

Research Paper

Analyzing the Relationship between Moral Leadership and Organizational Change with the Mediating Role of Political and Cultural Intelligence of Human Resources

Bagher Asgarnezhad Nouri *¹ ,Habib Ebrahimpour²,Allahyar beigi firoozi³ 

¹ Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Social Science, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

² Professor, Department of Public Administration, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran

³ Instructor of Business Management, Faculty of Management, University of Payame Noor, Iran



10.22080/SHRM.2022.23705.1330

Received:

April 13, 2022

Accepted:

May 29, 2022

Available online:

June 26, 2022

Keywords:Ethical leadership,
Organizational change,
Political intelligence, Cultural
intelligence, Municipality

Abstract

Identifying and exploiting the existing opportunities requires appropriate prerequisites as the basis for creating and promoting employees' creativity. The aim of this study is to investigate the impact of leadership styles on the innovation climate and its impact on employees' creativity with the moderating role of creative self-efficacy and the mediating role of trust and personal identity of the General Directorate of Information Technology of Tax Administration. This is an applied and descriptive-correlational research. The statistical population includes managers and employees of the General Department of Information Technology of Tax Administration. Finally, 138 individuals were selected through simple random sampling. The data was collected through a researcher-made questionnaire. To test the hypotheses, structural equation modeling was performed with the partial least squares approach using SmartPLS Software. All hypotheses were confirmed except the hypotheses related to trust and creative self-efficacy. Also, it was concluded that using transformational and interactive leadership styles, employees can be identified and innovation can be created in the organization to improve the employees' creativity indicators.

Extended abstract

1. Introduction

Organizations are always looking for change to succeed. The importance of change management in organizations is sometimes to improve interpersonal relationships, accelerate the

development of internal processes, or motivate employees to participate in new projects. In fact, organizational change is one of the most important factors that play a significant role in the effectiveness of the organization (Andrade et al, 2016). Given the rapidly growing technology, effective management if organizational change is

*Corresponding Author: Bagher Asgarnezhad Nouri

Address: Department of Business Administration, Faculty of Social Science, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

Email: Asgarnezhad.research@uma.ac.ir

a key factor for organizational survival and creating a competitive advantage (Paul, 2015: 2). Jaj has defined the concept of organizational change in the management literature as the overall ability of an organization to prepare for and respond to unpredictable and highly variable environmental conditions (Jaj, 2011).

Today, the global competitive environment requires us to choose an effective leadership style to increase the attractiveness and achieve the goals of the organization because effective leadership styles affect the performance and productivity of employees. Leadership style is one of the most important factors that can play a special role in the success of organizational change programs. Young (2016) believes that there are many leadership styles, including transformational leadership, authoritarian leadership, democratic leadership, servant and charismatic leadership, etc., each of which includes characteristics such as honesty, capability. Confidence is "fairness", rightness and righteousness (Young, 2016: 159). However, there are moral leaders who emphasize the importance of morality to strengthen the impact of desirable changes in behavior as the role of moral model for subordinates by displaying appropriate normative behavior through individual actions and interpersonal communication and promoting such behavior. Followers are empowered to make decisions through mutual communication (Al-Tahat and Athens, 2018: 1) The need to pay attention to ethical leadership in organizations arises from the fact that many previous researchers emphasized the importance of the effects of ethical leadership on employees' attitudes (Brown et al., 2005: 97) towards enhancing positive behaviors (Yidong et al., 2012: 441), job satisfaction and sacrifice of followers, strengthening and inspiring ethical behaviors in the organization (Don et al., 2016: 898), reducing deviations, and increasing social behaviors in followers (Bruno Troino, 2006: 595). In this case, organizational managers with ethical leadership can strengthen the desire for change in employees and, contrary to the general negative moods of employees to change the situation, create such a change in their organization (Chai et al., 2015: 2).

2. Research Methods

This article analyzes the mediating role of political and cultural intelligence of human resources in the relationship between moral leadership and organizational change. In this study, we analyze 7 main hypotheses.

3. Results

According to the first hypothesis, ethical leadership affects the organizational changes of municipal employees.

The second hypothesis implied the effect of moral leadership on the political intelligence of municipal employees.

According to the third hypothesis, moral leadership has an effect on the cultural intelligence of municipal employees.

The fourth hypothesis about the effect of political intelligence on organizational change of municipal employees was not confirmed.

The results of the fifth hypothesis in the study of the effect of cultural intelligence on organizational change of municipal employees showed that the strength of the relationship between political intelligence variable and organizational change is 0.26, which is a significant amount.

Given the sixth hypothesis, it was concluded that the mediating effect of political intelligence on the relationship between moral leadership and organizational change is not significant.

Regarding the seventh hypothesis, it was concluded that the mediating effect of cultural intelligence on the relationship between moral leadership and organizational change is significant.

4. Conclusion

The findings showed that moral leadership has a significant effect on organizational change and cultural intelligence. However, such an effect was not observed on political intelligence. The effect of cultural intelligence was significant on organizational change while political intelligence did not have a significant effect on organizational

change. Finally, the results showed that cultural intelligence, due to its mediating role, increased the impact of moral leadership on organizational change. In contrast, political intelligence did not have such an impact because it did not have a mediating role.

The important thing about political intelligence is the political behavior that leaders use to run the organization. People with political intelligence know exactly how to behave to serve their personal interests and have an environmentally-friendly personality. They know the best time and way to accept change to improve the organization, manage and achieve organizational goals, and increase their political intelligence ability by expanding personal

relationships with employees, co-workers, clients and supervisors.

Funding:

There is no funding support.

Authors' contribution:

All authors were equally involved in the preparation and writing of the article.

Conflict of interest:

Authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments:

The authors of the article thank and appreciate all the people who have provided scientific advice in preparing the article.

علمی

تحلیل نقش واسطه‌ای هوش سیاسی و فرهنگی منابع انسانی بین رهبری اخلاقی و تغییرات سازمانی

باقر عسگرنژاد نوری^{*۱}، حبیب ابراهیم پور^۲، الله یار بیگی فیروزی^۳

^۱ دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران
^۲ استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران
^۳ مربی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه پیام نور، ایران

doi 10.22080/SHRM.2022.23705.1330

چکیده

بی تردید در محیط پویای کنونی در سازمان‌ها، نقش تعیین‌کننده رهبران اخلاقی در تغییرات سازمانی بسیار حائز اهمیت است. در این راستا پژوهش حاضر با هدف تعیین تأثیر رهبری اخلاقی بر تغییرات سازمانی با نقش میانجی هوش سیاسی و فرهنگی انجام گرفت. پارادایم این پژوهش از نوع فرا اثبات‌گرایی بوده که رویکرد کمی و استراتژی توصیفی - پیمایشی توصیه می‌نماید. جامعه آماری شامل تمامی مدیران و کارکنان شهرداری مشکین شهر به تعداد ۵۱۷ نفر می‌باشد که با توجه به جدول مورگان ۲۲۰ نفر به عنوان نمونه آماری از طریق نمونه‌گیری غیرتصادفی در دسترس مورد مطالعه قرار گرفتند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد رهبری اخلاقی کائشون و همکاران (۲۰۱۱)؛ تغییرات سازمانی میل (۲۰۰۳)، هوش سیاسی فریز و همکاران (۲۰۰۵) و هوش فرهنگی آنگ و همکاران (۲۰۰۷) استفاده شد. داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار Lisrel8 تجزیه و تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد رهبری اخلاقی بر تغییرات سازمانی و هوش فرهنگی تأثیر معنادار دارد؛ اما این تأثیر بر هوش سیاسی تأیید نشد. تأثیر معنادار هوش فرهنگی بر تغییرات سازمانی مورد تأیید قرار گرفت. هوش سیاسی بر تغییرات سازمانی تأثیر معنادار نداشت. هوش فرهنگی در ارتباط بین رهبری اخلاقی و تغییرات سازمانی نقش واسطه‌ای داشته است. در نهایت نقش واسطه‌ای هوش سیاسی در ارتباط بین رهبری اخلاقی و تغییرات سازمانی مورد تأیید قرار نگرفت. لذا مدیران باید فضایی مناسبی را برای کارکنان با توجه به مسئولیت‌سنجی که بر دوش دارند فراهم کنند تا آنها بتوانند اخلاق مناسب مدیران را از نزدیک احساس کنند و قدردانی از کارکنان بر اساس شایستگی و به دور از هر گونه تبعیض باشد. رهبری اخلاقی، سطح انگیزشی درونی کارکنان را بالا می‌برد و باعث توانمندسازی کارکنان می‌شود.

تاریخ دریافت:

۲۴ فروردین ۱۴۰۱

تاریخ پذیرش:

۸ خرداد ۱۴۰۱

تاریخ انتشار:

۵ تیر ۱۴۰۱

کلیدواژه‌ها:

رهبری اخلاقی، تغییرات سازمانی، هوش سیاسی، هوش فرهنگی، شهرداری

۱ مقدمه

تحریک کارکنان در مشارکت در پروژه‌های جدید است. در واقع تغییرات سازمانی از مهمترین عواملی است که در اثربخشی سازمان نقش برجسته‌ای دارد (Andrade et al., 2016). با توجه به سرعت روبه رشد فناوری به طور مؤثر مدیریت تغییر سازمان یک عامل کلیدی برای بقای سازمان و

سازمان‌ها همواره برای دستیابی به موفقیت به دنبال تغییر هستند. اهمیت مدیریت تغییر در سازمان‌ها گاهی اوقات بهبود روابط بین فردی، تسریع در پیشرفت فرایندهای داخلی یا

* نویسنده مسئول: باقر عسگرنژاد نوری
آدرس: گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

ایمیل: Asgarnezhad.research@uma.ac.ir

(Orbell et al., 2002). همچنین محققان معتقدند سازگاری اجتماعی به وسیله هوش سیاسی افزایش می یابد و توانایی انجام کار برای تنظیم تغییرات را افزایش می دهد (Fatima & Muhammad, 2011).

از سوی دیگر هوش فرهنگی نیز از جمله عواملی است که در محیط های کاری متنوع، اهمیت ارزش های اصیل فرهنگی و فرهنگ سازمانی را در تغییر رفتار و نگرش کارکنان در سازمان نشان می دهد (Chen, 2015). پژوهش های متعددی نشان دهنده ضرورت در خصوص حرکت در راستای تغییر و تحول سازمانی به خصیصه هایی چون هوش سیاسی و هوش فرهنگی در مدیران و کارکنان است (Taghizadeh et al., 2014).

یکی از ضرورت های نظام اجتماعی در نهادهای جوامع مدنی که در چارچوب حاکمیت و قانون اساسی در عرصه های اجتماعی، محلی و شهری جزء ساختار توسعه ای و مشارکتی کشور محسوب می شود، شهرداری ها است که به منظور ارائه خدمات لازم و اداره امور محلی و با هدف مدیریت و توسعه کالبدی، اقتصادی و اجتماعی شکل گرفته است (Seyedalipour & Asadi, 2016). تغییرات سریع دنیای امروزی شامل شیوه های نوین شهرسازی، زیباسازی، فضای سبز و پارک ها، جمع آوری زباله و غیره که هر روزه در حال تغییر و تحول می باشد و نیاز به تخصص های و فنون جدید برای کارکنان چنین سازمانی، تغییرات در آن را اجتناب ناپذیر نموده است. فلذا کارکنانی با انواع هوش و مدیرانی با سبک های مختلف رهبری در تسهیل تغییرات سازمانی در شهرداری موثر می باشند.

با توجه به آنچه بیان شد پژوهش حاضر در پی بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر تغییرات سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی هوش سیاسی و فرهنگی در بین مدیران و کارکنان شهرداری می باشد. این پژوهش در شش بخش سازماندهی می شود. در بخش اول به مبانی نظری و تبیین مفاهیم پرداخته می شود. بخش دوم به مدل مفهومی و توسعه فرضیه ها اختصاص دارد. در بخش سوم روش پژوهش مورد بررسی قرار می گیرد. در بخش چهارم یافته های پژوهش ارائه می شود. بخش پنجم به بحث و بررسی ارتباط دارد و در نهایت نتیجه گیری و پیشنهادها در بخش ششم ارائه می گردد.

۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲،۱ رهبری اخلاقی

هیچ تردیدی نیست که موفقیت هر سازمان یا گروه در درون سازمان تا حد زیادی به شایستگی رهبر بستگی دارد. رهبری اخلاقی، رهبری به شیوه های است که در آن به حقوق و شرافت دیگران احترام گذاشته می شود. سبک رهبری اخلاق مدارانه در سازمان ها نیازمند داشتن شخصیت قوی و با ثبات، آگاهی و شناخت از اصول اخلاقی، درک صحیح از موقعیت و فرصت

ایجاد کننده مزیت رقابتی است (Paul, 2015). جاج مفهوم تغییر سازمانی در ادبیات مدیریت را، به عنوان قابلیت کلی یک سازمان برای آمادگی و پاسخ به شرایط محیطی غیرقابل پیش بینی و به شدت متغیر تعریف کرده است (Judge, 2011).

امروزه فضای رقابتی جهانی، ما را ملزم به انتخاب یک سبک رهبری مؤثر برای افزایش میزان جذابیت و دستیابی به اهداف سازمان می کند. زیرا سبک های رهبری مؤثر بر عملکرد و بهره وری کارکنان تأثیر می گذارد. سبک رهبری یکی از مهمترین عواملی است که می تواند در موفقیت برنامه های تغییر سازمانی نقش ویژه ای را ایفا نماید. پانگ^۱ (۲۰۱۶) معتقد است که تعداد زیادی سبک رهبری از جمله رهبری تحول گرا، رهبری مستبدانه، رهبری دموکراتیک، رهبری خدمتگذار و کاریزماتیک و ... وجود دارد که هر کدام از این سبک ها شامل ویژگی هایی مانند صداقت، قابلیت اطمینان، انصاف، درستی و راست کرداری است. اما در این میان رهبران اخلاقی هستند که بر اهمیت اخلاق در پیروان تأکید دارند و به منظور تقویت تأثیر تغییرات مطلوب در رفتار به عنوان نقش الگوی اخلاقی برای زیر دستان از طریق نمایش رفتار مناسب هنجاری از طریق اعمال فردی و ارتباطات بین فردی و ترویج چنین رفتاری به پیروان از طریق ارتباطات دوسویه تقویت و تصمیم گیری عمل می کنند (Altahat & Atan, 2018). ضرورت توجه به رهبری اخلاقی در سازمان ها از آنجا ناشی می شود که بسیاری از محققان قبلی اهمیت تأثیرات رهبری اخلاقی را بر نگرش کارکنان (Brown et al., 2005)، تقویت رفتارهای مثبت (Yidong & Xinxin, 2013)، رضایت شغلی و فداکاری پیروان تقویت و الهام بخشیدن به رفتارهای اخلاقی در سازمان (Downe et al., 2016) کاهش انحرافات رفتاری و افزایش رفتارهای اجتماعی در پیروان نشان داده اند. در این صورت مدیران سازمانی با رهبری اخلاقی می توانند میل به تغییر را در کارکنان تقویت نموده و برخلاف حالات و روحیه منفی عمومی کارکنان به تغییر شرایط، ایجاد آن را در سازمان خود فراهم کنند (Chi et al., 2015).

علاوه بر سبک رهبری میتوان از هوش سیاسی و فرهنگی کارکنان به عنوان عوامل دیگر تأثیرگذار بر موفقیت تغییرات سازمانی نام برد. امروزه به طور خاص، تئوری های رهبری، اهمیت سیاست را برای رهبران به رسمیت شناخته تا از طریق آن رهبران بتوانند تغییر را تحت تأثیر قرار دهند (Treadway et al., 2004). هوش سیاسی به عقیده بسیاری از صاحب نظران هنر مدیریت سیاست ها می باشد. هوش سیاسی میتواند در بعد مثبت خود، در قالب توجه به منافع سازمان و گروه ها و کسب رضایت آن ها و در حل و فصل تعارضات و تصمیم گیری ها، خود را نشان دهد و در بعد منفی در قالب در نظر گرفتن بیشتر موقعیت ها برای منافع شخصی و استفاده بیشتر از تاکتیک های مبارزاتی نظیر پنهان کاری، غافلگیرکردن، حفظ محرمانه دستور جلسات، مخفی کردن اطلاعات، استفاده از اطلاعات یا منابع به صورت غیرمعمول، نمود پیدا کند

1. Yang

انتظارات، سوء تفاهم ها و تضادها و ارزیابی های منفی کارکنان شود (Farndale et al., 2015)، لذا تنظیمات فرهنگی متنوع و ارتباط مردم با فرهنگ های مختلف از طریق هوش فرهنگی ممکن می شود (Bashokouh & Beigi, 2021) هوش فرهنگی به عنوان نظریه جدید در دنیای مدیریت و روانشناسی برای اولین بار در کتابی با نام "تعملات فردی بین فرهنگی" توسط ارلی و آنگ به کار برده شد و از زمان معرفی، مورد توجه چشمگیری قرار گرفت (Ott & Michailova., 2016).

هوش فرهنگی به مدیران اجازه میدهد تا با درک پیشینه فرهنگی خود، در تعاملات بین فرهنگی آگاهی شان را درباره انتظاراتی که آنها از خودشان و دیگران در روابط رهبر - پیرو دارند، ارتقاء دهند (Rockstuh et al., 2011). تحقیقات قبلی نشان داده است که هوش فرهنگی میتواند منجر به مشارکت بیشتر کارکنان در تنظیمات متنوع فرهنگی شود و در چالش های متنوع ارتباطات از جمله همکاری و مذاکره، کارآمد بوده و اعتماد به نفس بیشتری داشته باشند (Groves et al., 2015). هوش فرهنگی به افراد اجازه میدهد تا تشخیص دهند دیگران چگونه فکر کرده و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می دهند. در نتیجه موانع ارتباطی بین فرهنگی کاهش یافته و افراد مهارت های مدیریت تنوع فرهنگی را کسب می کنند. همچنین هوش فرهنگی تعاملات بین فرهنگی و عملکرد در گروه های کاری متفاوت، از نظر فرهنگی را نیز فراهم می کند (Lugo, 2007).

از طرفی تحقیقات پیشین نشانگر آن است که یکی از ضرورت های هر سازمان به کار گرفتن هوشمندانه مهارت هوش سیاسی می باشد (Doustar & Mambini, 2014). هوش سیاسی توانایی بسیار فعالانه مدیریت کردن واکنش ها در برابر تغییر و اهرم های قدرت و نفوذ است. همچنین، هوش سیاسی بر اساس توانایی ایجاد یک شبکه ارتباطی خوب است که می تواند ائتلاف های غیررسمی را به مانند ائتلاف های رسمی ایجاد نماید (Mombini et al., 2013). به عبارتی دیگر تغییر سازمانی یکی از اهداف رهبر است از طریق هوش سیاسی آن را تحت تأثیر قرار دهد در واقع در یک محیط پر استرس و نامطمئن، مدیران از طریق هوش سیاسی سعی میکند تا تغییر را کنترل و سازمان را به سمت جلو پیشبرند (Fatima & Muhammad, 2011).

۲، ۴ مدل مفهومی و توسعه فرضیه ها

شواهد بسیاری وجود دارد که مؤید اهمیت رهبری اخلاقی در سازمان ها می باشد. تحقیقات نشانگر برخی از پیامدهای مهم سازمانی از قبیل عملکرد، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتارهای انحرافی یا ضد تولیدی، و رفتار شهروندی سازمانی در رسیدن به اهداف و تعالی سازمان است (Cheng et al., 2014). در پژوهش کیمهی و همکاران (۲۰۱۹) تأثیر تغییرات

ها، آگاهی به قوانین و مقررات، ایمان و اعتقاد قلبی به کارهای صادقانه و احترام به هنجارهای اجتماعی است. رهبری اخلاقی میتواند به عنوان تلاش برای گسترش عدالت^۱، نشان دادن احترام به ویژگی های فردی دیگران و ترکیبی از ویژگی ها همچون صداقت، قابلیت اعتماد، امین بودن، خلوص، تصمیم گیری دموکراتیک^۲ و مشارکت حمایتی، دلسوز بودن و مهربان بودن توصیف شود (Rahimi et al., 2021). کالشون و همکاران^۳ (۲۰۱۱) انصاف و تسهیم قدرت را به عنوان دو بعد رفتاری رهبری اخلاقی شناسایی کردند. اولین بعد، انصاف است که به عنوان شکل مهمی از رفتار رهبری اخلاقی نگریسته میشود و رهبران اخلاقی با صداقت عمل و منصفانه با دیگران رفتار می کنند. آن ها انتخاب منصفانه ای انجام داده، افراد قابل اعتماد و باصداقتی هستند، اقدامات جانبدارانه انجام نمیدهند و در واقع مسئول کارهای خود هستند. دومین بعد، تسهیم قدرت است که رهبران اخلاقی به کارکنانشان فرصت میدهند ایده های آنها را می شنوند تا در تصمیم گیری ها مشارکت کنند. همچنین دیهوک و دنهارتوگ^۴ (۲۰۰۸) اظهار کردند که توافق پذیری و وجدانی بودن، صفاتی مهم برای رهبران اخلاقی هستند. رهبری اخلاقی به کارکنان در راستای اهداف و مقاصد سازمانی جهت میدهد که این نه تنها به نفع سازمان است، بلکه به ذی نفعان و جامعه نیز سود میرساند (Shukurat, 2013).

۲، ۲ تغییر سازمانی

امروزه کلمه تغییر به یک واژه مهم و دائمی و واقعیتی اجتناب ناپذیر مبدل گشته است (Shoham & Perry, 2009). مدیریت تغییر راهبردی است که افراد سازمان در شرایط سریع و غیرقابل پیش بینی محیطی، میتوانند پذیرای آن باشند و سهم آن سازمان را برای اینکه در رقابت باقی بماند به سمت مثبت سوق دهند. عواملی مانند شرایط نامشخص اقتصادی، سیاسی، تحولات نگرش اجتماعی، رقابت شدید، تحولات فناوری و مداخلات دولت در ایجاد یک محیط بی ثبات برای تجارت، نقش دارند که در نتیجه آن ها فقط در صورتی میتوانند به طور موثر عمل کنند که دارای انعطاف پذیری و پاسخگویی به تغییر باشند و تغییر یک ضرورت است (Kimhi et al., 2019). در واقع مدیریت تغییر عبارت از رسیدگی سیستماتیک و برنامه ریزی شده به تغییرات است (Shoham & Perry, 2009).

۲، ۳ هوش فرهنگی و سیاسی

در تعاریف، توصیف و شرح سبک یادگیری، استعداد، خصیصه ها، مهارت ها و شایستگی های یک فرد هوش قلمداد می شود (Reader et al., 2011) هوش از دیدگاه مودی^۵ (۲۰۰۷)، این است که یا در رفتار قرار دارد و یا به همراه عملکردهای ذهنی و روانی است که رفتار را به وجود آورده است. و از آنجا که در محیط های پویا و پیچیده امروزی، تغییرات مداوم و استرس ناشی از کار ممکن است منجر به

4. De Hoogh & Den Hartog

5. Moody

1. Justice

2. Democratic Decision-Making

3. Kalshoven, et al

شغلی کارکنان در سازمان تأثیر دارند. طبق نتایج پژوهش کشاورز و همکاران^۹ (۲۰۱۵) رابطه بین هوش سیاسی و رفتار سیاسی مدیران، مورد تأیید قرار گرفت. نتایج پژوهش درگاهی و احتشامی^{۱۰} (۲۰۱۹) نیز نشان دهنده تأیید رابطه بین هوش سیاسی مدیران و رفتار سیاسی کارکنان بوده است. مطابق این مطالعه ابعاد و مؤلفه های هوش سیاسی ناسازگاری را کاهش داده و روابط بین مدیران و کارکنان را بهبود میبخشد و میتواند در موفقیت یک سازمان و مدیر نقش بسزایی داشته باشد. فلذا فرضیه دوم به شرح زیر است:

H2: رهبری اخلاقی بر هوش سیاسی کارکنان شهرداری تأثیر دارد.

