

فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی  
دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت  
سال چهارم- شماره ۲- تابستان ۹۲  
صص ۲۹-۵۰

## رابطه بین تبادل رهبر- عضو و رضایت شغلی معلمان مدارس متوسطه شهر

### یزد

دکتر رضا ساکی\*<sup>۱</sup>، دکتر فریده حمیدی<sup>۲</sup>، زینب محب زاده<sup>۳</sup>، عباس موحدی نسب<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۵/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۱۲/۶

### چکیده

هدف این پژوهش، بررسی رابطه بین کیفیت مبادله رهبر- عضو و رضایت شغلی معلمان بود. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی- همبستگی است. جامعه آماری آن دبیران مدارس متوسطه شهر یزد در نظر گرفته شد. بر اساس جدول کرجسی و مورگان، تعداد ۲۸۵ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی و متناسب با حجم جامعه انتخاب شدند. برای اندازه‌گیری رابطه متقابل بین مدیر و معلم از پرسشنامه اصلاح شده لیدن و ماسیلین (Liden & Maslyn, 1998)، و برای اندازه‌گیری رضایت شغلی معلمان از پرسشنامه اصلاح شده رضایت شغلی اسپکتور (Spector, 1994)، استفاده شد که روایی و پایایی هر دو ابزار بررسی و تایید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی، ضریب همبستگی اسپیرمن و پیرسون و تحلیل رگرسیون چند متغیری گام به گام صورت گرفت. نتایج پژوهش نشان داد، بین کیفیت مبادله رهبر- عضو و رضایت شغلی معلمان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و هر چهار مولفه مبادله رهبر- عضو با رضایت شغلی رابطه مثبت و معنی‌داری در سطح  $p \leq 0/01$  دارند. نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد از بین مولفه‌های مبادله رهبر- عضو، ابعاد علاقه و احترام حرفه‌ای تقریباً ۴۰ درصد تغییرات رضایت شغلی را تبیین می‌کنند. مقایسه نتایج این پژوهش با سایر پژوهش‌ها نشان داد که با بهبود کیفیت مبادله رهبر- عضو، رضایت شغلی معلمان نیز افزایش می‌یابد.

واژه‌های کلیدی: تبادل رهبر- عضو، رضایت شغلی، مدارس متوسطه.

<sup>۱</sup>- عضو هیات علمی دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی

<sup>۲</sup>- عضو هیات علمی دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی

<sup>۳</sup>- کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی

<sup>۴</sup>- کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی

\*- نویسنده مسئول: saki.research@gmail.com

## مقدمه

گرن<sup>۱</sup> و همکارانش از حدود سه دهه قبل رویکرد جدیدی در رهبری سازمان‌ها، به نام تئوری مبادله رهبر- عضو، را مورد مطالعه قرار دادند. تئوری پردازها مبنای تئوری مبادله رهبر- عضو را تئوری مبادله اجتماعی و تئوری نقش دانستند (Harris & Kacmar, 2006). نظریه تبادل اجتماعی بیان می‌کند که هرگاه شخصی چیز با ارزشی برای دیگران مهیا سازد، برای دریافت کننده واجب می‌شود تا مقابله به مثل کند (Cropanzano, 2005). لیدن و همکارانش شکل‌گیری روابط متقابل رهبر- عضو را به عنوان مجموعه گام‌هایی توصیف کرده‌اند که با تعامل اولیه بین اعضای زوج شروع می‌شود. تعامل اولیه به دنبال یک سلسله تبادل‌ها صورت می‌گیرد، که در این تبادلات افراد ویژگی‌های همدیگر را بررسی می‌کنند تا درباره این که آیا آنها می‌توانند اجزای ارتباطی را برای شکل‌گیری تبادل‌های با کیفیت بالا بسازند، تصمیم بگیرند. چنانچه دریافت تبادلی مثبت ارزیابی شود و گروه در آغاز تبادل از پاسخ‌ها راضی باشد، افراد به تبادل ادامه می‌دهند. اگر پاسخ به یک تبادل، مثبت نباشد یا چنانچه تبادل‌ها هرگز اتفاق نیفتد، فرصت‌ها برای شکل‌گیری تبادل‌های با کیفیت بالا محدود می‌شود و احتمالاً روابط در سطوح پایینی باقی می‌ماند (Liden, 2000). روابط سطح پایین رهبر- عضو بر حسب تبادل‌های اقتصادی و قراردادی مشخص شده‌اند و به آن‌چه در قرارداد استخدامی تعیین شده است، محدود می‌شوند. درحالی که روابط سطح بالای رهبر- عضو بر حسب تبادل‌های اجتماعی مشخص شده‌اند که ورای آن‌چه در قرارداد استخدامی مشخص شده است، توسعه می‌یابند (Cropanzano, 2005).

گرن مبادله رهبر- عضو را کیفیت روابط پدیدار شده بین رهبر و پیرو در طول فرآیند نقش‌سازی می‌داند (Graen, 2003). نظریه نقش بیان می‌کند که اعضای سازمان وظایف خود را از راه نقشی که دارند، ایفا می‌کنند. اعضای سازمان کارشان را از راه نقش‌ها یا مجموعه رفتارهایی که مورد انتظار متصدیان مشاغل است، انجام می‌دهند. نقش‌ها به تنهایی به‌وسیله شرح شغل نوشته شده و یا مدارک رسمی تعیین نمی‌شوند، بلکه نقش‌ها از راه فرایندهای غیر رسمی به نام فرایندهای نقش‌آفرینی شکل می‌گیرند (Liden, 2000). از نظر کاتز و کان نقش‌ها الگوهای رفتاری استاندارد هستند و لازم است برای تمامی افرادی که بخشی از یک رابطه کارکردی را ایفا می‌کنند وجود داشته باشند. کاتز و کان معتقدند که رهبر با نفوذترین شخص در تعیین وظایف است؛ زیرا فقط رهبر اختیار حدود فرامین رسمی را دارد و می‌تواند از این راه وظایف افراد را تعیین کند. رهبر انتظارات خود را در زمینه نحوه صحیح رفتار در قبال هر نقش با عضو مطرح می‌کند (انتظار نقش)، و سپس اعضا این انتظارات را دریافت و تفسیر می‌کنند (دریافت نقش)، و ممکن

<sup>1</sup>-Graen

است رفتار نقش خود را اصلاح و تعدیل کنند. در نهایت رفتارهای اعضا در قبال نقش‌ها بازخوردهایی را به رهبر انتقال می‌دهد (رفتارهای آگاهی دهنده) (Katz & Kahn, 1978).  
گرن و اولبین<sup>۱</sup> معتقدند نظریه مبادله رهبر- عضو با گذر از چهار مرحله، که هر مرحله بر اساس مرحله قبلی ایجاد شده، شکل گرفته است. در مرحله اول، پژوهش‌ها متفاوت نشان داد که برخلاف نظریات غالب رهبری که بیان می‌داشتند رهبران با همه زیردستان خود یکسان برخورد می‌کنند، رهبران روابط متفاوتی با هر کدام از زیردستانشان برقرار می‌کنند. مرحله دوم بر روابط متفاوتی که رهبر در واحد کاری دارد متمرکز شد و باعث ایجاد مفهوم "مبادله رهبر- عضو" شد. قسمت اعظم پژوهش‌ها مربوط به مبادله رهبر- عضو بر روی مرحله دوم متمرکز شده است. مدل ساخت رهبری گرن و اولبین ۱۹۹۵، پژوهش‌های مبادله رهبر- عضو را وارد مرحله سوم کرد و توجهات را از تفاوت ارتباط متفاوت مدیر با افراد به سمت این پرسش کشاند که "چگونه مدیران می‌توانند با هر فرد در یک رابطه یک به یک کار کرده و مشارکت با همه اعضا را توسعه بخشند؟" این مرحله باعث ایجاد روابط دوتایی شد. مرحله نهایی دامنه ارتباطات بین رهبر- عضو را از زوج‌های دوتایی که با انگیزه‌های شخصی ایجاد شده بود به گروه‌های مشارکت با انگیزه‌های سازمانی، افزایش داد (Lawrence, 2011). بسیاری از پژوهش‌های اولیه در خصوص رابطه متقابل رهبر- عضو آن را تک‌بعدی در نظر می‌گرفتند. در این پژوهش‌ها فقط بر روابط تبادلی کاری تمرکز می‌شد و تبادلات اجتماعی در نظر گرفته نمی‌شد. در طی پژوهش‌های بعدی نظریه رابطه متقابل رهبر- عضو با توجه به دو نظریه نقش و تبادلات اجتماعی توسعه پیدا کرد و از آنجا که هر دو این نظریات چند بعدی بودند، نظریه تبادل رهبر- عضو نیز باید چند بعدی در نظر گرفته می‌شد. لیدن و ماسیلین چهار بعد برای رابطه متقابل رهبر- عضو پیشنهاد کرده‌اند که عبارتند از: علاقه و دوستی (عواطف)، وفاداری (وفاداری و تعهد متقابل نسبت به یکدیگر)، همکاری و مشارکت (اجرای کار در ورای آن‌چه در شرح شغل بیان شده است) و احترام حرفه‌ای (احترام به توانایی‌های حرفه‌ای یکدیگر) (Liden & Maslyn, 1998). از نظر گرن و اولبین رابطه متقابل رهبر- عضو دارای سه بعد احترام، اعتماد و وظیفه (دین متقابل) است (Graen, 1995). پژوهش‌های بعدی لیدن و همکارانش نشان داد که می‌توان همه ابعاد رابطه متقابل رهبر- عضو را در قالب دو بعد احترام و همکاری در نظر گرفت. بعد احترام در خصوص روابط غیر رسمی خارج از کار (کارمندمداری) و بعد همکاری در خصوص روابط رسمی کار (کارمداری) است (Liden, 2000).  
طبق تئوری رهبر- عضو دو نوع از روابط تبادلی بین رهبر و اعضا وجود دارد:

<sup>1</sup>-Uhl-Bien, M.

