

چشم‌انداز مدیریت

شماره ۳۳ - زمستان ۱۳۸۸

صص ۸۴ - ۶۷

## تأثیر رویکرد مبادله رهبر-پیرو بر رضایت شغلی کارکنان شعبه‌های تأمین اجتماعی تهران

رضا رسولی\*، بهنام شهابی\*\*

### چکیده

یکی از عوامل مؤثر بر رضایت کارکنان، رابطه آنان با مدیر مستقیم‌شان است. رویکرد مبادله رهبر-پیرو بر رابطه مبادله‌ای منحصر به فرد میان مدیر و کارمند تأکید داشته و مخالف قضیه استفاده از یک سبک خاص برای تمامی کارکنان است. رابطه مبادله‌ای میان مدیر و کارمند می‌تواند خوب و باکیفیت و یا ضعیف و کم کیفیت باشد. براین اساس، تحقیق کمی حاضر در میان ۱۸۲ کارمند شعب تأمین اجتماعی تهران دریافت که رابطه مبادله‌ای خوب میان مدیر و کارمند، موجب افزایش رضایت درونی، بیرونی و عمومی کارکنان می‌شود. از طرفی، نتایج نشان داد که رابطه مبادله‌ای ضعیف صرفاً بر رضایت بیرونی کارمند تأثیر معناداری دارد. لذا حتی با اینکه رابطه مبادله‌ای مدیر و کارمند ضعیف است، سایر عوامل مؤثر بر نیازهای بیرونی ممکن است به حدی قوی باشند که رابطه مبادله‌ای ضعیف میان مدیر و کارمند نتواند رضایت شغلی را تحت الشعاع خود قرار دهد.

کلید واژه‌ها: رهبری، مبادله رهبر-پیرو، رضایتمندی، شعب تأمین اجتماعی.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۰۴/۲۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۰۷/۱۰.

\* استادیار سازمان مرکزی دانشگاه پیام نور تهران.

\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور مرکز تهران (نویسنده مسئول).

Email: [bshahaie@yahoo.com](mailto:bshahaie@yahoo.com)

## مقدمه

در گذشته، نظریه‌های رهبری براساس ویژگی‌های جهانشمول و مشترک (رویکرد صفات مشخصه)، توجه به وظیفه و رابطه (رویکرد سبکی)، بلوغ زیردستان و مقتضیات محیط (رویکردهای وضعیتی، اقتضایی)، نیازهای و انتظارات زیردستان (مسیر-هدف و تحول آفرین) به توصیه نحوه هدایت و ارشاد کارکنان برای اجرای وظایف کاری‌شان می‌پرداختند. این رویکردها بر این اصل استوارند که مدیر بر اساس هریک از ملاحظات فوق الذکر، با تمامی زیردستان خود یکسان برخورد می‌کند. اما رویکرد مبادله رهبر-پیرو یا LMX که نسبتاً ماهیت اقتضایی دارد، رابطه رهبر با هر یک از زیردستان خود را منحصر به فرد تلقی کرده و آن را بر مبادلات و تعاملات میان یک رهبر و یک زیردست که زوج نامیده می‌شوند، استوار می‌سازد. در رویکرد مزبور، مدیران با هر یک از کارکنان خود بر اساس سطح متفاوتی از مبادلات اجتماعی رفتار می‌کنند؛ یعنی آنان با همه زیردستان خود یکسان رفتار نمی‌کنند [۱۰].

تحقیقات بی‌شماری در رابطه با رویکرد LMX و مضامین آن برای ابعاد گوناگون سازمانی اجرای شده است. برای مثال، تحقیقات LMX در زمینه‌هایی مانند: ارزیابی عملکرد [۲۴]، بهره‌وری نیروی کار [۳۰]، عدالت سازمانی [۱]؛ و رفتار شهروندی سازمانی [۵، ۱۴] گنجانده شده است. در این میان، رضایت شغلی به عنوان یکی از پیامدهای مهم و البته مدنظر در این تحقیق، واکنش احساسی به شغل است که از مقایسه پیامدهای واقعی با پیامدهای موردانتظار و مطلوب محیط کاری نشأت می‌گیرد؛ همانطور که لاک [۲۷] می‌گوید رضایت شغلی را می‌توان یک حالت هیجانی خوشایند یا مثبت تلقی کرد که از شغل یا تجربه شغلی آنها به دست می‌آید. یکی از نقاطی که تجربه شغلی را برای کارمند بد یا خوب می‌کند، نوع ارتباط با سرپرست مستقیم است. محققان معتقدند زیردستان دارای کیفیت بالاتر LMX، نه

تنها پاداش‌های بیرونی به‌خاطر امتیازات عملکردی بهتر و پیشرفت شغلی دریافت می‌کنند، بلکه رضایت درونی بیشتری نیز از لحاظ استقلال و وظایف چالشی دارند. تانر و همکاران [۳۳] رضایت از شغل و مدیر را دو پیامد مهم کیفیت رابطه مبادله‌ای دانسته و معتقدند فردی که از ابعاد رابطه با کیفیت لذت می‌برد، رضایتمندی بیشتری داشته و در مقابل، شخصی که از رابطه کم کیفیت رنج می‌برد، حداقل رضایتمندی را از شغل و مدیر خود دارد.

