

## نقش رهبری عقل گرا در افزایش عملکرد شغلی: شواهد برگرفته از بخش گردشگری

### مصر

#### نکات مورد تاکید

- این مقاله به بررسی نقش رهبری عقل گرا در رابطه بین سبک های رهبری و رضایتمندی شغلی می پردازد.
- از نمونه ای مشتمل بر ۵۰۵ آژانس مسافرتی مشغول به کار در بخش گردشگری مصر نظرسنجی به عمل آمد.
- مدل سازی رابطه ساختاری حداقل مربع نسبی برای تحلیل داده ها به کار رفت.
- این مقاله پی می برد که تمامی سبکهای رهبری تاثیر مثبتی بر رضایتمندی کارکنان ندارند .
- این مقاله نشان می دهد که رهبری عقل گرا در ازای تاثیر سبک های رهبری و رضایتمندی شغلی واسطه گری می کند.

**چکیده:** این مقاله به بررسی نقش مداخله گری رهبری عقل گرا در رابطه بین سبک های رهبری و عملکرد تیمی کارکنان در زمینه آژانس های مسافرتی می پردازد. با توجه به نظریه رهبری و مدل رهبری راهبردی مدل یکپارچه ای را مطرح می کنیم که به بررسی روابط بین چهار سبک رهبری متمایز و تاثیر آنها بر رضایتمندی کارکنان و عملکرد تیمی از طریق نقشه واسطه رهبری عقل گرا می پردازند. با استفاده از داده های جمع آوری شده از 505 آژانس مسافرتی مشغول به کار در مصر، نشان می دهیم که تمامی سبک های رهبری تاثیر مثبتی بر رضایتمندی کارکنان ندارند. همچنین نشان می دهیم که تاثیر مثبت از طریق شکل گیری رهبری عقل گرا رخ می دهد. یافته های ما دارای مفاهیم مهمی برای جامعه تحقیقاتی و آژانس های مسافرتی اند.

**کلیدواژه:** رهبری عقل گرا، آژانس های مسافرتی، رضایتمندی شغلی، گردشگری، مصر .

رهبری مولفه مهم و پویا رضایتمندی کارکنان و عملکرد سازمانی محسوب می‌گردد. رهبری موثر قبل از رضایتمندی شغلی کارکنان واقع می‌گردد، که عامل حیاتی برای موفقیت سازمانی محسوب می‌گردد. «رهبری» به عنوان فرایند کارایی اجتماعی تعریف می‌گردد که از طریق آن رهبر به بررسی، جستجو و تحریک مشارکت اختیاری پیروان می‌پردازد و تلاش می‌کند که به منافع و اهداف سازمانی دست یابد. در این راستا، رهبر موفق بر طرفداران به شیوه مطلوب تاثیر می‌گذارد تا به طور سودمند به اهداف مشترک سازمانی دست یابند. نانچوندسواراوامی و اسوامی رهبر را به عنوان فردی تعریف کردند که پیروان خود را به نمایندگی می‌فرستد، انگیزه می‌بخشد، تحرک می‌بخشد، تجهیز می‌کند و بر آنها تاثیر می‌گذارد تا به اهداف سازمانی تعیین شده دست یابند. به هر حال طرفداران تصمیم گرفتند از رهبران خود نه فقط به خاطر اقتدار رسمی رهبری بلکه به خاطر ماهیت استثنایی و فوق العاده وی اطاعت کنند. از این رو مسئله بسیار پذیرفته شده وجود دارد که رهبری موفقیت آمیز به انواع مختلف ویژگی‌های سبک رهبری بستگی دارد. موفقیت رهبری با یک سری ویژگی‌های خاص قید و شرط بندی نمی‌گردد بلکه در عوض با سبک‌های رهبری مختلف تعیین می‌گردد. این سبک‌های رهبری پیش‌بینی کننده حائز اهمیت رضایتمندی شغلی کارکنان و پس از آن عملکرد کاری می‌باشند. به هر حال، ادبیات موجود درباره این ارتباط‌ها جامع نیست. سیم و یاپ معتقدند که سبک رهبری مناسب و بهینه‌ای وجود دارد که به نفع رهبران در تمامی شرایط عمل کرده و تعیین بهترین سبک رهبری برای دستیابی به رضایتمندی کارکنان و عملکرد سازمانی بهتر دشوار است. مهم‌تر آنکه نظریه رهبری راهبردی نوپدید نشان دهنده آن است که تاثیر مثبت سبک‌های رهبری از طریق مداخله گری عقل و خرد رخ می‌دهد و هیچ شواهد تجربی به وضوح از این ادعاها پشتیبانی به عمل نیاورده‌اند. لذا سوالات مهمی مطرح می‌شوند، از جمله اینکه چه نوع سبک رهبر شرح دهنده رضایتمندی کارکنان است؟ و چگونه عقل و خرد می‌تواند در این رابطه مداخله گری کند؟

