

بررسی تأثیر روش مدیریت تبادل رهبر - عضو بر ابعاد جو سازمانی مؤسسه  
آموزش عالی سوره از دید کارکنان

*Effect of Leader Member Exchange (LMX) on organizational climate*

دریافت مقاله: 1386/5/22 ؛ دریافت نسخه نهایی: 1386/7/14؛ پذیرش مقاله:  
1386/7/17

Nastran Adib Rad PhD\*

نسترن ادیبراد\*

**Abstract:** This study aimed to investigate the effect of Leader Member Exchange (LMX) on organizational climate, using the quasi-experimental approach. The sample included 60 employees selected at random from Sooreh University to participate in this research. For pretest the participants responded to Preziosi's (1980) Organizational Diagnosis Questionnaire(ODQ) which assesses seven dimensions of organizational climate(Purpose, Structure - Leadership\_Relationship-Rewards- Helpful mechanism\_Attitude toward change ). After an interval of eight months all sample responded to the ODQ once again as the posttest. Results showed significant differences between pretest and posttest scores in terms of Purpose, Leadership, Relationship, Helpful mechanism and Attitude toward change. Pretest scores of men and women were found to be significantly different in terms of Rewards.

**Keywords:** Leader Member Exchange, the ODQ, Organizational climate

**چکیده:** هدف از این پژوهش، بررسی تأثیر مدیریت رهبر - عضو بر ابعاد جو سازمانی دانشگاه سوره بود. روش پژوهش، تحقیق شبه آزمایشی یک گروهی با پیش آزمون و پس آزمون بود و 60 نفر از 89 کارمند دانشگاه سوره به عنوان نمونه پژوهش به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. همه شرکت کنندگان پیرو شیوه مدیریت مدیر جدید که سبک مدیریت رهبر - عضو را به کار می برد، به پرسشنامه ابعاد جو سازمانی پریزیوزی (1980) به عنوان پیش آزمون پاسخ دادند. ابعاد هدف، ساختار، رهبری، ترتیبات، پاداش ها، روش های کمکی و نگرش نسبت به تغییر با استفاده از مقیاس مسمی سنجیده شد. شرکت کنندگان هشت ماه پس از به کارگیری سبک مدیریت رهبر - عضو مجدداً به مقیاس مذکور پاسخ دادند. نتایج نشان داد که بین پیش آزمون و پس آزمون مقیاس ابعاد جو سازمانی در ابعاد رهبری، ترتیبات، روش های کمکی و نگرش نسبت به تغییر تفاوت معنی دار وجود داشت، این بدان معنی است که این ابعاد پس از هشت ماه بهبود یافته بود؛ همچنین بین زنان و مردان در ابعاد رابطه، پاداش ها و روش های کمکی در پس آزمون تفاوت معنی دار وجود داشت، یعنی دید کارکنان زن نسبت به کارکنان مرد بهبود بیشتری پیدا کرده بود.

**کلید واژه ها:** جو سازمانی، عضو رهبر، مدیریت

\* عضو هیئت علمی گروه مشاوره دانشگاه شهید بهشتی

\* Assistant Professor Shahid Beheshti University  
N-Adibrad@sbu.ac.ir

## مقدمه

مطالعه روابط بین افراد در مجموعه گسترده‌ای از رشته‌ها همچنان در مرکز توجه تئوری و پژوهش قرار دارد که در این میان رهبری سازمان‌ها از جایگاه و اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و یکی از نخستین زمینه‌های مطالعه، پژوهش و تجربه در روان‌شناسی سازمانی را فراهم می‌آورد. در اهمیت رهبری مؤثر همین بس که برای اطمینان از دستیابی به اهداف سازمانی در تمام سطوح

Management and Planning in Educational Systems /Vol.1/No.1/ autumn 2008

پیچیده‌تر می‌شود، زیرا رفتاری از رهبران خود انتظار بیشتری دارند. بنابراین آگاهی رهبران از چگونگی روابط بین خود و کارکنان و تأثیر آن بر سازمان حائز اهمیت است.

## بیان مسئله

سازمان یک اجتماع هماهنگ یا محدوده نسبتاً شناخته شده‌ای است که همواره در صدد دستیابی به قصد یا هدف‌های مشترک است (مقیمی، 1377). دلیل وجودی سازمان، تلاش جامعه و یا اجتماعی از افراد برای رفع نیازهای ناشی از زندگی جمعی انسان‌هاست (عباسزاده، 1374).

از نظر لغوی، جو عبارت است از اطراف و یا آنچه که بر هر چیز دیگر احاطه دارد (معین، 1371). جو به مجموعه‌ای از ویژگی‌ها یا عواملی اطلاق می‌شود که یک سازمان را از سازمان دیگر متمایز می‌سازد. همان‌گونه که شخصیت نشان دهنده خصوصیات اساسی افراد است، جو نیز مبین ویژگی‌های پایدار سازمان‌هاست (شریفزاده، 1377، ص 103).

جو سازمانی حاکی از ماهیت محیط انسانی است که کارکنان یک سازمان در آن به انجام وظیفه می‌پردازند و گاه منظور از آن دیدگاه‌های مشترکی است که در ارتباط با شیوه رفتار با کارکنان یک سازمان بین بیشتر مدیران عالی آن سازمان وجود دارد (ساعتچی، 1375).

جو سازمانی به وجود آورنده احساسی است که از استقرار فیزیکی سازمان در افراد آن پدید می‌آید و روشی است که اعضای سازمان با یکدیگر، مشتریان یا افراد خارج سازمان تعامل می‌کنند. در حقیقت جو سازمانی، میزان برآورده شدن خواسته‌های افراد را در سازمان می‌سنجد (شریفزاده، 1377، ص 21).

