

فصلنامه روستا و توسعه، سال ۱۹، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۵، صفحات ۵۵-۷۵

## اصلاح سازمانی بخش توسعه روستایی بر مبنای هوش سیاسی مروجان

حمید برقی، سیدجابر علویون، و راضیه رحیمی\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۷/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۳/۱۷

### چکیده

مطالعه حاضر با هدف بررسی تأثیر هوش سیاسی مروجان کشاورزی در مورد اصلاح سازمانی جهاد کشاورزی در بخش توسعه روستایی صورت گرفت. جامعه آماری شامل ۱۰۹ کارشناس ترویج جهاد کشاورزی استان گیلان بود که به دو گروه تقسیم شدند، گروهی که بر ضرورت اصلاح ساختار فعلی برای توسعه روستایی تأکید داشتند و گروهی که چنین ضرورتی را متصور نبودند. طی پژوهشی توصیفی زمینه‌یاب، ارتباط معنی‌دار متغیرها در پنج بُعد شامل بازی اجتماعی، پویایی قدرت، شخصیت سیاسی، مدیریت استرس، و دانش عملی با نگرش نسبت به اصلاح سازمانی بخش توسعه روستایی سنجیده شد و با روش رگرسیون لجستیک، تبیین متغیرهای متمایزکننده دو گروه پاسخ‌دهنده صورت گرفت. نتایج نشان داد که ۷۲ درصد پاسخ‌دهندگان اصلاح سازمانی بخش توسعه روستایی را ضروری تشخیص می‌دهند و آن را در افزایش بهره‌وری مدیریت روستایی مؤثر می‌دانند. همچنین، بر پایه دیگر نتایج پژوهش، نه متغیر هوش سیاسی شامل همکاری

---

\* به ترتیب، دانشیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی دانشگاه اصفهان؛ نویسنده مسئول و دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی دانشگاه اصفهان (sj.alavion@yahoo.com)؛ دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی دانشگاه اصفهان.

سازمانی، ظاهر صادقانه مدیر، ارتباط با مقام بالادستی، آگاهی از پایگاه‌های قدرت، ترغیب، کنترل درونی، کانون تمرکز، باور در به‌کارگیری منابع، و دانش ضمنی در پیش‌بینی اصلاح سازمانی بخش توسعه روستایی نقش داشتند؛ و در نهایت، افراد با درک مثبت از مدیر و واحد کاری از سازگاری فردی بهتر با تغییر در سازمان برخوردار بودند.

**کلیدواژه‌ها:** هوش سیاسی، مروجان، اصلاح سازمانی، توسعه روستایی، گیلان (استان).

\*\*\*

#### مقدمه

امروزه، بزرگ‌ترین مسئله‌ای که هر سازمان با آن روبه‌روست، تحول و دگرگونی است. با توجه بدین سخن معروف که «هیچ چیز به‌جز تغییر، ثابت نیست»، تغییر در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر است. طبق تعریف، تغییر عبارت است از «حرکت از یک وضعیت باثبات به یک وضعیت دیگر از طریق یک رشته اقدامات و مراحل پیش‌بینی‌شده و با برنامه قبلی با هدف بهبود شرایط». در واقع، اصلاح سازمان به‌نوعی به تجدید نظر اصولی در سازمان دلالت دارد، تجدید نظری که بر نظام‌های ارزشی، اعتقادات و طرز تفکر موجود در داخل سازمان به‌گونه‌ای اثرگذار باشد که سازمان بتواند خود را با شتاب فزاینده تغییر هماهنگ کند. اصلاح و بهبود سازمان، چنانکه از معنی آن پیداست، به بهبود و پرورش توانایی‌های سازمان توجه دارد، تا حدی که سازمان بتواند به یک سطح مطلوب از عملکرد و ایفای نقش برسد و این سطح را حفظ کند (خاچیان و همکاران، ۱۳۹۱). در این راستا، هوش سیاسی، عاملی است که در ارزیابی سیاست سازمانی از طریق شکستن محدودیت‌های کلی تفکر و آماده کردن نقشه مسیر برای ارزیابی سیاست‌ها کمک می‌کند. توسعه مهارت‌های انتقادی نیازمند کمک مشترک افراد سازمان و تأثیرگذاری بر محیط سیاسی سازمان‌هاست و باید یادگیری مشترک در سازمان برای رسیدن به اهداف ایجاد شود (Reynoldsconsulting, 2011: 2). هوش سیاسی درباره فعالیت صادقانه به منظور رسیدن به اهداف و منافع مشترک است. برای اینکه افراد هوش سیاسی به‌دست آورند، لازم است پایه‌ها و منابع قدرت خود و یا دیگران را بشناسند و

مهارت‌های مذاکره خود را ارتقا دهند. همچنین، هوش سیاسی در پی دستیابی به داده‌ها و اطلاعاتی در محیط، رقبا و دولت است (Adams and Zanzi, 2006).

اهمیت موضوع موجب شده که برخی پژوهشگران به مطالعه و تحقیق در این زمینه پردازند. از معدود مطالعاتی که پژوهشگران کشورمان در ارتباط با هوش سیاسی در سازمان به انجام رسانده‌اند، می‌توان به مقاله ممبینی و ممبینی (۱۳۹۲) در ارتباط با الگوی نظری رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر هوش سیاسی اشاره داشت. در این پژوهش، با استناد به مدل اشرف و اقبال (Ashraf and Iqbal, 2011) در زمینه تأثیر هوش سیاسی بر تغییر مدیریت، با ایجاد تغییری در متغیرهای پنج‌گانه این مدل، الگوی مفهومی رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر هوش سیاسی ارائه شده که شامل متغیرهای بازی‌های اجتماعی، پویایی‌های قدرت، شخصیت سیاسی، صداقت آشکار و تسخیر احساسات است (ممبینی و ممبینی، ۱۳۹۲). از دیگر مقالاتی که در سال‌های اخیر به ابعاد هوش سیاسی در تغییر مدیریت پرداخته، همان پژوهش اشرف و اقبال (Ashraf and Iqbal, 2011) است که در آن، با تشریح هوش سیاسی، ابعاد پنج‌گانه آن بررسی شده، که شامل بازی‌های اجتماعی، پویایی قدرت، شخصیت سیاسی، مدیریت استرس و دانش عملی است. هدف این مقاله نشان دادن یک مدل نظری از هوش سیاسی رهبران سازمانی برای درک نقش هوش سیاسی در تغییر مدیریت سازمانی بوده و در آن، رویکردهای وابسته به هوش سیاسی برای ساخت مدل مرور شده است؛ و مقصود اصلی این بود که هوش سیاسی می‌تواند به تسهیل تغییر سازمانی کمک کند و در پایان نیز پیشنهاد شده است که ابعاد هوش سیاسی در پیش‌بینی تأثیرات تغییر سازمانی در نظر گرفته شوند (Ashraf and Iqbal, 2011).

