



دانشگاه علامه طباطبائی  
دانشکده مدیریت و حسابداری

ترجمه:

عکس العمل فردی به جانشینی رهبر در گروههای کاری

استاد:

جناب آقای دکتر حجاریان

دانشجو: آرمان خالدي

کارشناسی ارشد مدیریت تکنولوژی (انتقال)

بهار ۱۳۸۶

## عکس العمل فردی به جانشینی رهبر در گروه‌های کاری

تحقیقات در مورد رهبری نشان داده است که در رگروه‌های کاری روابط متفاوتی بین اعضای گروه‌های کاری و رهبر رسمی وجود دارد. این موضوع نشان می‌دهد که تغییرات در رهبر رسمی گروه‌های کاری نه فقط باعث تغییر در فرایند و عملکرد گروه‌ها می‌شود بلکه باعث تأثیرات و تغییراتی در نگرش کاری اعضای گروه‌هایی که بعد از تغییر باقی مانده اند شود. تحقیقات جانشینی رهبر در سطح مدیریت و گروه‌های کاری ابتدا بر تلاش برای شرح عکس العمل سطوح سازمان و گروه بر رویدادهای جانشینی و محتویات آنها تمرکز دارد. بندرت تحقیقاتی در مورد بازرسی‌های تجربی از فرایندهایی که در میان اشخاص و میان گروه‌های کاری در طول این رخدادها درگیرند صورت می‌گیرد. ما پیشنهاد می‌کنیم که مدل مرحله‌ای عکس العمل به جانشینی رهبر که وابسته به عکس العمل‌های موثر افراد بدلیل اینکه رهبر قدیمی را برای قضاوت درباره رهبر جدید بخوبی همان قضاوتها در مورد شغل و رفتارشان که تغییر کرده است بر می‌گزینند. ما معتقدیم که این مدل فهم بیشتر اینکه که چگونه این جانشینی بطور بالقوه عکس العمل گروه را مختل می‌کند و همچنین گامهایی که رهبر و شرکت باید بردارند تا این اختلافات را مینیمم کنند را بیشتر می‌کند. مدل فرایندی، بر اساس تئوری ارزیابی شناختی از عواطف و روابطش با قضاوتها و رفتارهای بعدی، مثل روابط تئوریهای رهبری، برای تشریح زمانبندی و شدت عکس العملهای موثر به اعزام رهبر قبلی و ارتباط این عکس العملها با تغییرات بعدی در نگرشها و رفتارهای اعضای گروه.

## تحقیق در مورد جانشینی رهبری در سطوح آنالیزها

در تحقیق قبلی در مورد جانشینی رهبری، تحصیل داران عمدتاً بر روی ارتباط بین واقعه جانشینی و عملکرد سازمانی تمرکز داشتند. تحقیقات بعدی تلاش کردند موقعیتهای میانی و متغیرهای وابسته که ممکن بود نتایج را بهتر پیش بینی کنند را آشکار کنند، که شامل زمانبندی جانشینی که در ارتباط با برنامه ریزی گروه کاری است. متخصصان رهبری، فعالیتهای سیاسی حول جانشینی، آیا رهبر جدید از داخل گروه یا خارج گروه انتخاب می‌شود و ترکیبی از مقامهای خودی و غیر خودی و دامنه‌ای از تغییرات در موقعیتهایی از گروه‌های کاری یا تیمهایی مدیریتی متأثر از جانشینی هستند. ما معتقدیم که وجود تعداد زیادی ناظر بر تأثیر جانشینی بر عملکرد گروه نشأت گرفته از بخشهایی از حقیقت که تأثیر واقعه جانشینی روی افراد عضو گروه کاری یکسان و مشابه نیست. تعداد نسبتاً کمتر از کیس استادیها بعضی نگرشهایی به نتایج در سطوح فردی از آنالیزها به ما می‌دهند. اما کمبود تحقیقات تجربی در سطوح

فردی محققین را مجبور به یافتن تاثیر جانشینی در گروه را برای ایجاد مفروضاتی مرتبط هستند که تاثیر این فرایند اساسی را جستجو می کنند. بعنوان مثال Gorman و Rankin و Connella فرض کردند که تغییرات سریع رخدادها منجر به روحیه اخم آلود و کمبود همبستگی می شود در حالی که گروههای کاری با دنباله روی رهبران قبلی منحرف می شوند. ما بحث کردیم که تاثیر واقعه جانشینی روی اعضای گروه یک وظیفه پیچیده ای از نظر شکل و محتوای روابط بین رهبر قبلی و اعضای فردی گروههای قبلی برای این واقعه هستند.

### واقعه جانشینی رهبر و نتایج آن :

ما تعریف Rosen و Gordon از جانشینی رهبری همچنانکه می گویند ((تغییرات برنامه ریزی شده و غیر برنامه ریزی شده ناشی از رهبر رسمی گروه یا سازمان است)) را دنبال می کنیم. با تمایز بین رهبر رسمی گروه و سازمان با دیگر رهبران بالقوه، این تعریف به ما اجازه می دهد که روی اشخاص که در میان گروه کاری قدرت قانونی دارند تمرکز کنیم. بنابراین بوسیله سازمان و سهامداران مسولیت برای نتایج عملکرد گروه را بر عهده می گیرند. تمرکز ما بر روی رهبر رسمی شک در مورد وقوع رخداد را بر آورده می کند. تفاوت اعضا گروه امکان ندارد در استنباط اینکه چه کسی رهبر غیر رسمی گروه است تاثیر داشته باشد. سطوح آنالیز ما اعضا گروههای کاری است. چهارچوب زمانی ما از زمانی که رهبر رهسپار می شود اعلام می شود تا دوره بعد از اعطای رسمی قدرت قانونی به جانشینی که به اندازه کافی طولانی است برای اینکه اجازه شکل گیری روابط مبادلاتی جدید را بدهد. اندازه گیری عکس العمل اشخاص به جانشینی به محققانی نیاز دارد که زمانی که این قبیل اندازه گیری ها را انجام می دهند با دقت توجه کنند. جزئیات بازرسی های انجام شده از جانشینی در سازمانها همگی نشان نشان می دهند که این پدیده جانشینی از یکسری رویداد ساخته شده، اندازه گیری در هر نقطه از زمان اجازه درک کاملتر فرایند را خواهد داد. در هر رویداد، عکس العملهای متفاوت بر مبنای عمل رهبر گروه عازم می تواند مورد انتظار باشد که رخ دهد. جانشینی رهبر در سازمان ممکن است در یکی از گروه های زیر جای بگیرد: آن ممکن است برنامه ریزی شده یا غیر برنامه ریزی شده باشد، ممکن است تحت شرایطی بعنوان بازنشستگی، استعفاء داوطلبانه، firing، تنزل مقام و ارتقای مقام در سازمان یا مرگ و... رخ بدهد. عکس العمل اعضا گروه می تواند در شکل و شدت متفاوت باشد بعنوان نقشی از بافت محیط رخ دهد. (مرحله کشف را در شکل ۱ ببینید). ما واقعه جانشینی را بعنوان یکسری از رویدادها که می دانیم در لحظه ای که اعضا گروه بتنهایی کشف کرده اند که تغییرات در رهبر رسمی از طریق