عملکرد جو سازمانی همانند یک پل ارتباطی است. در یک طرف جنبه‌های عینی و محسوس سازمان از قبیل ساختار، مقررات و شیوه‌های رهبری قرار دارد و جو عبارت است از درک یا احساسی که کارمندان نسبت به این جنبه‌های محسوس سازمان دارند و از طرفی جو سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در روحیه و میزان رضایت شغلی و طرز رفتار کارکنان دارد (دسلر<sup>1</sup>، ترجمه مدنی، 1371).

عوامل بسیاری بر جو سازمانی تأثیر می‌گذارند، از جمله این عوامل نقش رهبر سازمان و ارزش‌های مدیریتی قابل ذکر است (همان منبع). مدیرانی که به مرئوسان خود اطمینان دارند و از آنها می‌خواهند که در تصمیمات سازمانی مشارکت کنند، در مقایسه با مدیرانی که اصرار بر تصمیمات متمرکز دارند و کنترل و نظارت شدید را اعمال می‌کنند، جو متفاوتی را به وجود می‌آورند. ارزش‌های مدیریتی نیز تأثیر بسیاری بر جو دارند، چون این ارزش‌ها به فعالیت‌هایی منجر می‌شوند که بر تصمیمات مؤثر هستند. مطالعات نشان داده است که ارزش‌های مدیریتی می‌تواند جو توأم با اعتماد

و صداقتی به وجود آورد که سطح کم کاری و انفعال را در سازمان به مراتب کاهش دهد.

سبک رهبری تبادل عضو - رهبر<sup>2</sup> (LMX) یکی از شیوه های مدیریت است که بر کیفیت رابطه تأکید دارد و به تفاوت های موجود در رهبری کردن هر یک از مرئوسان به گونه ای متفاوت می پردازد (دیون<sup>3</sup>، 2000). در این دیدگاه، چگونگی رابطه بین رهبر و هر یک از مرئوسان بررسی می شود (مارتین، تیلور، اورایلی، مک لارین<sup>4</sup>، 1999، به نقل از لیدن و ماسلین<sup>5</sup>، 1998). بر اساس این دیدگاه، نقش های اعضا از طریق فرایندهای غیررسمی شکل می گیرد که به فرایند نقش آفرینی موسوم است (دیون، 2000). لذا رهبران، مرئوسان را در مجموعه بخش های نقش آفرین ارزیابی می کنند.

در این شیوه رهبری، به میزانی که مرئوسان تقاضای شغلی را به درستی به انجام می رسانند و ارزش مورد اعتماد بودنشان را نشان می دهند نوع رابطه آنها با رهبر شکل می گیرد. این شیوه رهبری با سطح عملکرد عضو (فلدمن<sup>6</sup>، 1986، به نقل از حقیقتجو، 1384)، نتایج کاری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و نگرش های مثبت (دیون، 2000) همبستگی دارد. همچنین به گفته سایوپ<sup>7</sup> (2003) روش مدیریت (LMX) با رضایت شغلی بالا، تعهد سازمانی بالا، عملکرد مثبت، پیشرفت بیشتر، تکالیف شغلی مطلوب تر، نگرش شغلی بهتر، حمایت بیشتر رهبر و ترک خدمت کمتر کارکنان مرتبط است. طبق نظر نورث هاوس<sup>8</sup> (1997، به نقل از حقیقت جو، 1384) پژوهشگران پیش از تئوری تبادل رهبر - عضو (LMX) رهبری را نوع رفتار رهبر با کل اعضا در نظر می گرفتند. بر مبنای این فرض، رهبران با مرئوسان خود به یک شیوه جمعی به عنوان یک گروه رفتار می کردند و یک سبک رهبری متوسط را با همه آنان به کار می گرفتند. تئوری LMX با به چالش کشیدن این فرض، توجه پژوهشگران را به سوی تفاوت های موجود در رهبری کردن هر یک از مرئوسان جلب نمود (دیون، 2000). تبادل رهبر - عضو (LMX) به کیفیت رابطه بین رهبر و مرئوس می پردازد (مارتین، تیلور، اورایلی، مک لارین، 1999، به نقل از لیدن و ماسلین، 1998). این تئوری، ابتدا 28 سال پیش در کارهای دنسرو، گرین و هاگا<sup>9</sup>، 1995، گرین و کاشمن<sup>10</sup>، 1975، (به نقل از دیون، 2000) تشریح و بارها بازنگری شد و توجه پژوهشگرانی را که در مورد فرایند رهبری مطالعه می کردند، جلب کرد (یوکل<sup>11</sup>، 1998، به نقل از همان). بر اساس پژوهش های انجام شده در مورد مدل رهبری تبادل رهبر - عضو، رهبران ممکن است با اعضای متفاوت یک واحد کاری روابط بسیار متنوعی برقرار کنند (دنسرو، گرین و هاگا، 1975؛ گرین و کاشمن، 1975؛ به نقل از همان). رهبران با برخی از مرئوسان نسبت به سایرین رابطه بهتری برقرار می کنند (دلوگا<sup>12</sup>، 1998؛ دنیش<sup>13</sup> و لیدن، 1986؛ گرین و اولبین<sup>14</sup>، 1995 به نقل از کیم و اسکاتر<sup>15</sup>، 2002).

پیدایش تئوری تبادل رهبر - عضو (LMX) (دنسرو، گرین و هاگا، 1995؛ کاشن، 1975؛ گرین، 1976، به نقل از مانزینی و بارسویکس<sup>16</sup>، 2003). این حقیقت را تأیید کرد که رهبران واقعاً با زیردستان خود به شیوه متفاوتی رفتار می کنند. بر مبنای تئوری LMX، رهبران برای رفتار با همه مرئوسان خود سبک مشابهی ندارند، بلکه با هر مرئوس یک نوع رابطه یا تبادل متفاوت ایجاد می کنند (دنسرو و هاگا، 1975؛ گرین و کاشمن، 1975؛ لیدن و گرین، 1980؛ به نقل از لیدن و ماسلین، 1998).