**الف) تبادل درون گروهی<sup>۱</sup>** (مبادله با کیفیت بالا): در این رابطه، رهبران و پیروان، مشارکتی را که به واسطه نفوذ متقابل، اعتماد دوجانبه، احترام، تمایل و احساس مشترک نسبت به سرنوشت نمایان می‌گردد توسعه می‌بخشند.

**ب) تبادل برون گروهی<sup>۲</sup>** (مبادله با کیفیت پایین): در این نوع تبادل، رهبران به عنوان ناظرانی در نظر گرفته می‌شوند که در ایجاد احساس اعتماد دوجانبه، احترام یا سرنوشت مشترک شکست خورده‌اند (Kreitner & Kinicki, 2010).

اعضای درون گروه یا گروه "غیر رسمی و خودمانی"، مورد اعتماد رهبر هستند و از امتیازات ویژه‌ای برخوردارند. رهبر، وقت چندان زیادی را صرف اعضای برون گروه یا گروه "رسمی" نمی‌کند و از پاداش‌ها یا امتیازاتی که بصورت کامل در اختیار رهبر است، چیزی نصیب آنها نخواهد شد. هم‌چنین، رابطه بین آنان و رهبر، براساس مقررات رسمی گذاشته می‌شود. الگوی تبادل رهبر- عضو بر پایه این فرضیه قرار دارد که رهبران، رابطه منحصر به فردی با یکایک زیردستانشان برقرار کرده و با هر کدام به‌گونه‌ای خاص رفتار می‌کنند (Kreitner & Kinicki, 2010). رفتار صحیح مدیر می‌تواند زمینه‌های بلوغ کارکنان را فراهم سازد. در واقع او می‌تواند با اتخاذ سبکی مناسب، زمینه‌های تشویق افراد به قبول مسؤولیت‌های بیش‌تر و سنگین‌تر را فراهم آورد. در این صورت مقدار تعلق آنان به سازمان بیش‌تر و افزون‌تر شده، سازمان را در رسیدن به اهدافش یاری خواهند کرد. از طرفی واضح است یکی از مسائل مهم سازمان‌های اجتماعی و آموزشی کاستن اثرات گوناگون فشار روانی است. محیط کار و فعالیت‌های آدمی از جمله مواردی است که احساس‌های متفاوتی را در انسان‌های گوناگون به وجود می‌آورد، که یکی از مهم‌ترین آنها احساس رضایت یا عدم رضایت است. بنابراین، رضایت شغلی یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت شغلی است و یکی از عوامل مهم افزایش کارایی و احساس رضایت فردی نیز بشمار می‌رود. زیرا این عامل عبارت است از نوعی احساس مثبت فرد نسبت به شغل و روابط حاکم بر محیط کاری‌اش که البته از عوامل متعدد از جمله فرهنگی یا فرهنگ سازمانی متاثر است. حال با توجه به اهمیت رضایت شغلی و تاثیر آن بر کارایی و عملکرد افراد می‌توان به این نتیجه رسید که این فاکتور اساسی نقش مهمی در زندگی افراد شاغل از جمله معلمان دارد. در سازمان‌های آموزشی معلمان اکثریت نیروی انسانی را تشکیل می‌دهند و از طرفی چون معلمان به‌گونه مستقیم با دانش آموزان در ارتباط هستند نقش بزرگی در کارایی نظام آموزش و پرورش دارند. معلمان عامل اصلی هدایت یادگیری در سطح کلاس درس هستند و همه‌ی اجزا و عناصر مدرسه باید در جهت کمک به انجام رسالت معلم عمل کنند.

<sup>۱</sup> - Ingroup Exchange

<sup>۲</sup> - Out Ingroup Exchange

بدون ایفای نقش موثر معلمان، مدارس به موفقیت دست نخواهند یافت. در یک مدرسه اثر بخش، معلم مورد حمایت همه جانبه است تا بتواند نقش خود را در مسیر یادگیری اثر بخش به خوبی ایفا کند (Saki, 2009). از طرفی معلمی شغل پرارزش و پراهمیتی است که معلمان را با طبعی ظریف، حساس و متوقع بار می‌آورد (Mirkamali, 2010). بنابراین، پرسش این است که چگونه می‌توان به معلمان در ایفای نقش حساس معلمی کمک کرد؟ و چه عواملی فعالیت معلمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد؟ یکی از عواملی که بر ایفای نقش معلمی تاثیر می‌گذارد، مقدار رضایت معلمان از شغلشان است. معلمان با رضایت شغلی بالاتر، دارای انگیزه و روحیه با نشاط‌تری هستند و تعلق خاطر بیش‌تری به مدرسه دارند و با نشاط‌تر کار می‌کنند. اما چگونه می‌توان انگیزش و رضایت شغلی معلمان را افزایش داد؟ رضایت شغلی<sup>۱</sup> واکنش احساسی به شغل است که از مقایسه پیامدهای واقعی با پیامدهای مورد انتظار و مطلوب محیط کاری حاصل می‌شود. لاک<sup>۲</sup> رضایت شغلی را یک حالت هیجانی خوشایند یا مثبت تلقی می‌کند که از شغل یا تجربه شغلی افراد به دست می‌آید ( Rasooli & Shai, 2009). هاپاک<sup>۳</sup> ۱۹۳۵ رضایت شغلی را مفهومی پیچیده و چند بعدی تعریف می‌کند که با عوامل روانی، جسمانی و اجتماعی ارتباط دارد. تنها یک عامل موجب رضایت شغلی نمی‌شود بلکه ترکیب معینی از مجموعه عوامل گوناگون سبب می‌گردند که فرد در لحظه معینی از زمان از شغلش احساس رضایت نماید و به خود بگوید که از شغلش راضی است و از آن لذت می‌برد. فرد با تأکیدی که بر عوامل گوناگون از جمله درآمد، ارزش اجتماعی شغل، شرایط کار و فرآورده‌های اشتغال در زمان‌های متفاوت دارد. به راه‌های گوناگون احساس رضایت از شغلش می‌نماید (Shafi'Abadi, 2011). به اعتقاد هرزبرگ<sup>۴</sup> ۱۹۵۹، رضایت شغلی دارای دو بعد جداگانه عوامل بهداشتی و عوامل برانگیزنده است. عوامل بهداشتی در بردارنده ویژگی‌های محیطی شغل و جنبه‌های بیرونی آن مثل سرپرستی، حقوق، روابط بین فردی، شرایط و موقعیت‌های کاری است. عوامل برانگیزنده وابسته به وظایف، محتوای شغل و جنبه‌های درونی آن است. از دید اسپکتور رضایت شغلی نگرشی است که چگونگی احساس مردم را نسبت به مشاغل‌شان به‌گونه کلی یا نسبت به حیطه‌های گوناگون آن نشان می‌دهد (Spector, 1994). میرکمالی رضایت شغلی را نوعی احساس خشنودی و رضایت خاطر فرد از شغل خود در سازمان که با کار مناسب با استعدادها، مقدار موقعیت در شغل، تامین نیازهای منطقی، شکوفایی استعدادها، پیشرفت شغلی، تجربه‌های موفق و جو سازمانی ارتباط دارد، تعریف می‌کند (Mirkamali, 2010). شفیع‌آبادی رضایت شغلی را

<sup>1</sup>- Job Satisfaction

<sup>2</sup>- Locke, E. A.