در جهت ایجاد مهارت های سازگاری و نشان دادن رفتارهایی که در موقعیت های بین فرهنگی دارای بیشترین اثربخشی باشد؛ هوش فرهنگی؛ توان فهم و درک بنیان های تعامل بین فرهنگی را فراهم می کند (Bagheri et al., 2019). یافته های محمدخانی و تیموری^{۱۱} (۲۰۱۱) در بررسی هوش فرهنگی و رهبری جهانی نشان میدهد وجود هوش فرهنگی برای هدایت و رهبری جهان ضروری است. نتایج تحقیق ایما و گلفند^{۱۲} (۲۰۱۰) وجود همبستگی مثبت بین رفتارهای یکپارچه مستمر رهبری و هوش فرهنگی را نشان داد. به عقیده الن و هیگینز^{۱۳} (۲۰۰۵) تعامل هوش عقلانی، هوش عاطفی و هوش فرهنگی سازمانی منجر به توسعه رهبران جهانی موفق خواهد شد. احمدی و همکاران^{۱۴} (۲۰۱۳) در بررسی نقش هوش فرهنگی مدیران در توان حل تعارض کارکنان به این نتیجه رسیدند که هوش فرهنگی یک عامل کلیدی اثرگذار و تعیین کننده توانایی حل تعارض می باشد. در پژوهش اسانلو و خدایی^{۱۵} (۲۰۱۴) تأثیرگذاری سه عامل شوک فرهنگی، هوش فرهنگی و سازگاری میان فرهنگی بر عملکرد افراد در سازمانها به اثبات رسید. اسکندری و صمدی^{۱۶} (۲۰۱۶) دریافتند که هوش فرهنگی تأثیر مثبت بر سلامت سازمانی میگذارد. همچنین نتایج شن و همکاران^{۱۷} (۲۰۱۴) نشان داد رهبری اخلاقی مدیران ارشد توان پیش بینی کنندگی جو اخلاقی را دارد. یافته های سروانس و اندروپاتریک^{۱۸} (۲۰۱۸) در بررسی نقش هوش فرهنگی سازمانی و تأثیر آن بر رضایت شغلی کارمندان نشان داد که میان ابعاد هوش فرهنگی سازمانی و رضایت شغلی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. بنابراین باتوجه به آنچه بیان شد فرضیه سوم به شرح زیر است:

H3: رهبری اخلاقی بر هوش فرهنگی کارکنان شهرداری تأثیر دارد.

فناوری بر عملکرد سازمانی در شرکت های تولیدی همچنین استراتژی های مدیریت تغییر بر عملکرد سازمانی مورد تأیید قرار گرفته است. آن ها معتقدند با استراتژی های مدیریت تغییر، سبک و رفتار رهبران تغییر کرده و این فرایند تغییر به عنوان یک نتیجه در ایجاد روابط خوب بر اساس ادراکات، ارزش ها، هنجارها و رفتارها و ... در جهت گیری و مشارکت کارکنان کمک می کند.

در پژوهش زینعلی پور و میرکمالی^۱ (۲۰۰۸) درجهت اعتباریابی و طراحی مدل مناسب تغییر سازمانی مبتنی بر عوامل درون سازمانی دریافتند که نوزده عامل در سه سطح مدیریتی، سازمانی و فردی از جمله فرهنگ و جو سازمانی، رهبری تحولی بر موفقیت برنامه تغییر در دانشگاه های دولتی تأثیرگذار می باشد. در نتایج پژوهش فرازجا و خادمی^۲ (۲۰۱۱) بین ابعاد رهبری تعامل گرا با نگرش عاطفی به تغییر سازمانی، رابطه منفی وجود داشت. نتایج عباس زاده و بوداقی^۳ (۲۰۱۴) نشان داد ابعاد رهبری اخلاقی شامل سه بعد انصاف، وضوح نقش و هدایت اخلاقی تأثیر معناداری بر ظرفیت انطباق پذیری کارکنان دارد. پونو و تناکون^۴ (۲۰۰۹) به این نتیجه رسیدند که رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی و اعتماد کارکنان به رهبر دارای تأثیر مثبت است. کنگ و همکاران^۵ (۲۰۱۳) در بررسی تأثیر رهبری اقتدارگرا و رهبری اخلاقی بر تغییرات سازمانی به این نتیجه رسیدند که رهبری اخلاقی عامل مهمی در موفقیت تغییرات سازمانی می باشد. از نتایج دیگر کالشون و همکاران^۶ (۲۰۱۱) اثبات نقش رهبری اخلاقی در عملکرد و بهبود رفتار و تغییر سازمانی است. شریف و اسکاندور^۷ (۲۰۱۴) نیز بیان کردند که رهبری اخلاقی میتواند پیش بینی کننده نوآوری و تغییرات سازمانی باشد. بنابراین با توجه به آنچه که گفته شد فرضیه اول به شرح زیر است:

H1: رهبری اخلاقی بر تغییرات سازمانی در شهرداری تأثیر دارد.

نتایج پژوهش ممبینی و همکاران^۸ (۲۰۱۳) نشان داد که در دنیای پیچیده رقابت امروزی رهبران تحول آفرین سازمان ها با تقویت بعد جدیدی به نام هوش سیاسی و شناسایی ابعاد آن به همراه مؤلفه های اساسی تحول آفرینی، زمینه هدایت سازمان ها را فراهم نمایند. بنابراین مطالعه مبانی نظری و ادبیات پیشینه نشان میدهد هوش سیاسی و رهبری اخلاقی به عنوان دو عامل اساسی با یکدیگر و با بسیاری از عوامل نامحسوس سازمانی در ارتباط هستند. نتایج تابلی و همکاران^۹ (۲۰۱۵) در بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین مدیران با رضایت شغلی در کارکنان شهرداری بندرعباس نشان داد که متغیرهای هوش هیجانی، مهارت سیاسی و سبک رهبری بر رضایت

10. Dargahi & Ehteshami
11. Mohammadkhani & Teimouri
12. Imai & Gelfand
13. Alon & Higgins
14. Asanlu, B. & Khodami
15. Eskandari & Samadi
16. Shin
17. Srinivas & Andrew Patrick

1. Zeinalipour & Mirkamali
2. Farazja & Khademi,
3. Abbaszaded & Boudaghi
4. Ponnun & Tennakoon
5. Keng et al
6. Sharif & Scandura
7. Mombini et al
8. Tabli et al
9. Keshavarz et al

تأثیر مثبتی بر مدیریت تعارض دارد و نقش میانجی‌گری هوش سیاسی در رابطه بین هوش هیجانی و مدیریت تعارض تأیید شده است. پژوهش اسماعیل پور و رمضانی^۶ (۲۰۱۷) در بررسی ارتباط میان ویژگی‌های شخصیتی و سبک‌های رهبری مدیران با نقش میانجی هوش فرهنگی در سازمان‌های دولتی استان گیلان، تأثیر مثبت و معنی‌داری ویژگی‌های شخصیتی بر هوش فرهنگی، ویژگی‌های شخصیتی بر سبک‌های رهبری و هوش فرهنگی بر سبک‌های رهبری را نشان داد. همچنین در پژوهش هراتی و همکاران^۷ (۲۰۱۶) رابطه مهارت‌های ارتباطی با مدیریت ارتباط با مشتری با نقش میانجی هوش فرهنگی نیز مورد تأیید قرار گرفته است. بنابراین این قسمت از تحقیق، منحصر به فرد بوده و تا کنون نقش واسطه‌ای هوش سیاسی و هوش فرهنگی در رابطه بین مولفه رهبری اخلاقی و تغییرات سازمانی در تحقیق و یا پژوهشی مورد بررسی مستقیم قرار نگرفته است. بر این اساس فرضیه‌های پنجم و ششم بدین صورت مطرح می‌شود:

H6: هوش سیاسی در ارتباط بین رهبری اخلاقی و تغییرات سازمانی از نقش واسطه‌ای برخوردار است.

H7: هوش فرهنگی در ارتباط بین رهبری اخلاقی و تغییرات سازمانی از نقش واسطه‌ای برخوردار است.

با توجه به توضیحات ارائه شده و با در نظر گرفتن فرضیه‌ها، مدل مفهومی پژوهش حاضر به صورت شکل ۱ قابل نمایش است:

یکی از روش‌های مهم اثرگذاری بر کارکنان که در عین حال موفقیت مدیران را تضمین مینماید، هوش سیاسی مدیران است. به عقیده آدامز و ژانز^۱ (۲۰۰۶) افزایش درک هوش سیاسی در مدیران باعث موفقیت سازمانی و افزایش عملکرد گروهی و کاهش تعارضات در سازمان می‌شود. کوک و همکاران^۲ (۲۰۰۴) هوش سیاسی را به عنوان یکی از هوش‌های ضروری برای ایجاد تغییر اثر بخش در سازمان نام بردند. فاطیما و محمد^۳ (۲۰۱۱) در بررسی تأثیر هوش سیاسی رهبران بر مدیریت تغییر به این نتیجه رسیدند که رهبر سیاسی هوشمند قادر به تغییر سازمانی با استفاده از اطلاعات سیاسی خود است. لذا باتوجه به آنچه گفته شد فرضیه چهارم به شرح زیر است:

H4: هوش سیاسی بر تغییرات سازمانی در شهرداری تأثیر دارد.

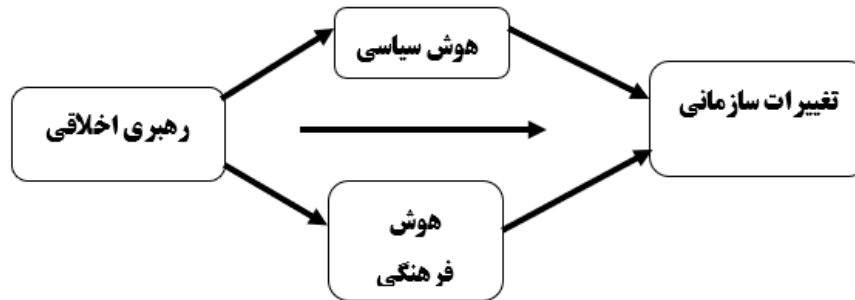
نتایج خالق خواه و همکاران^۴ (۲۰۱۹) در پژوهشی که به تعیین نقش هوش فرهنگی و هوش اجتماعی بر سبک تصمیم‌گیری کارکنان دولت پرداخته‌اند، نشان داد که بین هوش فرهنگی و هوش اجتماعی با سبک تصمیم‌گیری کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بررسی طباطبایی^۵ (۲۰۱۹) بیانگر آن می‌باشد که هوش فرهنگی دارای رابطه مثبت و معنادار با تحول سازمانی است. رجبی فرجاد و جهانگیری^۶ (۲۰۲۰) به این نتیجه رسیدند که بین هوش فرهنگی و تحول اثر بخش سازمانی به واسطه تلاش رهبران تحول‌گرا، همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین فرضیه پنجم به صورت زیر خواهد بود:

H5: هوش فرهنگی بر تغییرات سازمانی در شهرداری تأثیر دارد.

بیشتر پژوهش‌ها و مطالعات از اهمیت رهبری اخلاقی بر عملکرد سازمانی حمایت می‌کنند (لوپلاک و همکاران^۶)، اما پژوهش‌های اندکی برای بررسی این رابطه و هوش سیاسی اجرا شده است و پیرامون نقش واسطه‌ای هوش سیاسی رهبران در رابطه با تغییرات سازمانی، پژوهش‌های اندکی صورت گرفته است. به عنوان نمونه نتیجه باقری و همکاران^۷ (۲۰۱۹) در بررسی رابطه هوش فرهنگی و عملکرد شغلی؛ با نقش میانجی رفتار اخلاقی بیانگر آن می‌باشد که هوش فرهنگی بر رفتار اخلاقی و عملکرد شغلی و همچنین رفتار اخلاقی بر عملکرد شغلی دارای تأثیر مستقیم و مثبت است. دوستار و همکاران^۸ (۲۰۱۶) تأثیر رهبری تحول‌آفرین با میانجی‌گری هوش سیاسی بر تغییرات سازمانی را مورد تأیید قرار دادند. در این مطالعه همچنین تأثیرگذاری هوش سیاسی بر تغییر سازمانی و نقش تعدیل‌گری فرهنگ سازمانی در رابطه بین هوش سیاسی و تغییر سازمانی تأیید شد. نتایج پژوهش تابلی و همکاران^۹ (۲۰۱۵) در بررسی رابطه هوش هیجانی و مدیریت تعارض با نقش واسطه‌ای هوش سیاسی نشان داده است که هوش هیجانی مدیران همراه با هوش سیاسی،

6. Lupuleac et al
7. Doustar, Mombini & Goodarzi
8. Esmaeil poor & Ramezani
9. Harati et al

1. Adams & Zanzi
2. Cook et al
3. Khaleghkhai et al
4. Tabatabaei
5. Rajabi Farjad & jahangirri



شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش (Shin et al., 2014; Doustar et al, 2016)

بر اساس آمار روابط عمومی این اداره، تعداد کل مدیران و کارکنان برابر با ۵۱۷ نفر میباشد (N=۵۱۷). از آنجایی که در این تحقیق جامعه آماری مشخص است، از جدول مورگان و کرچسی برای تعیین حجم نمونه استفاده شد. بنابراین بر اساس این جدول، حجم نمونه برابر با ۲۲۰ نفر تعیین گردید. به منظور انتخاب اعضای نمونه آماری نیز از روش نمونه گیری غیر تصادفی در دسترس استفاده گردید.