طبق نظریه یوکل (1998، به نقل از دیون، 2000)، تئوری LMX بیان می دارد که چگونه یک رهبر و مرئوس در عین تأثیرگذاری بر یکدیگر و مذاکره در خصوص نقش مرئوس، با همدیگر ارتباط برقرار می کنند که به موازات رشد رابطه، آزادی عملی که رهبر به مرئوس می دهد افزایش می یابد. این آزادی عمل، تبادل را گسترش می دهد و با اختیار عمل ارتباط دارد. اسپارو<sup>17</sup> و

لیدن (1997) ارتباط معناداری بین LMX و درجه ادراک عضو از اختیار عمل یافتند.

طبق نظر نورث‌هاوس (1997 به نقل از دیون، 2000) تئوری LMX، چهار مزیت دارد:

(1) تئوری LMX یک تئوری توصیفی قوی است. واحدهای کاری را به اصطلاح کسانی که مشارکت بیشتر یا کمتر در سازمان دارند توصیف می‌کنند.

(2) تئوری LMX منحصر به فرد است، زیرا تنها رویکرد رهبری است که مفهوم رابطه دوتایی را که بخش مرکزی فرایند رهبری است، بیان می‌کند.

(3) تئوری LMX بر جسته و مهم است، زیرا توجه ما را به اهمیت ارتباط در رهبری جلب می‌کند.

(4) تحقیقات زیادی وجود دارد که چگونگی ارتباط تئوری LMX با پیامدهای مثبت سازمانی را به اثبات رسانده است.

با توجه به تأثیر جو سازمانی بر عواملی مانند رضایت شغلی، روحیه و بهره‌وری سازمانی و نیز با توجه به اثربخشی مدیریت به سبک (LMX) بر عوامل فوق این پژوهش بر آن است که تأثیر روش رهبری (LMX) را بر عوامل جو سازمانی بسنجد.

در این سبک رهبری، روابط از طریق تبادلات یا تعاملها رشد می‌کند، که در این خصوص مراحل زیر قابل تصور است:

مرحله 1: پذیرش نقش؛ با ورود عضو به سازمان، رهبر توانایی‌ها و استعدادها را ارزیابی می‌کند.

مرحله 2: نقش آفرینی؛ مذاکره غیر رسمی، غیرساختاری با عضو شکل می‌گیرد.

مرحله 3: عادی سازی نقش؛ الگوهای تبادل اجتماعی شکل می‌گیرد و عادی می‌شود (مانزینی و بارسویکس، 2003).

دانشگاه سوره بنا به دلایل گوناگون دستخوش تغییر و تحول در سطح مدیریت بوده است و این تغییر و تحولات می‌توانسته بر جو سازمانی آن اثر بگذارد. در واقع مسئله اساسی این پژوهش این است که آیا تغییرات پی در پی تأثیری بر جو سازمانی دانشگاه داشته و نیز آیا مدیریت سبک رهبر - عضو تأثیر مثبتی بر جو سازمانی دانشگاه داشته است؟

### پژوهش‌های مرتبط

پژوهش‌های بسیاری چگونگی ارتباط تئوری LMX با پیامدهای سازمانی را به اثبات رسانده است. اولبین و گرین (1995) تأکید کردند که LMX با عملکرد، تعهد سازمانی، جو سازمانی، نوآوری، رفتار مدنی سازمانی، اختیار، عدالت رویه‌ای و توزیعی، پیشرفت پیشگانی و تعدادی از متغیرهای مهم سازمانی دیگر مرتبط است (دیون، 2000). رهبر با کمک تکالیف یا آزمایش‌هایی توانایی و عملکرد مرئوس را ارزیابی و به تدریج تبادلاتی با کیفیت بالایی را با افراد پرکارتر برقرار می‌کند. علاقه رهبر به مرئوس با کیفیت رابطه مرتبط است (مانزینی و بارسویکس، 2003).

همتی (1381) پژوهشی با عنوان بررسی رابطه جو سازمانی با رضایت شغلی دبیران دبیرستان‌های دخترانه شهر تهران در سال تحصیلی 80-81 انجام داد. حجم نمونه 150 نفر و ابزار اندازه‌گیری، دو پرسشنامه جو سازمانی و رضایت شغلی بود. نتایج نشان داد که بین جو سازمانی مدرسه و رضایت شغلی دبیران با 99 درصد اطمینان همبستگی مثبت و معنا داری ( $p < 0/01$ ) وجود داشت.

پژوهش دیگری نیز توسط هاشمی (1378) با عنوان بررسی رابطه بین ارتباطات اثربخش و جو سازمانی دبیرستان‌های دخترانه شهر تهران از دیدگاه دبیران در سال تحصیلی 79-1378 انجام شد. نمونه آماری پژوهش 143 نفر بودند که بر اساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب شدند.

بررسی تأثیر روش مدیریت تبادل رهبر - عضو بر ابعاد جو سازمانی ...

برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه توصیف جو سازمانی اصلاح شده<sup>18</sup> (ODQ) و پرسشنامه ارتباطات اثربخش استفاده شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان داد که 1) بین ارتباطات اثربخش و جو سازمانی رابطه وجود داشت ( $p=0/01$ ). 2) اثربخشی ارتباطات در مدارس با جو باز، بیشتر از اثربخشی ارتباطات در مدارس با جو بسته بود ( $X^2=47/6$ ). 3) بین «گشودگی»، «همدلی»، «حمایت‌گری»، «مثبت‌گری» و «تساوی» با جو سازمانی رابطه وجود داشت (در همه موارد  $X^2=5/99$ ).

