

نقش میانجی مبادله رهبر - عضو در ارتقای نوآوری فردی از رهگذر رهبری پدرسالارانه

حمیدرضا یزدانی^۱، سید فرامرز قرآنی^۲، روحا... نیکخواه کیارمش^۳، علیرضا کاملی^۴

چکیده

زمینه و هدف: در عصر دانایی‌محوری نوآوری قابلیت مزیت‌ساز است و وجود سبک رهبری تسهیل‌گر از جمله مهم‌ترین پیش‌نیازهای آن به شمار می‌رود. پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین مؤلفه‌های رهبری پدرسالارانه، مبادله رهبر - عضو و نوآوری کارکنان پرداخته است.

روش‌شناسی: این پژوهش کاربردی، توصیفی، پیمایشی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری آن شامل کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان اصفهان به تعداد ۴۰۰ نفر بوده است که ۱۹۶ نفر از آنها به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. داده‌های گردآوری شده به وسیله پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزارهای Smart PLS، LISREL و SPSS تجزیه و تحلیل شده‌اند.

یافته‌ها: رهبری خیرخواه و رهبری مقتدرانه بر مبادله رهبر عضو اثرگذاری معناداری دارند، اما مبادله رهبر - عضو بر نوآوری اثرگذار نبوده و نقش میانجی معناداری نیز در تأثیر رهبری پدرسالارانه بر نوآوری ایفا نکرده است. **نتیجه‌گیری:** به کارگیری سبک رهبری متناسب با ماهیت فرهنگی و الزامات سازمانی می‌تواند نوآوری مورد نیاز برای بهره‌وری پایدار سازمان را ترویج و تسهیل کند.

کلیدواژه‌ها: رهبری اخلاقی، رهبری پدرسالارانه، رهبری خیرخواهانه، رهبری مقتدرانه، مبادله رهبر - عضو
استناد: یزدانی، حمیدرضا؛ نیکخواه کیارمش، روح‌الله؛ کاملی، علیرضا (۱۳۹۸). نقش میانجی مبادله رهبر - عضو در ارتقای نوآوری فردی از رهگذر رهبری پدرسالارانه. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۹ (۳)، ۵۱-۷۶.

۱. استادیار مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

۲. استادیار مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران

۳. کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

۴. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۰۳/۰۲

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۸/۰۹/۲۰

نویسنده مسئول مقاله: حمیدرضا یزدانی

E-mail: Hryazdani@ut.ac.ir

مقدمه

در اقتصاد دانش محور، تغییرات سریع و گسترده در حوزه‌های فناوری، فرهنگی، جمعیت‌شناختی و اقتصاد موجب شده خلاقیت و نوآوری کارکنان به چالشی بزرگ برای سازمان‌های امروزی تبدیل شود. به منظور توسعه کارکنان، افزایش قابلیت‌های درونی سازمان، کمک به بقا و حفظ مزیت رقابتی سازمان در بازار جهانی، سازمان‌ها تلاش می‌کنند راه‌هایی مختلف برای پرورش نوآوری کارکنان پیدا کنند (گو و همکاران، ۲۰۱۵: ۵۱۳). به عقیده تانگ (۲۰۱۰) نوآوری نوعی فرایند اجتماعی خلق ایده‌های نو و مفید است و شامل سه جزء خبرگی، مهارت تفکر خلاق و انگیزش است. عوامل محیطی همچون تشویق خلاقیت، استقلال یا آزادی، منابع، موانع سازمانی بروز خلاقیت و فشار، بر خلاقیت تأثیرگذار هستند. به اعتقاد گو و همکاران (۲۰۱۵) با توسعه روابط کاری صمیمانه و ایجاد فرهنگ حمایتی همراه با احترام و ابتکار و الهام‌بخشی می‌توان در راستای تبدیل شدن به سازمان خلاق گام برداشت. رهبران می‌توانند با فراهم کردن تخصص، مهارت، منابع و ایجاد انگیزش در خویش و تسهیم آن‌ها با زیردستان به تشویق خلاقیت در سازمان بپردازند. به گفته محسود (۲۰۱۰) مبادله رهبر - عضو نظریه‌ای است که به توصیف کیفیت رابطه بین رهبر و پیروان می‌پردازد. رفتارهای اعضا در گروه‌ها با روابط درون گروهی قوی حاکی از وجود حس اعتماد متقابل، تأثیرگذاری متقابل، وفاداری و تعهد نسبت به رهبران در رابطه بین رهبر - عضو استبه عبارت دیگر، مبادله رهبر - عضو نوعی فرایند تبادل اجتماعی است که نمایانگر نوعی رابطه کاری بین سرپرستان و زیردستان است. کیفیت رابطه رهبر - عضو بر اساس اعتماد، تمایل و احترام متقابل است. رفتار رهبر به‌عنوان ابزار مبادله مهم در تبادل رهبر با پیروان، شناخته می‌شود.

به گفته اسمیت و تاشمن (۲۰۰۵) دانشمندان سراسر جهان در زمینه پیامدهای سبک‌های رهبری مطالعات گوناگونی انجام داده‌اند و تلاش کرده‌اند تأثیرات انواع سبک‌های رهبری را بر نوآوری شناسایی کنند. به‌طور مثال جانسن و همکاران (۲۰۰۹) تأثیرات رهبری تحول‌گرا و مبادله‌ای را بر نوآوری بررسی کردند و دریافتند رهبری تحول‌گرا و مبادله‌ای بر نوآوری اثر مثبت و معناداری دارد.

با وجود این، با توجه به شرایط خاص مدیریتی که بر فضای کشورهای شرقی حاکم است و تفاوت در روحیه کارکنان در فضای کاری شرقی و غربی شاید نتوان تئوری‌های رهبری تحول‌گرا و مبادله‌ای را به‌عنوان تنها تئوری‌هایی دانست که به کمک آن بتوان بر کارکنان تأثیر

گذاشت. از این رو شرکت‌های شرقی به خصوص شرکت‌های حاضر در کشورهای چین، هند، تایوان، اندونزی و سنگاپور شرکت‌هایی هستند که با سبک جدید رهبری پدرسالارانه تلاش می‌کنند بر مؤلفه‌های فردی کارکنان مانند نوآوری و خلاقیت تأثیر گذار باشند.

اساس کار کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان اصفهان این است که بتوانند با خدمات‌رسانی بهتر و تأمین نیازهای مشتریان که همان ورزشکاران و مربیان تربیت بدنی هستند، رضایت آنان را جلب کنند. از آنجا که کارکنان به صورت مستقیم با ورزشکاران و مربیان در تماس هستند، استفاده از ایده‌های کارکنان در این زمینه بسیار مفید خواهد بود. در طول سالیان اخیر پیشرفت‌های چشمگیری در سطح مسابقات داخلی و خارجی رخ داده است که این پیشرفت‌ها، نیازهای ورزشکاران و مربیان را نیز تغییر داده است. اداره کل تربیت بدنی استان اصفهان به عنوان اصلی‌ترین مرکز بررسی امور مربیان و ورزشکاران این استان باید بتواند این نیازها را شناسایی و به بهترین نحو برآورده سازد. از آنجا که این نیازها از طریق کارکنان به رأس سازمان منتقل می‌شوند، رهبران گروه‌های کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان اصفهان باید فضایی را ایجاد کنند که ارباب رجوع بتوانند نیازهای خود را با کارکنان در میان بگذرانند تا کارکنان بتوانند با نوآوری و خلق ایده‌های نو، در جهت رفع مشکلات مشتریان و افزایش جذب سرمایه اقدام کنند.

همان گونه که گفته شد، سبک رهبری پدرسالارانه متناسب با جوامع شرقی است علاوه بر این که در آن احترام و اخلاق‌مداری دیده می‌شود، بعد مقتدرانه آن نیز برای کنترل بی‌نظمی جامعه مناسب است. ادارات دولتی بسیار شبیه به جوامعی هستند که هم نیاز به احترام و هم نیاز به کنترل دارند. نوآوری در سازمان‌های دولتی برای بقای آن لازم است، اما آنچه که بیشتر باید مد نظر قرار گیرد کنترل رفتارهای کارکنان در کنار حمایتی است که از سوی رهبران دریافت می‌کنند. واضح است کوچک‌ترین بی‌نظمی در ادارات دولتی خسارت جبران‌ناپذیر به بار خواهد آورد بدین رو رهبران سازمان علاوه بر اینکه از موضع خیرخواهانه و اخلاقی با کارکنان رفتار می‌کنند، باید درصدی از اقتدار را نیز در رفتارهای خود نشان دهند.