<sup>3</sup>- Robert hoppock

<sup>4</sup>- Herzberg

نوعی احساس مثبت فرد نسبت به شغلش می‌داند که زاینده عواملی نظیر شرایط محیط کار، نظام سازمانی شغل، روابط حاکم بر محیط کار و تاثیر عوامل فرهنگی می‌باشد و نتیجه‌گیری می‌کند که رضایت شغلی احساس روانی است که از عوامل اجتماعی نیز متأثر می‌باشد (Shafi'Abadi, 2011). کینز برگ و همکاران رضایت شغلی را به دو نوع تقسیم می‌نمایند؛ اول رضایت بیرونی که از دو منبع حاصل می‌شود، اول لذتی که انسان صرفاً از اشتغال به کار و فعالیت و بر اثر مشاهده یا انجام برخی مسؤولیت‌های اجتماعی و به ظهور رساندن توانایی‌ها و رغبت‌های فردی به دست می‌آورد. دوم رضایتی که با شرایط اشتغال و محیط کار ارتباط دارد و هر آن در حال تغییر است. از جمله این عوامل می‌توان شرایط محیط کار، مقدار دستمزد و پاداش، نوع کار و روابط موجود میان کارگر و کارفرما را ذکر نمود. ضمناً رضایت درونی پایدارتر از رضایت بیرونی است (Shafi'Abadi, 2011). به‌گونه خلاصه و بر پایه مدل‌های رضایت شغلی چندان<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸، متغیرهای تاثیرگذار بر رضایت شغلی را می‌توان به چهار گروه عوامل سازمانی، عوامل محیطی، ماهیت کار، عوامل فردی طبقه‌بندی نمود. رضایت شغلی باعث می‌شود فرد نسبت به سازمان متعهد شود، سلامت فیزیکی و ذهنی فرد تضمین شود، رضایت فرد از زندگی افزایش یابد و مهارت‌های جدید شغلی را به سرعت فرا بگیرد. عدم رضایت شغلی باعث کاهش بهره‌وری، کارایی و روحیه کارکنان می‌شود که روحیه پایین در کار بسیار نامطلوب است. تشویش، غیبت کاری، تاخیر در کار، ترک خدمت و بازنشستگی زودرس از علائم عدم رضایت شغلی هستند (Sepehri, 2004).

اسپکتور مولفه‌های رضایت شغلی را بصورت زیر تعریف کرده است:

۱. پرداخت<sup>۲</sup>: حقوق و دستمزدی که فرد در قبال انجام کار دریافت می‌کند.
۲. ارتقا<sup>۳</sup>: شانس‌هایی که فرد برای ارتقا در شغلش دارد.
۳. سرپرستی<sup>۴</sup>: مقدار رضایت فرد از سرپرست مستقیم خود در محیط کار.
۴. مزایای جنبی<sup>۵</sup>: مزایای جنبی نقدی و غیر نقدی که به واسطه شغل فرد نصیب او می‌شود.
۵. پاداش‌های مشروط<sup>۶</sup>: پاداش و تقدیر و توجهی که فرد از جانب سرپرستان به خاطر انجام کار خوبش دریافت می‌کند.
۶. شرایط کاری<sup>۷</sup>: کیفیت شرایط و قوانین و سیاست‌های کلی حاکم بر محیط کار.

<sup>۱</sup>-Chendan

<sup>۲</sup>-Pay

<sup>۳</sup>-Promotion

<sup>۴</sup>-Supervision

<sup>۵</sup>-Fringe Benefits

<sup>۶</sup>-Contingent rewards

<sup>۷</sup>-Operating conditions

۷. همکاران<sup>۱</sup>: رضایت از افرادی که با فرد در یک محیط کار می‌کنند.
۸. ماهیت کار<sup>۲</sup>: به مشخص و با معنی بودن و لذت بخش بودن وظایف محوله به فرد در محیط کار اشاره دارد.
۹. ارتباطات<sup>۳</sup>: به نحوه ارتباطات اعضا در درون واحد کاری و سازمان مربوطه اشاره دارد (Spector, 1994).

پژوهش‌ها نشان داده است که در مبادله رهبر- عضو با کیفیت بالا، اعضا رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد با رهبران خود دارند (Uhl-Bien, 1995 & Graen)، به دنبال تکالیف کاری چالش برانگیز و مطلوبی هستند، توجه و حمایت بیش‌تری از سوی مدیر دریافت می‌کنند. بمنظور تلافی لطف مدیر با همکاران خود مشارکت بیش‌تری دارند و ارتباطات موثرتری با همکاران خود برقرار می‌کنند. تعهد سازمانی بالاتر دارند و نگرش‌های مثبت شغلی آنها افزایش می‌یابد که همه این عوامل رضایت شغلی را افزایش می‌دهند (Rasooli & Shahai, 2009). هنگامی که کارکنان دارای رابطه مبادله‌ای با کیفیتی با مدیر مستقیم خود هستند، از مزایایی چون اعتماد دو سویه، حمایت و پشتوانه، ارتباط موثر، ملاحظه و احترام و اعتبار بهره‌مند شده و متعاقباً ضمن رضایت از شغل، کوشش بسیاری از خود نشان داده و به رونق و شکوفایی سازمان یاری می‌رسانند. به محض این که کیفیت رابطه مدیر و کارمند بهبود و ترقی یابد؛ به شرط کنترل سایر موارد تاثیر گذار در رضایت، رضایت درونی و بیرونی افراد و در نتیجه رضایت عمومی آنها افزایش می‌یابد. اما رابطه مبادله‌ای ضعیف تنها می‌تواند بر رضایت بیرونی افراد تاثیر داشته باشد (Rasooli & Shahai, 2009). در مجموع افزایش کیفیت مبادله رهبر- عضو منجر به افزایش کیفیت روابط غیر رسمی شده و کاهش کیفیت مبادله رهبر- عضو، ارتباطات را به سمت ارتباطات خشک و رسمی و تابع محض مقررات سازمانی می‌کشاند. احتمالاً افزایش ارتباطات غیر رسمی منجر به ایجاد یک فضای بانشاط‌تر و افزایش ارتباطات رسمی منجر به ایجاد فضایی خشک و خستگی‌آور می‌شود و هر کدام از این فضاها شرایط کاری خاصی را بوجود می‌آورند که می‌تواند بر رضایت شغلی افراد تأثیرگذار باشد. البته باید به این نکته توجه داشت که بعضی مواقع ممکن است عوامل ایجاد نارضایتی، مثل نارضایتی از حقوق و مزایا، عدم امکان ترفیع و شرایط سخت کار، آن قدر تأثیر گذار باشند که ارتباطات غیر رسمی و مورد اعتماد و حمایت مدیر بودن را در حاشیه قرار دهند و مبادله با کیفیت نتواند رضایت شغلی را افزایش دهد. مدل رهبر- عضو در طی سه دهه‌ی گذشته یکی از رویکردهای مهم پژوهشی به رهبری بوده که بسیار مورد پژوهش قرار گرفته است. این پژوهش‌ها تأثیرات کیفیت مبادله رهبر- عضو بر جنبه‌های

<sup>1</sup>-Coworkers

<sup>2</sup>-Nature of work

<sup>3</sup>-Communication

گوناگون شغلی را بررسی کرده و نشان دادند مبادله رهبر- عضو به گونه مثبتی با رضایت پیروان، عدالت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی، روشنی نقش و عملکرد ارتباط دارد و با تضاد نقش‌ها، جابه‌جایی و استرس شغلی رابطه‌ی معکوس دارد (Liden & Graen, 1980). بیش‌ترین زمینه پژوهش در بین پژوهش‌های گسترده مبادله رهبر- عضو، بررسی رابطه بین کیفیت مبادله رهبر- عضو و مولفه‌های عملکرد، انگیزه‌های ترک شغل و رضایت شغلی زیردستان بوده است (Harris & Harris & Brouer, 2009). یکی از پارامترهای شغلی که در پژوهش‌های پژوهشگران دارای رابطه مثبتی با کیفیت مبادله رهبر- عضو تشخیص داده شده است، رضایت شغلی می‌باشد (Graen et al, 1982 ; Major et al, 1995). پژوهش‌هایی نیز در سال‌های اخیر انجام شده که بیان‌گر این است که کیفیت بالای مبادله رهبر- عضو با رضایت شغلی کارمندان رابطه مثبت دارد (Stringer, 2006 ; Mardanov et al, 2008 ; Harris & Harris & Brouer, 2009 ; Hayden, 2011). و افرادی که رابطه با کیفیتی با مدیر دارند، دارای عملکرد بالاتری هستند و رضایت بیش‌تری از مدیر خود گزارش کرده‌اند (Chen & Lamb & Zhong, 2007). کلینز رابطه بین مبادله رهبر- عضو و توانمندسازی روانی، رضایت شغلی و انگیزه ترک شغل را در بین کارکنان یک رستوران بررسی کرده است. او در این پژوهش نتیجه گرفته است که مبادله رهبر- عضو و مولفه‌های آن (احترام و تعهد و وفاداری)<sup>۱</sup> با رضایت شغلی رابطه مثبت دارند (Collins, 2007). بنگ و لی اثر کیفیت مبادله رهبر- عضو بر رضایت شغلی کارکنان را در یک مؤسسه ورزشی غیرانتفاعی بررسی کردند. آنها نتیجه گرفتند که یک رابطه مثبت بین مبادله رهبر- عضو و رضایت شغلی وجود دارد و مولفه احترام حرفه‌ای قدرت پیش‌بینی رضایت شغلی کارکنان این سازمان را دارد (Bang & Lee, 2008). آماه در بررسی ابعاد مبادله رهبر- عضو بیان می‌کند که ابعاد علاقه و مشارکت و احترام حرفه‌ای رابطه مستقیم با رضایت شغلی دارند و به گونه کلی کیفیت مبادله رهبر- عضو با رضایت شغلی رابطه مثبت دارد. به گزارش وی رابطه معنی‌داری بین بعد وفاداری و رضایت شغلی وجود ندارد (Amah, 2010). هایدن در بررسی رابطه مبادله رهبر- عضو و رضایت شغلی رهبران و زیردستان گزارش کرده است که کیفیت مبادله رهبر- عضو با رضایت شغلی رهبران نیز رابطه مثبت دارد (Hayden, 2011). رسولی و شهبایی تأثیر رویکرد مبادله رهبر- پیرو بر رضایت شغلی کارکنان شعبه‌های تامین اجتماعی تهران را مورد مطالعه قرار داده‌اند. این پژوهش کمی در بین ۱۸۲ کارمند شعب تامین اجتماعی تهران دریافت، که رابطه مبادله‌ای خوب بین 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. (Rasooli & Shahai, 2009).

