



Redefining the Leadership Style of Leader-Member Exchange (LMX): A Meta-Synthesis Study

Jafar Torkzadeh*¹, Zahra Pakbaz²

Abstract:

Purpose: Leader-member exchange, as one of the most important leadership styles, has a special focus on the quality of relationships and interactions between leaders and their followers with an interaction-oriented approach. In this regard, the present study, with a qualitative approach, has considered identifying the dimensions and components of the aforementioned leadership style.

Method: The approach of this research was a qualitative synthesis, of the type of meta-synthesis. The aim of the present meta-synthesis is to discover the basic findings of various studies in the form of concepts; therefore, to conduct this research, the seven stages of Sandelowski and Barroso (2007), which have the necessary comprehensiveness, were used. Accordingly, considering the inclusion and exclusion criteria, 24 scientific articles were selected. The analysis of the research data was carried out using the content analysis method.

Findings: After analyzing the data, 27 basic themes were identified, which were categorized into 6 organizing themes: relationship quality, meaningfulness of interaction, development and empowerment, relationship dynamics, sustainability of interactions, and innovation development.

Conclusion: The six dimensions of the leadership style of leader-member exchange in mutual interaction with each other, while enhancing each other, provide a favorable environment for constructive cooperation between the organization's employees and with leaders, resulting in improved internal and external performance and effectiveness of the organization.

Keywords: Leadership, Leadership style, Leader-member exchange theory, Leader-follower interaction,

1.Prof., Department of Educational Administration and Planning, School of Education and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran. Corresponding Author: E-Mail: djt2891@gmail.com

2.Ph.D. Candidate in Educational Administration, Department of Educational Administration and Planning, School of Education and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran

Journal of Maritime management sciences studies,2025,vol. 6,No 19,pp79-100

Doi 10.22034/mmr.2025.316790.1176



Article Type: Research-based Published by Faculty of Management and Marine Commissary

Received:2025/03/27

Accepted: 2025/05/24



بازتعریف سبک رهبری تبادل رهبر-عضو: یک مطالعه فراترکیب

جعفر ترک زاده^۱، زهرا پاکباز^۲

چکیده

هدف: تبادل رهبر-عضو به عنوان یکی از مهم ترین سبک های رهبری، با رویکردی تعامل گرا به کیفیت روابط و تعاملات بین رهبران و پیروان آن ها توجه ویژه ای دارد. در همین راستا، پژوهش پیش رو با رویکردی کیفی، شناسایی ابعاد و مؤلفه های سبک رهبری مذکور را مدنظر قرار داده است.

روش: رویکرد این پژوهش سنتز پژوهی کیفی، از نوع فراترکیب تبدیلی بود. هدف فراترکیب حاضر، کشف یافته های اساسی مطالعات مختلف در قالب مفاهیم است؛ لذا برای انجام این پژوهش، مراحل هفت گانه ی سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۷) که از جامعیت لازم برخوردار است استفاده گردید. بر این اساس با در نظر گرفتن ملاک های ورود و خروج، ۲۴ مقاله علمی انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده های پژوهش با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام گرفت.

یافته ها: پس از تجزیه و تحلیل داده ها، ۲۷ مضمون پایه شناسایی گردید که این مضامین در ۶ مضمون سازمان دهنده با عنوان کیفیت رابطه، معناداری تعامل، توسعه و توانمندسازی، پویایی رابطه، پایداری تعاملات و توسعه نوآوری دسته بندی گردیدند.

نتیجه گیری: ابعاد شش گانه سبک رهبری تبادل رهبر-عضو در تعاملی متقابل با یکدیگر، ضمن هم افزایی، موجبات فراهم شدن محیطی مساعد جهت همکاری سازنده کارکنان سازمان با یکدیگر و با رهبران را فراهم آورده و منتج به بهبود عملکرد و اثربخشی درونی و بیرونی سازمان می گردد.

کلیدواژه ها: رهبری، سبک رهبری، نظریه تبادل رهبر-عضو، تعامل رهبر-پیرو،

استناد: ترک زاده، جعفر، پاکباز، زهرا (۱۴۰۴)، بازتعریف سبک رهبری تبادل رهبر-عضو: یک مطالعه فراترکیب، مطالعات علوم مدیریت دریایی (۱) ۶ ص ۷۹-۱۰۰

۱. استاد بخش مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران نویسنده مسئول، رایانامه: djt2891@gmail.com

۲. کاندیدای دکتری مدیریت آموزشی، بخش مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران
نوع مقاله: علمی و پژوهشی ناشر: دانشکده مدیریت و کمپس دریایی دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره)

Doi: 10.22034/MMR.2025.316790.1176

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۰۳/۰۳

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۱/۰۷

مقدمه

رهبری از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر موفقیت سازمان‌ها است، زیرا نه تنها در تعیین جهت کلی سازمان بلکه در ایجاد تعاملات و تقویت انگیزه و تعهد کارکنان نقش کلیدی ایفا می‌کند (او^۱ و ژانگ^۲، ۲۰۲۵). در این راستا، نظریه رهبری تبادل رهبر-عضو^۳ به‌عنوان یکی از رویکردهای پیشرو در حوزه رهبری مطرح شده است و به کیفیت روابط دوطرفه بین رهبران و پیروان توجه ویژه دارد (راینسون^۴، ۲۰۲۴). این نظریه نخستین بار در دهه ۱۹۷۰ ارائه شد و از آن زمان تاکنون، به یکی از مباحث پرکاربرد در تحقیقات رهبری تبدیل شده است (دانسرئو^۵، گرائن^۶ و هاگا^۷، ۱۹۷۵). برخلاف نظریه‌های سنتی که بیشتر بر ویژگی‌های فردی رهبران متمرکز بودند، نظریه تبادل رهبر-عضو بر مبنای تعاملات و روابط بین رهبران و اعضای تیم شکل گرفته است و به این موضوع می‌پردازد که رهبران با هر یک از اعضای تیم خود رابطه‌ای متفاوت برقرار می‌کنند. این روابط می‌تواند از سطحی کم کیفیت تا سطحی بسیار قوی و باکیفیت متغیر باشد که تأثیرات عمیقی بر عملکرد، تعهد و نوآوری کارکنان می‌گذارد (اومیلیون-هودگز^۸، ۲۰۲۵).

موضوع روابط متقابل رهبر و پیروان زمانی اهمیت مضاعف می‌یابد که در نظر بگیریم حرکت پرشتاب سازمان‌هایی که عمدتاً به دانش و انگیزش افراد متکی هستند و در آن‌ها اهمیت سرمایه‌های فیزیکی در مقایسه با انسان‌ها از اولویت‌های بعدی برخوردارند، سبب شده تا سرمایه‌های انسانی و اجتماعی بیش از هر زمان دیگر کانون توجه محققان قرار گیرند. مطالعات نشان داده‌اند که ساختارهای سازمانی نسبت به گذشته اهمیت کمتری یافته‌اند و برای مدیریت کردن سازمان‌ها، اهمیت عوامل نرم همچون روابط رهبری پررنگ‌تر شده است (محمدزاده و امینی، ۱۳۹۶). همچنین، بروز عواملی چون افزایش عمق و گستردگی تخصص‌ها، نیاز به کاهش سطوح مدیریت و در نتیجه تخت‌تر شدن سازمان‌ها، نزدیک شدن نقاط تصمیم‌گیری به نقاط ایجاد مسئله، روی آوردن سازمان‌های نوآور و پیشرو به سمت روابط غیررسمی و مطرح شدن عمومی تخلفات و نواقص رهبران، سبب شده تا فاصله قدرت میان رهبران و پیروان رو به کاهش رود و به‌جای توجه صرف به رهبران و رفتارها و ویژگی‌های آنان، به «روابط متقابل رهبر-پیرو» و حتی کنش‌ها و ویژگی‌های پیروان به‌عنوان کانون توجه به مسائل سازمانی توجه شود (رویال^۹، ۲۰۲۰). لذا سازمان‌های نوین برای موفقیت خود نیاز به درک بهتری از نقش پیروی دارند، زیرا پارادایم جدید رهبری نیازمند سطح بالاتری از وابستگی متقابل بین رهبری و پیروی است (فاوارا^{۱۰}، ۲۰۰۹).

براساس مطالعات صورت گرفته، روابط در مبادله رهبر-پیرو می‌توانند در سه سطح پایین، متوسط و بالا طبقه‌بندی شوند. سطح پایین به روابط کم‌کیفیت و حداقلی اشاره دارد که معمولاً فاقد عناصر اعتماد و احترام متقابل است. این نوع روابط می‌تواند به کاهش انگیزه و رضایت شغلی بینجامد. در مقابل، سطح بالای روابط شامل روابطی است که در آن اعتماد، احترام و حمایت متقابل به‌طور کامل وجود دارد و پیروان احساس ارزشمندی و تعلق بیشتری می‌کنند. تحقیقات جدید نشان داده‌اند که روابط رهبر و پیرو در سطح بالا با نتایج مثبتی مانند عملکرد بهینه، تعهد بیشتر و کاهش فرسودگی شغلی همراه

1. Ou
2. Zhang

3. Leader – Member
Exchange (LMX)
4. Robinson

5. Dansereau
6. Graen
7. Haga

8. Omilion-Hodges
9. Royal
10. Favara

است (لیدن^۱، واین^۲ و اسپارو^۳، ۲۰۰۰). علاوه بر این، برخی مطالعات جدید به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی و نقش عوامل فردی در شکل‌گیری و تقویت روابط رهبر-عضو پرداخته‌اند که نشان می‌دهد این روابط در بسترهای مختلف ممکن است ویژگی‌ها و پیامدهای متفاوتی داشته باشند (بهوکی^۴، ۲۰۲۰).

