش کارکنان نسـبت به شغلشـان تحقیـق صورت گرفته اسـت (سـالوی و مایر، ۱۹۹۷). هـدف اصلـی پژوهش حاضر کشـف روابط بین هـوش هیجانـی و مهـارت سیاسـی مدیـران بـا سـبک رهبـری اتخاذ شـده توسـط آنهـا و تاثیر آن بـر رضایت شـغلی کارکنانشـان می باشـد.

چارچوب نظری

تاریخچه و مفهوم هوش هیجانی

مفهـوم هـوش هیجانـی نخسـتین بـار در سـال ۱۹۹۰ توسـط پیتـر سـالووی و جـان مایر مطرح شـد که بیان مـی دارد هـوش هیجانی نوعـی پردازش عاطفی اسـت کـه شـامل ارزیابـی صحیح عواطـف در خـود و دیگران اسـت. دکتـر دانیـل گلمـن هـوش هیجانـی را شـامل توانایـی هایـی می داند که شـخص بتوانـد انگیزه اش را حفظ نموده و در مقابل مشـکلات و استیصال استقامت کـرده و در شـرایط بحرانـی و تکانش ها خـود را کنترل و خونسـردی اش را حفـظ نمایـد و بـا دیگـران همدلی کـرده و امیـدوار باشـد (طبری و قربانـی، ۱۳۸۸)

دو حـوزه متفـاوت «هیجـان» و «هـوش» بـه کمـک هم سـازه هـوش هیجانی را می سـازند. هـوش هیجانی مشـتمل بـر توانایـی آگاهـی نسـبت بـه هیجانهـا و اسـتفاده از آنهابـرای افزایـش کیفیـت زندگی شـخصی و اجتماعـی اسـت. درواقـع میتـوان گفـت کـه هـوش هیجانـی شـامل توانایـی ادراک و بیـان دقیـق هیجانها اسـتفاده از آنهـا بـرای تسـهیل افـکار و فهـم هیجانهـا مدیریـت کنتـرل آنهـا برای رشـد هیجانی اسـت. البته تعـدادی مفاهیـم دیگـر شـامل شایسـتگی هیجانـی، خلاقیـت هیجانـی، دقـت همدلـی، نیـز به طور نسـبی توسـط صاحبنظـران و محققـان تاکنـون برای شـرح و توصیـف این سـازه اسـتفاده شـده انـد. علیرغـم الگوها و نظریـات مختلفـی که در بـاب ابعاد و روشـهای اندازه گیـری هوش هیجانـی وجود دارد، اغلـب نظریه پردازان طـی سـالهای اخیـر حداقل بر سـر یـک موضـوع اتفاق نظـر دارنـد و آن اینکـه هـوش هیجانـی بـه موضوعـی محـوری بـرای محققـان و مشـاوران مدیریتی تحصیلی و روانـی تبدیـل شـده اسـت. ایـن اهمیـت بـر اسـاس شـواهدی کـه بـه خوبـی در دنیـای کار و در سـازمانها نیـز رخ نمـوده اسـت (هریـس، ۲۰۱۲).

ازجملـه دسـتاوردهای تـازه ای کـه خواسـتگاه آن روانشناسـی بـوده و به تازگی در عرصـه مدیریت مطرح شـده اسـت، مبحـث هـوش هیجانی اسـت. طـی چند دهـه گذشـته مفهـوم هـوش هیجانـی بـه صـورت روز افزونـی در پیشـینه نظـری و تحقیقات روانشناسـی به عنـوان سـازه ای کـه بـا رفتارهـای متعـدد انسـان در محیطهـای مختلـف ارتبـاط دارد معرفی شـده اسـت و هـوش هیجانی مشـتمل بـر توانایـی آگاهی نسـبت به

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]

هیجـان هـا و اسـتفاده از آنهـا بـرای افزایـش کیفیـت زندگـی شـخصی و اجتماعـی اسـت. درواقـع میتـوان گفـت که هـوش هیجانی شـامل توانایـی ادراک و بیان دقیـق هیجانهـا و اسـتفاده از آنها برای تسـهیل افکار و فهـم هیجانها مدیریـت کنترل آنها برای رشـد هیجانی اسـت، البتـه تعـدادی مفاهیم دیگر شـامل شایسـتگی هیجانـی، خلاقیـت هیجانـی، دقـت همدلـی، نیـز بـه طورنسـبی توسـط صاحبنظـران و محققـان تاکنـون بـرای شـرح و توصیـف ایـن سـازه اسـتفاده شـده انـد. هـوش هیجانـی از مولفه مختلفی تشـکیل شـده اسـت کـه عبارتنداز:

۱.خودآگاهـی (self-awarness): آگاهـی نسـبت بـه هیجانها.