نمونه‌هایی چند از مطالعات پژوهشگران کشور در زمینه تغییرات سازمانی عبارت‌اند از: تحلیل عوامل و الزامات نوین تجدید ساختار سازمانی ترویج کشاورزی ایرانی (آقاسی‌زاده، ۱۳۸۳)، بررسی رابطه میان آمادگی برای تغییر و ابعاد سازمان یادگیرنده (لگزیان و ملک‌زاده، ۱۳۸۹)، تأثیر عوامل زمینه‌ای تغییر بر تعهد به تغییر در فرایند خصوصی‌سازی در سازمان‌ها

(زاهدی و مرتضوی، ۱۳۸۹)، و چالش‌های مدیریت تغییر، تجارب مدیران در دانشکده‌های پرستاری و مامایی (خاچیان و همکاران، ۱۳۹۱). در بررسی آقاسی‌زاده (۱۳۸۳)، یک راه حل اصلی برای برون‌رفت از چالش‌های ساختار سازمانی ترویج کشاورزی توجه به الزامات تحول در ترویج ایران است که در صدر آن، الزامات زمینه‌ای (تسهیل‌گر/ حمایتی) است. این عامل خود شامل تدوین ضوابط ساختار سازمانی ویژه برای ترویج، تدوین شرح وظایف عملیاتی ترویج، تقویت جهت‌گیری ترویجی وزارتخانه، بهبود و اصلاح ترکیب و تعداد نیروی انسانی، ترویج تکریم کشاورزان به عنوان مخاطبان ترویج و فراهم‌سازی ابعاد حمایتی و پشتیبانی برای کشاورزان است. مطالعه لگزیان و ملک‌زاده (۱۳۸۹) به آزمون تجربی رابطه میان ابعاد یک سازمان یادگیرنده و آمادگی آن سازمان برای تغییر پرداخته و نتایج نشان داده است که بالاترین سطح ادراک از یک سازمان یادگیرنده، تأمین رهبری راهبردی است، در حالی که پایین‌ترین سطح مربوط به ایجاد رابطه با محیط است. همچنین، نتایج مطالعه خاچیان و همکاران (۱۳۹۱) نشان داد که از دیدگاه مدیران، درجه تمرکز در مدیریت، نقش و ویژگی‌های مدیر، و تغییر نگرش متناسب در کارکنان از چالش‌های مهم مدیریت تغییر به‌شمار می‌روند.

در بررسی و نقد و نظر پیرامون عملکرد سازمان ترویج کشورهای در حال توسعه و از جمله ایران، از علل ناکامی‌های ترویج، صاحب‌نظران و کارگزاران ترویج عوامل متعدد را برشمرده‌اند، که از جمله می‌توان به ساختار سازمانی آن اشاره کرد. در واقع، بسیاری بر این باورند که باید کامیابی‌ها و ناکامی‌های ترویج را در ساختار سازمانی جست‌وجو کرد (آقاسی‌زاده، ۱۳۸۳: ۸۰). اصلاح سازمانی در بخش کشاورزی و توسعه روستایی کشور با ادغام وزارتخانه‌های کشاورزی و جهاد سازندگی همراه بود که در نتیجه آن، وزارت جدید «جهاد کشاورزی» در سال ۱۳۷۹ تأسیس شد. ساختار موجود بیانگر آن است که بخش توسعه روستایی کاملاً در حاشیه قرار گرفته و در سازمان جهاد کشاورزی، به یک دفتر اداری محدود شده است، که ضرورت بازنگری در این ساختار احساس می‌شود. هدف اصلی تحقیق حاضر پیش‌بینی متغیرهایی از هوش سیاسی است که مروجان در ضرورت اصلاح سازمانی بخش

توسعه روستایی بیان می‌کنند. بدین منظور، اهداف اختصاصی بدین شرح مورد توجه قرار گرفت:

- تحلیل همبستگی متغیرهای هوش سیاسی و اصلاح سازمانی بخش توسعه روستایی؛
- بررسی متغیرهای مؤثر بر اصلاح سازمانی بخش روستایی با استفاده از نسبت شانس رگرسیون لجستیک؛ و
- شناسایی نگرش پاسخ‌دهندگان در ارتباط با نحوه اصلاح سازمانی توسعه روستایی.

## مبانی نظری

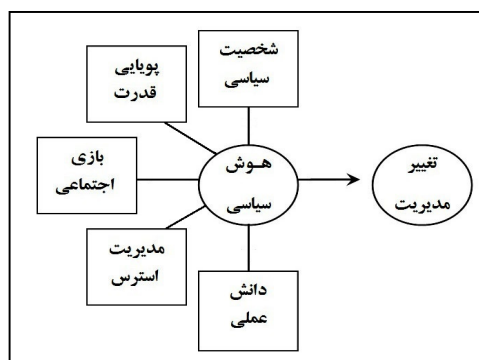
### تجدید ساختار سازمانی ترویج کشاورزی کشور

ساختار سازمانی ترویج کشاورزی ایران، علی‌رغم تحول در دیدگاه‌های مدیریتی و دیدگاه‌های نوین ترویج، همچنان به صورت گذشته‌نگر، مسیر سازمانی خود را طی می‌کند. بنا به تعاریف اصطلاحات مدیریتی، ساختار سازمانی ترویج ایران یک ساختار غیرارگانیک، عمودی، سلسله‌مراتبی و سستی است. ضرورت دگرگون‌سازی این ساختار به سوی ساختار ارگانیک، شبکه‌ای، مسطح (افقی) و نوین مورد تأکید قرار گرفته است. در یک طبقه‌بندی کلی، می‌توان دریافت که به طور کلی، عوامل و الزامات طراحی ساختار نوین ترویج کشاورزی ایران در چهار مقوله نیازهای جهانی عام، نیازهای خاص ترویج ایران، نظریات مدیریتی، و الزامات قانونی نوین قابل تفکیک و طبقه‌بندی است. مقصود از نیازهای عام تغییر ساختار، نکات جهان‌گستری است که در عرصه ترویج کشورهای جهان و به ویژه کشورهای در حال توسعه وجود دارد و در حرکت به سمت ساختار جدید ترویج، الزاماً باید مورد توجه قرار گیرند. این نیازها در قالب اندیشه‌ها و مفاهیمی مطرح‌اند که امروزه، از سوی صاحب‌نظران ترویج، سازمان‌های جهانی چون بانک جهانی، فائو و اندیشمندان حوزه توسعه کشاورزی بیان شده‌اند. مقصود از نیازهای خاص ترویج ایران، آن دسته از مشکلات و نقیصه‌هایی است که در ساختار سازمانی ترویج ملاحظه می‌شود. ترویج کشاورزی، به دلیل ذات و ماهیت فعالیت‌های خود، از رشته‌های

