



دانشگاه علامه طباطبائی

دانشکده حسابداری و مدیریت

عنوان مقاله:

Do leaders influence tactics relate to members helping behavior?

It depends on the quality of the relationship

Raymond t. sparrowe

Budi w.soetjipto

Maria I. kraimer

عنوان درس: مدیریت استراتژیک صنعتی

استاد: دکتر حجاریان

دانشجو: سید رضا موسوی

شماره دانشجویی: 851533208

رشته مدیریت تکنولوژی - گرایش انتقال تکنولوژی

نیم سال دوم سال تحصیلی 85 - 86

Do leaders influence tactics relate to members helping behavior?

It depends on the quality of the relationship

Raymond t. sparrowe

Budi w.soetjipto

Maria I. kraimer

تاکتیک های تأثیر گذار در ارتباط با افراد سازمان به رفتار مساعد کمک میکند؟

این امر بستگی به کیفیت و نحوه ارتباط با کارکنان دارد.

همچنان که کار در سازمان به طور فزاینده ای در تیم ها سازمان دهی میشود. نقش رهبران در تسهیل کمک کردن به رفتار افراد گروه حیاتی می گردد. ما رفتار کمک کننده (مساعد) را به عنوان رفتار آگاهانه افراد را به جهت فایده رساندن به افراد دیگر گروه و یا گروه به عنوان یک جمع تعریف میکنیم. رفتار مساعد به شدت مرتبط با بعد نوع دوستی رفتار افراد در سازمان و نقش رفتار فوق العاده هدایت شده اما در محدوده ای خاص که این بیشتر در جهت همکاری هدایت شده تا رهبر سازمانی و مربوطه است. بررسی های قبلی نشان میدهند که رهبران رفتار مساعد را در میان گروه به چندین راه میتوانند به وجود آورند. قابل توجه ترین راه کیفیت تراکنش ارتباطی است که آنها با افراد گروه شکل میدهند و تاثیر سودمند رفتار منصفانه رهبران بر هویت اجتماعی افراد گروه. هر دوی این دیدگاه روی رفتار رهبر در ارتقا و یا ممانعت کردن ویژگی های ذاتی و رفتاری افراد گروه است. جریان مستمر تحقیقات به اینکه رهبران چگونه تلاش میکنند که رفتار زیر دستان را به ویژه در مورد خواسته های خاص کنترل و هدایت کنند مربوط است. این جریان تحقیقات بیان میکند که چگونه رهبران چنین تاکتیک هایی را در جهت شکل دادن ویژگی ها و رفتار افراد بر طبق خواسته های رهبران به کار میگیرند به خصوص این کار روی استفاده رهبران از تاکتیک های تاثیر گذار چند گانه. مشتمل بر - برای مثال مشاوره جذبه الهام کننده تراکنش، مشروعیت قانونی و تاکتیک های فشار - و تاثیر آنها بر پاسخ یک و یا تعداد افراد ممکن. تعهد، تسلیم و یا مقاومت در مقابل خواسته های رهبر تمرکز میکند. البته این درست است تاثیر تاکتیک های متفاوت باید در ارتباط با درون داد ها همانند پاسخ سریع افراد تقریبی

باشد ، همچنین ارزشمند است که مزیت های مشخص این تحقیق در حوزه بزرگتری از تحقیق و بررسی حول رهبری و ارتباط آن با برون دادهای وسیع تر همانند رفتار ذاتی هدایت شده در جهت افراد دیگر با سرپرستان تعمیم شود. اهداف ابتدایی تحقیق ما ارتباط دادن استفاده رهبران از تاکتیک های تاثیر گذار روبه پایین روی افراد در جهت دیگران در گروه کاری شان است مادر اینجا از تاثیر روبه پایین برای نسبت دان تلاش رهبران برای تاثیر گذاری روی افراد و با زیر دستان در جهت انجام خواسته های استفاده میکنیم .ما این ارتباط را به عنوان بخش مشخصی در ادبیات استراتژی های کنترل مدیریت بر پایه تاکتیک مورد استفاده دیده ایم برای اینکه تاکید را از این که چگونه رهبران تسلیم (مقبولیت) را در خواسته های سریع شان به دست می آورند به این سوال که چگونه تاکتیک های تاثیر گذار رو به پایین با کمک به افراد در جهت نشان دادن شخص سوم – همکارانشان مرتبط هستند، تغییر جهت میدهد. افزون بر این بسیاری از تحقیقات گذشته ی ما مستقیما تاکتیک های تاثیر گذار نرم را به تعهد افراد مرتبط میکند.در حالیکه تاکتیک های سخت به تسلیم و یا مقاومت منجر میشود. در عوض ما بحث میکنیم که هدایت ارتباطات بین تاکتیک های تاثیر گذار روبه پایین و رفتار مساعد افراد بستگی به زمینه عقلایی بزرگتری دارد. یعنی کیفیت ترا کنش ارتباطات بین رهبر و افراد.

بخش تئوریکی ابتدایی تحقیق حاضر مشتمل بر انسجام و یکپارچگی مدل تعهد گروه¹ ("التزام گروهی) و دیدگاه تعاملات رهبر- اعضا² در رهبری ، در توضیح ارتباط بین تاکتیک های تاثیر گذار بین روبه پایین و رفتار مساعد در ارتباط با همکاران است.

ما بحث میکنیم که LMX کیفیت رابطه بین تاکتیک های تاثیر گذار رو به پایین و رفتار مساعد کارکنان را تعدیل میکند. منطق ما این است که تاثیر تاکتیک رهبران اشاره های ضمنی دارد که اعضا آنها را در ارتباط با موقعیت و مقام خود در درون یک گروه کاری تعبیر و تفسیر میکنند. تعبیر و تفسیر این اشارات و بنابراین ارتباط بین تاکتیک ها و رفتار مساعد کیفیت (LMX) اتفاق میافتد . بنابراین مطالعه ما در ادبیات، LMX و تاکتیک های تاثیر گذار رو به پایین با ادغام این دو دیدگاه تئوریکی در پیش بینی رفتار مساعد اعضا مشارکت میکند.

تئوری و فرضیات

توافق کلی ما این است که ارتباط بین تاکتیک های تاثیر گذار و رفتار مساعد بستگی به کیفیت ارتباط بین رهبر به عنوان (AGENT) و اعضا (TARGET) تاکتیک های تاثیر گذاری دارد. برای توسعه این بحث ما از مدل التزام

¹ Group engagement model

² Leader-member exchange

گروهی برای توضیح رفتار مساعد در گروه استفاده میکنیم. ما این دیدگاه بر روی همکاری گروه را به تئوری تعامل رهبر - اعضا برای نشان دادن اینکه چگونه تمایز در کیفیت ارتباطات (LMX) شرایطی به وجود می آورد. که استدلالات مدل التزام گروهی دارد برای رفتار مساعد ضروری هستند. این ادغام مبنای تئوریک مورد نیاز را برای قدم بعدی را به وجود می آید. ما 5 تاکتیک تاثیر گذاری رو به پایین مطالعه شده در این تحقیق را تعریف میکنیم. و تشریح میکنیم که آنها چگونه میتوانند از دیدگاه التزام گروهی دیده شوند. سپس ما کاربرد های تئوریک برای رفتار مساعد کارکنان را ترسیم و تاکتیک های تاثیر گذار و LMX را در چارچوب 5 فرضیه خود را مورد بحث قرار میدهم.

تئوری های مدل التزام گروهی و تعامل رهبر - اعضا

بر طبق مدل وابستگی گروهی رفتار مساعد ذاتی مرتبط با تمایل افراد گروه جهت ابقا و تقویت هویت اجتماعی آنان از طریق موقعیت گروهی و جایگاه آنان درون است.

در این رویکرد، افراد مستلزم رفتار مساعد میگردد. به این خاطر که اهداف و مقاصد گروه را افزون میکند و به طور بالقوه موقعیت خود فرد را ارتقا میدهد افزون بر آن به علت چنین مشارکت هایی برای دیگر اعضا مشهود است که رفتار مساعد میتواند جایگاه افراد را درون گروه تقویت نماید. و بازتاب احترامی است که او از سوی دیگران دریافت میکند. مکانیزم های انگیزشی مذکور ابزاری نیستند. همانند تئوری تعامل - بر اساس توضیحات رفتار مساعد - اما در عوض شناسایی

مشمول بر (ضمائم انگیزشی) با گروه درونی سازی ارزش آن و جنبه های مثبت احترام توسط دیگران آشکار میشود. در دیدگاه وابستگی گروهی رهبران نقش مرکزی در تسهیل سازی رفتار مساعد بازی میکند. به علت تصمیمات بی طرفانه و رفتاری که افراد از جانب سرپرستان شان دریافت میدارند که از جمله جنبه های کلیدی جایگاه افراد و تصور احترام است.