۲.خودنظمـی (self-regulation): اداره یـا مدیریـت هیجانـی خود.

۳.همدلـی (empathy): درک هیجانهـا و احساسـات و عواطـف افـراد دیگر.

۴.مهارتهـای اجتماعـی (social skill): هدایـت یـا آمـوزش افـراد دیگـر بـرای اینکـه بتواننـد هیجانهـای خـود را اداره کننـد (شـریفی، ۱۳۸۶).

سبک رهبری تحول آفرین

یکی از دغدغه های سـازمان ها و پژوهشـگران در چهار دهـه ی پیـش، رهبـری بوده اسـت و تلاش بـر آن بوده کـه ایـن پدیـده را بـا تعـدادی از معیارهای دانشـگاهی عمـل کننـد. یکـی از جدیدتریـن رویکردهـا کـه برای مطالعـه رهبری پدید آمده اسـت. رهبـری تحول آفرین بـوده اسـت. رهبـران تحول آفریـن نیازهـا و فرایندهای پیـروان را بـالا مـی برنـد و باعـث تغییـر برجسـته در افـراد، گـروه هـا و سـازمان هـا مـی شـوند. بـر اسـاس نظریـه ی رهبـری تحـول آفریـن یـک رهبـر، نیازمنـد اسـتفاده از بازیگـران داخلـی جهت انجـام وظایف لازم برای سـازمان اسـت تا بـه اهداف مطلوبش دسـت یابد. در ایـن زمینـه هـدف رهبـری تحـول آفرین آن اسـت کـه اطمینان یابد مسـیر رسـیدن بـه هدف، بـه وضوح از سـوی بازیگـران داخلـی درک شـده اسـت. رهبـری تحول آفرین کسـی اسـت که به منظور تقویت عملکرد کارکنـان و سـازمان رابطـه مثبتی با زیر دسـتان برقرار و کارکنـان را تشـویق می کند که در نیازهای شـخصی فراتـر برونـد و در زمینـه تمایـلات گروه و سـازمان کار کننـد (یعقوبی و همـکاران، ۱۳۸۸).

مولفه های رهبری تحول آفرین

رهبـری تحـول آفریـن بـرای عملـی شـدن بـه چهـار مولفـه یـا عامل کـه به عنـوان عناصـر تشـکیل دهنده شـناخته شـده انـد نیـاز دارند:

۱- «نفـوذ آرمانـی»: در این حالـت، خصوصیات رهبری کاریزماتیـک را دارد، مـورد اعتمـاد و تحسـین زیـر دسـتان اسـت، زیردسـتان او را بـه عنـوان یـک الگـو و مـدل مـی شناسـند و سـعی مـی کننـد کـه همانند او شوند.

۲- «انگیـزش الهـام بخـش»: رهبر کارکنـان را ترغیب مـی کنـد تـا بـه هـدف و قابـل دسـتیابی بـودن آن بـا تـلاش، بـاور پیـدا کننـد. ایـن افـراد معمـولاً نسـبت بـه آینـده و قابـل دسـترس بـودن اهـداف خـوش 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 تسـلط بر عواطف و احساسـات، تسـکین دادن خود، دورکردن خود از اضطـراب هـا و انجام فکـر قبل از عمل
انگیزش	داشـتن انـرژی و تمایـل بـالا بـرای رسـیدن بـه هـدف فراتـر از کسـب پول و و جهه
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

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]

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 زیردستان 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 (۱۹۸۳،۱۹۸۵) 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 راهبردهایی 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 ایفائ کنند (بروئر و همکاران،۲۰۰۶).

به طورکلی 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 آمیزکاری می باشد، آغاز کردند (کول،۲۰۰۷). گرچه مینتزبرگ تمایل داشت مهارت سیاسی رابه 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 شدند 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 خواهندکرد (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 میدهدکه بسیار شبیه سایر استعدادهای سازمانی ازقبیل 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

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]

حداقل می رساند (کپاتسیس و همکاران، ۲۰۱۱). مطالعات مفهومی و تجربی مهارت سیاسی را «توانایی درک مؤثر دیگران و موقعیتها درکار و استفاده از چنین دانشی برای نفوذ در دیگران برای عمل به شیوه‌ای که اهداف فردی یا سازمانی فرد را افزایش می دهد 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 می شود (کیلیفورد، ۲۰۱۱).