متعدد علمی بهره می‌گیرد که این رشته‌ها در طیفی گسترده از علوم انسانی و اجتماعی طبقه‌بندی می‌شوند. مدیریت نیز از جمله شاخه‌هایی است که ترویج از آن بهره می‌جوید. در واقع، نظریه‌های مدیریت، در قالب یک زمینه جامع و وسیع، دربرگیرنده رهنمودهای اساسی برای طراحی سازوکارهای مناسب به‌منظور مواجهه با چالش‌های سازمانی و ساختار سازمانی است. در این خصوص، طرح دیدگاه‌های مدیریتی موجب می‌شود که در تدوین ساختار ترویج، سیر تحول اندیشه‌های مدیریتی و الزامات نوین برآمده از آن مورد توجه واقع شود و در نهایت، تحولات قانونی نوین تأثیرگذار بر ساختار ترویج ایران در قالب یک الزام دیگر مورد اشاره است (آقاسی‌زاده، ۱۳۸۳: ۹۱).

### هوش سیاسی

در ارتباط با تأثیر هوش سیاسی بر تغییر مدیریت سازمانی، پنج عامل تعریف شده است، که عبارت‌اند از: (۱) بازی‌های اجتماعی<sup>(۱)</sup>، (۲) پویایی قدرت<sup>(۲)</sup>، (۳) شخصیت سیاسی<sup>(۳)</sup>، (۴) مدیریت استرس<sup>(۴)</sup>، و (۵) دانش عملی<sup>(۵)</sup> (Ashraf and Iqbal, 2011).



مأخذ: Ashraf and Iqbal, 2011

شکل ۱- رابطه هوش سیاسی و تغییر مدیریت سازمانی

بازی‌های اجتماعی؛ شامل متغیرهای همکاری<sup>(۶)</sup> (میزان مشارکت در سازمان)، رقابت<sup>(۷)</sup> (رقابت‌پذیری سازمان با دیگر سازمان‌ها از لحاظ بهره‌وری و نیروی انسانی)، نفوذ و تأثیر<sup>(۸)</sup> (میزان قدرت مدیران سازمان در تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان)، ذهن‌خوانی<sup>(۹)</sup> (ذهن‌خوانی مدیران از طریق رفتارشناسی و شناخت تفکر)، پذیرش نقش<sup>(۱۰)</sup> (میزان مسئولیت‌پذیری در سازمان)، تبادل علایق<sup>(۱۱)</sup> (میزان تبادل اطلاعات و عقاید در سازمان)، کنترل موقعیت اجتماعی<sup>(۱۲)</sup>، ظاهر صادقانه<sup>(۱۳)</sup>، و شبکه ارتباطی مناسب<sup>(۱۴)</sup> (ارتباط بخش‌های مختلف سازمانی).

پویایی قدرت؛ شامل متغیرهای غلبه بر مقاومت دیگران<sup>(۱۵)</sup> (بهره‌مندی مدیر از آگاه‌سازی، مشارکت و حمایت در صورت مقاومت کارکنان)، آگاهی و شناخت از پایگاه‌های قدرت<sup>(۱۶)</sup> (آگاهی از توانایی درون و برون‌سازمانی)، اعتبار<sup>(۱۷)</sup>، بهره‌مندی از مزایای زبان، اطلاعات و طنز<sup>(۱۸)</sup>، وابستگی درون‌سازمانی<sup>(۱۹)</sup> (میزان وابستگی واحدهای سازمان)، و متوسل شدن به مقام بالادستی<sup>(۲۰)</sup> (ارتباط با مدیران بالادستی).

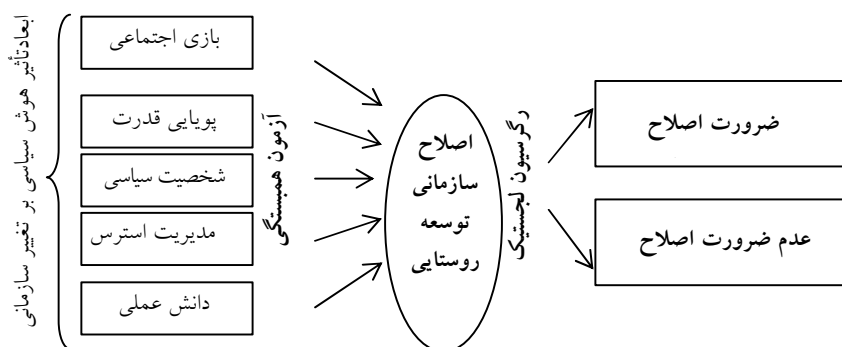
شخصیت سیاسی؛ شامل متغیرهای قابلیت تفسیر وضعیت سیاسی<sup>(۲۱)</sup>، ترغیب<sup>(۲۲)</sup> (تشویق به خلاقیت)، کاربرد بیان برای پیشبرد امور<sup>(۲۳)</sup>، تمرکز فعال<sup>(۲۴)</sup>، منبع کنترل درونی<sup>(۲۵)</sup> (مسئولیت‌پذیری مدیر در صورت بروز مشکل)، و کانون توجه و تمرکز<sup>(۲۶)</sup> (تمرکز فردی مدیران بر نحوه مدیریت و مهارت ارتباطی آنها).

مدیریت/استرس؛ رهبران سیاسی متبحر قادر به مدیریت استرس با استفاده از انعطاف‌پذیری هستند و از هوش سیاسی به عنوان پادزهر بهره می‌برند. استرس ممکن است به افزایش رقابت بینجامد و در سازمان تأثیر منفی داشته باشد. هوش سیاسی در کنترل این موارد موفق خواهد بود و به نشاط کاری کمک خواهد کرد. مدیریت استرس شامل متغیرهای کنترل فردی<sup>(۲۷)</sup>، اعتماد به نفس در کنترل احساسات و تعاملات<sup>(۲۸)</sup>، و اعتقاد به به‌کارگیری مؤثر منابع سازمان<sup>(۲۹)</sup> است (Ashraf and Iqbal, 2011).