از این رو در پژوهش حاضر برای ارتقا سطح نوآوری کارکنان، سبک رهبری پدرسالارانه انتخاب شده است و تلاش می‌شود اثرات آن در چهارچوب تئوری مبادله رهبر - عضو بررسی شود. از دیگر مواردی که می‌توان به عنوان نوآوری این پژوهش نام برد بررسی نقش میانجی مبادله رهبر - عضو است؛ بنابراین علاوه بر فرضیه‌های اصلی پژوهش، به این سؤال نیز پاسخ داده خواهد شد که آیا مبادله رهبر - عضو می‌تواند نقش مثبتی بین سبک رهبری پدرسالارانه و نوآوری کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان اصفهان ایفا کند؟

پیشینه پژوهش

نوآوری

به گفته نارانجو والنسیا، سانزواله و جیمنز جیمنز^۱ (۲۰۱۰) نوآوری پذیرش ایده یا رفتار جدید دربارهٔ یک محصول، سیاست، خدمت و یا فرآیند برای بازار جدید یا سازمان جدید است. اسکات^۲ و برونز^۳ (۱۹۹۴) نیز نوآوری فردی را رفتاری توصیف می‌کنند که با تشخیص مسئله و ارائهٔ ایده‌های جدید و قابل قبول برای حل مسائل آغاز می‌شود. در ادامه فرد می‌کوشد تا حامیانی را برای به اجرا در آوردن این ایده‌ها جمع‌آوری کند. بنا بر گفته مورا^۴ (۲۰۱۰) رفتار نوآورانه در محیط کار رفتاری پیچیده است که از سه بخش ایجاد ایده، انتقال ایده و اجرای ایده تشکیل می‌شود. در ایجاد ایده به ارائه ایده‌های نو پرداخته می‌شود. انتقال ایده نمایانگر قدرت فرد برای کسب پشتیبانی و تعهد دیگران برای پیاده‌سازی ایده‌های نو است. اجرای ایده‌ها نیز به تلاش عملی فرد برای تبدیل ایده‌ها به راهکارهای عملی و اجرای آن‌ها در حین فعالیت‌های سازمانی اشاره دارد. کاتیلا و آهوچا^۵ (۲۰۰۲) نوآوری را به دو دسته تندرو و فزاینده^۶ تقسیم‌بندی کرده‌اند. نوآوری‌های تندرو، نوآوری‌هایی تحول‌ساز و بدیع هستند و چیز جدیدی از فناوری‌ها یا روش‌ها برای جهان به وجود می‌آورند؛ اما این نوآوری‌ها با وجود مزیت‌های گوناگون، پرخطر و پرهزینه‌اند و سال‌های زیادی طول می‌کشد تا نتایج آن قابل لمس شود. نوآوری‌های فزاینده نیز با تغییر یا توسعه در فرآیندها و خدمات موجود به وجود می‌آیند. به گفتهٔ قربانی جاجرم، ملک‌زاده و خوراکیان (۱۳۹۵) رفتارهای نوآورانه را می‌توان ایجاد، معرفی و کاربرد هدفمند ایده‌های جدید درون یک نقش کاری، گروه یا سازمان تعریف کرد که برای عملکرد نقش فرد، گروه و یا سازمان مفید است. چنان که با ترکیب این روش‌ها می‌توان در هر لحظه از کارکنان انتظار یک

۱Naranjo Valencia, Sanz Valle and Jiménez Jiménez

۲Scott

۳Bruce

۴Mura

۵Katila and Ahuja

۶Radical

۷Incremental

نوآوری داشت.

مبادله رهبر - عضو

مبادله رهبر - عضو نظریه‌ای است که به توصیف کیفیت رابطه بین رهبر و پیروان می‌پردازد (بوترو و دین، ۲۰۰۹: ۸۷). تئوری مبادله رهبر - عضو که در گذشته مدل ارتباطی دوتایی^۱ نامیده می‌شد، بر اهمیت روابط متغیر بین رهبر و هر یک از پیروان تأکید دارد؛ در این نوع رابطه به هر دو نفر رهبر و پیرو، یک جفت عمودی^۲ گفته می‌شود (گریفین و مورهد، ۱۹۹۲). لورانس (۲۰۱۱) معتقد است نظریه مبادله رهبر - عضو با عبور از چهار مرحله پیوسته شکل گرفته است. در مرحله نخست پژوهش‌ها نشان داند رهبران بر خلاف نظریات پیشین که رهبران سبک رهبری یکسانی را با همه زیردستانشان برقرار می‌کردند، با هر کدام از زیردستان خود روابط متفاوتی برقرار می‌کنند. مرحله دوم بر روابط مختلف متمرکز شده است و باعث ایجاد مفهوم مبادله رهبر - عضو شد. در مرحله سوم به پاسخ به این سؤال پرداخته شد که چگونه رهبران می‌توانند با هر کدام از اعضا به گونه‌ای متفاوت برخورد داشته باشند که نتیجه پاسخ به این سؤال به تشکیل روابط دوتایی^۳ انجامید. در مرحله چهارم دامنه ارتباطات از زوج دوتایی که با هدف رسیدن با انگیزه‌های شخصی تشکیل شده بود به ایجاد گروه‌های مشارکت جمعی با انگیزه رسیدن به اهداف سازمانی توسعه پیدا کرد. به گفته کریتنر و کینیکی^۴ (۲۰۱۰) دو نوع تبادل درون‌گروهی و میان‌گروهی در رابطه بین رهبر و عضو وجود دارد. تبادل درون‌گروهی^۴ که در آن اعضا مورد اطمینان و اعتماد رهبران هستند و از امتیازات ویژه‌ای برخوردارند که این نوع رابطه به توسعه مشارکت اعضا و رهبران در سایه اعتماد متقابل، احترام و تمایل می‌انجامد. تبادل برون‌گروهی^۵ رابطه بین رهبر و اعضا در حدود مقررات رسمی و بر اساس قوانین است بنابراین رهبران وقت چندانی را به اعضا اختصاص نمی‌دهند. همچنین کارکنان از پاداش‌هایی مختص آن‌ها بهره‌مند نمی‌شوند.

۱ Vertical-Dyad Linkage Model

۲ Vertical Dyad

۳ Kreitner and Kinicki

۴ In-group Exchange

۵ Out-group Exchange

بدین رو، رهبران تنها به عنوان ناظرانی شکست خورده در ایجاد احترام و اعتماد دوجانبه در نظر گرفته می‌شوند.

به اعتقاد به هال^۱ و انصاری (۲۰۰۷) مبادله رهبر - عضو نشانگر رابطه مدیر با هر یک از زیردستان بر اساس تعاملات متقابل است؛ همچنین این رفتارها بر مبنای کوشش‌های زیردستان می‌تواند با کیفیت کم یا زیاد نمایان شوند، نکته بعدی متفاوت بودن رفتار رهبر با هر کدام از پیروان است که با توجه به ویژگی‌های زیردستان متغیر است. این رویکرد در نظریه‌های نقش، انتظار و مبادله اجتماعی ریشه دارد. طبق نظریه نقش، فضای ارتباطی مطلوب حاصل انتظارات کاری مدیر از کارمند و برآورده شدن انتظارات مدیر از سوی کارمند است. بر اساس نظریه انتظار، کارکنان زمانی به انجام یک رفتار خاص تشویق می‌شوند که نتیجه ظهور رفتار، دریافت پاداش باشد و این پاداش برای وی مفید و باارزش تلقی شود. نظریه مبادله اجتماعی نیز بیان می‌کند که افراد به دنبال موازنه و ایجاد تعادل در مراودات اجتماعی خود هستند. بنا به گفته گرین و اهلین^۲ (۱۹۹۵) مبادله رهبر - عضو شامل سه بعد احترام، اعتماد و وظیفه است؛ اما لیدن و مایسلین^۳ (۱۹۹۸) چهار بعد را برای مبادله رهبر - عضو در نظر گرفته‌اند: دوستی، وفاداری، همکاری (اجرای کار خارج از چهارچوبی که در شرح شغل نوشته شده است) و احترام (احترام به توانایی‌های یکدیگر) در نظر گرفته‌اند. همچنین لیدن، واین و اسپارو^۴ (۲۰۰۰) نیز در تحقیقات خود نشان دادند می‌توان مبادله رهبر - عضو را در دو بعد احترام (روابط غیررسمی خارج از شرح شغل) و همکاری (روابط رسمی در محدوده شرح شغل) خلاصه کرد.