یک بحث کلیدی دیدگاه LMX که از تئوری تعامل اجتماعی ناشی میشود. این است که رهبران تعاملات متمایزی را با اعضای گروه شان شکل میدهند و این ارتباطات متمایز شواهدی بر نقش اعضا است که با احترام به رهبران فرض میشود. تحقیقات ابتدایی LMX به طور واضح بین افراد در گروه رهبر تمایز قایل میشود. (که به عنوان LMX با کیفیت بالا و با ارتباطات قوی LMX تعریف میشود). و افراد بیرون از گروه رهبر که به عنوان LMX با کیفیت پایین و یا ارتباطات ضعیف LMX تعریف میشود) ارتباطات قوی LMX توسط آزادی عمل در مذاکره با رهبران که شامل اعضای گروه میشود. مشخصه بندی میشود. و احترام، علاقه مشارکت و حس خدمت و وفاداری رهبران و اعضا که برای یکدیگر حس میکنند. این ها به وسیله سطوح بالای تلاش های متقابل و ارتباطات و ارزش های موافق مشخصه

بندی میشود. در عوض ارتباطات ضعیف LMX در آزادی عمل، احترام، علاقه مشارکت و حس وفا داری متقابل کم بازتاب داده میشود. این امور در سلطه گری همانند ارتباطات و تصمیم گیری استبدادی مشخصه بندی میشود. توسط این دیدگاه، رفتارهای آگاهانه، همانند رفتارهای مساعد همکاران بهترین شکل درک شده مقابله مثل برای منبع با ارزشی است که در روابط LMX قوی تعامل میشود. این منبع ارزشی مشتمل بر رفتار صادقانه و منصفانه است که هر دوی اینها پیش نیاز کلیدی جایگاه اعضای گروه و درک احترام در تطابق با مدل التزام گروهی است.

اگر چه Blader&tyler تحقیقات LMX را به عنوان تاکید بر پاداش مادی و هزینه های مادی انجام دادند. اما ما ادعا میکنیم که این دو دیدگاه مکمل هستند. ایده اصلی تئوری یعنی اینکه ارتباطات تعاملی رهبران که با اعضای گروه شکل میدهند در کیفیت متفاوت است و این که این تفاوت ها در نقش های متمایز اعضا آشکار میشود. در تقابل با رهبر که به ایده کلی مدل التزام گروهی اعتبار می بخشد و در طی فرآیند های تعامل منجر به نقش های متفاوت برای اعضای گروه میشود. این نقش های متمایز جایگاه متناسب افراد را در گروه نشان میدهد بنابراین LMX اگرچه از فرآیند تعامل نشأت میگیرد. افراد در عوض مستلزم رفتار مساعد در تطابق با جایگاه شان درون گروه میشود.

تاکتیک های تأثیر گذار روبه پایین و مدل التزام گروهی

تحقیقات نشان داده است که رهبران ممکن است تاکتیک های تأثیر گذار رو به پایین متفاوتی را اعمال کنند که به نتایج مطلوب آنها بستگی دارد به علت تمایل در ارتباط بین رهبری و تأثیر رو به پایین در ارتباط با رفتار مساعد ما روی 5 تاکتیک که با دیدگاه تئوریک سازگار میباشند متمرکز میشویم که چگونه رهبری با رفتار آگاهانه مرتبط است. جذب الهامی، مشاوره، تعامل، مشروعیت و فشار. القاء مرتبط با رهبری تعاملی (دگرگونی) است. مشاوره با رهبری مشارکتی، در تعامل با دیدگاه LMX است. مشروعیت به رهبری متمرکز و فشار به رهبری ظالمانه و توهین آمیز افزون بر این 5 تاکتیک در ارتباط با تأثیرات رو به پایین در مقابل تلاش های تأثیر گذاری روبه بالا نشان داده شده است.

این 5 دیدگاه شامل دامنه ای از دیدگاه سخت تا نرم میباشند و تاکتیک های نرم توسط تاکتیک های تأثیر گذاری القایی و مشاوره ای ارائه میشوند. بوسیله تاکتیک های القایی، رهبران از اعضا گروه ارزش ها، ایده آل ها و جاه طلبی های خود را درخواست میکنند، به دنبال بالا بردن قابلیت اعتماد هستند. که افراد بتوانند وظایف درخواست شده را انجام دهند. در استفاده از تاکتیک تأثیر گذاری مشورتی رهبران اعضا را به عنوان شریک در برنامه ریزی استراتژی، فعالیت های و تغییر برای حمایت های هدف و همکاری هستند درگیر میکنند. و از طریق این مشارکت افراد احساس مالکیت به دست میآورند. مشورت و القاء در تضاد با دو تاکتیک سخت که ما در این مطالعه تحت آزمایش قرار دادیم هستند:

مشروعیت قانونی و فشار یا تاکتیک های قانونی که رهبران اجرای تقاضای خود را با تکیه بر موقعیت سلسله مراتبی و

با سیاست های سازمانی تضمین میکنند. سیاست های فشار مشتمل بر استفاده از تقاضا، تهدید، مراقبت مستمر و با یادگیری مصرانه است که در جهت افراد هدایت شده است. در استفاده از 5 مین تاکتیک تعامل، رهبران در قبال انجام این درخواست رهبران آینده ای را وعده میدهند که مساعد و یا برای افراد سودمند باشد. تحقیقات پیشین تاکید میکند که تعامل در جایی بین تاکتیک های سخت و نرم است.

در همای اصولی و منطقی دیدگاه التزام گروهی در همکاری، ما اعتقاد داریم تاکتیک های روبه پایین تاثیر گذار مرتبط با رفتار های مساعد است. مخصوصا تاکتیک های روبه پایین تاثیر گذار رهبران اشاره های ضمنی برای افراد در مورد جایگاه نسبی آنان در نظر رهبر درون گروه دارد. تاکتیک های نرم همانند مشورت میتواند به عنوان نشانه جایگاه بالای گروه و احترام باشد. زیرا آنها با اعضای ارتباط و تعامل دارند. رهبر به اعضا احترام میگذارد و نیاز به مشارکت بالقوه کارکنان را در تصمیم گیری هایی که بر گروه تاثیر میگذارد تشخیص میدهد. تاکتیک های سخت همانند فشار به صورت ضمنی انگیزش کارکنان را مورد تردید قرار میدهد و اشاره به جایگاه پایین و فقدان احترام دارد. بحث ما با یافته های TEPPER که تاکتیک های تاثیر گذار نرم رهبران را به صورتی مثبت مرتبط با درک اعضا از عدالت متعامل است و تاکتیک های سخت به صورتی منفی مرتبط با عدالت متقابل است. بحث مدل التزام گروهی این است که رفتار منصفانه توسط سرپرستان مقدمه ای مهم برای ادراکات افراد در مورد جایگاه شان درون گروه است.

ما تاکید میکنیم که تعابیر افراد از تاکتیک های تاثیر گذار میتواند کاملا با چیزی که رهبران شان قصد انجام آن را داشته اند متفاوت باشد. برای مثال رهبر میتواند مشروعیت قانونی را به جهت ارتباط برقرار کردن نواقص جدی رویه ها و سیاست های دنبال شده به کار گیرد و میتواند به توانایی زیر دستان خود در برآورده نمودن آن مطمئن باشند. به هر حال اعضا می توانند تاکتیک مشروعیت قانونی را به عنوان نشانه ای که رهبر اعتماد کمی به وی در انجام کار به روش مورد قبول دارد تعبیر کند. این فرد میتواند استفاده رهبر را از مشروعیت قانونی را به عنوان دلیلی بر ارتباط ضعیف و جایگاه پایین نسبت دهد بنابراین اگر چه تاکتیک های تاثیر گذار میتواند برای اعضا به عنوان شاخص های بالقوه جایگاه شان نمایان شود اما با این حال این شاخص ها شناختی ناقص از انتظارات و مقاصد رهبر هستند.