تغییرات عینی در رهبر رسمی گروه رخ می دهند و آن تا زمان ثبات نقش کاری رویداد را دنبال می کند ادامه می یابد. اولین این تغییرات زمانی است که بعنوان عازم به گروه شناخته می شود (کشف). رویداد بعدی در توالی زمانی است که رهبر قبلی دقیقاً گروه را ترک می کند (خروج) سومین رویداد فرصتهایی برای افراد در موقعیتهای جدید رهبر رسمی گروه را در بر می گیرد (ورود) و چهارمین وقتی است که نقش کار و روابط داخل گروه تثبیت می شود (ثبات نقش). تاثیرات، نگرشها و عکس العملهای موثر فردی باید مورد انتظار باشد که عکس العمل افراد را به هر رویدادی در هر گروهی تحت تاثیر قرار دهد. نتیجه جانشینی در سطح گروه در ادبیات بخوبی مستند شده اند. Ocasio متذکر شد که CEOs در مثالهای ریسک صعودی ناشی از شکست و جایگزینی در سالهای اولیه بعد از قرارداد جایگزینی تاکید داشتند و یافته ها هم بر تحقیقات اخیر پافشاری می کنند. ما معتقدیم که قضاوت درباره رهبر جدید انتقادی به این جانشینی اخیر است. محققان متوجه شده اند که ارزیابی های اخیر بحرانی در توسعه روابط با رهبران گروههاست و اینکه این روابط مکاتبه اطلاعات بحرانی انجام تغییرات رهبری، درک دیگرگون رهبری را تسهیل می کند. مکاتبه اطلاعات وظیفه بین اعضای گروه و رهبر تیم جدید نقش حیاتی را در توانایی رهبر جدید برای افزایش اثر بخشی گروه ایفا می کند. سطح بالای جابجایی اعضای تیم و سطح پایین مکاتبات صحیح بین اعضای گروه و رهبر جدید نشاندهنده تسریع در کاهش مارپیچی عملکرد است. ما همچنین تمایلات اخیر اعضای گروه را برای درگیر کردن آنها در رفتارها تابع سازمان بررسی کردیم، که نشاندهنده وابسته بودن گروه و عملکرد سازمان بوده است. نتیجه همچنین بعنوان محرک تلاشهای وابسته به شغل پیشنهاد شده است و ما معتقدیم که این عکس العملهای موثر به جانشینی می توانند منجر به تغییراتی در انگیزه فردی برای عمل می شوند. نهایتاً سطوح رضایت شغلی بعنوان نتایج وابسته دور گرفته شده اند بخاطر اینکه قضاوت درباره شغل وابسته به نتایج در سطح فردی با توانایی در تاثیر گذاشتن بر فرایندهای گروه از طریق تاثیراتشان بر اعضای گروه یا رفتارهای وابسته دیگر است.

### عکس العملهای فردی در طول واقعه جانشینی رهبر

مفهوم اینکه توسعه روابط رهبر - عضو، اعتماد و اجتماعی شدن گروه در مراحل صورت می گیرد برای ادبیات روانشناسی و رفتار سازمانی جدید نیست. Moreland and Levine پیشنهاد می کنند که اعضای گروه از طریق گامهایی که انتخاب می کنند، تعهد و انتقال نقش همچنانکه آنها وارد گروه می شوند و عضو کامل گروه

پیش می رود. Green and Scandura پیشنهاد می کنند که رهبر و اعضای گروه از روابطی در مراحل درگیر در شکل گیری نقش، بعهدده گرفتن نقش شکل می گیرد. شکل درست در فرایند شامل ارزیابی اولیه قابلیت اعتماد است که منجر به اقدامی می شود که یا اثر یا تغییر آنرا تقویت می کند و منجر به سطوح ایستایی بالای اعتماد بین دو بخش می شود. مدل مرحله ای که ما پیشنهاد کردیم (کشف-خروج-ورود-تثبیت نقش) هر یک از این مدلها ی مرحله ای سازگار است همچنانکه آنها رهبر وابسته و توسعه نقش را بکار می برند. همبستگی دانش از تئوری ارزیابی شناختی عواطف به ما اجازه مدل کردن هر چه تخصصی تر عکس العملهای موثر به هر رویدادی همچنانکه افراد از طریق واقعه موفقیت بر انگیزنده می شوند را می دهد. در بخشهای زیرین ما فرایند را امتحان می کنیم همچنانکه در آن هر مرحله در گردش آشکار می شود. ما هر یک از این دیدگاهها تئوریک را در مرحله کشف و توسعه کاربردهایی از این دیدگاهها از طریق مراحل متوالی معرفی می کنیم.

## اکتشاف

برای اعضا گروه تجربه فرایند جانشینی وقتی آغاز می شود که او (عضو گروه) کشف می کند که رهبر گروه نقشش را در گروه ترک کرده است. در محیط سازمانها این ممکن است از رویدادهای طول هفته یا طول ماهو وابستگی به حرکتهای محیطی مقدم تر باشند. توالی بوسیله قوانین و هنجارهای سازمان فراخوانده شود، همچنانکه در مورد دوره گردش مدیریتی یا دوره مدیریت ثابت ادراه برای قانونهای عمومی. تذکر یا اخطار ممکن است محرمانه یا عمومی باشد آن ممکن است شخصا بوسیله خود رهبر یا از طرف سازمان و یا از طریق شایعه صورت گیرد. اگر اعضای گروه به منبع اطمینان کنند و اعتقاد داشته باشند رهبر گروه را ترک خواهد کرد واقعه جانشینی دوباره شروع خواهد شد و اعضای گروه در ابتدا به اکتشافاتی که موثرند عکس العمل نشان می دهند. این عکس العملهای موثر ابتدا بوسیله افراد رانده می شود و در مرحله دوم ارزیابی می کنند از اینکه کدام رویداد وسیله ای برای اهداف اوست. بعلت اینکه احساسات بلند مدتند در تعیین اینکه چگونه اشخاص با موقعیتهای متغیر و مبهم ارتباط برقرار می کنند بحران ایجاد می کنند. ما معتقدیم این واکنشها نقش تعیین کننده ای در نتایج وابسته در طول و بعد از این واقعه ایفا می کنند و واکنشهای افراد در بر گیرنده ارزیابی اولیه از قابلیت اعتماد رهبر جدید و باز ارزیابی از رضایت شغلیشان است و این واکنشها می توانند به پاسخ های رفتاری از قبیل رها کردن یک شغل تغییر در سطوح از OCBS و تغییر در شکل و محتوای مبادلات با رهبر گروه رسمی به خوبی تغییر در سطوح تلاش صرف شده در شغل، منجر شود.

## واکنشهای موثر به جانشینی

واژه affect بطور غالب مورد استفاده قرار می گیرد برای اینکه هم اخلاقیات و هم احساسات را در بر می گیرد. بویژه در مطالعه رابطه بین اخلاقیات، احساسات و پدیده رفتار سازمانی. بخاطر اهداف این مدل، نتیجه به وضع افراد برای تجربه بویژه اظهار احساسات اشاره نمی کنند بلکه بعنوان ویژگی تاثیر اشاره می کنند. ما بابت تغییر در اظهارات موثر افراد هنگامیکه افراد می فهمند که رهبر در حال ترک گروه است مضطرب و نگرانیم. واتسن و همکاران affect را در دو بعد از تجربه تشریح می کنند: تاثیر مثبت (PA) و تاثیر منفی (NA). تاثیر مثبت حد و اندازه ای را منعکس می کند که افراد احساس اشتیاق، فعال بودن و هوشیاری بکنند. تاثیر مثبت بالا نشاندهنده انرژی بالا، تمرکز بالا و اشتغال فرح بخش است در حالیکه تاثیر مثبت پایین بوسیله حزن و بیحالی توصیف می شود. تاثیر منفی بعد عمومی از پریشانیهای ذهنی و اشتغال ناخوشایند است که اظهارات حالت آزاردهنده متنوعی را استنتاج می کند و در بر گیرنده خشم و غضب، تحقیر و تنفر، ترس و ناآرامی است، بالاین وجود تاثیر منفی پایین بیان کننده متانت و آرامش است. تحقیقات قبلی روی PA و NA نشاندهنده این است که این ابعاد که غیر وابسته بودند روشهای تحلیلی عوامل را در جواب به معیارهای کلامی بکار بردند. برای نمونه افراد می توانند گزارش دهند که آنها PA پایین و NA بالا را بطور مستقلانه تجربه کرده اند.