رهبری پدرسالارانه

پدرسالاری برگرفته از واژه Pater به معنای پدر است که در بین افراد بالادست و پایین دست در روابط سلسله‌مراتبی تشکیل می‌شود (ماسولینو و کالابرو^۵، ۲۰۱۴: ۲۰۰). از آنجا که در خانواده‌های پدرسالار، پدر از همه اختیارات خود برای ارتقای رفاه خانواده

^۱Bhal

^۲Graen and Uhl-Bien

^۳Liden and Maslyn

^۴Wayne and Sparrowe

^۵Mussolino and Calabrò

استفاده می‌کند، رهبری پدرسالار نیز از قدرت قانونی و خیرخواهی خود به‌طور همزمان استفاده می‌کند (همفریس^۱ و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۸۹). هدف رهبری پدرسالارانه ارتقای شخصی پیروان و همچنین رفاه حرفه‌ای آن‌ها است و برای تحقق این امر، رهبران در زندگی غیرحرفه‌ای افراد درگیر می‌شوند و با رفتارهای حمایتی به اصلاح جنبه‌های عاطفی تعاملات اجتماعی پیروان می‌پردازند. اگرچه رهبری پدرسالارانه بسیار مشابه رهبری استبدادی است، اما رهبری پدرسالار، بر حفاظت و حمایت پیروان همانند عضو ارشد خانواده تأکید دارد (سویلو^۲، ۲۰۱۱: ۲۱۸). رابطه پدرسالارانه رهنمودهایی برای زندگی شخصی و حرفه‌ای کارکنان ارائه می‌دهد و در فضای کاری و غیرکاری پیروان جوی را که برای حمایت و مراقبت از آن‌ها ضروری است، ایجاد می‌کند (سویلو، ۲۰۱۱: ۲۱۹).

چنگ^۳ و همکاران (۲۰۰۴) سه مؤلفه اقتدارگرایی^۴، خیرخواهانه^۵ و اخلاقی^۶ را برای رهبری پدرسالارانه در نظر گرفته‌اند. رهبری اخلاقی به معنای نشان دادن رفتارهای هنجاری مناسب در همه اقدامات شخصی و روابط میان فردی و ترویج این رفتارها به پیروان از راه ارتباط دوسویه، تقویت و تصمیم‌گیری است. این دو نظریه در جنبه‌های اخلاقی مانند صداقت، نقش الگو داشتن، نگرانی برای دیگران و تصمیم‌گیری اخلاقی همپوشانی دارند. رهبری اخلاقی بر مدیریت اخلاقی تأکید دارد، در حالی که رهبر پدرسالار اخلاقی بر ویژگی‌های شخصیتی و نقش الگو داشتن رهبر تأکید دارند (چنگ و همکاران، ۲۰۰۴: ۹۱). در پدرسالاری اقتدارگرا رهبر در ازای اطاعت بی‌چون‌وچرای پیروان از آن‌ها و خانواده‌هایشان حمایت می‌کند و پیروان به‌منظور پرهیز از تنبیه از وی پیروی می‌کنند. رهبران ضمن اعمال کنترل شدید بر زیردستان، بر اقتدار مطلق و چالش‌ناپذیر خویش تأکید دارند و خواستار اطاعت مطلق و بی‌چون‌وچرای پیروان هستند. در رهبری پدرسالار خیرخواهانه از پیروان

^۱Humphreys

^۲Soylu

^۳Cheng

^۴Authoritarianism

^۵Benevolence

^۶Morality

انتظار می‌رود که به رهبران بسیار متعهد و وفادار باشند و در صورت اقدام مستقل ممکن است توسط رهبران مورد مؤاخذه قرار گیرند. به عبارت دیگر، در رهبری خیرخواهانه، پیروان در ازای دریافت مراقبت و خیرخواهی صادقانه رهبر نسبت به وی وفاداری نشان می‌دهند (سویلو، ۲۰۱۱: ۲۱۹).

پیشینه تجربی

ژائو^۱ و بو^۲ (۲۰۰۷) می‌گویند توسعه روابط مبادله رهبر - عضو تحت تأثیر رفتارهای سرپرستان و زیردستان است. در سازمان‌های چین، هنجارهای مبتنی بر نقش خاصی وجود دارد که دو زوج^۳ باید به آن پایبند باشند. زمانی مبادله رهبر - عضو با کیفیت بالا رخ می‌دهد که هر دو طرف از نگرش‌ها و ارزش‌های یکدیگر باخبر باشند. از این رو، مبادله رهبر - عضو، بسیار تحت تأثیر نوع رهبری است. همچنین آن‌ها به بررسی تأثیر عوامل رهبری پدرسالارانه بر مبادله رهبر - عضو پرداختند که نتایج حاصل نشان داد رهبری خیرخواهانه و اخلاقی تأثیر مثبت و رهبری اقتدارگرایانه تأثیر منفی بر مبادله عضو و رهبر دارند. محسود (۲۰۱۰) نیز نشان داد رهبری اخلاقی که برای اخلاقیات، عدالت و صداقت ارزش قائل است بر مبادله رهبر - عضو تأثیر مثبت دارد. زیرا رهبری اخلاقی نیازمند رهبرانی است که با پیروان با احترام، مهربانی و عدالت رفتار کند و با مراقبت از کارکنان، قابل اعتماد بودن خویش را به اثبات برسانند. بدین رو، پیروان ممکن است خود را در نوعی رابطه اجتماعی صمیمانه با رهبران احساس کنند. رهبر اخلاقی صادق و متواضع می‌تواند موجب افزایش احساس اعتماد کارکنان شود. اعتماد زیردستان به سرپرستان از طریق کیفیت تبادل رهبر - عضو قابل پیش‌بینی است. چو و همکاران (۲۰۱۵) نیز بر این امر تأکید دارند که رهبری اخلاقی تأثیر مثبتی بر روی مبادله رهبر - عضو دارد.

H1: رهبری اخلاقی بر مبادله رهبر - عضو تأثیر مثبت و معناداری دارد.

به گفته ژائو و بو (۲۰۰۷) رهبری خیرخواهانه گرایش‌ها و رفتارهای پیروان را تحت

^۱Zhao

^۲Bo

^۳Vertical-Dyad

تأثیر قرار می‌دهند. زیرا رفتارهای خیرخواهانه به عنوان نوعی سرمایه‌گذاری اجتماعی است که پاسخ‌های حمایتی کارکنان را در پی خواهد داشت. ونگ (۲۰۰۳) نیز تأکید دارد رهبری خیرخواهانه، بر اعتماد کارکنان و دیگر مؤلفه‌هایی که به بهبود رابطه رهبران و پیروان آن‌ها منتهی می‌شود، اثر مثبت دارد. چنگ (۱۹۹۹) نیز می‌گوید رفتارهای محبت‌آمیز رهبران ممکن است این حس را در پیروان تقویت کند که آنان مدیون محبت رهبران خود هستند و باید به آن‌ها وفادار بمانند. بر اساس مطالعات هسو^۱ و همکاران (۲۰۰۲) بین معیار طبقه‌بندی رهبران (شایستگی، وفاداری و ...) و نگرانی‌های پیروان ارتباط مثبتی وجود دارد؛ به نحوی که هر چه ارتباطات گسترده‌تری رخ دهد، مبادلات رهبر - عضو قوی‌تر خواهد بود.

H2: سبک رهبری خیرخواهانه تأثیر مثبت و معناداری بر روی مبادله رهبر - عضو دارد. به گفته ژائو و بو (۲۰۰۷) رهبر مقتدر در سازمان مانند پدر مقتدر در خانواده برخورد می‌کند. در پاسخ به سبک رهبری اقتدارگرایانه، کارکنان برای نشان دادن اطاعت کامل و انطباق با هنجارها نباید هیچ‌گونه مخالفتی در برابر رهبران داشته باشند. برعکس آنان باید ترس، احترام، اعتماد و وفاداری آشکاری را از خود نشان دهند؛ بنابراین در چنین وضعیتی کارکنان در طول فرآیند تصمیم‌گیری، ارزیابی عملکرد و توزیع پاداش فرصت اندکی برای ارتباط با رهبر دارند؛ از این رو در این نوع ارتباط مبادلات بین رهبر - عضو نابرابر است و تأثیر منفی بر آن گذاشته می‌شود. تحقیقات پیشین نشان داده است که رهبری مقتدرانه بر برخی از جنبه‌های روابط رهبر - عضو اثرات منفی دارد؛ به‌طور مثال چنگ (۱۹۹۹) می‌گوید اعتماد و وفاداری کارکنان از رفتارهای مقتدرانه رهبران، تأثیر منفی می‌پذیرد. وو^۲ و همکاران (۲۰۰۲) می‌گویند رفتارهای مقتدرانه رهبران، احساسات خشمگینانه کارکنان را برانگیخته می‌کند. ژائو (۲۰۰۵) نیز نشان داد سبک رهبری مقتدرانه ممکن است استرس‌های فیزیولوژیکی پیروان را زیاد کند و با این کار رابطه مبادله رهبر - عضو را تحت تأثیر منفی قرار می‌دهد.