تحقیق حاضر به‌دنبال بررسی تأثیر کیفیت LMX بر سطوح رضایت شغلی کارکنان شعبه‌های تأمین اجتماعی تهران است. به‌عبارت دیگر، آیا می‌توان شواهدی یافت که رابطه مبادله‌ای و بده-بستانی با مدیران سبب بهبود رضایت شغلی کارکنان شود؟ با این مقدمه، ساختار مقاله بدین شرح است که ابتدا رویکردهای رهبری، مبانی LMX و رابطه آن با رضایت شغلی برای تدوین فرضیه‌های تحقیق ارائه می‌شود و در بخش بعدی، روش تحقیق بیان شده و سپس، داده‌های گردآوری شده از نمونه آماری تجزیه و تحلیل می‌شود. در آخر، ضمن بیان نتایج و یافته‌ها، پیشنهادهایی برای دست‌اندرکاران و نیز محققان علاقه‌مند به موضوع ارائه می‌شود.

### رویکردهای رهبری در یک نگاه

«رهبری، فرایندی است که با آن، یک فرد بر گروهی از افراد تأثیر می‌گذارد تا به یک هدف مشترک برسند» [۲۹]. گرین و همکاران [۱۳] رهیافتهای رهبری را در هفت طبقه قرار می‌دهند: «صفات مشخصه، سبکی، وضعیتی، اقتضایی، مسیر هدف، تحولی و مبادله رهبر-پیرو یا LMX». رویکرد صفات مشخصه بر خصوصیات و مشخصه‌های رهبران توجه دارد نه بر فرایندی که بدان طریق، رهبری صورت می‌گیرد. از جمله خصوصیات که برای رهبران در نظر می‌گیرند عبارت‌اند از: هوش، اعتماد به نفس، اراده، صداقت و اجتماعی بودن. رویکرد سبکی، چارچوبی را برای ارزیابی رهبری در قالب وظیفه و رابطه ارائه می‌کند. برای مثال، بلک و موتن

[۲] در شبکه مدیریت، با استفاده از دو وجه توجه به افراد و توجه به تولید، پنج سبک رهبری را شناسایی کردند.

فرض بنیادی رویکرد وضعیتی، این است که شرایط متفاوت به رهبری متفاوتی نیاز دارند [۲۹]. برای مثال، هرسی و بلانچارد [۱۶] براساس بلوغ زیردستان، چهار سبک رهبری تفویضی، حمایتی، ارشادی و دستوری را پیشنهاد می‌دهند. نقطه انفصال این رویکرد از سایر رویکردها در توجه آن به توان و تمایل زیردستان در انتخاب سبک رهبری است [۱۳]. هدف از رویکرد اقتضایی، انطباق ساختن رهبر با شرایط است. برای مثال، فیدلر می‌گوید که انتخاب سبک رهبری به عواملی چون رابطه رهبر با زیردستان، ساختاریافتگی کار و قدرت شخصی رهبر بستگی دارد. نکته قابل توجه در رویکرد اقتضایی فیدلر آن است که سبک رهبری قابل تغییر نبوده و هر رهبر باید به شرایط متناسب با سبک رهبری خود گماشته شود.

رویکرد مسیر-هدف ریشه در نظریه انتظار دارد. براساس نظریه انتظار، افراد زمانی به انجام دادن کاری ترغیب می‌شوند که نخست توانایی انجام دادن کار را در خود احساس کرده، دوماً انتظار دریافت پاداش داشته و سوماً پاداش دریافتی برای آنها ارزشمند باشد. تقریباً مشابه با رویکرد وضعیتی این رویکرد نیز بر رابطه سبک رهبری و خصوصیات زیردستان در محیط کاری توجه دارد. هاوز [۱۹] می‌گوید رهبران لازم است آن سبکی را برگزینند که با نیازهای زیردستان و محیط کاری بهترین تناسب را پیدا می‌کند. بعدها در سال ۱۹۸۰، رویکرد رهبری تحول آفرین معرفی شد. این رویکرد، فرایندی است که به هیجانانگیز، ارزشها، اخلاقیات، استانداردها و اهداف بلندمدت پرداخته و ارزیابی محرک‌های زیردستان، تأمین نیازهای آنان، و برخورد مناسب انسانی را در بر می‌گیرد.

در آخر، رویکرد مبادله رهبر-پیرو یا LMX یک فرایند مبادله‌ای است که رابطه میان مدیر با زیردست خود را منحصر به فرد و خاص کرده، و کاملاً مخالف قضیه

استفاده از یک سبک رهبری عمومی برای تمامی کارکنان یا پیروان در تمامی شرایط است. با توجه به اینکه رویکرد مبادله رهبر-پیرو در این تحقیق مدنظر قرار گرفته است، در ادامه، مفهوم‌سازی آن به‌طور مفصل شرح داده می‌شود.