تاکتیک های تاثیر رو به پایین و تعامل رهبر - اعضا

اعضای گروه چگونه میتوانند ابهامات مربوط به استفاده رهبران از تاکتیک های اثر بخش رو به پایین را حل کنند؟ تلاش های تاثیر گذار ی رو به پایین در محیطی از روابط مستمر بین رهبران و افراد ویژگی ها و رفتارشان به دنبال تاثیر گذاری است.

ما بنابراین فرض میکنیم که ادراکات افراد از LMX در تعبیر اینکه کدامیک از تاکتیک های اثر بخش در باره جایگاه شان در گروه به کار گرفته شود شکل داده میشود.. منطق بحث ما با این امر که تئوری اکتشافی عدالت در تعاملات روزمره در درون حوزه ادراکات کلی از منطق عدالت تعبیر میشود. همسو است.

همانند انصاف و عدالت کلی در تئوری Lind عملکرد LMX به عنوان مانع در زمینه اینکه افراد تاکتیک های تاثیر گذاری رو به پایین رهبران خود را تعبیر میکنند. می باشد و در نتیجه تاکتیک هایی که با ادراکات افراد از LMX نامطبق باشد آشکار خواهد شد. بنابراین ما فرضیه های مان را به ادراکات افراد از LMX به عنوان تعدیل کننده کلیدی چارچوب بندی میکنیم.

Inspirational appeal: بر طبق نظریات Yukl & Fable تاکتیک های القایی مستلزم درخواست های آشکار

رهبر در مورد ارزش ها، اهداف و تمایلات اعضا است. تحقیقات اخیر جذبه القایی در ارتباط با پاسخ های حامی افراد به درخواست های رهبران است. به هر حال در مورد رفتار مساعد هدایت شده در میان همکاران ما به این امر توجه میکنیم که میزان موثر بودن جذبه القایی به این بستگی دارد که افراد مقاصد رهبران شان را چگونه توصیف میکنند. جایی که رهبران و اعضا اهداف و ارزش ها را به اشتراک میگذارند و با جایی که افراد باور دارند که رهبران اهداف و تمایلات شخصی وی را تصدیق میکنند. استفاده از جذبه القایی احتمالاً به عنوان تطبیق و تصدیق روابط افراد با رهبران و جایگاه نسبی آنها درون گروه تعریف میشود. این شرایط احتمالاً از جانب افراد با LMX قوی که از احترام به رهبران شان لذت میبرند و ارزش های شان را با آنها به اشتراک می گذارند حفظ میشود.

بنابراین جذبه القایی احتمالاً میتواند به وسیله LMX بالای اعضا در انطباق با ادراکات شان از جایگاه گروهی تعبیر شود. بنابراین ما انتظار داریم که تاکتیک های جذبه القایی تاثیر کمی روی رفتار مساعد این افراد داشته باشد. همچنان که آنها به خصوص از اعضا با LMX بالا نمایان تر و متمایزند.

به هر حال جایی که اعضا ارتباطات شان با رهبر را تعامل ابزاری ابتدایی مابین دو طرف با منافع شخصی تصور کنند. و جایی که وظایف متقابل آنها از چیزی که در قرار داد استخدام مشخص شده است گسترده تر نگردد تمایل برای ارزش های مشترک و مقاصد شخصی وجود ندارد. است. به عنوان مثال اگر اعضا ارزش ها را با رهبران به اشتراک نگذارند و یا اگر آنها باور دارند که رهبر بی تفاوت و یا بی اطلاع نسبت به تمایلات و اهداف شخصی شان می باشد آنها ممکن است که درخواست القایی را به عنوان دورویی تعبیر کنند. بنابراین به در میان افراد با LMX ضعیف استفاده رهبران از جذبه القایی احتمالاً جایگاه شان را در گروه به طور مشخصی پایین می آورند و انتظار میرود که در ارتباط با رفتار مساعد نقشی منفی داشته باشد.

فرضیه 1

LMX ارتباط بین استفاده رهبران از تاکتیک های القایی و رفتار مساعد اعضای گروه را تعدیل میکند. جذبه القایی با رفتار مساعد در محیطی که افراد LMX پایین دارند. رابطه عکس دارد و به صورت منفی و کاهش می یابد.

Consultation : از طریق ماهیت مشارکتی مشورت این تاکتیک ها افراد را دعوت میکند که خریدار تمایلات و ابتکارات رهبران شان باشند. مخصوصاً هنگامی که افراد احتمالاً نقشی در به کار گیری آنها دارند. مشورت، کارکنانی با احساس رای و درون دادی در تصمیمات مدیریت فراهم می آورند. حق رای مخصوصاً در ادراکات افراد از انصاف و احترام رهبر بسیار مهم تلقی شده است. به هر حال با کمک مشورت یک رهبر میتواند در حقیقت نسبتاً میان رو باشد. بر طبق نظریات Yukl، مقصود ابتدایی در تاثیر گذاری بر افراد پشتیبانی از تصمیماتی است که قبلاً گرفته شده است. مشورت هنگامی موثر است که رهبر بخواهد ا حدی را که افراد با تصمیم وی مخالف هستند را ارزیابی کند. همچنین این تاکتیک رهبر را توانا میسازد که بحثی را در مورد ملاحظات آغاز کند و تعیین کند که چگونه تصمیمی باید اصلاح شود تا مورد پشتیبانی قرار گیرد.

بر طبق توضیحات تاکتیک مشورت Yukl ما دریافته ایم که همانند جذبه القایی تاکتیک مشورت تاثیر کمی روی رفتار مساعد اعضای با LMX بالا خواهد گذاشت اگر تجربیات افراد در مورد تاکتیک مشورت به عنوان معیار سنجش حمایت فرد از رهبر باشد. حمایتی که فرد بدان باور دارد و در روابط LMX بالا آشکار است. پس تعبیر وی از تاکتیک مشورت چیز جدیدی را در مورد ارتباط اعضا - رهبر وارد نخواهد کرد. حتی هنگامی که اعضا احساس کنند که رهبر واقعاً تمایل دارد که نظریات اعضا را بفهمد. انتظار می رود این نوع مشورت به عنوان بخشی از ارتباطات با کیفیت بالا باشد که هر دو طرف از آن لذت می برند.

در میان اعضا با LMX ضعیف تاکتیک مشورت نشانه هایی است که رهبر تشخیص میدهد اهمیت حمایت افراد و تمایل دارند که به نظرات افراد گوش دهند. و احتمالاً حتی نظرات خود را تطبیق دهند (با نظرات افراد) که حمایت آنها را به دست آورند. در این شرایط تاکتیک مشورتی میتواند به عنوان یک نشانه برای افراد عمل کند که جایگاه خود را در درون گروه دوباره ارزیابی کنند. بنابراین تاکتیک مشورتی میتواند تاکتیک موثری در میان افراد با LMX ضعیف باشد. در استفاده از تاکتیک مشورت، رهبر موقتاً آزادی عمل بیشتری را در اختیار اعضا با LMX ضعیف قرار میدهد. - مولفه اصلی در LMX- این افزایش در آزادی مذاکره معادل بهبود در کیفیت ارتباطات با رهبر و جایگاه نسبی افراد در گروه است. استفاده رهبر از تاکتیک مشورتی باید به طور مثبتی با رفتار مساعد در میان اعضا با LMX پایین تاثیر گذار باشد.

فرضیه 2 LMX

رابطه بین استفاده رهبر از تاکتیک مشورتی و رفتار مساعد افراد گروه را تعدیل میکند. تاکتیک مشورتی به صورت مثبت با رفتار مساعد در میان اعضا با LMX پایین تاثیر گذار است.

Exchange : تاکتیک تعامل مستلزم ارایه منافع آتی است که مشروط به عملکرد موفقیت آمیز اعضا در حمایت و یا مطابقت با درخواست های رهبر است تاکتیک تعامل وظایفی را در تقابل با سهم رهبر در واکنش برای برآوردن بینش و یا در حمایت از تلاش های کارکنان است.

Yukl & Fable اهمیت تاکتیک تعامل را مانند تکیه بر انگیزه خارجی و تعاملات غیر شخصی پایین آوردند. و ادعا کردند که بنابراین اثر بخشی آنها محدود شده است.