تحقیق حاضر با توجه به نظریه رابطه مندی، و مدل رهبری راهبردی، سعی دارد به این دو سوال با بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری مختلف (یعنی تحول‌گرا، اخلاقی، اقتداآمیز و رویا‌گرای)، رضایتمندی کارکنان و عملکرد تیمی از طریق نقش واسطه رهبری عقل‌گرا پاسخ دهد. این مقاله به بررسی این مسئله

در بین آژانس های مسافرتی مصر پرداخته و در صدد آن است که به گردشگری و ادبیات رهبری با موارد زیر کمک کند: 1- تاکید بر روابط بین سبک های رهبری مختلف، 2- کشف نقش مفهوم جدید رهبری عقل گرا بر مبنای مدل رهبری رهاپردی بوول و هوجبرگ. علاوه بر این، یافته های تحقیق مفاهیم مهمی برای رهبران آژانس های مسافرتی در مصر، خاورمیانه، ناحیه آفریقای شمالی و رابطه مندی بین سبک های رهبری مختلف، رضایتمندی شغلی و نقش عقل در این روابط به همراه دارد.

این مقاله طبق زیر ساختار بندی شده است: بخش بعد به توضیح زمینه گردشگری مصری پرداخته و بر نیاز به تحقیقات در این زمینه اصلی درون کشور تاکید دارد. لذا چارچوب نظری و فرضیه ها شکل گرفته و در پس آن مرمر بر روش های تحقیق و یافته ها حاصل می گردد. سرانجام نتایج بحث شده و نتیجه گیری ها گرفته می شوند.

## 2- بخش گردشگری مصر

بخش گردشگری مصر به عنوان موتور اصلی رشد اقتصاد مصر، منبع مهم تبادلات خارجی و مولد عمده مشاغل مستقیم و غیر مستقیم می باشد. گردشگری در مصر به حدود 70 نوع خدمات تغذیه دهنده و صنایع مکمل مربوط بوده و باز نمود تقریبی 40٪ از صادرات غیر کالا در مصر می باشد. رونق گردشگری تاثیر زیادی بر رشد اقتصادی مصر داشته است. در اکثر حالات، مصر را می توان نمونه کامل پیامد اقتصادی مثبت گردشگری دانست که به نظر می رسد بر تاثیرات منفی غلبه دارد. گردشگری یکی از مهمترین قطب های اقتصاد مصر به شمار می رود. برای نمونه، در سال 2013 بخش گردشگری حدود 12.6٪ از نیروی کار مصر را جذب نمود که تقریباً به 14.7 میلیون گردشگری خدمات رسانی می نمودند و درآمد بالغ بر حدود 19 میلیارد فراهم ساخت. به هر حال مصر ثبت درآمد گردشگری بالغ بر 6.1 دلار میلیارد در سال 2015 داشت، همانطور که تعداد گردشگرها تا 9.3-6٪ کاهش یافت و تعداد کل شب های گردشگر تا 14٪ افت کرد.

آژانس های مسافرتی به عنوان سهامدار عمده در بخش گردشگری بخش اساسی رشد و موفقیت این بخش می باشند. آنها به طور فزاینده به عنوان قدرتمند ترین و تاثیرگذارترین بازیکن درون این بخش از طریق

نقش خود به عنوان نماینده فروش در توزیع بسته های تعطیلات و مقاصد محسوب می گردند. از طرفی دیگر، شواهد برگرفته از ادبیات منابع انسانی رابطه وضوحی بین عملکرد این فراهم کنندگان خدمات و رضایتمندی کلی شغلی آنها برقرار می سازند. در این راستا، فرد می تواند به نفع اهمیت میزان رضایتمندی شغلی آژانس های مسافرتی به عنوان عامل عملکرد و رشد این بخش، استدلال کند. بدین دلیل مطالعه حاضر تلاش دارد به بررسی تاثیر سبک های رهبری بر رضایتمندی شغلی آژانس های مسافرتی مصری و عملکرد تیمی بپردازد.