نویدی (1385) پژوهشی با عنوان بررسی و مقایسه رابطه دلزدگی زناشویی با عوامل جو سازمانی در کارکنان ادارات آموزش و پرورش و پرستاران بیمارستان‌های شهر تهران در سال 1384 انجام داد. بخشی از نتایج این پژوهش نشان داد که بین ادارات آموزش و پرورش و بیمارستان‌های شهر تهران از نظر جو سازمانی تفاوت معنی‌دار وجود داشت (هدف  $t=5/654$ ، ساختار  $t=4/357$ ، رهبری  $t=4/182$ ، ارتباطات  $t=4/189$ ، پاداش‌ها  $t=5/273$ ، روش‌های کمکی  $t=4/898$ ، واکنش در مقابل تغییر  $t=4/840$ )، یعنی ادارات آموزش و پرورش از نظر جو سازمانی دارای کیفیت بالاتری در مقایسه با بیمارستان‌ها بودند.

وابستگی معناداری با برخی از نتایج کاری مهم نشان داده است. برای نمونه، LMX با ترک خدمت (گرین، لیدن و هول، 1982) و قصد ترک خدمت، همبستگی منفی دارد (ویکوچی و گویدل<sup>19</sup>، 1984، به نقل از حقیقت جو و همکاران، 1384)؛ با تعهد سازمانی (داچان<sup>20</sup>، گرین، 1986، به نقل از همان منبع)، رضایت از سرپرست (شریشم و نیر<sup>21</sup>، 1992، به نقل از همان منبع) و آزادی عمل (سندورا، گرین و ناک، 1986، به نقل از همان منبع) و خشنودی شغلی (ویکوچی و گویدل، 1984، به نقل از همان منبع) همبستگی مثبت دارد. سانچز<sup>22</sup> (2002) در پژوهش میدانی بر روی 113 مرنوس و سرپرست‌های آنها در شرکت فورچون 500 نشان داد که احساس اعتماد به مدیریت قویاً به LMX مرتبط است و نگرش انصاف‌کلی به خشنودی شغلی، قصد ترک خدمت، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی، رفتار مدنی سازمانی مرتبط بودند (چونگ<sup>23</sup>، 2001). همچنین تحقیق تجربی بر روی 205 نفر از مدیران صنعت نیمه رسانا در منطقه آزاد صنعتی بیان لپاس در پنانگ مالزی نشان داد که همخوانی نقش‌های مدیران، تبادل رهبر - عضو را پیش‌بینی می‌کند.

نظریه تبادل عضو - رهبر رویکرد جدیدی در حوزه مدیریت است، لذا پژوهش‌های مرتبط با موضوع مستقیماً یافته نشد و صرفاً آن دسته از پژوهش‌هایی که به صورت غیرمستقیم با موضوع مرتبطند، ذکر می‌شود. برای نمونه چندین مطالعه درباره LMX نشان می‌دهد که کیفیت رابطه LMX بر سطح عملکرد عضو تأثیر می‌گذارد. این ادعا بر این منطبق استوار است که مرنوسان بهره‌مند از LMX بالا، چه بسا به خاطر حمایت روزافزون‌تر، بازخورد، منابع و فرصت‌های ارائه شده به آنها بهتر عمل می‌کنند (فلدمن، 1986، به نقل از حقیقت‌جو، 1384). در برخی مطالعات مدارکی دال بر تأیید این ایده یافته شد (گرین، نوک، سامرکمپ<sup>24</sup>، 1982، به نقل از دیون، 2000، و این<sup>25</sup> و سایرین؛ 1997، کیم و اسکاتر، 2002). پژوهشگران دریافتند مرنوسان بهره‌مند از LMX بالا به مراتب بیش از افراد با LMX پایین در همیاری مشارکت می‌کنند. پودساکف و سایرین<sup>26</sup> (2000) نیز تأیید نمودند که LMX تا حد چشمگیری به رفتارهای همیاری مرتبط است ( $P < 5\%$  و  $r : 0/36$ ) (کیم و اسکاتر، 2002).

نتایج پژوهش لیدن و ماسلین (1998) همبستگی مثبت بین LMX و رضایت رهبر و کارکنان و تعهد سازمانی کارکنان را تأیید نمود؛ همچنین وجود همبستگی منفی بین LMX و جابه‌جایی کارکنان را روشن کرد. در پژوهش دیگری، گریستنر و دی<sup>27</sup> (1997) روابط معناداری بین LMX و عملکرد شغلی، رضایت رهبر و کارکنان، تعهد سازمانی، تعارض نقش، روشن سازی نقش،

صلاحیت عضو، تصمیمات مربوط به ترک خدمت یافتند و کیم و اسکاتر (2002) رابطه بین LMX و اثر بخشی سازمانی مبتنی بر رابطه مثبت LMX و انجام تکالیف افراد را بیان کردند، افزون بر این تأثیر LMX بر همبستگی گروهی و عملکرد گروهی را تأیید نمودند.

مانزوینی و بارسویکس (2003)، در یک آزمایش میدانی به رؤسا آموختند که به کار بردن روش‌هایی کیفیت روابط کاری خود را با مرئوسان افزایش دهند. این روش‌ها عبارت بودند از: الف) فرصت دادن به هر یک از کارکنان که درباره مشکلات، علایق و انتظاراتشان صحبت کنند؛ ب) گوش دادن فعال به مشکلات و مسائل کارکنان و حساس بودن نسبت به آنها؛ ج) تحمیل نکردن چارچوب فکری رهبر به کارکنان؛ د) در میان گذاشتن نظر‌ها و انتظارات رهبر از کارکنان در زمینه جایگاه شغلی خود، عضو و روابط کاری بین آنها. نتایج این پژوهش مبین تأثیرات شگرف این روش بر عملکرد و رضایت شغلی کارکنان بود.