به هر حال هنگامی که این تاکتیک در زمینه ای خاص از ماهیت تعامل بین رهبر و اعضا جایگذاری گردد. چهره جدید متفاوتی ظاهر میگردد. در عوض تمایلات منافع آتی برای برآوردن خواسته های رهبر میتواند به عنوان انگیزه تضمین نشده ای در بعضی شرایط دیده شود. در بعضی دیگر تعاملات توجهات و دیگر رفتار های بالغ در مرکز و محور روابط اعضا قرار میگیرد و به اینکه چگونه رهبران منافع آتی را در عوض بروز رفتار بالغ ارائه میکنند. تعبیر شده است بستگی به ادراکات افراد از روابط تعاملی شان دارد. تعامل با کیفیت بالای رهبر - اعضا به عنوان تعامل اجتماعی مشخصه بندی شده است که وظایف جهت عمل دوجانبه منتشر شده و قلمرویی که فراتر از شرح شغل گسترده شده استرا نمایان میسازد.. در میان افرادی که از ارتباط تعامل عالی لذت میبرند، تاکتیک های تعامل درون بافتی که این روابط صادقانه وجود دارد تعبیر خواهد شد. برای مثال درخواست رهبر برای انجام وظیفه ای که در خارج از وظایف تعریف شده اعضا قرار میگیرد میتواند در نظر فرد به عنوان ارتباط تعامل اجتماعی سازگار مستمر تعبیر شود. رابطه ای که در آن درخواست رهبر، فرد را ملزم میدارد که با چیزی از ارزش های اعضا مقابله به مثل کند. اگر چه زمانبندی مبادله با رهبر معمولاً در آینده ای نامحدود است اما فرد اعتماد دارد که رهبر نهایتاً وظیفه را به انجام خواهد رساند. بنابراین استفاده رهبر از این گونه تاکتیک های تعامل حوزه وسیعتری از ارتباطات که افراد با LMX بالا از آن لذت میبرند را فراهم خواهد کرد. ما همچنین انتظار داریم که در میان افراد با LMX بالا تاکتیک تعامل ادراکات از جایگاه گروهی را افزایش خواهد داد و در نتیجه به صورتی مثبت با رفتار مساعد رابطه دارد. افراد با LMX پایین در عوض در ارتباط با تعامل اقتصادی مشخصه بندی میشوند و وقتی که ماهیت و زمان بندی نتیجه به صورت آشکار مشخصه بندی شده است تقابل دوجانبه متوازن یا منفی خواهند داشت.

، انتظار می رود که تاکتیک های تعامل در میان افراد با LMX ضعیف ارتباط منفی با رفتار مساعد داشته باشد.

فرضیه 3

LMX رابطه بین تاکتیک های تعامل و رفتار مساعد افراد را تعدیل میکند. در میان افراد با LMX بالا تعامل ارتباطات مثبت با رفتار مساعد دارد در حالیکه میان افراد با LMX پایین تعامل رابطه منفی با رفتار مساعد دارد.

Legitimation: تاکتیک های قانونی قدرت خود را از فاکتور های خارجی میگیرند. همانند قدرت قانونی رهبر در سلسله مراتب سازمانی و یا خصوصیت قانونی و هنجاری سیاست های سازمانی. در یک طرف اعضا هر تلاش تاثیر گذار رو به پایین بر حسب ادراکات خود به این که درخواست های رهبر قانونی است (yukl&fable) پاسخ میدهند در حالیکه رهبر اختیارات خود را آشکار سازد و یا درخواست های خود را از طریق متوسل شدن به سیاست سازمانی توجیه کند دلالت بر این است که مشروعیت چنین حقی توسط زیر دستان درک و استنباط نشده است. بنابراین استفاده از تاکتیک های قانونی نشانه هایی را ارائه میکند که رهبر باید انگیراننده های بیرونی را به کار گیرد و بنابراین انتظار تعهد بر انگیخته شده و با برآورده کردن درخواست را به خودی خود ندارد. در حمایت از این دیدگاه yukl و همکارانش (1993) دریافتند که تاکتیک های قانونی رو به پایین به عنوان تعقیب و پشتیبانی دیگر تاکتیک ها استفاده می شود همانند تاکتیک های ترغیب منطقی و فشار.

در میان افراد با LMX بالا باید کسانی که ارتباطات شان با رهبران تا اندازه ای بر پایه تلاش های آگاهانه و مشارکت در روابط است (masley & uhl – bien, 2001) استفاده رهبر از تاکتیک های قانونی یک نادیده انگاری بالقوه از جایگاه اعضا در گروه را نشان میدهد و آن احتمال رفتار مساعد را از بین خواهد برد. در میان افراد با LMX پایین که روابط شان با رهبر بیشتر بر پایه انجام درخواست قانونی است نشانه های مربوط به تاکتیک های قانونی مطابق با ادراکات افراد از کیفیت ارتباط و جایگاه نسبی آنها در گروه می باشد.

فرضیه 4

LMX رابطه بین استفاده رهبران از تاکتیک های قانونی و رفتار مساعد افراد را تعدیل میکند. تاکتیک های قانونی ارتباط منفی با رفتار مساعد افراد با LMX بالا دارد.

Pressure: تاکتیک فشار به اعضا نشان میدهد که رهبران آنها انتظار تسلیم و برآورده کردن خواسته های خود را. با قدرت نسبی مفروض ماهیت تهدید کننده تاکتیک های فشار استفاده رهبران از این تاکتیک ها بدون توجه به انگیزه درونی اعضا دارند که میتواند نشانه هایی برای افراد برای ارزیابی مجدد جایگاه خود درون گروه در ارتباط با رهبر گروه فراهم نماید.

در میان افراد با LMX بالا چنین تاکتیک‌هایی سقوط جایگاه درون گروه را نشان می‌دهد. و احتمالاً رفتار مساعد را از بین خواهد برد. به هر حال در میان افرادی که روابط شان با رهبران شان کیفیت پایین تری را داراست استفاده از تاکتیک نا منطبق با ادراکات از جایگاه پایین نیست.

فرضیه 5

LMX رابطه بین استفاده رهبران از تاکتیک فشار و رفتار مساعد افراد را تعدیل می‌کند. استفاده از تاکتیک فشار ارتباط منفی قوی تری با رفتار مساعد افراد با LMX در مقابل افراد با LMX پایین دارد.

روش‌ها و فرآیند جمع‌آوری داده‌ها و نمونه‌ها

ما اطلاعات را از کارمندان شرکت‌های توزیع در Midwestern ایالات متحده جمع‌آوری نمودیم. ما حیطه مدیریت 70 کمپانی و مدیریت مرکزی خدمات مربوط و پاسخگو برای اینکه آنها در سطوح مدیریت پایین تری قرار داشتند و سطوح عملیاتی جایی که تعامل و تبادل بین رهبران (قلمرو مدیریتی) و اعضا (مدیریت مرکز خدمات) به صورت روزانه اتفاق می‌افتاد جستجو کردیم. مدیریت منابع انسانی شرکت برای ما لیستی از مشارکت کنندگان بالقوه را فراهم آورد. ما محدوده آمارگیری را بین 2 و 5 مدیریت مرکزی خدمات برای هر قلمرو مدیریتی برای حفاظت از قابلیت اعتماد برای اعضا و کمیته سازی وظایف پاسخ دهی رهبران محدود نمودیم برای قلمرو مدیریتی با 6 یا بیشتر مدیریت مرکزی خدمات ما به صورت تصادفی 5 مدیریت مرکز خدمات را انتخاب کردیم که از آنها خواسته شده بود تا مشارکت کنند و این منجر به اندازه نمونه بالقوه 66 قلمرو مدیریتی (94 درصد قلمرو مدیریتی که در آن شرکت کار می‌کردند) و 234 مدیریت مرکز خدمات (98 درصد کل مدیریت خدمات). ارزیابی و آمارگیری برای رهبران مشتمل بر اندازه گیری برای نرخ LMX هر کدام از رهبران و رفتار مساعد بود. ارزیابی برای اعضای گروه مشتمل بر اندازه گیری تاکتیک‌های تاثیر گذار مدیریت در مورد آنها و LMX بود.

همه آمارهای قلمروهای مدیریت و مدیریت مرکز خدمات قابل اعتماد بود. و هیچ مدیریت خاصی شناسایی نشد. در گزارش بازخورد برای شرکت.