## ارزیابی شناختی از رویدادهای جانشینی

محققان نشان داده اند که تشویش و پیش بینی با رویدادهای جایگزینی توأم اند. محققان گزارش دادند که احساسات در بر گیرنده تغییرات در اظهارات موثرند. تغییر در احساسات و هیجانات اشخاص بعنوان نتیجه رویداد رخ می دهد. تغییرات در سطوح اثر هنگامی رخ می دهد که نتیجه ارزیابی اعضای گروه چیزی از واقعه در مورد تواناییهایش در رسیدن به اهداف بحرانی به او نمی فهماند. تاثیر روابط قبلی بسیار شبیه اعلان واکنشهای عاطفی فوری اعضای گروه به کشف تغییر رهبر گروه است. تئوریهای شناختی از واکنشهای عاطفی عموماً در برگیرنده ارزیابی هایی هستند که در دو مرحله رخ می دهند اول، رویداد بوسیله افراد درک شده و ارزیابی اولیه رخ می دهد در جایی که واکنش موثر بر مبنای حدی است که تاثیرات رویداد بر تواناییهای اشخاص در رسیدن به اهداف است. ortony و همکارانش این اهداف اشخاص را به اهداف active-pursuit و اهداف interest goal تقسیم کردند. اهداف active-pursuit آنهایی هستند که افراد می خواهند ایجاد کنند در حالی که interest goal آنهایی هستند که

یک نفر می خواهد ببیند که اتفاق می افتند. آیا اشخاص اعتقاد دارند به اینکه رویداد مانع تواناییهایشان در رسیدن به اهدافی هستند که جهت (مثبت و منفی) واکنشهای موثرشان را تعیین می کند. حدی که اشخاص معتقدند که اهداف بوسیله رویداد تحت تاثیر قرار داده می شود به اندازه ای مهم است که در بعضی از بخشها شدت و کنش را تعیین می کند. این شدت بوسیله شگفتی رویدادها و تفاوت افراد در شدت واکنشها موثر تحت تاثیر قرار داده می شود. بدنبال اولی، ارزیابی هدف محور از رویدادهای مرکزی، افراد در دومین ارزیابی رویدادها در گیر می شوند. در این ارزیابی ثانویه، اشخاص تاثیر رویدادها روی اهدافشان در عرض ابعاد پنجگانه را ارزیابی می کنند و جوابهای موثر پیچیده بیشتری بر مبنای این ارزیابی ها می سازند. *smith and ellsworth* تشریح کرده اند که واکنشهای موثر افراد به رویدادها به پنج بعد تقسیم شده اند: خوشایندی رویداد، تلاش مورد نیاز اشخاص برای اینکه جواب را پیش بینی کنند، قطعیت رویداد، آیا رویداد نیازمند توجیه بیشتر است و آیا رویداد در کنترل افراد است. فهم رابطه بین ارزیابی شناختی از رویدادها در کار پاسخ های موثر در تعیین اینکه چگونه رویدادها در کار اظهارات موثر کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد مهم است. *Brief and Weiss* چندین فاکتور را در محلهای کار شناسایی کردند که برای تولید واکنشهای موثری نشان داده شده اند. در برگیرنده رویدادهای پر دغدغه، موقعیت های کار، گروه، توزیع پدشها و تنبیه ها رهبران و رفتارهای آنها است. تغییر در رهبری در گروههای کاری ایجاد رویداد ارزیابی شناختی که باید اظهارات موثر جاری افراد را تغییر دهد را مطرح کردند.

### رهبری ربطه ای

این گواه این است که در داخل گروه مضمون ارتباطی که اعضای گروه با رهبرشان دارند متفاوت است نگرش رابطه ای به رهبری حمایتی ارائه می دهد برای موضوعی که رهبر ارتباطش را با اعضا گروه توسعه دهد که بطور محسوس از عضوی به عضوی دیگر در شرایط و مقدار کالاها و مبادلات حمایتی عاطفی متفاوتند. بعضی از افراد از ارتباط با رهبر یکه مشهور به موثر، وفادار، محترم و قابل اعتماد است لذت می برند، دیگر تجربه های رابطه ای که در کیفیت رسمی اند و هرگز از دوره های اصلی مبادلات اقتصادی بین رهبر و مرئوسین تخطی نکرده است. ابعادی از همبستگی که ماهیتش بر حسب حمایت بر اعضا شخصی است در بر گیرنده مبادله و اعتبار است *Grean and Cashlean* بعدها گفتن که مدیران پنج نوع مختلف از منابع را برای همکاری اعضای گروه در وظایف غیر ساختارمند مبادله می کنند: اطلاعات، اعتبار، وظایف، آزادی عمل و حمایت *Dienesch and Liden* پیشنهاد

کردند که LMX از سه بعد مجزا تشکیل شده است، شامل وفاداری، کمک به درک و تاثیر. تاثیر عاطفی ناشی از تغییرات ناگهانی در مقدار و کیفیت مبادلات همبستگی می تواند مورد انتظار باشد که بزرگ باشد، از آنجا ارتباطات بوسیله عاطفه و دستیابی به منافع آینده توصیف شده است. جنبه مهم دیگر ارتباطات قابلیت اعتماد رد رهبری است. اعتماد با LMX لینک شده است و هر دو آنها همبسته اند هر کدام بطور جاگانه ساخته شده اند. توسعه قابلیت اعتماد در رهبر جدید قبل از تثبیت همبستگی مبادلات امکان پذیر است. اشخاص می توانند سطوح بالایی از اطمینان در رهبر جدید داشته باشند که می تواند ایجاد شود حتی قبل از تعیین نقشی که بوسیله Green and scandara شرح داده شده است. برآستی این قبیل قابلیت های اعتماد اولیه بالا همبستگی ممکن است تفویض رفتار وظایف، هدایت برای افزایش کیفیت LMX را تسهیل کند. برای آنها با روابط کیفی بالا و پایین، تغییر قریب الوقع در رهبری گروه ارزیابی عقلانی از چگونگی این تغییر را بنیان می نهد که احتمالاً اهدافشان را تحت تاثیر قرار می دهد. در کشف تغییر قریب الوقع در رهبر ما می توانیم سطوح پایینی از PA برای آنها با روابط کیفی بالا انتظار داشته باشیم زیرا می توانیم از آنها انتظار داشته باشیم اشتیاق آنها را در طول دوره کاری کاهش یابد و قتیکه آنها با شک از دست دادن رهبر قبلی روبه می شوند. شخصی که شاید بعنوان دوست قابل اعتماد و مربی خدمت می کند برای آنها با همبستگی کیفی پایین با رهبر بر کنار شده، سطوح بالایی از PA در کشف جانشینی می تواند مورد انتظار باشد بعلاوه اینکه این افراد باید انتظار تحریک برای روابط بهتر اکتسابات بیشتر از روابط جدید با رهبر جدید را داشته باشند.

**پیشنهاد 1a:** کیفیت روابط قبلی تغییر در PA را در زمان کشف اعزام رهبر قبلی پیش بینی خواهد کرد. اشخاص با روابط کیفی بالا کاهش سطوح PA را تجربه خواهند کرد: آنها با روابط کیفی پایین کاهش سطوح PA را تجربه خواهند کرد.

**پیشنهاد 1b:** کیفیت روابط قبلی تغییر در NA را در زمان کشف اعزام رهبر قبلی پیش بینی خواهد کرد. اشخاص با روابط کیفی بالا افزایش سطوح NA را تجربه خواهند کرد: آنها با روابط کیفی پایین کاهش سطوح NA را تجربه خواهند کرد.



## انتظار جانشینی :

محققان شدت عکس العملها موثر به رویداد هایی را مطالعه می کنند معتقدند که غیر منتظره بودن رویدادها وابسته به شدت عکس العملهایشان است. غیره منتظره بودن رویدادها، شدید تر بودن عکس العملهای موثر. ذات غیر قابل انتظار بودن رویدادها منجر به تلاشهای عقلانی بیشتر در نسبت دادن رویدادها به بعضی از کیس ها شده اند. این وابسته است بعلت اینکه رویدادهای جانشینی رهبر معین بوسیله اعضا گروه مورد انتظار ومی تواندپیش بینی شود. در حالی که در دیگر قسمتها غیر قابل انتظارند . Friedman and saul ادعا کردند که ((آیا جانشینی با برنامه وسعت تغییر استنتاج جانشینی را تحت تاثیر قرار می دهد و این نشانه ها برای اختلال کارمندان کمپانی است. یک مثال اعزام که یک سورپرایز است وقتیکه رهبر از عصبانی و کارهایش د رآن روز عزل می شود و مثال دیگر اینکه وقتیکه رهبر شغلی دیگری د رسازمان دیگری بعد از مصاحبه مخفیانه بیرون شغل بدست می آورد. حرکت دیگر برنامه ریزی در پیشرفتهاست . رهبران می تواند از دوره های زمانی از قبل تعیین شده کناره گیری کنند یا تذکراتی از حرکت هایشان در پیشروی در زمان می دهند . آنها می توانند در برنامه چرخش شغلی شان نقشی داشته باشند یا در دروه های مشخص د راداره باشند . vancilمدلی برای جانشینی CEO شرح می دهد که بعنوان (جانشینی رابطه ای) شناخته شده که در ان رهبر جدید بعنوان پیشرو در زمان شناسایی شده همچنانکه جانشین برای راهی کردن رهبر ظاهر می شود . اصول قانونی جانشینی رابطه ای بمنظور کاهش آشفتگی وسورپرایز مرتبط با رهبر موفق است . دانش پیشرفته عازم به اعضا گروه اجازه می دهد بطور عاطفی برای اعزام آماده شوند برای تغییرات مورد انتظار در رهبری پیروان می تواند در پیشروی د رروز طرح ریزی کنند وقتیکه رهبر در محدوده نیست و آنها می توانند قطع کنند که احتمالا آنها این قبیل رویدادها را پیروی نکنند . بهر حال رهبر سریعا حرکت می کند ،همچنانکه د رکیس FIRING یا جائیکه رهبر بطور ناگهانی برای شغل بهتر ترک می کند ،اشخاص هیچ پیش بینی برای رویداد ندارند و این با شدت عکس العملهای موثر را بدقت وابسته به NA است بلند کنند .