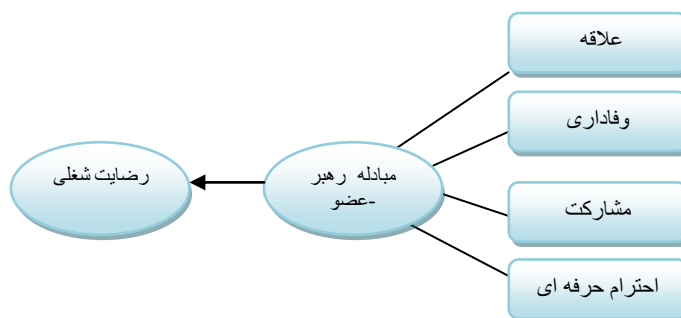
<sup>۱</sup> - پژوهشگر در این پژوهش‌ها از پرسشنامه 7LMX برای سنجش مبادله رهبر- عضو استفاده کرده است.



جواهری کامل تأثیر عدالت سازمانی، رابطه رهبر- عضو، اعتماد و توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتارهای شهروندی سازمانی را مورد مطالعه قرار داده است و نتیجه گرفته است که ادراک کارکنان از رابطه رهبر- عضو با اعتماد به سرپرست و توانمندسازی شناختی رابطه دارد (Javaheri Kamel, 2009). نعیمی و افشاری ارتباط بین سبک رهبری تبادل رهبر- عضو، سبک‌های حل مسأله، و روابط گروه‌کاری را با جو سازمانی نوآورانه و رفتار نوآورانه مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج نشان دادند که روابط مثبت معناداری بین همه متغیرهای پیش‌بین با جو سازمانی نوآورانه و رفتار نوآورانه وجود دارد (Naami & Afshari, 2010). سید نقوی و جعفری فارسانی رابطه بین کیفیت ادراک شده در سبک رهبری رهبر- عضو و رفتار شهروندی سازمانی را مورد مطالعه قرار داده و به این نتیجه رسیده‌اند که بین دو بعد رابطه رهبر- عضو یعنی همکاری و احترام و ابعاد رفتار شهروندی سازمانی در بین استادان دانشگاه علامه طباطبایی ارتباط مثبتی وجود دارد (Seyed Nagavi & Gafari Faresani, 2010). درویش و فرزانه دخت تأثیر رابطه رهبر- پیرو در ایجاد انرژی و بروز خلاقیت در محیط کاری را در یک نمونه ۲۳۳ نفری از کارکنان دانشگاه الزهرا مورد مطالعه قرار داده‌اند. آنها در فرضیه‌های فرعی خود به این نتیجه رسیده‌اند که بین رابطه رهبر- پیرو و ایجاد احساس انرژی در بین کارکنان دانشگاه الزهرا رابطه مثبتی وجود دارد (Darvish & Farzanedokht, 2010). دوگانه‌ای منفرد، رضاخانی و کریم‌زاده تأثیر آموزش نظریه مبادله رهبر- پیرو (بصورت مقایسه بین آموزش با و بدون خدمات مشاوره) به ۷۰ نفر از مدیران آموزش و پرورش شهرستان خوی، بر نگرش شغلی آنها را با روش شبه آزمایشی بررسی کرده‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که آموزش این نظریه همراه با خدمات مشاوره، خشنودی و رضایت شغلی مدیران متوسطه را افزایش می‌دهد و بر تعهد سازمانی آنان تأثیر می‌گذارد (Doganei monfared & Rezakhani & Karimzade, 2011). پژوهش‌های زیادی نیز در مورد عوامل تأثیرگذار بر رضایت شغلی انجام گرفته است. از کیا و توکلی در سال ۱۳۸۵ در یک فراتحلیل با عنوان "فراتحلیل مطالعات رضایت شغلی در سازمان‌های آموزشی" که با هدف ترکیب کمی نتایج پژوهش‌های انجام شده تا آن زمان در مورد رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های آموزشی و با استفاده از روش اسنادی بر روی تعداد ۴۴ پایان‌نامه کارشناسی ارشد در سطح دانشگاه‌های تهران، تربیت مدرس، شهید بهشتی، علامه طباطبایی، الزهرا و تربیت معلم اجرا شده است و جامعه آماری مورد مطالعه در پایان‌نامه‌های مورد بررسی، ۳۸۴۷۷ نفر با پراکندگی در سطح ۱۸ استان و متوسط حجم نمونه ۱۲۴۱ نفر برای هر پژوهش بوده است، به این نتیجه رسیده‌اند که فرض رابطه بین متغیرهای مشارکت، مدیریت، امکان بروز خلاقیت‌های فردی، تأهل، تحصیلات، رشته تحصیلی، سن و جنس با رضایت شغلی اثبات می‌گردد. در بین متغیرهای مذکور مشارکت با بالاترین مقدار

واریانس تبیین شده به عنوان بهترین پیش‌بینی کننده رضایت شغلی در سازمان‌های آموزشی مورد تاکید قرار گرفته است. براساس نتایج این پژوهش، در بین مدل‌های نظری رضایت شغلی، «مدل وضعیتی» که مبتنی بر ارتباط بین ۳ گروه متغیرهای ماهیتی (ذاتی)، سازمانی و فردی با رضایت شغلی است مورد تأیید قرار گرفته است (Azkia & Tavakoli, 2006). در سال‌های اخیر پژوهش‌های دیگری نیز در کشورمان انجام شده است. نتایج حاصل از پژوهش‌ها نشان می‌دهد که رهبری بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت و قابل توجهی دارد (Javaheri Kamel & Kosarneshan, 2009). کیفیت زندگی کاری و ویژگی‌های شخصیتی بر رضایت شغلی تأثیرگذارند (Najarpoor ostadi et al, 2010). سبک رهبری به عنوان عامل تسهیل‌کننده بر رضایت شغلی به صورت مستقیم و غیرمستقیم تأثیر می‌گذارد (Gholizade et al, 2010).

به‌گونه کلی در کشور ایران در زمینه رضایت شغلی معلمان پژوهش‌های زیادی انجام شده است. بعضی از این پژوهش‌ها سبک‌های رهبری را به عنوان عامل تأثیرگذار بر رضایت شغلی مورد توجه قرار داده‌اند. اما در زمینه مرادده رهبر- عضو، که در این مرادده مدیران مدارس در نقش رهبر و معلمان در نقش عضو ظاهر می‌شوند، پژوهش زیادی انجام نشده است و پژوهش در این زمینه ضروری به نظر می‌رسد، زیرا مدیران و معلمان در مدارس ارتباط زیادی با هم دارند و کیفیت این رابطه می‌تواند بر جنبه‌های گوناگون محیط کاری معلمان و ایفای نقش معلمی تأثیر گذارد. معمولاً در مدارس دولتی رابطه معلم و مدیر یک رابطه رئیس و مرئوس نیست، بلکه اغلب معلمان به مدیر به چشم یک همکار نگاه می‌کنند. با این توصیف آیا سبک مبادله‌ی مدیر می‌تواند تأثیر چشم‌گیری بر رضایت شغلی معلمان داشته باشد؟ با توجه به این مطلب در این پژوهش، سعی بر این است که رابطه بین کیفیت مبادله بین مدیر و معلمان و رضایت شغلی آنها مشخص گردد. نتایج این پژوهش می‌تواند راه‌گشای مدیرانی باشد که به افزایش رضایت شغلی معلمان تحت نظارتشان می‌اندیشند. با مرور پیشینه ارائه شده، متغیر کیفیت مبادله رهبر- عضو به عنوان متغیر پیش بین در نظر گرفته شده تا ارتباط آن با رضایت شغلی معلمان به عنوان متغیر ملاک بررسی گردد. بر این اساس مدل تحلیلی زیر به عنوان چارچوب نظری پژوهش معرفی می‌شود:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

هدف کلی این پژوهش "بررسی رابطه بین کیفیت تبادل رهبر-عضو و رضایت شغلی معلمان از نظر معلمان در مدارس متوسطه شهر یزد" است. در راستای پژوهش این هدف فرضیه‌های زیر تدوین شد.

