

**مطالعه‌ی تأثیر مهارت‌های سیاسی مدیران بر نگرش‌های کارکنان  
(مورد مطالعه: شهرداری ساری)**



عباس نرگسیان عضو هیئت علمی گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران  
فاطمه پریشان\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه  
تهران  
فائزه قصابیان دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه  
تهران

**چکیده**

مهارت‌های سیاسی، از مهم‌ترین و کلیدی‌ترین صلاحیت‌های مدیران در سازمان هستند که می‌توانند به اثربخشی سازمان کمک کنند. مقاله‌ی حاضر که هدف آن بررسی تأثیر مهارت‌های سیاسی مدیران بر واکنش کارمندان در شهرداری ساری است، به بررسی مهارت‌های سیاسی مدیران و گرایش‌های کارمندان، مانند ادراک حمایت سازمانی، اعتماد، بدبینی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی و نیز تعامل بین این واکنش‌ها پرداخته است. روش پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی می‌باشد که به صورت پیمایشی انجام شده است. جامعه‌ی آماری این تحقیق شامل مدیران و کارمندان شهرداری شهرستان ساری است که در نهایت با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، نمونه‌ای از ۱۵۰ نفر مدیر و ۱۴۸ نفر کارمند انتخاب گردیده و برای تحلیل از آن استفاده شده است. در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل اطلاعات، از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل ۸/۵۴ استفاده شده است. نتایج این تحقیق نشان داد که مهارت‌های سیاسی مدیران این سازمان، بر گرایش‌های کارمندان تأثیر می‌گذارد.

**واژه‌های کلیدی:** مهارت‌های سیاسی، ادراک حمایت سازمانی، اعتماد سازمانی، بدبینی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی.

## ۱. مقدمه

طی سالیان متمادی، مهارت سیاسی مدیران یکی از موضوعات مورد علاقه پژوهشگران حوزه‌ی رفتار سازمانی بوده است. دلیل این علاقه‌مندی، گستردگی و فراگیر بودن این شیوه‌ی رفتاری در سازمان‌ها می‌باشد. گرچه مفهوم مهارت سیاسی را برای اولین بار ففر (۱۹۸۱) و میتزبرگ (۱۹۸۳) مطرح کردند و با پژوهش‌های فریز و همکاران (۱۹۹۹) ادامه یافت؛ لکن توجه به تأثیر علم سیاست بر علم اداره را در استعاره‌ی مورگان با عنوان «سازمان به‌مثابه نظام سیاسی» می‌توان یافت. میتزبرگ (۱۹۸۳-۱۹۸۵) سازمان را عرصه‌ای سیاسی تعریف کرد که برای اثرگذار بودن در چنین سازمان‌هایی، نه تنها رفتار سیاسی، بلکه توانایی لازم برای اجرای مؤثر رفتار سیاسی نیز ضروری است (ترودری و همکاران، ۲۰۰۴). میتزبرگ مهارت سیاسی را نوعی شایستگی موردنیاز برای موفقیت شغلی معرفی کرد که شامل اعمال نفوذ از طریق ترغیب و دستکاری و نفوذ است (فریز و همکاران، ۲۰۰۵).

مهارت سیاسی اغلب «توانایی نفوذ بر دیگران» تعریف می‌شود. مهارت سیاسی را به‌کارگیری شیوه‌ای خاص از روابط بین‌فردی تعریف کرده‌اند که زیرکی اجتماعی را با توانایی ارتباطی ترکیب می‌کند و در موقعیت‌های گوناگون، رفتار مقتضی را به‌صورت زیرکانه و به یک شیوه‌ی خاص به کار می‌برد؛ به‌طوری‌که اطمینان، اعتماد، صمیمیت و واقعیت را القا می‌کند (فریز و همکاران، ۲۰۰۰).

یک مدیر، با مهارت‌های سیاسی قوی می‌تواند کارکنان را برانگیزد تا با افزایش اعتماد و رضایت و خوش‌بینی، فراتر از معمول کار کنند. در واقع مهارت سیاسی برای هر مدیری در سازمان مفید است؛ بنابراین داشتن چنین توانایی‌هایی، اغلب یک عنصر کلیدی برای پیشرفت در سازمان محسوب می‌شود. مهارت‌های سیاسی مدیران بر نحوه‌ی واکنش کارمندان اثرگذار است و شناسایی این واکنش‌ها از سوی کارمندان، برای مدیران اهمیت دارد؛ زیرا مدیران براساس این شناخت، مهارت‌های سیاسی و رفتارهای سیاسی خود را در جهت مناسب مدیریت می‌کنند. نبود مهارت‌های سیاسی در مدیران، می‌تواند موجب چالش‌های اخلاقی برای سازمان‌ها شود. بر همین اساس،



می‌توان استدلال کرد که چرا پیامدهای مهارت‌های سیاسی مدیران، یک حقیقت مهم در بیشتر سازمان‌هاست. پیامدهای منفی نبود مهارت‌های سیاسی، همچون نارضایتی، بی‌اعتمادی و بدبینی، می‌تواند زمینه‌ساز افول سازمان شود؛ بنابراین داشتن آگاهی و شناخت درباره‌ی نگرش‌های کارمندان به مهارت‌های سیاسی مدیران ضروری است. پژوهشگران زیادی (از جمله ترودی و همکاران، ۲۰۰۴؛ فریز و همکاران، ۲۰۰۵؛ کپاتس و همکاران، ۲۰۱۱) به نگرش‌های کارمندان درباره‌ی مهارت‌های سیاسی مدیران پرداخته‌اند. مطالعات آن‌ها نشان داد که مهارت‌های سیاسی مدیران می‌تواند پیش‌بینی‌کننده‌ی نگرش‌های کارمندان در سازمان باشد. اینکه چگونه می‌توان به پیامدهای مهارت‌های سیاسی مدیران در سازمان پی برد یا در صورت وجود مدیرانی با مهارت‌های سیاسی ضعیف، آثار منفی آن‌ها را به حداقل رساند، از موضوع‌های کلیدی هستند که در جامعه ما به توجه بسیار بیشتری نیاز دارند؛ بنابراین، مقاله پیش رو به بررسی این موضوع در شهرداری ساری می‌پردازد. شهرداری ساری سازمانی دولتی است که اگر مدیران آن دارای مهارت‌های سیاسی نباشند، نگرش‌ها و واکنش‌های نامطلوبی از سوی کارکنان، از جمله بدبینی، بی‌اعتمادی و بی‌تعهدی و نارضایتی در پی خواهد داشت و همین رفتار و نگرش‌های نامطلوب کارکنان، به برخورد نامناسب با ارباب‌رجوع می‌انجامد و رفتار شهروندی را خدشه‌دار می‌کند؛ بنابراین به‌منظور ارتقاء نگرش‌های رفتاری مناسب در کارکنان شهرداری ساری، می‌توان با سنجش پیامدهای مهارت‌های سیاسی و به‌کارگیری صحیح مهارت‌های سیاسی در مدیران، به این مهم دست یافت. بنابراین مطالعه‌ی حاضر به بررسی این موضوع در شهرداری ساری می‌پردازد و امید است بتواند بینش و فهمی عمیق درباره‌ی این موضوع برای خواننده و نیز شهرداری ساری فراهم آورد.