### مبادله رهبر- پیرو

رویکرد مبادله رهبر- پیرو (LMX) که برخی اوقات پیوند زوجی عمودی (VDL) بدان گفته می‌شود، یک سازه رهبری است که تکوین نظری آن ریشه در نظریه‌های نقش [۲۱] و مبادله اجتماعی [۳] دارد. بر اساس نظریه نقش، انتظارات نقشی یک سرپرست و میزانی که زیردست این انتظارات را برآورده می‌سازد، فضای ارتباطی فرایند مبادله را شکل می‌دهد. با تکیه بر تئوری نقش، گرائن و اسکاندورا [۱۲] یک مدل سه مرحله‌ای را از توسعه LMX معرفی کردند: نقش‌پذیری، نقش‌سازی و روزمره کردن نقش. به‌عنوان مثال، سرپرستان در چندین فقره رویداد نقش‌سازی، زیردستان را با تکالیف کاری گوناگون محک می‌زنند. در این فرایند، درجه‌ای که زیردستان، خواسته‌های وظیفه‌ای را برآورده کرده و اعتماد مافوق خود را کسب می‌کنند، بر نوع رابطه LMX که خود به وجود می‌آورند، تأثیر دارد. به نوبه‌ی خود، نوع LMX تعیین‌کننده‌ی دامنه‌ای است که مدیر با منابع کاری نظیر اطلاعات، تکالیف کاری چالش‌برانگیز و استقلال، زحمت یا لطف کارکنان را جبران یا تلافی می‌کند. در این راستا، مدیران و پیروان یک رابطه نقشی مبتنی بر وابستگی‌های دوجانبه در نقش‌های مقرر و مورد قبول ایجاد کرده و عملکرد پیروان در نقش، سهم عمده‌ای در این فرایند نقش‌سازی دارد [۶]. به‌علاوه، این فرایند نقش‌سازی، فرایندی است که در آن، یک فرد، نه تنها دارای اپیزودهای نقشی با مدیر رسمی، بلکه با مجموعه نقشی دیگران (شامل اعضای دیگری که اطلاعات نقشی مهمی را به اطلاع می‌رسانند) است [۳۱].

از طرفی، برخلاف تئوری نقش که بر نقش‌های مدیران و پیروان می‌نگرد، نظریه مبادله اجتماعی بر مبادله میان آنها توجه دارد. نظریه مبادله اجتماعی حاکی از آن است که چطور قدرت و نفوذ در میان مدیران و زیردستان مشروط به قابلیت دسترسی به منابع مبادله‌ای جایگزینی است که رهبران و پیروان می‌توانند از آنها، منابع ارزشمندی را کسب کنند. مبتنی بر این دیدگاه، لیدن و همکاران [۲۴] توسعه رابطه LMX را به صورت مجموعه‌ای از مراحل یا گام‌ها توصیف کردند که با تعامل اولیه میان اعضای یک زوج آغاز می‌شود. این تعامل مقدماتی به وسیله تناوب یا توالی مبادلاتی که در آن، افراد یکدیگر را آزموده (محک زده) و احتمال تحقق اجزای ارتباط (اعتماد، احترام و التزام برای بالا بردن کیفیت مبادلات) را برآورده می‌کنند، دنبال می‌شود [۳۴]. اگر یک رفتار مبادله‌ای پذیرفته شده و طرفین مبادله از پاسخ راضی شوند، افراد به مبادلات ادامه می‌دهند. اگر پاسخ به مبادله مثبت نبوده یا هیچ وقت مبادله‌ای روی ندهد، عملاً فرصت‌های توسعه مبادلات با کیفیت، محدود شده و روابط احتمالاً در سطوح پایین‌تر LMX باقی خواهند ماند [۳۴ و ۶]. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که «توسعه LMX مشروط به انتظارات مبادله‌ای و رضایت طرفین از رفتارهای مبادله‌ای است» [۲۰].

### مبادله رهبر - پیرو و رضایت شغلی

هدف از این تحقیق، بررسی تأثیر LMX بر رضایت شغلی است. تحقیقات نشان داده است که در LMX با کیفیت، پیروان، رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد با مدیران خود داشته [۱۱]؛ به دنبال تکالیف کاری چالش برانگیز و مطلوبی بوده، توجه و حمایت بیشتری را از سوی مدیر دریافت کرده، ترغیب به مشارکت با همکاران خود به منظور تلافی زحمات مدیران شده، تعهد بیشتری به سازمان داشته، نگرش‌های مثبت شغلی آنها افزایش یافته [۱۱، ۴، ۲۶، ۳۵] و ارتباطات مؤثری با همکاران خود دارند

[۲۲] که همه اینها سبب افزایش رضایت شغلی کارکنان و بهبود بهره‌وری آنان، و نیز بهبود عملکرد سازمان می‌شود.

هنگامی که کارکنان دارای رابطه مبادله‌ای خوب با مدیر مستقیم هستند، از مزایایی چون اعتماد دوسویه، حمایت و پشتیبانی، ارتباط مؤثر، ملاحظه، و احترام و اعتبار بهره‌مند شده و متعاقباً ضمن رضایت از شغل، کوشش بیشتری از خود نشان داده و به رونق و شکوفایی سازمان یاری می‌رسانند. به محض اینکه کیفیت رابطه مدیر و کارمند بهبود و ترقی یابد، نیازهای بیرونی کارکنان نیز به احتمال زیاد محقق شده و بدین وسیله موانع رضایت شغلی آنان از میان برداشته می‌شود. مضافاً، زمانی که کیفیت رابطه مدیر و کارمند بالا رود، نیازهای درونی کارمند احتمالاً محقق شده و در آخر، رضایت کلی کارمند از شغل‌اش شدت می‌یابد [۳۲].