دانش عملی؛ شامل دو متغیر دانش ضمنی<sup>(۳۰)</sup> (تجارب و مهارت‌های شخصی) (Perrewe et al, 2000) و هوش عملی<sup>(۳۱)</sup> (هوشی که با بهره‌گیری از آن، بتوان به چاره‌جویی در آن دسته از موقعیت‌ها یا مسائل زندگی روزمره پرداخت که اغلب با هوش آکادمیک یا تحصیلی قابل حل نیستند (Ferris et al., 2009).

### روش تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی زمینه‌یاب است. برای رسیدن به هدف اصلی تحقیق، مدل مفهومی با بهره‌گیری از مدل اشرف و اقبال (Ashraf and Iqbal, 2011) به صورت شکل زیر ترسیم شده است:



شکل ۲- مدل مفهومی تحقیق

ابزار پژوهش مبتنی بر پرسشنامه‌ای بوده که در پنج بخش اصلی تنظیم شده است. متغیرها در ارتباط با تأثیر هوش سیاسی بر تغییر مدیریت در عامل‌های بازی اجتماعی، پویایی قدرت، شخصیت سیاسی، مدیریت استرس، و دانش عملی انتخاب شدند (جدول ۱). برای رسیدن به پرسشنامه مطلوب، روایی و محتوای آن با نظر اساتید مرکز آموزش کشاورزی و



کارشناسان ارشد ترویج کشاورزی گیلان تعیین و پس از مصاحبه حضوری، نظرات اصلاحی اعمال شد. محاسبه پایایی پرسشنامه نیز با آلفای کرونباخ صورت گرفت. برای تحلیل ارتباط معنی‌دار متغیرها، از ضرایب همبستگی و در تبیین متغیرهای متمایزکننده دو گروه در مورد اصلاح سازمانی، از رگرسیون لجستیک استفاده شد. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۰۹ مروج کشاورزی شاغل در ۵۹ مرکز خدمات کشاورزی استان گیلان (به صورت تمام‌شمار) بوده است.

#### جدول ۱- پایایی متغیرهای تحقیق

عوامل	متغیر	آلفای کرونباخ
بازی‌های اجتماعی	همکاری، رقابت، نفوذ و تأثیر، ذهن‌خوانی، پذیرش نقش، تبادل علایق، کنترل موقعیت اجتماعی، ظاهر صادقانه، شبکه ارتباطی	۰/۸۲
پویایی قدرت	غلبه بر مقاومت دیگران، آگاهی از پایگاه‌های قدرت، اعتبار، شوخ‌طبعی، وابستگی درون‌سازمانی، متوسل شدن به مقام بالادستی	۰/۸۳
شخصیت سیاسی	تفسیر وضعیت سیاسی، ترغیب، کاربرد بیان برای پیشبرد امور، کنترل تمرکز، مدیریت و کنترل درونی، کنون توجه و تمرکز	۰/۸۶
مدیریت استرس	کنترل فردی، اعتماد به نفس در تعاملات، اعتقاد در به‌کارگیری منابع	۰/۸۹
دانش عملی	دانش ضمنی، هوش عملی	۰/۸۴

مأخذ: یافته‌های تحقیق

#### نتایج و بحث

از کل افراد پاسخ‌دهنده به سؤالات پرسشنامه، ۲۳/۵ درصد زن و ۷۶/۴ درصد مرد بودند؛ ۹/۱۷ درصد ۲۵ تا ۳۵ سال، ۳۵/۷ درصد ۳۶ تا ۴۵ سال، ۴۴/۱ درصد ۴۶ تا ۵۵ سال و یازده درصد نیز بالاتر از ۵۶ سال سن داشتند. در ارتباط با سمت سازمانی، یازده درصد کمک کارشناس، ۴۶/۸ درصد کارشناس و ۴۲/۲ درصد کارشناس ارشد بودند (جدول ۲).

جدول ۲- ویژگی‌های پاسخگویان

جنسیت	فراوانی	درصد
زن	۲۸	۲۳/۵
مرد	۹۱	۷۶/۴
سن	فراوانی	درصد
۲۵ تا ۳۵ سال	۱۰	۹/۱۷
۳۶ تا ۴۵ سال	۳۹	۳۵/۷
۴۶ تا ۵۵ سال	۴۸	۴۴/۱
۵۶ سال به بالا	۱۲	۱۱
سمت سازمانی	فراوانی	درصد
کمک کارشناس	۱۲	۱۱
کارشناس	۵۱	۴۶/۸
کارشناس ارشد	۴۶	۴۲/۲

مأخذ: یافته‌های تحقیق

### تحلیل همبستگی در تعیین ارتباط متغیرها با اصلاح سازمانی توسعه روستایی

از مجموع ۲۶ متغیر، بیست متغیر با اصلاح سازمانی همبستگی مثبت داشتند (جدول ۳). در عامل بازی اجتماعی، همبستگی شش متغیر (همکاری، رقابت‌پذیری، پذیرفتن نقش، تبادل اطلاعات، ظاهر صادقانه و ارتباط بخش‌های مختلف سازمان) با اصلاح سازمانی جدید بود. در مورد سه متغیر (قدرت تأثیر بر رفتار کارکنان، ذهن‌خوانی مدیران، و کنترل موقعیت اجتماعی) ارتباط معنی‌دار یافت نشد.

در عامل پویایی قدرت، چهار متغیر (آگاهی مدیران از پایگاه‌های قدرت، اعتبار مدیریتی، وابستگی واحدهای سازمان، و ارتباط سازمان با مدیران بالادستی) همبستگی مثبت با اصلاح سازمانی داشتند و در مورد دو متغیر (غلبه مدیران بر مقاومت و شوخ‌طبعی مدیران)، ارتباط معنی‌دار یافت نشد.