**پیشنهاد 2a:** آیا حرکت کردن مورد انتظار یا غیر قابل انتظار رابطه بین کیفیت رابطه و سطحی از PA را بعد از کشف واقع جانشینی را تعدیل می کند .وقایع مورد انتظار با تغییرات کوچکتر در سطوح PA منجر می شود که بعد از رویداد مقایسه شده با رویدادهای غیر قابل انتظار رخ می دهد .

## خروج

زمانی که دستور واکنش موثر بوسیله ارزیابی های اولیه از کشف رویدادها تعیین شده است، اعضا گروه بطور مداوم حقایق بیشتری درباره مفهوم جانیشینی که بر شدت واکنشها موثرشان تاثیر می گذارد کشف می کنند. چندین فاکتور که اشخاص یاد می گیرند، معمولا در طول دوره پیروی کشف تغییرخطا منحرف و هدایت حقیقی از رهبر قدیمی تر، بر ارزیابی های ثانویه از رویداد تاثیر می گذارد. این مرحله خروج از واقعه جانیشینی است. این عوامل ارتباط بین کیفیت همبستگی با رهبر عازم و شدت واکنشهای موثر برای حرکت را تعدیل خواهد کرد. شدت این واکنش بوسیله فاصله روانی بین سرنوشت رهبر قدیمی و گروه کاری، مدت زمان بین کشف و حرکت حقیقی اشخاص، و توجه درک از رویداد های علی تعدیل خواهد شد. مرحله خروج پایان می یابد وقتی که رهبر جدید به گروه معرفی می شود، رویدادی که ممکن است این مرحله را قبل از متغیرهای تعدیل شده قطع کند پردازش شده است. ما معتقدیم که مرحله خروج ناقص شده بعلاوه اینکه چه موادی بر حسب تعیین نتایج مورد علاقه این مدل توضیح موثر از اعضا گروه در زمانی که رهبر جدید وارد گروه کاری می شود است.

## سرنوشت رهبر بیرون رونده

مرحله خروج شامل انقلاب سرنوشت نهایی رهبر است و اعضا گروه باید قادر به ارزیابی باشند که چگونه رهبر جدید گروه کاری را به گروه وابسته کنند. از کشف، فرایندهای متغیر طولی دوره ها که رهبر را برای روانه کردن آماده می کنند. در طول این مرحله است که اشخاص عضو گروه زمانی برای ارزیابی و تصدیق اطلاعات در یافتی در طول مرحله ((کشف)) و ارزیابی کاربردهای مقصد حرکت رهبر را دارند. رهبر قبلی می تواند در گروه باقی بماند، همچنانکه در کیس Kibbutz، آنها می توانند به یک گروه بالاتر در سلسله مراتب سازمانشان از گروه های قدیمشان ارتقاء یابند. در کارگذاری سازمان، رهبر قدیمی می تواند تاثیرات را بر گروه کاری قبلی اش اعمال کند، آنها می توانند منابع را برای گروه رهبری کنند یا ابلاغیهها را تهیه کنند یا در استخدام اعضا گروه کمک کنند. این همکاریها بطور مستقیم وابسته به منفعت طلبی رویدادها زیر که اعضا گروه را ترک می کنند اعضا گروه درگیر یادآوری آنها هستند که گروه را ترک کردند و این می تواند منتهی شود به حساسیت به اقدامات متوالی آنها که موفقیت گروه کاری را تحت تاثیر قرار می دهد. Ziller پیشنهاد کرده که قدرت رهبری قدیمی بر گروه زمانی که عازم است در بخش، بر قدرت ناشی از گروه جدید در رابطه با گروه قدیمی بنا شده است. اگر رهبر سازمان را بطور کامل

ترک کند، ما می‌وانیم انتظار داشته باشیم که او هیچ قدرت مشروعی بر گروه نداشته و واکنشهای موثر بر عزیمت بطور مشابه همچنانکه در پیشنهاد ۱ بیان شد خواهد بود. ارتقا رهبر به سطوح بالا گروه‌های کاری امکان ندارد و شدت یکسانی از واکنشهای موثر در میان اعضا گروه را استنباط کند، بهمین علت رهبر عازم هنوز می‌تواند منابع و دیگر شبکه‌های سود بع نفع اعضا گروه قبلی اش را تامین کند. اما اگر رهبر قدیمی به وابستگی نزدیکتر به گروه در داخل سازمان با قدرت بر گروه قدیمی حرکت کند، آنگاه پیروان همبستگی با کیفیت بالا دارند باید جلوگیری واکنشهای موثر پیشنهاد شده اخیر را تجربه کنند. مباحث بحرانی در اندازه‌گیری قدرت رهبر قدیمی فاصله بین مقاصد گروه و گروه قدیمی است. این بعنوان حدی تعریف شده است که ۱- رهبران قدیمی مقاصد گروهی کنترلی بر اضطرابات مورد نیاز برای موفقیت گروه را دارند و ۲- حدی از ارتباط بین مقاصد رهبر قدیمی گروه و گروه قدیمی. آن اعضایی از گروه که رابطه کیفی بالایی با رهبر عازم دارند باید انتظار داشته باشند که ترس و تشویش کمتری را تجربه کنند اگر که رهبر نزدیک به گروه باقی بماند (در مفهوم ارتباطی و استراتژیکی). در مقابل باید انتظار تصرف را داشته باشید. نتایج حذف این واکنشها موثر به کشف چیست، از آنجا که اعضا گروه وقتیکه فهمیدند که رهبر گروه را ترک می‌کند مضطرب شدند باید وقتی می‌فهمد که رهبر نزدیک به گروه باقی می‌ماند کمتر دلواپس شود.

**پیشنهاد 3a:** فاصله بین مقاصد رهبر قدیمی و گروه قبلی او روابط بین کیفیت همبستگی و سطوح PA در طول مرحله خروج از واقعه جانشینی را تعدیل می‌کند. فاصله بیشتر منجر به افزایش بیشتر در سطوح PA بعنوان کیفیت روابط با کاهش های قبلی می‌شود.

**پیشنهاد 3b:** فاصله بین مقاصد رهبر قدیمی و گروه قبلی او روابط بین کیفیت همبستگی و سطوح NA در طول دوره خروج از واقعه جانشینی را تعدیل می‌کند. فاصله بیشتر باید منجر به افزایش بیشتر در سطوح NA بعنوان کیفیتی از روابط با افزایش قبلی می‌شوند.