فرضیه اصلی: بین کیفیت مبادله رهبر-عضو و رضایت شغلی معلمان مدارس شهر یزد رابطه وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی:

۱. بین بعد علاقه و رضایت شغلی معلمان رابطه وجود دارد.
۲. بین بعد وفاداری و رضایت شغلی معلمان رابطه وجود دارد.
۳. بین بعد مشارکت (دین متقابل) و رضایت شغلی معلمان رابطه وجود دارد.
۴. بین بعد احترام حرفه‌ای و رضایت شغلی معلمان رابطه وجود دارد.
۵. هرکدام از ابعاد مبادله رهبر-عضو سهم معنی‌داری از رضایت شغلی را تبیین می‌کنند.

### روش شناسی

جامعه آماری این پژوهش عبارتند از: معلمان زن و مرد مدارس متوسطه شهر یزد در سال تحصیلی ۹۱-۱۳۹۰ که تعداد آنها ۱۱۲۸ نفر می‌باشد. حجم نمونه با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه از روی حجم جامعه کرجسی و مورگان<sup>۱</sup>، ۲۸۵ نفر برآورد شد. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی استفاده شد. به این صورت که جامعه مذکور با توجه به متغیرهای (نواحی دوگانه شهر یزد، جنسیت و رشته تدریس دبیران) به ۸ طبقه تقسیم و نمونه مورد نظر، متناسب با حجم طبقات به‌گونه تصادفی از جامعه انتخاب گردید. برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه اصلاح‌شده "کیفیت مبادله رهبر-عضو (Liden & Maslyn, 1998)" و "رضایت شغلی

<sup>۱</sup>-Krijcie, R.V. & Morgan, D.W.

(Spector, 1994) استفاده شد. در پرسشنامه استاندارد کیفیت مبادله رهبر- عضو چهار مولفه (Liden) و دوست داشتن، وفاداری، مشارکت (دین متقابل) و احترام حرفه‌ای سنجیده می‌شود (Maslyn, 1998 &). نعامی و افشاری ۲۰۱۰ ضریب آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه را ۰/۸۸ گزارش کرده و برای محاسبه اعتبار آن، ضریب همبستگی این پرسشنامه با پرسشنامه نقش انتظارات رهبری را محاسبه و برابر ۰/۶۹ در سطح معنی داری  $p < 0/01$  گزارش کرده‌اند. در این پژوهش، آلفای کرونباخ به دست آمده برای این پرسشنامه در نمونه ۳۰ نفری برابر ۰/۸۹ می‌باشد، که نشان دهنده پایایی مناسب این پرسشنامه است. روایی محتوایی آن نیز به وسیله صاحب‌نظران تأیید شد. در آزمون زمینه‌یابی رضایت شغلی اسپکتور ۱۹۹۴، ۹ مولفه پرداخت، ارتقا، سرپرستی، مزایای جنبی، پاداش‌های مشروط، شرایط کار، همکاران، ماهیت کار و اطلاعات و ارتباطات سنجیده می‌شود (Spector, 2007). اسپکتور در گزارش پایایی این پرسشنامه ضریب آلفای کرونباخ برای پایایی پرسشنامه رضایت شغلی را ۰/۹۱ بیان کرده است. در این پژوهش، نیز ضریب آلفای کرونباخ برای نمونه‌ای به حجم ۳۰ نفر ۰/۹۰۸ بدست آمد، که نشان دهنده پایایی بالای این پرسشنامه است. زارع در تحلیل عاملی برای آزمون و اعتباریابی پرسشنامه رضایت شغلی اسپکتور چنین نتیجه‌گیری می‌کند که تمامی گویه‌های این ابزار دارای بار عاملی بالاتر از ۰/۳۰ بوده‌اند، لذا این ابزار قابلیت استفاده در سطح ملی را دارد (Zare, 2005). در این پژوهش جهت تعیین روایی، از روایی صوری و محتوا استفاده شد.

روش این پژوهش "توصیفی- همبستگی" و این پژوهش از نظر هدف کاربردی است. تحلیل‌های توصیفی و استنباطی داده‌ها به وسیله نرم‌افزار SPSS انجام شد. برای آزمون فرضیه اصلی، آزمون همبستگی اسپیرمن و برای آزمون فرضیه‌های فرعی، آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی یک و چند متغیره مورد استفاده قرار گرفت.

### یافته‌های پژوهش

**فرضیه اصلی:** رابطه بین کیفیت مراوده بین مدیر و معلمان و رضایت شغلی معلمان با استفاده از آزمون همبستگی اسپیرمن بررسی و مشخص شد. بین این دو متغیر رابطه معنی‌داری در سطح  $p \leq 0/01$  با ضریب همبستگی ۰/۵۳۳ وجود دارد. از آنجا که ضریب همبستگی عددی مثبت به دست آمد، نتیجه گرفته شد که بین دو متغیر رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. یعنی می‌توان انتظار داشت که مبادله با کیفیت بالای رهبر- عضو رضایت شغلی را افزایش و بالعکس مبادله با کیفیت پایین رهبر- عضو، رضایت شغلی را کاهش دهد.

**فرضیه‌های فرعی:** ارتباط بین مولفه‌های مبادله رهبر- عضو و رضایت شغلی معلمان با آزمون همبستگی پیرسون مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج این آزمون در جدول زیر آمده است.

## جدول ۱- ضرایب همبستگی پیرسون بین مولفه‌های "مبادله رهبر- عضو" و "رضایت شغلی"

علاقه	وفاداری	مشارکت	احترام حرفه ای	ضریب همبستگی پیرسون	تعداد
۰/۵۶۶	۰/۳۸۰	۰/۳۹۲	۰/۵۴۶	۰/۵۶۶	۲۸۵
sig: ۰/۰۰۰	sig: ۰/۰۰۰	sig: ۰/۰۰۰	sig: ۰/۰۰۰	سطح معنی‌داری (دو دامنه)	۲۸۵

۱. طبق جدول ۱ ضریب همبستگی بین مولفه علاقه و رضایت شغلی معادل ۰/۵۶۶ می‌باشد. بنابراین، از آن‌جا که ضریب همبستگی عددی مثبت به دست آمده است، نتیجه گرفته می‌شود که بین مولفه "علاقه و دوست داشتن" و "رضایت شغلی معلمان" رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد.

۲. طبق جدول ۱ ضریب همبستگی بین مولفه وفاداری و رضایت شغلی معادل ۰/۳۸۰ می‌باشد. بنابراین، از آن‌جا که ضریب همبستگی عددی مثبت به دست آمده است، نتیجه گرفته می‌شود که بین مولفه "وفاداری" و "رضایت شغلی معلمان" رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد.

۳. طبق جدول ۱ ضریب همبستگی بین مولفه مشارکت و رضایت شغلی معادل ۰/۳۹۲ می‌باشد. بنابراین، از آن‌جا که ضریب همبستگی عددی مثبت به دست آمده است، نتیجه گرفته می‌شود که بین مولفه "مشارکت" و "رضایت شغلی معلمان" رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد.

۴. طبق جدول ۱ ضریب همبستگی بین مولفه احترام حرفه‌ای و رضایت شغلی معادل ۰/۵۴۶ می‌باشد. بنابراین، از آن‌جا که ضریب همبستگی عددی مثبت به دست آمده است، نتیجه گرفته می‌شود که بین مولفه "احترام حرفه‌ای" و "رضایت شغلی معلمان" رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد.

۵. با استفاده از فرضیه‌های فرعی ۱ تا ۴ مشخص شد همه مولفه‌های مبادله رهبر- عضو با رضایت شغلی رابطه مثبت دارند و همبستگی دو مولفه علاقه و دوست داشتن و احترام حرفه‌ای نسبت به دو مولفه دیگر از ضریب بالاتری برخوردارند. در ادامه بمنظور تعیین نحوه تبیین رضایت شغلی از راه مولفه‌های مبادله رهبر- عضو از رگرسیون گام به گام استفاده شد. خلاصه نتایج این تحلیل که به وسیله نرم‌افزار SPSS انجام شد در جداول زیر آمده است.