## ۲. مروری بر مبانی نظری پژوهش

مفهوم مهارت سیاسی، نخستین بار از سوی ففر (۱۹۸۱) و میتزبرگ (۱۹۸۳) به‌منظور توصیف ویژگی‌های فردی در هدایت مؤثر بعد سیاسی زندگی کاری مطرح

شد؛ اما تحقیق درباره‌ی آن، در اواخر دهه‌ی ۱۹۹۰ با کار فریز و همکاران (۱۹۹۹) ادامه یافت. این دو، مطالعات خود را درباره‌ی استفاده‌ی مناسب از رفتارهای سیاسی به منزله‌ی مجموعه مهارت‌هایی که متضمن عملکرد خوب و پیامدهای موفقیت‌آمیز کاری باشد، آغاز کردند (کول، ۲۰۰۷). مینتزرگ مهارت سیاسی را به منزله‌ی شایستگی موردنیاز برای موفقیت شغلی معرفی کرد که شامل اعمال نفوذ از طریق ترغیب و دستکاری ۲ و مذاکره ۳ است (فریز و همکاران، ۲۰۰۵). یک چشم‌انداز مشترک بین همه‌ی دانشگاهیان، این است که سازمان‌ها ذاتاً یک عرصه‌ی سیاسی هستند. در پیوند با این موضوع، فرض بر این است که اگرچه عملکرد و کارایی و موفقیت در مسیر شغلی تعیین‌کننده‌ی هوش و سخت‌کوشی در کار است، عوامل دیگری مانند هوشیاری اجتماعی، درک موقعیت، زرنگی و دانایی نیز نقش بسیار مهمی دارند (فریز و همکاران، ۲۰۰۸). مهارت سیاسی را «توانایی درک مؤثر دیگران در محل کار و استفاده از دانش برای تأثیرگذاری بر دیگران، به منظور تحقق اهداف فردی یا سازمانی» تعریف کرده‌اند (تردوی و همکاران، ۲۰۰۴). مدیرانی که از مهارت سیاسی مناسبی برخوردارند، در ارتباطاتی که با دیگران برقرار می‌کنند، کاملاً حسابگر و زیرک هستند و به دیگران احساس اعتماد و اطمینان را القا می‌کنند. فریز و همکاران (۱۹۹۹) معتقدند که مهارت سیاسی باید احساس اعتماد به نفس و امنیت را در شخص ایجاد کند (پرو و همکاران، ۲۰۰۴). سوفر (۱۹۷۰) معتقد است مدیر اجرایی موفق زمان نشان‌دادن و بهره‌گیری از اشتیاق، محبت، علاقه، نگرانی، تواضع، اطمینان و تسلط را به خوبی درک می‌کند؛ اینکه چه موقع لبخند بزند، با چه کسی بخندد و چگونه با دیگران صمیمی شود را نیز به درستی درک کرده، به کار می‌برد. مهارت سیاسی تصورات دیگران را از بازیگر سیاسی تحت تأثیر قرار می‌دهد. لیبی بیان کرد مهارت سیاسی به اعتبار و شهرت فرد در چشم دیگران مربوط می‌شود (لیبی، ۲۰۰۷). سیاسی‌کاری‌های سازمانی ساختاردهی شده به عنوان مفاهیم بخشی مدیریتی و به طور ضمنی به مهارت سیاسی، به منزله‌ی نحوه‌ی

1. persuasion
2. manipulation
3. negotiation



مطالعه‌ی تأثیر مهارت‌های سیاسی مدیران بر نگرش‌های کارکنان ...

کسب مهارت در نفوذ در روابط بین شخصی و مدیریت اطلاعات برمی‌گردد (کاتلنو همکاران، ۲۰۰۴).

### واکنش‌های کارمندان در برابر مهارت‌های سیاسی مدیران

مهارت‌های سیاسی مدیران به واکنش و رفتارهای گوناگونی از سوی کارمندان منجر می‌شود که در این مقاله سعی شده است، نمونه‌هایی از آن بررسی شود؛ از جمله حمایت سازمانی ادراک شده که خود رفتارهایی چون تعهد سازمانی، بدبینی سازمانی، اعتماد سازمانی و رضایت شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و همچنین تعامل بین این واکنش‌ها. تا در نهایت بینش و دانشی در این زمینه برای خواننده فراهم آید.

### ۳. حمایت سازمانی ادراک شده

حمایت سازمانی ادراک شده به منزله‌ی «یک باور عمومی کارکنان درباره‌ی ارزشی که سازمان برای همکاری آن‌ها در سازمان قائل است و میزان حمایت سازمان از آن‌ها» تعریف شده است. مطابق با تعریف آیزنبرگر و همکارانش (۱۹۸۶)، کارکنان زمانی از سوی سازمان احساس حمایت می‌کنند که سازمان برای همکاریشان ارزش قائل شود و به رفاه آن‌ها اهمیت دهد (آیزنبرگر و همکاران، ۱۹۸۶). در جایگاه یک عامل سازمانی، رفتار رهبران از طرف کارمندانشان به منزله‌ی شاخصی مهم از میزان حمایت سازمانی ارائه شده تلقی می‌شود. در پیوند با این مفهوم، تجزیه و تحلیل انجام شده از سوی رز و آیزنبرگر (۲۰۰۲)، نشان می‌دهد که عدالت در رفتار و حمایت سرپرست، قوی‌ترین پیش‌بینی کننده‌های ادراک حمایت سازمانی هستند (تردوی و همکاران، ۲۰۰۴). آیزنبرگر و همکاران (۱۹۸۶) استدلال کردند که حمایت سازمانی ادراک شده، همچون افزایش تعهد به دیگران، به واسطه‌ی ویژگی‌های کارمندان در پیوند با انگیزه، صداقت در فعالیت‌های سازمانی، پاداش و سیاست شکل می‌گیرد. ارتباط منحصر به فرد بین رهبر و زیردست، فرصتی را برای مدیران ماهر سیاسی فراهم می‌کند تا ادراک حمایت سازمانی زیردستانشان را در جهت تحقق اهداف سازمانی مدیریت کنند. از آنجایی که مدیران دارای مهارت سیاسی، توانایی نفوذ در رفتار مؤثرتری دارند، انتظار می‌رود اثرات مثبت