در مجموع، اگر LMX را کیفیت مبادله و رابطه دوسویه میان رهبران و پیروان تعریف کنیم، آنگاه می‌توان چنین ادعا کرد که تداوم و شدت مبادلات دوسویه به پیدایش LMX با کیفیت در قالب رفتارهای درون گروهی منجر می‌شود و سستی در برقراری روابط دوسویه میان رهبر و پیرو در انتها، به پیدایش LMX کم کیفیت در قالب رفتارهای رسمی و برون گروهی می‌رسد. از طرفی، با فرض کنترل سایر شرایط، کیفیت بالای مبادله رهبر-پیرو همانطور که سایر تحقیقات بدان پی برده‌اند [۱۸، ۱۵، ۹، ۷، ۳۳، ۲۵، ۳۵، ۳۴، ۸] می‌تواند به افزایش رضایت منجر شود. برعکس، کیفیت پایین مبادله رهبر-پیرو موجب کاهش رضایت شغلی پیروان می‌شود [۹]. البته، برای رعایت اصل اقتضا باید به این نکته توجه داشت که در برخی مواقع، با وجود رابطه دوسویه و نزدیک با سرپرست مستقیم ممکن است فرد همچنان ناراضی باشد. برای مثال، شدت ناراضی‌تبی از حقوق و دستمزد، عدم ترفیع و شرایط فیزیکی اجرای کار سبب می‌شود که رضایت از سرپرست مستقیم به حاشیه رانده شود. با این حساب، می‌توان فرضیه‌های زیر را تدوین کرد:

- کیفیت LMX بر رضایت کلی کارکنان شعب تأمین اجتماعی، تأثیر دارد.
- کیفیت LMX بر رضایت درونی کارکنان شعب تأمین اجتماعی، تأثیر دارد.
- کیفیت LMX بر رضایت بیرونی کارکنان شعب تأمین اجتماعی، تأثیر دارد.

### روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف از نوع کاربردی و از نظر اجرا از نوع توصیفی-پیمایشی و از شاخه میدانی بوده و می‌کوشد با استفاده از داده‌های وضع موجود که از حجم نمونه مشخصی بدست می‌آیند، نتایج نمونه را به کل جامعه آماری تعمیم دهد. جامعه آماری، کارکنان (۲۸۴۴ نفر) شاغل در شعب سازمان تأمین اجتماعی در تهران است. از طرفی، نمونه نهایی، حدود ۱۸۲ نفر از کارکنان شعب هستند که تعداد نمونه با روش خوشه‌ای و فرمول کوکران محاسبه شد؛ بدین صورت که ابتدا از میان تمامی شعب، چندین شعبه انتخاب شده، سپس بر اساس نسبت تعداد پرسنل شعبه منتخب به کل جامعه آماری و ضرب این نسبت در تعداد نمونه موردنیاز، حجم نمونه انتخابی از شعبات منتخب مشخص شد. مشخصات نمونه از نظر سن، جنسیت، استخدام، تحصیلات و تجربه کاری مورد بررسی قرار گرفت: بیشترین افراد شرکت کننده در دامنه سنی ۲۵ تا ۳۵ سال؛ جنسیت مؤنث بیشتر از مذکر؛ سطح تحصیلاتی اکثریت لیسانس بوده و بیشترین نفرات در تجربه کاری بالای ۱۴ سال بوده و اکثریت از استخدام رسمی برخوردارند.

از دو نوع ابزار استاندارد برای سنجش نگرشهای افراد استفاده شد که اولی به رضایت شغلی و دومی به مبادله رهبر-پیرو اختصاص دارد. پرسشنامه ۲۰ گزینه‌ای رضایت شغلی مینه سوتا [۳۶]، یکی از ابزارهای سنجش رضایت کارکنان است که گزینه‌های رضایت را بر حسب مقیاس لیکرت (هفت تایی) به سه سطح درونی، بیرونی و عمومی تقسیم می‌کند. ضرایب آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی یا سازگاری درونی گزینه‌های مربوط به متغیرهای رضایت درونی، بیرونی و عمومی

به ترتیب برابر با ۰/۹۰۲؛ ۰/۸۸۷ و ۰/۸۵۱ است. بعلاوه، برای سنجش کیفیت LMX از پرسشنامه ۱۲ گزینه‌ای لیدن و ماسلین [۲۵] استفاده شد؛ چنانچه مجموع نمرات ۱۲ گزینه پرسشنامه در بازه ۱۲ تا ۳۸ باشد، رابطه رهبر-پیرو کم کیفیت محسوب شده و چنانچه مجموع نمرات در بازه ۳۹ تا ۶۰ باشد، آنگاه رابطه رهبر-پیرو با کیفیت تلقی است [۲۳]. ضریب آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی این پرسشنامه که از طیف پنج تایی (۱=کاملاً ناراضی و ۵=کاملاً راضی) برخوردار است، در این تحقیق برابر با ۰/۹۶۶ است.