## جدول ۲- خلاصه مدل پیش بینی رضایت شغلی از روی مولفه‌های مبادله رهبر- عضو

مدل	متغیرهای وارد شده	ضریب همبستگی (R)	ضریب تبیین (R <sup>2</sup> )	ضریب تبیین تعدیل شده	خطای معیار برآورد
۱	علاقه	۰/۵۶۶	۰/۳۲۱	۰/۳۱۸	۱۸/۸۳۲
۲	علاقه و احترام	۰/۶۰۳	۰/۳۶۴	۰/۳۵۹	۱۸/۲۵۶

## جدول ۳- ضرایب رگرسیون متغیرهای وارد شده در پیش‌بینی رضایت شغلی از روی مؤلفه‌های مبادله رهبر-

مدل	مؤلفه‌های مدل (معادله)	ضرایب استاندارد نشده		ارزش تی	معنی‌داری
		ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		
۱	ثابت	بی	۶۹/۵۱۳	۱۰/۶۸۸	۰/۰۰۰
		خطای معیار	۶/۵۰۴		
۲	ثابت	بی	۶۵/۹۳۸	۱۰/۳۷۱	۰/۰۰۰
		خطای معیار	۶/۳۵۸		
۱	علاقه	بتا	۰/۵۶۶	۱۱/۵۵۷	۰/۰۰۰
		خطای معیار	۰/۵۱۶		
۲	علاقه	بتا	۰/۳۶۰	۵/۳۸۴	۰/۰۰۰
		خطای معیار	۰/۷۰۵		
۱	احترام	بتا	۰/۲۹۰	۴/۳۷۴	۰/۰۰۰
		خطای معیار	۰/۶۴۰		

جدول ۴- تحلیل واریانس یک‌راهه<sup>۱</sup>

مدل	مجموع مربعات	df	مجذور میانگین	F	Sig
۱	رگرسیون	۱	۴۷۳۷۱/۵۲۲	۱۳۳/۵۷۲	۰/۰۰۰
	باقی مانده	۲۸۳	۳۵۴/۶۵۲		
	مجموع	۲۸۴	۱۴۷۷۳۷/۹۱۶		
۲	رگرسیون	۲	۵۳۷۴۸/۳۸۹	۸۰/۶۳۲	۰/۰۰۰
	باقی مانده	۲۸۲	۳۳۳/۲۹۶		
	مجموع	۲۸۴	۱۴۷۷۳۷/۹۱۶		

مطابق جدول ۳ در مدل اول رگرسیون گام به گام مؤلفه "علاقه" به عنوان متغیر مستقل برای پیش‌بینی رضایت شغلی معلمان با توجه به داشتن بیش‌ترین همبستگی وارد معادله شد و توانست شاخص‌های لازم برای پیش‌بینی رضایت شغلی معلمان را کسب کند. ضریب تبیین این مؤلفه ۰/۳۲۱ بدست آمد که نشان می‌دهد مؤلفه علاقه به تنهایی می‌تواند ۳۲/۱ درصد تغییرات رضایت شغلی معلمان را پیش‌بینی کند. ضریب بی مؤلفه علاقه در معادله شماره یک رگرسیون گام به گام چند متغیره ۵/۹۶۵ و مقدار ثابت ۶۹/۵۱۳ و مقدار بتا ۰/۵۶۶ به دست آمد و معادله رگرسیون و معادله استاندارد رگرسیون مدل شماره یک بصورت ذیل نوشته شد:

$$۶۹/۵۱۳ + (۵/۹۶۵ \times \text{نمره مؤلفه علاقه}) = \text{نمره رضایت شغلی معلمان}$$

$$(۰/۵۶۶ \times \text{نمره مؤلفه علاقه}) = \text{نمره استاندارد رضایت شغلی معلمان}$$

در گام دوم مؤلفه احترام حرفه‌ای وارد معادله شد. در این حالت ضریب همبستگی دو متغیر علاقه و احترام حرفه‌ای با رضایت شغلی معلمان ۰/۶۰۳ و ضریب تبیین برابر ۰/۳۶۴ به دست آمد، یعنی این دو مؤلفه با هم می‌توانند ۳۶/۴ درصد تغییرات رضایت شغلی معلمان را پیش‌بینی کنند. در

<sup>۱</sup>-ANOVA

مدل دو رگرسیون گام به گام چند متغیره ضرایب بی به دست آمده دو مؤلفه علاقه و احترام حرفه‌ای به ترتیب  $۳/۷۹۴$  و  $۲/۷۹۸$  و مقدار ثابت برابر  $۶۵/۹۳۸$  و ضرایب بتا به ترتیب  $۰/۳۶۰$  و  $۰/۲۹۰$  به دست آمد و معادله رگرسیون و معادله استاندارد مدل رگرسیون شماره دو بصورت ذیل نوشته شد:

$$۶۵/۹۳۸ + (۲/۷۹۸ \times \text{نمره مؤلفه احترام}) + (۳/۷۹۴ \times \text{نمره مؤلفه علاقه}) = \text{نمره رضایت شغلی}$$

$$(۰/۲۹۰ \times \text{نمره مؤلفه احترام}) + (۰/۳۶۰ \times \text{نمره مؤلفه علاقه}) = \text{نمره استاندارد رضایت شغلی}$$

مؤلفه‌های "وفاداری" و "مشارکت (دین متقابل)"، به دلیل بالاتر بودن سطح معنی‌داری آنها از آلفای پژوهش، نتوانستند شرایط لازم برای ورود به معادله را پیدا کرده و به دلیل ناچیز بودن قدرت پیش‌بینی متغیر ملاک، به‌وسیله نرم افزار از معادله حذف شدند. بمنظور بررسی خطی بودن همبستگی‌ها و درستی معادله رگرسیون انجام شده از تحلیل واریانس یک‌راهه استفاده شد. نتایج تحلیل رگرسیون یک‌راهه برای هر دو مدل تحلیل رگرسیون در سطح  $\alpha = ۰/۰۰۰$  معنی‌دار به دست آمد. بنابراین، معادلات رگرسیون انجام شده از لحاظ آماری درست است.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، بررسی رابطه بین کیفیت مبادله رهبر- عضو و رضایت شغلی معلمان بود. نتایج پژوهش نشان داد بین کیفیت مبادله رهبر- عضو با رضایت شغلی معلمان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و با توجه به فرضیه‌های فرعی و تحلیل رگرسیون مشخص شد که هر چهار مولفه مبادله رهبر- عضو با رضایت شغلی رابطه مثبت معنی‌داری دارند. اما فقط دو مولفه علاقه و احترام حرفه‌ای سهم معنی‌داری در تبیین رضایت شغلی دارند و همبستگی دو مولفه دیگر به حدی نیست که بتوانند رضایت شغلی را تبیین کنند. پژوهش‌های خارجی زیادی بر این موضوع تأکید دارند که بین کیفیت مبادله رهبر- عضو و رضایت شغلی رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد (Stringer, 2006; Mardanov et al, 2008; Harris & Harris & Brouer, 2009; Hayden, 2011). نتایج این پژوهش، با نتایج رسولی و شهایی (Rasooli & Shahai, 2009)، نیز همخوانی دارد. کلینز (Collins, 2007)، نتیجه گرفته است که مبادله رهبر- عضو و ابعاد آن (احترام و مشارکت و وفاداری) با رضایت شغلی رابطه مثبت دارند. او در پژوهش خود از پرسشنامه‌ای با سه فاکتور برای سنجش مبادله رهبر- عضو استفاده کرده است. بنابراین، نتایج این پژوهش، با نتایجی که او به دست آورده کاملاً مطابقت دارد، با این تفاوت که وی رابطه بین بعد علاقه و رضایت شغلی را اندازه‌گیری نکرده است. بنگ و لی (Bang & lee, 2008)، نتیجه گرفتند که یک رابطه مثبت بین مبادله رهبر- عضو (و چهار بعد آن) و رضایت شغلی وجود دارد، اما بعد احترام حرفه‌ای بیش‌ترین قدرت پیش‌بینی (۲۰ درصد) رضایت شغلی کارکنان این سازمان را دارد. نتایج گزارش شده در

پژوهش بنگ و لی در خصوص رابطه مستقیم بین ابعاد مبادله رهبر- عضو و رضایت شغلی با این پژوهش همخوانی دارد. اما در خصوص این که کدام بعد قدرت پیش‌بینی بیش‌تری دارد با این پژوهش متفاوت است. البته طبق نتایج رگرسیون هر دو بعد علاقه و احترام حرفه‌ای، قدرت تبیین رضایت شغلی را دارند. اما در مورد اینکه کدام یک اثر بیش‌تری دارند، با توجه به این که نتایج دو پژوهش در این زمینه با هم مغایرت دارد، نمی‌توان به قطعیت نظر داد و ممکن است تأثیر این دو بعد در جوامع گوناگون متفاوت باشد. مثلاً در جامعه ایران که به احساسات توجه زیادی می‌شود، بعد علاقه بیش‌ترین تأثیر را دارد، ولی ممکن است در جامعه‌ای دیگر بعد احترام حرفه‌ای نقش پررنگ‌تری داشته باشد. البته در مورد این مسأله به راحتی نمی‌توان نظر قطعی داد و روشن شدن این موضوع نیازمند پژوهش‌های بیش‌تر است. آماه (Amah, 2010)، بیان می‌کند که کیفیت مبادله رهبر- عضو و ابعاد علاقه و مشارکت و احترام حرفه‌ای رابطه مستقیم با رضایت شغلی دارند به گزارش وی رابطه معنی‌داری بین بعد وفاداری و رضایت شغلی وجود ندارد. نتایج این پژوهش فقط در بعد وفاداری با نتایج پژوهش وی مغایرت دارد. اما از آن‌جا که نتایج پژوهش آماه با نتایج کلینز و بنگ و لی نیز مغایرت دارد، می‌توان پیش‌بینی کرد، به دست نیامدن رابطه معنی‌دار بین بعد وفاداری و رضایت شغلی در پژوهش وی مربوط به خصوصیات خاص جامعه آماری مورد نظر او بوده است و احتمالاً نتیجه‌ای که او در خصوص بعد وفاداری به دست آورده است قابل تعمیم به جوامع دیگر نباشد.