## جدول ۳- تحلیل همبستگی متغیرهای هوش سیاسی با اصلاح سازمانی توسعه روستایی

همبستگی با اصلاح سازمانی			عوامل و متغیرهای هوش سیاسی	
همبستگی	معنی داری	ضریب	متغیر	عامل
مثبت	۰/۰۰	۰/۷۸	همکاری در سازمان	بازی اجتماعی
مثبت	۰/۰۲	۰/۲۷	رقابت پذیری سازمان با دیگر سازمان‌ها در بهره‌وری و نیروی انسانی	
ندارد	۰/۲۵	۰/۳۱	قدرت مدیران سازمان در راستای تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان	
ندارد	۰/۰۸	۰/۴۴	ذهن‌خوانی مدیران از طریق رفتارشناسی و شناخت تفکر کارکنان	
مثبت	۰/۰۱	۰/۶۹	پذیرفتن نقش و مسئولیت‌پذیری در سازمان	
مثبت	۰/۰۴	۰/۵۷	تبادل اطلاعات، نظر و عقاید در سازمان	
ندارد	۰/۰۹	۰/۶۷	کنترل موقعیت اجتماعی مدیران از طریق سیاست، سازمان‌دهی و تکریم	
مثبت	۰/۰۰	۰/۵۳	ظاهر صادقانه مدیر	
مثبت	۰/۰۳	۰/۸۹	ارتباط بخش‌های مختلف سازمانی در راستای پیشبرد امور	
ندارد	۰/۷۵	۰/۶۹	غلبه مدیران بر مقاومت کارکنان از طریق آگاه‌سازی، مشارکت و حمایت	پویایی قدرت
مثبت	۰/۰۰	۰/۶۹	آگاهی مدیران از پایگاه‌های قدرت و توانمندی درون و برون‌سازمانی	
مثبت	۰/۰۲	۰/۳۵	اعتبار مدیریتی مدیران سازمان	
ندارد	۰/۴۳	۰/۶۹	بهره‌مندی مدیران از شوخ‌طبعی	
مثبت	۰/۰۳	۰/۵۷	وابستگی واحدهای سازمان از نظر منابع و وظایف	
مثبت	۰/۰۰	۰/۸۵	ارتباط سازمان با مقام بالادستی (مدیران کل وزارتخانه برای پیشبرد امور)	
مثبت	۰/۰۱	۰/۷۹	قابلیت تفسیر و تشریح سیاست سازمانی از سوی مدیران	
مثبت	۰/۰۰	۰/۹۱	ترغیب به خلاقیت و نوآوری در سازمان	
ندارد	۰/۹۱	۰/۵۷	کاربرد بیان مدیران برای پیشبرد امور	
مثبت	۰/۰۱	۰/۶۶	تمرکز بر فعالیت کارکنان توسط مدیر	سیاسی
مثبت	۰/۰۰	۰/۷۱	کنترل درونی (مسئولیت‌پذیری مدیران در صورت بروز مشکل در سازمان)	
مثبت	۰/۰۰	۰/۷۸	کانون تمرکز (تمرکز فردی مدیران بر نحوه مدیریت و مهارت ارتباطی)	
مثبت	۰/۰۱	۰/۶۹	کنترل فردی و انضباط مدیریتی در مورد مدیران سازمان	مدیریت استرس
مثبت	۰/۰۰	۰/۶۲	به‌کارگیری صحیح منابع در سازمان	
مثبت	۰/۰۰	۰/۵۱	اعتماد به نفس در تعاملات مدیران	
مثبت	۰/۰۰	۰/۶۹	دانش ضمنی (تجربه و مهارت مدیران سازمانی در پیشبرد امور سازمان)	دانش عملی
مثبت	۰/۰۰	۰/۳۷	کاربرد هوش عملی (جدا از هوش تحصیلی) در حل مسائل سازمان	

مأخذ: یافته‌های تحقیق

در عامل شخصیت سیاسی، پنج متغیر (قابلیت تفسیر و تشریح سیاست سازمانی، ترغیب به خلاقیت، تمرکز بر فعالیت کارکنان، کنترل درونی، و کانون تمرکز) همبستگی مثبت با اصلاح سازمانی داشتند و در مورد متغیر «کاربرد بیان برای پیشبرد امور» ارتباط معنی دار یافت نشد. در عامل مدیریت استرس، هر سه متغیر (کنترل فردی، به کارگیری صحیح منابع، و اعتماد به نفس در تعاملات) همبستگی مثبت با اصلاح سازمانی داشتند. در عامل دانش عملی نیز هر دو متغیر (دانش ضمنی و کاربرد هوش عملی) ارتباط معنی دار داشتند.

#### بررسی تأثیرگذاری متغیرهای «هوش سیاسی» بر «اصلاح سازمانی بخش روستایی»

به طور کلی، برای سنجش اثر چند متغیر مستقل بر متغیر وابسته پژوهش که از نوع اسمی دووجهی است، از رگرسیون لجستیک استفاده می شود. در پژوهش حاضر نیز به منظور مقایسه رخداد اصلاح سازمانی بخش توسعه روستایی در دیدگاه دو گروه مروجان، رگرسیون لجستیک به کار گرفته شده است.

در این مدل، رخداد پذیرش را به صورت یک متغیر دوحالتی (که دو مقدار  $y=1$ ، اگر مروج ضرورت اصلاح سازمانی را بپذیرد و  $y=0$ ، اگر ضرورت اصلاح سازمانی را نپذیرد) در نظر گرفته شد؛ آنگاه با بهره گیری از بیست متغیر مستقل که همبستگی مثبت با پذیرش داشتند، تحلیل لجستیک صورت گرفت. از این رو، بر اساس جدول طبقه بندی با اطمینان ۶۱/۷ درصد می توان تغییرات متغیر وابسته را تبیین کرد (جدول ۴). از مجموع بیست متغیر یادشده، نتایج برای یازده متغیر معنی دار نبود؛ و اما برای نه متغیر دیگر، نتایج به دست آمده بدین شرح است:

عامل بازی های اجتماعی: در متغیر اعتقاد به وجود همکاری سازمانی، در مقابل عدم اعتقاد به همکاری، احتمال نگرش مثبت به ضرورت اصلاح سازمانی بخش توسعه روستایی ۶/۳۳۱ برابر افزایش می یابد؛ و در متغیر درک ظاهر صادقانه مدیران، احتمال موافقت افراد با اصلاح سازمانی ۳/۲۵۷ برابر بیش از افرادی است که درک مثبت از رفتار صادقانه مدیران ندارند.