### 3- پیش زمینه نظری و شکل گیری فرضیه ها

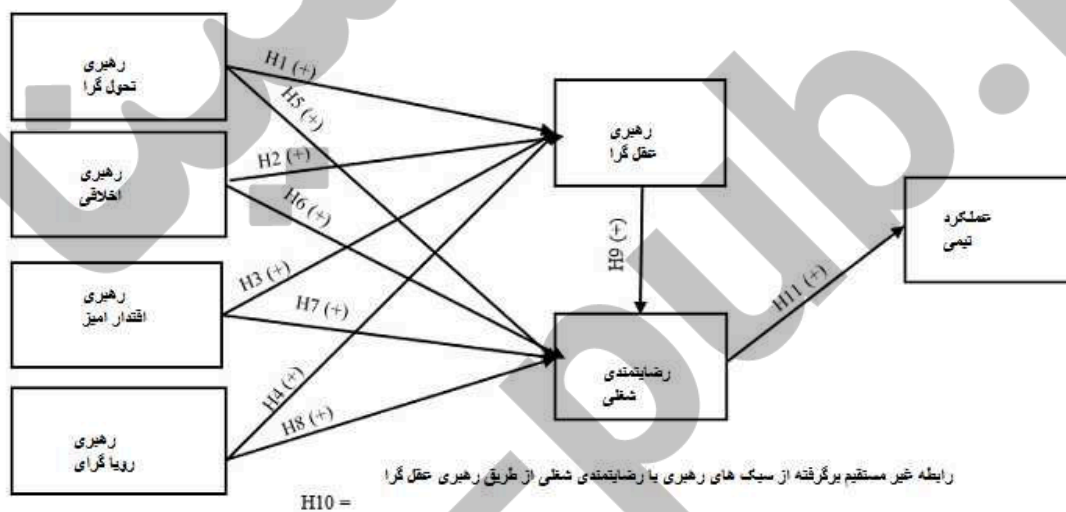
این مقاله ضمن بررسی رابطه مندی بین سبک های رهبری مختلف و رضایتمندی شغلی، مدل رهبری راهبردی را گسترش داده و رضایتمندی شغلی را به عنوان پیامد احتمالی شامل می گرداند که برگرفته از فعالیت های رهبری ارتقا یافته می باشد. این مدل به بررسی انواع مختلف سبک های رهبری پرداخته و مفوم عقل و خرد را در نظریه رهبری شامل می سازد. پارکو تروپیکلز و دگازمن معتقدند که شامل سازی رهبری عقل گرا به منزله گسترش علاقه فزاینده به عقل و خرد با آزمون مدلی است که تاثیر سبک های رهبری تحول گرا، رویاگرایی، اقتداآمیز و اخلاقی را بر شکل گیری رهبری عقل گرا توصیف می کند. به طور خلاصه، این مقاله سعی دارد به لحاظ تجربی نقش واسطه عقل را در روابط بین سبک های رهبری و رضایتمندی شغلی و عملکرد تیمی درون بخش گردشگری مصر آزمایش نموده و تایید کند. مهم تر آنکه این مقاله رویکرد جامعی داشته و به بررسی تاثیر همزمان چهار شکل مختلف سبک های رهبری در شرح شکل گیری رهبری عقل گرا و رضایتمندی شغلی اتخاذ می کند. بررسی تاثیر این سبک ها به طور همزمان به مقایسه تاثیر این سبک ها کمک نموده و لذا تازگی این مقاله را ارتقا می دهد. چارچوب مفهومی تحقیق و فرضیه ها در شکل 1 نشان داده می شوند.

#### 1-3 سبک های رهبری و قابلیت رهبری عقل گرا

وبستر عقل را به عنوان قابلیت در پرداختن به تجارب حساس زندگی جهت مسیرنمودن شکل گیری خود و دیگران تعریف نمود. رهبری عقل گرا بر طبق نظر مک کن، گریوز و کاکس «شامل ترکیبی از آگاهی از