بررسی فرضیه‌های پژوهش و مقایسه نتایج حاصله با پژوهش‌های داخلی و خارجی گذشته نشان می‌دهد: بین کیفیت مبادله مدیر و معلمان و رضایت شغلی معلمان رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. یعنی می‌توان پیش‌بینی کرد: به احتمال زیاد مبادله با کیفیت بالا بین مدیر مدرسه و معلمان، رضایت شغلی معلمان را افزایش می‌دهد، علت این امر را می‌توان در مفهوم تئوری مبادله رهبر- عضو و مرور مولفه‌های تأثیر گذار بر رضایت شغلی جستجو کرد. کیفیت روابط بین مدیر و زیردستان می‌تواند بر حمایت‌های روانی دو طرفه اعضای گروه از همدیگر تأثیر گذار باشد (Liden et al, 1997). از آن‌جا که در تئوری مبادله رهبر- عضو، روابط بین مدیر و زیردستان بر اساس یک مبادله دوطرفه شکل می‌گیرد، زیردستانی که تحت حمایت مدیر و سازمان قرار می‌گیرند، تعلق بیش‌تری نسبت به شغل خود دارند، با شغل خود بیش‌تر درگیر شده و تعهد بیش‌تری نسبت به آن دارند (Randall et al, 1999). این افراد به دلیل شایستگی و انگیزه بالا و انجام وظایف درون نقش و فرا نقش مورد توجه و اعتماد سرپرستان خود قرار می‌گیرند (Graen, 2003) و مسؤولیت‌های مهم‌تری به آنها محول می‌شود. از طرفی رهبران هم بیش‌تر متمایل به قبول درخواست‌های این افراد در رابطه با مسائل شغلی می‌باشند و به این افراد در انتخاب



مسئولیت‌هایشان آزادی عمل بیش‌تری می‌دهند (Lee, 2005). تمام این عوامل باعث تقویت ماهیت کار و مطلوب شدن شرایط کاری، افزایش مزایا و پاداش‌ها، افزایش شانس پیشرفت و ارتقا در شغل، افزایش رضایت از سرپرستی و در نهایت منجر به رضایت شغلی بیش‌تر می‌گردد. در مقابل زیردستانی که وظایف خود را صرفاً بر مبنای قرارداد استخدامی انجام می‌دهند، با تبادل کیفی پایین فقط به اجرای امور روزمره و وظایف خود تمایل دارند. در مقابل رهبر نیز برای حصول اطمینان از عملکرد مناسب این افراد به قوانین و سیاست‌های رسمی تکیه می‌کند. در روابط با کیفیت پایین، اعضا دسترسی اندکی به سرپرست دارند و منابع کم و داده‌های محدودتری دریافت می‌کنند (Liden & Maslyn, 1998)، مسئولیت‌های کم اهمیت به آنها واگذار می‌شود، از پاداش‌ها بی‌نصیب می‌مانند، شانس کمتری برای ارتقا و پیشرفت شغلی و رضایت کمتری از سرپرست خود دارند که این عوامل می‌تواند به ناراضی‌تی از شغل، تعهد سازمانی پایین و ترک شغل منجر شود. اما در مدرسه تبادل بین مدیر و معلمان، با تبادل مدیر و زیردستان در سایر سازمان‌ها، تفاوت دارد. معمولاً معلمان به مدیر مدرسه به عنوان یک همکار که مسئولیت اداره مدرسه بر عهده اوست نگاه می‌کنند و رابطه رئیس و مرئوسی در مدارس کم‌رنگ است. زیرا، معلمی شغلی است که استقلال عمل زیادی دارد، یعنی مدیر مدرسه زیاد بر کار معلمان در کلاس نظارت ندارد و مسئولیت تدریس و اداره کلاس بر عهده خود معلم است. با توجه به این مطلب این احتمال وجود داشت که کیفیت مبادله رهبر- عضو تأثیر زیادی بر رضایت شغلی معلمان نداشته باشد. اما نتایج این پژوهش بیانگر این مطلب است که بین کیفیت مبادله بین مدیر و معلمان مدرسه و رضایت شغلی معلمان رابطه مثبت وجود دارد. این مسأله را این‌گونه می‌توان توجیه کرد که در یک مدرسه، مدیر با هر کدام از معلمان بنا به شناخت و تجربه حسی که از آنها دارد، به گونه‌ای متفاوت رفتار می‌کند. بعضی از معلمان به دلایل گوناگون، مدیر را دوست دارند و با او رابطه‌ای صمیمی برقرار می‌کنند و حاضرند به خاطر شخص مدیر کارهایی فراتر از حد وظیفه خود انجام دهند. از آن‌جا که این افراد در جهت نیاز مدیر و خارج از حد وظیفه خود تلاش می‌کنند، در یک مبادله دو طرفه، مدیر نیز به آنها احترام می‌گذارد و به نیازهای آنها توجه می‌کند. این معلمان بیش‌تر مورد اعتماد مدیر هستند و در تصمیم‌گیری‌ها مورد مشورت وی قرار می‌گیرند. آنها با مدیر رابطه‌ای غیر رسمی دارند و به راحتی می‌توانند در مورد مشکلات و کمبودهای موجود در مدرسه و کلاس درس صحبت کرده و شرایط و فضای کاری خود را بهبود بخشند. همه این عوامل می‌تواند بالقوه، رضایت شغلی معلمان را افزایش دهد. در رابطه با ابعاد مبادله رهبر- عضو با استفاده از مقایسه نتایج این پژوهش با سایر پژوهش‌ها نتیجه گرفته می‌شود که در مورد وجود رابطه مثبت بین دو بعد علاقه و احترام حرفه‌ای و رضایت شغلی نسبت به دو بعد دیگر با قطعیت بیش‌تری می‌توان نظر داد. این نکته بیانگر این مطلب است

که اگر مدیر مدرسه انسانی دوست داشتنی، دارای مهارت‌های انسانی قوی در جهت جذب افراد و مهارت و شایستگی‌های حرفه‌ای قابل توجه و احترام باشد، نه تنها می‌تواند مبادله با کیفیتی با کادر مدرسه داشته باشد بلکه باعث افزایش رضایت شغلی کادر مدرسه نیز می‌شود. بر اساس نتایج پژوهش، افزایش کیفیت مبادله رهبر- عضو (و مولفه‌های آن) با افزایش رضایت شغلی رابطه دارد. بنابراین، در راستای افزایش سطح کیفیت مبادله رهبر عضو و در نتیجه افزایش رضایت شغلی معلمان، پیشنهاد می‌شود: از آن‌جا که اولین مرحله برقراری یک مبادله با کیفیت افزایش شناخت دو طرف مبادله از نگرش‌ها و انتظارات طرف مقابل در یک جلسه گفتگو می‌باشد، نقش جلسات شورای دبیران در مدارس پررنگ‌تر شده و مدیر و معلمان در این جلسات نقش‌ها و انتظارات متقابل یکدیگر را شناسایی کرده و راحت‌تر و صمیمی‌تر بتوانند با یکدیگر رابطه برقرار کنند. بر اساس نتایج این پژوهش از بین ابعاد مبادله رهبر- عضو، بعد علاقه بیش‌ترین همبستگی را با رضایت شغلی دارد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود مدیران مدارس به احساسات و عواطف معلمان بیش‌تر توجه کرده و دوستی خود با معلمان را پررنگ‌تر کنند. بمنظور تقویت بعد احترام حرفه‌ای متقابل پیشنهاد می‌شود، کسانی برای مدیریت مدارس انتخاب شوند که از نظر حرفه‌ای شایستگی مدیریت مدرسه را داشته باشند و مهارت‌های آنان از نظر معلمان قابل احترام باشد و مدیران و معلمان با مطالعه مستمر مهارت‌های حرفه‌ای خود را افزایش بخشند؛ هم‌چنین مدیران مدارس پس از شناسایی شایستگی‌ها و توانمندی‌های گوناگون معلمان، به گونه‌ای رفتار کنند که معلمان متوجه شوند، مدیر مدرسه توانایی‌های آنها را می‌شناسد و به آن احترام می‌گذارد. این امر باعث خواهد شد که معلمان نیز شایستگی‌های مدیر را شناخته و احترام بیش‌تری برای او قائل شوند. بمنظور تقویت انگیزه مشارکت بهتر است مدیران با آگاهی از مقدار تلاشی که هر کدام از معلمان، خارج از وظایف رسمی و قانونی خود، به خاطر مدیر و مدرسه انجام می‌دهند، قدردانی خود را به شیوه‌های گوناگون مثل تشکر زبانی یا اعطای تشویق‌نامه و یا تأمین فوری تجهیزات مورد نیاز معلم تلاشگر، ابراز کنند. بمنظور تقویت بعد وفاداری، مدیران مدارس می‌توانند پس از ایجاد یک حس اعتماد دو طرفه، در همه حال پشتیبان و حامی معلمان مدرسه باشند و اگر معلمی مرتکب خطای غیرعمدی شد و یا در محیط کار با کسی برخورد پیدا کرد، در مقابل دیگران از او طرفداری کنند. از آن‌جا که در ایران پژوهش‌های اندکی در زمینه مبادله رهبر- عضو انجام شده است، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران حیطه مدیریت آموزشی به این مقوله بیش‌تر توجه کرده و طی پژوهش‌های زنجیره‌ای اثرات کیفیت مبادله رهبر- عضو بر ویژگی‌های گوناگون سازمان‌های آموزشی را بررسی کنند.