عامل پویایی قدرت: برای متغیر داشتن مدیر آگاه از پایگاه قدرت و ارتباط بالادستی سازمان، شانس موافقت با اصلاح سازمانی برای افرادی که چنین مدیران و مجموعه‌ای را دارند، به ترتیب، ۵/۷۲۶ و ۴/۸۲۵ برابر بیش از افرادی است که مدیران خود را فاقد این ویژگی می‌دانند.

عامل شخصیت سیاسی: در گروهی از افراد که دارای مدیرانی با قابلیت ترغیب بودند، احتمال موافقت با اصلاح سازمانی ۹۰/۷ درصد بیش از گروه فاقد این‌گونه مدیران است. همچنین، در متغیرهای کنترل درونی و کانون تمرکز، شانس موافقت با اصلاح سازمانی، به ترتیب، ۹۵/۸ و ۸۲/۹ درصد بیش از گروهی است که مدیران خود را دارای چنین ویژگی‌هایی نمی‌دانند.

عامل مدیریت استرس: برای متغیر مدیران باورمند به کارگیری منابع، احتمال ضرورت اصلاح سازمانی در مقابل گروهی که چنین ضرورتی را متصور نیستند، ۲/۶۳۹ برابر بیشتر است.

عامل دانش عملی: احتمال ضرورت اصلاح سازمان در بخش توسعه روستایی در گروهی از پاسخ‌دهندگان که کاربرد دانش ضمنی (تجربه و مهارت مدیران) را درک کرده‌اند، ۲/۲۴۲ برابر بیش از گروهی است که در چنین فضایی نبوده‌اند (جدول ۵).

#### جدول ۴- طبقه‌بندی مشاهده‌ها و پیش‌بینی در مدل

مشاهده‌ها	فراوانی	درصد صحت پیش‌بینی
نگرش مبنی بر ضرورت اصلاح سازمانی در بخش توسعه روستایی	۴۴	۱۰۰
نگرش مبنی بر عدم ضرورت اصلاح سازمانی در بخش توسعه روستایی	۲۵	۰
دقت پیش‌بینی		۶۱/۷

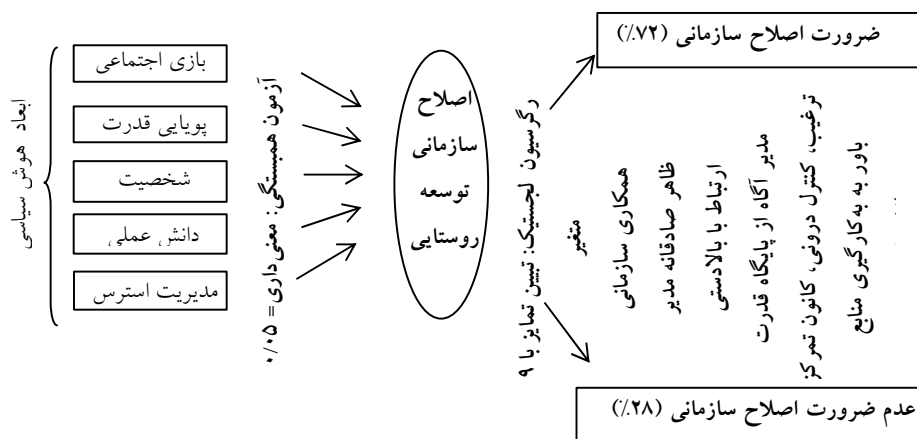
مأخذ: یافته‌های تحقیق

جدول ۵- نتایج میزان شانس متغیرها در ارتباط با ضرورت اصلاح سازمانی در بخش توسعه روستایی

عامل	متغیرها	ضریب	نسبت شانس	CI (۹۵ درصد)	
				حد بالا	حد پایین
بازی اجتماعی	همکاری سازمانی	۰/۷۰۷*	۶/۳۳۱	۶/۵۴۶	۶/۲۴۱
	ظاهر صادفانه مدیر	۰/۶۷۱*	۳/۲۵۷	۳/۳۴۵	۲/۶۱۶
پویایی قدرت	ارتباط با بالادستی سازمان	۰/۷۴۳*	۴/۸۲۵	۴/۹۸۱	۴/۵۲۷
	مدیران آگاه از پایگاه قدرت	۰/۶۴۵*	۵/۷۲۶	۵/۹۷۱	۵/۱۴۴
شخصیت سیاسی	ترغیب	۰/۶۹۴*	۱/۹۰۷	۱/۹۹۶	۱/۵۸۳
	کنترل درونی	۰/۵۹۲*	۱/۹۵۸	۱/۹۸۱	۱/۹۳۳
مدیریت استرس	کنون تمرکز	۰/۴۶۳*	۱/۸۲۹	۱/۸۴۷	۱/۸۰۱
	باور به به کارگیری منابع سازمان	۰/۴۷۷*	۲/۶۳۹	۲/۷۴۶	۲/۶۲۳
دانش عملی	دانش ضمنی	۰/۹۵۶*	۲/۲۴۲	۲/۵۷۹	۱/۱۰۳

\* سطح معنی داری کمتر از یک درصد

مأخذ: یافته‌های تحقیق



شکل ۳- مدل پیش‌بینی متغیرهای مؤثر بر اصلاح سازمانی بخش توسعه روستایی بر مبنای

هوش سیاسی

### شناسایی نگرش پاسخ‌دهندگان در ارتباط با نحوه اصلاح سازمانی

۷۲ درصد پاسخ‌دهندگان معتقد بودند که ضرورت دارد ساختاری جدید برای توسعه روستایی ایجاد شود و در سطح استان، به صورت اداره کل به فعالیت بپردازد؛ همچنین، با میانگین بالا، اظهار داشتند که این ساختار به افزایش بهره‌وری مدیریت روستایی کمک خواهد کرد و لازم است اعطای مسئولیت با اولویت کارشناسان بومی صورت گیرد و نیز با هدف عدم پراکندگی نهادهای روستایی، مراکز خدمات ترویج جهاد کشاورزی دهستان‌ها زیر نظر اداره کل توسعه روستایی در هر استان قرار گیرد و در سازمان جدید، معاونت‌هایی نظیر «ترویج کشاورزی»، «شوراهای روستایی»، «گردشگری روستایی»، و «فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) روستایی» ایجاد شود (جدول ۶).