بررسی پیشینه‌ی پژوهش در حوزه مطالعات داخلی و خارجی نشان می‌دهد عمده‌ی پژوهش‌ها بر نقش این سبک رهبری بر مؤلفه‌های سازمانی به‌ویژه عملکرد اعضای سازمان تمرکز دارند (کیسکیس^۵، سالان^۶، سیمو^۷ و فرناندز^۸، ۲۰۱۸؛ ارتورک^۹ و البایراک^{۱۰}، ۲۰۲۰؛ ایسهاک^{۱۱}، نقشبندی^{۱۲}، ایسلام^{۱۳} و حاجی سوماردی^{۱۴}، ۲۰۲۳؛ لوپز-زاپاتا^{۱۵}، تورس وارگاس^{۱۶} و اوتیس-پیونتس^{۱۷}، ۲۰۲۴)؛ ولیکن تعداد پژوهش‌هایی که بر شناسایی و صورت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های سبک رهبری مبتنی بر نظریه‌ی تبادل رهبر-عضو تمرکز نموده‌اند، اندک هستند (فیین^{۱۸}، بنئا^{۱۹}، ایزدی‌خواه^{۲۰} و تزینر^{۲۱}، ۲۰۲۰)؛ بر این اساس پژوهش حاضر بر آن بوده است با رویکردی کیفی مبتنی بر روش پژوهش فراترکیب و بررسی یافته‌های پژوهش‌های مرتبط پیشین، ضمن شناسایی ابعاد سبک رهبری مبتنی بر نظریه‌ی تبادل رهبر-عضو، بازتعریف روزآمدی از این سبک رهبری ارائه کند و به این پرسش پاسخ دهد که ابعاد سبک رهبری تبادل رهبر-عضو چه بوده و مشتمل بر چه مؤلفه‌هایی می‌باشند؟

پیشینه نظری

نظریه «مبادله رهبر-عضو» یک نظریه تبادل اجتماعی است که شیوه‌ای متفاوت برای اندیشیدن به فرایند رهبری معرفی می‌کند. این نظریه برای اولین بار در آثار دانسرئو، گرائن و هاگا (۱۹۷۵) و همین‌طور گرائن^{۲۲} و کاشمن^{۲۳} (۱۹۷۵) توسعه یافته و به یکی از مهم‌ترین رویکردها در تحقیقات رهبری تبدیل شد (افجه، ۱۳۹۳). این نظریه بر تقابل دوگانه بین رهبر و پیرو متمرکز است و بررسی می‌کند که چگونه فرایندهای تعاملی در طی زمان، بر روابط دوتایی اثر می‌گذارند. همچنان که روابط متقابل رهبر و پیرو در طی زمان توسعه پیدا می‌کند، تعامل‌های غیررسمی بین رهبر و پیرو، جایگزین تعامل‌های رسمی مورد نیاز در کار می‌شود. در اینجا دیگر رهبر کمتر بر قدرت و نفوذ اتکا می‌کند و بیشتر به مذاکره با پیروانی می‌پردازد که اعتماد روزافزونی به آنان پیدا کرده است (سای^{۲۴}، ۲۰۱۰). مفروض اساسی نظریه مبادله رهبر-پیرو این است که رهبران منابع اجتماعی، شخصی، و سازمانی محدودی در اختیار دارند و در نتیجه این منابع را به‌طور انتخابی میان پیروان خود توزیع می‌کنند. رهبران، با همه پیروان به‌طور یکسان تعامل ندارند که این امر منجر به شکل‌گیری کیفیت‌های متفاوت روابط متقابل رهبر-پیروی در میان پیروان متفاوت می‌گردد (لوسیر^{۲۵} و آچوا^{۲۶}، ۲۰۱۰).

1. Liden
2. Wayne
3. Sparrowe
4. Bhoki
5. Keskes
6. Sallan
7. Simo

8. Fernandez
9. Ertürk
10. Albayrak
11. Ishak
12. Naqshbandi
13. Islam
14. Haji Sumardi

15. López-Zapata
16. Torres-Vargas
17. Ortiz-Puentes
18. Fein
19. Benea
20. Idzadikhah
21. Tziner

22. Graen
23. Cashman
24. Sy
25. Lussier
26. Achua

امروزه محور مبادله رهبر-پیرو بر این اصل استوار است که چگونه رهبران و پیروان می‌توانند به‌اتفاق یکدیگر محیط کاری با کیفیت و بهره‌وری بالاتر بسازند. اگر چه در نظریه مذکور نقش پیروان برای رابطه مبادله‌ای رهبر-پیرو به رسمیت شناخته شده است، اما این نظریه بیشتر نظریه‌ای در حوزه مطالعات رهبری محسوب می‌شود و نه در حوزه پیروی؛ زیرا بیشتر رهبر را عامل محرک در فرایند تبادل رهبر-عضو می‌داند. در رابطه مبادله رهبر-پیروی ایده‌آل، پیروان حمایت اجتماعی بیشتری دریافت می‌کنند، منابع بیشتری در دسترس دارند و رهنمودهای بیشتری برای رشد و پیشرفت شخصی نیز از سوی رهبر به آنها ارائه خواهد شد و در نتیجه مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌ها نیز بیشتر خواهد بود (محمدزاده و امینی، ۱۳۹۶). مبادله رهبر-عضو بر مبنای مفهوم رابطه‌ای شکل گرفته است که در آن رهبران و اعضای تیم به‌صورت متقابل با یکدیگر تعامل دارند. برخلاف سایر نظریه‌های رهبری که بیشتر بر ویژگی‌های فردی رهبران تأکید می‌کنند، نظریه تبادل رهبر-عضو بر اهمیت کیفیت روابط بین رهبران و پیروان تمرکز دارد. هدف اصلی این نظریه، درک بهتر چگونگی ایجاد و تأثیر این روابط بر رفتار و عملکرد کارکنان است (دانسرثو، گرائن و هاگا، ۱۹۷۵). در ادامه نیز، تحقیقات اولیه در حوزه نظریه تبادل رهبر-عضو به شناسایی ابعاد مختلف این روابط کمک کرد. در همین راستا، دالا^۱، لوئیز^۲ و ماکریجیانکیز^۳ (۲۰۲۲) بیان می‌کنند که روابط رهبر-عضو می‌تواند در سه سطح مختلف طبقه‌بندی شود: روابط کم‌کیفیت، متوسط و باکیفیت. در روابط کم‌کیفیت، اعتماد و احترام متقابل پایین است، در حالی که در روابط باکیفیت، این عناصر به بالاترین سطح خود می‌رسند و منجر به ایجاد تعاملات مثبت و سازنده می‌شود. این تفکیک به پژوهش‌گران کمک کرده است تا درک بهتری از تأثیرات تبادل رهبر-عضو بر رفتار کارکنان و نتایج سازمانی پیدا کنند.

مدل‌های مبادله رهبر-پیرو

مدل‌های مختلف مبادله رهبر-پیرو به مرور با تکیه بر پیچیدگی‌های بیشتری در روابط رهبر-عضو توسعه یافته‌اند و بر ابعاد و شرایط مختلف این روابط تأکید دارند. به طور کلی، پژوهش‌های اخیر چند جنبه جدید را در مدل‌های مبادله رهبر-پیرو معرفی کرده‌اند که در جدول (۱) ملاحظه می‌گردد. این مدل‌های متنوع به رهبران کمک می‌کنند تا با توجه به نیازهای خاص اعضا و تغییرات محیطی، روابط پویاتری برقرار کرده و بهره‌وری تیمی را بهبود بخشند.

جدول ۱ مدل‌های مبادله رهبر-پیرو

عنوان مدل	توضیحات
مدل ابعاد چندگانه ^۴	این مدل شامل ابعاد چندگانه‌ای مانند احترام متقابل، تعهد، وفاداری، و علاقه‌ی شخصی هستند. این مدل‌ها بیان می‌کنند که روابط رهبر-عضو با کیفیت بالا به‌طور معمول شامل همه یا بخشی از این ابعاد است. این ابعاد به رهبر و پیرو کمک می‌کنند تا ارتباطات گسترده‌تری را در سطح حرفه‌ای و حتی شخصی برقرار کنند (لایدن ^۵ و ماسلین ^۶ ، ۱۹۹۸).