H3: سبک رهبری مقتدرانه تأثیر منفی و معناداری بر روی مبادله رهبر - عضو دارد. پژوهش‌ها در زمینه رهبری پدرسالارانه نشان می‌دهند نگرش مثبت و رفتار کارکنان به

^۱Hsu

^۲Wu

سبک رهبری اخلاقی رهبران سازمان بسیار وابسته است و بر انگیزه درونی کارکنان برای انجام کار و اعتماد به رهبر تأثیرگذار است. این امر به نوبه خود، رفتار و عملکرد پیروان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. گو و همکاران (۲۰۱۵) دریافتند رهبری اخلاقی با تأکید بر اخلاق، رابطه مثبت با رفتار خلاقانه کارکنان دارد. بدین رو، اگر رهبری پدرسالارانه به درستی مورد استفاده قرار گیرد باعث افزایش عملکرد نوآورانه می‌شود.

H4: رهبری اخلاقی تأثیر مثبت و معناداری بر روی نوآوری دارد.

رهبری خیرخواهانه با بالا بردن احساس دریافت حمایت از طرف سازمان در زیردستان، موجب افزایش رضایتمندی و به تبع آن، افزایش ابتکار عمل نوآورانه در زیردستان خواهد شد (فو و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۳). به گفته میکی و گوتی (۲۰۰۵) رهبری اخلاقی با رعایت موازین ارزشی و اخلاقی باعث می‌شود کارکنان ابتدا احساس کنند رهبران با پیروان منصفانه برخورد کرده و در سپس آنان را در محیط کار بپذیرند. نتیجه این برخورد، افزایش فعالیت‌های نوآورانه کارکنان برای حل مشکلات سازمان است.

به گفته یو و همکاران (۲۰۰۸) رهبری خیرخواهانه در مواجهه با اختلاف و تعارض، تحمل بیشتری از خود نشان می‌دهد و تعارض را نوعی فرصت برای یادگیری می‌پندارد. بدین رو، زیردستان جسارت بیشتری در بیان دیدگاه‌ها و مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری پیدا می‌کنند (یو و همکاران، ۲۰۰۸). رهبری خیرخواهانه با بالا بردن احساس دریافت حمایت از طرف سازمان در زیردستان، موجب افزایش رضایتمندی و به تبع آن افزایش ابتکار عمل نوآورانه در زیردستان خواهد شد (فو و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۳). فن و ژنگ (۲۰۰۰) نیز معتقدند خیرخواهی و قدردانی رهبران خیرخواه باعث می‌شود کارکنان به کشف ایده‌های جدید پردازند و تلاش آنان برای عملی شدن تفکرات نوآورانه آن‌ها بیشتر باشد. ژانگ و همکاران (۲۰۰۹) می‌گویند حمایت رهبران خیرخواه از کارکنان به ابتکار آنان یاری می‌رساند و راه را برای نوآوری پیروان هموار می‌سازد.

H5: رهبری خیرخواهانه تأثیر مثبت و معناداری بر روی نوآوری دارد.

شرایط مورد نیاز برای اشاعه ایده‌های نوآورانه با جو سازمانی ایجادشده توسط رهبری استبدادی ناسازگار است. در این جو سازمانی ایده‌های نوآورانه سرکوب می‌شوند؛ از این رو پیروان از بیان ایده‌های نوآورانه خود هراس دارند. افزون بر این، زیردستان به اطاعت بی‌چون‌وچرا از رهبران و تکیه بر فرمان رهبری خو گرفته‌اند و به انجام تفکر

خلاقانه از خود علاقه نشان نمی‌دهند (فو و همکاران، ۲۰۱۳: ۲۳). فن و ژنگ (۲۰۰۰) نیز معتقدند کاهش احساس حمایت از سوی رهبر در زیردستان موجب کاهش رضایتمندی آن‌ها می‌شود و به تبع آن اشتیاق به نوآوری در زیردستان تضعیف خواهد شد. به گفته یو و همکاران (۲۰۰۸) نیز رهبری مقتدرانه نمی‌تواند نقش مثبتی در رفتارهای نوآورانه کارکنان داشته باشد.

H6: رهبری مقتدرانه بر نوآوری تأثیر منفی و معناداری دارد.

هادسون^۱ (۲۰۰۴) معتقد است جوی که روابط تبادل رهبر - عضو در سازمان راه می‌اندازد مانند اعتماد و حس تعلق، بر خروجی‌های کارکنان بسیار تأثیرگذار است. چنان که به گفته تاستان^۲ و داووی (۲۰۱۵) نوآوری و خلاقیت یکی از رفتارهای خروجی کارکنان است که بسیار تحت تأثیر تبادل رهبر - عضو قرار می‌گیرد. همچنین تعداد دیگری از مطالعات پژوهشگران مانند آتواتر و کارملی^۳ (۲۰۰۹) و ژائو و جورج (۲۰۰۳) نیز نشان می‌دهد مبادله رهبر عضو بر نوآوری و خلاقیت کارکنان تأثیر مثبتی دارد.

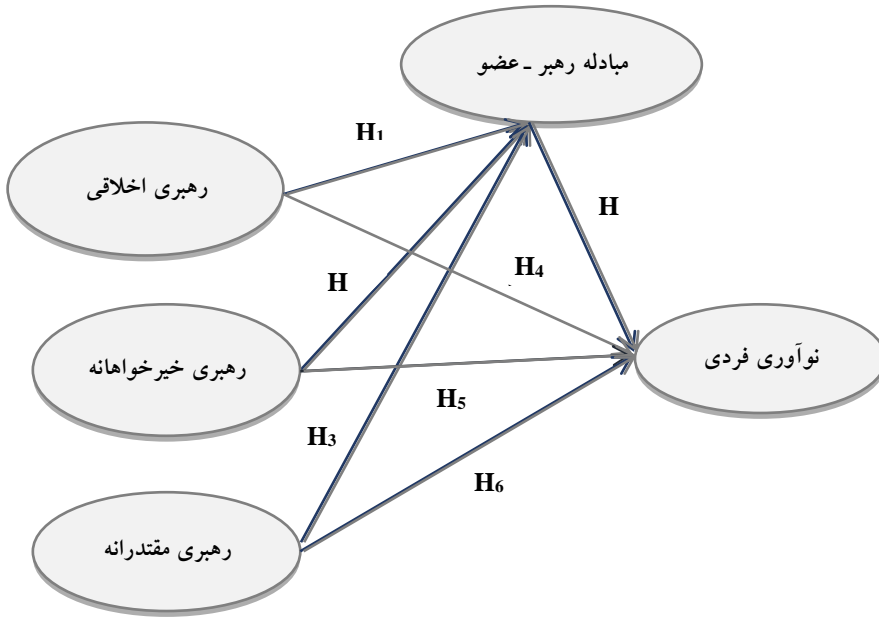
H7: مبادله رهبر - عضو بر نوآوری تأثیر مثبت و معناداری دارد.

ازین‌رو با توجه به مطالب گفته‌شده، مدل مفهومی زیر برای این پژوهش در نظر گرفته شده است.

^۱Hudson

^۲Taştan

^۳Atwater and Carmeli



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان اصفهان به تعداد ۴۰۰ نفر است که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان ۱۹۶ نفر از آنها به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. پس از توزیع ۳۰۰ پرسشنامه ۲۰۶ عدد پرسشنامه بازگشت داده شد. برای سنجش نوآوری از پرسشنامه جانسن (۲۰۰۰) با ۶ گویه، برای سنجش مبادله رهبر - عضو از پرسشنامه دانگان، دوکان و اهلبین (۱۹۹۲) با ۵ گویه و برای سنجش رهبری پدرسالارانه از پرسشنامه شیر (۲۰۱۰) با ۱۲ گویه استفاده شده است. پرسشنامه رهبری پدرسالارانه ۳ مؤلفه مقتدرانه، خیرخواهانه و اخلاقی داشته و برای سنجش هر یک از آنها ۴ گویه استفاده شده است. در تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز برای تحلیل آزمون‌های توصیفی و استنباطی از Spss، برای تحلیل عاملی تأییدی و آزمون روابط بین متغیرها (تحلیل مسیر) از Lisrel و در نهایت برای پایایی ترکیبی و روایی تشخیصی (میانگین واریانس استخراج شده) از Smart Pls استفاده شده است.