ابعاد مهارت سیاسی

بزعم فریز و همکاران مهارت سیاسی، سازه ای 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 ون 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 می کنند و قادرند به طور دقیق موقعیتهای اجتماعی و تعاملات فردی که در این موقعیتها رخ میدهد را شناسایی کنند. آنها توانایی زیادی برای متقاعد کردن دیگران دارند و این مهارت را برای اهداف مختلف به کار می برند (فریز و همکاران، ۲۰۰۸). شایستگیهای اجتماعی این افراد، امکان تحقق اهداف فردی یا سازمانی را از طریق درک و نفوذ بردیگران 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 وروش برای شروع تغییر اثر خواهد گذاشت (کیلیوفورد، ۲۰۱۱). این افراد مشاهده‌گران زیرک محیط اجتماعی خودهستند، نه تنها پیچیدگیهای پیرامون خود را بلکه انگیزه های خود و دیگران را نیز درکمی کنند (فریز وتردوی،۲۰۱۲).

نفوذ بین فردی :به توانائی افراد دارای مهارت سیاسی به نفوذ برکسانی که با آنها تعامل دارند اشاره میکند (پرو و همکاران، ۲۰۰۷). و به معنای توانایی ایجاد تغییرات مطلوب درافراد 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 (کیلیفورد، ۲۰۱۱). این افراد از یک سبک متقاعدکننده زیرکانه برای اعمال نفوذ بر دیگران استفاده می کنند (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 می کند که افراد

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]

را بـا منابـع بیشـتری بـه منظـور تحقـق اهـداف مجهز میسـازد (پرو و همـکاران، ۲۰۰۷). افرادی که از توانایی شبکه سـازی مناسـبی برخوردارنـد، قادرنـد بـه طـور موفقیـت آمیز مشـارکت مؤثر و سـودمند بـا دیگران در محـل کاربر قـرار کنند. توانایی شـبکه سـازی قویترین پیش بینـی کننـده تاکتیکهـای نفـوذ درخواسـت رو بـه بـالا، ائتلافهـا و قاطعیـت (جسـارت) اسـت. (فریز و همـکاران، ۲۰۰۷). افـرادی کـه مهارت سیاسـی زیادی دارنـد کسـانی کـه منابـع یـا ارتباطـات سـودمندی دارنـد را شناسـایی کـرده و شـبکه هـای اجتماعـی بـا آنهـا ایجـاد مـی کننـد (بینـگ، ۲۰۱۱) و از این طریق دارای سـرمایه اجتماعی و حمایت اجتماعی می شـوند (پرووهمـکاران،۲۰۰۷) بعـلاوه افراد سیاسـی ماهر قادر بـه اداره مؤثـر تعـارض و مذاکرات هسـتند کـه احتمال ایجـاد ارتباطات قـوی آنها با دیگـران را تقویت می کند (فریـز و تـردوی، ۲۰۱۲).

صداقت آشکار

اشـاره به داشتن اعتبار، صداقت و انسـجام دارد. افرادی کـه از صداقـت آشـکار برخوردارنـد اعتمـاد و حمایـت همـکاران خـود را هنگامـی کـه درگیـر تلاشـهای نفوذ مـی شـوند را جلـب مـی کننـد (بلیـکل، ونـدل، فریز، ۲۰۱۰) (لیـو، ۲۰۰۷). از میـان چهـار بعـد مهـارت سیاسـی، صداقت آشـکار به بهترین شـکل به پتانسـیل نفـوذ موفقیـت آمیـز توجـه دارد (فریـز و همـکاران، ۲۰۰۸). ایـن افـراد صمیمـی، قابـل اعتمـاد، درسـتکار و صـادق هسـتند (پـرو و همـکاران، ۲۰۰۴). بـه دلیـل صمیمیـت آشـکار، اعمـال آنهـا بـه عنـوان فریبـکاری تلقـی نمی شـود و دیگـران آنهـا را قابـل اعتمـاد مـی داننـد (بینـگ،۲۰۱۱). با برخـورداری از اعتماد به نفس و امنیـت شـخصی دیگـران را مجـذوب خـود کـرده و بـه آنها احسـاس آسـودگی القـاء می کنند. افـرادی که از نظـر سیاسـی مهـارت دارنـد نه تنهـا بـه طـور دقیق میداننـد در موقعیتهـای اجتماعـی مختلـف چـه کاری انجـام دهنـد، بلکـه میدانند چگونـه آنرا انجـام دهند تا هرگونـه انگیزه خـود خدمتی را پنهان کننـد و کار آنها به شـیوه ای اصیل و صادقانه تفسـیر شـود (لیو، ۲۰۰۷؛ فـورد، ۲۰۱۱).