روش گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر استفاده از روش کتابخانه ای برای تدوین ادبیات پژوهش و روش میدانی به منظور تکمیل پرسشنامه ها می باشد. پرسشنامه تحقیق نیز در سه بخش اصلی تنظیم گردید؛ در بخش اول ضمن بیان اهداف اصلی پژوهش از پاسخ دهندگان درخواست شد تا با اختصاص زمان مناسب و با رعایت اصول اخلاق حرفه ای پژوهش، در تکمیل پرسشنامه اطلاعات دقیق و صحیح را در اختیار تیم پژوهشگران قرار دهند. بخش دوم مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان است که شامل سوابق از قبیل جنسیت، سن، سابقه خدمت و سطح تحصیلات است. نهایتاً بخش سوم به سوابق اصلی پرسشنامه اختصاص دارد و بدین منظور از پرسشنامه کالسون و همکاران (۲۰۱۱) برای سنجش رهبری اخلاقی؛ پرسشنامه میلز (۲۰۰۲) برای سنجش تغییرات سازمانی، پرسشنامه فریز و همکاران (۲۰۰۵) برای سنجش هوش سیاسی و پرسشنامه آنگ و همکاران (۲۰۰۷) برای سنجش هوش فرهنگی استفاده گردید. جدول ۱ نشان دهنده ترکیب سوالات پرسشنامه پژوهش است.

۳ روش شناسی پژوهش

تغییر سازمانی، نوعی راهبرد با کوششی آگاهانه و فرایندی برنامه ریزی شده تعریف شده است که بخش ها، گروه ها و یا کل سازمان بر اساس آن عمل کرده و توسعه و بقای خود را استمرار می بخشند (Farazja & Khademi, 2011). امروزه به طور مستمر بر پیچیدگی شهرداری ها افزوده میشود و مدیریت چنین سازمان بزرگ با روش سنتی و بدون برنامه ریزی مدون و اتخاذ و پیشبینی تدابیر لازم امکان پذیر نخواهد بود. بنابر ادعای مسولین مهمترین نهادهایی که بیشترین مراجعات مردمی را داشته و با وجود تنگنای متعدد مالی و غیرمالی، بیشترین اقدامات عمرانی و اجرایی را در شهر انجام میدهند شهرداری ها هستند. اهمیت نقش تأثیرگذار رهبری اخلاقی در شهرداری در تحقیقات به عمل آمده پیشین، به اثبات رسیده است، به نظر میرسد شهرداری نیز با نظام برنامه ریزی دقیق و علمی و ایجاد تغییرات اداری و سازمانی، میتواند نقش خدماتی شهر را به عنوان یکی از اهداف کلان تقویت کند و اثربخشی و کارایی سازمان را ارتقاء بخشد، همچنین ارتقای هوش سیاسی و فرهنگی در شهرداری ها کمک میکند تا اطلاعات و مهارت های مهم شناسایی، انتخاب و در سر و سامان دادن به حجم انبوهی از وظایف در حال گسترش و تأمین نظر شهروندانی که از لحاظ فرهنگ و انتظارات کاملاً متنوع اند، بیش از پیش توفیق یابد و تنگنای موجود مرتفع گردد.

با توجه به توضیحات ارائه شده، جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارکنان شهرداری شهرستان مشگین شهر میباشد.

1. Mills

جدول ۱ ترکیب سوالات و منابع پرسشنامه

منبع	تعداد سوالات	مولفه	متغیر
(Kalshoven et al., 2011)	۵	انصاف	رهبری اخلاقی
(Kalshoven et al., 2011)	۴	جهت گیری فردی	
(Kalshoven et al., 2011)	۴	رهمودهای اخلاقی	
(Kalshoven et al., 2011)	۶	اشتراک قدرت	
(Kalshoven et al., 2011)	۵	شفافیت نقش	
(Ferris et al., 2005)	۵	هوش اجتماعی	هوش سیاسی
(Ferris et al., 2005)	۴	نفوذ فردی	
(Ferris et al., 2005)	۶	توانایی شبکه‌های	
(Ferris et al., 2005)	۳	صداقت آشکار	
(Ang et al., 2007)	۲	فرهنگی راهبردی یا فراشناختی	هوش فرهنگی
(Ang et al., 2007)	۲	فرهنگی دانشی یا شناختی	
(Ang et al., 2007)	۲	فرهنگی انگیزشی	
(Ang et al., 2007)	۲	فرهنگی رفتاری	
(Ferris et al., 2005)	۱۰	تغییرات سازمانی	تغییرات سازمانی

پیرسون بزرگتر از ۰/۴ در نظر گرفته شود (Mohammadbeigi et al., 2014). پس از اطمینان از برازش مناسب مدل اندازه گیری، در گام بعد مدل ساختاری برای آزمون روابط بین متغیرها بر اساس مدل پژوهش و در نهایت نتیجه گیری در مورد تایید یا رد فرضیه ها استفاده میشود. مدل سازی معادلات ساختاری یک تکنیک تجزیه و تحلیل چند متغیره بسیار نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیره و بسطی از مدل خطی کلی است که به پژوهشگر امکان می‌دهد تا مجموعه ای از معادلات رگرسیون را به روش همزمان مورد آزمون قرار دهد. علاوه بر این استفاده از روش مدل معادلات ساختاری از مزیت های با اهمیت دیگری نیز برخوردار است که از مهمترین آن ها می‌توان به تخمین روابط چندگانه، قابلیت سنجش متغیرهای پنهان، محاسبه خطای اندازه گیری، قابلیت بررسی تأثیر هم خطی و آزمون روابط جعلی و غیر واقعی سازه های مدل پژوهش اشاره داشت (Bulut et al., 2017). در نهایت لازم به ذکر است که برای اجرای روش های آماری مذکور از نرم افزارهای تخصصی SPSS و Lisrel استفاده می‌شود.

پس از مرحله طراحی پرسشنامه، در گام بعد با اخذ مجوزهای لازم از شهرداری جامعه آماری، به شکل حضوری مراجعه گردید و از پاسخ دهندگان درخواست گردید تا مطابق با طیف پنج درجه‌ای لیکرت شامل گزینه های کاملاً موافقم، موافقم، بینظم، مخالف و کاملاً مخالفم نسبت به تکمیل پرسشنامه اقدام نمایند.

۳،۱ روش‌های آماری تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده ها در اولین گام به بررسی نرمال بودن توزیع داده ها بر اساس آزمون کلموگوروف - اسمیرنوف پرداخته می‌شود. پس از تعیین توزیع داده ها، به منظور آزمون مدل مفهومی از روش مدل سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود. این روش شامل دو مولفه مدل اندازه گیری و مدل ساختاری است. قبل از استفاده از مدل ساختاری، ابتدا لازم است از صحت مدل اندازه گیری اطمینان حاصل کرد که در آن رابطه بین متغیرهای مکنون و مشاهده شده بررسی می‌شود. روشی که در این پژوهش برای بررسی برازش مدل اندازه گیری استفاده میشود، شامل سه معیار روایی سازه، روایی تشخیصی و روایی همگرا و نیز پایایی است. روایی سازه عبارت از میزان صحت مقیاس در اندازه گیری ساخت نظری یا ویژگی مورد نظر است (Mohammadbeigi et al., 2014).

۴ یافته‌های پژوهش

۴،۱ ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

در این بخش قبل از ارزیابی روایی و پایایی پرسشنامه و آزمون مدل مفهومی پژوهش به تجزیه و تحلیل ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان پرداخته میشود.

از بین پاسخگویان ۸۶/۳ درصد را مردان و ۱۳/۷ درصد از آن ها را زنان تشکیل داده اند. که در این میان ۲۲/۱ درصد مجرد و ۷۷/۹ درصد متأهل هستند. افراد ۴۱ تا ۴۵ سال با ۳۰ درصد و افراد با سن بالاتر از ۶۰ سال با ۱/۳۶

برای بررسی روایی سازه پرسشنامه، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده می‌شود. برای بررسی روایی تشخیصی نیز از تجزیه تابع تشخیص استفاده می‌شود. در این شیوه یک گروه بنی اولیه از آزمودنی ها وجود دارد و هدف از این تجزیه و تحلیل آن است که گروه بندی اولیه بر اساس داده های دیگر نیز تأیید شود (Mesrabadi et al., 2013). در نهایت روایی همگرا عبارت از همبستگی نسبتاً قوی میان سؤال و متغیر اصلی است و مقدار قابل قبول برای آن باید ضریب همبستگی

است. بیشترین و کمترین درصد از سابقه خدمت به ۲۰-۱۶ سال با ۲۸/۶۳ درصد و بالاتر از ۲۵ سال با ۳/۶۳ درصد اختصاص دارد.

درصد به ترتیب بیشترین و کمترین درصد سنی از پاسخگویان را تشکیل دادند. بیشترین و کمترین درصد از سطح تحصیلات مدرک کارشناسی ۴۷/۴ درصد و مدرک دکترا، ۱/۸۱ درصد

جدول ۲ آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیر	انحراف استاندارد	سطح معناداری	نتیجه
رهبری اخلاقی	۰/۶۸۳	بیشتر از ۰/۰۵	نرمال
تغییرات سازمانی	۰/۶۱۰	بیشتر از ۰/۰۵	نرمال
هوش سیاسی	۰/۵۳۰	بیشتر از ۰/۰۵	نرمال
هوش فرهنگی	۰/۶۲۸	بیشتر از ۰/۰۵	نرمال

اسمیرنوف به تفکیک برای هر یک از متغیرهای رهبری اخلاقی، تغییرات سازمانی، هوش سیاسی و هوش فرهنگی در جدول ۳ آمده است. نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که سطح معناداری در مورد تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ بدست آمده است. بنابراین میتوان نتیجه گرفت که متغیرها از توزیع نرمال برخوردارند. بنابراین به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روشهای آماری مناسب با توزیع نرمال یعنی آزمون های پارامتریک استفاده می‌شود.

۴،۲ آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

قبل از آزمون فرضیه‌ها ضروری است تا ابتدا به ارزیابی نرمال بودن توزیع داده‌ها پرداخته شود. در صورت نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمونهای پارامتریک و در غیر این صورت آزمون غیر پارامتریک استفاده می‌شود. بدین منظور روش‌های مختلفی همچون آزمون کولموگروف - اسمیرنوف قابل استفاده است. نتایج آزمون نرمال بودن کولموگروف -

جدول ۳ نتایج تحلیل عاملی تاییدی

متغیر اصلی	ابعاد فرعی	نشانگر	بار عاملی	آماره تی استیودنت
رهبری اخلاقی	انصاف	مدیر مسئولیت مشکلاتی که خارج از کنترل کارکنان وجود دارد، را میپذیرد.	۰/۴۲	۴/۹۱
		مدیر مسئولیت چیزهایی که تقصیر کارکنان نیست را میپذیرد.	۰/۴۴	۴/۵۴
		مدیران سازمان نظرات مشابه و یکسان همکاران سازمان را به یک نگاه میبینند.	۰/۶۸	۱۰/۱۲
		مدیران سازمان ما سعی دارند تا منصفانه نظرات سایر همکاران را استماع نمایند.	۰/۹۶	۱۴/۱۱
		مدیر سازمان همواره نگاهش این است که زمان یکسانی برای همه جهت اظهار نظر ارائه دهد.	۱/۰۸	۱۵/۷۱
	جهتگیری فردی	مدیر هنگام تصمیمگیریها، ضمن توجه به مسئولیت اجتماعی به اصول اخلاقی نیز التفات لازم دارد.	۰/۹۵	۱۴/۳۰
		مدیر سازمان تلاش لازم را دارد تا سازمان به اهداف از قبل تعیین شده دست یابد.	۰/۵۵	۱۱/۰۹
		مدیر فضایی را ایجاد میکند تا همکاران سازمان رغبت لازم جهت بیان نظرات شخصی را داشته باشند.	۱/۰۰	۱۵/۱۸
		به هنگام مشارکت کارکنان سازمان، مدیر توجه کافی و وافی به فرد نظر دهنده دارد.	۰/۹۳	۱۵/۷۶

