

## نقش هشیاری سازمانی بر ترومای سازمانی با توجه به نقش

### میانجی هوش سیاسی مدیران

رضا سپهوند<sup>۱</sup>، فرجام زارع<sup>۲\*</sup>

۱- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

۲- دانشجوی دکتری، رشته مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۶/۰۹/۲۷

دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۱۸

### چکیده

یکی از پدیده‌های مهمی که امروزه سازمان‌ها را تهدید می‌کند، ضربه‌های روحی و روانی است که در سازمان‌ها ایجاد شده و منجر به ایجاد پیامدهای مخربی می‌شود. پژوهش حاضر با هدف تحلیل نقش هشیاری سازمانی بر ترومای سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی هوش سیاسی مدیران انجام شده است. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از حیث جمع‌آوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی و از شاخه مطالعات پیمایشی به شمار می‌آید. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۴۰ نفر از کارکنان ستاد مرکزی سازمان تأمین اجتماعی استان فارس بوده است. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد که حجم نمونه برابر ۱۴۷ به دست آمد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت تصادفی ساده بوده است. داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد هشیاری سازمانی پهلوان‌صادق و عبداللهی (۱۳۹۵)، ترومای سازمانی وی و یان و هورمن (۲۰۱۵) و هوش سیاسی فریس و همکاران (۲۰۰۵) جمع‌آوری شده است. روایی و پایایی پرسشنامه‌ها به ترتیب از روش اعتبار محتوا و آلفای کرونباخ تأیید شده است. برای تحلیل داده‌ها از روش مدلسازی معادلات ساختاری AMOS 23 استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که هشیاری سازمانی و هوش سیاسی



تأثیر منفی (معکوس) و معناداری بر ترومای سازمانی دارد. یافته‌های پژوهش دلالت بر این دارد که هشیاری سازمانی از طریق هوش سیاسی مدیران می‌تواند تأثیر معناداری در جهت کاهش ترومای سازمانی داشته باشد.

واژه‌های کلیدی: هشیاری سازمانی، هوش سیاسی، ترومای سازمانی.

## ۱- مقدمه

امروزه ضربات روحی به عنوان پدیده‌ای مطرح می‌شوند که به طور گسترده در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد و اما این در حالی است که به‌خوبی درک و فهم نشده است و عدم کنترل و مدیریت لازم در این خصوص، موجب ایجاد پیامدهای مخربی می‌شود. سازمان‌ها به‌عنوان موجوداتی که به دنبال بقا هستند، باید از توانمندی لازم در خصوص مدیریت ضربات وارد شده به پیکره خود برخوردار باشند تا بتوانند در محیط‌های پرآشوب کنونی به حیات خود ادامه دهند. سازمان‌ها باید با فراهم کردن زمینه‌های لازم و اتخاذ راهکارهایی در خصوص جلوگیری از فشارهای روحی و روانی (که از اهمیت در خور توجهی برخوردار می‌باشد) بهبود وضعیت و محیط سازمان را موجب شوند. ضربه روحی و روانی در سازمان می‌تواند با تأثیر بر توانایی افراد، زمینه‌های از دست رفتن استعدادها و تحلیل انرژی سازمان را فراهم سازد [۱]. سازمان‌هایی که ضربات روحی و روانی در آنها حادث می‌شود، معمولاً حالت رکودی به خود می‌گیرند و در صورت عدم مدیریت صحیح و عدم توانایی در به‌کارگیری فناوری مناسب، ورشکسته و از صحنه رقابت محو می‌شوند [۲]. در دنیایی که سازمان‌ها و کارکنان شاهد چنین تغییراتی هستند، لازم است که مهارت‌های جدید را بیاموزند؛ پیوسته بازآموزی شوند؛ افکار و ایده‌های آنان به روز شده و هشیاری و روش‌های هشیار بودن را بیاموزند [۳]. هشیاری، وضعیت انعطاف‌پذیری ذهن<sup>۱</sup>، گشاده‌روی نسبت به امور جدید و فرایند فعالانه ترسیم تمایزات است. زمانی که هشیاری سازمانی<sup>۲</sup> شکل گیرد، افراد نسبت به تغییرات حساس بوده و در زمان حال به سر می‌برند اما اگر ناهشیاری سازمانی غالب شود،

---

1. Mind flexibility  
2. Organizational mindfulness



افراد در پندارها و قالب‌های ذهنی انعطاف‌ناپذیر به دام می‌افتند و در برابر شوک‌های محیطی و سازمانی اقدام فعالانه‌ای انجام نمی‌دهند [۴]. نقش مدیران در کنترل تغییرات ناخواسته‌ای که ایجاد کننده ترومای سازمانی هستند و بر روح و روان کارکنان تأثیر می‌گذارد و در بلندمدت زمینه اضمحلال سازمان را به وجود می‌آورد، حیاتی است. از جمله معیارهای مهم در این زمینه، توانایی مدیران در به‌کارگیری راهکاری متمرکز در مواجهه با تغییر و تحولات و توانایی نفوذ بر آنها می‌باشد، مدیران جهت دستیابی به این امر نیازمند برخورداری از هوش سیاسی<sup>۲</sup> می‌باشند. مدیران به کمک برخورداری از هوش سیاسی می‌توانند با به‌کارگیری مهارت‌های اجتماعی متمایز در زمینه رفتار، بر رفتار کاری افراد تأثیر گذارند و همچنین می‌توانند با توانایی فعالانه در خصوص مدیریت کردن واکنش‌ها در برابر تغییراتی که اگر به‌درستی مدیریت نشوند، امکان تبدیل شدن به ضربات شدید روحی و روانی ناشی از سازمان را دارند، اثر گذارند [۵]. از این رو هدف این پژوهش، بررسی نقش هشیاری سازمانی در ترومای سازمانی و تحلیل اهمیت و جایگاه مدیران برخوردار از توانمندی هوش سیاسی در جلوگیری از شکل‌گیری ترومای سازمانی است. از آنجایی که ضربات روحی و روانی سازمانی، روح و روان کارکنان را بر هم می‌ریزد و تأثیری منفی بر عملکرد آنها به‌جا می‌گذارد، بی‌توجهی و یا عدم مدیریت ضربات و آسیب‌های وارد شده می‌تواند دوام و بقای سازمان‌ها را در بلندمدت با سؤال روبه‌رو کند؛ در این پژوهش ضمن توجه به این اثر نامطلوب بر سازمان‌ها که از آن به عنوان ترومای سازمانی نام برده می‌شود، نگاه خود را معطوف به بررسی نقش متغیر هشیاری سازمانی کرده‌ایم، در صورتی که در پژوهش‌های پیشین به بررسی نقش این متغیر بر ترومای سازمانی پرداخته نشده است و می‌توان این امر را به‌نوعی جنبه نوآوری پژوهش دانست. همچنین در این پژوهش ضمن بررسی نقش هشیاری سازمانی بر ترومای سازمانی، به نقش میانجی‌گر هوش سیاسی مدیران نیز پرداخته شده است و توجه به اثر هشیاری سازمانی از راه هوش سیاسی مدیران بر ترومای سازمانی نیز جنبه نوآوری دیگری از این پژوهش می‌باشد.