### زمان اعزام

در موضوع جانشینی غالباً متغیرها در طول زمان بین شناخت اعضا گروه از تغییرات قریب اوقوع رهبر و حرکت فیزیکی حقیقی از رهبری گروه وجود دارند. چنانکه مثالهایی از ادبیات، ما رنجی از رویدادهای مطالعه شده را

دیدیم، از تغییرات فوری در رهبری بمنظور تغییر رخ داده د رفاصله های قانونی، از قبیل تغییر اصول واقعه شده بین سالهای مدرسه. مدیران بازنشسته یا CEO ممکن است تاریخهای عقب نشینی پرت از آینده را تعیین کنند یا مدیر Fired ممکن است از بیرون خانه بطور مرموزی نگهبانی شود. طول این دوره باید تأثیری روی شدت واکنش افراد داشته باشد. پیروان Smith and Ellsworth زمان کوتاه بین شناسایی و حرکت شدت واکنش موثر اعضا را تقویت می کند، بعلاوه اینکه اعضا گروه احساس می کنند رویداد خیلی دقیقتری رخ می دهد و خارج از کنترل او است. چارچوب زمانی بلندتر، احتمالاً رویدادی است که می توانست معکوس شود از طریق پیشنهاد دوباره با تغییر در عاطفه. واکنشهای موثر اعضا گروه باید از لحاظ شدت کمتر باشند بعلاوه اینکه زمان بیشتر برای آماده کردن و اعزام رهبر قبلی و آماده کردن محیط کاری جدید که به نتیجه برسند دارند.

**پیشنهاد ۴-** فاصله زمانی بین شناسایی اعزام رهبر قبلی و و اعزام واقعی همبستگی بین کیفیت ارتباط و سطوح PA-NA را بعد از شناسایی واقعه جانشینی تعدیل می کند. دوره زمانی بلندتر به واکنشهای با شدت کمتر منجر می شود.

### تأیید نماینده سببی

تصدیق درک شده از نماینده سببی می تواند منجر به تقویت یا نفی واکنش موثر شود. Ortony و همکارانش پیشنهاد کرده اند که ما بطور موثر به عمل نماینده واکنش نشان می دهیم: و اقداماتی که ما در مقابل ارزشهایمان بررسی می کنیم عکس العملهایی از تمسخر را طلب می کند که می تواند NA موجود به اعزام رهبر را تشدید کند. وقتی که رفتارهای دیگر استانداردهای ما را نقض می کند. ما بطور منفی واکنش نشان می دهیم. این دیدگاهها در تئوریهایی از تخصیص حمایت می شوند. در مواردی که اشخاص روابط کیفی بالایی با رهبر قبلی دارند و معتقدند که اشخاص بطور غیر عادلانه آتشی بودند، باید مورد انتظار باشد که روی واکنشهای موثر تأثیر بگذارد. Weiner بحث می کند که اشخاص باید در این کیس آشفستگی را تجربه کنند. بنابراین احساس اینکه اعزام رهبر قبلی تصدیق شده است می تواند منجر به کاهش سوزش رویداد شود. این تأثیر بیشتر در کیسهایی محتمل تراست که بوسیله کنترل دیگران از گروهش فاصله می گیرد (از طریق استعفا آتشی یا اجباری) اعضا با روابط کیفی پایین باید انتظار افزایش در PA و کاهش NA بعنوان واکنش به شناخت را داشته باشند. ما معتقدیم که این تلاشها اعضا برای نسبت دادن محرک برای اعزام رهبر قبلی شدت تأثیر واکنشهای موثر اولیه آنها را محدود می کند. آنها از رویدادهایی که در آن رهبر آنها معتقدند که دسترسی آنها به اهداف مهم را مسدود می کند. بنابراین

اشخاصی که به رهبر عازم نزدیکتر هستند تحقیقاتی برای اطلاعات بیشتر در مورد علل اعزام انجام و بر مبنا ادراکاتشان تخصیص می دهند. این ویژگیها اگر آنها معتقد باشند که نماینده ها مسول رفتار غیر عادلانه اعزام رهبر قدیمی اند ممکن است واکنشهای موثر آنها را تقویت کند. اما واکنشهای موثر آنان ممکن است با قضاوتهای پیاپی آنها ب صدا شود که دلایلی برای فاصله رهبر قدیمی تایید شود .

**پیشنهاد 5a:** تصدیقات درک شده از عامل سببی واقعه جانشینی رابطه بین کیفیت همبستگی و واکنش موثر برای آنها به روابط با کیفیت بالا و با رهبر قبلی را متعادل می کند. اقدام غیر تصدیق شده منجر به رویدادی می شود که واکنش موثر منفی را تقویت خواهد کرد و اقدام تصدیق شده منجر به رویدادی می شود که واکنشهای موثر منفی را خنثی می کند. در بحث انتقال بین مراحل، ما متکر می شویم که تغییرات در هسته سطوح و گرایشهای شغل را تحت تاثیر قرار می دهد که بعنوان نتیجه از شناخت اعزام و خروج رهبر قدیمی محتمل است بر پافشاری بر کورس داخل سریهایی از وقایع جانشینی رخ می دهد (شکل ۱ را ببینید). این خیلی با معنی است زیرا که واکنش موثر به خروج رهبر قبلی تاثیر بزرگی بر قضاوت درباره رهبر جدید، قضاوت درباره شغلو رفتارهای متوالی در شغل می شود. فهم فرایند بوسیله ای که عکس عملهای موثر به پایان روابط قبلی کیفیت روابط عضو جدید تمرکز بر بخش بعدی دارد. خیلی مهم است یادداشت کنیم حتی با وجود اینکه ما مراحل خروج و شناسایی را همچنان که در طول زمان مداوم و جدا بودند مدل کردیم این دو مرحله می توانند بطور همزمان رخ دهند. برآستی قابل تصور است که اعضا گروه کشف کنند که رهبر گروه بعد از وقوع رویداد منتقل شده است همچنانکه که در کیس بازگشت کارکنان از تعطیلات برای فهمیدن اینکه رهبرشان fired شده است. بطور مشابه ممکن است ورود یک رهبر قبل از اعزام رهبر قبلی رخ دهد بعنوان دوره اطمینانی برای راهنمایی و آموزش. در این کیسها فرایندهایی که ارزیابی رویداد را بررسی می کنند شبیه مدل پیشنهاد شده اند: چه تغییراتی کمیتی از اطلاعات است که رسیدگی می کند با ارزیابی رویداد همچنانکه آن به اهداف شخصی وابسته است. علیرغم این استثنائات ما معتقدیم خیلی مفید است که واقعه جانشینی رهبر را درزی مراحل پیشنهاد شده مدل کنیم:

## ورود:

وقتی که رهبر جدید به موقعیت رهبری گروه صعود می کند آنجا بطور ضروری فرایند شکل گیری ارتباطات دوتایی بین اشخاص و هر عضو دیگری از گروه کاری انجام می شود. سازگاری با دیدگاههای بمنظور شکل گیری ارتباطات

مبادله ای و دوطرفه پیشنهاد شده بوسیله Grean and Scandura و حمایت شده بوسیله Bauer and Green ما معتقدیم که ورود رهبر جدید به داخل گروه پیروی می شود بوسیله فرایندهای تعریف نقش در جفتی که بوسیله ارزیابی حق گذشته اند. Williams بحث می کند ادراکات اعضا گروه های اجتماعی تاثیراتی روی حقایق اولیه از طریق تاثیر منفی و مثبت دارد. Grean and Scandura یک فرایند سه مرحله ای پیشنهاد کرده اند که جفت اعضا از طریق فرایند تقبل نقش، ساخت نقش و چرخش نقش می روند. فرایند اولیه از تقبل نقش بوسیله ارزیابیهای عقلایی از قابلیت اعتماد دیگر بخشها در جفت حمایت شده اند. اگر معنی دار بودن همبستگی LMX زمانی برای توسعه در بر می گیرد، در ابتدا همبستگی توسعه اولیه حق را اندازه گیری کرد. برای ارتباطات جدید، افراد در ابتدا مایل به اعتماد بر مبنای ترکیب گرایش اشخاص به حق و ارزیابی اولیه آنها از توانایی، سخاوتمندی و کمال دیگر افراد است.