عنوان مدل	توضیحات
مدل تفکیکی مبادله رهبر-عضو ^۱	این مدل به این موضوع پرداخته است که سطح رابطه‌ی رهبر با هر یک از اعضا در یک تیم یکسان نیست. در واقع، رهبر با هر یک از اعضا به صورت متفاوت تعامل دارد که این تفاوت در سطح مبادله رهبر-پیرو باعث بروز پویایی‌های خاصی در تیم می‌شود. مطالعات نشان داده‌اند که تفاوت‌های مبادله رهبر-پیرو ممکن است بر همبستگی تیمی و روحیه اعضا تأثیرگذار باشد (هندرسون ^۲ ، لایدن ^۳ ، گلیبکوسکی ^۴ و چاودری ^۵ ، ۲۰۰۹).
مدل مبادله تعاملی رهبر-پیرو ^۶	با توجه به افزایش کار از راه دور و تعاملات دیجیتال، مدل‌های جدید به این واقعیت توجه می‌کنند که روابط رهبر-عضو می‌تواند از طریق ابزارهای دیجیتالی توسعه یابد. این نوع روابط به توجه ویژه به ارتباطات آنلاین، بازخورد مجازی و ایجاد اعتماد در محیط‌های مجازی نیاز دارد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که این نوع روابط می‌تواند بهره‌وری و رضایت کارکنان را در کارهای دورکاری افزایش دهد (کوپیلا ^۷ ، ۲۰۱۶).
مدل رابطه رهبر-پیرو ^۸	این مدل بر این نکته تأکید دارد که رهبران باید به تناسب تغییرات محیط و شرایط، رابطه خود را با اعضا تغییر داده و به نیازهای خاص هر موقعیت واکنش نشان دهند. این رویکرد چابک کمک می‌کند تا رهبران در مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های جدید، واکنش سریع و مؤثری داشته باشند (چن ^۹ و اسپیرفون ^{۱۰} ، ۲۰۲۲).

سطوح روابط رهبر-عضو

در نظریه تبادل رهبر-عضو، سطوح رابطه بین رهبر و پیروان به سه دسته اصلی تقسیم می‌شود که هر کدام نشان‌دهنده سطح متفاوتی از کیفیت و عمق رابطه هستند. این سطوح نشان می‌دهند که چگونه تعاملات بین رهبر و پیروان از سطح ابتدایی به سمت روابط پیچیده‌تر و مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل حرکت می‌کند. در این قسمت به این سطوح و ویژگی‌های هر کدام اشاره شده است.

(۱) روابط سطح پایین یا تبادل قراردادی: در این سطح، رابطه رهبر و پیروان بسیار رسمی و مبتنی بر مبادلات اقتصادی و قراردادی است. رهبر و پیرو تنها وظایف شغلی اساسی خود را انجام می‌دهند و تعاملات به حداقل محدود می‌شود. رابطه در این سطح معمولاً بر اساس نیازهای سازمانی و انجام وظایف مشخص است و اعتماد و وفاداری عمیق در آن وجود ندارد (گرین و یوهی-باین، ۱۹۹۵).

(۲) روابط سطح میانی یا رابطه متوسط: در این سطح، رابطه فراتر از تبادل قراردادی رفته و شامل تبادل اجتماعی می‌شود. پیروان در این سطح معمولاً اعتماد بیشتری به رهبر خود دارند و رهبر نیز توجه بیشتری به نیازهای شغلی و شخصی پیروان دارد. این رابطه به شکل ارتباطات و حمایت‌های محدود از سوی رهبر دیده می‌شود که نشان‌دهنده تعهدی نسبی بین رهبر و پیرو است (بیرساناوا^{۱۱}، میتال^{۱۲} و دالپاتی^{۱۳}، ۲۰۱۹).

(۳) روابط سطح بالا یا رابطه مبتنی بر اعتماد و احترام: در بالاترین سطح رابطه، رهبر و پیروان به هم اعتماد زیادی دارند و از احترام متقابل بالایی برخوردارند. این سطح از رابطه بر پایه حمایت عمیق و تبادل اجتماعی قوی است. رهبر

1. LMX-Differentiation Model
2. Henderson
3. Liden

4. Glibkowski
5. Chaudhry
6. Interactive LMX Model

7. Kauppila
8. Leader-Follower Relationship
9. Chen

10. Sripthon
11. Birasnav
12. Mittal
13. Dalpati

پیروان را به رشد و توسعه تشویق می‌کند و پیروان نیز از وفاداری و انگیزه بالایی برخوردارند. در این سطح، پیروان ممکن است نقش‌هایی فراتر از وظایف شغلی خود به عهده بگیرند و به رهبر و سازمان تعهد بیشتری نشان دهند (مارتین^۱، گولیائوم^۲، توماس^۳، لی^۴ و اپیتروپاکی^۵، ۲۰۱۶).

پیشینه تجربی پژوهش

سینگ^۶ و ژا^۷ (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «رهبری راهبردی و نوآوری تیم: یک مطالعه کیفی از لنز تبادل رهبر-عضو» پس از مصاحبه با ۲۵ نفر از رهبران راهبردی سازمان‌های صنعتی، به این یافته دست پیدا کردند که رهبری راهبردی مبتنی بر تبادل رهبر-عضو با فراهم‌آوری شرایط استقلال و ایمنی روانی برای تیم‌های کاری و همچنین فرایند تصمیم‌گیری مشارکتی، به عنوان عامل کلیدی در ترویج نوآوری در فناوری صنایع و همچنین عاملی مهم در ایجاد فضای همکاری مبتنی بر خلاقیت شناسایی شده است.

پتریلی^۸، گیونچی^۹ و وانثرون^{۱۰} (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «تبادل رهبر-عضو و تنظیم شرایط کار به عنوان عوامل محافظتی برای مقابله با فرسودگی و قصد جابجایی شغلی» در نمونه‌ای متشکل از ۲۵۷ نفر از کارمندان کشور ایتالیا نشان دادند که رهبری تبادل رهبر-عضو با افزایش رفاه و پایداری در محیط کار ضمن فراهم آوردن زمینه سازگاری کارمندان با جو سازمان، فرسودگی شغلی و تمایل به تغییر محل کار را کاهش می‌دهد.

آرشاد^{۱۱}، اختر^{۱۲}، عمران^{۱۳}، بتول^{۱۴} و اسرارالحق^{۱۵} (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «اثر بخشی تبادل رهبر-عضو بر نتایج کارکنان در محیط بین‌فرهنگی کریدور اقتصادی چین-پاکستان» با استفاده از نمونه‌ای به تعداد ۵۰۰ نفر از مدیران و کارکنان پروژه‌های توسعه انرژی، به این نتیجه دست یافتند که سبک رهبری تبادل رهبر-عضو تأثیر مثبت قابل توجهی بر تعهد و عملکرد کارکنان دارد.

دار^{۱۶}، کیوندی^{۱۷} و یومرانی^{۱۸} (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «تبادل رهبر-عضو و رفتارهای کاری اختیاری: نقش میانجی امنیت روانی درک‌شده» با بررسی داده‌های جمع‌آوری‌شده از نمونه‌ای به حجم ۲۸۴ نفر از کارکنان بخش بانکداری پاکستان، دریافتند که اعتماد و ایمنی روان‌شناختی از اثرات مثبت تبادل رهبر-عضو محسوب می‌گردد.

لیانگ^{۱۹} و یین^{۲۰} (۲۰۲۴) با عنوان «مطالعه تجربی در مورد رابطه بین تبادل رهبر و اعضا، اعتماد کارکنان و اشتراک دانش تیم» با مطالعه‌ی پیمایشی در نمونه‌ای به حجم ۳۵۸ کارمند کیفیت بالای تبادل رهبر-عضو به‌طور مثبت و مستقیم اشتراک دانش در تیم، بهبود عملکرد شغلی و اعتماد در بین کارکنان را متأثر می‌سازد.

1. Martin
2. Guillaume
3. Thomas
4. Lee
5. Epitropaki

6. Singh
7. Jha
8. Petrilli
9. Giunchi
10. Vonthron

11. Arshad
12. Akhtar
13. Imran
14. Batool
15. Asrar-ul-Haq

16. Dar
17. Kundi
18. Umrani
19. Liang
20. Yin

آکمان^۱ (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «تأثیر تبادل رهبر و اعضا بر بازطراحی شغل پرستاری: نقش میانجی ایمنی روانی» در مطالعه‌ای بر روی ۷۸۲ پرستار کشور ترکیه تبادل رهبر-عضو رابطه معنادار و مثبتی با ایمنی روان‌شناختی و مهارت‌های شغلی کارکنان دارد.

پژوهش پارک^۲، پارک^۳ و لیدن^۴ (۲۰۲۲) با عنوان «تمایز تبادل رهبر-عضو و عملکرد کارکنان: دیدگاه سیاسی» با استفاده از داده‌های نظرسنجی چندمنبعی جمع‌آوری شده از ۳۰۴ کارمند شاغل در ۶۲ گروه کاری، به بررسی تأثیرات فرهنگی و اجتماعی بر روابط تبدلی رهبر-عضو پرداخته و نشان داده‌اند که این روابط می‌توانند تحت تأثیر زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی قرار گیرند.

ژو^۵، رسول^۶، یانگ^۷ و اصغر^۸ (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین رهبری مستبد و رضایت شغلی: نقش خودکارآمدی و تبادل رهبر-عضو» طی یک پژوهش بر روی نمونه‌ای به حجم ۲۳۰ نفر از کارمندان شرکت‌های چین به این نتیجه دست یافتند که تبادل رهبر-عضو تعدیل‌گر مثبتی برای رابطه بین سبک رهبری استبدادی و رضایت شغلی کارکنان به‌شمار می‌رود.