### References

- Amah , E. Okechukwu.(2010). Multi-Dimensional Leader Member Exchange and Work Attitude Relationship : The Role of Reciprocity, *Asian Journal of Scientific Research* ,Vol. 3, No. 1, pp. 39-50.
- Azkiya ,M & Tavakoli ,M.(2006). Meta-analysis of job satisfaction in educational organizations. *Social Sciences Letter*, No. 27 ,pp. 1-26.
- Bang , Hyejin & Lee, Cindy.( 2008). The impact of leader-member exchange quality on job satisfaction of volunteer members in nonprofit sport organizations , *NASSM Toronto, Ontario*, P. 101.
- Chen, Z. , Lam, W. , & Zhong(2007). Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment culture. *Journal of Applied psychology*, Vol. 92, No. 1, pp. 202- 212.
- Cropanzano, R.(2005). “Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review”; *Journal of Management*, Vol. 31, No.6, pp. 874-900.
- Darvish ,H& Farzanedokht ,N.(2010). Relationship Between Leader-Member Exchange and Energy Creation and Develop Creativity in the Workplace , *Iranian Public Administration* , Vol. 2, No. 5, pp. 21-38. (in Persian)
- Doganeimonfared ,F & Rezakhani ,S & Karimzade ,K.(2011). Comparison of Leader – Member Exchange Theory Learning with / without Consulting Services to Managers and Its Impact on Their Job Attitudes in Education. *Educational Administration Research Quarterly* , Vol. 2, No. 4, pp. 29-50. (in Persian)
- Dwain Collins , Michael.(2007). Understanding The Relationships Between Leader-Member Exchange(Lmx), Psychological Empowerment, Job Satisfaction , And Turnover Intent In A Limited-Service Restaurant Environment , Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy in the Graduate School ,The Ohio State University.
- Gholizade ,M & Fani ,A& Ahmadvand ,A.(2010). Effect of Leadership Style on Job Satisfaction of Police Staff , *Bimonthly Police Human Development* ,Vol. 28 , No. 1, pp.29-45.
- Graen, G.(2003). “Role-making into the Starting Workteam Using LMX Leadership: Diversity as an Asset”, *Leadership & Organization Development Journal - Emerald* , [www.emeraldinsight.com/journals.htm](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm).
- Graen, G. B. & Novak, M. & Sommerkamp, P.(1982). The Effects of Leader-Member Exchange and Job design on Productivity and Satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 30, No.1, pp. 109-131.
- Graen G. B. & 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-domainperspective, *The Leadership Quarterly* ,Vol. 6, No. 2, pp. 219-247

Harris, K.J., Harris, R. B., & Brouer, R.L. (2009). LMX and Political Skill: Direct and Interactive Effects on Turnover Intentions and Job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 39, No.10, pp. 2373-2395

Harris K. Kacmar M.(2006). Too Much of a Good Thing: The Curvilinear Effect of Leader–Member Exchange on Stress; *The Journal of Social Psychology*, Vol. 146, No. 1, pp. 65-84.

Hayden, Colleen Marie.(2011). The Relationship Between Leader-Member Exchange and Job Satisfaction: Measuring LMX Quality and Job Satisfaction of Supervisors and Subordinates , A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Master of Science, Department of Educational Leadership, Wright State University.

Javaheri kamel ,M.(2009). Effects of Organizational Justice, the Leader–Member Exchange, Trust And Psychological Empowerment on Organizational Citizenship Behavior. *Bimonthly Police Human Development* ,Vol. 6, No.24, pp . 7-24.

Javaheri kamel ,M & Kosarneshan ,M.(2009). Relationship Between Leadership, Organizational Culture, Learning Activities And Job Satisfaction , *Bimonthly Police Human Development* ,Vol. 6, No. 25, pp. 19-32.

Katz, D. and Kahn, R. L.(1978), *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley.

Kreitner, R. & Kinicki, A.(2010). *Organizational behavior*(9th ed. )(pp. 484-485). New York: McGraw-Hill.

Lawrence , R. Ericka.(2011). The Personal Cost Of Being In the In-Group: An Examination Of The Relationship Between Leader-Member Exchange Quality And Work-Amily Conflict, For The Degree Of Doctor of Philosophy in The Department of Management in The Graduate School of The University of Alabama.

Lee, F. A.(2005). Affect and Organizational Citizenship Behavior: the Impact of Leader-Member Exchange; 20th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Los Angeles.

Liden, R. W.(2000); “An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships and Work Outcomes”; *Journal of Applied Psychology*,Vol.85, No.3, pp. 407-416.

Liden, R. C. & Graen, G.(1980). Generalizability of the Vertical Dyad linkage Model of Leadership, *Academy of Management Journal*, Vol. 23, No. 3, pp. 451–465.

Liden, R. C. & Maslyn, J. M.(1998). Multidimensionality of Leader-member Exchange: an Empirical Assessment Through Scale Development , *Journal of Management*, Vol. 24, No.1, pp. 43-73.

Liden, R. C. , Sparrowe, R. T. & Wayne, S. J.(1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris(Ed. ), *Research in personal and human resources management*, No.15, pp. 47-119.

Major, D. A. , Kozlowski, S. W. J. , Chao, G. T. & Gardner, P. D.(1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, No.80, pp. 418-431.

Mardanov, I. T. , Heischmidt, K. & Henson, A.(2008). Leader-member exchange and job satisfaction bond and predicted employee turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol.15 , No.2, pp. 159-175.

Mirkamali ,Seyed-Mohammad.(2010). educational leadership & administration ,Tehran: Yastaroon Publication.

Naami ,Abdozahra& Afshari ,Ali.(2010). Relationship among Leadership-Member Exchange Leadership Style, Problem-Solving Styles, Work Group Relationships, and Innovative Organizational Climate and Innovative Behavior in Employees. *Psychological Research*, Vol. 13, No. 1,pp. 124-137.

Najarpoor ostadi ,S & Asamkhani Akbarinejad ,H & Livarjani ,S .(2010). The Relationship between inrational beliefs and personality characteristics on job satisfaction among employees in West Azarbaijan Province Telecommunications Company Limited. *farasoo management* , Vol. 4 , No. 13, pp. 39-58. (in Persian)

Randall, M. L. , Cropanzano, R. , Bormann, C. A. , & Birjulin, A.(1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, No.20, pp.159-174.

Rasooli ,R & Shahai ,B.(2009). Effects of Leader – Member Exchange Theory on Tehran social security Branch employees ‘*Job satisfaction*. *Management Perspective*, No. 33 ,pp. 67-84.

Saki ,R.(2009). Leadership in Learning Oriented School , Tehran : Education Organization of Tehran. (in Persian)

Sepehri ,M .(2004). The Role of Career Guidance and Counseling in Job satisfaction . Tehran: First The Role of Career Guidance and Counseling in Labor market Conference, [http://www.civilica.com/Paper-AHNRMSBK01-AHNRMSBK01\\_013.html](http://www.civilica.com/Paper-AHNRMSBK01-AHNRMSBK01_013.html).

Seyed Nagavi ,M & Gafari Faresani, J.(2010). The Relationship between Perceived Quality of the Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior. *Quarterly journal of Research and Planning in Higher Education*, No. 56, p115. (in Persian)

Shafi'Abadi ,A .(2011). Job and Career Guidance and Counseling and Job Choice Theory. Tehran:roshd. (in Persian)

Spector, Paul E.(1994). Job Satisfaction Survey, JSS, Department of Psychology, University of South Florida, <http://shell.cas.usf.edu/pspector/scales/jssovr.html>

Spector, PaulE.(2007). Instructions for Scoring the Job Satisfaction Survey, JSS, Department of Psychology, University of South Florida. <http://shell.cas.usf.edu/pspector/scales/jssscore.html>

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*, Vol.6, No.2, 125-142.

Zare ,M .(2005). Test and Credit for Spector Job Satisfaction Questionnaire, Second Human Resource Development Conference, Tehran: Institute for Productivity and Human Resources. (in Persian)