رضایت شغلی

صاحبنظـران معتقدنـد که رضایت شـغلی نوعی نگرش اسـت و در تعریف آن می گویند رضایت شـغلی عبارت اسـت از نگـرش فـرد نسـبت به شـغل و به زبان سـاده چگونگـی احسـاس فـرد نسـبت بـه شـغلش و جنبـه هـای گوناگـون آن (سـیدجوادین، ۱۳۸۵). تحقیقـات نشـان می دهنـد که علت نگـرش مثبت و منفـی افراد نسـبت بـه شـغل و کارشـان به شـرح زیر می باشـد:

۱-عواملـی کـه مربـوط بـه سیاسـتها و رویـه هـای سـازمان اسـت.

۲-عواملـی کـه مربـوط بـه شـرایط کار و یـا نحـوه قرار گرفتـن در محـل انجـام دادن کار مـی باشـد.

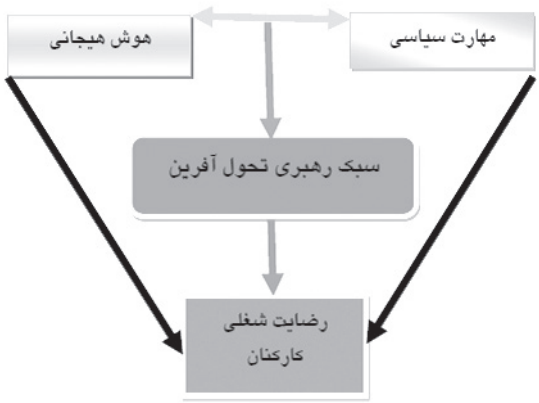
۳-عواملـی کـه در ارتبـاط بـا شـخصیتهای فـردی کارکنـان مـی باشـد.

بـه طـور کلـی رضایـت شـغلی یـک متغییـر نگرشـی اسـت. در گذشـته رضایـت شـغلی بیشـتر بـر اسـاس سلسـله مراتـب مازلـو انجـام مـی گرفـت و تمرکـز بـر ارضـای نیازهـای جسـمانی و روانـی افـراد از قبیـل پرداخـت حقـوق و دسـتمزد و منزلت و احتـرام به افراد بـود (پورتـر، ۱۹۹۹). امـا امـروزه محققـان، بیشـتر بـه فرایندهـای شـناختی توجـه دارنـد تا نیازهای اساسـی و بنیـادی (لاک،۲۰۰۰).

هوش هیجانی و رهبری تحول آفرین

ایـن مسـأله سـالها فکـر محققـان را بـه خـود مشـغول کـرده اسـت کـه چـه چیـزی باعـث میشـود افـرادی خـاص، سـبک رهبری تحـول آفریـن را انتخـاب کنند و چـه چیـزی باعـث میشـود برخـی از رهبـران مؤثرتر از دیگران باشـند (جـاج و بانـو، ۲۰۰۰). اخیراً رهبری تحـول آفریـن بـا مفهوم هـوش عاطفـی پیونـد خورده اسـت و مطالعـات گوناگـون (سـی وانتـن، بارلینـگ و همـکاران، ۲۰۰۰؛ گاردنـر و اسـتو، ۲۰۰۲؛ پالمـر و همـکاران، ۲۰۰۱؛ فکـن، ۲۰۰۲؛ لبانـوزولاو، ۲۰۰۴؛ ورزت و سـیاروچی، ۲۰۰۵) نشـان مـی دهنـد کـه رهبـری تحـول آفرین بـه طور ذاتـی باهـوش عاطفی در ارتباط اسـت. اشکانسـی وتس بیان کردنـد که رهبران

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]



تحـول آفریـن نیازمند سـطح بالایـی از هـوش عاطفی هسـتند و پیشـنهاد کردنـد کـه ایـن بینـش درارتباط بیـن عملکـرد - رهبری در نظرگرفته شـود (اشکانسـی وتـس، ۲۰۰۲).