۹/۳۶	۰/۷۰	کدهای اخلاقی واضح و روشنی برای انجام فعالیت‌های سازمان وجود دارد.	رهنمود اخلاقی	هوش فرهنگی
۱۱/۴۳	۰/۸۷	مدیر کارکنان را مجبور می‌کند که از کدها و استانداردهای اخلاقی در سازمان پیروی کنند.		
۹/۵۹	۰/۷۰	مدیر به کارکنان اجازه میدهد نقش کلیدی در تعیین اهداف عملکردی خودشان داشته باشند.	اشتراک قدرت	
۱۴/۷۲	۰/۶۶	مدیر انتظارات عملکردی هر یک از اعضای گروه را مشخص می‌کند.		
۹/۳۷	۰/۶۰	مدیر مشخص می‌کند که از هر یک از کارکنان چه انتظاراتی دارد.	شفافیت	
۱۴/۱۲	۰/۸۵	مدیر آنچیزی که از من و همکارانم انتظار دارد، را مشخص می‌کند.		
۱۵/۵۶	۰//۹۶	مدیر اولویت بندی کارها را مشخص می‌کند.		
۱۶/۱۰	۰/۹۲	مدیر مشخص میکند که هر کسی مسئولیت چه کاری را دارد.	فرهنگ فراشناختی	
۷/۷۷	۰/۵۱	هنگام ارتباط با افرادی از فرهنگهای متفاوت، آگاهانه از دانش فرهنگی خود، بهره می‌برم.		
۱۱/۶۶	۰/۶۹	هنگام روبه رو شدن با افرادی از فرهنگهای متفاوت، دانش فرهنگی خود را هماهنگ میکنم.	فرهنگ شناختی	
۱۳/۶۶	۰/۸۶	در تعامل با افرادی که دارای فرهنگهای متفاوت هستند، نسبت به دانش فرهنگی مورد استفاده خود، آگاهم.		
۱۰/۵۵	۰/۶۴	نسبت به ارزشهای فرهنگی و باورهای مذهبی فرهنگ های دیگر آگاهی دارم.	فرهنگ انگیزشی	
۱۵/۷۲	۰/۹۳	سنتهای ازدواج در سایر فرهنگها را میشناسم.		
۱۵/۵۸	۰/۷۶	نسبت به هنر و صنایع دستی فرهنگهای دیگر شناخت دارم.	فرهنگ رفتاری	
۱۶/۷۶	۰/۸۲	با قواعد ابزار رفتارهای غیر کلامی ** در فرهنگهای دیگر آشنا هستم.		
۱۲/۵۴	۰/۷۶	از گفتگو و روبه رو شدن با افرادی از فرهنگهای دیگر لذت می‌برم.	فرهنگ رفتاری	
۱۲/۴۷	۰/۷۰	اطمینان دارم که میتوانم با شرایط فرهنگهای دیگر خو بگیرم.		
۷/۵۷	۰/۴۳	مطمئنم که می‌توانم استرسهای ناشی از سازگاری با فرهنگهای دیگر را کنترل و رفع نمایم.	فرهنگ رفتاری	
۷/۸۱	۰/۵۲	از زندگی در فرهنگی که برایم ناآشناست لذت می‌برم.		
۱۰/۰۷	۰/۶۲	مطمئنم که میتوانم با شرایط زندگی در فرهنگ متفاوت (جدید) خو بگیرم.	فرهنگ رفتاری	
۱۰/۸۳	۰/۷۴	در صورت ضرورت در گفتگو با افرادی از سایر فرهنگ، رفتار کلامی (برای مثال لهجه، تن صدا) خود را تغییر دهم.		
۱۰/۹۰	۰/۶۰	در تعامل با افرادی از سایر فرهنگها، متناسب با موقعیت، از مکث و سکوت مناسب با آن فرهنگ استفاده میکنم.	فرهنگ رفتاری	
۱۷/۴۹	۱/۱۵	در صورت ضرورت هنگام گفتگو و روبه رو شدن با افرادی از سایر فرهنگها، سرعت صحبت کردن خود را تغییر میدهم		
۱۲/۹۶	۰/۸۱	در صورت ضرورت وقتی که با افرادی از سایر فرهنگها روبه رو می‌شوم، رفتارهای غیر کلامی خود را تغییر میدهم.		
۱۷/۵۱	۱/۱۳	در صورت ضرورت هنگام صحبت کردن با افرادی از سایر فرهنگها، حالت‌های چهره ام را تغییر میدهم.		

۹/۸۵	۰/۶۵	من احساس راحتی با اکثر مردم دارم و اکثر مردم نیز با من راحت هستند.	هوش اجتماعی	
۷/۸۶	۰/۵۱	من میتوانم رفتار خود را تنظیم کنم و به نوع شخصیتی که در هر موقعیتی اعمال میشود، تبدیل شود.		
۱۱/۲۹	۰/۶۴	من در ایجاد روابط با افراد با نفوذ در کار خوب هستم.		
۱۶/۲۹	۰/۸۶	من دیگران را برای پاسخ مثبت به من خوب میدانم.		
۹/۴۴	۰/۶۵	من معمولاً سعی میکنم زمینه مشترک با دیگران پیدا کنم.		
۸/۱۵	۰/۵۶	من یک شبکه بزرگ از همکاران را توسعه دادم که بتوانند وقتی واقعاً به انجام کارها توسط آنها نیاز دارم با آنها تماس بگیرم و از من حمایت کنند.	نفوذ فردی	
۱۱/۰۱	۰/۸۴	من در کار بسیاری از افراد مهم را می‌شناسم و به خوبی با آنها ارتباط برقرار می‌کنم.		
۱۱/۸۲	۰/۵۹	من میتوانم رفتار خود را تنظیم کنم و به نوع شخصیتی که در هر موقعیتی اعمال میشود، تبدیل شود.	توانایی شبکه‌ای	هوش سیاسی
۱۲/۴۷	۰/۶۷	من وقت و تلاش زیادی در شبکه کاری با دیگران صرف میکنم.		
۱۵/۰۰	۰/۹۶	به نظر من خوب است که افراد را دوست داشته باشیم		
۷/۷۳	۰/۴۲	من خودم را از افراد با نفوذ در سازمان میبینم.		
۱۲/۴۹	۰/۶۴	مهم است که مردم اعتقاد داشته باشند که من در آنچه که می‌گویم و انجام میدهم صادق هستم	صداقت آشکار	
۱۴/۱۹	۰/۷۲	من سعی میکنم یک علاقه واقعی به دیگران نشان دهم.		
۵/۸۵	۰/۳۹	من در شناخت انگیزه‌ها و برنامه‌های پنهان دیگران بسیار خوب هستم.		

۴,۳ ارزیابی روایی و پایایی پرسشنامه

همانگونه که در بخش روش پژوهش اشاره شد قبل از آزمون مدل و نتیجه گیری در مورد تایید یا رد فرضیه ها به ارزیابی روایی و پایایی پرسشنامه پژوهش پرداخته می شود. مدل کامل معادله ساختاری شامل دو مولفه مدل اندازه گیری و مدل ساختاری است. قبل از وارد شدن به مرحله آزمون مدل مفهومی پژوهش، ابتدا لازم است از صحت مدل اندازه گیری اطمینان حاصل کرد. در مدل اندازه گیری رابطه بین متغیرهای مکنون و مشاهده شده بررسی می شود. در این پژوهش به منظور بررسی روایی از تحلیل عاملی تاییدی و ضریب آلفای کرونباخ نیز به عنوان معیار سنجش پایایی استفاده شده است. ارزیابی پایایی از سه طریق؛ سنجش بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) صورت میگیرد. آلفای کرونباخ معیاری برای سنجش پایایی و سنجهای مناسب برای ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) محسوب میشود. میزان همبستگی بین یک سازه و شاخصهای مربوط به آن، پایداری درونی را نشان میدهد. همچنین میزان شدت رابطه میان یک متغیر مکنون (سازه) و متغیر آشکار (شاخص) مربوطه را طی فرایند تحلیل مسیر نیز با مقدار بار عاملی مشخص می شود (Asgarnezhad et al., 2021). جدول ۴ نتایج حاصل از تحلیلی عاملی تاییدی شامل بارهای عاملی، مقادیر آماره t را برای متغیرها و سوالات مورد استفاده برای سنجش آنها را نشان می دهد.

مقادیر بیشتر از ۰/۴ و ۰/۵ معمولاً به عنوان دامنه قابل قبول برای پذیرش بارهای عاملی در نظر گرفته شده اند (Hulland, 1999). در این پژوهش مقدار استاندارد برای بار عاملی برابر با ۰/۴ مد نظر قرار گرفته است. در تمامی گویه ها مقادیر بارهای عاملی از سطح استاندارد ۰/۴ بزرگتر است که بر ارتباط قوی و مناسب در بین متغیرهای آشکار و پنهان دلالت دارد و همبستگی بین متغیرهای پنهان (ابعاد هر یک از سازه های اصلی) با متغیرهای قابل مشاهده قابل قبول است. همچنین جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره t-value استفاده شده است. چون معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی می شود بنابراین اگر آماره آزمون t-value از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر باشد، رابطه معنادار است. بر اساس نتایج شاخص های سنجش هر یک از مقیاس های مورد استفاده در سطح اطمینان ۵% مقدار آماره t-value بزرگتر از ۱/۹۶ می باشد که نشان می دهد همبستگی های مشاهده شده معنادار است، بنابراین با توجه به مقادیر گزارش شده، مناسب بودن سوالات و توانایی آن ها در اندازه گیری متغیرهای پژوهش تایید می شود و میتوان ادعا نمود که سوالات در پرسشنامه پژوهش از روایی سازه برخوردار میباشد. گام بعدی نیکویی برازش مدل ساختاری است. که در جدول ۵ آمده است.

جدول ۳ شاخص های نیکویی برازش مدل ساختاری متغیرهای تحقیق

IFI	NNFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	SRMR	شاخص برازندگی
۰/۸۹	۱/۰۳	۱/۰۴	۰/۹۵	۱/۰۷	۰/۰۱۴	۰/۰۳۸	مقادیر قابل قبول
۰/۷۳	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۸۵	۰/۹۲	۰/۰۵۷	۰/۰۴۹	مقادیر محاسبه شده متغیر رهبری اخلاقی
۰/۸۴	۱/۰۴	۱/۰۰	۱/۰۸	۱/۱۱	۰/۰۸۷	۰/۰۳۲	مقادیر محاسبه شده هوش فرهنگی
۰/۹۰	۱/۱۳	۰/۹۵	۱/۰۳	۱/۰۶	۰/۰۸۶	۰/۰۲۷	مقادیر محاسبه شده تغییرات سازمانی
۰/۹۷	۰/۹۴	۰/۹۷	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۰۱۷	۰/۰۴۱	مقادیر محاسبه شده مدل ساختاری کلی تحقیق

ارائه میدهد که پایایی سازه نه به صورت مطلق، بلکه با توجه به همبستگی سازه هایشان با یکدیگر محاسبه میگردد. در این پژوهش برای سنجش روایی همگرا^۳ از شاخص پایایی ترکیبی استفاده میشود (Asgarnezhad et al., 2021). در این تحقیق مدل ساختاری فوق در سه مرحله مرحله اشباع شده است. با توجه به جدول ۶، مشخص میشود کلیه مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای مکنون دارای مقدار مناسبی است، شاخص های برازش مقادیر مطلوبی را نشان می دهند پس میتوان مناسب بودن وضعیت پایایی مدل اندازه گیری را تایید کرد. معیار دوم از بررسی برازش مدل های اندازه گیری، روایی همگرا است، که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با

علاوه بر روایی سازه به بررسی روایی تشخیصی^۱ نیز پرداخته شده است. روایی تشخیصی بدین معنی است که گویه های هر سازه در نهایت تفکیک مناسبی را به لحاظ اندازه گیری نسبت به سازه های دیگر مدل فراهم آورند. این روایی با استفاده از شاخص میانگین واریانس استخراج شده^۲ مورد سنجش قرار میگیرد. معیار میانگین واریانس استخراج شده، میزان همبستگی یک سازه با شاخصهای خود را نشان میدهد و هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش مدل نیز بهتر خواهد بود. علاوه بر این پایایی نیز، بر اساس ضریب آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت. روش حداقل مربعات جزئی، معیار مدرنتری نسبت به ضریب آلفای کرونباخ به نام پایایی ترکیبی^۳

3. Composite Reliability (CR)
4. Convergent Validity (CV)

1. Discriminant Validity
2. Average Variance Extracted (AVE)

میانگین واریانس استخراج شده بزرگتر از ۰/۵ باشد؛ و ۳- مقدار پایایی ترکیبی بزرگتر از میانگین واریانس استخراج شده باشد. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بالاتر از ۰/۷ باشد، نشان دهنده

پایداری درونی مناسب برای مدل های اندازه گیری است و مقدار ۰/۶ نیز بر عدم وجود پایایی دلالت دارد. نهایتاً صاحب نظران مقدار استاندارد برای ضریب آلفای کرونباخ را برابر با ۰/۷ در نظر گرفته اند (Asgarnezhad et al., 2021). بنابراین با توجه به جدول ۶ و مقادیر استاندارد برای شاخصهای مورد نظر میتوان نتیجه گرفت که روایی تشخیصی، روایی همگرا و پایایی برای تمامی متغیرهای تحقیق و در مجموع مدلهای اندازه گیری پژوهش در وضعیت مطلوب و مناسبی قرار دارند.