### یافته‌های تحقیق

میانگین، انحراف معیار، ضریب آلفای کرونباخ و ضرایب همبستگی متغیرهای اصلی تحقیق در جدول ۱، آورده شده است. همانطور که از این جدول پیداست، میانگین نمرات کیفیت مبادله رهبر-پیرو برابر با ۴/۵ (تقریباً موافق درباره گزینه‌ها) و انحراف معیار آن ۱/۶ است. همچنین، در سازه رضایت شغلی، میانگین و انحراف معیار نظرات افراد درباره گزینه‌های رضایت درونی برابر ۳/۴ (گرایش به سمت حالت راضی) و ۰/۵؛ درباره رضایت بیرونی برابر ۴/۳ (بالا تر از راضی) و ۰/۷ و برای رضایت کلی برابر ۳/۲ و ۰/۶ است. در آخر، ضریب همبستگی معنادار کیفیت LMX و رضایت کلی برابر با ۰/۵۷ بوده و از بین رضایت درونی و بیرونی، بیشترین ضریب همبستگی معنادار به کیفیت LMX و رضایت بیرونی ( $r=0/61$ ) تعلق دارد.

جدول ۱. میانگین، انحراف معیار، ضرایب همبستگی و پایایی متغیرهای تحقیق

م	SD	۱	۲	۳	۴
کیفیت LMX	۱/۶	(۰/۹۷)			
رضایت کلی	۰/۶	۰/۵۷	(۰/۸۵)		
رضایت درونی	۰/۵	۰/۳۸	۰/۸۹	(۰/۹۰)	
رضایت بیرونی	۰/۷	۰/۶۱	۰/۸۴	۰/۵۳	(۰/۸۸)

توجه: مقادیر داخل پرانتز نشانگر آلفای کرونباخ گزینه‌های هر متغیر هستند.

از آنجا که هدف این تحقیق، یافتن رابطه علت و معلولی میان متغیر مستقل (کیفیت LMX) و متغیر وابسته (سطوح رضایت شغلی) است، از آزمون رگرسیون استفاده شد که نتایج در جدول ۲ آمده است. درباره فرضیه اول که به رابطه کیفیات LMX و رضایت درونی اختصاص داشت، مشخص شد که ضریب بتای استاندارد شده برای LMX با کیفیت و کم کیفیت به ترتیب برابر با  $0/26$  ( $P < 0/000$ ) و  $0/278$  ( $P < 0/137$ ) است؛ هرچند که تأثیر LMX کم کیفیت بر رضایت درونی معنادار نیست. پیرامون فرضیه دوم، مشخص شد که ضریب بتای استاندارد شده برای LMX با کیفیت و کم کیفیت به ترتیب برابر با  $0/453$  ( $P < 0/000$ ) و  $0/295$  ( $P < 0/014$ ) است. از آنجا که سطح معناداری کیفیات LMX هر دو کمتر از  $0/05$  است، در نتیجه می‌توان پذیرفت که کیفیات مبادله رهبر- پیرو بر رضایت بیرونی کارکنان شعبه‌های تأمین اجتماعی تهران تأثیر مثبت و معناداری دارد.

در آخر، در رابطه با فرضیه سوم که به بررسی تأثیر کیفیات‌های مبادله رهبر- پیرو بر رضایت عمومی می‌پرداخت، نتایج آزمون رگرسیون نشان داد که ضریب بتای استاندارد شده برای LMX با کیفیت و کم کیفیت به ترتیب برابر با  $0/395$  ( $P < 0/000$ ) و  $0/213$  ( $P < 0/071$ ) است؛ هرچند تأثیر LMX کم کیفیت بر رضایت کلی معنادار نیست.

جدول ۲. نتایج آزمون رگرسیون متغیرهای تحقیق

رضایت عمومی			رضایت بیرونی			رضایت درونی			
$\alpha$	$\beta$	$r^2$	$\alpha$	$\beta$	$r^2$	$\alpha$	$\beta$	$r^2$	
$0/000$	$0/395$	$0/156$	$0/000$	$0/453$	$0/205$	$0/001$	$0/26$	$0/068$	LMX قوی
$0/071$	$0/213$	$0/185$	$0/014$	$0/295$	$0/087$	$0/137$	$0/278$	$0/077$	LMX ضعیف

## نتیجه گیری

رویکرد LMX بیانگر رابطه مدیر با هر یک از زیردستان خود بر اساس مبادلات و تعاملات دوسویه و متقابل است؛ یعنی رفتار هر مدیر با زیردست خود متفاوت بوده و بر اساس اقدامات و کوشش‌های نقشی و فرا نقشی زیردستان می‌تواند کم کیفیت یا با کیفیت باشد. این رویکرد، مضامینی از نظریه‌های: نقش، انتظار و مبادله اجتماعی را به همراه دارد. در نظریه نقش، انتظارات کاری مدیر از کارمند و میزانی که وی این انتظارات را برآورده می‌سازد، فضای ارتباطی فرایند مبادله را شکل می‌دهد. نظریه انتظار بر این اساس است که فرد زمانی به اجرای یک رفتار خاص ترغیب می‌شود که اولاً احتمال دریافت پاداش هست و ثانیاً آن پاداش برای وی با ارزش و مفید باشد. در آخر، بر اساس نظریه مبادله اجتماعی، افراد به دنبال تعادل و موازنه در مراوده‌های اجتماعی خود با دیگران هستند. با این مفاهیم، تحقیق حاضر به دنبال تأثیر کیفیت رابطه مبادله‌ای رهبر-پیرو بر سطح رضایتمندی زیردستان (به عنوان یکی از پیامدهای بالقوه) بود.