هوش هیجانی و سبک رهبری تحول آفرین

تحقیقـات انجـام شـده در زمینـه هـوش هیجانـی و سـبک رهبـری تحول آفریـن نشـان می دهـد کـه یک رابطـه مثبـت و معنادار بیـن آنها وجـود دارد. از مزایای اسـتفاده از این سـبک می توان رضایت شـغلی، افزایش بهـره وری سـازمان، کاهـش اسـترس در زیر دسـتان را نـام بـرد (کیوانلو، سـید احمـدی، ۱۳۸۹).

هوش هیجانی و رضایت شغلی

ونـگ و لاو (۲۰۰۲)، در هنـگ کنـگ تاثیـر هـوش هیجانـی سرپرسـت و زیردسـتان آنهـا را بـر عملکـرد، رضایـت شـغلی، تعهـد سـازمانی، و تمایـل بـه تـرک خدمـت مـورد بررسـی قـرار داده و نشـان دادنـد کـه بیـن هوش هیجانی و رضایت شـغلی، رابطـه معناداری وجـود دارد و در پژوهشـی نشـان داد که مدیران ارشـد بـا هـوش هیجانـی بالاتـر، رضایـت شـغلی بیشـتری دارند.

هـوش هیجانـی، رضایت شـغلی، رهبـری تحول آفرین

سـان (۲۰۱۲)، بـر اسـاس یافته هـا نشـان می دهد که یـک رابطه مثبت بیـن هوش هیجانی مدیران و سـبک رهبـری تحـول آفریـن و رضایت شـغلی کارکنان وجود دارد. بـر اسـاس نتایـج ایـن پژوهـش هـوش هیجانـی مدیـران بـر عملکرد، تعهد سـازمانی و اسـترس شـغلی و در نهایـت رضایـت شـغلی کارکنـان تاثیر مـی گذارد.

هوش هیجانی، مهارت سیاسی، رضایت شغلی

میسـلر (۲۰۱۴)، بـر اسـاس یافته هـا نشـان می دهـد هـوش هیجانـی تاثیـر مثبتـی بـر مهـارت سیاسـی کارکنـان در محیـط کار می گـذارد و همچنیـن مهارت سیاسـی واسـطه بیـن هـوش هیجانی و رضایت شـغلی کارکنـان می باشـد.

بنابـر انچـه گفتـه شـد فرضیـات و مـدل مفهومـی بالا ارائـه می شـود:

فرضیـه ۱- هـوش هیجانی بـر مهارت سیاسـی مدیران تاثیرگـذار اسـت و بر عکس.

فرضیـه ۲- هوش هیجانی و مهارت سیاسـی مدیران بر سـبک رهبری مدیران در شـهرداری تاثیرگذار است.

فرضیـه۳- هـوش هیجانی و مهارت سیاسـی مدیران بر رضایت شـغلی کارکنان تاثیرگذار اسـت.

فرضیـه ۴- سـبک رهبـری تحول گـرا مدیـران بـر رضایـت شـغلی کارکنـان موثـر اسـت.

فرضیـه ۵- سـبک رهبـری تحولـی مدیـران، ارتبـاط مثبـت بین هوش عاطفـی و مهارت سیاسـی مدیران با رضایـت شـغلی کارمنـدان را افزایـش مـی دهد.

روش شناسی تحقیق

نمونه تحقیق

نمونـه ایـن مطالعـه، مدیـران و کارمنـدان پیمانـی و رسـمی شـهرداری در شـهر بندرعباس را با تعداد ۳۰۰ شـرکت کننده دربرمی گیـرد. از ۳۰۰ پرسشـنامه ی

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

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]

جدول ۱. شاخص های برازش مدل

df	۲/df χ	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 ی ۲ تا ۲۳ سال می باشد.

ابزارسنجش و فنون آماری

داده های مربوط به رهبری تحول آفرین با استفاده از پرسشنامه چندعاملی رهبری که توسط بَس و آوولیو طراحی شده است، به دست آمد. این پرسشنامه با درهم آمیختن سؤالات مربوط به سه شیوه رهبری؛ تحول آفرین، مبادله ای و عدم مداخله گر، تکمیل کنندگان پرسشنامه را در موقعیتی قرار می‌دهد 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 می‌دهد. داده های مربوط به مهارت سیاسی از ترجمه پرسشنامه مهارت سیاسی فریس (۲۰۰۵)، که شامل ۴۰ سوال 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 سوال است استفاده شده است و به منظور ارزیابی سطح هوش عاطفی در مدیران از مقیاس هوش عاطفی وانگ و همکاران (۲۰۰۴) که شامل ۴۰ سوال استفاده شد. یکی از قویترین و 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 ۲χ 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 GFI، AGFI وNFI بترتیب برابر با ۰,۹۱، ۰,۹۳، و ۰,۹۵ می باشند که نشان دهنده برازش کاملا بالایی می باشند.