هیی^۹، ژیا^{۱۰}، مک‌کابا^{۱۱} و سان^{۱۲} (۲۰۲۱) با عنوان «رابطه بین تبادل رهبر-عضو و رفتار امن کارکنان: نقش واسطه‌ای شایستگی ارتباطی» جهت بررسی رابطه تبادل رهبر-عضو با رفتار امن در بین کارگران صنعت ساختمان در چین به این نتیجه دست یافتند که ابعاد عاطفه و مشارکت تبادل رهبر-عضو با رفتار امن ارتباط مثبت داشت، در حالی که ابعاد وفاداری و احترام حرفه‌ای به ترتیب با رفتارهای امن رابطه منفی و بدون ارتباط داشتند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که در حین بررسی رفتارهای امن در محیط کار، باید یک دیدگاه چند بعدی در تبادل رهبر-عضو در نظر گرفت.

نگوین^{۱۳} (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «تأثیر کیفیت رابطه رهبر-عضو بر رضایت شغلی، نوآوری و عملکرد عملیاتی: مطالعه موردی در ویتنام» طی یک مطالعه ترکیبی متشکل از مصاحبه با مدیران و سپس توزیع پرسشنامه بین ۴۳۸ مدیر و کارمند از ۳۰۰ شرکت‌های کامپیوتری کشور ویتنام نشان داد که رابطه بین کیفیت روابط مبتنی بر تعامل رهبر-عضو و عملکرد و رضایت شغلی کارکنان، مثبت و دوسویه می‌باشد. یافته‌های این مطالعه بر این مهم صحنه می‌گذارد که ضروری است مدیران بر توسعه روابط با کارکنان برای بهبود رضایت، نوآوری و عملکرد آنها تمرکز کنند.

در مجموع، پیشینه پژوهشی مرتبط با سبک رهبری تبادل رهبر-عضو نشان‌دهنده اهمیت کیفیت تعامل رهبر با اعضای سازمان بوده و بر این مهم تأکید دارد که این روابط می‌توانند تأثیرات عمیق و پایدار بر رفتار و عملکرد کارکنان و نتایج سازمانی داشته باشند. همچنین تعمق در پیشینه پژوهشی، این موضوع را روشن ساخت که عمده مطالعات صورت گرفته، بر بررسی روابط بین تبادل رهبر-عضو و متغیرهای سازمانی پرداخته‌اند و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رویکرد رهبری مذکور

1. Akman
2. Park
3. Park
4. Liden

5. Zhou
6. Rasool
7. Yang
8. Asghar

9. He
10. Jia
11. McCabe
12. Sun

13. Nguyen

تأحدودی مغفول مانده است؛ بر این اساس پژوهش حاضر تلاش دارد با رویکردی کیفی مبتنی بر بررسی نظام‌مند مطالعات علمی، بازتعریفی از سبک رهبری تبادل رهبر-عضو و شناسایی ابعاد این سبک رهبری ارائه نماید.

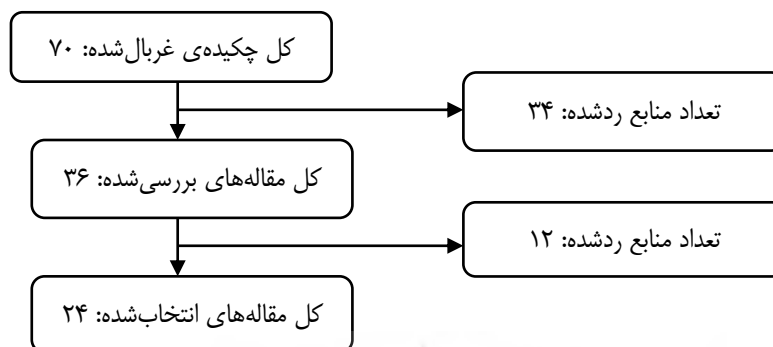
روش‌شناسی پژوهش

پژوهش پیش‌رو از حیث هدف کاربردی است. رویکرد پژوهش کیفی و روش پژوهش فراترکیب است. هدف فراترکیب حاضر، کشف یافته‌های اساسی مطالعات مختلف در قالب مفاهیم است؛ لذا برای انجام این پژوهش، مراحل هفت‌گانه‌ی سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۷) که از جامعیت لازم‌برخوردار است استفاده گردید. هفت گام مدنظر عبارتند از: (۱) تنظیم بیان مسأله و سؤالات پژوهش؛ (۲) بررسی نظام‌مند و منظم ادبیات و کاوش منابع؛ (۳) انتخاب مقالات مرتبط؛ (۴) تجزیه و تحلیل یافته‌ها؛ (۵) ترکیب یافته‌ها؛ (۶) کنترل کیفیت؛ (۷) ارائه یافته‌های پژوهش. همچنین به‌منظور اطمینان و اعتباربخشی به فرایند جستجو و دستیابی به یافته‌های پژوهش، تیم متخصص از سه نفر از متخصصان مدیریت آموزشی اعضای تیم فراترکیب پژوهش را تشکیل دادند.

در راستای مراحل ذکر شده و انجام نظام‌مند فرایند پژوهش، به‌منظور انجام جستجوی جامع، جامع، همه‌جانبه و هدفمند، مقالات منتخب از پایگاه‌های استنادی و اطلاعاتی داخلی مانند نورمگز، مگیران، علم‌نت، پورتال جامع علوم انسانی، پایگاه استنادی علوم جهان اسلام (ISC) و علم‌نت) و پایگاه‌های خارجی همچون ساینس دایرکت، اسکوپوس، اریک، گوگل اسکالر، اسپرینگر^۱ با روش خوشه‌چینی^۲، انتخاب و مورد تحلیل قرار گرفتند. بدین منظور کلیدواژه‌های «نظریه‌های رهبری»، «نظریه رهبری تبادل رهبر-عضو»، «تعامل رهبر و پیروان»، «رهبری در سازمان»، «نقش رهبران در سازمان»، «تأثیر رهبران بر اعضای سازمان» و معادل انگلیسی این کلیدواژه‌ها در پایگاه‌های استنادی و اطلاعاتی خارجی با در نظر گرفتن بازه‌ی زمانی (۲۰۰۰-۲۰۲۵ میلادی) و در پایگاه‌های داخلی با در نظر گرفتن بازه‌ی زمانی (۱۳۹۷-۱۴۰۳ شمسی) جستجو گردید. تمام مقالات انتخاب‌شده در این مرحله، مورد غربالگری و ارزیابی قرار گرفتند. در نهایت پس از بررسی میزان مرتبط بودن مقالات جستجو شده، تعداد ۲۴ مقاله که از حیث موضوع، بالاترین ارتباط را با پژوهش حاضر داشتند، انتخاب شده و با روش تحلیل مضمون، مورد تحلیل قرار گرفتند. در همین راستا، پس از تحلیل مقالات منتخب و استخراج مفاهیم مرتبط، ۲۷ مضمون پایه استخراج گردید؛ در مرحله‌ی بعد و پس از تجمیع مضامین پایه‌ی مرتبط با یکدیگر در قالب مضامین سطح بالاتر، ۶ مضمون سازمان‌دهنده حاصل گردید و در نهایت این شش مضمون، تحت مضمون فراگیر با عنوان «ابعاد سبک رهبری تبادل رهبر-عضو» دسته‌بندی شدند.

1. Science direct,
Scopus, Eric, Google
scholar, Springer

2. Berry Picking



شکل ۱ خلاصه‌ای از نتایج جستجو و مقاله‌های انتخاب شده

لازم به ذکر است که اعتبار یافته‌های پژوهش، ضمن بهره‌گیری از تکنیک‌های اعتبارپذیری^۱، اعتمادپذیری^۲ و انتقال-پذیری^۳ احراز گردید؛ قابلیت اعتبارپذیری از طریق راهبرد همسوسازی پژوهشگر^۴ افزایش یافت؛ به این معنی که داده‌های پژوهش توسط پژوهشگران همکار به طور مستقل از هم تحلیل شده و سپس با مقایسه‌ی نتایج تحلیل و جلسات هم‌اندیشی، بر روی مضامین نهایی پژوهش توافق به عمل آمد؛ افزایش قابلیت اعتماد نیز با دقت و تعمق در جریان جمع‌آوری اطلاعات و تعهد در ارائه گزارش شفاف فرایند دستیابی به داده‌های پژوهش، مورد توجه قرار گرفت، همچنین از طریق توصیف مناسب در ارائه جزئیات مرتبط با فرایند پژوهش، امکان تکرار این پژوهش توسط پژوهش‌گران دیگر مطابق با فرایندهای توصیف‌شده و به بیان بهتر انتقال‌پذیری این یافته‌ها افزایش می‌یابد (لینکلن و گوبا^۵، ۱۹۸۵).

یافته‌های پژوهش

پس از جستجوی مقالات مرتبط با موضوع پژوهش و بررسی یافته‌های این پژوهش‌ها، با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون، مضامین پایه و سازمان‌دهنده ابعاد سبک رهبری تبادل رهبر-عضو شناسایی گردیدند. جداول (۲) و (۳) یافته‌های پژوهش حاصل از تحلیل داده‌ها در قالب مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر را نشان می‌دهند.