### واکنش موثر و اعتماد اولیه رهبر جدید:

گسترش روابط جدید بین رهبران و اعضا گروه در بخشهای فرایندها قابل اعتماد است. تحقیقات پیشنهاد می کند که فاکتورهای محیطی و فردی بطور مشترک سطح و ماهیت اعتماد مرئوسین با رهبر را تعیین می کند. اینها گرایشهای اعضا گروه به اعتماد و هر اطمینانی به جانشینی هستند. ما معتقدیم که واکنشهای موثر اشخاص به اعزام رهبر قدیمیشان به تمایل اولیه افراد به اعتماد به رهبر جدیدشان تاثیر می گذارد. واکنش موثر بعنوان فرایند واسطه بکار می رود، بعلاوه اینکه زمانبندی رویدادها و هیجان نقش بخاطر بازی در فرایندهای عقلایی نشان داده شده اند. شکل و مفهوم این قضاوتها در یک قسمت بوسیله شکل و مفهوم ارزیابی موثر تحت تاثیر قرارداد شده اند. بنابراین ما تئوری رویدادهای موثر در پیشنهاد موافقیم که مدل واکنشهای شخصی افراد به رویدادهای بحرانی در کار (از قبیل جانشینی رهبر) باید از طریق واکنش موثر به رویدادها جریان یابد، بعلاوه اینکه این قبیل واکنش می تواند رفتارهای بعدی و تغییر گرایشها را اداره کند. طرفداران مدل تزریق تاثیر بحث می کنند که تاثیر راهی را که افراد انتخاب می کنند فرایند اطلاعات درباره هدف را وقتی که قضاوت را پیچیده می کند تغییر می دهد. مرحله تاثیر منفی وابسته به کلکسیون منجر می شوند، مرحله تاثیر مثبت، هر چند به تصاویر بزرگتری منجر می شوند، کمتر سبک جزء نگر از کلکسیون شواهدی را دارند که عموماً به ارزیابی سودمند از هدف منجر می شوند. بعلاوه اینکه افراد ممکن است سپس به چشم انداز اطلاعات درباره هدفی که منفی است شبیه تر شود. این بدین معناست که واکنش موثر به

رویدادهای وابسته اخیر که منجر به تغییر رارزیابی از حالات و هیجانات می شود بادی فاکتوری در قضاوت‌های اولیه در اعتماد به رهبری گروه برای کسی که قبلا او را ندیده است تبدیل شود. Mc knight و همکارانش مدلی از اعتماد را پیشنهاد کرده اند، بحث می کنند که شکل گیری اعتماد اولیه بر مبنای فاکتورهای موقعیتی منجر به اعتماد می شوند. Mayer و همکارانش این فاکتور موقعیتی را از نوظراحی می کنند ((تمایل به اعتماد)) همچنانکه گرایش اعتماد اولیه در میان اشخاصی که در شکل گیری روابط مطمئن اولیه تاثیر دارند. وجود تفاوت‌های پایدار در تمایلات اشخاص بمنظور ورود به روابط معتمد بوسیله ادبیات روابط درون شخصی حمایت می شود. افراد گرایش‌های درونی دارند که از دست یابی پایایی به نتایج خوب از روابط از گسترش‌های اخیر شان می آید. تغییر در اظهارات موثر اعضای گروه در طول خروج و شناخت یک لینک کلیدی بین فاکتورهای جانشینی های قبلی و فاکتورهای جانشینی های گذشته مورد بحث بوسیله Gordon and Rosen تهیه کرده است. مانند دیگر ارزیابی های عقلایی انجام شده در بافت سازمانها ارزیابی های قابلیت اعتماد اولیه که برای مراحل اولیه LMX حیاتی است گسترش می تواند بوسیله اظهارات موثر هر عضوی دو جانبه در زمان ارزیابی تحت تاثیر قرار داده شود.

**پیشنهاد 6a:** افزایش در سطوح PA از خروج رهبر ناشی می شود که بطور مثبت به ارزیابی قابلیت اعتماد اولیه اعضا گروه از رهبر جدید وابسته است .

**پیشنهاد 6b:** افزایش در سطوح NA از خروج رهبر ناشی می شود که بطور منفی به ارزیابی قابلیت اعتماد اولیه اعضا گروه از رهبر جدید وابسته است .

### پیشینه رهبر جدید:

در داخل سازمان برای رهبر جدید و اعضا گروه بسیار عادی است رابطه قبلی یا آشنایی قبلی قبل از رویداد جانشینی داشته باشند. در کیسهای که اشخاص آشنایی قبلی با افرادی که برای رهبر گروه انتخاب شده دارند، فرایند شکل گیری سطوح اعتماد اولیه قبلا رخ داده است. Shen and Connella سه نوع جانشینی CEOs را پیشنهاد می کنند، ما معتقدیم این گونه شناسی می تواند همچنین به بازرسی از تغییرات رهبر گروه تعمیم داده شود. در مدل آنها پیروان جانشینی نشانگذاری شده اند بعد از اعزام برنامه ریزی شده رهبر گروه است. در کیسهای که پیروان یا مدعی جانشینی، محتمل است که اعضای گروه سرگذشت با رهبر جدید داشته باشند، و آنها باید ارزیابی از توانایی رهبر را

بر مبنای ثبت مسیرهای قبلی یا تعامل افراد با اشخاص شکل می دهند. این سرگذشت همچنین می تواند از طریق روابط کاری قبلی یا آگاهی از ویژگیها، ثبت مسیر یا تواناییهای رهبر گروه وارده کسب شود. تحقیق در توالی رهبری در تیم های ورزشی نشان داده است که ثبت مربی وارده بر عملیات متوالی گروه کاری تاثیر دارد. یک راه که ما پیشنهاد می کنیم این رویداد است که اعضا گروه می توانند از اطلاعات عمومی استفاده کنند برای ارزیابی توانایی رهبر جدید و این اطلاعات می تواند در ارزیابی اولیه از قابلیت اعتماد به رهبر جدید مورد استفاده قرار گیرد. نتایج اعتماد را افزایش می دهد و سپس عملیات گروه را تسهیل می کند. کیس دیگر که ممکن است رخ دهد اینکه رهبر و اعضا در تعامل شبکه اجتماعی شرکت کنند و تعامل ممکن است متکی بر ارائه تفسیر بر پرونده و گذشته رهبر جدید باشد. محققان نقش این تاثیر را در قضاوت های درون فردی آزمایش کردند و اشاره کردند که این تاثیر غیر مشابه با تاثیر عادی تصمیم گیری و قضاوتها از اهداف مشابه است. اجزاء گذشته که اعضا گروه با رهبر جدید دارد ماهیت برای قضاوتها اولیه از قابلیت اعتماد باید اطلاعاتی درباره توانایی، سخاوتمندی و راستی و کمال رهبر داشته باشد. بنابراین اشخاصی که مسیر دستیابی به اطلاعاتی درباره عملکرد رهبر جدید در مشاغل قبلی دارند یا فردی را می شناسند که آن فرد قضاوت های قبلی درباره اعتماد اشخاص تمایلی به اثرات موثر بر تمایلات اولیه آنها به اعتماد به رهبر جدید نخواهد داشت.

**پیشنهاد ۷:** ارزیابی قبلی افراد از قابلیت اعتماد رهبر بر مبنای تعاملات افراد و آگاهی از رفتار آن افراد تاثیر منفی در اظهارات موثر بر ارزیابی اعتماد اولیه دارد.

### خروجی های رفتاری و نگرشی موضوع جانشینی

در طول ارزیابی اولیه و ثانویه چه چیزی زخ می دهد فرایندهای در طول مراحل خروج و شناسایی باید مورد انتظار باشد که لینک مستقیمی برای قضاوت درباره شغل و رفتار در آن شغل را داشته باشد. اکتشافات تئوریک و تحقیقاتی از اهمیت نقش تاثیر بر نگرش شغل ما را راهنمایی می کند به کشف نقشی که واکنشهای موثر به اعزام رهبر قدیمی بر رضایت شغلی افراد گروه دارد. همچنین برای هر فردی قابل ملاحظه ای که تحقیقات تجربی و تئوری مربوط به تاثیر نقش در رفتارهای بحرانی که باید به عملکرد گروه آینده مرتبط باشد. این دربرگیرنده فعلیتهای قبلی در تعاملات اطلاعات و وظایف بحرانی با رهبر جدید، OCBS در مقابل سازمان هدایت شده، برای انجام شغل برانگیخته شده و تصمیم برای ترک شغل گرفته است.