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]

جدول ۲. بررسی رد یا تائید شدن فرضیه تحقیق

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

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

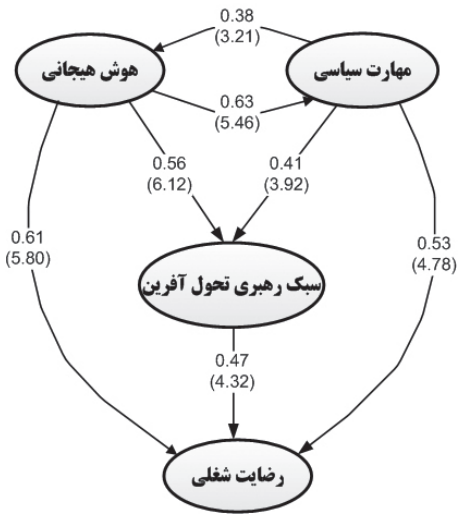
آزمون فرضیات

نتایج تائید 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 تأثیر 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 جمعبندی

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 کارکنانشان 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

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]

بـا یافتـه های بنجامیـن پایمر و نیز مطالعـات کوتزی و اسـکاپ،مرتضوی همگـرا می باشـد. همچنین بـا نتایج یافتـه های دانگ و هووارد (۲۰۰۶) و اسـتوار و امیرزاده خاتونـی (۱۳۸۷) کـه نشـان دادنـد هـوش هیجانـی قـدرت پیش بینی رضایت شـغلی را دارد مطابقت دارد. و همچنیـن نتایـج این پژوهـش با نتایج پژوهش سـان (۲۰۱۲) کـه یـک رابطـه مثبـت بیـن هـوش هیجانـی مدیران و سـبک رهبری تحول آفرین و رضایت شـغلی کارکنـان رانشـان می دهد مطابقـت دارد. از آنجایی که کارکنـان بـا رضایت شـغلی بـالا دارای عملکـرد بهتری هسـتند و عملکـرد بهتـر کارکنـان منجـر بـه موفقیت سـازمان مـی شـود لـذا پیشـنهاد می شـود سـازمانها مدیرانـی را در سـمتهای مدیریتـی خود قـرار دهند که از هـوش هیجانـی و مهـارت سیاسـی بالایـی برخوردار باشـند تـا بـا انتخـاب سـبک رهبـری بتواننـد تاثیر به سـزایی در رضایـت شـغلی کارکنان داشـته باشـند.

منابع و ماخذ

آقایـار، سـیروس، شـریفی، منصـور (۱۳۸۶) هـوش هیجانـی سـازمانی، انتشـارات سـپاهان.

بنی هاشـمی، کـوروش، موذن، منصـور، (۱۳۸۸) رابطه سـبک رهبـری و هـوش هیجانـی مدیـران و اثـر آن بر رضایـت شـغلی کارکنان، مجله دانشـگاه علوم پزشـکی گیلان، دوره ۱۹، شـماره ۷۴

سـید جوادیـن، سـید رضـا (۱۳۸۵) مدیریـت منابـع انسـانی، تهـران، انتشـارات ترمـه.

طبـری، مجتبـی، قربانـی، مهرنـاز (۱۳۸۸) نقش هوش هیجانـی بـر شـیوه تصمیـم گیـری مدیـران، فصلنامـه مدیریت، سـال۶، شـماره ۱۶.

کیوانلو، فهیمه، کوشـان، محسـن، سید احمدی، محمد (۱۳۸۹) رابطـه هـوش هیجانی با سـبک رهبری، مجله دانشـگاه علوم پزشـکی و خدمـات بهداشـتی و درمانی سـبزوار، دوره ۱۸، شماره ۱

یعقوبـی، نور محمـد، اورعی یزدانـی، بدرالدین، مقدمی، مجیـد (۱۳۹۱) بررسـی رابطـه بیـن هـوش عاطفـی و سـبک رهبـری تحول آفریـن، پژوهشـنامه مدیریـت اجرایـی، سـال ۹، شـماره ۱

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

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]

Related Validation:A Two Study Investigation. Journal of Managerial Psychology,23(7):744-771
Ferris,G.R.,&Treadway,D.C.(2012).Politicsin 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.,Perrewe.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 etal.(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 quck service restaurant employees hospitality research journal'
Perrewe,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.

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]