جدول ۲ مضامین پایه شناسایی شده سبک رهبری تبادل رهبر-عضو

1. credibility
2. dependability

3. transferability

4. Investigator
triangulation

5. Lincoln & Guba

منبع	مضامین پایه
کوان ۱ و کیم ۲ (۲۰۲۰): نذیر ۳، شفی ۴، اسدالله ۵، کوان ۶ و خادم ۷ (۲۰۲۱): کی ۸، ژانگ ۹ و ژن ۱۰ (۲۰۲۲)	اعتماد متقابل
دانش ۱۱ و هوپر ۱۲ (۲۰۲۲): آن ۳۳، دی ۴۴، ینگ ۵۵ و یاتو ۱۶ (۲۰۲۳)	احترام متقابل
کیسکیس، سالان، سیمو و فرناندز (۲۰۱۸): بوچ ۱۷ (۲۰۱۵)	تعهد متقابل
کروپانزانو ۸۸، آنتونی ۹۹، دانیل ۰۰ و هال ۲۱ (۲۰۱۷)	تعامل متقابل
یوهی-بین ۲۲ و آرنای ۲۳ (۲۰۱۷)	درک تفاوت‌های فردی
کولکوئیت ۴۴ و زیپای ۲۵ (۲۰۱۵)	عدالت در تبادلات
من ۶۶ و استاکس ۲۷ (۲۰۲۰): ژانگ ۸۸ و بارتول ۲۹ (۲۰۱۰)	شفافیت در ارتباطات
کروپانزانو، آنتونی، سیمو و فرناندز (۲۰۱۷)	تبادل منابع و فرصت‌ها
کروپانزانو و میکائیل ۳۰ (۲۰۰۵)	پاسخگویی متقابل
کروپانزانو و میکائیل (۲۰۰۵)	مسئولیت‌پذیری متقابل
لام ۱۱ و پریست ۳۲ (۲۰۱۹): کامستاک ۳۳، سوپویتز ۴۴ و کاتول ۳۵ (۲۰۲۱)	توسعه حرفه‌ای
تانسکانن ۶۶، ماکالا ۷۷ و ویتالالا ۳۸ (۲۰۱۹): پنچ ۹۹، گائو ۰۰ و ژائو ۴۱ (۲۰۱۹)	مربی‌گری حرفه‌ای
کاهن ۲۲ و هیلفی ۴۳ (۲۰۱۳): خاصه و همکاران (۱۴۰۳)	حمایت عاطفی
گرین ۴۴، هندریکس ۵۵ و جاسون ۴۶ (۲۰۲۵)	مشارکت در تصمیم‌گیری
رازک ۷۷، عالم ۸۸، ال‌ریامی ۹۹ و الخراسی ۵۰ (۲۰۲۴): فیگوریدو ۵۱ (۲۰۲۲)	جانشین‌پروری
لندن ۲۲ و اسمیت ۵۳ (۲۰۰۲)	بازخورد متقابل
یوهی-بین و آرنای (۲۰۱۷)	انعطاف‌پذیری
ملاه ۴۴، چاودوری ۵۵ و شین ۵۶ (۲۰۲۵): ماتا ۷۷، فرانک ۸۸، فاره ۹۹ و لی ۶۰ (۲۰۲۴): هندرسون ۱۱ و جئونگ ۶۲ (۲۰۲۴)	انگیزه‌بخشی
ژیانگ ۳۳، اسنایدر ۴۴، لی ۵۵ و مانز ۶۶ (۲۰۲۱)	تعاملات دوتایی و گروهی
ایپتروپاکی ۷۷، رادولویک ۸۸، ایت ۹۹، توماس ۰۰ و مارتین ۷۱ (۲۰۲۰)	درک تداوم روابط

1. Kwon
2. Kim
3. Nazir
4. Shafi
5. Asadullah
6. Qun
7. Khadim
8. Ke
9. Zhang
10. Zheng
11. Danesh
12. Huber
13. An
14. Di
15. Yang
16. Yao
17. Buch
18. Cropanzano
19. Anthony

20. Daniels
21. Hall
22. Uhl-Bien
23. Arena
24. Colquitt
25. Zipay
26. Men
27. Stacks
28. Zhang
29. Bartol
30. Cropanzano & Mitchell
31. Lamm
32. Priest
33. Comstock
34. Supovitz
35. Kaul
36. Tanskanen
37. Mäkelä

38. Viitala
39. Peng
40. Gao
41. Zhao
42. Kahn
43. Heaphy
44. Greene
45. Hendrikx
46. Johnson
47. Razzak
48. Alam
49. Al Riyami
50. Al Kharusi
51. Figueiredo
52. London
53. Smither
54. Mollah
55. Chowdhury
56. Shin

57. Matta
58. Frank
59. Farh
60. Lee
61. Henderson
62. Jeong
63. Jiang
64. Snyder
65. Li
66. Manz
67. Eptropaki
68. Radulovic
69. Ete
70. Thomas
71. Martin

منبع	مضامین پایه
لی ۱، فورست-هالووی ۲، ماسترسان ۳، گالس ۴ و بلیوم ۵ (۲۰۱۸)؛ ژیا ۶، وو ۷، لیو ۸، تانگ ۹، کای ۱۰ و ژیا (۲۰۲۳)	سازگاری متقابل
گاتفردسون ۱۱، رایت ۲۲ و هیفی ۱۳ (۲۰۲۰)؛ یوباچ ۴ و فای ۱۵ (۲۰۲۱)	حمایت در موقعیت‌های بحرانی
دیبیگ ۱۶ (۲۰۲۴)	استمرار رابطه
ورمیولن ۷۷، کرجینز ۸۸ و اورس ۱۹ (۲۰۲۲)؛ یکیلماز ۱۰ و سوروکو ۲۱ (۲۰۲۳)	تبادل ایده‌های خلاقانه
دانشور و همکاران (۱۴۰۱)	حمایت از ایده‌های جدید
یانگ ۲۲، چن ۳۳ و وانگ ۲۴ (۲۰۲۴)	پذیرش اشتباهات
اوگونجا ۵۵، شیورانگ ۶۶، آلینگ وانگ ۷۷ و آنیم مانت ۲۸ (۲۰۲۵)	باز بودن نسبت به تغییرات

در گام بعد مضامین پایه بر حسب تشابه و تناسب معنایی تفکیک شده و در یک دسته با سرفصل مضامین سازمان‌دهنده قرار گرفتند (جدول ۳). هر دسته نشان‌گر بعد خاصی از سبک رهبری تبادل رهبر-عضو باشد.

جدول ۳ مضامین پایه، سازمان‌دهنده، فراگیر

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
سبک رهبری تبادل رهبر-عضو	کیفیت رابطه	اعتماد متقابل
		احترام متقابل
		تعهد متقابل
		تعامل متقابل
		درک تفاوت‌های فردی
		عدالت در تبادلات
		شفافیت در ارتباطات
		تبادل منابع و فرصت‌ها
		پاسخگویی متقابل
		مسئولیت‌پذیری متقابل
توسعه و توانمندسازی	معماداری تبادل	توسعه حرفه‌ای
		مربی‌گری حرفه‌ای
		حمایت عاطفی
		مشارکت در تصمیم‌گیری
		جانشین‌پروری

1. Li
2. Furst-Holloway
3. Masterson
4. Gales
5. Blume
6. Jia
7. Wu

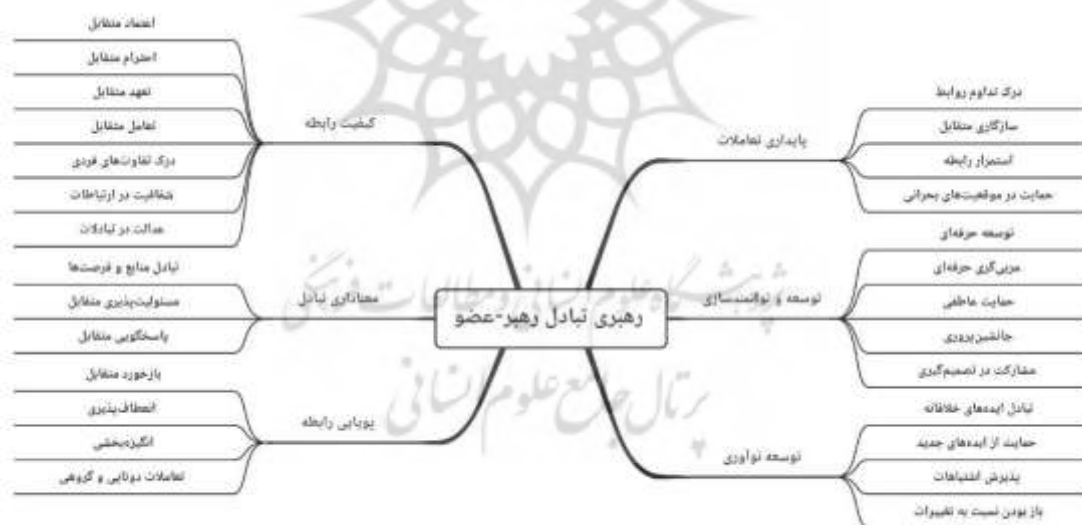
8. Liu
9. Tang
10. Cai
11. Gottfredson
12. Wright
13. Heaphy
14. Urbach

15. Fay
16. Diebig
17. Vermeulen
18. Kreijns
19. Evers
20. Yıkılmaz
21. Sürücü

22. Yang
23. Chen
24. Wang
25. Ogunja
26. Shurong
27. AilingWang
28. Anim Mante

بازخورد متقابل	پویایی رابطه
انعطاف پذیری	
انگیزه بخشی	
تعاملات دوتایی و گروهی	
درک تداوم روابط	پایداری تعاملات
سازگاری متقابل	
حمایت در موقعیت های بحرانی	
استمرار رابطه	
تبادل ایده های خلاقانه	توسعه نوآوری
حمایت از ایده های جدید	
پذیرش اشتباهات	
باز بودن نسبت به تغییرات	

شکل (۲) شبکه مضامین مرتبط با ابعاد سبک رهبری تبادل رهبر-عضو را نشان می دهد.