حقیقتجو و همکاران (1384) در پژوهشی با عنوان مقایسه آموزش تئوری رهبر - عضو همراه با خدمات مشاوره‌ای و آموزش تئوری رهبر - عضو بدون خدمات مشاوره‌ای بر خشنودی شغلی، رفتار مدنی سازمانی، تعهد سازمانی و دل‌بستگی شغلی کارکنان به این نتیجه رسید که این سبک مدیریت بر متغیرهای فوق تأثیر مثبت داشته است.

### هدف پژوهش

تعیین تأثیر روش مدیریت تبادل رهبر - عضو (LMX) بر تحول جو سازمانی دانشگاه سوره از دید کارکنان.

### فرضیات پژوهش

- 1) سبک مدیریت تبادل عضو - رهبر بر عوامل جو سازمانی از دید کارکنان مؤسسه آموزش عالی سوره تأثیر داشته است.
- 2) بین دیدگاه زنان و مردان در تأثیرپذیری از روش تبادل عضو - رهبر در مورد عوامل جو سازمانی تفاوت وجود دارد.

### جامعه مورد پژوهش

شامل 89 نفر کارکنان زن و مرد مؤسسه آموزش عالی سوره بود که در سال 1385 در این سازمان مشغول به کار بودند.

### نمونه مورد پژوهش

نمونه مورد پژوهش شامل 60 نفر از کارکنان دانشگاه بود که به طور تصادفی ساده در این پژوهش شرکت داده شدند بدین گونه که از بین کارکنان به صورت تصادفی، 60 نفر قرعه‌کشی شدند و به پرسشنامه پاسخ دادند.

### ابزار پژوهش

در این پژوهش، از پرسشنامه شناخت سازمان (ODQ) برای گردآوری اطلاعات استفاده شد. این پرسشنامه توسط پریزیوزی<sup>28</sup> (1980) ابداع گردیده است (به نقل از مقیمی، 1377، ص 188، 199). پرسشنامه مورد نظر حاوی 35 پرسش است که به گونه‌ای شایسته عوامل کیفی را به اندازه‌های کمی تبدیل می‌کند. تجزیه و تحلیل پرسشنامه با استفاده از مدل سازمانی شش بعدی وایزبورد انجام می‌شود و هفت متغیر را اندازه‌گیری می‌کند که عبارتند از: هدف، ساختار، ارتباطات، پاداش‌ها، رهبری، روش‌های کمی و واکنش در مقابل تغییر. شش متغیر اولی از مدل وایزبورد هستند، و متغیر هفتم آمادگی تغییر را برای یک مشاور یا تسهیل‌کننده فراهم می‌آورد. در این مقیاس

بررسی تأثیر روش مدیریت تبادل رهبر - عضو بر ابعاد جو سازمانی ...

نمره بالاتر از 4 نشان دهنده بحران و بین 3-4 نشان دهنده حساس بودن شرایط سازمان است (همان منبع، ص193).

### روش پژوهش

روش پژوهش از نوع شبه تجربی یک گروهی با پیش آزمون و پس آزمون بود. در این پژوهش، از گروه کنترل استفاده نشد، زیرا انتخاب گروه کنترل به دلیل عدم یافتن نمونه مشابه سازمان مورد مطالعه امکان پذیر نبود. روش کار بدین گونه بود که پس از تغییر مدیریت مؤسسه آموزش عالی سوره ابتدا پرسشنامه جو سازمانی پریمیوزی (1980) توسط 60 نفر از کارکنان به صورت تصادفی تکمیل شد، سپس سبک مدیریت تبادل عضو - رهبر به مدت 8 ماه توسط مدیر مؤسسه به کار گرفته شد (این سبک مدیریت شیوه‌ای بود که رئیس جدید مؤسسه بر اساس تجربه به آن رسیده بود و به طور کامل با توجه به اصول آن با کارکنان رفتار می‌کرد). پس از این مدت مجدداً آزمون فوق به عنوان پس آزمون توسط همان اعضا تکمیل شد، سپس داده‌های اخذ شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

### تجزیه و تحلیل اطلاعات

جدول 1: مقایسه میانگین پیش آزمون و پس آزمون ابعاد جو سازمانی از دید کارکنان دانشگاه پس از 8 ماه

متغیر (جو سازمانی)	گروه	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد	t	سطح معنی داری
اهداف	پس آزمون	60	2/94	0/72	-2/15	0/03
	پیش آزمون	60	3/31	1/1		
ساختار	پس آزمون	60	3/58	1/2	-0/84	0/39
	پیش آزمون	60	3/78	1/2		
رهبری	پس آزمون	60	2/79	1/3	-2/43	0/01
	پیش آزمون	60	3/49	1/7		
ارتباطات	پس آزمون	60	3	0/96	-1/93	0/05
	پیش آزمون	60	3/43	1/3		
پاداشها	پس آزمون	60	4/33	1/5	-0/15	0/87
	پیش آزمون	60	4/28	1/4		
روش‌های کمکی	پس آزمون	60	3/18	1/08	-2/32	0/02
	پیش آزمون	60	3/71	1/3		
واکنش در مقابل تغییر	پس آزمون	60	2/94	0/88	-2/59	0/01
	پیش آزمون	60	3/45	1/2		

نتایج جدول 1 نشان می‌دهد که در بعضی از ابعاد جو سازمانی (مانند: اهداف، رهبری، ارتباطات، روش‌های کمکی و واکنش در مقابل تغییر) بین پیش‌آزمون و پس‌آزمون تفاوت معنی‌داری وجود دارد که به شرح آنها می‌پردازیم:

1) از لحاظ بعد اهداف جو سازمانی، بین پیش آزمون و پس آزمون تفاوت معناداری وجود دارد. یعنی روش مدیریت تبادل رهبر - عضو در افزایش بعد

اهداف جو سازمانی مؤثر بوده است. به عبارتی دیگر روش مدیریت تبادل رهبر - عضو سبب بهبود دید کارکنان نسبت به اهداف جو سازمانی در کارکنان دانشگاه سوره شده است و تفاوت بین پیش‌آزمون و پس‌آزمون، در سطح 0/03 معنادار می‌باشد.