---

1. Organizational Trauma  
2. Political intelligence



## ۲- مبانی نظری

### ۲-۱- هشیاری سازمانی

در سال‌های اخیر، مفهوم هشیاری، توجه مدیران، کارکنان، مشاوران، مربیان و روانشناسان را تا حد زیادی به خود معطوف کرده است. برنامه‌ها و طرح‌های مرتبط با هشیاری سازمانی در سازمان‌های متعددی به کار گرفته شده است و برنامه‌های آموزشی مرتبط با این متغیر به منظور بهبود و ارتقای اثربخشی و رفاه کارکنان ایجاد شده است [۶]. از نظر ویک و ساتکلیف (۲۰۰۱)، هشیاری سازمانی متمرکز بر توانایی سازمان جهت مشاهده، تفسیر و پاسخ به رویدادها و علایم در حالتی مناسب می‌باشد [۷]. از دیدگاه لانگر و مولدوانو<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، هشیاری سازمانی به عنوان دارایی سازمانی<sup>۲</sup> می‌باشد و مشتمل بر فرایندی مبتنی بر به سؤال کشیدن باورهای گذشته و ایجاد عادت‌های ذهنی است که موجب انعکاس یادگیری و رشد در سازمان می‌شود. هشیاری به عنوان فرایند ترسیم تمایزات جدید شناخته می‌شود [۸]. از نظر جانگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، هشیاری سازمانی در نتیجه استفاده مؤثر از هوش سازمانی نتیجه می‌شود و به عنوان ترکیبی از دانش و مهارت تلقی می‌گردد که سازمان می‌تواند آن را در راستای رسیدن به اهداف خود گسترش دهد. ماریس و اسکارلت<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) بر این عقیده‌اند که هشیاری سازمانی موجب می‌شود سازمان‌ها، اطلاعات محیط اطراف خود را سریع‌تر و با دقت بیشتری تجزیه و تحلیل کرده و نتایج حاصل را به طریق سودمند ذخیره و در مواقع مقتضی در دستریس تصمیم‌گیرندگان قرار دهند [۹]. سازمان‌های هشیار، رویدادهای غیرمنتظره را در اولین مراحل آن، وقتی که نشانه‌های مشکل جزئی و ضعیف می‌باشند، مدیریت می‌کند و موجب می‌شوند که موضوعات به سبب کوچک بودن مورد غفلت قرار نگیرند و مورد تحلیل و بررسی قرار گیرند تا در بلندمدت برای سازمان مسئله‌ساز نشوند [۱۰].

رویکردهای مبتنی بر هشیاری سازمانی، متمرکز بر توانایی افراد و سازمان‌ها جهت دستیابی به عملکردی قابل اتکا در محیطی متغیر و متلاطم می‌باشد و این امر وابسته به

---

1. Langer & Moldoveanu  
2. Organizational property  
3. Jung  
4. Maries & Scarlat



این است که چگونه افراد می‌اندیشند؛ به جمع‌آوری اطلاعات می‌پردازند؛ دنیای پیرامون خود را درک می‌کنند و در نهایت اینکه آیا آنها قادر به تغییر دیدگاه‌های خود هستند [۱۱]. سازمان‌های هشیار، رویدادهای غیرمنتظره را در اولین مراحل آن (وقتی که نشانه‌های مشکل جزئی و کم اهمیت هستند) شناسایی و مدیریت می‌کنند. ابعاد هشیاری سازمانی عبارتند از ۱- سرعت عمل و چابکی سازمانی<sup>۱</sup>: بیانگر واکنش سریع سازمان به موقعیت‌های پیش آمده، پیشرو بودن در یادگیری و توانایی در شناسایی و مدیریت موقعیت‌های بحرانی، رویدادهای غیرمنتظره و تغییرات محیطی می‌باشد؛ ۲- انعطاف‌پذیری: اشاره به خلاقیت و نوآوری در سازمان و انعطاف‌پذیری در برابر دیدگاه‌ها و نقطه نظرات سایر همکاران دارد؛ ۳- پاسخگویی<sup>۲</sup>: دلالت بر خودکنترلی و خودنظارتی در انجام وظایف، پاسخگویی در برابر مسئولیت‌ها و حساسیت نسبت به انجام مطلوب وظایف محوله دارد؛ ۴- یادگیری و توسعه شناخت<sup>۳</sup>: بیانگر توجه به یادگیری فعالانه، توسعه شناخت و یادگیری فردی و جمعی و تبادل اطلاعات به صورت مستمر میباشد؛ ۵) اعتماد و گشاده‌رویی<sup>۴</sup>: اشاره به گشاده‌رویی در پذیرش اطلاعات جدید و برقراری روابط مبتنی بر اعتماد بین کارکنان اشاره دارد [۳].