سؤالات (شاخصها) خود میپردازد. معیار AVE نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخصهای خود است. با توجه به مقادیر AVE مشخص میشود که متغیرهای مکنون مورد مطالعه دارای روایی همگرایی بالایی هستند. به عبارت دیگر همبستگی بالایی بین هر سازه با شاخصهای خود وجود دارد و در نتیجه مدلهای اندازه گیری از برازش بالاتری برخوردار میباشند و مناسب بودن برازش مدلهای اندازه گیری تایید میشود. نهایتاً صاحب نظران مقدار استاندارد برای ضریب آلفای کرونباخ را برابر با ۰/۷ در نظر گرفته اند (Asgarnezhad et al., 2021). روایی تشخیصی در صورتی برقرار خواهد بود که مقدار میانگین واریانس استخراج شده بزرگتر از مقدار بحرانی ۰/۵ باشد. همچنین سه شرط لازم برای تحقق روایی همگرا وجود دارد که بدین شرح است: ۱- مقدار پایایی ترکیبی بزرگتر از ۰/۷ باشد؛ ۲- مقدار

جدول ۴: نتایج روایی تشخیصی، روایی همگرا و پایایی

متغیرهای مکنون	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ
رهبری اخلاقی	۰/۹۰۷	۰/۹۶۷	۰/۹۲۸
تغییرات سازمانی	۰/۸۳۱	۰/۹۵۲	۰/۹۳۲
هوش سیاسی	۰/۸۱۷	۰/۹۶۴	۰/۹۵۵
هوش فرهنگی	۰/۷۹۸	۰/۸۸۸	۰/۸۷۵

در ادامه این بخش پس از بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها و روایی و پایایی پرسشنامه، بر اساس روش مدل سازی معادلات ساختاری و پس از اطمینان از برازش مناسب مدل اندازه گیری، در گام بعد مدل ساختاری برای آزمون روابط بین متغیرها بر اساس مدل پژوهش و در نهایت نتیجه گیری در مورد تایید یا رد فرضیهها پرداخته می شود.

۴، ۴ نتایج تخمین مدل

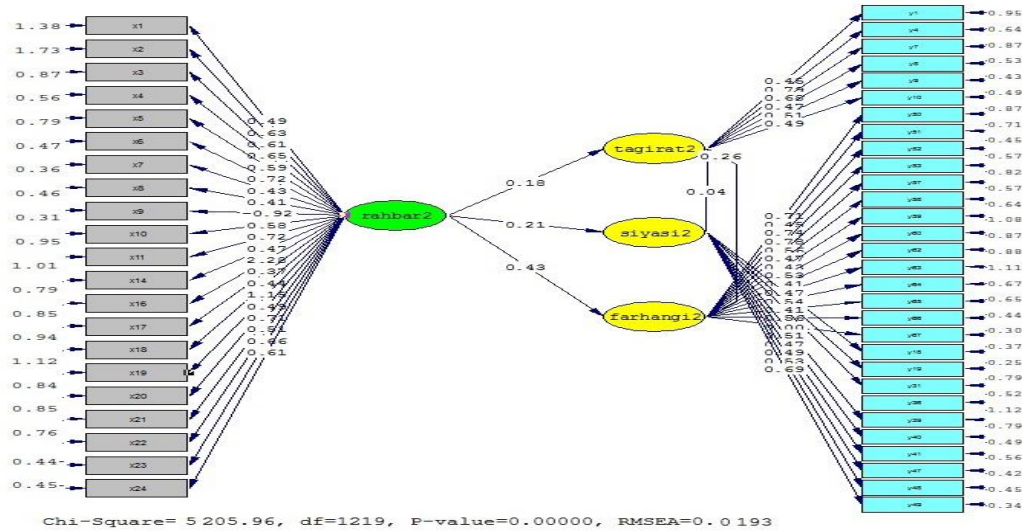
پس از تایید روایی و پایایی پرسشنامه، جهت بررسی روابط میان متغیرها از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج حاصل از تخمین مدل و آزمون فرضیههای پژوهش به صورت تفکیک شده در شکل های ۱ و ۲ و جدول ۸ نمایش داده شده است.

در ادامه برای بررسی برازش مدل ساختاری از ضریب R2 و معیار Q2 استفاده میشود. Q2 نیز عبارتی است که قدرت پیش بینی مدل را مشخص میکند مقدار بزرگتر از صفر Q2 نشان میدهد که مدل برای یک سازه درونزای معین دارای تناسب پیش بینی است. مقادیر معیارهای برازش مدل در جدول ۷ نشان داده شده است.

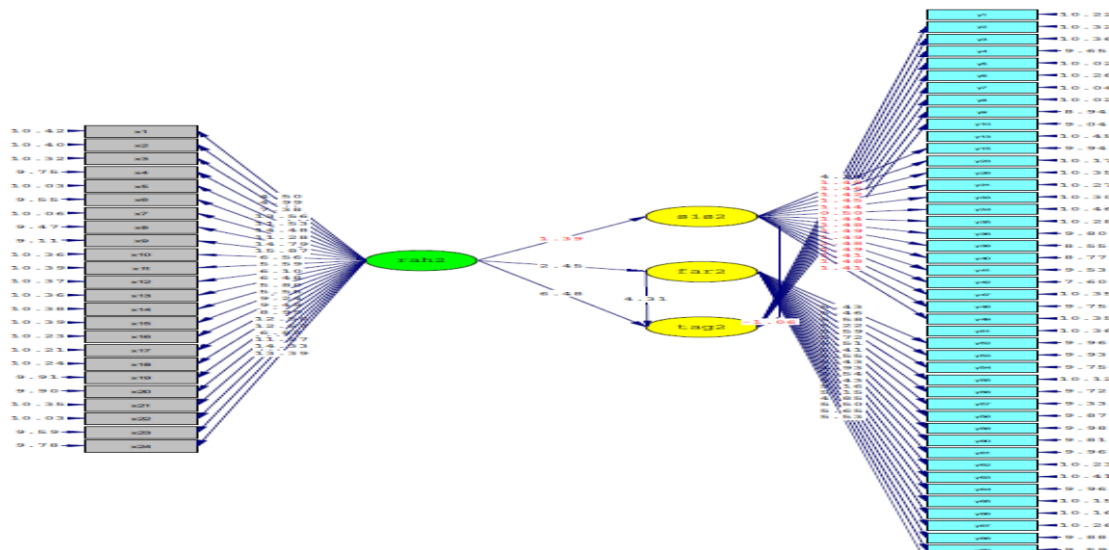
هر چه مقادیر R2 مربوط به سازههای درونزای مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر آن می باشد. بنابراین مطابق با مقادیر R2 در جدول ۸ نتیجه گرفته میشود که برازش مدل ساختاری در سطح متوسط قرار دارد. بررسی مقادیر Q2 مربوط به سازههای درون زای مدل نیز نشان دهنده برازش متوسط مدل ساختاری پژوهش است.

جدول ۵: ضرایب R2 و Q2 متغیرهای درون زا

متغیرهای درون زا	R2	Q2
تغییرات سازمانی	۰/۶۱۲	۰/۴۸۹
هوش سیاسی	۰/۳۴۵	۰/۲۰۱
هوش فرهنگی	۰/۴۶۷	۰/۱۱۸



شکل ۲ ضرایب مسیر و ضرایب تعیین



شکل ۳ مقادیر آماره تی استیودنت

فرضیه اول تأیید می شود. فرضیه دوم بر تأثیر رهبری اخلاقی بر هوش سیاسی کارکنان شهرداری دلالت دارد. قدرت رابطه میان متغیر رهبری اخلاقی و هوش سیاسی برابر ۰/۲۱ محاسبه شده است که مقدار اندکی می باشد. آماره آزمون نیز ۱/۳۹ بدست آمده است که کوچکتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می دهد همبستگی مشاهده شده معنادار نیست. بنابراین رهبری اخلاقی بر هوش سیاسی تأثیر معنادار ندارد. بنابراین فرضیه دوم رد می شود.

مطابق با فرضیه سوم رهبری اخلاقی بر هوش فرهنگی کارکنان شهرداری تأثیر دارد. نتایج نشان داد قدرت رابطه میان متغیر رهبری اخلاقی و هوش فرهنگی برابر ۰/۴۳ است که مقدار اندکی می باشد. آماره آزمون نیز ۲/۴۵ به دست آمده

هنگامی که مقادیر ضریب مسیر (t) در بازه بیشتر از ۱/۹۶+ باشد، بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوط و متعاقباً تأیید فرضیه های پژوهش است (Asgarnezhad Nouri et al., 2021) با توجه به مقدار ضریب معناداری بدست آمده برای مسیرهای بین متغیرها، چهار فرضیه مدل تأیید می شود.

مطابق با فرضیه اول رهبری اخلاقی بر تغییرات سازمانی کارکنان شهرداری تأثیر دارد. نتایج نشان داد قدرت رابطه میان رهبری اخلاقی و تغییرات سازمانی برابر ۰/۱۸ محاسبه شده است. آماره آزمون نیز ۶/۴۸ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ است و نشان می دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ رهبری اخلاقی بر تغییرات سازمانی تأثیر دارد و

در سازمان را درست می دانند. براساس فرضیه دوم مشخص گردید که رهبری اخلاقی بر هوش سیاسی تأثیر معناداری ندارد. این یافته ها با نتایج کرک و همکاران (۲۰۰۴)، ممبینی و همکاران (۲۰۱۳)، کشاورز و همکاران (۲۰۱۶)، تابی و همکاران (۲۰۱۵)، درگاهی و احتشامی (۲۰۱۹) مغایر می باشد. مطابق با نتیجه آزمون فرضیه سوم، تأثیر رهبری اخلاقی بر هوش فرهنگی مثبت و معنادار می باشد. این یافته ها با نتایج محمدخانی و تیموری (۲۰۱۱)، اصائلو و خدای (۲۰۱۴)، اسکندری و صمدی (۲۰۱۶)، الن و هیگین (۲۰۰۵)، ایمای و گلغند (۲۰۱۰) و شین (۲۰۱۴)، سروانس و اندروپاتریک (۲۰۱۸) همسو می باشد. هوش فرهنگی بیانگر توان درک و فهم افراد در تعامل با دیگر افراد از فرهنگ های مختلف و آزمون رفتارها در موقعیت های فرهنگی مختلف میباشد تا از طریق آن در راستای ایجاد مزیت رقابتی و برتری در بازار جهانی استفاده شود. براساس نتایج فرضیه چهارم هوش سیاسی بر تغییرات سازمانی تأثیر معناداری ندارد. این یافته ها با نتایج کوک و همکاران (۲۰۰۴)، آدامز و ژانز (۲۰۰۶) و فاطیما و محمد (۲۰۱۱) مغایر میباشد. براساس نتایج فرضیه پنجم تأثیر هوش فرهنگی بر تغییرات سازمانی مثبت و معنادار می باشد. این یافته ها با نتایج خالق خواه و همکاران (۲۰۱۹) و طباطبایی (۲۰۱۹) همسو و هماهنگ می باشد. میتوان گفت هوش فرهنگی قابلیت مدیریت اثربخش و کارکرد را در زمینه های متنوع فرهنگی دارد. زمانی که فرهنگها در بازارهای جهانی در تعامل هستند از جنبه های دیگری همگرایی صورت می گیرد اما ویژگی های منحصر به فرد نیز میتواند تقویت شود و فلذا بالا بودن هوش فرهنگی میتواند نوآوری در سازمان را درک کند و به درک تغییرات در سازمان کمک کند. طبق فرضیه ششم نشان داده شد که هوش سیاسی به عنوان متغیر میانجی نمیتواند نقش معناداری را در این رابطه داشته باشد این یافته با نتیجه پژوهش دوستار و همکاران (۲۰۱۶)، ممبینی و همکاران (۲۰۱۳) همراستا نیست. در نهایت نتایج آزمون فرضیه هفتم نشان داد که هوش فرهنگی به عنوان متغیر میانجی میتواند نقش معناداری را رابطه بین رهبری اخلاقی و تغییرات سازمانی داشته باشد. این قسمت از تحقیق، منحصر به فرد بوده و تا کنون پژوهشی به طور مستقیم و یا غیر مستقیم یافت نشد نقش این متغیر به عنوان میانجی در پژوهش اسماعیل پور و رمضانی (۲۰۱۷) و همچنین به عنوان نقش میانجیگری در پژوهش هراتی و همکاران (۲۰۱۶) مورد تأیید قرار گرفته است. افرادی که بعد رفتاری هوش فرهنگی بالایی دارند، با درک تشابهات و تفاوت های فرهنگی به شکل اثربخشی عمل میکنند لذا به دنبال این امر در شهرداری ها نیز اثربخشی برقراری ارتباط با افرادی از پایگاه های اجتماعی و فرهنگی متفاوت بیشتر خواهد شد.