جدول ۱. ویژگی جمعیت شناختی نمونه آماری پژوهش

متغیر	جنسیت		تحصیلات					سابقه کار			
	زن	مرد	دیپلم	کاردانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری	زیر ۱۰ سال	زیر ۱۵ سال	زیر ۲۰ سال	زیر ۲۵ سال
فراوانی	۹۴	۱۱۲	۰	۱۵	۱۸۵	۶	۰	۳۵	۵۹	۲۰	۲۵
درصد فراوانی	%۴۵	%۵۴	۰	%۷,۳	%۸۹,۸	%۲,۹	۰	%۱۷	%۲۸,۶	%۶۰	%۲۵,۲

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

بررسی مدل اندازه‌گیری

از مواردی که باید ابتدا برای تعیین صحت مدل اندازه‌گیری متغیرها ارزیابی شود تشابه نمونه آن با جامعه است که در این پژوهش برای این کار از آزمون T تک‌نمونه‌ای استفاده شده است. به طوری که اگر میانگین سازه‌های نمونه با میانگین جامعه اختلاف معناداری نداشته باشد طبق قضیه حدی در آمار می‌توان گفت نمونه‌برداری مناسبی انجام شده است. از آنجا که طیف لیکرتی استفاده شده در این پژوهش پنج‌ارزشی بوده است میانگین ۳ برای آزمون تی انتخاب شده است. نتایج نشان می‌دهد متغیرها از توزیع مناسبی برخوردارند؛ زیرا برای داده‌های نرمال، کشیدگی کمتر از ۷ و چولگی بین ۳+ و ۳- را پیشنهاد می‌شود. این داده‌های نشانگر نرمال بودن همه متغیرها است (آریانفر، ۱۳۹۲). خلاصه آزمون تی در جدول دو آمده است.

جدول ۲. آمار توصیفی و استنباطی جامعه آماری متغیرهای تحقیق

وضعیت	درجه آزادی	مقدار t مشاهده شده	انحراف معیار	میانگین	چولگی	کشیدگی	نام متغیرها و مؤلفه‌های
مناسب	۲۰۵	-۳/۰۲۹	۰/۸۵۱۰	۲/۸۲۰۴	-۰/۳۸۴	۰/۰۴۷	رهبری مقتدرانه

مناسب	۲۰۵	۲/۵۳۶	۰/۸۹۹۸	۳/۱۵۹۰	-۰/۶۰۷	۰/۰۹۲	رهبری خیرخواهانه
مناسب	۲۰۵	-۲/۳۰۴	۰/۶۹۵۵	۲/۸۸۸۳	۰/۰۶۷	-۰/۱۹۱	رهبری اخلاقی
مناسب	۲۰۵	-۰/۲۷۳	۰/۶۷۹۸	۲/۹۸۷۱	-۰/۱۶۹	-۰/۲۷۳	نوآوری فردی
مناسب	۲۰۵	-۷/۴۹۲	۰/۸۱۱۲	۲/۵۷	-۰/۶۳۹	۰/۱۱۷	مبادله رهبر - عضو

سنجش مدل اندازه‌گیری شامل بررسی روایی و پایایی مدل نیز است. در تعیین روایی پرسشنامه از روش روایی محتوا و سپس با استفاده از شاخص میانگین واریانس استخراج شده استفاده شده است. برای اندازه‌گیری پایایی علاوه بر ضریب آلفای کرونباخ از مقیاس پایایی ترکیبی بهره‌گیری شده است. فرنل و لارکر (۱۹۸۱) مقادیر AVE، ۰/۵ و بیشتر را برای مقادیر میانگین واریانس تبیین شده توصیه می‌کنند. یعنی شاخص مورد نظر حدود ۵۰ درصد یا بیشتر واریانس سازه خود را تبیین می‌کند. برای بررسی پایایی ترکیبی سازه‌هایی که CR بالای ۰/۶ داشته باشد پایایی قابل قبولی دارند. همچنین آلفای کرونباخ سازه‌ها باید بیشتر از ۰/۷ باشد. با توجه به جدول زیر پایایی داده‌ها با استفاده از دو شاخص معرف شده مناسب است، همچنین شاخص AVE مقدار مورد پذیرش را به دست آورده است.

پیش از بررسی و آزمون فرضیه‌ها و برازش کلی مدل مفهومی پژوهش باید از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای درون‌زا و یا برون‌زا اطمینان حاصل شود. بنابراین به دلیل وجود متغیرهای پنهان درون‌زا و برون‌زا به وسیله تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و تحلیل عاملی مرتبه دوم انجام گرفته است. در ادامه به بررسی صحت مدل‌های اندازه‌گیری پرداخته شده است. با توجه به جدول شماره ۳ نتایج تحلیل عاملی مرتبه دوم و اول متغیرهای برون‌زا (رهبری پدرسالارانه) و درون‌زا (مبادله رهبر - عضو، نوآوری فردی) نشان داد همه مدل‌های اندازه‌گیری مناسب بوده و پارامترهای مدل معنادار است.

جدول ۳. نتایج مدل اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق (تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم، پایایی و روایی)

مدل اندازه‌گیری	متغیر و گویه‌ها	بارهای عاملی	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس تبیین شده (AVE)
رهبری پدرسالارانه	رهبری اخلاقی	---	۴	۰/۷۴۴	۰/۸۳۹	۰/۵۶۶
	ETHICAL1	۰/۶۱				
	ETHICAL2	۰/۷۹				
	ETHICAL3	۰/۶۱				

میانگین واریانس تبیین شده (AVE)	پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ	تعداد سوالات	بارهای عاملی	متغیر و گویه‌ها	مدل اندازه‌گیری	
				۰/۵۹	ETHICAL4		
RMR	CFI	IFI	GFI	$\frac{\chi^2}{df}$	RMSEA		
۰/۰۲۹	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۹	۲/۹	۰/۰۹		
۰/۶۳	۰/۸۷	۰/۸۰	۴	---	رهبری خیرخواهانه		
				۰/۶۹	BENEVO1		
				۰/۸۸	BENEVO2		
				۰/۵۴	BENEVO3		
				۰/۷۷	BENEVO4		
RMR	CFI	IFI	GFI	$\frac{\chi^2}{df}$	RMSEA		
۰/۰۲۳	۱	۱	۰/۹۹	۱/۲۵	۰/۰۳۵		
۰/۶۵	۰/۸۹۵	۰/۸۴۴۴	۴	-	رهبری مقتدرانه		
				۰/۶۶	AUTHO1		
				۰/۹۵	AUTHO2		
				۰/۹۱	AUTHO3		
				۰/۶۵	AUTHO4		
RMR	CFI	IFI	GFI	$\frac{\chi^2}{df}$	RMSEA		
۰/۰۰۶۱	۱	۱	۱	۰/۳۲	۰/۰۰		
۰/۶۱	۰/۸۸	۰/۸۴	۵	---	مبادله رهبر - عضو		متغیر میانجی
				۰/۶۵	EXCHANG1		
				۰/۷۱	EXCHANG2		
				۰/۶۹	EXCHANG3		
				۰/۸۰	EXCHANG4		
				۰/۷۶	EXCHANG5		

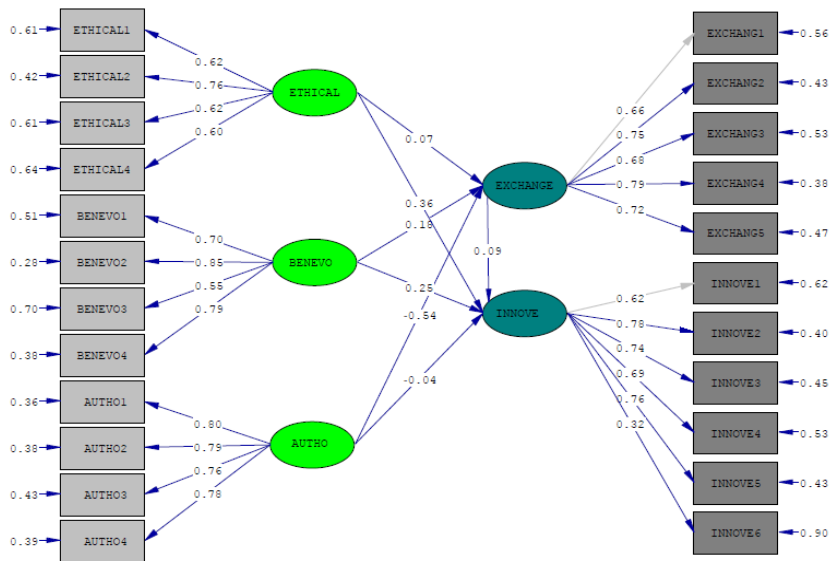
مدل اندازه‌گیری	متغیر و گویه‌ها	بارهای عاملی	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس تبیین شده (AVE)
	RMSEA	$\frac{\chi^2}{df}$	GFI	IFI	CFI	RMR
	۰/۰۰۰	۰/۹۳	۰/۹۹	۱	۱	۰/۰۱۶
	نوآوری فردی	--	۶	۰/۸۱۲	۰/۸۷	۰/۵۳
متغیر وابسته	INNOVE1	۰/۵۱				
	INNOVE2	۰/۶۹				
	INNOVE3	۰/۷۳				
	INNOVE4	۰/۷۸				
	INNOVE5	۰/۸۷				
	INNOVE6	۰/۳۲				
	RMSEA	$\frac{\chi^2}{df}$	GFI	IFI	CFI	RMR
	۰/۰۷۴	۲/۱۲	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۰۲۴

با توجه به مقدار چولگی و کشیدگی که در جدول ۲ آمده است مشخص شد همه متغیرها و ابعاد آن نرمال بوده‌اند. از این رو، از آزمون همبستگی پیرسون برای بررسی همبستگی متغیرها استفاده شده است. نتایج تجزیه و تحلیل همبستگی نشان داد بین متغیرهای پژوهش حاضر همبستگی معنی‌دار در سطح معناداری ۰/۰۰۱ وجود دارد. طبق جدول ۴ بیشترین همبستگی بین متغیرهای نوآوری فردی و رهبری اخلاقی به صورت مثبت، مبادله رهبر - عضو و رهبری مقتدرانه به صورت منفی وجود دارد.