## ۲-۲- ترومای سازمانی

ترومای سازمانی پدیده‌ای است که امروزه به طور گسترده اتفاق می‌افتد و این در حالی است که به خوبی درک و فهم نشده است. این پدیده می‌تواند در سه سطح تحلیل رایج سازمانی، یعنی در سطح فردی، گروهی و سازمانی و حتی فراسازمانی (جامعه) نمود پیدا کند و در صورت عدم کنترل و مدیریت لازم، آثار و پیامدهای مخربی از خود به جا گذارد. اصطلاح ضربه روحی از حوزه پزشکی اقتباس و به دنیای سازمان‌ها وارد شده است [۱۲]. در رابطه با ترومای سازمانی تعاریف و نظریاتی ارائه شده که در زیر مورد اشاره قرار گرفته است (جدول ۱).

- 
1. Organizational agility
  2. Responsibility
  3. Learning and cognition development
  4. Trust & openness



### جدول ۱ تعاریف ارائه شده در رابطه با ترومای سازمانی

منبع	تعاریف و نظریات
[۱۳]	حادثه‌ای است که بر توانایی سازمان اثر کرده و به از دست دادن استعدادهای سازمانی منجر می‌شود.
[۱۴]	بیانگر آن دسته از ضربات و شوک‌های وارد شده به سازمان است که معمولاً به دلیل سوءکارکرد یک یا چند رکن از ارکان سازمان نظیر افراد، اهداف، ساختار، فناوری و یا محیط به وجود می‌آید.
[۱۵]	ترومای سازمانی بیانگر تجربه جمعی کارکنان از ضربات و شوک‌های وارده به سازمان است که به موجب آن ساختارهای محافظتی و دفاعی یک سازمان در هم شکسته می‌شود و سازمان به طور موقت یا دائم دچار آسیب‌پذیری و ناامیدی شده و صدمات قابل توجهی دریافت می‌کند.

در سازمان‌هایی که دچار تروما شده‌اند، افراد به صورت جمعی، احساس یأس و ناامیدی می‌کنند. آنها دورنمای روشنی برای خود نمی‌بینند و این امر موجب افسردگی و از دست رفتن انرژی و انگیزه‌های کاری آنان می‌شود [۱۵]. سازمان‌های ترومازده معمولاً حالت رکود داشته، فناوری مناسب ندارند و با عملکردی کاهش یافته، سیر نزولی پیدا می‌کنند [۱۶]. در سازمان‌های دولتی تمثیلی وجود دارد که از آن به‌مثابه باتلاقی یاد می‌کنند؛ کارکنان در طول زمان در آن فرو می‌روند و از پویایی و نشاط کافی برخوردار نیستند و همانند فردی که در باتلاق گیر کرده باشد، در محیط مکرر کاری خود دست و پا می‌زنند و به مرور زمان توانایی‌های درونی خود را از دست داده، در بلندمدت به فردی خسته و ناامید تبدیل می‌شوند. عدم برآورده شدن انتظارات در طول زمان، نبود فضا برای رشد و مشارکت، نوع کار، ساختار سازمانی و عوامل محیطی از جمله مواردی است که در بروز ضربات روحی و روانی در سازمان‌های دولتی دخیل بوده و در طول زمان کارکنان را در باتلاق کار تکراری و بی‌انگیزگی فرو برده و از آن طریق استعداد آنها به هدر می‌رود [۱۵]. در خصوص ابعاد ترومای سازمانی که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته شده‌اند، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

نیروی انسانی: کارکنان یک سازمان ممکن است از ناحیه سوء رفتارهای مدیران و همکاران خود و یا به دلیل از دست دادن آنها به دلیل اخراج، تعدیل نیرو و یا مرگ و بیماری و یا عدم وجود شایستگی‌های لازم در آنها دچار ضربه روحی شوند.



ساختار: تغییرات ساختاری بی‌قاعده، تقسیم کار نامناسب، تمرکز بیش از اندازه، تغییرات بیش از اندازه قوانین و مقررات و تعدد مقررات و دستورالعمل‌های کاری ممکن است فشار بیش از اندازه‌ای به افراد وارد کرده و آنها را دچار ضربه روحی کند.

اهداف: عدم وجود مأموریت سازمانی تعریف شده، عدم وجود اهداف و برنامه‌های شفاف و قابل سنجش می‌تواند کارکنان را در معرض مطالبات خارج از عرف مدیران قرار داده و آنها را دچار ضربات روحی کند.

محیط: خصمانه شدن رابطه سازمان با محیط بیرونی و افزایش مطالبات ذینفعان از سازمان و یا کاهش و کمیابی منابعی که از محیط تأمین می‌شود، می‌تواند به نیروی انسانی سازمان فشار زیادی وارد کرده و آنها را دچار ضربه روحی کند [۱۷].

### ۲-۳- هوش سیاسی

سیاست در همه سازمان‌ها شایع شده است و رهبران در نقش‌های حساس سیاسی کار می‌کنند. محققان معتقدند که به‌کارگرفتن هوشمندانه مهارت هوش سیاسی در سازمان‌ها بسیار ضروری است. دارا بودن هوش سیاسی یکی از روش‌های مهم اثرگذاری بر افراد محسوب می‌شود. درک سیاسی سبب می‌شود که پاسخگویی سازمان به تغییرات محیطی مطلوب (به‌کارگیری فرصت‌ها) تسریع شوند و به مدیران کمک می‌کند که با بهره‌گیری از آن، منابع را به منظور دستیابی به اهداف، با استفاده از قدرت و نفوذ سازماندهی کنند [۱۸]. هوش سیاسی، توانایی مدیریت واکنش‌ها در برابر تغییر و اهرم‌های قدرت و نفوذ است و شامل توانایی ایجاد یک شبکه ارتباطی خوب است که می‌تواند ائتلاف‌های غیر رسمی را به مانند ائتلاف‌های رسمی ایجاد کند [۱۷]. هوش سیاسی به معنای نظارت هدفمند و هماهنگ بر رقبا خود و شناسایی آنها در چارچوب مشخص است. در واقع فرایند به‌کارگیری شیوه‌های قانونی و اخلاقی برای کشف و ارائه به‌موقع اطلاعات به تصمیم‌گیرندگانی است که می‌خواهند توان رقابتی خود را افزایش دهند [۱۹]. رهبرانی که از سطح بالای هوش سیاسی برخوردارند، می‌دانند که برای به دست آوردن منافع در تغییرات باید بر چه کسی اثر بگذارند. همچنین آنها بهترین زمان و بهترین روش را برای به دست آوردن پذیرش افراد در برابر تغییرات می‌شناسند [۲۰] و از آن به عنوان ابزاری برای تحلیل عوامل اقتصادی، سیاسی و فناورانه مرتبط با کسب‌وکار خود،