شکل ۲ شبکه مضامین ابعاد سبک رهبری تبادل رهبر-عضو

بحث و نتیجه گیری

نظریه تبادل رهبر-عضو به عنوان یکی از نظریه های مهم در حوزه رهبری، بر اساس مطالعه کیفیت روابط و تعاملات متقابل بین رهبر و پیروان توسعه یافته است. نظریه مورد نظر بر این اصل استوار است که کیفیت روابط رهبر با پیروان خود هم در سطح روابط دوتایی و هم در سطح روابط گروهی می تواند تأثیرات عمیق و قابل توجهی بر عملکرد فردی و سازمانی

داشته باشد. شواهد متعدد نشان می‌دهند که روابط باکیفیت مبتنی بر تبادل رهبر-عضو منجر به افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و انگیزه کارکنان می‌شود. این روابط به کارکنان احساس تعلق و ارزشمندی می‌دهد و در نتیجه آن‌ها را ترغیب می‌کند تا در انجام وظایف خود عملکرد بهینه‌ای از خود بروز دهند (دو، هی، ژانگ^۲، لیو^۳، یو^۴ و وانگ^۵، ۲۰۲۲). در همین راستا یافته‌های پژوهش حاضر که با هدف شناسایی ابعاد سبک رهبری تبادل رهبر-عضو انجام گرفت نشان داد این ابعاد بر شش محور اصلی استوار هستند که عبارتند از: کیفیت رابطه، معناداری تبادل، توسعه و توانمندسازی، پویایی رابطه، پایداری تعاملات و توسعه نوآوری.

کیفیت رابطه به عنوان یکی از مهم‌ترین ابعاد سبک تبادل رهبر-عضو بر عناصر اساسی مانند اعتماد، احترام، تعهد، درک تفاوت‌های فردی و تعامل متقابل استوار است. این عناصر نقش مهمی در تقویت روابط کاری مؤثر ایفا می‌کنند. اعتماد متقابل، به عنوان عنصر اساسی و مهم تعامل رهبر و پیروان، محیطی را ایجاد می‌کند که در آن کارکنان احساس امنیت کرده و با اطمینان بیشتری در وظایف خود فعالیت می‌کنند. احترام متقابل و تعامل متقابل نیز باعث ایجاد فضایی مثبت می‌شود که در آن افراد نه تنها احساس ارزشمندی می‌کنند، بلکه تعهد بیشتری به اهداف سازمانی نشان می‌دهند. از طرف دیگر یکی از مهم‌ترین عناصری که کیفیت تعامل رهبر و اعضای سازمان را بهبود می‌بخشد، هوشمندی و درک بالای رهبر در شناخت خصوصیات منحصر به فرد هر یک از اعضای سازمان و تنظیم عمق و کیفیت تعامل با هر عضو به صورت ویژه می‌باشد. بر این اساس، هر کدام از اعضای سازمان احساس ارزشمندی نموده و جایگاه خود نزد رهبر را درک می‌نمایند. این مهم موجب می‌گردد که پیروان نیز با شناخت معیارها و چابوب صحیح تعامل با رهبر، کیفیت روابط خود را بر این اساس تنظیم نمایند. همسو با این بخش از یافته‌ها، نتایج پژوهش کیم^۷، فیلیپس^۸، پارک^۹ و گالی^{۱۰} (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که تبادل رهبر-عضو با ایجاد جو سازمانی مبتنی بر همدلی و اعتماد زمینه اشتراک دانش و اطلاعات در بین کارکنان و در نتیجه ارتقای عملکرد فردی، تیمی و سازمانی را بهبود می‌بخشد.

یکی دیگر از ابعاد مهم تبادل رهبر-عضو، معناداری تبادل است. این مضمون شامل تبادل منابع و فرصت‌ها، پاسخگویی متقابل و مسئولیت‌پذیری متقابل است. در سبک رهبری تبادل رهبر-عضو، تقابل و تبادل دوطرفه‌ی رهبر و پیروان از دو جنبه‌ی مهم شایسته‌ی توجه است. جنبه‌ی نخست پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری متقابل است؛ به این معنا که رهبران همان گونه که پیروان را موظف به پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری نسبت به نقش و وظایف محوله می‌دانند، خود نیز ضمن پذیرش مسئولیت‌های خود در قبال سازمان و اعضای آن، پاسخگویی نسبت به نیازها، ابهام و چالش‌های پیروان را به عنوان رکن مهم جایگاه رهبری مدنظر قرار می‌دهند. از طرف دیگر در تعامل رهبر و پیروان، دو طرف تعامل همواره تلاش می‌نمایند تا منابع اطلاعاتی، زمانی، امکانات و فرصت‌های توسعه و پیشرفت فردی و حرفه‌ای را در فضایی مساعد و همدلانه با یکدیگر تبادل نمایند. در این راستا تانسکانن^{۱۱} (۲۰۲۵) بیان می‌دارد که بر اساس رویکرد تبادل رهبر-عضو،

1. Du
2. He
3. Zhang

4. Luo
5. Yu
6. Wang

7. Kim
8. Phillips
9. Park

10. Gully
11. Tanskanen

مسئولیت‌پذیری مدیران نسبت به ارائه بازخورد مثبت و پاداش به فداکاری و عملکرد کارکنان، زمینه‌ساز شکل‌گیری بستر تعاملی پویایی است که در آن تمامی اعضا فارغ از نقش سازمانی خود، احساس توفیق و معناداری در روابط را تجربه کرده و رابطه مثبت بین تلاش و پاداش را درک می‌نمایند.

توسعه و توانمندسازی کارکنان یکی از نتایج طبیعی تعاملات مبتنی بر تبادل رهبر-عضو است. عناصر این مضمون شامل توسعه حرفه‌ای، مربی‌گری حرفه‌ای، مشارکت در تصمیم‌گیری، حمایت عاطفی و جانشین‌پروری هستند. در همین راستا نتایج پژوهش بورهان^۱ و خان^۲ (۲۰۲۴) نشان می‌دهد زمانی که رهبران بر رشد حرفه‌ای کارکنان تمرکز می‌کنند و از طریق مربی‌گری و حمایت عاطفی آن‌ها را تقویت می‌کنند، کارکنان قادر به درک بهتر نقش‌های خود شده و انگیزه بیشتری برای بهبود عملکرد خود پیدا می‌کنند. از طرف دیگر رهبران با سرمایه‌گذاری بر حمایت از پیروان و مشارکت دادن آن‌ها در فرایندهای تصمیم‌گیری سازمان، به توسعه حرفه‌ای اعضا و کسب توانمندی‌های لازم جهت قرار گرفتن در جایگاه‌های راهبردی سازمان کمک کرده و به بیان دیگر به جانشین‌پروری همت می‌گمارند.

پویایی رابطه به جنبه‌های متغیر و تطبیقی روابط رهبر-عضو اشاره دارد. در این مضمون، بازخورد متقابل، انعطاف‌پذیری و انگیزه‌بخشی نقش کلیدی ایفا می‌کنند. انعطاف‌پذیری در تبادل رهبر و پیرو از دو جهت حائز اهمیت است؛ نخست اینکه رهبران در مواقع لازم و بسته به اقتضائات هر موقعیت، میزان و عمق تعامل خود با پیروان را بازنگری می‌کنند و یا به بیان بهتر، در شرایط متفاوت خود را مقید به چارچوب صلب و غیرقابل‌انعطاف تعاملی نمی‌کنند. از منظر دیگر، انعطاف‌پذیری به رهبر و پیروان این امکان را می‌دهد که در مواجهه با تغییرات محیطی به‌صورت مؤثرتری عمل کرده و از چابکی لازم جهت واکنش‌های به‌موقع نسبت به شرایط پیش‌بینی‌نشده برخوردار گردند.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که از عناصر مهم پویایی تعامل رهبر و پیروان، تلاش رهبران جهت شکل‌دهی فرهنگ تبادل بازخورد بین افراد سازمان به‌ویژه جایگاه‌های سازمانی بالا به پایین و بالعکس است. وجود سازوکارهای منطقی بازخورد مبتنی بر حفظ کرامت و شأن انسانی در سازمان، کمک می‌کند تا افراد ضمن آگاهی نسبت به نقاط قوت خویش و تلاش برای تقویت آن، از انتظارات رهبران، زیردستان و هم‌تایان نسبت به نقش سازمانی خویش مطلع گردند. این فرایند در نهایت می‌تواند به توانمندی اعضای سازمان منتج گردد.