(2) در بعد رهبری بین پیش‌آزمون و پس‌آزمون تفاوت وجود دارد که این تفاوت در سطح 0/01 معنی‌دار می‌باشد. به عبارت دیگر، تفاوت معناداری در نتایج مؤلفه رهبری پیش و پس از دوره به کارگیری مدیریت رهبر - عضو در دید کارکنان دیده می‌شود.

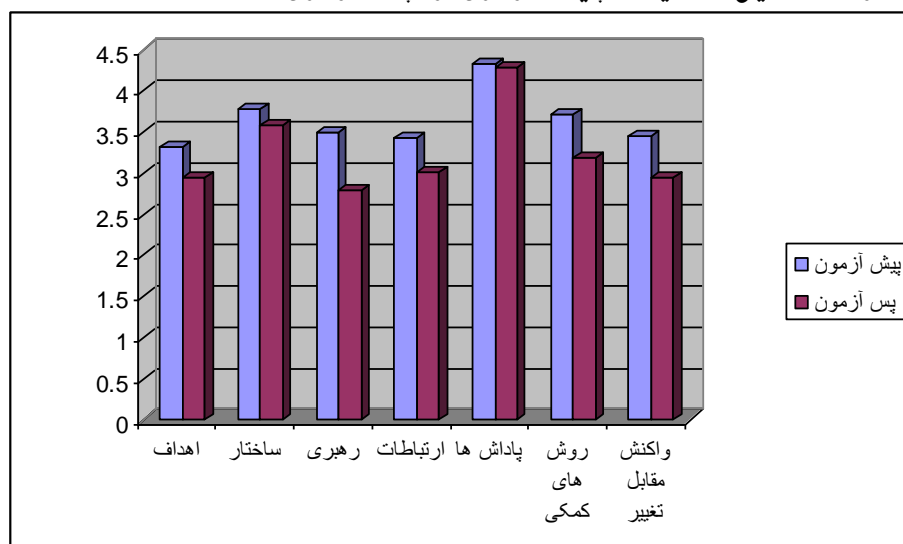
(3) در بعد ارتباطات جو سازمانی نیز بین پیش‌آزمون و پس‌آزمون تفاوت وجود دارد که این تفاوت در سطح 0/05 معنادار می‌باشد. یعنی بین دو میانگین پیش و پس از کاربرد روش مدیریت تبادل رهبر - عضو تفاوت معنی‌دار وجود دارد.

(4) مقایسه نتایج پیش‌آزمون و پس‌آزمون روش‌های کمکی جو سازمانی، بیانگر تفاوت معنادار در سطح 0/02 می‌باشد. به عبارت دیگر، در بعد روش‌های کمکی جو سازمانی، در دید کارکنان پیش و پس از کاربرد مدیریت تبادل رهبر - عضو تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

(5) همچنین در بعد واکنش در مقابل تغییر نیز تفاوت معناداری بین داده‌های حاصل از پیش‌آزمون و پس‌آزمون در سطح 0/01 مشاهده می‌شود که به معنی مؤثر بودن آموزش روش مدیریت تبادل عضو - رهبر می‌باشد، یعنی این دوره آموزشی باعث بهبود واکنش در مقابل تغییر کارکنان دانشگاه سوره شده است.

(6) اما در ابعاد ساختاری و پاداش‌های جو سازمانی، تفاوت معناداری در نتایج پیش و پس‌آزمون دیده نمی‌شود. بطور کلی نتایج نشان دهنده تغییر در نگرش کارکنان نسبت به جو سازمانی پس از گذشت 8 ماه است.

نمودار 1: نتایج مقایسه پیش‌آزمون و پس‌آزمون



متغیر	گروه	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد	t	سطح معنی‌داری
اهداف	مرد	27	3/14	0/69	1/8	0/06
	زن	33	2/76	0/74		
ساختار	مرد	27	3/89	1/11	1/62	0/11
	زن	33	3/36	1/24		
رهبری	مرد	27	3/06	1/12	1/57	0/12
	زن	33	2/52	1/37		
ارتباطات	مرد	27	3/14	0/94	1/29	0/20
	زن	33	2/81	0/89		



بررسی تأثیر روش مدیریت تبادل رهبر - عضو بر ابعاد جو سازمانی ...

0/02	2/35	1/13	4/95	27	مرد	پاداشها
		1/76	3/98	33	زن	
0/13	1/52	0/93	3/4	27	مرد	روش‌های کمکی
		1/13	2/9	33	زن	
0/9	0/12	0/77	2/96	27	مرد	واکنش در مقابل تغییر
		0/96	2/93	33	زن	

بر اساس جدول 2، به استثنای بعد پاداشها (که تفاوت معناداری در میان زنان و مردان مشاهده می‌شود) در سایر ابعاد جو سازمانی (شامل: اهداف، ساختار، رهبری، ارتباطات، روش‌های کمکی و واکنش در مقابل تغییر) تفاوت معنی‌داری در نتایج پس‌آزمون کارکنان زن و مرد دانشگاه سوره وجود ندارد.

بنابراین طبق نتایج پس‌آزمون، فقط در بعد پاداش‌های جو سازمانی، تفاوت معناداری در سطح 0/02 بین کارکنان زن و مرد وجود دارد که می‌تواند بیانگر تأثیر مشابه کاربرد روش مدیریت تبادل عضو - رهبر بر دو جنس باشد

## بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش، بررسی تأثیر روش مدیریت عضو - رهبر بر جو سازمانی دانشگاه سوره، از دید کارکنان بود.