شناخت نقاط ضعف و یافتن راه‌حل برای آنها و تغییر در راهبرد فعلی یا تعدیل آن بهره می‌برند [۲۱]. ابعاد هوش سیاسی عبارتند از:

- ۱- بازی‌های اجتماعی<sup>۱</sup>: در سازمان‌ها، دو بازی اجتماعی مهم شامل همکاری و رقابت در سازمان وجود دارد که فرد ممکن است یکی از آنها را انتخاب کند؛
- ۲- پویایی‌های قدرت<sup>۲</sup>: رفتار سیاسی معمولاً به فراگیری، توسعه و استفاده از قدرت در ارتباط با سایر نهاده‌ها اشاره می‌کند که در آن قدرت به عنوان ظرفیت‌های اجتماعی بازیگران جهت غلبه کردن بر مقاومت دیگر بازیگران قلمداد می‌شود؛
- ۳- شخصیت سیاسی<sup>۳</sup>: هوش سیاسی با تفسیر موقعیت سیاسی در سازمان‌ها و محیط همراه است و محتوا و سبک تصمیم‌گیری در سازمان از عناصر انگیزه‌ها، اعتقادات، سبک تصمیم‌گیری و سبک فردی تأثیر می‌پذیرد. رهبران سیاسی برای سازمان و نه برای منفعت شخصی خود کار می‌کنند، از این رو آنها به‌خوبی بر سازمان تمرکز می‌کنند و مغرور نیستند؛
- ۴- تسخیر احساسات<sup>۴</sup>: به فرایندی اشاره می‌کند که فرد می‌کوشد به واسطه آناحساساتی را که دیگران نسبت به وی دارند، کنترل کند. تسخیر احساسات، چگونگی صحبت کردن، رفتار کردن و جلوه کردن را در بر می‌گیرد. افراد با هوش سیاسی بالا، سعی در تسخیر احساسات اعضای قدرتمند و با نفوذ سازمان دارند تا در مواقع نیاز از حمایت آنها برخوردار شوند؛
- ۵- صداقت آشکار<sup>۵</sup>: عبارت است از توانایی انتقال و ابلاغ برداشت‌های صادقانه و صمیمانه و پرهیز از دورویی و فریب افراد. صداقت آشکار قدرتی است که باعث می‌شود تا کارکنان و افراد سازمان در لحظات سخت و دشوار در کنار رهبران باقی بمانند و برای بقای سازمان از هیچ‌گونه تلاشی فروگذار نکنند [۱۹].

## ۲-۴- پیشینه پژوهش

هی<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) در پژوهشی با عنوان تحلیل ساختار دانشگاه‌های هوشیار به این نتیجه رسید که دانشگاه‌های هوشیار، رهبران و اعضای هوشیاری دارد. ایشان اشاره کرد که هوشیاری سازمانی یک

---

1.Social games  
2.Power dynamism  
3.Political personal  
4.Impression management  
5.Apparent sincerity  
6.Hoy





دارایی سازمانی است و رهبران تحولی دانشگاه نیازمند ترفیع هشیاری جمعی می‌باشند که از راه آنبه افراد برای به چالش کشاندن، یافتن اشتباهات و همچنین برای پذیرش اشتباهات خود پاداش داده می‌شود. در پژوهشی که لانگر (۲۰۱۱) با عنوان هشیاری سازمانی و محیط در حال تغییر انجام داد، یافته‌ها نشان می‌دهد که چابکی و سرعت عمل به عنوان مشخصه بارز سازمان‌های هوشیار به بهبود عملکرد سازمان در استفاده بهینه از فرصت‌های محیطی کمک می‌کند و سازمان‌ها را در مصون شدن از تغییرات نابه‌هنجار محیطی و در نتیجه بهبود روحیه و تقویت حس وفاداری کمک می‌نماید. والینگاس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) به آثار شکست در نوآوری، خلاقیت و ضربه روانی ناشی از آن پرداختند. آنها با بررسی و مطالعه میدانی دو گروه در شرکت ماکروسافت، غلبه بر ضربه روانی ناشی از شکست در نوآوری و همچنین عدم پذیرش آن را بسیار بحرانی می‌خوانند و یک سامانه یادگیری مربوط به نوآوری را برای درمان آن معرفی می‌کنند. ایشان نقش رهبران، مشتریان و فناوری را که فرد در آن فعالیت می‌کند، بسیاری اساسی وصف کرده‌اند [۲]. تایو سویتزر<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)، آثار و نتایج ضربه روانی سازمانی را به صورت مروری بررسی کرد. او مدلی را ارائه داد که براساس آن وجود ضربه روانی می‌تواند سازمان را تا مرحله مرگ سازمانی پیش ببرد. وی در پژوهش خود برای درمان و جلوگیری از رسیدن به مرگ سازمانی چندین مرحله را پیشنهاد داد و استخدام نیروی جدید و مناسب را تنها راهکار درمان آن معرفی کرد [۱۸]. دکلاک، میاس و ساسول<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) در مطالعات خود به بحث در زمینه ضربه روحی در سطح فردی پرداختند و عوامل ایجادکننده ضربه روحی را در سطح فردی بیان کردند. آنان در کار خود با بررسی چندین سازمان و واحد تجاری، الگویی چهار مرحله‌ای را برای درمان ضربه روحی ارائه دادند و بروز ضربه روحی را ناشی از احساسات افراد تلقی کرده و در چارچوب یک برنامه بهبود آن را بررسی کردند [۲۲]. یافته‌های پژوهش دوستار (۱۳۹۳) با عنوان مؤلفه‌ها و کارکردهای هوش سیاسی نشان می‌دهد که هوش سیاسی می‌تواند به درک پویایی‌های قدرت کمک کند. افزایش درک هوش سیاسی، موفقیت افراد را افزایش، اضطراب را کاهش و روابط خارجی را بهبود می‌بخشد که در نتیجه به ارتقای