پایداری روابط یکی دیگر از مضامین محوری است که بر عوامل نظیر درک تداوم روابط، سازگاری متقابل و حمایت در موقعیت‌های بحرانی تأکید دارد. در محیط‌هایی که روابط کاری طولانی‌مدت و پایدار هستند، افراد احساس امنیت بیشتری کرده و همکاری مؤثرتری با یکدیگر دارند. همچنین، سازگاری متقابل و حمایت در موقعیت‌های بحرانی می‌تواند تأثیرات منفی ناشی از چالش‌هایی که ممکن است موقعیت حرفه‌ای و یا شخصی افراد را به مخاطره بیندازند، کاهش دهد. بعد دیگر سبک رهبری تبادل رهبر-عضو، توسعه نوآوری است. توسعه نوآوری به‌عنوان یک نتیجه مهم از روابط باکیفیت در نظریه تبادل رهبر-عضو، شامل تسهیل تبادل ایده‌های خلاقانه، حمایت از ایده‌های جدید، گشودگی نسبت به تغییرات و پذیرش

اشتباهات است. رهبرانی که فضای نوآوری و خلاقیت را در تیم‌های خود تقویت می‌کنند، توانایی سازمان را برای رقابت در محیط‌های پویا افزایش می‌دهند. در چنین فضایی ضمن اینکه اعضای سازمان با سخاوتمندی ایده‌های نوآورانه خود را با دیگران به اشتراک می‌گذارند، با امنیت خاطر و به پشت‌گرمی حمایت رهبران خود، در اجرایی نمودن ایده‌های خلاقانه از خود جسارت منطقی و ریسک‌پذیری نشان می‌دهند. این روحیه به نوبه‌ی خود گشودگی نسبت به تغییر و تحولات محیطی و آمادگی سازمان برای تغییرات مقتضی را بهبود می‌بخشد.

لازم به ذکر است که ابعاد نظریه رهبری تبادل رهبر-عضو به یکدیگر وابسته بوده و یک سیستم پویا را تشکیل می‌دهند. کیفیت رابطه به‌عنوان بستر اصلی، سایر مضامین نظیر رضایت‌مندی متقابل، توسعه و توانمندسازی و پویایی رابطه را تقویت می‌کند. به‌عنوان مثال، روابط مبتنی بر اعتماد و احترام، باعث افزایش شفافیت در ارتباطات و تبادل منابع عادلانه می‌شود که خود معناداری تعامل را بهبود می‌بخشد. از سوی دیگر، پویایی رابطه نقش تسهیل‌کننده‌ای در حفظ پایداری روابط دارد. انعطاف‌پذیری و بازخورد متقابل باعث می‌شود که روابط کاری با تغییرات محیطی سازگار شده و پایدار باقی بمانند. همچنین، توسعه و توانمندسازی کارکنان نه‌تنها بهره‌وری فردی را افزایش می‌دهد، بلکه منجر به تقویت نوآوری سازمانی می‌شود. در حقیقت این ابعاد در یک چرخه تقویتی عمل می‌کنند؛ به این معنا که کیفیت بهتر روابط، منجر به توسعه توانمندی‌ها و پایداری بیشتر روابط می‌شود و این خود زمینه‌ساز نوآوری و موفقیت‌های سازمانی می‌شود. این تعاملات پویا نشان‌دهنده اهمیت نظریه تبادل رهبر-عضو در بهبود عملکرد سازمان‌ها و رشد پایدار آن‌ها است.

شایان ذکر است که سبک رهبری تبادل رهبر-عضو، بسترهای تعاملی و برهم‌کنش‌های فزاینده در سازمان را افزایش می‌دهد. در چنین بستر و جوی، روابط همکارانه مبتنی بر همدلی و همبستگی توسعه یافته و انسجام بین افراد سازمان ارتقا می‌یابد. به‌زعم گراسمن^۱، نولان^۲، روسچ^۳، مازر^۴ و سالاس^۵ (۲۰۲۲) انسجام سازمانی توان پاسخگویی به نیازها، تحولات و پیچیدگی‌های محیطی را بهبود می‌بخشد. توان سازمان در پاسخگویی مؤثر به شرایط و ایجابات درون و برون‌سازمانی، احساسی حاکمی از توفیق و رضایت در بدنه‌ی سازمان ایجاد می‌کند که اثرات آن در رفتارهای حرفه‌ای افراد در نقش و جایگاه‌های مختلف نمود می‌یابد. این برآیندهای مثبت ناشی از شیوع سبک رهبری تبادل رهبر-عضو، در یک کنش واگشتی تعاملی مستمر، بر تقویت و پایداری ابعاد این سبک از رهبری اثرگذار هستند.

در پایان و در راستای یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده و نیز پیشنهادهایی کاربردی ارائه می‌گردد. در زمینه پژوهشی، (۱) ارزیابی و اعتباریابی مدل نهایی پژوهش (شکل ۲) در سازمان‌هایی با کارکردهای مختلف اعم از سازمان‌های آموزشی، صنعتی و خدماتی؛ (۲) مطالعه و شناسایی عوامل درون‌سازمانی و محیطی اثرگذار بر سبک رهبری تبادل رهبر-عضو؛ (۳) ارزیابی اثربخشی سبک رهبری تبادل رهبر-عضو در سطوح درونی، بیرونی و نهادی (ترک‌زاده و کشاورزی، ۱۴۰۰) در موقعیت‌های عملی. در زمینه‌ی پیشنهادهای کاربردی نیز، چارچوب توسعه‌یافته در این پژوهش مشتمل بر ابعاد و مؤلفه‌های ذکرشده، می‌تواند راهنمای عملی مدیران در به‌کارگیری و اجرای سبک رهبری مبتنی بر نظریه

تبادل رهبر-عضو در محیط‌های کاری و تعاملات انسانی مربوط و بهره‌مندی از مزایای مثبت این سبک رهبری و برآیندهای حاصل از آن باشد.

منابع

افجه، سیدعلی اکبر (۱۳۹۳). مبانی فلسفی و تئوریهای رهبری و رفتار سازمانی. سازمان سمت.
 ترک‌زاده، جعفر؛ کشاورزی، فهیمه (۱۴۰۰). چارچوب تبیینی وجوه تحلیلی انواع اثربخشی برنامه‌های درسی
 آموزش عالی بر اساس رویکرد راهبردی: مطالعه کیفی. آموزش در علوم انتظامی، ۹(۲)، ۱۱-۳۹.
 خاصه، علی اکبر؛ ناصری، سحر؛ سهیلی، فرامرز؛ شهبازی، مهری (۱۴۰۳). بررسی ارتباط بین رفتار شهروندی
 سازمانی با تبادل رهبر-عضو و حمایت ادراک شده سرپرست: مطالعه موردی کتابخانه‌های عمومی استان کردستان. علوم
 و فنون مدیریت اطلاعات، ۳۴، ۲۱۱-۲۳۸.
 دانشور، مریم؛ کریمی جعفری، فاطمه؛ صابری، فاطمه (۱۴۰۱). مرور سیستماتیک تاثیر مبادله رهبر-عضو بر
 صدای کارکنان: رویکرد فراتحلیل. مدیریت منابع انسانی پایدار، ۴(۶)، ۱۹۷-۲۱۹.
 محمدزاده، زهرا؛ امینی، علیرضا (۱۳۹۶). بررسی اثر مبادله رهبر-پیرو بر نظریه‌های ضمنی پیروی پیروان. مدیریت
 سازمان‌های دولتی، ۵(۲)، ۳۱-۴۲.

- Akman, E. (2023). The Effect of Leader-Member Exchange on Job Crafting in Nursing: The mediating role of psychological safety. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 18(3), 133-142.
- An, J., Di, H., Yang, Z., & Yao, M. (2023). Does my humor touch you? Effect of leader self-deprecating humour on employee silence: The mediating role of leader-member exchange. *Psychology Research and Behavior Management*, 1677-1689.
- Arshad, H. M., Akhtar, M. W., Imran, M., Batool, I., Asrar-ul-Haq, M., & Akbar, M. (2024). Effectiveness of leader-member exchange on employee outcomes in cross-cultural environment of China-Pakistan economic corridor. *Kybernetes*, 53(4), 1209-1228.
- Bhoki, H. (2020, June). The influence of leader member exchange, organizational culture and ethical values on organizational citizenship behavior teacher state senior high Schools in East Flores District. In *International Conference on Science and Education and Technology (ISET 2019)* (pp. 429-435). Atlantis Press.
- Birasnav, M., Mittal, R., & Dalpati, A. (2019). Integrating theories of strategic leadership, social exchange, and structural capital in the context of buyer-supplier relationship: an empirical study. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20, 219-236.
- Buch, R. (2015). Leader-member exchange as a moderator of the relationship between employee-organization exchange and affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(1), 59-79.

- Burhan, Q. U. A., & Khan, M. A. (2024). Empowering leadership ripple effect: improving employee engagement, performance and knowledge sharing through relational energy and autonomy. *European Business Review*, 36(3), 392-409.
- Chen, J. K., & Sriphong, T. (2022). Authentic leadership, trust, and social exchange relationships under the influence of leader behavior. *Sustainability*, 14(10), 5883.
- Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2015). Justice, fairness, and employee reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 1-25.
- Comstock, M., Supovitz, J., & Kaul, M. (2021). Exchange quality in teacher leadership ties: Examining relational quality using social network and leader-member exchange theories. *Journal of Professional Capital and Community*, 6(4), 395-409.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 48(1), 1-25.
- Dalla, K., Lois, P., & Makrygiannakis, G. (2022). The role of leadership-member exchange relationships in the implementation of the International Public Sector Accounting Standards by Greek public hospitals. *EuroMed Journal of Business*, 18(1), 21-33.
- Danesh, D. O., & Huber, T. P. (2022). A literature review of leadership training and a novel conceptual model of leader-member exchange theory for new dentists. *Journal of Health Organization and Management*, 36(4), 417-427.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Dar, N., Kundi, Y. M., & Umrani, W. A. (2024). Leader-member exchange and discretionary work behaviors: the mediating role of perceived psychological safety. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(4), 636-650.
- Diebig, M., Gritzka, S., Gast, M., Erschens, R., Gündel, H., Hofmann, S., ... & Angerer, P. (2024). Leaders' mental health and leader member exchange: Exploring relations on different levels of analysis. *Scandinavian Journal of Psychology*, 65(6), 1113-1122.
- Du, B., He, B., Zhang, L., Luo, N., Yu, X., & Wang, A. (2022). From subordinate moqi to work engagement: The role of Leader-Member Exchange in the sustainability context. *Sustainability*, 15(1), 170.
- Epitropaki, O., Radulovic, A. B., Ete, Z., Thomas, G., & Martin, R. (2020). Leader-follower transgressions, relationship repair strategies and outcomes: A state-of-the-science review and a way forward. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101376.
- Etürk, A., & Albayrak, T. (2020). Empowerment and organizational identification: The mediating role of leader-member exchange and the moderating role of leader trustworthiness. *Personnel Review*, 49(2), 571-596.
- Favara, L. (2009). Examining followership styles and their relationship with job satisfaction and performance. School of psychology. Unpublished doctoral dissertation. Arizona, North central University.