ما آمارگیری کدبندی شده قبلی برای توزیع داشتیم که بتوانیم قادر به متناسب سازی قلمروهای مشابه مدیریت و مرکز مدیریت خدمات برای تکمیل باشیم. مدیریت منابع انسانی همه آمارها را از طریق سیستم میل کمپانی توزیع نمود. کارمندان پرسشنامه‌ها را مستقیماً برای یکی از افراد ذی صلاح برای پیوستن میفرستادند و عنوان آن محافظت میشد. یک ماه بعد از انجام آمارگیری مدیریت منابع انسانی نامه ای جهت یادآوری ارسال مینمود که توسط ما آماده شده بود برای هر قلمرو مدیریتی و مدیریت مرکز خدمات که در زمان مقرر پرسشنامه را نفرستاده بودند. در مجموع

ما پرسشنامه های تکمیل شده را از 64 قلمرو مدیریتی (درصد نرخ جواب 97) و 220 مدیریت مرکز خدمات (94 درصد نرخ جواب) دریافت نمودیم. از اینها ما نتوانستیم که 2 جواب از قلمرو مدیریتی و 9 جواب از مدیریت مرکز خدمات را مچ نماییم و بنابراین به 202 جفت رهبر - اعضای متناسب رسیدیم. بعد از آن مورد با داده های از دست رفته از بین رفت و نمونه نهایی ما شامل 177 جفت رهبر - اعضا بود. نمونه مشتمل بر 62 قلمرو مدیریتی و 177 مدیریت مرکز خدمات برای پاسخ مورد قبول به ترتیب 94 و 76 درصد بود. در بقیه این مقاله ما قلمرو مدیریتی را به عنوان رهبر و مدیریت مرکز خدمات را به عنوان اعضا ارجاع میدهیم .

متوسط سن رهبران 44 سال بود و 95 درصد از آنها مرد بودند. در مورد نژاد 96 درصد از آنها سفید و 4 درصد بقیه اسپانیولی بودند. در مورد میزان آموزش ، 4 درصد مدرکی نداشتند. 47 درصد فارغ التحصیل دبیرستان ، 120 درصد مدرک کاردانی ، 37 درصد مدرک کارشناسی و 2 درصد مدرک بالاتر (فوق لیسانس با دکتری) داشتند. رهبران به طور متوسط 18 سال در شرکت و 6/2 سال در قسمت قلمرو مدیریتی کار میکردند. میانگین سن

در مدیریت مرکز خدمات میانگین سن اعضا 43 سال بود و 79 درصد آنها مرد بودند در مورد نژاد 93 درصد سفید 2 درصد سیاه و 2 درصد اسپانیولی 2 درصد آسیایی و 1 درصد از جاهای دیگر بودند. در مورد سابقه تحصیلی 5 درصد مدرکی نداشتند. 56 درصد فارغ التحصیل دبیرستان 14 درصد مدرک کاردانی ، 24 درصد مدرک کارشناسی و 1 درصد مدرک بالاتر داشتند.

اعضا 14 سال برای کمپانی کار کرده بودند و 5 سال در مرکز مدیریت خدمات بودند. اعضا برای رهبران شان به طور متوسط برای 3 سال کار کرده بودند.

اندازه گیری

تاکتیک های تاثیر رو به پایین : ما تاکتیک ها تاثیر گذار رو به پایین را توسط دیدگاه افراد با استفاده از

پرسشنامه رفتار تاثیر گذار (IBQ-2000 YUKL & SEIFERT,2002) اندازه گیری کردیم. برای انجام این

مقصود مطالعه ما از آیتم های مقیاسی برای اندازه گیری مشورت استفاده کردیم (4 آیتم)، جذبه الهامی

(5 آیتم) تعامل (4 آیتم)، مشروعییت (4 آیتم) و فشار (4 آیتم). اعضا ثنا داند که رهبران شان هر چند وقت به چند وقت از

این ها درباره اعضا استفاده میکنند که ما آنها را روی مقیاسی از 1 (هرگز) تا 5 (اغلب) دامنه بندی کردیم. پاسخ

دهندگان انتخاب دیگری با عنوان به یاد نمی آورم که به عنوان داده های از دست رفته کدبندی شده بود داشتند. ما

امتیاز های مقیاس را با متوسط گیری آیتم های مناسب برای هر تاکتیک پی از ارزیابی اعتبار تفکیک کننده آیتم های

مقیاس همانطور که نتایج را در قسمت بالا گزارش دادیم (توجه کنید که ما از قبل 3 آیتم برای ایجاد امتیاز های مقیاس نادیده گرفتیم)

تعامل رهبر - اعضا: ما LMX را از رویکرد اعضا با استفاده از 12 مقیاس آیتمی

MASLYN&LIDEN (1998) که بر پایه مدل چند بعدی ساختار، مقیاس MDM-LMX را اندازه گیری کردیم. ما از تطبیق این مقیاس (liden,sparrowe,erdogan,gavino&maslyn;2005) برای اندازه گیری LMX از دیدگاه رهبران استفاده کردیم. مقیاس LMX-MDM شامل 4 بعد (تاثیر، وفا داری، احترام تخصصی، رفتار مشارکتی) از ساختار جهانی LMX استفاده میکند.

پاسخ دهندگان موافقت خود را با هر بیان روی مقیاسی که از 1 (کاملاً نا موافق) تا 7 (کاملاً موافق) نشان میدادند: مثال آیتم ها (سوال های پرسشنامه) عبارتند از: قلمرو مدیریتی من از کارهای من نسبت به سرپرست دفاع میکند حتی بدون دانش کامل در مورد موضوع درخواست شده. (دیدگاه اعضا) و من این مرکز مدیریت را به عنوان یک شخص دوست دارم. (دیدگاه رهبران) ما تجزیه و تحلیل فاکتور تایید کننده رتبه بالا را هدایت میکنیم که یک مدل منحصر به فرد برای پیش بینی 4 فاکتور نهفته رتبه پایین با راه های برآورده شده برای 3 آیتم مقیاسی آنها مدل نماییم. برای هر دو اندازه گیری (CFA) رتبه بالا داده ها را خوب تناسب بخشید.

دیدگاه افراد $SRMR=0/06$ $CFI=0/98$ $P<0/01$ $DF=50$ $X^2=91/43$

دیدگاه رهبران $RMSEA=0/1$ $SRMR=0/06$ $CFI=0/92$ $P<0/01$ $DF=50$ $X^2=167/26$

ما بنابراین مقیاس امتیازی را با 12 آیتم جداگانه ویژه برای مدل LMX-MDM افراد و رهبران به وجود آوردیم. ما از مدل LMX-MDM اعضا هنگامی که فرضیه ها را برای مباحث تئوری آزمایش میکردیم استفاده نمودیم. ما از مدل LMX-MDM رهبران برای متغیر های کنترل استفاده نمودیم.

رفتار مساعد

رهبران رفتار مساعد هر کدام از اعضا در ارتباط همکاران با استفاده از مدل مقیاس نقش رفتار فوق العاده William& Andersson (1991) طبقه بندی کردند. از 7 آیتم اصلی ما 1 آیتم را حذف کردیم. (مرا در کار خود هنگامی که از تو درخواست نشده است یاری کن) برای اینکه این مورد ساختار رفتار مساعد مورد توجه درباره همکاران را به صورت مستقیم نشان نمیداد... پاسخ ها در مقیاسی از 1 (کاملاً مخالف) تا 7 (کاملاً موافق) درجه بندی شدند. ما از 6 آیتم برای ایجاد مقیاس امتیاز بندی برای هر پاسخ دهنده مربوطه متوسط گرفتیم...

سطح فردی و متغیر های کنترل

به خاطر اینکه ما ملاحظه کردیم که رفتار مساعد میتواند با اینکه چه مدتی اعضا در داخل گروه رهبران نشان کار کرده اند همبستگی داشته باشد، ما همزمانی هر دوی این متغیر ها را کنترل نمودیم. همچنین به خاطر اینکه تعدادی از مدیریت مرکز خدمات در قلمرو مدیریت سازمان قبل از اینکه به طور رسمی به این قلمرو محول شود شناسایی شده بودند ما مدت زمانی که اعضا رهبران خود را می شناختند نیز کنترل نمودیم. تحقیقات قبلی (Tsui&reilly;1998) تفاوت های آماری در زوج سرپرست - زیر دست در ارتباط با دسته بندی رهبران از اثر بخشی افراد نشان داده است و این نکته ما را به شناسایی اینکه این نا مشابهت آماری بین رهبر و اعضا میتواند مربوط به رفتار مساعد باشد هدایت نمود. ما همچنین مشابهت های آماری در نژادها (1:رهبر و اعضا نژاد متفاوت هستند، 0:رهبر و اعضا نژاد یکسان دارند.) و جنسیت (1:رهبر و اعضا 2 جنس مخالف هستند؛ 1= رهبر و اعضا همجنس هستند) مشاهده نمودیم.