جدول ۳. تحلیل همبستگی میان متغیرهای تحقیق

همبستگی میان متغیرهای برون‌زا و درون‌زا	رهبری اخلاقی	رهبری خیرخواهانه	رهبری مقتدرانه	نوآوری فردی	مبادله رهبر - عضو
رهبری اخلاقی	۱	-	-	-	-
رهبری خیرخواهانه	۰/۲۴۷	۱	-	-	-
رهبری مقتدرانه	-۰/۳۳۴	-۰/۲۶۳	۱	-	-

-	۱	--/۳۲۰	۰/۳۹۱	۰/۴۰۴	نوآوری فردی
۱	۰/۳۱۹	--/۵۴۳	۰/۲۸۲	۰/۲۹۳	مبادله رهبر - عضو



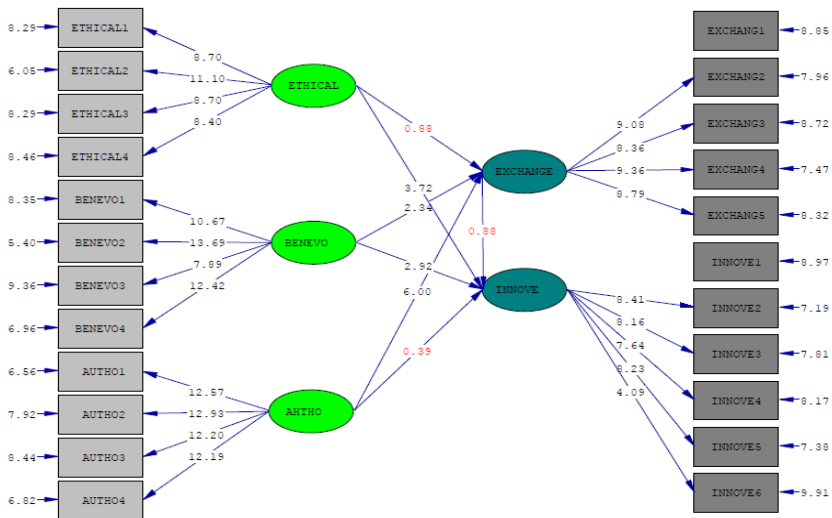
Chi-Square=359.91, df=218, P-value=0.00000, RMSEA=0.056

بررسی مدل ساختاری

در مدل سازی ساختاری رگرسیون ها بین سازه ها به صورت همزمان محاسبه می شود و بدین ترتیب می توان تأثیر همزمان چند متغیر را بر یک متغیر و همچنین نقش میانجی گری آنان را بررسی کرد. از این رو، با استفاده از نرم افزار لیزرل رگرسیون یا ضرایب مسیرها به طور همزمان استخراج شده است. شکل ۲ خروجی نرم افزار را به صورت ضرایب استاندارد نشان می دهد. در ضرایب استاندارد اعداد بین صفر و یک متغیر بوده و این اعداد تنها درصد تأثیر یا همان میزان تأثیر را نمایان می سازند.

با توجه به شکل ۲ همه متغیرهای برونزا بر متغیرهای درونزا تأثیر دارند؛ اما همان گونه که گفته شد باید دید آیا این اثرات معنادار هستند یا خیر. برای این منظور از مدل ساختاری در حالت اعداد معناداری استفاده شده است. شکل ۳ معناداری این ضرایب را نشان می دهد.

شکل ۲. ضرایب استاندارد مدل پژوهش



Chi-Square=359.91, df=218, P-value=0.00000, RMSEA=0.056

در حالت اعداد معنادار اگر اعداد بیشتر از قدر مطلق $1/96$ باشد با اطمینان می‌توان گفت این تأثیر در سطح 0.05 خطا معنادار است. همان‌گونه که از شکل ۳ استنباط می‌شود تأثیر رهبری اخلاقی به عنوان مؤلفه رهبری پدرسالارانه بر مبادله رهبر عضو معنادار نیست. همچنین اثر مبادله رهبر - عضو بر نوآوری فردی نیز معنادار به دست نیامده است، اما دیگر تأثیرات مثبت و معنادار بوده‌اند.

بعد از بررسی ضرایب استاندارد و معناداری آنان می‌توان به بررسی شاخص‌های نیکویی برازش پرداخت. این آزمون‌ها نشان می‌دهند مدل طراحی شده چقدر بنا بر داده‌های واقعی پشتیبانی شده است. همچنین وجود تطبیق بین مدل نظری جاری با مدل تجربی از دیگر اهدافی است که با مشاهده شاخص‌های برازش دنبال می‌شود. از این رو، در جدول ۵ به بررسی این شاخص‌ها پرداخته شده است.

شکل ۳. اعداد معناداری مدل پژوهش

جدول ۴. خلاصه نتایج مدل ساختاری پژوهش

اثرات	ضریب مسیر	مقدار t	نتیجه
-------	-----------	---------	-------

تأثیر غیر مستقیم	تأثیر مستقیم	تأثیر غیر مستقیم	تأثیر مستقیم	تأثیر غیر مستقیم	تأثیر مستقیم	
---	ندارد	---	۰/۸۸	---	۰/۰۷	رهبری اخلاقی-مبادله رهبر-عضو
ندارد	دارد	۰/۶	۳/۷۲	۰/۰۱	۰/۳۶	رهبری اخلاقی-نوآوری فردی
---	دارد	---	۲/۳۴	---	۰/۱۸	رهبری خیرخواهانه-مبادله رهبر-عضو
ندارد	دارد	۰/۸۷	۲/۹۲	۰/۰۲	۰/۲۵	رهبری خیرخواهانه-نوآوری فردی
---	دارد	---	۶/۰۰	---	-۰/۵۴	رهبری مقتدرانه-مبادله رهبر-عضو
ندارد	دارد	۰/۹۳	۰/۳۹	۰/۰۶	-۰/۰۴	رهبری مقتدرانه-نوآوری فردی
---	ندارد	---	۰/۸۸	---	۰/۰۹	مبادله رهبر-عضو-نوآوری فردی

جدول ۴ خلاصه نتایج مدل ساختاری را نشان می‌دهد. اطلاعات این جدول شامل اثرات مد نظر متغیرهای پژوهش به‌طور مستقیم و غیرمستقیم است. همان‌گونه که مشخص است مبادله رهبر - عضو نتوانسته است نقش میانجی‌گری معناداری را بین مؤلفه‌ها سبک رهبری خدمتگزار و نوآوری فردی ایفا کند.

بحث و نتیجه‌گیری

مشاهدات این پژوهش نشان دادند رهبری اخلاقی نمی‌تواند بر مبادله رهبر - عضو تأثیر مثبت و معناداری داشته باشد. به بیان دیگر، مشاهدات پژوهش‌های ژائو و بو (۲۰۰۷)، محسود (۲۰۱۰)، چو و همکاران (۲۰۱۵) در این جامعه تأیید نشد. از دلایلی که می‌توان برای رد شدن فرضیه اول گفت این است که به احتمال زیاد کارکنان تعاملات به وجود آمده بین خود و رهبران را بیشتر تحت تأثیر قوانین بوروکراتیک می‌دانند نه ویژگی‌های اخلاقی رهبران. به بیان دیگر، کارکنان معتقدند رهبران با آن‌ها بر اساس قوانین رفتار می‌کنند نه بر اساس جو اخلاقی و ویژگی‌های اخلاقی که باید بر روابط حکم‌فرما باشد. این مسئله از جمله مشکلاتی است که ادارات دولتی با داشتن قوانین خشک بوروکراتیک، با آن روبه‌رو هستند.

مشاهدات این پژوهش وجود تأثیر مثبت و معنادار رهبری خیرخواهانه بر مبادله رهبر - عضو را تأیید کرد. چنانکه پژوهش‌های ژائو و بو (۲۰۰۷)، ونگ (۲۰۰۳)، چنگ (۱۹۹۹) و هو و همکاران (۲۰۰۲) نیز تأیید کرده‌اند رهبری خیرخواهانه با حمایت‌هایی که از کارکنان

می‌کند بر ارتباطات و اعتماد کارکنان اثر مثبتی می‌گذارد. رفتارهای محبت‌آمیز رهبران باعث می‌شود پیروان به رهبران خود وفادار بمانند و در نهایت تعاملات دوطرفه رهبران با پیروان بهبود می‌یابد؛ بنابراین نتیجه این پژوهش نتایج پژوهش‌های گذشته محققان را تأیید کرده است و فرضیه دوم پژوهش مورد تأیید واقع شده است.