اطراف و پیرامون محیط کار و توانایی در پیش بینی پیامدها دورن محیط پویا ... توانایی درک اصول پویا سازمانی و ربط دهی پیامدهای منطقی بر اساس سرنخ های محیطی است. « مک کنا، رونی و بوول معتقدند که ارزش های رهبری و دیدگاه رویاگرایی، اخلاقی و تحول گرا ویژگی های اساسی شکل گیری نوع عقل گرا محسوب می گردند. علاوه بر این، پارکو-تروپیکالز و دگازمن نشان دادند که: 1- هر یک از چهار نوع رهبری دارای تاثیر مثبت بالوقه بر شکل گیری رهبری عقل گرا می باشند. 2- کیفیت های اقتدار آمیز بالا مدیران می تواند منجر به قابلیت بالا برای رهبری عقل گرا گردد و 3- رهبری تحول آمیز و رویاگرایی به نظر می رسد که تاثیر قوی بر شکل گیری رهبری عقل گرا داشته باشند. به همین منوال، سبک های رهبری قبلی (تحول گرا، رویاگرایی، اخلاقی و اقتدار آمیز) انتظار می رود که منجر به شکل های رهبری عقل گرا شوند. در زیر به بررسی مفصل این مسئله می پردازیم.

شکل 1- چارچوب مفهومی و فرضیه ها- بر اساس بوول و هوجبرگ و پارکو-تروپیکالز و دگازمن



### 1-3-3 رهبری تحول گرا و شکل گیری رهبری عقل گرا

سبک رهبری تحول گرا بر طبق ساروس، کوپر و سانتورا به عنوان رفتار رهبران تعریف می گردد که زبردست ها را انگیزه می بخشد تا اهداف و منابع سازمانی را تشخیص داده و دست یابند و اینکه توانایی انگیزه دهی به زبردستان فراتر از سطوح پیش بینی شده عملکرد کاری داشته باشند. طبق نظر ساروس با همکاران، سبک رهبری تحول گرا دارای مشخصه های تاثیر، انگیزه معنوی، انگیزه هوش و تحریک می باشد. به همین منوال، زبردستان حس مشارکت و پاداش فردی از طریق کار و بهره وری شغلی دارند. لذا

رضایتمندی و تلاش مازاد ارتقا می یابد. طبق نظر وانگ، تسای و تسای، رهبری تحول گرا دارای چهار ویژگی است: انگیزش ( ایجاد نگر جذاب و یادآور)، تحریک ادراکی ( تشویق فعالیت و نوآوری پیروان)، تاثیر کامل ( مدل سازی تاثیر اقتدار امیز) و ملاحظات فردی ( آموزش و نظارت). رهبران در سبک تحول گرا دارای توانایی تغییر نگرش های سازمانی و ارزش های آن هستند. بر طبق نظر لوو، کروک و سیواسبرامانیام شواهد قوی وجود دارد که سبک رهبری تحول گرا به طور سازمانی موثر بوده و این نتیجه برای عقل کاربردی مهم است. به علاوه پارکو-تروپیکالز و د گازمن معتقد بودند که رهبران هر چه سبک رهبری تحول گرا را بیشتر تمرین کنند، صلاحیت آنها برای رهبری عقل گرا بالاست. لذا، فرضیه زیر مطرح می شود:

فرضیه 1- رهبری تحول گرا شکل گیری رهبری عقل گرا را ارتقا می دهد.

### 2-1-3 رهبری اخلاقی و شکل گیری رهبری عقل گرا

سبک رهبری اخلاقی به عوان نشان دادن رفتار مناسب و هنجار بنیاد از طریق کارهای فردی و روابط بین فردی و جریان اندازی این رفتار به زیردستان از طریق ارتباطات دو طرفه، تحکیم و تصمیم گیری تعریف می گردد. بر طبق نظر دار، سبک رهبری اخلاقی به حقوق و شان پیروان احترام می گذارد. براون با همکاران نشان دادند که سبک های رهبری اخلاقی به رفتار با ملاحظه، اعتماد، وجدانیت در رهبر، برابری تعاملی و رهبری اقتدار امیز اجتماعی مربوط می گردد. پارکو-تروپیکالز و د گازمن معتقدند که خرد رهبران نشانه رهبر با مسئولیت می باشد. آنها همچنین انتظار داشتند که رهبران بیشتری سبک رهبری اخلاقی را درک نموده و تمرین می کنند و هر چه توانایی رهبری عقل گرا بالا باشد، این نگرش بیشتر است و به این نتیجه رسیدند که رهبری اخلاقی تاثیر عمده و مثبتی بر شکل گیری رهبری عقل گرا دارد و لذا فرضیه زیر را مطرح می کنیم:

فرضیه 2: رهبری اخلاقی شکل گیری رهبری عقل گرا را ارتقا می دهد

### 3-1-3 رهبری اقتدار امیز و شکل گیری رهبری عقل گرا

بر طبق نظر هاوس با همکاران، رهبران با اقتدار زیردستان را انگیزه بخشیده و تحریک می کنند که به از خود گذشتگی فردی دست یابند به منظور اینکه ماموریت بیان شده از جانب رهبر را تحقق بخشیده و فراتر از

وظیفه عمل کنند. میکالز، استگمیر و سونتاک تاکید نمودند که تفاوتی بین نظریه های رهبری سنتی وجود دارد که بر فرایندهای منطقی تاکید دارد و رهبری اقتدار آمیز که بر هیجانات و ارزش ها متمرکز است نقش حیاتی رفتار نمادین و تاثیر اساسی رهبر در معناداری سازی رویدادها برای زیردستان تشخیص می دهد. واژه اقتدار که معنای اولین آن پاداش و استعداد است معمولا برای رهبران به کار می رود که با تاثیر خود می توانند زیردستان را به تحقق کارها سوق دهند. لذا رهبری که دارای اقتدار است دیدگاه واضحی را بیان نموده و نشان می دهد که چگونه این نگرش را انجام دهد در حالی که از ارتباطات اقتدار آمیز استفاده می کند. چون اقتدار رابطه بوده و مشخصه فردی رهبران نیست، اقتدار به درک زیردستان بستگی دارد. در نتیجه رابطه اقتدار آمیز را می توان تعریف نمود، بر طبق نظر هاوس با همکاران، «اقتدار همان توانایی رهبر برای اعمال تاثیر شدید بر عقاید، ارزش ها، رفتار و عملکرد سایرین از طریق رفتار خود، عقاید و نمونه بارز فردی است. بوول و هوجبرگ اظهار نمودند رهبری که دارای هوش اجتماعی بالا بوده و باقتدار در نظر گرفته می شود هوش مدیریتی بالاتری از خود نشان می دهد نسبت به رهبری که هوش اجتماعی بالایی دارد اما اقتدار ندارد. علاوه بر این، پارکو-تروپیکالز و د گازمن معتقدند رهبری که دارای ویژگی های اقتدار آمیز است به صلاحیت بیشتر به ازای رهبری عقل گرا دست می یابد. به همین منوال، فرضیه زیر مطرح می گردد:

**فرضیه 3:** رهبری با اقتدار شکل گیری رهبری عقل گرا را ارتقا می دهد.

#### 3-1-4 رهبری رویاگرا و شکل گیری رهبری عقل گرا

رهبری رویاگرایی بر طبق نظر کلتن توانایی رهبر در برقراری تاثیر بر افراد جهت دستیابی به مجموعه اهداف به ازای گروه فعالیت ها و انتقال این توانایی به زیر دستان خود می باشد. طبق این تعریف، رهبر رویاگرایی باید دارای قابلیت انگیزه بخشی، چالش و راهنمایی بوده و به طرفداران تفویض قدرت نموده و دارای مهارت و دانش جهت ساختار بندی واقعیت جدید باشد وی باید مجهز به این توانایی باشد که آینده بهینه و مطلوب به تصویر بکشد و بتواند این موارد را پدید آورد. ایده اساسی بر طبق نظر جنگ و اوری آن است که رهبران رویاگرایی می توانند این نظر را داشته باشند که از کارایی بالایی برخوردار بوده و نگاهی به آینده ایده آل دارند تا به موفقیت در جهت گیری مطلوب دست یابند. سبک رهبری رویاگرایی دارای نگرش هایی به

نیازها و ارزش های زیردستان بوده و می توانند بیانیه نگرش مطرح سازند که بازخورد آن نیازها و ارزش ها باشد. پارکو-تروپیکالز و دو گازمن پیشنهاد دادند که ویژگی رهبری رویاگرای بالا به طور موفقیت آمیز منجر به شکل گیری رهبری عقل گرا می گردد. به علاوه گوییا و توماس معتقدند بودند که ظرفیت رویاگرایی رهبر ویژگی اساسی رهبر راهبردی عقل گرا می باشد. لذا مطرح می کنیم:

فرضیه 4: رهبری رویاگرایی شکل گیری رهبری عقل گرا را ارتقا می دهد.