جدول ۶- نگرش مروجان درباره نحوه اصلاح سازمانی بخش توسعه روستایی

خیر	بلی	گویه
٪۲۸	٪۷۲	ضرورت اصلاح به صورت تأسیس سازمان توسعه روستایی با ادارات کل استانی
انحراف معیار	میانگین از ۵	گویه
۰/۲۶	۴/۲۶	افزایش بهره‌وری مدیریت روستایی با تأسیس سازمان توسعه روستایی
۰/۳۷	۴/۰۳	اعطای مدیریت به کارشناسان بومی و توجه به مباحث مشارکتی
۰/۴۱	۳/۹۷	ایجاد معاونت‌های ترویج کشاورزی، شوراهای روستایی، گردشگری روستایی و فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) روستایی در سازمان توسعه روستایی

مأخذ: یافته‌های تحقیق

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که هر پنج عامل هوش سیاسی شامل بازی اجتماعی، پویایی قدرت، شخصیت سیاسی، مدیریت استرس، و دانش عملی بر نگرش نسبت به اصلاح ساختار سازمانی در بخش توسعه روستایی مؤثر بودند. اشرف و اقبال (Ashraf and Iqbal, 2011) در

مقاله بنیادی خود که به بررسی ابعاد هوش سیاسی در تغییر مدیریت پرداخته بودند، این پنج متغیر را تأثیرگذار دانستند، که تحقیق حاضر تأییدی بر نتیجه پژوهش آنهاست.

نتایج رگرسیون لجستیک از تبیین نه متغیر (همکاری سازمانی، ظاهر صادفانه مدیر، ارتباط با مقام بالادستی، آگاهی از پایگاه‌های قدرت، ترغیب، کنترل درونی، کانون تمرکز، باور به به‌کارگیری منابع، و دانش ضمنی) در ارتباط با ضرورت اصلاح سازمانی در بخش توسعه روستایی گزارش می‌دهد، که نقش آنها در تمایز دو گروه هدف اهمیت داشت. همچنین، میزان شانس متغیرها بیانگر آن است که از نظر پاسخ‌دهندگان، تأثیرگذاری عوامل بازی اجتماعی و پویایی قدرت در اصلاح سازمانی بیشتر بود.

یافته‌ها نشان می‌دهد که متغیرهای ترغیب به خلاقیت در سازمان با ضریب ۰/۹۱ و ارتباط بخش‌های مختلف سازمانی با ضریب ۰/۸۹ با اصلاح سازمانی بخش توسعه روستایی همبستگی بالا داشتند، که همسو با نتایج لگزیان و ملک‌زاده (۱۳۸۹) در تأیید ارتباط معنی‌دار ترغیب، ارتباط سازمان و توانمندسازی افراد با آمادگی سازمانی برای تغییر بوده است.

همچنین، یافته دیگر تحقیق حاضر از ارتباط معنی‌دار با همبستگی نسبتاً بالا بین «کنترل درونی و کانون تمرکز» و «اصلاح سازمانی» حکایت دارد که مطابق با یافته زاهدی و مرتضوی (۱۳۸۹) است. این نکته بدین معناست که از دیدگاه مروجان، در صورت بروز بحران و مشکل در سازمان، مدیران از نگرشی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری برخوردارند که در اصطلاح، «کنترل درونی» نام دارد و همچنین، تمرکز فردی مدیران را بر نحوه مدیریت و مهارت ارتباطی مناسب دانسته‌اند که «کانون تمرکز» نامیده می‌شود.

بر پایه یافته‌های خاچیان و همکاران (۱۳۹۱)، افراد با درک مثبت از مدیر و احساس حمایت از سوی او و درک مثبت از تغییر، از سازگاری فردی بهتر با تغییر در سازمان برخوردارند. بنابراین، می‌توان این‌گونه بیان داشت که فضای کاری مناسب و ارتباط خوب مدیر و کارشناس بر نگرش افراد نسبت به ایجاد تحول مثبت در سازمان تأثیرگذار است.



در نهایت، طبق نتایج به دست آمده از نگرش پاسخ‌دهندگان، پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود:

تأسیس سازمان توسعه روستایی؛ یک سازمان کشوری و مستقل برای توسعه روستایی که در استان‌ها به صورت اداره کل به فعالیت بپردازد.

ایجاد معاونت‌هایی نظیر ترویج کشاورزی، فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) روستایی، گردشگری روستایی و شوراهای روستایی در سازمان توسعه روستایی؛ با توجه به ضرورت یکپارچه‌سازی نهادهای روستایی، لازم است برای نمونه، مراکز جهاد کشاورزی دهستان‌ها زیر نظر اداره کل توسعه روستایی هر استان قرار گیرد و در آن، معاونتی نظیر ترویج (با هدف ترویج تخصصی) ایجاد شود. یکی از نارسایی‌های ساختاری ترویج ایران نامشخص بودن جایگاه ترویج تخصصی در این نهاد است. مقصود از ترویج تخصصی توجه ترویج به امور تخصصی کشاورزی چون زراعت، باغبانی، دامپروری و دامپزشکی و نیز منابع طبیعی و شیلات در قالب ساختار سازمانی است. در ساختار نوین، ترویج برای تغییر در دانش، بینش و مهارت کشاورزان الزاماً باید با رویکرد تخصصی همراه شود و بدون اتکای ساختار سازمانی بر ترویج تخصصی، فعالیت‌های ترویج به حیطه‌های عام و مباحث فرهنگی و اجتماعی محدود خواهد شد. با مبنا قرار گرفتن ترویج تخصصی، لزوماً اجزای ساختار سازمانی (وظایف، دوایر، سمت‌ها و تصمیم‌گیری) تغییر خواهند یافت (آقاسی‌زاده، ۱۳۸۳: ۸۹). ادغام نهادهای پراکنده روستایی در قالب یک سازمان به افزایش بهره‌وری کمک خواهد کرد. همچنان‌که مرادی و آگهی (۱۳۹۳) در واکاوی چالش‌های مدیریت روستایی بیان داشتند، دهیاری‌ها با چالش‌هایی نظیر عدم آگاهی مردم و سازمان‌های محلی و دولتی با دهیار و نیز عدم همکاری و حمایت سازمان‌های محلی و دولتی مواجه‌اند.