با تأیید شدن فرضیه سوم مبنی بر اینکه سبک رهبری مقتدرانه بر مبادله رهبر - عضو تأثیر منفی و معنی‌داری دارد، مشاهدات ژائو و بو (۲۰۰۷)، چنگ (۱۹۹۹)، وو و همکاران (۲۰۰۲) و ژائو (۲۰۰۵) مورد تأیید واقع شدند. بدیهی است رهبر مقتدر به دنبال جلب اطاعت بی‌چون‌وچرای پیروان خود است و این روش تعاملات رهبر و پیروان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. کارکنانی که تحت رهبری رهبران مقتدر قرار می‌گیرند در طول روابط کاری مانند تصمیم‌گیری‌ها فرصت اندکی دارند. از این رو، این سبک از رهبری بر مبادله رهبر - عضو تأثیر منفی دارد.

پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهند نگرش و رفتار کارکنان به شدت به سبک رهبری کارکنان وابسته است و انگیزه درونی کارکنان نیز تحت تأثیر رهبران سازمان قرار می‌گیرد. رهبر اخلاقی پیروان را پذیرا هستند و از فعالیت‌ها نوآورانه آن‌ها حمایت می‌کنند. چنانکه گو و همکاران (۲۰۱۵)، فو و همکاران (۲۰۱۳) و میکی و گوتی (۲۰۱۵) می‌گویند رهبری اخلاقی با تأکید بر روابط مثبت بین پیروان و رهبران انگیزه‌های آنان را برای خود شکوفایی و ایجاد نوآوری در سازمان افزایش می‌دهند. افزایش رضایت کارکنان، وفاداری و تعهد به آرمان‌ها و اهداف سازمان از جمله نتایج اجرای سبک رهبری اخلاقی در سازمان است که در نهایت به نوآوری سازمانی می‌انجامد. پژوهش حاضر نشان داد رهبری اخلاقی بر نوآوری تأثیر مثبت و معناداری دارد. بنابراین مشاهدات این پژوهش، نتایج پژوهش‌های گذشته را تأیید کردند و فرضیه چهارم پژوهش مورد تأیید واقع شد.

همان‌گونه که گفته شد یو و همکاران (۲۰۰۸)، فو و همکاران (۲۰۱۳)، فن و ژنگ (۲۰۰۰) و ژانگ و همکاران (۲۰۰۹) معتقدند رهبری خیرخواهانه، تاب‌آوری بیشتری در مشکلات و دشواری‌های سازمان از خود نشان می‌دهد و تعارضات را به منزله فرصت‌هایی می‌بیند که از دل آن می‌توان برای نوآوری و خلاقیت افراد بهره جست. رهبران خیرخواه حس ادراک حمایت سازمان کارکنان را افزایش می‌دهند و از این رهگذر جسارت کارکنان را در کنترل مشکلات سازمان، افزایش می‌دهند. حمایت‌هایی که رهبران خیرخواه سازمان از کارکنان خود می‌کنند، در نهایت موجب می‌شود رفتارهای نوآورانه کارکنان سازمان افزایش

یابد. تأیید فرضیه پنجم پژوهش حاضر، وجود چنین تأثیری را تأیید می‌کند. به عبارتی دیگر مانند پژوهش‌های گذشته وجود اثر مثبت و معنادار سبک رهبری خیرخواهانه را بر نوآوری کارکنان مورد تأیید قرار می‌دهد.

با رد فرضیه ششم مبنی بر تأثیر منفی و معنادار رهبری مقتدرانه بر نوآوری فردی، مشاهدات این پژوهش با مشاهدات پژوهش‌های فو و همکاران (۲۰۱۳)، فن و ژنگ (۲۰۰۰) و یو و همکاران (۲۰۰۸) ناسازگار شد. آنچه که به ذهن می‌آید باز هم وجود فرهنگ رسمی در اداره کل تربیت بدنی اسن استان است؛ به طوری که کارکنان سبک رهبری مقتدرانه را عامل کاهش نوآوری نمی‌دانند بلکه صرف وجود قوانینی که باید رعایت شود و امور روتینی که باید هر روز به دقت تکرار شود عامل کاهش نوآوری است. همان‌گونه که مشخص است ادارات دولتی به خاطر اینکه کوچک‌ترین حرکت اشتباهی می‌تواند خسارت زیادی را وارد کند و تبعاتی برای کارکنان دارد، بسیار قانون‌مدار هستند و این قانون‌مداری زیاد، نوآوری کارکنان را می‌گیرد.

با رد فرضیه هفتم با استفاده از نتایج معادلات ساختاری مشاهدات گذشته تحقیقات هادسون (۲۰۰۴)، تاستان و داوری (۲۰۱۵)، آتواتر و کارملی (۲۰۰۹) و ژائو و جورج (۲۰۰۳) در پژوهش حاضر مورد تأیید واقع نشد؛ یعنی روابط جداگانه‌ای که رهبران این اداره با هر کدام از کارکنان ایجاد می‌کنند نمی‌تواند عاملی برای نوآوری فردی کارکنان باشد و این باز به دلیل وجود جو خاص سازمان‌هایی مثل اداره کل تربیت بدنی است. همان‌گونه که گفته شد رفتارهای نوآورانه شامل از سه بخش ایجاد ایده، انتقال ایده و اجرای ایده تشکیل می‌شود. در انتقال ایده کارکنان به دنبال کسب پشتیبانی و تعهد راهبران سازمان برای پیاده‌سازی ایده‌های خود هستند که واضح است در سازمان رسمی همچون ادارات دولتی در عمل چنین پشتیبانی همه‌جانبه‌ای صورت نمی‌گیرد و بسیاری از ایده‌ها به مرحله اجرا نمی‌رسند.

همان‌گونه که مشاهده شد مبادله رهبر - عضو نتوانست نقش میانجی‌گری معناداری را در بین مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار و نوآوری فردی ایفا کند و این به دلیل این بوده که در هر صورت اداره کل تربیت بدنی نوعی محیط رسمی و مقرراتی است که همه امور باید در چارچوب مورد نظر انجام شوند. هر چند رهبران بتوانند با هر کدام از کارکنان یک نوع ارتباط و سبک رهبری خاصی ایفا کنند اما چون کارکنان احساس می‌کنند نوآوری تحت حمایت مدیران ارشد قرار نمی‌گیرد، خود را درگیر مشارکت در امور خارج از چهارچوب خود مانند نوآوری نمی‌کنند. از این رو با توجه به نتایج حاصل از

تحلیل داده‌ها موارد زیر برای بهبود عملکرد کارکنان اداره کل تربیت بدنی پیشنهاد می‌شود:

- از آنجا که افراد اصلی‌ترین منبع نوآوری در سازمان هستند، رهبران سازمان باید حمایت همه‌جانبه را برای توجه به نوآوری افراد جلب کنند.
- برای ترویج نوآوری نیاز است ریسک‌پذیری و خلاف جریان بودن در نگرش کارکنان نهادینه شود. همان‌گونه که گفته شد مبادله رهبر - عضو با تشکیل روابط دوتایی، کارکنان را از حمایت‌های رهبران سازمان مطمئن می‌سازد. از این رو پیشنهاد می‌شود رهبران سازمان با شفاف‌سازی و رفع ابهام از قوانین و مقرراتی که می‌تواند جلوی ریسک‌پذیری کارکنان را بگیرد، رفتارهای نوآورانه کارکنان را شکوفا کنند.
- رهبران خیرخواه و اخلاقی باید ضمن توجه به نیازهای کارکنان، تفکر مستمر را در کارکنان ترویج کنند.
- تفویض اختیار و دسترسی به اطلاعات به‌وسیله کارکنان از جمله مواردی است که رهبران سازمان‌ها همواره باید به آن توجه داشته باشند. رهبران باید توجه داشته باشند که تصمیم درست خود ضامن اجرایی شدن آن است و تنها زمانی تصمیم درستی گرفته می‌شود که کارکنان از همه جوانب کار اطلاعات دقیقی در دست داشته باشند. تفویض اختیار نیز به کارکنان فرصت یادگیری می‌دهد و روشن است هرچقدر کارکنان بیشتر یاد بگیرند بیشتر می‌توانند نوآوری کنند.
- اصلی‌ترین موضوعی که باید به آن اشاره کرد وجود قوانین و مقررات رسمی در ادارات دولتی است. به طوری که در نهایت کارکنان مجبور هستند در چارچوب آن اقدام به نوآوری کنند. همچنین باید به این امر هم توجه کرد که آیا تفکر نوآورانه در سازمان حمایت می‌شود یا نه.
- ترویج این فرهنگ که سازمان بدون ایده جدید و نوآوری بالاخره با رکود مواجه خواهد شد و چه بهتر به‌جای اینکه از ایده‌های و نوآوری‌های یک عده خاص در رأس سازمان استفاده شود، پویایی سازمان و پیشتازی آن را از کارکنان قاعده سازمان طلب کنیم. زیرا کارکنان با ارباب‌رجوع ارتباط نزدیک و رو در رو دارند.
- رهبران باید عضو تازه‌وارد را به سادگی پذیرا باشند و بکوشند با رفتارهای حمایتی مانند دادن فرصت کافی برای عجین شدن آنان با شرایط سازمان، موجبات رفتارهای نوآورانه آنان را فراهم سازند.