رفتار سرپرست بر ادراک عدالت، از راه افزایش مهارت سیاسی مدیر، برجسته‌تر شود و در نتیجه ادراک حمایت سازمانی زیردستان از سازمان افزایش یابد (تردوی و همکاران، ۲۰۰۴)؛ بنابراین فرضیه‌ی اول تحقیق به صورت زیر تعریف می‌شود:

**فرضیه‌ی اول:** مهارت سیاسی مدیر با حمایت سازمانی ادراک‌شده رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد.

#### ۴. اعتماد سازمانی

بسیاری از محققان معتقدند اعتماد به‌طور کلی داشتن اطمینان و خوش‌بینی به وقوع حوادث یا اطمینان‌داشتن به دیگران بدون وجود دلایل اجباری است (اسمیت و برنی، ۲۰۰۵). در حقیقت اعتماد، باور انسان به این موضوع است که دیگران همان کاری را انجام می‌دهند که او از آن‌ها انتظار دارد، بدون اینکه آن‌ها تحت نظارت باشند (لويس، ۲۰۰۷). به‌طور خلاصه، اعتماد به معنی اعتقاداتی است که افراد درباره‌ی رفتار آینده گروه مقابل دارند؛ هرچه گروه الف، اعتقاد بیشتری داشته باشد که گروه ب در روابط به تعهداتش عمل می‌کند، گروه الف به گروه ب، اعتماد بیشتری خواهد کرد (لی، ۲۰۰۴). بدون شک زمانی که کارکنان احساس کنند که از سوی سازمانشان حمایت می‌شوند، به اعتماد سازمانی نیز خواهند رسید. به نظر می‌رسد رفتارهای مرتبط با حمایت سازمانی، از سوی کارکنان به منزله‌ی نشانه‌هایی از احترام و توجه کارفرما به آن‌ها تفسیر شود که به نوبه‌ی خود به افزایش اعتماد و کیفیت رابطه با کارفرمایان منجر می‌شود (نرنج و ساین، ۲۰۱۲)؛ بنابراین فرضیه‌ی دوم تحقیق به صورت زیر تعریف می‌شود:

**فرضیه‌ی دوم:** حمایت سازمانی ادراک‌شده با اعتماد سازمانی رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد.

#### ۵. بدبینی سازمانی

بدبینی طرز تفکر و شیوه‌ی ای از زندگی است که از یونان باستان سرچشمه گرفته



است. درباره‌ی اینکه واژه‌ی بدبینی ۱ از کجا آمده است، شک و تردید وجود دارد. برخی معتقدند که واژه‌ی بدبینی از «سینوسارجز»<sup>۲</sup>، شهری در نزدیکی آتن که اولین مدرسه‌ی بدبینان در آنجا تأسیس شد، آمده است (ماک، ۱۹۹۳: ۱۱۹).

به‌طور کلی دو تعریف مهم از بدبینی سازمانی ارائه شده است:

الف) اندرسون (۱۹۹۶) بدبینی سازمانی را یک نگرش کلی و خاص تعریف می‌کند که از ناامیدی و سرخوردگی و احساسات منفی و بی‌اعتمادی به سازمان شکل می‌گیرد (کلجن و آکسو، ۲۰۱۰).

ب) بدبینی سازمانی عبارت است از یک نگرش منفی درباره‌ی سازمان: باور به اینکه سازمان صداقت ندارد، احساس منفی به سازمان، گرایش به رفتارهای تحقیرآمیز و بدخواهانه درباره‌ی سازمان (کلجن و آکسو، ۲۰۱۰). بدبینی سازمانی نگرشی است که متشکل از احساس و باور و گرایش‌های رفتاری می‌باشد. تحقیقات مرتبط با تئوری تبادل اجتماعی بلاو (۱۹۶۴)، پیشنهاد کرده‌اند که نگرش‌های کارکنان درباره‌ی سازمان می‌تواند تحت تأثیر باورهای کلی درباره‌ی میزانی که سازمان به مشارکت آن‌ها ارج می‌نهد و متوجه سلامت آن‌ها می‌باشد، قرار می‌گیرد. این باورها حمایت سازمانی ادراک‌شده نام دارند.

اگر کارکنان احساس کنند در حمایت سازمان قرار دارند، نوعی خوش‌بینی به سازمان در آن‌ها به وجود می‌آید؛ لذا به‌نظر می‌رسد هرگاه کارکنان احساس کنند که از سوی سازمان حمایت نمی‌شوند، به‌مرور زمان نشانه‌هایی از بدبینی سازمانی در سازمان نمایان می‌شود؛ بنابراین فرضیه‌ی سوم تحقیق به‌صورت زیر تعریف می‌شود:

فرضیه‌ی سوم: حمایت سازمانی ادراک‌شده با بدبینی سازمانی رابطه‌ی معکوس و معناداری دارد.

## ۶. رضایت شغلی

رضایت شغلی که غالباً روانشناسی سازمانی به مطالعه درباره‌ی آن می‌پردازد؛ تأثیر

---

1. cynicism  
2. Cynicarges

مستقیمی بر کار کارکنان در سازمان دارد. رضایت شغلی متغیری نگرشی است که با کیفیت شرایط کار اندازه‌گیری می‌شود و موجب پیامدهایی در سطح رفتار فردی از جمله غیبت، دلبستگی به کار، وفاداری به سازمان و عملکرد کاری می‌شود. رضایت کاری می‌تواند به منزله‌ی واکنش عاطفی مثبت کارکنان تعریف شود که از راه تقاضاهای کار ایجاد می‌شود، احساسی که کارمندان بعد از انجام کار در سازمان به دست می‌آورند (مایلسی، ۲۰۱۲). از دیدگاه مبادله‌ی اجتماعی می‌توان استدلال کرد، کارکنانی که سطح مناسبی را از حمایت سازمانی درک می‌کنند، از نظر تعهد عاطفی بیشتر احساس تعهد بازپرداخت به سازمان می‌کنند. به گفته‌ی آیزنبرگ و فسولو، کارکنانی که احساس می‌کنند سازمان از آن‌ها پشتیبانی و مراقبت می‌کند، تلاش بیشتری برای پیشبرد اهداف سازمان انجام می‌دهند. از دیدگاه مبادله‌ی اجتماعی، ادراک حمایت سازمانی به حضور در محیط کار و اقدامات عملکرد شغلی مثبت منجر می‌شود (عارفین‌احمد و امینی‌یکتا، ۲۰۱۰). با توجه به این ادعاهای نظری، انتظار می‌رود حمایت سازمانی ادراک‌شده به سطح رضایت خوبی در سازمان منجر می‌شود؛ بنابراین فرضیه‌ی چهارم تحقیق به صورت زیر تعریف می‌شود:

**فرضیه‌ی چهارم:** حمایت سازمانی ادراک‌شده با رضایت شغلی رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد.

## ۷. تعهد سازمانی

آلن و میر تعهد سازمانی را نگرش یا تمایلی در فرد می‌دانند که براساس آن فرد برای ادامه کار و خدمت در یک سازمان، احساس الزام می‌کند (آلن و میر، ۱۹۹۰). تعهد نوعی قدرت دلبستگی به سازمان تعریف می‌شود. نظریه‌پردازان ادعا کرده‌اند که تعهد سازمانی از سه پایگاه دلبستگی تشکیل شده است: (۱) انطباق یا دلبستگی ابزاری؛ (۲) شناسایی یا تمایل به وابستگی؛ (۳) درونی یا توافق بین فردی و ارزش سازمانی (تردوی و همکاران، ۲۰۰۴). اعتماد سازمانی مقدمه‌ای برای کنش جمعی موفقیت‌آمیز در سازمان‌ها و گسترش سرمایه‌ی اجتماعی تلقی می‌شود. سازمان‌ها نیز علاوه بر





مسئولیت‌های سازمانی، مسئولیت‌هایی اجتماعی را نیز پذیرفته‌اند که این موضوع، ضرورت پرداختن به اعتماد سازمانی را به عاملی حیاتی برای سازمان‌ها تبدیل کرده است. ایجاد اعتماد سازمانی، از راه‌های افزایش رضایت شغلی، افزایش تعهد سازمانی، کاهش بدبینی، کاهش جابه‌جایی و ترک شغل، افزایش تعهد به تصمیمات اخذشده در سازمان و...، نقش مستقیم و انکارناپذیری در افزایش اثربخشی سازمانی دارد و در این پژوهش نیز به بررسی تأثیر آن بر سه نگرش رضایت و تعهد و بدبینی پرداخته می‌شود. تحقیقات زیادی درباره‌ی نتایج اعتماد سازمانی در سازمان‌ها صورت گرفته است که در آن‌ها اشاره شده است که اعتماد سازمانی باعث تقسیم اطلاعات در سازمان و سهیم شدن همه‌ی افراد از اطلاعات سازمانی، تعهد سازمانی، تعهد به انجام تصمیم، رفتار شهروندی سازمانی، رضایت و توجه به ماندن در سازمان خواهد شد. تعهد به وظیفه و سازمان، زمانی عملی است که هدف اصلی برای افراد حفظ شود و حفظ هدف اصلی در سازمان منوط به برقراری اعتماد میان افراد است. اگر اعضای سازمان صداقت و ارزش و قابلیت اعتماد را در سازمان احساس کنند، در ارتباطات خود سطح مناسبی را از تعهد نشان می‌دهند؛ اما اگر اعتماد کمی به سازمان خود داشته باشند، احساس بدبینی در آن‌ها ایجاد می‌شود و رضایت و تعهد کمی به سازمان نشان خواهند داد. هم‌چنین مؤلفه‌های زیادی به تعهد سازمانی منجر می‌شوند که یکی از آن‌ها رضایت شغلی است. در واقع کارکنان راضی‌تر، سطوح بالاتری را از تعهد سازمانی در رفتارهای خود نشان می‌دهند. عثمان و انوگراه (۲۰۰۹) پژوهشی با عنوان «بررسی ارتباط تعهد و موفقیت شغلی و نقش واسطه‌ای تعهد در ارتباط با هوش هیجانی و موفقیت شغلی» انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که تعهد سازمانی، رضایت شغلی را پیش‌بینی می‌کند؛ بنابراین فرضیه‌های پنجم و ششم و هفتم تحقیق به صورت زیر تعریف می‌شود:

**فرضیه‌ی پنجم:** اعتماد سازمانی با تعهد سازمانی رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه‌ی ششم:** بدبینی سازمانی با تعهد سازمانی رابطه‌ی معکوس و معناداری دارد.

**فرضیه‌ی هفتم:** رضایت شغلی با تعهد سازمانی رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد.

### ۸. پیشینه‌ی تحقیق

در جدول ۱، خلاصه‌ای از پیشینه‌ی تحقیق‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع ارائه شده است:

جدول ۱: خلاصه‌ای از پیشینه‌ی تحقیق‌های داخلی و خارجی

عنوان و تاریخ	نام محقق	نشریه یا مجله	شرحی مختصر از تحقیق و نتایج آن
«ادراک سیاسی به‌منزله‌ی تعدیل‌کننده‌ی ارتباط مهارت‌های سیاسی و عملکرد شغلی» (۲۰۱۱)	IliasKapoutsis, AlexandrosPapalexandris, Andreas Nikolopoulos, WayneA. Hochwarter, GeraldR. Ferris	Journal of Vocational Behavior	نتایج این مقاله نشان داد که سطوح بالای مهارت سیاسی، اثرات مثبتی بر عملکرد شغلی در سازمان دارد و توضیح داد که مهارت سیاسی به‌طور مؤثری می‌تواند به‌مثابه پیش‌بینی‌کننده‌ی عملکرد شغلی در نظر گرفته شود.
«مهارت‌های سیاسی رهبران و واکنش کارمندان» (۲۰۰۴)	Darren C. Treadway, Wayne A. Hochwarter, Gerald R. Ferris, Charles J. Kacmar, Ceasar Douglas, Anthony P. Ammeter, M. Ronald Buckley	The Leadership Quarterly	در این مقاله از راه استدلال بیان شده است که مهارت سیاسی یکی از مهم‌ترین شایستگی‌هایی است که رهبران می‌توانند داشته باشند که به اثربخشی در سازمان‌ها کمک می‌کند. در این تحقیق، یک مدل علی پیشنهاد و آزمایش شده است که تأثیر توانایی سیاسی رهبر را بر حمایت ادراک‌شده و سایر واکنش‌های کارمندان شرح می‌دهد و تأیید می‌کند. این