در این پژوهش تلاش گردید تا تأثیر رهبری اخلاقی بر تغییرات سازمانی با نقش میانجی هوش سیاسی و فرهنگی در بین کارکنان شهرداری مورد بررسی قرار گیرد. یافته ها نشان داد رهبری اخلاقی بر تغییرات سازمانی و هوش فرهنگی تأثیر معنادار دارد؛ اما این تأثیر بر هوش سیاسی مشاهده نگردید. تأثیر هوش فرهنگی بر تغییرات سازمانی به صورت معنادار بود؛ اما هوش سیاسی بر تغییرات سازمانی تأثیر معناداری

است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ رهبری اخلاقی بر هوش فرهنگی تأثیر دارد. بنابراین فرضیه سوم تأیید می شود. فرضیه چهارم در بررسی تأثیر هوش سیاسی بر تغییرات سازمانی کارکنان شهرداری است. قدرت رابطه میان متغیر هوش سیاسی و تغییرات سازمانی برابر ۰/۰۴- محاسبه شده است که مقدار ناچیز می باشد. آماره آزمون نیز ۱/۰۶- به دست آمده است که کوچکتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می دهد همبستگی مشاهده شده معنادار نمی باشد. بنابراین هوش سیاسی بر تغییرات سازمانی تأثیر ندارد. بنابراین فرضیه چهارم تأیید نمی شود. نتایج فرضیه پنجم در بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر تغییرات سازمانی کارکنان شهرداری نشان داد قدرت رابطه میان متغیر هوش سیاسی و تغییرات سازمانی برابر ۰/۲۶- محاسبه شده است که مقدار قابل توجهی می باشد.

آماره آزمون نیز ۴/۳۱ به دست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می دهد همبستگی مشاهده شده معنادار می باشد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ هوش فرهنگی بر تغییرات سازمانی تأثیر دارد. در ارتباط با فرضیه ششم، با توجه به ضرایب استاندارد مسیر بین رهبری اخلاقی و هوش سیاسی ۰/۲۱ و هوش سیاسی و تغییرات سازمانی ۰/۰۴- و ضرایب معناداری برای آزمون t برابر ۱/۳۹ برای رهبری اخلاقی و هوش سیاسی و ۱/۰۶ برای هوش سیاسی و تغییرات سازمانی نتیجه گرفته میشود که تأثیر میانجی هوش سیاسی در رابطه بین رهبری اخلاقی و تغییرات سازمانی معنادار نمی باشد و این فرضیه پژوهش رد می گردد. درباره فرضیه هفتم با توجه به ضرایب استاندارد مسیر بین رهبری اخلاقی و هوش فرهنگی ۰/۴۳ و هوش فرهنگی و تغییرات سازمانی ۰/۲۶- و ضرایب معناداری برای آزمون t برابر با ۲/۴۵ برای رهبری اخلاقی و هوش فرهنگی و ۴/۳۱ برای هوش فرهنگی و تغییرات سازمانی نتیجه گرفته شد که تأثیر میانجی هوش فرهنگی در رابطه بین رهبری اخلاقی و تغییرات سازمانی معنادار میباشد و این فرضیه تأیید می گردد.

۵ بحث و نتیجه گیری

نتایج فرضیه اول نشان داد که رهبری اخلاقی بر تغییرات سازمانی تأثیر مثبت معناداری دارد. این یافته ها با نتایج زینعلیپور و میرکمالی (۲۰۰۸)، عباس زاده و بوداقی (۲۰۱۴)، فرازجا و خدای (۲۰۱۱)، کالشون و همکاران (۲۰۱۱)، کیمهی و همکاران (۲۰۱۹) همسو می باشد. زمانی که رهبران به عنوان نقش الگوی رفتاری، بر تغییرات مطلوب در رفتار برای زیر دستان عمل میکنند رفتار منصفانه و عادلانه ای از خود نشان می دهند و تصمیمات اصولی و منصفانه ای اتخاذ میکنند که باعث می شود کارکنان اهداف شخصی خود را همراستا با اهداف و ارزش های سازمان بدانند. چنین شرایطی منجر می شود که کارکنان خود را موظف به همسو کردن با تغییرات سازمان بدانند و به لحاظ اخلاقی تغییر

حصول نتایج متفاوتی می باشد، بنابراین پیشنهاد می‌گردد تا موضوع این تحقیق در سایر شهرستان ها و استان ها اجرا و نتایج مقایسه گردد. محققان آتی میتوانند در بررسی تاثیر رهبری اخلاقی بر تغییرات سازمانی از متغیرهای میانجی یا تعدیلگر دیگر مانند جو سازمانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و غیره استفاده کنند و نشان دهند که این متغیرها چگونه رابطه بین رهبری اخلاقی و تغییرات سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهند. برای اطمینان از صحت نتایج به دست آمده و با توجه به تفاوت در ماهیت سازمان های دولتی، تولیدی و خدماتی میتوان این روابط را در سایر سازمان ها آزمون کرد؛ این کار میتواند از انحراف نتایج جلوگیری کند. از آنجا که عملکرد سازمان در مواجهه با تغییر تحت تاثیر قرار می گیرد پیشنهاد می شود به تبیین ارتباط متغیرهای تحقیق و چگونگی اثرگذاری آن ها بر عملکرد نیز پژوهش هایی صورت گیرد. همچنین برای پژوهش های آینده پیشنهاد می شود تاثیر مستقیم یا غیر مستقیم هوش اخلاقی، بر روی سایر مولفه های رفتاری مانند توانمندسازی نیروی انسانی، جو سازمانی، رهبری خدمتگزار، فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، ساختار سازمانی، وجدان کاری، و ... مورد مطالعه قرار گیرد. به علاوه، عوامل اثر گذار بر رهبری اخلاقی نیز مورد آزمون و سنجش قرار گیرد.

جامعه آماری این پژوهش تنها کارکنان شهرداری بودند و لذا تعمیم نتایج به سایر کارکنان در دیگر نهادها میبایست با احتیاط انجام شود. ساختار بوروکراسی بعضی از سازمان ها در ایران از جمله شهرداری ها باعث می شود تا زمینه رهبری اخلاقی در چنین سازمان هایی برای مدیران فراهم نگردد. بنابراین در زمان توزیع پرسشنامه برخی از پاسخ دهندگان با مفهوم رهبری اخلاقی آشنایی کافی نداشتند. فرهنگ سازمانی در سازمان های مختلف با یکدیگر تفاوت دارد؛ لذا افراد میتوانند برداشت های متفاوتی از فرهنگ و در مفهوم محدود تر از هوش فرهنگی داشته باشند که قابلیت اتکا به نتایج را با محدودیت مواجه می سازد. محدودیت دیگر ناشی از گردآوری اطلاعات از طریق پرسشنامه است که قابلیت اعتماد به اطلاعات گردآوری شده از برخی پاسخ دهندگان را کاهش می دهد.

تضاد منافع

هیچ تضاد منافی وجود ندارد.

سهم نویسندگان

نویسندگان دارای سهم مساوی در انجام پژوهش حاضر هستند.

نداشت. در نهایت نتایج به دست آمده نشان داد که هوش فرهنگی به دلیل نقش واسطه ای خود باعث افزایش تاثیر رهبری اخلاقی بر تغییرات سازمانی میگردد؛ اما هوش سیاسی به دلیل نداشتن نقش واسطه ای از چنین توانایی برخوردار نبود.

با توجه به اینکه این پژوهش در سازمانی انجام شده که بنا به ضرورت محیط خود همواره در معرض تغییر و تحول قرار دارد بر اساس نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌گردد مدیران فضای مناسبی را برای کارکنان با توجه به مسئولیت سنگینی که بر دوش دارند فراهم کنند تا آنها بتوانند اخلاق مناسب مدیران را از نزدیک احساس کنند و قدردانی از کارکنان بر اساس شایستگی و به دور از هر گونه تبعیض باشد. رهبری اخلاقی، سطح انگیزشی درونی کارکنان را بالا میبرد و باعث توانمند سازی کارکنان میشود لذا پیشنهاد می شود مدیران به عنوان رهبران یک سازمان توان شنوندگی روحیه انتقاد پذیری و تحمل تعارض را در خود و کارکنان بالا ببرند. و از آنجا که اخلاق در فرهنگ جامعه شکل می گیرد شایسته است مدیران با فراهم آوردن جو مناسب در سازمان، طیف وسیعی از ویژگی های رهبر و تاثیرات موقعیتی در جهت افزایش، توانایی ها و مهارت های کارکنان مورد مطالعه و اجرا قرار دهند. همچنین شناخت توانایی های کارکنان و برنامه ریزی در جهت جذب کارکنان و حفظ استعدادهای برتر صورت گیرد. ارائه راه حل های اصولی و منطقی رهبری اخلاقی، بهره وری را افزایش می دهد و ارتباطات را بهبود می بخشد لذا توانمند سازی و توسعه کارکنان باید در رأس وظایف فکری مدیران قرار گیرد. تقویت هوش فرهنگی کارکنان از طریق برگزاری دوره های آموزشی برای کارکنان در قالب استفاده از تجربیات همکاران ارشد و با تجربه انجام گردد. با افزایش هوش فرهنگی کارکنان، اطلاعات فرهنگی آنان نیز براساس ارزش ها و اعتقادات در نظام اجتماعی- اقتصادی افزایش یافته، به تبع آن سازگاری اجتماعی نیز افزایش می یابد و در سایه آن رعایت رفتارهای اخلاقی با الگوگیری از رهبران اخلاقی بیشتر شده و در نهایت افزایش بهره وری و کارایی را منجر خواهد شد.

نکته مهم در خصوص هوش سیاسی رفتار سیاسی است که رهبران در اداره سازمان از آن استفاده میکنند. افراد دارای هوش سیاسی به طور دقیق می دانند چه رفتاری از خود نشان دهند تا منافع شخصی خود را تأمین کنند و شخصیتی هماهنگ با محیط دارند آن ها بهترین زمان و روش را میدانند تا تغییرات را قبول کنند تا سازمان را به نحو عالی مدیریت کرده با اهداف سازمانی دست یابند مدیران میتوانند با گسترش روابط شخصی با کارکنان، همکاران، ارباب رجوع و سرپرستان توانایی هوش سیاسی خود را افزایش دهند.