- Fein, E. C., Benea, D., Idzadikhah, Z., & Tziner, A. (2020). The security to lead: A systematic review of leader and follower attachment styles and leader-member exchange. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 106-125.
- Figueiredo, P. C. N. (2022). Leadership style and succession planning. In *Leadership and Followership in an Organizational Change Context* (pp. 57-89). IGI Global.
- Gottfredson, R. K., Wright, S. L., & Heaphy, E. D. (2020). A critique of the Leader-Member Exchange construct: Back to square one. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101385.
- Graen, G. B., & Cashman, J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 38, 46-78.
- Greene, K., Hendriks, J., & Johnson, J. (2025). The impact of avalanche education on risk perception, confidence, and decision-making among backcountry skiers. *Leisure sciences*, 47(1), 113-133.
- Grossman, R., Nolan, K., Rosch, Z., Mazer, D., & Salas, E. (2022). The team cohesion-performance relationship: A meta-analysis exploring measurement approaches and the changing team landscape. *Organizational Psychology Review*, 12(2), 181-238.
- He, C., Jia, G., McCabe, B., & Sun, J. (2021). Relationship between leader-member exchange and construction worker safety behavior: the mediating role of communication competence. *International journal of occupational safety and ergonomics*, 27(2), 371-383.
- Henderson, A. A., & Jeong, S. S. (2024). Leader-member exchange (LMX) and work performance: an application of self-determination theory in the work context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(3), 310-324.
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 517-534.
- Ishak, N. A., Naqshbandi, M. M., Islam, M. Z., & Haji Sumardi, W. A. (2023). The role of organisational commitment and leader-member exchange in knowledge application during the COVID-19 pandemic. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(2), 248-270.
- Jia, J., Wu, F., Liu, M., Tang, G., Cai, Y., & Jia, H. (2023). How leader-member exchange influences person-organization fit: a social exchange perspective. *Asian Business & Management*, 22(2), 792-827.
- Jiang, X., Snyder, K., Li, J., & Manz, C. C. (2021). How followers create leaders: The impact of effective followership on leader emergence in self-managing teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 25(4), 303.
- Kahn, W. A., & Heaphy, E. D. (2013). Relational contexts of personal engagement at work. *Academy of Management Review*, 45(1), 29-53.
- Kauppila, O. P. (2016). When and how does LMX differentiation influence followers' work outcomes? The interactive roles of one's own LMX status and organizational context. *Personnel Psychology*, 69(2), 357-393.

- Ke, J., Zhang, J., & Zheng, L. (2022). Inclusive leadership, workplace spirituality, and job performance in the public sector: A multi-level double-moderated mediation model of leader-member exchange and perceived dissimilarity. *Public Performance & Management Review*, 45(3), 672-705.
- Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Development*, 37(3), 271-284.
- Kim, M. S., Phillips, J. M., Park, W. W., & Gully, S. M. (2023). When leader-member exchange leads to knowledge sharing: the roles of general self-efficacy, team leader modeling, and LMX differentiation. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(7), 1442-1469.
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100704.
- Lamm, K. W., & Priest, K. L. (2019). Evaluating the Role of Leader Member Exchange in Leadership Development Program Satisfaction. *Journal of Agricultural Education*, 60(3), 1-13.
- Li, J., Furst-Holloway, S., Masterson, S. S., Gales, L. M., & Blume, B. D. (2018). Leader-member exchange and leader identification: Comparison and integration. *Journal of Managerial Psychology*, 33(2), 122-141.
- Liang, Q., & Yin, F. (2024). Empirical Study on the Relationship between Leader-Member Exchange, Employee Trust, and Team Knowledge Sharing. *Sustainability* (2071-1050), 16(18).
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). "An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes." *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.
- López-Zapata, E., Torres-Vargas, Y., & Ortiz-Puentes, M. A. (2024). Transformational leadership and task performance: the mediating role of leader-member exchange, organizational support and work engagement. *Academia Revista Latino Americana de Administración*, 37(3), 424-443.
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100732.
- Lussier, R, Achua, C. (2010). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*, 4th ed, south western Cengage learning publications, USA.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). "Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review." *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121.

- Matta, F. K., Frank, E. L., Farh, C. I., & Lee, S. M. (2024). Do intelligent leaders differentiate exchange relationships intelligently? A functional leadership approach to leader-member exchange differentiation. *Journal of Applied Psychology*, 109(4), 490.
- Men, L. R., & Stacks, D. W. (2020). The impact of leadership communication on employee engagement: A meta-analytic review. *Journal of Public Relations Research*, 32(3), 1-25.
- Mollah, M. A., Chowdhury, M. S., & Shin, J. (2025). Relationship Between Leader-member Exchange and Organisational Innovation: Role of Intrinsic Work Motivation and Technological Turbulence. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 23220937241299171.
- Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W., & Khadim, S. (2021). Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: the influence of leader-member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1354-1378.
- Nguyen, T. H. (2020). Impact of leader-member relationship quality on job satisfaction, innovation and operational performance: A case in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 449-456.
- Ogunja, M., Shurong, Z., Ailing, L., Wang, Y., & Anim Mante, D. (2025). Analyzing LMX impact on organizational performance on SMEs: an integrated fuzzy reasoning approach. *Current Psychology*, 1-16.
- Omilion-Hodges, L. M. (2025). Leadership Communication from the Perspective of Leader-Member Exchange. *The Routledge Handbook of Organizational Leadership Communication*, 145-162.
- Ou, P., & Zhang, C. (2025). Exploring the contextual factors affecting financial shared service implementation and firm performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 38(1), 152-175.
- Park, H., Park, H., & Liden, R. C. (2022). Leader-member exchange differentiation and employee performance: A political perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 43(6), 1121-1135.
- Peng, Z., Gao, B., & Zhao, H. (2019). Coaching leadership and subordinates' career success: The mediating role of leader-member exchange. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(11), 1-8.
- Petrilli, S., Giunchi, M., & Vonthron, A. M. (2024). Leader-Member Exchange (LMX) and Adjustment to the Work Mode as Protective Factors to Counteract Exhaustion and Turnover Intention: A Chain Mediation Model. *Sustainability*, 16(23), 10254.
- Razzak, M. R., Alam, M. M. D., Al Riyami, S., & Al Kharusi, S. (2024). Turnover intentions of non-family employees in family firms—the influence of leader mindfulness, LMX quality and affective commitment. *Journal of Family Business Management*, 14(1), 77-102.
- Robinson, A. J. (2024). The Role of Leader-Member Exchange in Building High Performers (Doctoral dissertation, Southeastern University).

- Royal, R. (2020). A Qualitative Phenomenological Study Exploring Strategies Organizational Development and Change Managers Need to Improve Employee Involvement. Colorado Technical University.
- Singh, A., & Jha, S. (2024). Strategic leadership and team innovation: a qualitative study from the lens of leader-member exchange. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(7), 2254-2283.
- Sy, T. (2010). What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories. *Organizational behavior and human decision processes*, 113, 73-84.
- Tanskanen, J. (2025). Effort and reward as a mechanism linking leader-member exchange with work engagement. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2443807.
- Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R. (2019). Linking managerial coaching and leader-member exchange on work engagement and performance. *Journal of happiness studies*, 20, 1217-1240.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2017). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics*, 49(2), 100729.
- Urbach, T., & Fay, D. (2021). Leader member exchange in leaders' support for voice: Good relationships matter in situations of power threat. *Applied Psychology*, 70(2), 674-708.
- Vermeulen, M., Kreijns, K., & Evers, A. T. (2022). Transformational leadership, leader-member exchange and school learning climate: Impact on teachers' innovative behaviour in the Netherlands. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 491-510.
- Yang, N., Chen, H., & Wang, X. H. (2024). Paradoxical leadership behavior and employee creative deviance: the role of paradox mindset and leader-member exchange. *Journal of Business and Psychology*, 39(3), 697-713.
- Yıkılmaz, İ., & Sürücü, L. (2023). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between authentic leadership and employee creativity. *Journal of Management & Organization*, 29(1), 159-172.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 65(1), 1-25.
- Zhou, X., Rasool, S. F., Yang, J., & Asghar, M. Z. (2021). Exploring the relationship between despotic leadership and job satisfaction: the role of self efficacy and leader-member exchange. *International journal of environmental research and public health*, 18(10), 5307.