منابع

- قربانی جاجرم، زهرا؛ ملک‌زاده، غلامرضا؛ خوراکیان، علیرضا (۱۳۹۵)، بررسی نقش میانجی‌گری سبک‌های تصمیم‌گیری عقلایی و شهودی مدیران بر رابطه هوش هیجانی و رفتارهای نوآورانه، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۵ (۳)، صفحه ۵۱-۸۴.
- مورهد، گرگوری؛ گریفین، ریکی (۱۹۹۲)، رفتار سازمانی، ترجمه غلامرضا معمار زاده و سید مهدی الوانی، تهران، مروارید، چاپ ۱۳۸۵.
- Atwater, L. Carmeli, A. (2009). "Leader–Member Exchange, Feelings of Energy, and Involvement in Creative Work", *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, No. 3, Pp. 264-275.
- Bhal, K.T. and Ansari, M.A. (2007). "Leader-Member Exchange-Subordinate Outcomes Relationship: Role of Voice and Justice", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28, No. 1, Pp. 20-3۵.
- Botero, I.C. Van Dyne, L. (2009). "Employee Voice Behavior Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia", *Management Communication Quarterly*, 23(1), Pp. 84-104.
- Cheng, B.S. (1999). "Trust Between Supervisor and Subordinate in Chinese Business Organization", *Sociological Studies*, No. 2, Pp. 22-37.
- Cheng, B.S. Chou, L.F. Wu, T.Y. Huang, M.P. Farh, J.L. (2004). "Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations". *Asian Journal of Social Psychology*, Vol. 7, No. 1, pp. 89-117.
- Dunegan, K.J. Duchon, D. Uhl-Bien, M. (1992). "Examining the Link Between Leader Member Exchange and Subordinate Performance: The Role of Task analyzability and Variety as Moderators", *Journal of Management*, Vol. 18, No.1, Pp. 59-76.
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error". *Journal of Marketing Research*, Pp. 39-50.
- Fu, X. Li, Y. and Si, Y. (2013). "The Impact of Paternalistic Leadership on Innovation: an Integrated Model", *Nankai Business Review International*, Vol. 4, No. 1, Pp.9-24.
- Graen, G.B. and Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-level Multi-domain Perspective". *The leadership Quarterly*, Vol. 6, No. 2, Pp. 219-2۴۷.
- Gu, Q. Tang, T.L.P. Jiang, W. (2015). "Does Moral Leadership Enhance Employee Creativity? Employee Identification with Leader and Leader–Member Exchange (LMX) in the Chinese Context". *Journal of Business Ethics*, Vol. 126, No.3, Pp. 513-529.

- Hsu, W.L. Cheng, B.S, Huang, M.P. (2002). "Supervisors' Employee Categorization and Managerial Behavior in Chinese Business Organizations", *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, No. 18, Pp. 51-94.
- Hudson, B. (2004). "Trust: Towards Conceptual Clarification", *Australian Journal of Political Science*, Vol. 39, No. 1, Pp. 75-8۷.
- Humphreys, J.H. Randolph Seng, B. Haden, S. S. P. Novicevic, M. M. (2015). "Integrating Libertarian Paternalism in to Paternalistic Leadership The Choice Architecture of HJ Heinz", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 22, No. 2, Pp. 187-201.
- Jansen, J.J. Van Den Bosch, F. A. Volberda, H.W. (2006). "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators", *Management Science*, Vol. 52, No. 11, Pp. 1661-1674.
- Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort- Reward Fairness and Innovative Work Behavior", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73, No. 3, Pp. 287-302.
- Katila, R. Ahuja, G. (2002). "Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 6, Pp. 1183- 1۱۹۴.
- 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. 43-72.
- 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.43-72.
- Michie, S. Gooty, J. (2005). "Values, Emotions, and Authenticity: Will the Real Leader Please Stand up", *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 3, Pp. ۴۴۱-۴۵۷.
- Mura, M. Lettieri, E. Radaelli, G. Spiller, N. (2013). "Promoting Professionals' Innovative Behaviour Through Knowledge Sharing: the Moderating Role of Social Capital", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17, No. 4, Pp. ۵۲۷-۵۴۴.
- Mussolino, D. Calabrò, A. (2014). "Paternalistic Leadership in Family Firms: Types and Implications for Intergenerational Succession", *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 5, No. 2, Pp. 197-2۱۰.
- Naranjo V. J. C. Sanz Valle, R. Jiménez J.D. (2010). "Organizational Culture as Determinant of Product Innovation". *European Journal of Innovation Management*, Vol. 13, No. 4, Pp. 466-480.
- Scott, S.G. Bruce, R.A. (1994). "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, Pp. 580-60۷.

- Sheer, V.C. (2010). "Transformational and Paternalistic Leaderships in Chinese Organizations: Construct, Predictive, and Ecological Validities Compared in a Hong Kong Sample". *Intercultural Communication Studies*, Vol. 19, No. 1, Pp. 121-140.
- Smith, W. K. Tushman, M. L. (2005). "Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams", *Organization Science*, Vol. 16, No. 5, Pp.522-536.
- Soylu, S. (2011). "Creating a Family or Loyalty- Based Framework: The Effects of Paternalistic Leadership on Workplace Bullying", *Journal of Business Ethics*, Vol. 99, No. 2, Pp. 217-231.
- Tang, T. L. P. (2010). "From Increasing Gas Efficiency to Enhancing Creativity: It Pays to Do Green", *Journal of Business Ethics*, Vol. 94, Vol. 2, Pp. 149-۱۵۵.
- Taştan, S. B. Mousavi Davoudi, S. M. (2015). "An Examination of the Relationship Between Leader- Member Exchange and Innovative Work Behavior with the Moderating Role of Trust in Leader: A Study in the Turkish Context", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, No. 181, Pp. ۲۳-۳۲.
- Wang, X.Y. (2003). *Paternalistic Leadership, Trust and Employee's Effectiveness*, Taipei: Sun Yat- Sen University.
- Wu, T.Y. Hsu, W.L. Cheng, B.S. (2002). "Expressing or Suppressing Anger: Subordinate's Anger Responses to Supervisors' Authoritarian Behaviors in a Taiwan Enterprise". *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, No. 18, Pp. 3-49.
- Yu, H. B. Zheng, X. M. Fang, L. L. Liu, C. P. (2008). "How to Lead the Organizational Learning: A Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Learning". *Science Research Management*, Nol. 29, No. ۵, Pp. ۲۳-۳۰.
- Zhao, A. A. (2005). *The Association Between Paternalistic Leadership in Taiwanese Organizations and Employees' Stress*. Taipei: Sun Yat- sen University.
- Zhao, Z. H. A. O. Bo, J. (2007). "The Effects of Paternalistic Leadership on Leader-Member Exchange", *In International Conference on Management Science and Engineering*. <http://www.seiofbluemountain.com>.
- Zhou, J. George, J.M. (2003). "Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence". *The leadership quarterly*, Vol. 14, No. 4, Pp. ۵۴۵-۵۶۸.

Mediating Role of Leader-Member Exchange in Improving Individual Innovation through Patriarchal Leadership

Abstract

Background and Objective: In the knowledge-centered age, innovation is a competitive advantage when the presence of a facilitating leadership style is considered one of the most important prerequisites. This study aims to analyze the relationships of patriarchal leadership components, the leader-member exchange, and innovation of employees.

Methodology: This is an applied descriptive-correlational survey, in which the statistical population included 400 employees, working at the General Physical Education of Isfahan Province, 196 individuals of whom were selected as the statistical sample. A questionnaire was used for data collection, and data analysis was performed in LISREL, SmartPLS, and SPSS.

Findings: Philanthropic leadership and authoritative leadership have significant effects on the leader-member exchange, which has no effects on innovation and plays no significant mediating role in the effect of patriarchal leadership on innovation.

Conclusion: Using a leadership style in proportion to the cultural nature and organizational requirements can promote and facilitate the innovation required for the sustainable productivity of an organization.

Keywords: moral leadership, patriarchal leadership, philanthropic leadership, authoritative leadership, leader-member exchange