### فرضیه اول

روش مدیریت تبادل عضو - رهبر بر عوامل جو سازمانی از دید کارکنان تأثیر دارد. نتایج این پژوهش با نتایج مطالعات معدود انجام شده در زمینه LMX همسو و هماهنگ است. نتایج این پژوهش و پژوهش مانزینی و بارسویکس (2003) بیانگر رابطه روش LMX با مؤلفه‌های ابعاد جو سازمانی است، بدین معنی که کاربرد این روش LMX تأثیرات شگرفی بر عملکرد و رضایت شغلی مرئوسان دارد. همچنین پژوهش‌های گوناگون در این زمینه، بیانگر همبستگی LMX با تعدادی از نتایج کاری مهم است و پژوهش‌های زیادی وجود دارد که چگونگی ارتباط تئوری LMX با پیامدهای سازمانی را به اثبات رسانده است. برای مثال: اولبین و گرین (1995) تأکید کردند که LMX با عملکرد، تعهد سازمانی، جو سازمانی، نوآوری، رفتار مدنی سازمانی، اختیار، عدالت رویه‌ای و توزیعی، پیشرفت پیشگانی و تعدادی از متغیرهای مهم سازمانی دیگر مرتبط است (دیون، 2000). همچنین LMX با ترک خدمت (گرین، لیدن و هول، 1982) و قصد ترک خدمت همبستگی منفی دارد (ویکوچی و گوبدل، 1984) و با تعهد سازمانی (داچان، گرین و تابر، 1986)، رضایت از سرپرست شریشم و ینر (1992) و رتبه بندی‌های عملکرد شغلی سرپرستی (دوارت، گودسون و کلیک، 1993 و 1994، به نقل از حقیقتجو و همکاران، 1384؛ گرین و نوک و سامرکمپ، 1982) و آزادی عمل (گرین و ناک، 1986) و خشنودی شغلی (ویکوچی و گوبدل، 1984) همبستگی مثبت دارد. سانچز (2002) در تحقیق میدانی بر روی 113 مرئوس و سرپرست‌های آنها در شرکت فورچون 500، نشان داد که احساس اعتماد به مدیریت قویاً به LMX مرتبط است و طرز تلقی انصاف کلی به خشنودی شغلی، قصد ترک خدمت، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی، رفتار مدنی سازمانی مرتبط هستند.

چونگ (2001) با تحقیق تجربی در مورد 205 نفر از مدیران صنعت نیمه رسانه در منطقه آزاد صنعتی بیان لپاس در پنانگ مالزی نشان داد که همخوانی نقش‌های مدیران، تبادل رهبر - عضو را پیش‌بینی می‌کند که این نتیجه با نتیجه پژوهش حاضر همسوست.

چندین مطالعه درباره LMX نشان می‌دهد که کیفیت رابطه LMX بر سطح عملکرد عضو تأثیر می‌گذارد. منطق نهفته در پشت این ادعا این است که مرئوسان بهره‌مند از LMX بالا، چه بسا بخاطر حمایت روزافزون‌تر، بازخورد، منابع و فرصت‌های ارائه شده به آنها، بهتر عمل می‌کنند (فلدمن، 1986). برخی مطالعات مدارکی دال بر تأیید این ایده یافتند (گرین، نوآک، سامر کمپ، 1982؛ واین و سایرین؛ 1997، کیم و اسکاتر، 2002) و این و گرین (1993، به نقل از حقیقتجو و همکاران، 1384) دریافتند مرئوسان بهره‌مند از LMX بالا به مراتب بیش از افراد با LMX پایین در همیاری مشارکت می‌کنند. پودساکف و دیگران (2000) نیز تأیید نمودند که LMX تا حد قابل ملاحظه‌ای به رفتارهای همیاری مرتبط است ( $P < 5\%$  و  $0/36$  :  $r$ ) (کیم و اسکاتر، 2002) که همگی این نتایج در راستای نتایج پژوهش حاضر است.

همچنین نتایج پژوهش حقیقتجو و همکاران (1384) مبنی بر تأثیر کاربرد روش رهبر - عضو بر خشنودی شغلی، رفتار مدنی، تعهد سازمانی و دلبستگی شغلی با نتایج این فرضیه همخوان است.

## فرضیه دوم

در مورد فرضیه دوم تفاوت بین دیدگاه زنان و مردان در مورد ابعاد جو سازمانی در پس آزمون، نتایج این فرضیه نشان می‌دهد که دیدگاه زنان در مورد ابعاد جو سازمانی در بعد پاداش‌ها با مردان تفاوت معنی‌دار داشته است. این تفاوت شاید ناشی از این باشد که زنان از نظر اقتصادی نقش مستقیم ندارند و وظیفه اصلی اداره اقتصادی خانواده به عهده مردان است، لذا مسئله پاداش‌ها برای آنها در اولویت اول قرار ندارد، بنابراین در این بعد به طور معنی‌داری نگرششان نسبت به مردان تحت تأثیر دیگر عوامل جو سازمانی قرار گرفته و نگرش آنها پس از به کارگیری سبک مدیریت عضو - رهبر بهبود یافته است. از دیگر سو، تغییر مثبت و معنی‌دار نگرش زنان نسبت به بعد پاداش‌ها می‌تواند به این دلیل باشد که زنان منزلت را در ارتباط جستجو می‌کنند (گری، ترجمه قراچه داغی، 1375) بنابراین از عوامل ارتباطی که مبنای این سبک مدیریت است بیشتر اثر پذیرفته‌اند چنانچه این اثرپذیری توانسته است حتی دیدگاه آنها را نسبت به بعد پاداش‌ها تحت تأثیر قرار دهد.