یافته‌های تحقیق حاضر بیانگر تأثیر مثبت و معنادار کیفیت بالای مبادله رهبر-پیرو بر سطوح رضایت شغلی کارکنان است. یعنی آنکه هر چه کیفیت مراوده و مبادله مدیر با زیردستان خود زیاد و بالا باشد، آنگاه سطح رضایتمندی افراد افزایش می‌یابد. بعلاوه، مشاهدات نشان داد که LMX با کیفیت، تأثیر بیشتری را بر رضایت بیرونی دارد تا رضایت درونی. از اینجا می‌توان پی برد که رابطه مبادله‌ای مدیر-کارمند سبب می‌شود که کارمند از سبک مدیریتی، مشوقها و پاداش‌های شغلی، سیاستها و رویه‌های کاری، میزان حقوق دریافتی، فرصتهای پیشرفت شغلی، و توانایی و شایستگی مدیر در اتخاذ تصمیمات کاری احساس رضایت کند. برای مثال، به واسطه تعاملاتی که فرد با مدیر خود دارد می‌تواند بر توانایی و شایستگی او (ولو غیر واقعی) صحنه گذارده، خود را با سیاستها و رویه‌های کاری همسو و

هماهنگ دیده، به خاطر مدیر خود از برخی شکایات‌ها چشم‌پوشی کند و براساس ملاحظاتی که مدیر به او دارد، ضمن دریافت پاداشهای بیشتر، به مشاغل بالاتر صعود کرده و بدین ترتیب، به رضایت شغلی بالاتری برسد.

نتایج این تحقیق با سایر مطالعات اجرائی شده در ادبیات موضوعی [۲۸،۲۵،۸،۳۲،۷] نزدیکی و همخوانی بیشتری دارد. برای مثال، استرینگر [۳۲] با مطالعه بر روی کارکنان آتش‌نشانی در منطقه شرقی ایالات متحده پی برد که کیفیت بالا و پایین مبادله رهبر- پیرو، رابطه مثبتی با سطح رضایت شغلی دارد. در آن تحقیق، میان مبادله رهبر- پیرو و سطح رضایت کلی کارکنان، همبستگی مثبت و قوی به میزان  $0/618$  (در سطح  $p < 0/01$ ) وجود داشت. همچنین، وی دریافت که ضریب همبستگی کیفیت مبادله رهبر- پیرو و رضایت درونی کارکنان برابر با  $0/507$  (در سطح  $p < 0/01$ ) و ضریب همبستگی کیفیت مبادله رهبر- پیرو و رضایت بیرونی برابر با  $0/750$  (در سطح  $p < 0/01$ ) است. مردانف و همکاران [۲۸] نیز با تحقیق در میان کارکنان شاغل در صنعت رستوران، به تأثیر معنادار ابعاد مبادله رهبر- پیرو بر رضایتمندی کارکنان پی بردند. در آخر، اردوگان و اندرز [۷] در میان نمونه‌ای از ۲۱۰ کارگر به این نتیجه رسیدند که ضریب همبستگی کیفیت مبادله رهبر- پیرو و رضایت شغلی برابر  $0/43$  است.

بالاخره، رگه‌هایی از تئوری رضایت شغلی را نیز می‌توان در یافته‌های این تحقیق مشاهده نمود. به زعم هرزبرگ و همکاران [۱۷] رضایت و نارضایتی شغلی دو مجموعه کاملاً متفاوت از شرایط کاری هستند که هر کدام تحت‌الشعاع عوامل متفاوتی قرار دارند. نیازهای بیرونی یا بهداشتی، به محل اجرای شغل اشاره داشته و تحت‌الشعاع عواملی چون سرپرستی، روابط میان فردی، شرایط فیزیکی کار، پرداخت عادلانه، مزایا، امنیت شغلی و غیره قرار دارند؛ در حالی که نیازهای درونی یا انگیزشی به ماهیت و پیامد کار پرداخته و تحت‌الشعاع عواملی چون کسب