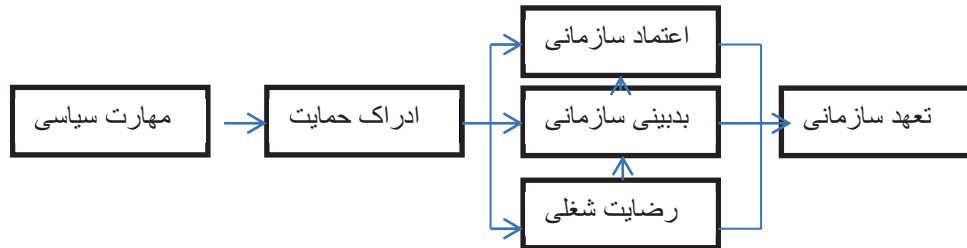


عنوان و تاریخ	نام محقق	نشریه یا مجله	شرحی مختصر از تحقیق و نتایج آن
			مقاله هم‌چنین رابطه‌ی مثبت بین اعتماد سازمانی و رضایت و تعهد و هم‌چنین رابطه‌ی مثبت میان رضایت شغلی و تعهد سازمانی را تأیید کرده است.
«نقش حمایت سازمانی ادراک‌شده در رابطه‌ی بین شیوه‌های HR و اعتماد سازمانی» (۲۰۱۲)	LeenuNarang and Lakhwinder Singh	Global Business Review	این مقاله به بررسی نقش حمایت سازمانی ادراک‌شده به مثابه یک متغیر میانجی، در رابطه‌ی بین شیوه‌های منابع انسانی و اعتماد سازمانی پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان داد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر حمایت سازمانی ادراک‌شده اثرگذار است و هم‌چنین حمایت سازمانی ادراک‌شده بر اعتماد سازمانی تأثیر مثبت دارد.
«رابطه‌ی حمایت سازمانی ادراک‌شده و بدبینی سازمانی تحقیقات معین» (۲۰۱۴)	Gamze KASALAK and Mualla BİLGİN AKSU	Educational Sciences Theory and Practice	این مقاله به مطالعه‌ی ارتباط بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و ابعاد بدبینی سازمانی پرداخته است. نتایج این پژوهش ارتباط منفی بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و بدبینی سازمانی را تأیید کرده است.

عنوان و تاریخ	نام محقق	نشریه یا مجله	شرحی مختصر از تحقیق و نتایج آن
«رابطه‌ی بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و رفتار رهبری و رضایت شغلی: مطالعه‌ی تجربی در ایران» (۲۰۱۰)	ZainalAriffin Ahmad, ZeinabAminiYekta	Intangible Capital,	این مطالعه به بررسی رابطه‌ی بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و رفتار رهبری و رضایت شغلی پرداخته است. نتایج این پژوهش حاکی از ارتباط مثبت بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و رضایت شغلی است.
«ارتباط بین اعتماد سازمانی و تعهد کاری داوطلبان» (۲۰۰۹)	Tzu-JiunYeh,	Human Resource and Adult Learning	این مطالعه وجود ارتباطی مثبت را بین اعتماد سازمانی و تعهد کاری نشان داده است.

#### ۹. مدل مفهومی

چارچوب نظری، الگویی مفهومی است مبتنی بر روابط تئوریک میان شماری از عواملی که در ارتباط با مسائل واکاوی‌شده، مهم تشخیص داده شده‌اند. این چارچوب نظری با بررسی سوابق پژوهشی در قلمرو مسئله، به گونه‌ای منطقی جریان پیدا می‌کند. با توجه به تعاریف ارائه‌شده و ذکر تحقیق‌های گذشته و بیان فرضیه‌های مسئله، محققان این مطالعه، مدل مفهومی زیر را برای نشان دادن نحوه‌ی تأثیرگذاری متغیرهای بررسی‌شده ارائه کرده‌اند:



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق (Treadway, 2004 C. Darren)

### ۱۰. روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث نحوه‌ی گردآوری داده‌ها از نوع تحقیق‌های توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه‌ی مطالعات میدانی به‌شمار می‌آید و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق، از نوع علی است. روش انجام تحقیق به‌صورت پیمایشی می‌باشد؛ مهم‌ترین مزیتی که تحقیق‌های پیمایشی دارند، تعمیم‌پذیری نتایج آنهاست (ضیائی و همکاران، ۱۳۸۷).

جامعه و نمونه‌ی آماری: جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر، شامل همه‌ی مدیران و کارکنان ستادی شهرداری است که تعداد آنها به ترتیب ۲۵۰ و ۷۰۰ نفر می‌باشد. طبق جدول مورگان و کرجسی، تعداد نمونه‌ای به حجم ۱۵۰ نفر برای مدیران و همچنین ۲۴۸ نفر برای کارکنان برآورد شده است. روش نمونه‌گیری در این تحقیق تصادفی ساده می‌باشد.

ابزار گردآوری داده‌ها و روایی و پایایی آن: در این تحقیق برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. جدول زیر مقیاس سنجش مربوط به هر یک از متغیرهای پژوهش را به همراه ابعاد، تعداد سؤالات، ضریب آلفای کرونباخ مربوط به پایایی و منبع آنها نشان می‌دهد.

جدول ۲: ابعاد و سؤالات و ضریب پایایی مربوط به مقیاس سنجش متغیرها

متغیرهای پژوهش	ابعاد	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ	منبع پرسشنامه
مهارت سیاسی	-	۶	۰/۷۰۲	آهرن (۲۰۰۴)
حمایت سازمانی ادراک شده	-	۸	۰/۷۶۸	الله یاری (۱۳۸۸)
اعتماد سازمانی	اعتماد عاطفی اعتماد شناختی اعتماد رفتاری	۱۲	۰/۸۵۸	مقیم (۱۳۹۰)
بدبینی سازمانی	باور احساس رفتار	۱۲	۰/۸۲۶	محقق ساخته
رضایت شغلی	نظام پرداخت نوع شغل فرصت پیشرفت جو سازمانی سبک رهبری شرایط فیزیکی	۱۹	۰/۸۴۵	بری فیلدورث (۱۹۵۱)
تعهد سازمانی	تعهد عاطفی تعهد شناختی تعهد مستمر	۲۴	۰/۸۹۶	آلن و می پر (۱۹۹۱)

برای سنجش روایی سؤالات نیز از روایی محتوا استفاده شده است. برای سنجش روایی محتوای پرسشنامه، از نظرات محققان و اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شد و با کسب نظر آن‌ها و اصلاح‌های لازم، روایی محتوایی پرسشنامه تایید شد. به دلیل اینکه طراحی پرسشنامه متغیر بدبینی سازمانی محقق ساخته بوده است، علاوه بر روایی محتوا، از روایی عاملی با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد



که نتایج آن در جدول زیر آمده است. نتیجه‌ی آزمون KMO نشان می‌دهد که مقدار آن برابر با  $0/793$  می‌باشد؛ لذا داده‌های مربوط به این متغیر تقلیل‌دانی به تعدادی عامل‌های زیربنایی و بنیادی هستند. همچنین نتیجه‌ی آزمون بارتلت ( $547/119$ ) که در سطح خطای کوچک‌تر از  $0/01$  معنی‌دار است، نشان می‌دهد که ماتریس همبستگی بین گویه‌ها، ماتریس همانی و واحد نیست؛ یعنی از یک‌طرف، بین گویه‌های داخل هر عامل بستگی زیادی وجود دارد و از طرف دیگر، بین گویه‌های یک عامل با گویه‌های دیگر، هیچ‌گونه همبستگی مشاهده نمی‌شود؛ لذا می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که ارتباط معنی‌داری بین گویه‌های این متغیر وجود دارد و امکان کشف ساختار جدید از داده‌ها ممکن است.