1. Liisa Valikangas, Martin Hoegl & Michael Gibbert

2. Tayo Switzer

3. Deklerk, Miass & Sasol



عملکرد گروهی منتج می‌شود [۲۳]. ممبینی (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان الگوی نظری تحول‌آفرین مبتنی بر هوش سیاسی انجام داد. او در این پژوهش ضمن تشریح رهبری تحول‌آفرین و هوش سیاسی، ابعاد هوش سیاسی را شناسایی کرد. نتایج این پژوهش نشان داد که رهبران تحول‌آفرین با برخورداری از درک سیاسی قادر خواهد بود به‌طور مثمرتری به کارکردهای نفوذ آرمانی، انگیزه‌های بخششی و زمینه‌هدایت‌بخشی کارکنان در دنیای پیچیده رقابت امروزی دست پیدا کند.

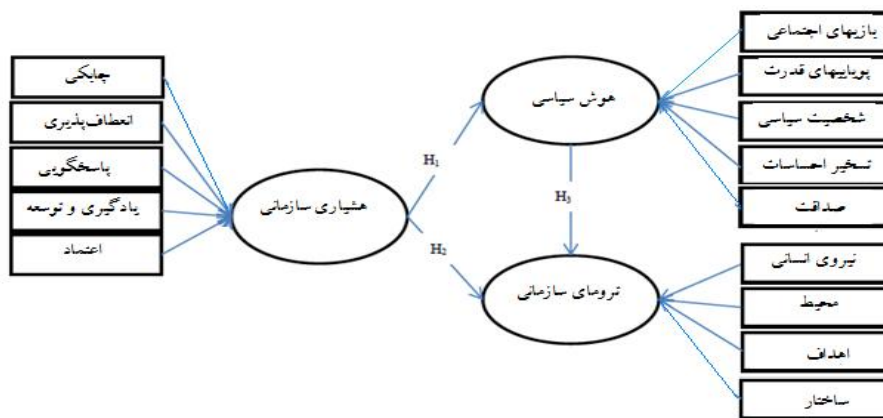
### ۳- طرح پژوهش

این پژوهش براساس هدف‌های نوع پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌شود و از حیث شیوه گردآوری داده‌ها، پژوهش توصیفی-پیمایشی از نوع تحلیل همبستگی است. در خصوص گردآوری اطلاعات از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز، پایگاه‌های اطلاعات علمی و پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۴۰ نفر از کارکنان سازمان تأمین اجتماعی هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی تعداد ۱۴۷ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ۱۰۲ نفر از افراد نمونه را مردان و ۴۵ نفر را زنان تشکیل داده‌اند. در رابطه با متغیر جمعیت شناختی میزان تحصیلات، ۱۱ نفر از افراد از تحصیلات دیپلم و پایین‌تر، ۹۱ نفر فوق دیپلم و لیسانس و ۴۵ نفر نیز از تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر برخوردار هستند. در خصوص سابقه کار نیز ۳۳ نفر را افرادی که دارای حداقل ۵ سال سابقه کاری هستند؛ ۴۲ نفر را افراد با سابقه ۵-۱۰ سال، ۴۳ نفر دارای سابقه ۱۰-۱۵ سال و ۲۹ نفر نیز از سابقه ۱۵ سال و بالاتر تشکیل دادند. در رابطه با سنجش متغیر هشیاری سازمانی از پرسشنامه محقق ساخته پهلوان صادق و عبداللهی و همچنین در خصوص سنجش متغیر ترومای سازمانی از پرسشنامه وی‌وان و هورمن (۲۰۱۵) و در نهایت برای متغیر هوش سیاسی از پرسشنامه فریس و همکاران (۲۰۰۵) بهره برده شد. برای آزمون پایایی پرسشنامه از شیوه آلفای کرونباخ استفاده شده است که ضریب پایایی برای متغیرهای هشیاری سازمانی، ترومای سازمانی و هوش سیاسی به ترتیب برابر با ۰/۸۱، ۰/۷۹ و ۰/۸۳ می‌باشد. در رابطه با تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار آماری Amos و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است.



## ۴- مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

- فرضیه ۱: هشیاری سازمانی بر ترومای سازمانی تأثیر معناداری دارد.  
 فرضیه ۲: هوش سیاسی بر ترومای سازمانی تأثیر معناداری دارد.  
 فرضیه ۳: هشیاری سازمانی از راه هوش سیاسی تأثیر معناداری بر ترومای سازمانی دارد.



شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش

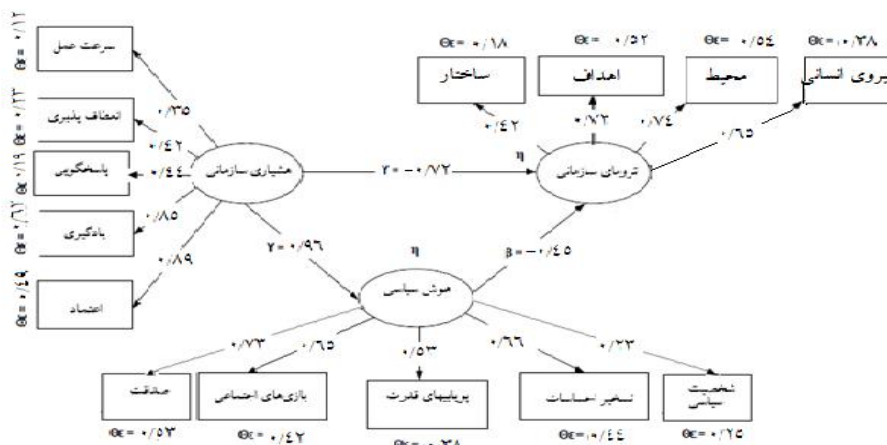
## ۵- یافته‌های پژوهش

### ۵-۱- نتایج تحلیل عاملی

برای تعیین اینکه شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای آشکار) تا چه اندازه در خصوص سنجش متغیرهای پنهان قابل قبول باشند، باید تمام متغیرهای آشکار به طور مجزا مورد آزمون قرار گیرند. براساس سطح معناداری ۰/۰۵، مقدار بحرانی باید بیشتر از ۱/۹۶ باشد، با توجه به اینکه این مقدار در خصوص متغیرهای آشکار، بیش از ۱/۹۶ می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که هر یک از این متغیرها از وضعیت مطلوبی در خصوص سنجش متغیرهای پنهان برخوردارند (جدول ۲). برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، معادلات ساختاری و نرم‌افزار Amos 23 استفاده شده است که خروجی نرم‌افزار به صورت شکل زیر می‌باشد (شکل ۲).

جدول ۲ نتایج تحلیل عاملی تأییدی به همراه شاخص جزئی سطح معناداری برای هر متغیر

متغیر پنهان	متغیر آشکار	معناداری آماری	مقدار بحرانی	متغیر پنهان	متغیر آشکار	معناداری آماری	مقدار بحرانی
هشیاری سازمانی	چابکی و سرعت عمل	۰/۰۰۰	۳/۲۵	هوش- سیاسی	بازی‌های اجتماعی	۰/۰۰۰	۵/۸۱
	انعطاف‌پذیری	۰/۰۰۱	۵/۰۸		پویایی‌های قدرت	۰/۰۰۲	۴/۹۸
	پاسخگویی	۰/۰۱۲	۴/۱۳		شخصیت سیاسی	۰/۰۰۰	۴/۷۸
	یادگیری و توسعه شناخت	۰/۰۰۰	۷/۴۱		صداقت آشکار	۰/۰۰۰	۳/۹۴
	اعتماد و گشاده‌رویی	۰/۰۰۳	۳/۴۲		تسخیر احساسات	۰/۰۰۱	۶/۷۴
ترومای سازمانی	ساختار	۰/۰۰۲	۶/۵۴				
	محیط	۰/۰۰۰	۴/۴۱				
	اهداف	۰/۰۱۲	۵/۰۱				
	نیروی انسانی	۰/۰۰۰	۶/۶۸				



شکل ۲ خروجی نرم‌افزار



آزمون شاخص‌های برازش برای مدل‌های تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد که شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای آشکار) در خصوص سنجش و اندازه‌گیری متغیرهای پنهان از وضعیت مطلوبی برخوردار می‌باشند. شاخص‌های کلی برازش مدل پژوهش به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳ برازش مدل مفهومی

ردیف	معیارهای برازش مدل	بعد	حد مطلوب	نتیجه
۱	کای دونسبی	۲/۷	کوچک‌تر از ۳	قابل قبول
۲	ریشه میانگین مجذورات تقریب	۰/۰۴۵	کوچک‌تر از ۰/۱	برازش خوب

با در نظر گرفتن نتایج تجزیه و تحلیل مدل به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته شده است که نتایج آن در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴ ضریب رگرسیونی و مقادیر شاخص‌های جزئی مربوط به فرضیه‌ها

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	مقدار بحرانی	خطای مسیر
۱	هشیاری سازمانی ← ترومای سازمانی	-۰/۷۲	۸/۰۲	۰/۱۴۱
۲	هشیاری سازمانی ← هوش سیاسی	۰/۹۶	۶/۱۶	۰/۱۱۳
۳	هوش سیاسی ← ترومای سازمانی	-۰/۴۵	۴/۳۵	۰/۱۰۷
۴	هشیاری سازمانی ← هوش سیاسی ← ترومای سازمانی	$۰/۹۶ \times ۰/۴۵ = -۰/۴۳۲$	نیاز به آزمون سوبل	--

با توجه به جدول ۴ و آزمون فرضیه‌های اصلی پژوهش مشاهده می‌شود که با توجه به اینکه مقدار بحرانی فرضیه‌ها دارای مقدار بیش از ۱/۹۶ است و مقدار سطح معناداری که کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ است، در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیه‌های اول، دوم و سوم پژوهش تأیید می‌شوند. از این رو با توجه به جدول ۴ می‌توان گفت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد هشیاری سازمانی و هوش سیاسی تأثیر معکوس و معناداری بر ترومای سازمانی دارد و



هشیاری سازمانی نیز تأثیر مثبت و معناداری بر هوش سیاسی مدیران دارد. پس از اینکه نتایج بررسی فرضیه‌های اصلی مشخص شد، لازم است که نتایج فرضیاتی که براساس متغیرهای میانجی با استفاده از مسیر غیر مستقیم تدوین شده‌اند، مشخص شود. در این پژوهش برای آزمون فرضیه‌هایی که براساس متغیرهای میانجی و مسیر غیرمستقیم تدوین شده‌اند، از آزمون سوبل استفاده می‌شود.