رفتار در سطح گروه کنترل

به این علت که رهبران رفتار مساعد را زیر دست های گوناگون خود را درجه بندی میکنند و درجه بندی آنها پیچیده است بنابراین مفروضات مشاهدات آماری را نقض میکند. برای بیان این مشکل بالقوه ما اصطلاح حائل را برای تمایز بین گروه ها در جهت میزان سهم داشتن در انحراف بین گروهی ممکن در رفتار مساعد در آزمایش فرضیه های مان اختصاص دادیم. ما همچنین 2 پیش بینی کننده انحرافات گروهی در رفتار مساعد معرفی نمودیم اولین سطح LMX درون یک گروه است که توسط رهبر مشاهده شده است.

ما این مورد را برای شناسایی میزانی که تفاوت گروه ها در رفتار مساعد میتواند به ادراکات عموم از کیفیت LMX قابل نسبت دادن باشد استفاده نمودیم. همانند اینکه حمایت رهبر در ارتباط با رفتار نوع دوستانه مساعد است. (Lepine , Erez& Jonson,2002)

در مورد دوم ما اندازه گروه را علت تاثیر بالقوه روی سطوح کلی رفتار مساعد مورد کنترل قرار دادیم .

تجزیه و تحلیل ها و نتایج

ما آمار های توصیفی ، همبستگی ها و مقیاس های قابلیت اتکایی میان متغیر های تحقیق در جدول آرا ارائه کردیم. پیش از گزارش نتایج آزمایشات فرضیه ها ما نتایج ارزیابی اندازه گیری اعتبار ساختار را ارائه نمودیم

اعتبار ساختاری

ما دو دسته از تجزیه و تحلیل را برای ارزیابی اعتبار ساختار مورد استفاده قرار دادیم. یک دسته برای آیتام های مقیاسی گزارش شده افراد، دومی برای آیتام های گزارش شده رهبران. برای اندازه گیری گزارش شده در مورد اعضا ما اول CFA را برای 20 تاکتیک تاثیر گذار از IBQ-2000 را در این مطالعه هدایت نمودیم. ما همبستگی و فاکتور های پنهان فرضیه پنجم، در مسیری که رویکرد آیتام مقیاسی برآورد شده اند امعین نمودیم. همه مسیر های برآورد نشده به صورت پیش فرض از صفر مرتب شده اند. این مدل به خوبی داده ها را تناسب نمی بخشد. $CFI=0/82$ $P<0.0$ $1DF=160$ $X^2=363.10$ $SRMR=0.11$ $RMSEA=0/09$. اگر چه داراییهای روانشناختی IBQ-2000 به تست های تاییدی ابتدایی محدود شده اند.

(Yukl&Seiffert,2002). متعجب نشدیم که نتوانستیم ساختار دقیق فاکتور هایی که زیر مجموعه مقیاس

IBQ-2000 بودند را مرتب نماییم. به این علت که ساختار قبلی تایید نشده بود. ما به تجزیه تحلیل فاکتور های اکتشافی رجوع نمودیم. (Hurley et al, 1997). محدود کردن تجزیه تحلیل آیتام ها به مولفه های اصلی (PCA OBLIMIN ROTATION) نتایج ابتدایی 5 فاکتور را با مقدار مشخصه بیشتر از 0/1 نشان داد. هر آیتام مقدماتی روی آیتام مورد نظر بار گذاری شده بود به غیر از فاکتور جذبه القایی که روی فاکتور مشورت بار گذاری شده بود. یک آیتام فشار فاکتوری داشت که 2 فاکتور بالای 0,42 بار گذاری شده بود. ما همچنین این 3 آیتام را حذف نمودیم و دوبار PCA را دایر نمودیم. این تجزیه تحلیل مستمر بعد منجر به 5 فاکتور با مقدار مشخصه بیشتر از 0/1 و 17 آیتام به تنهایی روی فاکتور های مورد نظر بار گذاری شد. همه بار گذاری ها متقاطع کمتر از 0,36 بودند.

برای نشان دادن اعتبار تفکیک کننده میان LMX-MDM ما PCA دوم را هدایت نمودیم (oblimin rotation) که ما 12 مدل اعضا LMX-MDM آیتام مقیاسی به 17 آیتام تاثیر گذار اضافه نمودیم. نتایج 6 فاکتور با مقدار ویژه بیشتر از 0/1 را آشکار مینمود. همه آیتام های LMX-MDM روی فاکتور 1 بار گذاری شدند که بالای 0,42 بودند. آیتام تاکتیک های تاثیر گذار روی تنها رویکردشان (5 فاکتور) بود. ما هیچ نوع تقسیم بار آیتام ها را بیشتر از 0/35 ندیدیم و این شواهد قوی برای اعتبار تفکیک کننده میان اندازه گیری گزارش شده اعضا ارائه مینماید.

برای ارزیابی اعتبار تفکیک شده اندازه های گزارش شده رهبران ما CFA را برای 12 آیتام LMX-MDM رهبر و 6 آیتام رفتار مساعد اجرا نمودیم. ما ساختار رتبه بندی (LMX) و 5 ساختار رتبه پایین (4 بعد LMX-MDM و رفتار مساعد مشخص نمودیم ما راه را برای LMX به جهت رفتار مساعد برآورد نکردیم. این مدل تناسب قابل قبولی را ارائه نمود.

SRMR=0.07 CFI=0.89 P<0.01 DF=127 $\chi^2=2373.43$ RMSEA=0.10

مخصوصاً از لحاظ تعدادی از آیت‌های مقیاسی فرض شده که بارگذاری صفر روی هر فاکتور دارند. (Hurley et al., 1997).

هنگامی که ما این مدل را با 4 مدل‌های قبلی که ما به صورت سیستمی محدود شان کردیم مقایسه نمودیم. همبستگی بین رفتار مساعد و یکی از فاکتورهای LMX رتبه پایین را مشاهده نمودیم. همه مقایسات مدل نشان می‌دهد که مدل فرض شده ما از بقیه بهتر است.

$\Delta\chi^2 > 13.57$ $\Delta DF = 1$ $P < 0.01$

آزمایش فرضیه‌ها

داده‌های ما در درون 62 گروه که توسط رهبران مدیریت میشدند جای گرفتند. این ساختار استدلال میکند که تفاوت‌های رفتار مساعد در سطح گروه ممکن است نیازمند این باشد که جداگانه از تفاوت‌های فردی مدل بندی شود.

آزمایش مدل حائل از طریق مدل سلسله مراتبی خطی تایید میکند که تفاوت‌هایی که در رفتار مساعد توسط رهبران درجه بندی می‌شود به طور آماری مشخص بودند. ($P < 0.01$). ما همچنین فرضیه‌ها یمان را با استفاده مدل سلسله مراتبی خطی آزمایش نمودیم. (Muthen & Muthen, 2004). رفتار مساعد متغیر وابسته است. همه تعاملات فرض شده در سطحی بودند که 1- برای کاهش چند خطی در میان متغیرهای پیش‌بینی و دوره تعامل ما از امتیازات متمرکز برای همه متغیرهای پیش‌بینی استفاده نمودیم. جدول 2 نتایج این تجزیه تحلیل را. مدل 1 شامل متغیرهای کنترل و اندازه، گروه، رهبران، LMX، زمان کار با رهبران، زمان شناخته شده رهبران، تفاوت‌های گروهی و تفاوت‌های نژادی است. مدل 2، پنج تاکتیک تاثیر گذار و LMX را از دیدگاه اعضا را می‌افزاید و مدل 3، پنج شرط تعامل برای تاکتیک تاثیر را توسط LMX اعضا را اضافه میکند.