با توجه به اینکه اگر موضوع تحقیق حاضر با روش نمونه گیری متفاوت در سایر شهرهای ایران اجرا گردد امکان

منابع

Abbaszaded, M., Boudaghi, A. (2014). The Effect of Ethical Leadership on

Organizational Adaptive Capacity(The Case Study: Employees of Tabriz

- University). *Journal of Public Administration*, 6(2), 289-308. (In Persian).
- Adams SM, Zanzi. A (2006). Developing political intelligence for making feasible decisions. *Journal of management. Development*. 25(4), 350-367.
- Ahmadi, S., Safarzadeh, H., Hozoori, M., dehnavi, F. (2013). The Role of Cultural Intelligence of Managers on employees' conflict resolution ability. *Social Cognition*, 2(1), 101-116. (In Persian).
- Alon, I., & Higgins, J. M. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences. *Business horizons*, 48(6), 501-512.
- Altahat, S. M., & Atan, T. (2018). Role of Healthy Work Environments in Sustainability of Goal Achievement; Ethical Leadership, Intention to Sabotage and Psychological Capital in Jordanian Universities. *Sustainability*, 10(10), 3559.
- Ang, S, Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K.Y., J. Templer, K., Tray, C., & Chandrasekar, N.A. (2007). "Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural judgment and Decision Making Cultural Adaptation and Task Performance", *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371.
- Asanlu, B. & Khodami, S. (2014). Considering Effects of Cultural Intelligence on Culture Shock: Cross-Cultural Adaptation and Performance. *scds*. 2 (4), 75-96.
- Asgarnezhad Nouri, B., Soltani, M., Beigi firoozi, A. (2021). Factors Affecting the Adoption of Electronic Banking Technology: A Meta-Analytic Approach. *Management Research in Iran*, 25(1), 184-214. (In Persian).
- Asgarnezhad, B., Zarei, G., Hamidzadeh Arbabi, A., Beigi Firoozi, A. (2021). The Impact of Personal and Organizational Factors on Attitudes towards Co-Innovation in order to New Service Development in Banking Industry. *Journal of Strategic Management Studies*, 12(47), 229-249. (In Persian).
- Fatima, A., & Muhammad Zahid. I. (2011). A research agenda on the leaders' political intelligence for effective change management. *African Journal of Business Management*, 5(14), 5798-5806.
- Bagheri, M., Kiani, M., & Tahamtani, M. (2019). The Relationship between Cultural Intelligence and Job Performance: the Mediating Role of Ethical Behavior. *Ethics in Science and Technology*. 2019; 14 (1), 35-42. (In Persian).
- Bashokouh, M. & Beigi Firoozi. (2021). The Effect of Staff Cultural Intelligence on Hospital Organizational Culture, Faşlnāmah-i akhlāq-i pizishkī - i.e., *Quarterly Journal of Medical Ethics*, 15 (46), 1-13. (In Persian).
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.

- Bulut, O., Quo, Q., & Gierl, M. J. (2017). A structural equation modeling approach for examining position effects in large-scale assessments. *Large-scale Assessments in Education*, 5(1), 1-20.
- Chen, A. S. Y. (2015). CQ at work and the impact of intercultural training: An empirical test among foreign laborers. *International Journal of Intercultural Relations*, 47, 101-112.
- Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H., & Cheung, Y. H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management & Data Systems*.
- Chi, N.; Chang, H.; Huang, H.(2015). Can personality traits and daily positive mood buffer the harmful effects of daily negative mood on task performance and service sabotage? A self-control perspective. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process*, 131, 1-15.
- Cook, S., Macaulay, S., & Coldicott, H. (2004). *Change Management Excellence*. London ; Stirling, VA : Kogan Page.
- Dargahi ,Hossein, Ehteshami, Fatemeh (2019). The Relationship Between Managers' Political Intellegence and Employees' Political Behavior: A Case Study in Tehran University of Medical Science, *Journal of Advances in Social Science and Humanities* ISSN - 2395-6542.
- De Hoogh, A.H.B., Den Hartog, D.N. (2008); Ethical and Despotic Leadership, Relationships with Leader's Social responsibility, op Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study, The *Leadership Quarterly*, Vol. 19, ssue 3, pp. 297.311.
- Doustar, M., Mombeini, Y., Goodarzi, M. (2016). Investigating the Effect of Transformational Leadership on Organizational Changes with an Emphasis on the Mediating Role of Political Intelligence. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 4(3), 85-104. (In Persian).
- Doustar, M., Mambini, Y. (2014). Components and Functions of Political Intelligence. *Bi-Quarterly Political Knowledge*, 10(1), 65-86. (In Persian).
- Downe, J., Cowell, R., & Morgan, K. (2016). What determines ethical behavior in public organizations: Is it rules or leadership?. *Public administration review*, 76(6), 898-909.
- Eskandari, F., Samadi, A. (2016). Studying and Understanding the Impact of Cultural Intelligence on Organizational Health. *Organizational Culture Management*, 14(3), 809-828. (In Persian).
- Esmail poor, R., Ramezani dastak, M. (2017). Explainingmediating Role of Cultural Intelligence in the Relationship Between Leadership Styles and Personality Traits in Managers of Guilan Province Public Organizations. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 6(3), 169-189. (IN Persian).
- Farazja, M., Khademi, M. (2011). The Relationship between Transformational and Transactional Leadership Styles, and the Attitude towards Organizational Change. *The Journal of Modern*

- Thoughts in Education, 6(4), 69-50. (In Persian).
- Farndale, E., Biron, M., Briscoe, D. R., & Raghuram, S. (2015). A global perspective on diversity and inclusion in work organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 677-687.
- 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.
- Groves, K. S., Feyerherm, A., & Gu, M. (2015). Examining cultural intelligence and cross-cultural negotiation effectiveness. *Journal of Management Education*, 39(2), 209-243.
- Harati, M. (2016). The mediated role of cultural intelligence and communication skills related to communicative management to customer. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 3(3), 27-35. (In Persian).
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20(2), 195-204.
- Imai, L., & Gelfand, M. J. (2010). The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes. *Organizational behavior and human decision processes*, 112(2), 83-98.
- Judge, W. Q. (2011). *Building organizational capacity for change: The leader's new mandate*. Business Expert Press.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure, *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
- Keng, F. T., Ruedy, N., Johnson, H. H., & Avolio, B. J. (2013). The Ethics of Change: The Effects of Authoritarian and Ethical Leadership on Organizational Change. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2013, No. 1, p. 17561). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Keshavarz, L., Farahani, A., Shahrsabz, M. (2016). Regressive analysis of the political intelligence and the political behavior of the General Administration of Youth and Sport and the sport boards Managers' in Fars Province. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 3(1), 23-30. (In Persian).
- Khaleghkhan, A., Najafi, H., & Hosseiny, R. (2019). Effect of Cultural Intelligence and Social Intelligence on Investigation Decision Making Style of Managers and Employees. *Quarterly Social Psychology Research*, 9(34), 83-102.
- Kimhi ,Shaul, Oliel, Yarden,Okeke M.N., Oboreh, J.C, Nebolisa O. Esione, U.O.Chukwuemeka Odemegwu Ojukwu (2019), Change Management and Organizational Performance in Selected Manufacturing Companies in Anambra State, Nigeria, *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention* 6(05): 5437-5445.

- Lugo, M. V. (2007). *An examination of cultural and emotional intelligences in the development of global transformational leadership skills*. Walden University.
- Lupuleac ZL, Lupuleac S, Rusu C. (2012). Changing ethical behavior in times of economic crisis in organizations. *Procedia Economics and Finance*, (3), 921 – 927.
- Mesrabadi, J., Jafariyan, S., & Ostovar, N. (2013). Discriminative and construct validity of meaning in life questionnaire for Iranian students. *International Journal of Behavioral Sciences*, 7(1), 83-90.
- Mills, A. J. (2002). Studying the Gendering of Organizational Culture Over Time: Concerns, Issues and Strategies. *Gender, Work & Organization*, 9 (3), 286-307.
- Mohammadbeigi, A., Mohammadsalehi, N., & Aligol, M. (2015). Validity and reliability of the instruments and types of measurements in health applied researches. *Journal of rafsanjan university of medical sciences*, 13(12), 1153-1170. (In Persian).
- Mohammadkhani, K., Teimouri, V. (2011). Cultural Intelligence and Global Leadership. *Strategic Studies of public policy*, 2(2), 93-110. (In Persian).
- Mombini, Y., Mombini, F., & Godarzi, M. (2013). Transformational leadership Theory Model Based on Political Intelligence. *Police Organizational Development*, 10(46), 37-60. (In Persian).
- Moody, M. C. (2007). *Adaptive behavior in intercultural environments: The relationship between cultural intelligence factors and big five personality traits* (Doctoral dissertation, George Washington University).
- Ng, K.-Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2012). Cultural intelligence: A review, reflections, and recommendations for future research. In A. M. Ryan, F. T. L. Leong, & F. L. Oswald (Eds.), *Conducting multinational research: Applying organizational psychology in the workplace* (pp. 29–58).
- Orbell, J., Morikawa, T., & Allen, N. (2002). The evolution of political intelligence: Simulation results. *British Journal of Political Science*, 32(4), 613-639.
- Ott, D. L., & Michailova, S. (2018). Cultural intelligence: A review and new research avenues. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 99-119.
- Paul, Maya Larissa (2015) The Future of Organizational Change Management, 5th IBA Bachelor Thesis Conference, July 2nd, 2015, Enschede, The Netherlands. Copyright, University of Twente, Faculty of Management and overnance,p:1-21.
- Ponnu, C. H., & Tennakoon, G. (2009). The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes – the Malaysian Case, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14(12), 108-123.
- Rajabi farjad, H., & jahangirii, H. (2021). The Impact of Cultural Intelligence on Employee Voice Considering the Mediation of Transformational

- Leadership. Transformation Management Journal, 12(2), 77-100. doi: 10.22067/tmj.2021.30671.0
- Rahimi, H., Kazemi, Z., & Beigi Firoozi, A. (2021). The Effect of Sales Force Ethics on Organizational Identity: The Mediating Role of Organizational Happiness and Empathy. *Ethics in Science and Technology*. 15 (4), 181-185. (In Persian).
- Reader, S. M., Hager, Y., & Laland, K. N. (2011). The evolution of primate general and cultural intelligence. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 366(1567), 1017-1027.
- Rockstuh, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825-840.
- Seyedalipour, S.K., & Asadi, R. (2016). Effect of municipal performance on quality of life (Case study: 6 Tehran Municipality staff). *Territory*, 13(50), 45-64. (In Persian).
- Sharif, M.M. & Scandura, T.A. (2014). Do Perceptions of Ethical Conduct Matter During Organizational Change? Ethical Leadership and Employee Involvement. *J Bus Ethics* 124, 185–196.
- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., Kim, M. S., (2014), Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate, *Journal of Business Ethics*, 129(1), 43-57.
- Shoham, S., & Perry, M. (2009). Knowledge management as a mechanism for technological and organizational change management in Israeli universities. *Higher education*, 57(2), 227-246.
- Shukurat, M., (2012). Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance, *International Journal of Business and Social Science*. Vol3, NO11.
- Srinivas, S. & Andrew Patrick, H. (2018). Role of Organizational Cultural Intelligence and its Influence on Employee Job Satisfaction among Process Associates in Financial TNCs in Bangalore. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 119 (15), 1607-1617.
- Tabatabaei, m. (2019). Study the role of emotional intelligence and cultural intelligence in the fields of organizational transformation tends. *Journal of Innovation and Value Creation*, 7, 105-116. (In Persian).
- Tabli, H., Faramarzi, A., & Moslehi, M. (2019). Explaining the role of emotional intelligence and political skills in the relationship between transformational leadership style of managers and job satisfaction of employees (Case study of Bandar Abbas Municipality). *Urban Management*, 14 (40), 237-248. (In Persian).
- Taboli, H., Zakeri Afshar, V., Faramarzi, A., & Moslehi, M. (2016). An Investigation of The Relationship Between Emotional Intelligence of Managers and Conflict

Management with Mediating Role of Political Intelligence (Case Study: Bandar Abbas Oil Refining Compan), Journal IIOABJ | Vol. 7 | Suppl 3 | 484-490.

Taghizadeh, H., & Soltani, G. (2016). The Role of Identification & Ethical Beliefs of Employees at Functional Results of Ethical Leadership. *Ethics in Science and Technology*, 10 (4), 97-106. (In Persian).

Treadway DC, Hochwater, WA, Ferris GR, Kacmar CJ, Douglas C, Ammeter AP, Buckley RR. (2004). Leader political skill and employee reactions. *Leadersh. Q.*, 15(4), 493-513.

Yang, Z., & Zhu, J. (2016). Charismatic leadership behavior and leadership effectiveness: The moderating role of subordinates' emotional intelligence and the mediating role of psychological empowerment. *Revista de cercetare si Interventie Sociala*, 55, 158-184.

Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of business ethics*, 116(2), 441-455.

Zeinalipour, H., Mirkamali, S. (2008). Designing and accrediting suitable organizational change management model for state comprehensive universities with focus on intra- organizational factors. *Journal of Educational Scinces*, 15 (3), 31-52. (In Persian).