جانشینی و ارتباطات با رهبر جدید: تعامل اطلاعات و وظایف در میان تیم مدیریت عالی عنصر بحرانی در عملکرد سازمان است. Hambrick and Daveni پیشنهاد می کنند که یک دلیل که شرکت ها را ضعیف می کند تجربه (سیکل نادرست) فقر عملکرد منجر شوند تغییر تیم مدیریت عالی که باعث ضعف عملکرد است که باعث از بین رفتن رفتار تیم می شود، که منجر به فرایند اطلاعات فقیر در داخل تیم میشود. این مشکل حتی بیشتر از سطوح پایین گروه کاری در سازمان بحرانی است، بعلاوه اینکه سهامداران برای آمادگی رهبر گروهی با دوره های اساسی از زمان برای ارزیابی از موقعیتها و توسعه استراتژیهای برای بهبود عملکرد بی میل و ناتوانند. در تیم مدیریت عالی CEOs، جدید مشورت داده شده اند برای مدت شش ماه به مطالعه موقعیت و گردآوری اطلاعات درباره فرایندهای کار و عملکرد. مدیر پروژه جدید، بهر حال مورد انتظار است که تفاوتها را شروع کند بوسیله تغییر تیم فرایندهای تقریباً فوری تحقیقات بر اثرات و اظهارات سر حال بر رفتار تعاملی حمایت هایی را به این قضیه معطوف می کند که افزایش در NA منجر به تغییر در مفهوم تقاضا ارتباط شود. انگیزه فهم عقب نشینی وابسته است با افزایش سطوح NA و شیوه مرتبط با PA حمایت هایی را معطوف می کند برای عقیده ای که اظهارات موثر باید بر تمایلات اعضا گروه تاثیر بگذارد برای درگیر کردن رهبر جدید بوسیله شیوه رهبری با اطلاعات وظیفه بحرانی. آنجا همچنین عناصر مرتبط قوی برای آرزو برای کسب اطلاعات از اشخاص دیگر در شبکه ارتباطات وجود دارد. واکنش موثر به رویدادها در طول واقعه جانشینی باید مورد انتظار باشد که این قضاوتها را ترکیب کند.

**پیشنهاد 8a:** واکنش موثر مثبت به اعزام رهبر قدیمی با تمایلات اعضای گروه برای ارتباط اطلاعات وظیفه به رهبر جدید پیوسته است. در کیسهای که PA با تمایلات بیشتر برای مکاتبه اطلاعات وظیفه ای برای رهبر جدید پیوسته خواهد بود.

**پیشنهاد 8b:** واکنش موثر منفی به اعزام رهبر قدیمی با تمایلات اعضای گروه برای ارتباط اطلاعات وظیفه به رهبر جدید پیوسته است. در کیسهای که NA با تمایلات بیشتر برای مکاتبه اطلاعات وظیفه ای برای رهبر جدید پیوسته خواهد بود.

## جانشینی و OCBS:

تمایلات اعضا گروه برای درگیری در کمک رفتاری هدایت شده در مقابل سازمان برای عملکرد گروه حیاتی است. OCBS. عموماً بعنوان یک اقدام احتیاطی تعریف شده اند که غیر قابل جبران و مورد نیاز بوسیله سازمان هستند اما برای عملیات سازمان مهم اند. تمایلات اشخاص برای درگیری در این رفتارها در شغل می تواند بوسیله اظهار موثر جاری آنها تحت تاثیر قراردادده شود. OCBS. بوسیله فرایندهای عقلایی پیچیده قدیمی شده اند و همبستگی شان به اظهارات موثر جاری اعضای گروه با مدل الهام موثر Forgas and George سازگار است. چیزی که ما اینجا بحث می کنیم بیانات موثر در زمانی است که رهبر جدید تاثیرات شناختی را وارد می کند که تمایلات برای درگیری در OCBS هدایت شده در مقابل سازمان را مقدم می کند که ممکن است برای ورود رهبر درک شود. افرادی که سطوحی افزایشی از NA و سطوح کاهشی PA را در اعزام رهبر قدیمی گروه دارند احتمالاً کمتر مایل به کمک سازمان از طریق درگیری در رفتارهای کمکی و یا دیگر اقدامات نوع دوستانه خواهند بود. آنها ممکن است بوسیله نگرانی درباره آینده دیدگاه های شغل یا درگیر در رفتارهای هدفمند در حفظ دستیابی به اهدافشان گنج شوند. در طول زمان حیاتی واقعه جانشینی، رهبر جدید ورودی به گروه ممکن است بفهمد که تعداد زیادی از اعضای گروه که ارتباط نزدیکی با رهبر قدیمی داشته اند مشغول رفتارهای مورد علاقه خود خواهند داشت یا اضطراب درباره پی آمد ریسک شهرتشان بوسیله تلاش برای رفتن به سطح بالای شغل می شود. اعضا گروه آنها که در زمان اعزام افزایش در PA و کاهش در NA را دارند، بهر حال باید انتظار درگیری در سطوح بیشتری از این رفتار را داشته باشند، از آنجا تعهد موثر آنها به سازمان ممکن است رشد کند و آنها ممکن است احساس تحریک برای درگیری در اقداماتی که در ایجاب جانشینی رهبر جدید کمک کند.

**پیشنهاد 9a:** واکنش موثر مثبت به اعزام رهبر قدیمی متصل به سطوح از OCBS اشخاص است که در مقابل سازمان هدایت شده است. (OCBS\_O) افزایش در PA با افزایش در سطوحی از OCBS\_O مرتبط است.

**پیشنهاد 9b:** واکنش موثر منفی به اعزام رهبر قدیمی متصل به سطوح از OCBS اشخاص است که در مقابل سازمان هدایت شده است. (OCBS\_O) افزایش در NA با افزایش در سطوحی از OCBS\_O مرتبط است.

## انگیزه برای انجام شغل :

درست همچنانکه رهبرجانشین می شود ممکن است تمایلات اعضا گروه را برای استخدام در OCBS تحت تاثیر قرار می دهد، آن ممکن است رفتارهای غیر نقش را تحت تاثیر قرار دهد و عملکرد شغلی اشخاص را تحت تاثیر قرار دهد. بواسطه مکانیزم مشابهی که عملکرد شغلی تحت تاثیر قرار داده شده است محرکی برای اشخاص است برای اقدام در همان سطح قبلی است. SEO و همکارانش تجدید نظر کردند در ادبیاتی برای ارتباط بین واکنش موثر و انگیزه برای اقدام و ساختن دلیلی که واکنش موثر به رویدادها انگیزه افراد را تحت تاثیر قرار خواهد داد، بعنوان راهنما، شدت و سماجت رفتار تعریف شده است. دو مکانیزم ممکن برای اینکه چگونه تجربه های موثر در کار انگیزه را تحریک می کنند پیشنهاد شده است. Weiss and Cropanzano پیشنهاد کرده اند که واکنش مثبت در کار با افزایش سطوح انگیزتگی مرتبط است. در حالی که واکنش منفی استراتژیهای را مشتق می کند که تلاشهای مربوط به کار را کاهش می دهد. مکانیزم دیگر بوسیله ای است که واکنش موثر ممکن است انگیزه کاری را تحت تاثیر قرار می دهد از طریق تاثیرشان بر راهی که اشخاص اطلاعات مربوط به نقش را تفسیر می کنند از طریق افزایش احتمالی ادراکات مثبت از اطلاعات بازخور در حالیکه بیانات منفی بطور جزئی تر تحریک شده اند، ارزیابی های آزار دهنده از این قبیل داده ها .

**پیشنهاد 10a:** واکنش موثر مثبت به اعزام رهبر قدیمی وابسته به انگیزه فردی برای عملیات است. افزایش در PA با افزایش انگیزه مرتبط است .

**پیشنهاد 10b:** واکنش موثر منفی به اعزام رهبر قدیمی وابسته به انگیزه فردی برای عملیات است. افزایش در NA با کاهش انگیزه مرتبط است .