#### جدول ۳: نتایج تحلیل عاملی اکتشافی مقیاس سنجش بدبینی سازمانی

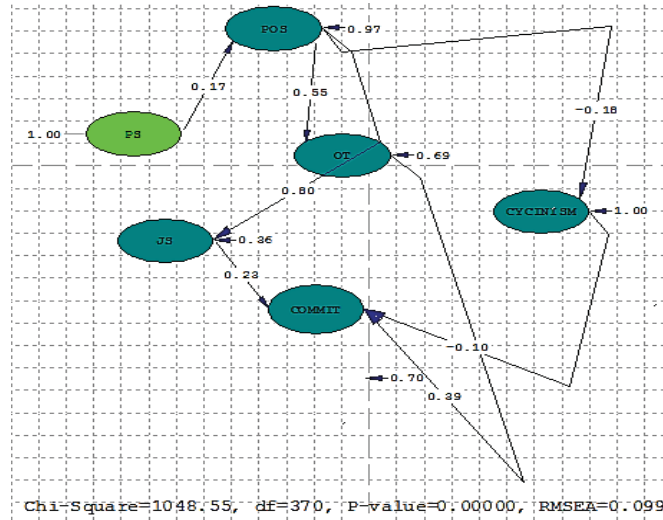
شماره	ابعاد	سؤال
۱	باور	سازمان من متناسب با آن چیزی و آن کسی که هستم از من حمایت نمی‌کند.
۲	باور	در این سازمان بین حرف (وعده‌ها) و عمل (اقدام‌ها) مدیران تفاوت زیادی وجود دارد.
۳	باور	به نظر می‌رسد سیاست‌ها و اهداف و فرایندهای سازمان من تناسب کمی با هم دارند.
۴	باور	حقوق پرداختی از سوی مدیر ارشد سازمان، در مقابل کاری که من انجام می‌دهم زیاد نیست.
۵	احساس	نحوه‌ی برخورد سازمان با من، احساس عجز و درماندگی را در من ایجاد می‌کند.
۶	احساس	من از اخراج‌شدن از سازمان ترس دارم.
۷	احساس	من احساس می‌کنم سازمانم به من خیانت کرده است.
۸	احساس	من به سازمانم احساس خشم و نفرت دارم.
۹	رفتار	برخی مواقع وقتی سازمانم بیان می‌کند که کاری را انجام می‌دهد، تعجب

سؤال	ابعاد	شماره
می‌کنم اگر واقعاً آن کار عملی شود.		
شرکت من انتظار کاری را از کارمندانم دارد؛ اما پاداش چیز دیگری است.	رفتار	۱۰
از سودی که برای سازمان ایجاد می‌شود، به اندازه‌ی کافی به من تعلق نمی‌گیرد.	رفتار	۱۱
آنچه سازمانم برای من انجام می‌دهد، بیش از حد ناکافی و اندک است.	رفتار	۱۲

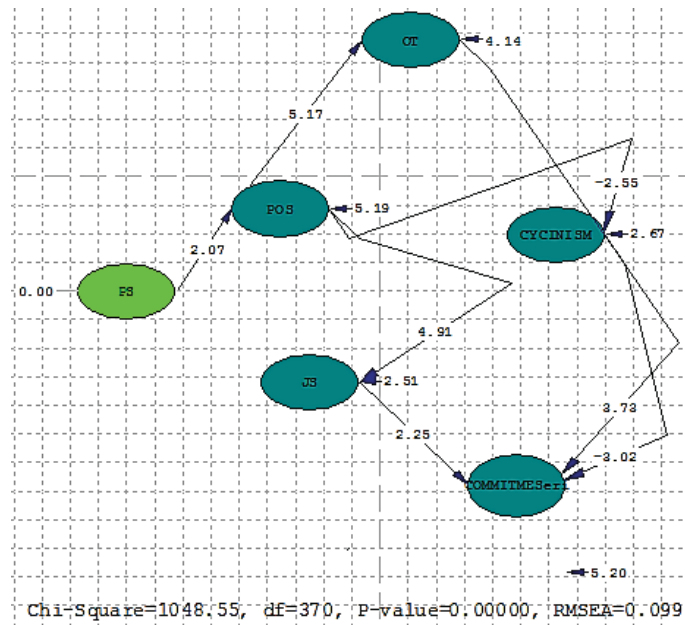
### ۱۱. یافته‌ها

به منظور سنجش رابطه‌ی علی بین متغیرهای پژوهش، از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری بهره گرفته شده است. این کار علاوه بر اینکه قدم نهایی تحلیل عاملی تاییدی است، از طریق شاخص‌های برازش مدل، اعتبار مدل مفهومی پیشنهادشده را نیز نشان می‌دهد. همان‌طور که نمودارهای شماره‌ی ۱ و ۲ نشان می‌دهند، اعتبار و برازندگی مناسب مدل‌ها تأیید می‌شود؛ چراکه نسبت کای دو به درجه آزادی در همه‌ی مدل‌ها کمتر از ۳ است، مقدار RMSEA تقریباً زیر ۰/۱۰ می‌باشد؛ همچنین هر دو مقدار GFI و AGFI در مدل به ترتیب برابر با ۰/۹۲ و ۰/۹۰ است که بیشتر از ۰/۹ می‌باشد.





نمودار ۱: مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد



نمودار ۲: مدل ساختاری در حالت ضرایب معناداری

در نمودارهای بالا، «مهارت سیاسی مدیر» با PS، «حمایت سازمانی ادراک شده» با

POS، «اعتماد سازمانی» با OT، «بدبینی سازمانی» با CYCINISM، «رضایت شغلی» با JS و «تعهد سازمانی» با COMMIT نشان داده شده است. همان‌طور که از نمودارهای بالا مشخص است، همه‌ی فرضیه‌های تحقیق تأیید شده‌اند که در جدول زیر شرح آن‌ها آمده است:

جدول ۴: یافته‌های حاصل از مدل معادلات ساختاری در آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتیجه‌ی آزمون	عدد معناداری	ضریب مسیر	فرضیه
تأیید فرضیه	۲/۰۷	۰/۱۷	مهارت سیاسی مدیر با حمایت سازمانی ادراک شده رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد.
تأیید فرضیه	۵/۱۷	۰/۵۵	حمایت سازمانی ادراک شده با اعتماد سازمانی رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد.
تأیید فرضیه	-۲/۵۵	-۰/۱۸	حمایت سازمانی ادراک شده با بدبینی سازمانی رابطه‌ی معکوس و معناداری دارد.
تأیید فرضیه	۴/۹۱	۰/۸۰	حمایت سازمانی ادراک شده با رضایت شغلی رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد.
تأیید فرضیه	۳/۷۳	۰/۳۹	اعتماد سازمانی با تعهد سازمانی رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد.
تأیید فرضیه	-۳/۰۲	-۰/۱۰	بدبینی سازمانی با تعهد سازمانی رابطه‌ی معکوس و معناداری دارد.
تأیید فرضیه	۲/۲۵	۰/۲۳	رضایت شغلی با تعهد سازمانی رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد.