موفقیت، مسئولیت، و ترقی هستند. زمانی که مدیر کیفیت رابطه خود با کارمندان را از طریق حفظ محیط کاری نیکو؛ احترام به احساسات افراد؛ ایجاد حس اعتماد؛ ارتباطات باز و مؤثر؛ توجه و عنایت ویژه؛ تأمین آموزش؛ حمایت از کارکنان و انتقال حس اطمینان به کارکنان بالا می‌برد، آنگاه وی می‌تواند امیدوار باشد که لاقلاً، موانع بالقوه رضایت شغلی کارکنان را از میان برداشته است. زمانی که نیازهای بیرونی کارمندان محقق شد، آنگاه رابطه با کیفیت مدیر و کارمندان، احتمال اینکه مدیر کوشش‌های کارکنان را ارج گذاشته، مسئولیتها را تفویض کرده و فرصتهای ارتقای شغلی کارکنان را فراهم سازند، بالا می‌رود. در مقابل، چنانچه نیازهای درونی کارکنان مرتفع شود، امکان اینکه کارکنان رضایت بیشتری از شغل خود بدست آورند، بیشتر می‌شود. البته باید مدیران به خاطر داشته باشند اگر آنها در احترام به احساسات کارکنان، ایجاد رابطه معتمدانه و باز، تأمین نیازهای آموزشی و حمایت و ایجاد حس اطمینان ناکام بمانند، آنگاه به رسمیت شناختن کوشش‌های افراد، فراهم سازی فرصتهای ارتقای شغلی و تفویض اختیارات ضرورتاً افزایش رضایت کارکنان را در پی نخواهد داشت.

معنادار نبودن رابطه LMX کم کیفیت را با رضایت شغلی عمومی و رضایت شغلی درونی می‌توان بیان کرد، اما معناداری آن با رضایت بیرونی را با استفاده از نظریه رضایت شغلی تبیین نمود. همانگونه که استرینگر [۳۲] استدلال می‌آورد، کم کیفیتی LMX در تحقق نیازهای درونی کارمند نقشی نداشته و نتیجه ضرورتاً رضایت یا نارضایتی شغلی نیست؛ بلکه می‌تواند فقط یک حالت کاملاً خنثی و بی‌طرف باشد. از اینرو، کارکنانی که رابطه کم کیفیتی با مدیران خود دارند، ممکن است فقط احساس تعلق سطحی یا ظاهری به سازمان داشته و فقط به اجرای کارها و نقشهای صرفاً ضروری همت گمارند و این وضعیت کم‌کم به افزایش احتمال

نارضایتی کارکنان از شغل و متعاقباً افزایش احتمال از خودبیگانگی، تحلیل رفتگی، گرایش به غیبت در کار و ترک خدمت، منجر می‌شود.

در خصوص علت رابطه مثبت LMX کم کیفیت با رضایت بیرونی نیز باید چنین گفت: با اینکه رابطه مدیر و کارمند ممکن است کم کیفیت باشد، اما شاید کارکنان هنوز مدیر خود را شایسته دانسته و برخورد او با خودشان را منصفانه بدانند. علاوه بر این، علی‌رغم رابطه کم کیفیت، شاید کارکنان هنوز از شرایط فیزیکی کار، روابط با سایر همکاران، حقوق و دستمزد و امنیت شغلی لذت ببرند. لذا حتی با اینکه کیفیت رابطه مدیر و کارمند کم است، سایر عوامل مؤثر بر رضایت بیرونی کارکنان ممکن است به اندازه‌ای قوی باشند که از مانع شدن کیفیت کم رابطه مدیر و کارکنان در رضایتمندی کارکنان ممانعت به عمل آورند.

مضمون اصلی تحقیق حاضر برای مدیران سازمان‌ها این است که بسیاری از کاستی‌ها و نارسایی‌های تحمیل شده به کارکنان را می‌توان با مراودات کاری و نیز توجه و عنایت شخصی (البته در چارچوب‌های کاری) به کارکنان، اصطلاحاً به حاشیه راند و از طرفی، اگر کارمندی مشاهده کند که مدیر به شغل و هویت او توجه داشته و در امتیازدهی عملکردی مراعات او را می‌کند، بدون شک راغب می‌شود که ضمن اجرای درست وظایف محوله، در برخی موارد حتی رفتارهای فرانقش یا شهروندی نیز از خود نشان دهد. همه این موارد منوط به این است که اولاً مدیر به شایستگی‌ها و توانمندی‌های زیردست خود احترام گذارده و آن را درک کند؛ ثانیاً در همه حال پشتیبان و حامی کارکنان خود بوده و آنها را به حال خود وانگذارد؛ ثالثاً عواطف و حالات احساسی زیردستان خود را شناسایی کرده و با ریختن طرح‌های دوستی و اجتماعی درصدد بدست آوردن ذائقه درونی آنها برآید؛ و در آخر، با آگاهی از میزان تلاشی که زیردستان به خاطر او اجرای می‌دهند، از طریق اعطای پاداش و نمره عملکردی بهتر درصدد جبران زحمات آنان برآید.

برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود با استفاده از تجزیه و تحلیل‌های چند متغیره، ابتدا متغیرهای مؤثر بر کیفیت مبادله رهبر-پیرو نظیر ویژگی‌های شخصیتی، حمایت و عدالت سازمانی و ویژگی‌های شغلی بررسی شده و آنگاه سایر پیامدهای مبادله رهبر-پیرو مانند ترک خدمت، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بررسی شود. همچنین، تأثیر سبک رهبری مبادله رهبر-پیرو بر رضایت شغلی با تأثیر سایر سبک‌های رهبری (مانند سبک تحول آفرین و سبک تعاملی) مقایسه و تحلیل شود.