در میان متغیرهای کنترل، تصرف سازمانی، زمانی که اعضا رهبر را میشناسد و تفاوت‌های جنس و نژاد در ارتباط با رفتار مساعد نیستند. (جدول 2 مدل 1) تفاوت‌های جنس و نژاد میتوانند مرتبط با رفتار مساعد نباشد به این علت که سهم جفت رهبر - اعضا به صورت آماری تقریباً کم است. (جنس 26%، نژاد 10%) تنها ادراکات رهبران از LMX به طور مشخص به رفتار مساعد مرتبط است. همانطور که این ارتباط سطح 2 بود. یافته‌ها نشان می‌دهد که سطح متوسط رفتار مساعد در گروه به طور مثبت با سطح میانگین LMX، همانطور که توسط رهبران گزارش شده است در ارتباط است. ما امکان بهبود در ساماندهی مدل را با استفاده از آزمون چی -

دو (HOX, 2002:16) در مقایسه با شواهد آماری ارزیابی نمودیم. (مشابه با 2 احتمال خطی) یک مدل 5 تاکتیک تاثیر گذار و ادراکات LMX را افزون داشته باشد و هیچ نوع بهبودی را نسبت به مدل 1 ارائه نمیدهد. تفاوت در انحراف بین مدل 1 و 2 مساوی با 10,01 و به صورت آماری مشخص نبود ($P > 0.05$) اضافه نمودن شرایط تعامل مرتبط (مدل 3) به بهبود ساماندهی منجر به کاهش در انحرافات که مساوی 12,61 بود گردید و افزایش 5 درجه آزادی که به طور آماری مشخص بود. ($P < 0.05$)

3 تا 5 تعدیل کننده های مفروض ما به صورت تجربی پشتیبانی میشدند. (جدول 2 مدل 3). پارامتر تخمین زده شده برای تعامل LMX مشاهده شده رهبران در جذبه القایی ($T = 2.13$ $P < 0.05$)، مشارکت (مشورتی) ($T = 2.02$ $P < 0.05$) و تعامل ($T = 2.66$ $P < 0.01$) به صورت آماری مشخص بودند.

برای آزمایش ماهیت تعامل های مشخص رگرسیون ساده خطی ارتباط بین متغیر های تاکتیک های تاثیر گذار و رفتار مساعد را به صورت مجزا بالا (یک انحراف استاندارد بالاتر از متوسط) ارائه میکرد و با سطوح LMX پایین (یک انحراف استاندارد پایین تر از متوسط بود). (AIKEN & WEST, 1991)

جدول 1 گراف هایی از تعاملات مشخص که ما به آن پی بردیم نشان میدهد. ترسیم جذبه القایی با تعامل LMX (جدول 1-a) الگویی را نشان میدهد که با پیش بینی فرضیه 1 سازگار است. در میان اعضا با LMX پایین، ارتباط بین استفاده از جذبه القایی و رفتار مساعد اعضا منفی بود. (استفاده از دیدگاه Preacher ، Bauer و Curran (2003)

ما ناحیه مشخص آماری شیب ساده این ارتباط در امتیاز صفر را حساب نمودیم. جایگاه امتیازات Z مربوط به LMX کمتر از 0,01 (LMX پایین).

رابطه منفی بین جذبه القایی و رفتار مساعد به طور آماری مشخص بود. این به آن معناست که در میان افراد با امتیاز LMX پایین تر از متوسط، ارتباط بین جذبه القایی و رفتار مساعد منفی بود. در میان رهبران با LMX بالا ارتباط بین جذبه القایی و رفتار مساعد به صورت آشکار مشخص نبود.

ترسیم مشارکت با تعامل (LMX) جدول (1-b) الگویی را نشان میدهد که با فرضیه پیش بینی شده 2 سازگار است. خط ارتباط بین مشارکت و رفتار مساعد در میان افراد با LMX بالا را نشان میدهد و روند رو به پایین را جایی که خط با LMX پایین روند رو به بالا را نشان میدهد.

برای گمانه زنی این تعامل با استفاده از روش Peach et al (2003) ما آموختیم که ارزش ها برای Z کمتر از 1,48 - بود. (LMX کمتر)، شیب ساده ارتباط مثبت بین مشارکت و رفتار مساعد به طور آماری مشخص نبود.

با توجه به تبادلات با تعامل LMX منحنی الگویی است که با فرضیه پیش بینی شده 3 سازگار است. دوباره جهت گمانه زنی عناصر شیب ساده تعامل ما ناحیه مشخص آماری را مشخص نمودیم. در میان افراد با امتیازات Z بالای 1,39 بود (LMX بالا).

شیب ساده ارتباطات بین تاکتیک تعامل و رفتار مساعد به صورت آماری مشخص بود. ($p < 0.05$) جایی که امتیازات Z کمتر از 1,21 بود. (LMX پایین) این ارتباط منفی بود و به صورت آماری مشخص بود ($p < 0.05$) این بررسی شیب ساده با پشتیبانی تجربی سازگار بود که از آزمایشات تعدیل یافته شد. فرضیه 4 و 5 توسط داده ها حمایت نشدند همانطور که شرایط تعامل مرتبط در تساوی رگرسیون به صورت آماری مشخص بود.

بحث

مادریافتیم در میان افراد دارای LMX ضعیف ارتباط با رهبرانشان مشاهده شده اند. استفاده از تاکتیک جذبه القایی و تعامل با رفتار مساعد دارای رابطه منفی است. و تاکتیک مشورت با رفتار مساعد دارای ارتباط مثبت است. برای اعضای که دارای رابطه LMX بالا ملاحظه شدند. تاکتیک تعامل دارای رابطه مثبت با رفتار مساعد کارکنان است.

این یافته ها این بحث تئوریک را که ادراک افراد از LMX میتواند در تفسیر تاکتیک تاثیر گذار ی که رهبران استفاده میکنند. موثر باشد را حمایت کند. افراد با کیفیت ارتباط ضعیف میتواند به عنوان جذبه هایی برای ارزش ها، اهداف و جاه طلبی و تعامل ضعیف بارهبران نمایان شود و ارتباط با کیفیت با ، مشارکت و مشورت درون دادهای افراد در تصمیم گیری به رسمیت شناخته میشود.

افراد با LMX پایین میتوانند تاکتیک مشورتی را به صورت واضح دریابند و این ادراک در عوض میتوانند منجر به ارزیابی دوباره جایگاهشان در گروه شود. در میان افراد با LMX بالا به علت ماهیت باز، تاکتیک تعامل با افراد با روابط LMX بالا سازگار است. همچنین تاکتیک تعامل ارتباطات تعاملی اجتماعی را تقویت میکند. در حقیقت افراد با LMX بالا میتوانند تاکتیک تعامل را به عنوان تاکتیک نرم ملاحظه کنند. نتایج ما ملزومات تئوریک و عملی روی اینکه چگونه رهبران در میان اعضایشان رفتار مساعد را در چندین رویکرد مهم شکل میدهند را فراهم میسازد...

کاربردهای تئوریک

حمایت یافته شده برای 3 تئوری از 5 تئوری ما در تحقیقات روی تاکتیک های تاثیر گذار به چندین طریق مهم میتواند قابل ملاحظه باشد. اول این فرضیه ها تاکتیک های تاثیر گذار رهبران (روبه پایین) جذبه القایی، مشورتی و تعامل برای رفتار مساعد افراد را به هم مرتبط میسازد.

همچنین در تسهیل عملکرد شغل، پرورش رفتار مساعد افراد را به هم مرتبط به طور قابل بحثی یکی از دلایلی است که چرا رهبران تاکتیک های تاثیر گذار رو به پایین را اعمال میکنند. دوم تحقیقات قبلی (CBLE&JUDGE, 2003) پیشنهاد نمودند که ادراکات از شیوه رهبری تاکتیک های روبه بالای تاثیر گذار را شکل میدهد. نتایج ما این کار را با نشان دادن اینکه چگونگی تاثیر تاکتیک های رو به پایین در رفتار مساعد وابسته به LMX است تکمیل نمود و به موجب آن شواهد بیشتر نشان میدهد که تاکتیک تاثیر گذار نتایجشان از دیدگاه محیطی سودمند است.

سومین اثر مطالعه حاضر مشتمل بر ترسیم همزمان مدل التزام گروهی (Tyler & Blader ; 2000) و دیدگاه LMX در رهبری در ارتباط با تاکتیک های تاثیر گذار رو به پایین در رفتار مساعد است. اگرچه Tyler & Blader (2000:36) دیدگاه LMX را به علت تکیه آن روی فرآیند تعامل نادیده گرفتند. ما نتایجمان را به عنوان شاخص مساعد ارزشمند که با ادغام دو دیدگاه حاصل شد می بینیم. ما تنها ارتباطات مستقیم بین تاکتیک های تاثیر گذار و رفتار مساعد را مورد آزمایش قرار دادیم و نتیجه گرفتیم که هیچ کدام از تاکتیک های تاثیر گذار روی رفتار مساعد - به موجب اعمال آن که توسط الهامی مشورت و تعامل ابزار های رهبری ناکارآمدی برای ارتقا (یا دلسردی) رفتار مساعد در گروه است. با ادغام تئوریک مدل التزام گروهی و LMX ما مجبور به آزمایش LMX به عنوان یک تعدیل کننده ارتباط بین تاکتیک های تاثیر گذار و رفتار مساعد شدیم. نتایج ما این ادغام را حمایت میکنند و به موجب آن اهمیت همکاری محیط صنعتی که رهبران تاکتیک های تاثیر را به کار میگیرند. ما برای فرضیه 4 و 5 هیچ نوع حمایتی را پیدا نکردیم (2 تاکتیک سخت).