## ۱۲. بحث و نتیجه‌گیری (پیشنهادها)

مهارت‌های سیاسی از جمله مهم‌ترین مهارت‌های یک مدیر در سازمان به‌شمار می‌آید. چرا که می‌تواند تأثیرهای بسیار مهمی بر نگرش‌های کارکنان بگذارد. وجود این



مهارت در مدیران می‌تواند به نگرش‌ها و واکنش‌های رفتاری مطلوب، مانند حمایت سازمانی ادراک‌شده، اعتماد، خوش‌بینی و تعهد و رضایت شغلی منجر شود. مقاله‌ی حاضر به بررسی این نگرش‌ها در شهرداری ساری پرداخته است. یافته‌های حاصل از مدل معادلات ساختاری، هر ۷ فرضیه‌ی تحقیق را تأیید می‌کردند. درباره‌ی فرضیه‌ی اول، مهارت سیاسی مدیر با حمایت سازمانی ادراک‌شده رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین می‌توان گفت مهارت‌های سیاسی مدیر می‌تواند در کارکنان این ادراک را ایجاد کند که تحت حمایت سازمان و مدیر قرار دارند. نتایج این فرضیه با نتایج مطالعه‌های ترودی و همکاران (۲۰۰۴) همسو است. مسئله‌ای که باید به آن توجه داشت این است که اگر مدیران شهرداری ساری از مهارت‌های سیاسی برخوردار باشند، می‌توانند در پرتو ایجاد ادراک حمایت سازمانی در کارکنان، شاهد بهبود عملکرد بهتر کارکنان خود باشند. ترودی و همکاران (۲۰۰۴) در پژوهش خود بیان کرده‌اند که تعهد ایجادشده در اثر افزایش ادراک حمایت سازمانی، به کاهش بدبینی، افزایش سطح رضایت کاری و تعهد سازمانی منجر می‌شود. فرضیه‌ی دوم که بیان می‌کند حمایت سازمانی ادراک‌شده با اعتماد سازمانی رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد، تأیید شده است. نتیجه‌ی این فرضیه با نتایج مطالعه‌های نرنج و ساین (۲۰۱۲) همسو است. معقول است که حمایت سرپرستان یا نبود آن به‌طور مستقیم با سطح اعتماد و ایمان کارمندان در سازمان ارتباط پیدا می‌کند (ترودی و همکاران، ۲۰۰۴). پیشنهاد می‌شود که مدیران شهرداری ساری با ایجاد ادراک حمایت سازمانی در کارکنان، اعتماد و ایمان سازمانی کارکنان را برای خود به ارمغان بیاورند. فرضیه‌ی سوم که رابطه‌ی معکوس حمایت سازمانی ادراک‌شده را با بدبینی سازمانی نشان می‌دهد، تأیید می‌شود. نتایج این فرضیه با تحقیقات کسلک و اکسومالا (۲۰۱۴) همسو است. عوامل زیادی به بدبینی سازمانی منجر می‌شوند. یک متا‌آنالیز انجام‌شده به‌وسیله‌ی رویدز و آیزنبرگ (۲۰۰۲) نشان داد، اعتماد به رفتار و حمایت سرپرست، دومین عامل قوی در ایجاد بدبینی است (ترودی و همکاران، ۲۰۰۴)؛ بنابراین مدیران شهرداری ساری می‌توانند با ایجاد ادراک

حمایت سازمانی در کارکنان، سازمان خود را از تهدید بدبینی سازمانی دور کنند و اعتماد و خوش بینی را در کارمندان سازمان خود ایجاد کنند. فرضیه‌ی چهارم که بیان می‌کند حمایت سازمانی ادراک شده با رضایت شغلی رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد، تأیید شده است. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیقات عارفین احمد و امینی یکتا (۲۰۱۰) و ترودی و همکارانش (۲۰۰۴) همسو است. ترودی و همکارانش (۲۰۰۴) در پژوهش خود نشان دادند، افزایش ادراک حمایت سازمانی با میزان بیشتری از رضایت کاری همراه است. نتایج این فرضیه برای مدیران شهرداری ساری، بیان‌کننده‌ی این مفهوم است که با ایجاد ادراک حمایت سازمانی در کارکنان خود، می‌توان به افزایش رضایت و در نتیجه افزایش بهره‌وری ترک خدمت و سایر پیامدهای مثبت رضایت شغلی نائل شد. فرضیه‌ی پنجم که نشان‌دهنده‌ی ارتباط مثبت و معنادار بین اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی است، تأیید شده است. مطالعات تجربی زیادی ارائه شده است که ارتباط بین اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی را تأیید کرده‌اند. نتایج این فرضیه با مطالعه‌های جین‌یه (۲۰۰۹) و پرو و همکاران (۲۰۰۴) همسو است. ترودی و همکارانش (۲۰۰۴) در مقاله‌ی خود ارتباط بین این دو متغیر را تأیید کرده‌اند؛ بنابراین مدیران شهرداری ساری می‌توانند با مهارت‌های سیاسی خود، ادراک حمایت سازمانی را در کارمندان خود افزایش دهند و به اعتماد سازمانی و در پی آن ایجاد تعهد در کارمندان خود دست یابند. فرضیه‌ی ششم که نشان‌دهنده‌ی ارتباط معکوس بدبینی سازمانی با تعهد سازمانی است، تأیید شده است. بدبینی سازمانی در کلی به‌طور معکوس با تعهد سازمانی ارتباط پیدا می‌کند. نتایج این فرضیه با تحقیق‌های پرو و همکاران (۲۰۰۴) همسو است. ونوس و همکاران (۱۹۹۷) بیان کردند که افزایش سطح بدبینی سازمانی به کاهش تعهد کارکنان منجر می‌شود (ترودی و همکاران، ۲۰۰۴). مسئله‌ای که باید به آن توجه داشت این است که اگر مدیران شهرداری ساری می‌توانند با مهارت‌های سیاسی خود، به ادراک حمایت سازمانی در کارمندان دست یابند که پیامد آن کاهش بدبینی سازمانی است، در نتیجه قادرند به سطح مطلوبی از تعهد سازمانی در کارمندان خود برسند. فرضیه‌ی هفتم که ارتباط مثبت و معنادار رضایت شغلی را با تعهد سازمانی نشان



مطالعه‌ی تأثیر مهارت‌های سیاسی مدیران بر نگرش‌های کارکنان ...