## جانشینی و رضایت شغلی :

تجربیات موثر مرکب با فاکتورهای قضاوت منتج به تغییرات در نگرشها می شود تحقیقات نشان داده اند که رویدادها در کار با تغییرات در خلق و خوی مرتبط است. خلق و حال می تواند از تاثیر رویدادهای مهم عاطفی نتیجه گرفته شوند و بطور عمومی در مسیر مشابه جریان یابند. رویدادهای منفی علائمی از قبیل کساد، زود رنجی و عصبانیت را ایجاد کند: رویدادهای مثبت فعالند و تشویقات را افزایش می دهند. تغییرات در رضایت شغلی

ممکن است رخ دهند بعلت اینکه خلق و خوی ممکن است تغییرات رویدادها را ترکیب کند ... از قبیل وجود خلق و خوی منفی ممکن است منجر به تغییر رویدادها خنثی بعنوان منفی شود. Daus، Nicholas، Weiss در یافتند که میانگین سطوح خوشایندی حواس جمعی بالغ بر یک دوره سه هفته ای با سطوح رضایت شغلی وابسته بودند. آنها استنتاج کردند که رضایت شغلی جهانی وظیفه هر دو رویداد تجربه ها و باورهای موثر در باره شغل است. د. مطالعات بعدی *lies and Judge* فهمیدند که هر دوی PA و NA به رضایت شغلی وابسته اند. همچنانکه در بالا پیشنهاد شده کشف اعزام رهبر قدیمی یک رویداد کاری است که باید منجر به تغییراتی در نگرشها بین اعضا گروه کاری شود. شواهد فراوانی وجود دارد که اعتماد در رهبر بهمان اندازه نگرشها شغل را تحت تاثیر قرار می دهد. ما معتقدیم که ارزیابی قابلیت اعتماد اولیه از رهبر جدید تاثیر عمده مهمی بر رضایت شغلی در مقایسه با بعد از ورود رهبر دارد.

**پیشنهاد 11a:** واکنش موثر مثبت به اعزام رهبر قبلی با سطوح بعدی رضایت شغلی مرتبط خواهد بود افزایش در PA با افزایش در رضایت شغلی مرتبط خواهد بود.

**پیشنهاد 11b:** واکنش موثر منفی به اعزام رهبر قبلی با سطوح رضایت شغلی مرتبط خواهد بود. افزایش در NA با کاهش در رضایت شغلی مرتبط خواهد بود.

### جانشینی و جابجایی:

شواهد اساسی وجود دارد که نرخ افزایش جابجایی در تیم مدیران عالی جانشینی را در آشنایی رهبر جدید واقع می کند همچنین شواهدی وجود دارد که معجزان ترک شرکتها بعد از واقعه جانشینی مایلانه به مشاغل بهتر می روند یا بعلت اینکه آنها رفتار رهبر جدید بعنوان نشانه ای از اینکه آنها موجودات ناخوشایندی در گروه هستند را تفسیر می کنند. جابجایی کارکنان می تواند بعنوان فرایند اتوماتیکی باشد که نشات گرفته از شوکی است که رها می کند یا تصمیم آنی برای ترک را می گیرد یا آن ممکن است از فرایندهای ماهرانه تر درگیر نگرشهای شغلی و ارزیابی از چشم اندازها برای استخدام بهتر نشات گرفته باشد. Lee and Mitchell پیشنهاد می کنند که تصمیم جابجایی می تواند با یک شوک به سیستم شروع شود که رویدادها قابل تمیز است که JARS در مقابل قضاوتهایی درباره شغلشان استخدامشان می کند و شاید از روی اراده شغلشان را ترک می کنند. استفاده از مدل Lee and

Maertz and Compion، Mitchells، روابط قوی بین ارزیابی موثر منفی از سازمان یا موقعیت جاری و جابجایی می یابیم. واکنش موثر به رویدادها یی که در طول واقعه جانشینی روی می دهد بسیار ماهرانه تر فرایندهای تصمیم گیری نامبرده شده در مدل Lee and Mitchells را تحت تاثیر قرار می دهند. Forgas and George پیشنهاد کردند وقتی که فرایندهای حقیقی شکل گیری دلایل مورد نیاز است، تاثیر می تواند بهترین تصمیم ها را بگیرد. تاثیر اینرا که ((باید من بمانم و یا باید بروم)) تصمیمها با محدود کردن تعداد آلترناتیوها بررسی شده یا بوسیله قاب بندی انتخاب و ارزیابی آلترناتیوها القا می کند. افرادی که سطوح بالاتری از NA را دارند واقعه جانشینی را دنبال می کنند نشانه اطلاعات را در یک راه پردازش نخواهند کرد که اشخاص زیر نظر محیط خواهند بود وقتیکه واکنش موثر بهترین نباشد.

**پیشنهاد 12a:** واکنش موثر مثبت به اعزام رهبر قبلی با نرخ جابجایی از گروه کاری مرتبط است افزایش در PA با کاهش نرخ جابجایی مرتبط است.

**پیشنهاد 12b:** واکنش موثر منفی به اعزام رهبر قبلی با نرخ جابجایی از گروه کاری مرتبط است. افزایش در NA با افزایش نرخ جابجایی مرتبط است.

برای مثال ممکن است تجارت داروهای دامپزشکی دیده شود در جائیکه اداره ای از چندین بیمارستان کوچک با اداره مرکزی مستقر شده که با دیگر مناطق جغرافیایی سروکار داشته باشد.

### تثبیت نقش:

مرحله نهایی مربوط به واقعه جانشینی در برگیرنده فرایند یافتن تعادل جدید بین طرف اعضا و رهبر، در مورد کیفیت روابط است. این مرحله بطور کاملا ممتد در ادبیات LMX مورد خطاب قرار داده شده اند، و مدل ما با پیشنهادات تئوری LMX سازگار است. در این مبحث ما بر تاثیر واحد جانشینی تمرکز می کنیم که ثبات نقش است همچنانکه بوسیله Grean and Scandura روابط بین رهبر -عضو در فاز نمونه گیری تنظیم شد که شرایط نقش را بر عهده می گیرند، آیا رهبر وظایف را به اعضای گروه تفویض می کند برای ارتباط برقرار کردن او با انتظارات نقش به آنها و ارزیابی پاسخ های رفتاری اعضای گروه کاری. تحقیقات LMX بطور سنتی پیشنهاد کرده اند که رهبر آغازگر که بیشتر اختلافات در کیفیت مبادلات بین رهبر و اعضای گروه می تواند در طول مدت ارزیابی رهبر و

ادراکاتش از رفتار افراد تشریح شود. در مدل Grean and Scandura تعریف نقشها از طریق فاز شکل گیری نقش ادامه می یابد، که بوسیله کار گروهی بر روی وظایف غیر ساختارمند آنها اختلاف و وابستگی دوتایی را آزمایش می کند و شاید تعیین دوره مبادلات ما از مبادله شکل گیری ارتباط را پیچیده می کند که ابتکار و اعزام اطلاعات نقش وقتی که اعضا از طریق فرایند اجتماعی شدن بداخل گروه می روند شروع نمی شود، در عوض آن وقتی شروع می شود که رهبر گروه را اجتماعی می کند در جایی که اعضا قبلا ارزیابی های اولیه شان که آی آنها می توانند روابط معتمد با تازه وارد ایجاد کنند شکل داده اند. در رویداد جانشینی رهبر، فرایند شکل گیری رابطه تبادلی شبیه پیش رفتن در مراحل مشابه است همچنانکه آنها بوسیله Grean and Scandura پیشنهاد شده است، اما نتایج احتمالا بوسیله ویژگیها رهبر و اعضا تحت تاثیر قرار گرفته است. همچنانکه قبلا ذکر شد، وقتی رهبر جدید می رسد، اعضا گروه قبلا نقشی در داخل گروه داشته اند همچنانکه قبلا آن نقش بوسیله رهبر قدیمی گروه اداره می شده است. این واکنشهای موثر به اعزام رهبر قبلا موجود بوده است و این روی ارزیابی اعضا گروه از اینکه آیا به این رهبر جدید گروه اعتماد کننده تاثیر می گذارد. آن ممکن است یک کیس باشد که هیچ ترکیبی از وظایف و اقدامات رهبر وجود ندارد که بتواند آنرا تفویض کند که می تواند بر قانون ارزیابی ها اولیه از قابلیت اعتماد نگداشته شده بوسیله اعضا چیره شود و شکل گیری روابط مبادلاتی کیفیت و قانون پیش بینی خواهد کرد.

**پیشنهاد 13a:** ارزیابی از قابلیت اعتماد اولیه بر رهبر وارده وابسته به کیفیت شکل گیری روابط LMX بعدی در طول ثبات نقش خواهد بود.