## پیشنهادهاي مبتني بر یافته‌هاي پژوهش

- با توجه به اثر بخشی مدیریت تبادل عضو - رهبر پیشنهاد می‌شود این سبک به مدیران دیگر سازمان‌ها آموزش داده شود و اثربخشی آن بر جو سازمانی مجدداً مورد بررسی قرار گیرد.

- پیشنهاد می‌شود اثربخشی این روش بر دیگر ابعاد و رفتار سازمانی مانند رضایت شغلی، انگیزش و... مورد بررسی قرار گیرد.

- پیشنهاد می‌شود پس از آموزش و اجرای این روش، دیدگاه مدیران سطوح مختلف سازمان‌ها نیز در مورد اثربخشی این روش در سازمان‌ها مورد بررسی قرار گیرد.

- پیشنهاد می‌شود این نوع پژوهش‌های کاربردی در مورد دیگر سبک‌های مدیریت و اثرات آن بر جو سازمان‌ها هم انجام و نتایج آن با نتایج این پژوهش مقایسه شود.

## یادداشتها

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| 1. Dessler                           | 15. Kim & Scotter                          |
| 2. Leader – Member Exchange (LMX)    | 16. Manzoni & Barsoux                      |
| 3. Dionne                            | 17. Sparrow                                |
| 4. Martin, Taylor, Orily & Maclaurin | 18. Organizational Development Questionner |
| 5. Liden & Maslyn                    | 19. Vecchio & Gobdel                       |
| 6. Fledman                           | 20. Duchon                                 |
| 7. Siop                              | 21. Schrieheim & Neider                    |
| 8. Northouse                         | 22. Sanches                                |
| 9. Dansereau, Green, & Haga          | 23. Chong                                  |
| 10. Cashman                          | 24. Sommerkamp                             |
| 11. Yukl                             | 25. Wayne                                  |
| 12. Deluga                           | 26. Podsakoff, et al.                      |
| 13. Denish                           | 27. Gerstner & Day                         |
| 14. Uhl_Bine                         | 28. Preziosi                               |

### منابع

- حقیقت‌جو، ف؛ ثنائی، ب؛ کیامنش، ع؛ شکرکن، ح. (1384). مقایسه آموزش تئوری تبادل عضو رهبر (IMX) با و بدون خدمات مشاوره‌ای به مدیران، بر نگرش‌های شغلی و رفتار مدنی سازمانی کارکنان شرکت توزیع برق تهران. پایان نامه دوره دکتری، دانشگاه تربیت معلم تهران
- جمشیدیان، م.، خوش اخلاق، ر.، قیاسیان، م. (76-1375). کاربرد مدل شش وجهی در ارزیابی جو سازمانی. فصلنامه دانش مدیریت، 35 و 36، صص 50-55
- دسلر، گ. (1371). مبانی مدیریت. ترجمه د. مدنی. تهران: انتشارات پیشبرد.
- ساعتچی، م. (1375). نگرش کارکنان درباره عوامل مؤثر در رضایت شغلی و ترک خدمت. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- شریفزاده، ف. و کاظمی، م. (1377). مدیریت و فرهنگ سازمانی. تهران: انتشارات قومس.
- شفیعی، م. (1383). بررسی و مقایسه جو سازمانی دبیرستان‌های پسرانه شهر تهران با مدیران انتخابی و انتصابی. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. دانشگاه شهید بهشتی.
- عباس زاده، م. (1374). کلیات مدیریت آموزشی. ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.
- گری، ج. (1379). مردان مریخی زنان ونوسی. ترجمه م. قراچه داغی، تهران، نشر پیکان.
- مقیم، م. (1377). سازمان مدیریت رویکردی پژوهشی. تهران: نشر ترمه.
- معین، م. (1379). فرهنگ معین، نشر امیرکبیر
- نویدی، ف. (1385). بررسی مقایسه رابطه دلزدگی زناشویی با عوامل جو سازمانی در کارکنان ادارات آموزش و پرورش و بیمارستان‌های شهر تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مشاوره دانشگاه شهید بهشتی.
- هاشمی، م. (1378). بررسی رابطه بین ارتباط اثربخشی جو سازمانی دبیرستان‌های دخترانه شهر تهران از دیدگاه دبیران در سال تحصیلی 78-79. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. دانشگاه شهید بهشتی.
- همتی، ط. (1381). بررسی رابطه جو سازمانی با رضایت شغلی دبیران دبیرستان‌های دخترانه شهر تهران در سال 81-80. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. دانشگاه شهید بهشتی.

- Chong, L. J. (2001). *Managerial role congruence and leader-member exchange*. Internet
- Dansereau, T. F., Grean, G., & Haga, D. E., (1995). Introduction leadership: The multiple-level approaches. *Leadership Quarterly*, 6(2), 97-109.
- Dionne, L. (2000). Leader-member exchange (LMX): Level of negotiating attitude & job satisfaction. *University of Moncton, Shippagam*. Onepine. info.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates & Construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 827-844.
- Grean, G., Novak, M. A., 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*, 30, 109, 131.
- Kim, S. Y., & Scotter, J. V. (2002). Influence of contextual performance and leader-member exchange (LMX), Relationships on group chosen and group performance: A preliminary model. Midwest Academy of Management Conference.
- Liden, R., & Maslyn, J. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.

- Manzoni, J.F., & Barsoux, J. L. (2003). The set-up to-Fail Syndrom: How Good Manager Cuse Ereat People to Fail. *Harvard Business Review*.
- Podaskoff, P. M., Ahearne, M., Mackenize, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quality and quantity of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Sanchez. (2002). The role of trust, leader-member exchange and organizational justice in employee attitudes and behaviors. Internet.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*, 10(1), 25-40.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A Comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Siop. (2003). *Leader-member exchange theory* . Society for Industrial and Organizational Psychology INC.
- Sparrow, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *The Academy of management Review*, 22(2), 522- 552.
- Wayne, S. J., shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support & leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-11.
- <http://siop.org>