هر دوی این تاکتیک ها فرض میشود که به طور قوی تری در ارتباط با رفتار مساعد در میان افراد با LMX بالا باشد. در عوض ما دریافتیم که تاکتیک های فشار و مشروعیت قانونی در ارتباط با رفتار مساعد نیستند. بدون توجه به کیفیت LMX، این نتایج پیشنهاد میکنند که این تاکتیک نمیتواند نشانه ای جهت جایگاه نسبی افراد در گروه باشد همانطوری که تئوری سازی نموده بودیم چون مانوانستیم جایگاه افراد در گروه مورد نظر را نادیده بگیریم. ما نتوانستیم نتیجه بگیریم که این تاکتیک های سخت در ارتباط با جایگاه مورد انتظار افراد باشد و یا نشانه های ضمنی که در ادبیات تاکتیک های تاثیر گذار اشاره شده است را در بر داشته باشد. (که رهبر انتظار دارد که اعضا مقاومت نماید و یا در انجام درخواست ها دارای انگیزه نباشد). ما تحقیقات آینده را برای اندازه

گیری مشخص نشانه های ضمنی که پنداشته میشود. با تاکتیک های تاثیر گذار همراه باشد. به اضافه جایگاه مورد نظر انتظار تشویق نمودیم.

کاربردهای عملی

کار برد های عملی ابتدایی که از این تحقیق نتیجه میشود. فرق های جزئی دریافت شده است که ارتباط بین تاکتیک های تاثیر گذار و رفتار مساعد در میان اعضای گروه را ارائه میکند. برای مثال یک کاربرد این است که میتواند از تحقیق قبل نتیجه شود این است که جذبہ القایی به علت ارتباط مثبت نشان داده شده با تعهد افراد معمولا موثر است (E.G FABLE&YUKL,1992,YUKL &TRACEY,1992). نتایج ما در عوض نشان می دهد هنگامی که هدف پرورش رفتار مساعد مشارکتی باشد تاثیر جذبہ القایی در میان افراد با LMX پایین بیشترین است. و اینکه این تاثیر منفی بود به هر حال نتایج ما پیشنهاد می کند که تاکتیک های مشارکتی مخصوصا برای تشویق رفتار مساعد در میان افراد با LMX پایین برای جلب نظرات و تفکرات موثر است و هنگامی که هدف افزایش رفتار مساعد مشارکتی است بهترین است.

مشابهها، رابطه مثبت معتدل یا آمیخته (Yuki&Tracey,1992,Fable&yukl 1992) بین تاکتیک تعامل و تعهد افراد در تحقیقات قبلی منجر به این می شد که محققان نتیجه بگیرند که تاکتیک تعامل نسبت به دیگر تاکتیک ها کمتر موثر است. نتایج ما نشان میدهد که تعامل در میان افراد با LMX بالا جهت ارتقا رفتار موثر است. این افراد با LMX بالا با رهبران شان بر پایه اعتماد و احترام متقابل ارتباط دارند. علی رغم جنبه های دیگر تاکتیک تعامل، افراد با LMX بالا میتوانند این تاکتیک را در دراز مدت رفتار باز بیشتر تعبیر کنند. این تعبیر ادراکات افراد با LMX بالا را تقویت خواهد کرد که آنها درون گروه بسیار احترام میشوند و بنابراین میخواهند عملکرد گروه را بهبود بخشند. به هر حال استفاده از تاکتیک تعامل در میان افراد با LMX پایین ممکن است پس زده شود. ما دریافتیم که استفاده از تاکتیک تعامل رفتار مساعد را در میان افراد با LMX پایین کاهش میدهد. بنابراین رهبران استفاده از تاکتیک تعامل را باید در میان افراد با LMX بالا انتخاب کنند.

محدودیت ها و تحقیقات آینده

محدودیت های بسیاری در تفسیر نتایج تحقیق حاضر احتیاط را گواهی میدهد اولاً اینکه ما تئوری خود را در راهی که LMX تاکتیک های تاثیر گذار را در بر می گرفت چارچوب بندی کردیم در صورتی که در واقعیت ممکن است در طی زمان دور رابطه متقابل باشند. علاوه بر این تئوری ما شرح میدهد که تاکتیک های تاثیر گذار بر رفتار مساعد تقدم دارد در صورتی که این ممکن است که رهبران تاکتیک های تاثیر را بر پایه گذار تجربیات قبلی

رفتار مساعد افراد انتخاب کنند. اگرچه ما اعتقاد داریم که ارتباطات مشخص شده میان این متغیرها در تئوری‌ها
محتمل‌ترین هستند. ما نمی‌توانیم نشان دهیم که بحث به طور تجربی از داده‌های بین‌بخشی استفاده نموده
است. ما آزمایشات جغرافیایی دیگر نتایج که به گروه کار تعمیم داده شده است را تشویق می‌کنیم. همانند
تعارض گروه به عنوان عملکرد تاکتیک تاثیر گذار و LMX.

دوم: ترسیم خطی فرضیه‌های تعدیل‌کننده، روشن نمود که چگونه تاکتیک‌های تاثیر گذار رو به پایین با نشانه
هایی در مورد جایگاه نسبی در گروه همراه است. و چگونه افراد این نشانه‌ها را در ارتباط با کیفیت LMX تعبیر
میکنند. ما به هر حال جایگاه حقیقی افراد در گروه و یا تفسیرشان از 5 تاکتیک تاثیر گذار را اندازه‌گیری
نکردیم. در عوض ما به تئوری‌های قبلی و تحقیقات در پیشنهاد اینکه چه نشانه‌هایی میتوانند در هر تاکتیک
تاثیر گذار رو به پایین ذاتی هستند و کدام تاکتیک باید برای افراد و LMX شان مشخص باشد تکیه نمودیم. ما
باور داریم که این تلاش خصوصیت بندی نشانه‌های عمومی شده را نتیجه داد که به طور کافی برای اعمال در
سراسر تفاوت‌های افراد در تفسیر نتیجه با فرض ماهیت جداکننده 5 تاکتیک تاثیر و تفاوت‌ها محوری بین افراد
با LMX بالا و پایین را. با اینحال ما تحقیقات آینده را برای اینکه مباحث تئوریک در مورد ارتباط با تاکتیک
های تاثیر گذار و ادراکات افراد از جایگاه نسبی افراد در گروه را آزمایش نماید تشویق مینماییم. همانند رفتار
منصفانه رهبر با اعضا و سطوح تفویض اختیار به افراد. هر دوی این رفتار رهبر میتواند شامل نشانه‌هایی باشد
که جایگاه نسبی افراد در گروه را نشان دهد و همچنین میتوانند توسط افراد به همراه کیفیت LMX حاضر آنها
تعبیر شود.

نتایج

مطالعه ما پیشنهاد میکند که استفاده رهبران از تاکتیک‌های **Inspirational appeal**، **Consultation Exchange** میتوانند روی رفتار مساعد افراد تاثیر بگذارد بسته به کیفیت ارتباط –
اعضا تاکتیک‌های **Inspirational appeal** و **Exchange** رفتار مساعد میان افراد با LMX پایین را از
بین میبرد در حالیکه تاکتیک **Consultation** رفتار مساعد را میان افراد با LMX پایین را ترقی میدهد و
تاکتیک **Exchange** رفتار مساعد میان افراد با LMX بالا را افزون می‌کند.

این یافته‌ها مشخص میکنند که رهبران نیاز به دارند که توجه داشته باشند چگونه انتخاب تاکتیک‌های تاثیر
گذار میتواند روی عملکرد گروه به عنوان یک کل تاثیر داشته باشد. نه فقط عکس‌العمل‌های نگرشی و رفتاری
اعضا به درخواست‌های رهبران.

ما تحقیقات آینده را به آزمایش تاثیرات مشترک تاکتیک های تاثیر گذار رو به پایین و شیوه های رهبری روی کارکنان و نتایج گروه های کاری تشویق می نماییم.