## ۵-۲- نتایج آزمون سوبل

در رابطه با تصمیم‌گیری در خصوص فرضیه چهارم پژوهش، یعنی میانجی بودن هوش سیاسی در رابطه بین هشیاری سازمانی و ترومای سازمانی از آزمون سوبل استفاده می‌شود. با توجه به ضرایب استاندارد شده مسیر در شکل ۲، هشیاری سازمانی به میزان ۰/۹۶ درصد از تغییرات هوش سیاسی را به‌طور مستقیم تبیین می‌کند. هوش سیاسی نیز به میزان ۰/۴۵- از تغییرات ترومای سازمانی را در جهت عکس تبیین می‌کند. با احتساب موارد یاد شده می‌توان ادعان داشت هشیاری سازمانی از طریق متغیر هوش سیاسی اثر غیر مستقیم و معکوس به میزان ۰/۴۳۲-، ۰/۴۵-، ۰/۹۶×، بر ترومای سازمانی دارد. در رابطه با سنجش معناداری تأثیر میانجی یک متغیر در رابطه بین دو متغیر از آزمون سوبل استفاده می‌شود. در آزمون سوبلمقدار Z-value از طریق رابطه ذیل به دست می‌آید که در صورت بیشتر شدن قدرمطلق این مقدار از ۱/۹۶ می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید کرد.

$$Z\text{-value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2) + (s_a^2 \times s_b^2)}}$$

در این رابطه a مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی، b مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته، sa خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی و sb خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر میانجی و وابسته می‌باشد. مقادیر مربوط به a، b، sa و sb به ترتیب برابر با ۰/۹۶، ۰/۴۵-، ۰/۱۱۳ و ۰/۱۰۷ می‌باشند (جدول ۴). با قرارگرفتن اعداد



در فرمول، مقدار معناداری ۱۳/۵۵- به دست می‌آید. با توجه به اینکه قدر مطلق z-value حاصل از آزمون سوبل بیشتر از ۱/۹۶ است، می‌توان اظهار کرد که تأثیر متغیر میانجی هوش سیاسی در رابطه میان هشیاری سازمانی و ترومای سازمانی معنادار می‌باشد.

## ۶- نتیجه‌گیری

در این پژوهش ارتباط بین هشیاری سازمانی و ترومای سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی هوش سیاسی مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که هشیاری سازمانی با ترومای سازمانی رابطه معکوس و معناداری دارد. با توجه به اینکه یکی از ابعاد ترومای سازمانی بعد محیط می‌باشد و همچنین نظر به اینکه در سازمان‌های ترومازده، رابطه سازمان با محیط، رابطه‌ای خصمانه می‌شود و سازمان‌ها با کاهش و کمیابی منابع سازمانی مواجه می‌گردند، می‌توان با توجه به نتایج به دست آمده نتیجه‌گیری کرد که چابکی و سرعت عمل در پاسخگویی به تغییرات محیطی یکی از مشخصه‌های سازمان‌های هوشیار می‌باشد و این ویژگی در برقراری ارتباط با محیط و استفاده بهینه از منابع کمیاب موجود در محیط کمک می‌کند. در بعد انسانی، سازمان‌های ترومازده از سوءرفتارهای مدیران و کارکنان رنج می‌برند و با توجه به اینکه پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری یکی از خصایص حایز اهمیت سازمان‌های هوشیار می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که مدیران با پرورش روحیه مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در کارکنان به کاهش ترومای سازمانی کمک کنند. یافته‌های پژوهش در رابطه با این فرضیه، با پژوهش احمدی و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد. فرضیه ارتباط معنادار بین هوش سیاسی و ترومای سازمانی نیز در این پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. مدیران با افزایش درک هوش سیاسی می‌توانند با ارائه راهکارهایی مؤثر، موفقیت افراد را افزایش، اضطراب آنها را کاهش و روابط بیرونی را بهبود ببخشند. نظر به اینکه هوش سیاسی به مدیران اجازه می‌دهد که آنها بهترین روش را برای به دست آوردن پذیرش افراد نسبت به تغییرات بشناسند، پس این امر سبب می‌شود که زمان کمی در خصوص پاسخگویی به تغییرات صرف شود و سازمان از وضعیت تلاطم موجود در محیط رها گردد [۲۴]. مدیران برخوردار از هوش سیاسی، فعالانه به دنبال تغییر و بهبود امور هستند. داشتن طبیعت فعال، نفوذ فردی و داشتن تمرکز به‌عنوان



ویژگی شخصیتی مهم مدیران برخوردار از هوش سیاسی است که به تسهیل در تغییرات سازمانی و ممانعت از مقاومت کردن در برابر تغییر که یکی از مشخصه‌های سازمان تروماتده می‌باشد، کمک می‌کند. صداقت آشکار به عنوان یکی دیگر از ابعاد هوش سیاسی باعث می‌شود تا کارکنان و افراد سازمان با اعتماد کردن به مدیران در لحظات سخت و دشوار، اضطراب کمتری را تجربه کرده و برای بقای سازمان از هیچ‌گونه تلاشی فروگذار نکنند [۲۵]. با توجه به موارد ذکر شده می‌توان به این امر اشاره کرد که یافته‌های این پژوهش در زمینه ارتباط معنادار هوش سیاسی و ترومای سازمانی با یافته‌های پژوهش دوستار و همکاران (۱۳۹۵) مطابقت و همخوانی دارد. فرضیه دیگر این پژوهش به بررسی تأثیرات غیرمستقیمی می‌پردازد که ممکن است هشیاری سازمانی به واسطه هوش سیاسی با ترومای سازمانی داشته باشد. انعطاف‌پذیری به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های هشیاری سازمانی در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به یافته‌های پژوهش دوستار و ممبینی (۱۳۹۳) می‌توان بر این موضوع اشاره کرد که هوش سیاسی در رسیدن به انعطاف‌پذیری، کاهش درگیری‌ها و تعارض در طول فرایند تغییر کمک می‌کند. هوش سیاسی مدیران، نقش اثرگذاری در فرایندهای تغییر، انگیزش، رهبری و مدیریت دارد. همچنین باعث ارتقای افزایش عملکرد گروهی در سازمان می‌شود. مدیران برخوردار از درک سیاسی با استفاده مؤثر از مؤلفه‌های هشیاری سازمانی و به‌کارگیری آنها در جهت اهداف و مأموریت سازمانی‌توانند جوی مطلوب، مستعد آرامش و بی‌اضطراب را در سازمان ایجاد کنند و حافظ سازمان در برابر ضربات روحی و روانی باشند.