ایجاد دفتر حکمرانی روستایی و تقویت مشارکت محلی از سوی سازمان؛ با نگاهی به راهبردهای توسعه روستایی در دهه ۲۰۰۰، می‌توان دریافت که در این دهه، به راهبردهای اجتماعی (عدم تمرکز، حکمرانی خوب، و مشارکت انتقادی) به‌ویژه توجه شده است (Ellis and Biggs, 2001: 439). همچنین، تقدیسی و علویون (۱۳۹۳) در ارتباط با نظام برنامه‌ریزی راهبردی توسعه پایدار روستایی دو گزینه راهبرد رشد «متوازن صنعت-کشاورزی» و «حکمرانی روستایی» را معرفی کردند؛ به گفته آنها، در حکمرانی روستایی، مدل‌های زیست‌محیطی مانند جنبش مراقبت از زمین<sup>(۳۱)</sup> در استرالیا و تعاونی‌های زیست‌محیطی<sup>(۳۲)</sup> در هلند و مدل سیاسی مانند پانچایاتی راج<sup>(۳۳)</sup> در هند الگوهای مناسب برای مدیریت روستایی کشور به‌شمار می‌روند. از این‌رو، به‌ویژه توجه به نظام پانچایاتی راج هند که تقریباً معادل شوراهای روستایی کشورمان است و اعطای مسئولیت قانون‌گذاری و استقلال نسبی بدین نهاد روستایی گامی در راستای تکامل آن خواهد بود (تقدیسی و علویون، ۱۳۹۳: ۱۲). در ارتباط با مبحث مشارکت محلی، معتمد و همکاران (۱۳۹۳) بدین نتیجه رسیدند که اولویت تقاضای روستاییان از مراکز جهاد کشاورزی به مسائل اقتصادی برمی‌گردد و مستلزم تأمین اعتبار است؛ و از این‌رو، آنها تأسیس صندوق‌های خرد محلی را توصیه کرده‌اند. بنابراین، نقش سازمان توسعه روستایی در سازمان‌دهی و جهت‌دهی روستاییان در زمینه فعالیت‌های مشارکتی درخور اهمیت خواهد بود.

#### محدودیت‌های تحقیق

تحقیق حاضر، با حجم نمونه محدود و با تمرکز بر استان گیلان صورت پذیرفت که تعمیم‌پذیری آن را به سایر استان‌ها دشوار می‌سازد و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش حاضر به‌ویژه مروجان دولتی بخش روستایی نیز احتمالاً تعمیم یافته‌ها را به جمعیت‌های دیگر روستایی (جمعیت دهیاران، شوراهای روستایی، و کارشناسان ناظر کشاورزی) بدون انجام پژوهش‌های مشابه برنمی‌تابد.

## یادداشت‌ها

1. social games
2. power dynamism
3. political personality
4. effective stress management
5. practical knowledge
6. co-operation
7. competition
8. influence
9. mind reading
10. role taking
11. exchanging favors
12. controlling social situations
13. appearing sincere
14. networking well
15. overcoming others' resistance
16. awareness and understanding of multiple power bases
17. reputation
18. using language, information and humor derive benefits
19. inter-unit dependency
20. upwards appeals
21. ability to interpret a political situation
22. persuasion
23. using language to one's benefit
24. pro-active focus
25. internal locus of control
26. focus attention ability
27. interpersonal control
28. confidence in controlling impressions and interactions
29. belief in effectively using resources
30. tacit knowledge
31. practical intelligence
32. Landcare Movement
33. environmental cooperatives
34. Panchayati Raj

## منابع

- آقاسی زاده، ف. (۱۳۸۳)، «تحلیل عوامل و الزامات نوین تجدید ساختار سازمانی ترویج کشاورزی ایران». *پژوهش و سازندگی*، شماره ۶۴، صص ۸۰-۹۳.
- خاچیان، آ؛ منوچهری، ه؛ بازارگادی، م؛ و اکبرزاده باغبان، ع. (۱۳۹۱)، «چالش‌های مدیریت تغییر، تجارب مدیران در دانشکده‌های پرستاری و مامایی». *مجله دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی تهران*، دوره ۱۸، شماره ۱۱، صص ۷۹-۸۸.
- لگزیان، م. و ملک‌زاده، غ. (۱۳۸۹)، «بررسی رابطه میان آمادگی برای تغییر و ابعاد سازمان یادگیرنده». *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۴، صص ۱۴۹-۱۶۸.
- زاهدی، ش. و مرتضوی، ل. (۱۳۸۹)، «تأثیر عوامل زمینه‌ای تغییر بر تعهد به تغییر در فرایند خصوصی‌سازی در سازمان‌ها». *دانش و توسعه*، شماره ۳۴، صص ۲۰-۵۲.
- تقدیسی، ا. و علویون، س. ج. (۱۳۹۳)، «بررسی راهبردها و مدل‌های توسعه اقتصادی و روستایی کشورهای در حال توسعه؛ ۱۹۵۰ تا ۲۰۱۰». *همایش ملی چشم‌انداز توسعه پایدار روستایی در برنامه ششم توسعه کشور*، دانشگاه تهران.
- مرادی، خ. و آگهی، ح. (۱۳۹۳)، «واکاوی چالش‌های مدیریت روستایی با رویکرد کیفی تئوری بنیانی». *جغرافیا و توسعه*، شماره ۳۴، صص ۱۶۷-۱۸۱.
- ممبینی، ی. و ممبینی، ف. (۱۳۹۲)، «الگوی نظری رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر هوش سیاسی». *توسعه سازمانی پلیس*، شماره ۴۶، صص ۳۷-۶۰.
- معتد، م. ک؛ الهیاری، م. ص؛ و علویون، س. ج. (۱۳۹۳)، «اولویت‌بندی خدمات کشاورزی و شناسایی عوامل مؤثر بر آن در مراکز جهاد کشاورزی استان گیلان». *راهبردهای توسعه روستایی*، دوره ۱، شماره ۴، صص ۹۳-۱۰۴.
- Ashraf, F. and Iqbal, M. Z. (2011), "A research agenda on the leaders political intelligence for effective change management". *African Journal of Business Management*, 5(14): 5798-5806.
- Ellis, F. and Biggs, S. (2001), "Evolving themes in rural development 1950s-2000s". *Development Policy Review*, 19(4): 437-448.
- Ferris, G. R.; Davidson, S. L.; and Perrewe, P. L. (2009), *Political Skill at Work: Impact on Work Effectiveness*. USA: Nicholas Brealey, pp. 25-37.

- Perrewe, P. L.; Ferris, G. R.; Frink, D. D.; and Anthony, W. P. (2000), "Political skill: an antidote for workplace stressors". *Academy of Management Executive*, 14: 115-123.
- Reynoldsconsulting, S. (2011), "520 Pike Street, Suite 1250". Available on: [www.stephaniereynolds.com](http://www.stephaniereynolds.com).