می‌دهد، تأیید شده است. نتایج این فرضیه با مطالعه‌های تروودی و همکاران (۲۰۰۴) همسو است. رضایت شغلی و تعهد سازمانی دو نوع از گسترده‌ترین نگرش‌های شغلی هستند و ارتباط مثبت بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی به‌خوبی در دایره‌ی مفاهیم و نتایج پژوهشی موجود به اثبات رسیده است (تروودی و همکاران، ۲۰۰۴). در نتیجه مدیران شهرداری ساری می‌توانند با مهارت‌های سیاسی خود، به ادراک حمایت اجتماعی در کارمندان و در پی آن ایجاد رضایت شغلی و تعهد سازمانی دست یابند.

### ۱۳. محدودیت‌ها و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

اگرچه مطالعه‌ی حاضر و نتایج آن، با دایره‌ی مفاهیم و نتایج پژوهشی موجود پشتیبانی می‌شود، اما تحت تأثیر تعدادی از محدودیت‌ها قرار دارد که می‌توانند منشأ مطالعات آینده باشند. استفاده از ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها و نمونه‌ی کوچکی از یک جامعه بزرگ، سبب احتیاط در تعمیم‌دادن نتایج به جامعه می‌شود. با توجه به اینکه جامعه‌ی آماری این مقاله شهرداری ساری بوده است؛ بنابراین نمی‌توان نتایج این پژوهش را به سایر شهرداری‌های کشور تعمیم داد؛ از این رو پیشنهاد می‌شود محققان در پژوهش‌های آتی خود، به بررسی این موضوع در سایر شهرها بپردازند. هم‌چنین از آنجایی که در این پژوهش فقط از ابزار پرسشنامه استفاده شده است، پیشنهاد می‌شود سایر محققان در پژوهش‌های خود از ابزارهای دیگری استفاده کنند.

### کتابنامه

حقیقی کفاش و دیگران. (۱۳۹۰). «پیش‌زمینه‌ها و پیامدهای بدبینی سازمانی». مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال بیست و یکم، شماره ۲۴، صص ۱۱۷ تا ۱۳۹.

خنیفر، حسین؛ مقیمی و دیگران. (۱۳۸۸). «بررسی رابطه‌ی بین مؤلفه‌های اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان؛ در سازمان‌های جهاد کشاورزی و آموزش و پرورش استان قم». نشریه‌ی مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۲.

فانی، علی‌اصغر و دیگران. (۱۳۹۲). «ماهیت، ابعاد و روش‌های آموزش و توسعه‌ی مهارت‌های سیاسی در سازمان». مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی، سال ششم،



شماره چهارم، پیاپی ۲۴.

قنبری، سیروس و دیگران. (۱۳۹۱). «رابطه‌ی رضایت شغلی با تعهد سازمانی در بین کارکنان جمعیت هلال احمر استان همدان». فصلنامه علمی-پژوهشی امداد و

نجات، سال پنجم، شماره ۱.

- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 3, 1 – 17.
- AriffinAhmad, Z., AminiYekta, Z., (2010). Relationship between perceived organizational support leadership behavior, and job satisfaction: An empirical study in Iran, *Intangible Capital*, 6(2):162-184 – ISSN: 1697-9818.
- Bing, m. N.; Davison, H.; Minor, I.; Novicevic, M., & Frink, D. (2011). The perception of Task and Contextual Performance by Political Skill: A Meta-analysis and Moderator Test. *Journal of Vocational Behavior*, 79:563-577.
- 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.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Huntington, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500 – 507.
- 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.; Noethen, Solga, J. D., & Meurs, J. A. (2008). Political Skill Construct and Criterion –Related Validation: A Two Study Investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 23(7): 744-771.
- Ferris, G. R.; 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., Perrewe, P., Anthony, W. P., Gilmore, D. C. (2000). Political skill at work, *Organizational Dynamics*, 28(4):25-37
- Jiun Yeh, Tzu, (2009). The Relationship between Organizational Trust and Occupational Commitment of Volunteers, *The Journal of Human*



- Resource and Adult Learning, Vol. 5, Num. 1.
- kalagan,G.andAksu,b.(2010).organizational cynicism of the research assistants:A Case or Akdeniz university .procedia social and behavioral sciences.vol .2.pp4820-4825.
- Kapoutsis, I.; Papalexandris, A.; Nikolopoulos, A.; Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. Politics perceptions as moderator of the political skill–job performance.(2011). relationship: A two-study, cross-national, constructive replication. Journal of Vocational Behavior, 78(1), 123-135.
- KASALAK, G. and BİLGİN AKSU, M. (2014).The Relationship between Perceived Organizational Support and Organizational Cynicism of Research Assistants, Educational Sciences: Theory & Practice, 14(1), 125-133.
- Kathleen K. Ahearn,Gerald R. Ferris,Wayne A. Hochwarter,Ceasar Douglas, Anthony P. Ammeter, (2004).Leader Political Skill and Team Performance,Journal of Management 30(3) 309–327.
- Lee, H. J. (2004). The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement. Journal of Management Psychology, 19(6), 623-639.
- Lewis, D. E. (2007). An investigation into the relationship between product novation, trust, and diversity. A PhD dissertation, Capellauniversity. 76.
- Liu, Y. (2007).Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations:A four-study investigation with convergence, Journal of Vocational Behavior.71(2007):146-165.
- mack,B.L.(1993).”the lost gospel:the book of Q &christionorigins”, newYork:Harper Collins, p.119.
- Mihalcea,A.,(2012). The Impact of Leader's Personality on Employees' Job Satisfaction, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 78, 90-94.
- Narang, L., and Singh, L., (2012). Role of Perceived Organizational Support in the Relationship between HR Practices and Organizational Trust, Global Business Review,13(2) 239–249.
- Perrewé, P. L.; Zellars, K. L.; Ferris, G. R.; Rossi, A. M.; Kacmar, C. J., & Ralston, D. A, (2004). Neutralizing Job Stressors: Political Skill as an Antidote to the Dysfunctional, Consequences of Role Conflict. Academy of Management Journal, 47(1), 141-152.
- Smith, A., & Birney, L. L. (2005).The organizational trust of elementary schools anddimensions of student bullying. International Journal of Educational Management 485-469,(6) 19.



سال چهارم | شماره دوازدهم | بهار ۱۳۹۵

Treadway, Darren C.; Hochwarter, Wayne A.; Ferris, Gerald R.; Kacma, Charles J.; Dougl, Ceasar; Ammeter, Anthony P. & M. Buckley, Ronald, (2004).Leader political skill and employee reactions,The Leadership Quarterly 15, 493 – 513.