## منابع

1. Bhal, K. T, and Ansari, M. A. (2007), "Leader-Member Exchange-Subordinates Outcomes Relationship: Role of Voice and Justice", *Leadership & Organization Development Journal*, 28, 20-35.
2. Blake, R., and Mouton, J. (1964), *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Houston: Gulf Publishing Co.
3. Blau, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York, Ny: Wiley.
4. Dansereau, F., et al. (1975), "A Vertical Dyad Approach to Leadership within Formal Organizations", *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
5. Deluga, R. J. (1994), "Supervisor Trust-Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 67, 315-26.
6. Dienesch, R. and Liden, R. (1986), "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, 11, 618-34.
7. Erdogan, B. and Enders, J (2007), "Support from the Top: Supervisors' Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader-Member Exchange to Satisfaction and Performance Relationships", *Journal of Applied Psychology*, 92, 321-30.
8. Gerstner, C. R. and Day, D.V. (1997), "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-44.
9. Golden, T. D and Veiga, J. F. (2008), "The impact of Superior-Subordinate Relationships on the Commitment, Job Satisfaction, and Performance of Virtual Workers", *The Leadership Quarterly*, 19, 77-88.
10. Graen, G., and Cashman, J. (1975), *A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: a Developmental Approach*, in Hunt, J. G. and Larson, L. L. (Eds), Leadership Frontier, Kent, OH: Kent State University Press.
11. Graen, G. B., and Uhl-Bien, M. (1995), "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.

12. Graen, G. B., and Scandura, T. A. (1987), "Toward a Psychology of Dyadic Organizing, in Cummings", L. L. and Staw, B. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
13. Green, C. B.; Graven, A. E.; Scott, J. and Gonzales, L.G (2006), "Exploration of the Relationship Between LMX and Demographic Variables", *Journal of Business & Economics Research*, 4, (12), 37-50.
14. Hackett, R. D. and Lapierre, L. M. (2004), "A Meta-Analytic Explanation of the Relationship Between LMX and OCB, Academy of Management Proceedings", OB, *New-Orlenas*, 1, T1-T6.
15. Harris, K; Harris, R. B and Eplion, D. M (2007), "*Personality, Leader-Member Exchanges, and Work Outcomes*", Indiana. University Soughteast, Indiana: Institute of Behavioral and Applied Management.
16. Hersey, P., and Blanchard, K. (1969), "Life-Cycle Theory of Leadership", *Training and Development Journal*, 2, 6-34.
17. Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. (1959), "*The Motivation to Work*", New York, Ny: Wiley.
18. Hooper, D. T and Martin, R (2008), "Beyond Personal Leader-Member Exchange (LMX) Quality: The Effects of Perceived LMX Variability on Employee Reactions", *The Leadership Quarterly*, 19, 20-30.
19. House, R. J. (1996), "Path-goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory, *Leadership Quarterly* 7 (3), 323-352.
20. Kang, D.S., and Stewart, J (2007), "leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD development of units of theory and laws of interaction", *Leadership & Organization Development Journal*, 28 (6), 531-51.
21. Katz, D., and Kahn, R. L. (1978), "*The Social Psychology of Organizations*", New York, Ny: Wiley.
22. Kramer, M. W. (1995), "A Longitudinal Study of Superior-Subordinate Communication During Job Transfers", *Human Communication Research*, 22, 39-64.
23. Kritner, R., and Kinicki, A. (1992), "*Organizational Behavior*", United States: Irwin Inc.
24. Liden, R. C., Wayne, S. J., and Stilwell, D. (1993), "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchange", *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674.

25. Liden, R. C., and Maslyn, J. M. (1998), "Multidimensionality of Leader-member Exchange: an Empirical Assessment Through Scale Development", *Journal of Management*, 24, 43-73.
26. Liden, R.C., and Graen, G. (1980), "Generalizability of the Vertical Dyad linkage Model of Leadership", *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
27. Locke, E. A. (1976), "*The nature and Causes of Job Satisfaction*", In *Dunnette, M. D. (ed)* , Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally.
28. Mardanov, I; Sterrett, J., and Baker, J. (2007), "Satisfaction with Supervision and Member Job Satisfaction in Leader-Member Exchange", *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12, (3), 37-56.
29. Northouse, P. G., (2001), "*Leadership Theory and Practices*, 2<sup>nd</sup>Ed., Thousand Oaks, California: Sage.
30. Scandura, T. A., and Graen, G. B. (1984), "Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention", *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-36.
31. Sparrowe, R. T., and Liden, R.C. (1997), "Process and Structure in Leader-Member Exchange", *Academy of Management Review*, 22, 522-552.
32. Stringer, L. (2006), "The Link Between the Quality of the Supervisor-Employee Relationship and the level of the Employee's Job satisfaction", *Public Organization Review*, 6, 125-142.
33. Tanner, J. F.; Mark, D., and Lawrence, C. (1993), "Vertical Exchange and Salesperson Stress", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 3, 27-36.
34. Uhl-Bien, M., Graen, G., and Scandura, T. (2000), "Implications of Leader-Member Exchange (LMX) for Strategic Human Resource Management Systems: Relationships as Social Capital for Competitive Advantage", in Ferris, G. R. (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 137-85.
35. Vecchio, R. P., and Gobdel, B. C. (1984), "The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects", *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 5-20.
36. Weiss, D. J.; Dawis, R. V.; England, G. W., and Lofquist, L. H. (1967), "*Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*", Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.