سازمان‌ها در مقابله با ضربات روحی و روانی (ترومای سازمانی)، رفتارهای متنوعی از خود نشان می‌دهند. بهتر است که مدیران سازمان تأمین اجتماعی در مقابله با چنین پدیده‌ای در مرحله اول، واقعیت موجود در سازمان را قبول کرده، به جای انکار واقعیت یا فرار از آن تدابیری صحیحی اندیشیده و در پی حل آن باشند. داشتن سازمانی ارگانیک با تیم‌های کاری و استفاده از ساختارهای ماتریسی و گروه‌های کاری خودگردان، رسمیت کم، عدم تمرکز در حوزه ابعاد ساختاری سازمان و ترویج فرهنگ موفقیت برای عملکرد بهتر در سازمان جهت مدیریت ضربات روحی از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد. برخی از مشاغل در مقایسه با مشاغل دیگر، بیشتر در معرض ضربه روحی قرار دارند. از این‌رو برنامه‌های خاصی برای





دارندگان این مشاغل وجود دارد. بر این اساس که شناسایی عوامل ایجادکننده ضربه روحی در سازمان و انجام مطالعات عمیق‌تری در خصوص نوع و میزان آن برای هر سازمان به طور مجزا و همچنین بررسی مجموعه مشاغل و شناسایی مشاغلی که هر چه بیشتر در معرض ضربه روحی قرار دارند، حایز اهمیت زیادی می‌باشد.

## ۶- منابع

- [1] Hormann S., Vivian P. (2005)"Toward an understanding of traumatized organizations and how to intervene in them trauma", *The Journal of Applied Behavioral Science*,3(11): 159-169.
- [2] Liisa V., Martin H., Michael G. (2009)"Why learning from failure isn't easy (and what to do about it) innovation trauma at sun micro system", *European Management Journal*,27(4): 112-145.
- [۳] پهلوان‌صادق ا.، عبداللهی ب. (۱۳۹۵) «طراحی الگوی ساختاری هشیاری سازمانی: پژوهشی آمیخته»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، شماره سوم، صص ۱۹-۴۲.
- [4] Langer E. (2005)"Well-being, mindfulness versus positive evaluation", *The Handbook of Positive Psychology*, pp.214-230.
- [۵] ممبینی یعقوب، ممبینی فریبا (۱۳۹۲) «الگوی نظری تحول‌آفرین مبتنی بر هوش سیاسی»، فصلنامه توسعه سازمانی پلیس، شماره سوم، صص ۳۷-۶۰.
- [6] Glomb T. M., Duffy M. K., Bono J. E., Yang T. (2012)"Mindfulness at work", *Research in Personnel and Human Resource Management*, 3(4) :115-157.
- [7] Weick K., Sutcliffe K. (2001)"Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity", *San Francisco, CA: Jossey-Bass*.
- [8] Langer E. J., Moldoveanu M.(2000)"The construct of mindfulness", *Journal of Social Issues*, 56(1):1-9.
- [۹] تیموری ه.، شائمی ع.، زارعی م. (۱۳۹۶) «رابطه ابعاد هوش سازمانی و کارآفرینی سازمانی»، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره دوم، صص ۱۱۵-۱۳۴.



- [10] Hoy W. K., Gage Ch. Q., Tarter C. J. (2006) "School mindfulness and faculty trust: Necessary conditions for each other?", *Educational Administration Quarterly*, 42(2): 236-225.
- [11] Ndubisi N. O. (2012) "Mindfulness, reliability, pre-emptive conflict handling, customer orientation and outcomes in Malaysia's healthcare sector", *Journal of Business Research*, 65(4):537-546.
- [12] Vivian P., Hormann S. (2013) "Organizational trauma and healing, Create Space, North Charleston ,SC. ISBN - 13:978- 147918851.
- [13] Dutton J., Frost P., Worline M., Lilius J., Kanov J. (2002) "Leading in times of trauma", *Harvard Business Review*, 80(1): 54-61.
- [۱۴] سرلک م. ع.، کولیوند پ. ح. (۱۳۹۴) «عوامل ایجاد کننده ترومای سازمانی در بیمارستان‌های خصوصی و راهکارهای کاهش آن: مورد مطالعه بیمارستان خاتم‌الانبیاء(ص)»، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، شماره سوم، صص ۱۲۱-۱۳۵.
- [۱۵] احمدی ف.، شیرازی ا. (۱۳۹۴) «طراحی و تبیین ابعاد محیطی سازمان اداره‌کننده ضربات روحی در بخش دولتی»، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، شماره سوم، صص ۹۱-۱۰۶.
- [16] Forbes D., Lewis V., Varker T., Phelps A., O'Donnell M., Wade D. J., Ruzek J.I., Watson P., Bryant R. A., Creamer M. (2011) "Psychological first aid following trauma: Implementation and evaluation framework for high-risk organizations", *Journal of Psychiatry*, 74(3):224-239.
- [17] Adams S. M., Zanzi A. (2006) "Developing political intelligence for making feasible decisions", *Journal of Management Development*, pp.351-367.
- [18] Lussier R. N., Achua C. F. (2010) "Leadership: Theory, applications and skill development" (4th ed), Cengage, USA.
- [۱۹] دوستار م.، ممبینی ی.، گودرزی م. (۱۳۹۵) «تأثیر رهبری تحول آفرین بر تغییرات سازمانی با تأکید بر نقش میانجی هوش سیاسی»، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، شماره سوم، صص ۸۹-۱۱۱.
- [20] Ferris G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P., Gilmore D. C. (2000) "Political skill at work", *Organizational Dynamics Journal*, 25(4): 25-37.
- [21] Deklerk M., Sasol F. (2007) "Healing emotional Trauma in organization", *Organization Development Journal*, 25(2): 35-41.



- [22] Peled A. (2000) "Politicking for success: the missing skill: *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1):21-29.
- [23] Perrewé P. L., Ferris G. R., Frink D. D., Anthony W. P. (2000)"Political skill: An antidote for workplace stressors", *The Academy of Management Executive*, 14(3):115-123.
- [24] Ferris G. R., Munyon T. P., Basik K., Buckley M. R. (2008)"The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components", *Human Resource Management Review*, 18(3): 146-163.