## 3-2 سبک های رهبری و رضایتمندی شغلی

### 3-2-1 رهبری تحول گرا و رضایتمندی شغلی

یافته های مطالعات قبلی نشان می دهند که رهبری تحول گرا دارای تاثیرات مثبت و عمده بر رضایتمندی شغلی کارکنان می باشد. برای نمونه، وون با همکاران نشان دادند که رهبری تحول گرا دارای رابطه قوی و مثبت با رضایتمندی شغلی کارکنان است. به علاوه، بوشرا، احمد و نویید، نشان دادند که سبک رهبری تحول گرا تاثیر مثبتی بر رضایتمندی شغلی کارکنان دارد. نانجوندس و آراسوامی و اسوامی نتیجه گرفتند که رضایتمندی شغلی و رضایتمندی کلی به طور شدید با سبک رهبری تحول گرا پیش بینی می گردد. همین یافته ها نیز از سوی جیوتی و باثو، سلیم، منیر، رحمان، مالیک و مامور مطرح شدند. لذا، محققان این بحث ها را با آژانس های مسافرتی به اشتراک گذاشته و فرضیه زیر را مطرح می کنند:

فرضیه 5: رهبری تحول گرا رضایتمندی شغلی کارکنان را افزایش می دهد.

### 3-2-2 رهبری اخلاقی و رضایتمندی شغلی

محققان زیادی به مطالعه سبک رهبری اخلاقی در زمینه مدیریت و رفتار سازمانی پرداخته اند. کیم و بریمر نشان دادند که رهبری اخلاقی مدیران رابطه مثبتی با رضایتمندی شغلی مدیران میانه دارد. بر طبق نظر ساری و جاج، رضایتمندی شغلی کارکنان به رفتار، انگیزه و پیامدهای فزون یافته کارکنان مرتبط می باشد. علاوه بر این، زیر، اردوگان و باسار رابطه مثبتی بین رهبری اخلاقی و رضایتمندی شغلی کارکنان نشان دادند. قارودی، ماد و قربان نتیجه گرفتند که رهبران به خاطر سبک رهبری اخلاقی به عنوان الگو در



سازمان های مرتبط خود شناخته می شوند و پیروان آنها معمولاً راضی بوده و متعهد اند که می تواند منجر به کاهش قصد ترک سازمان گردد. طبق این بحث، فرضیه زیر مطرح می گردد:

فرضیه 6: رهبری اخلاقی رضایتمندی کارکنان را افزایش می دهد.

### 3-2-3 رهبری بااقتدار و رضایتمندی شغلی

شامیر، هاوس و ارتور خاطر نشان کردند که سبک رهبری بااقتدار رابطه مثبت و قوی با رضایتمندی زبردست دارد. لیان، تانزن و چی، سیسرو و پیرو و سمونای و کریشنان یافته های مشابهی را گزارش نمودند و گزارش نمودند که سبک رهبری بااقتدار رابطه ای مثبت با رضایتمندی شغلی کارکنان دارد. علاوه بر این زیر با همکاران به رابطه ای مثبت بین رهبری بااقتدار و رضایتمندی شغلی از طریق درک کارکنان از سازمان پی بردند. والکس، پاناگولوس و راپ تایید کردند که سبک رهبری اقتدار آمیز رضایتمندی شغلی را ارتقا می دهد. مطالعه اخیر سان، گرگن، الیوا و گرین نشان داد که رفتارهای رهبری اقتدار آمیز تاثیر قوی و مثبت بر رضایتمندی شغلی کارکنان دارد. لذا مولفین فرضیه زیر را پیشنهاد می دهند:

فرضیه 7: رهبری اقتدار آمیز رضایتمندی شغلی کارکنان را ارتقا می دهد.

### 3-2-4 رهبری رویاگرایی و رضایتمندی شغلی

دوبرین خاطر نشان نمود که «رهبران رویاگرایی تاثیرات مثبتی بر بازدهی پیروان دارند که منجر به میزان اعتماد بالا به رهبر شده، تعهد ارتقا یافته در قبال رهبر، سطح عملکرد بالا در بین طرفداران و عملکرد سازمانی و کلی بالا می گردد.» بر طبق نظر ریاض و هاید، کارکنانی که با رهبران رویاگرایی کار می کنند، سطح بالایی از رضایتمندی شغلی را در خود می پروراندند. مطالعه چیمبا، اکرم و جاود نشان داد در شرکت هایی که در آن مدیران دارای ویژگی های رهبری رویاگرایی اند، در کل کارکنان از مدیران خود رضایت دارند که در عوض رضایتمندی شغلی کلی آنها را ارتقا می دهد. علاوه بر این، یریک و بالتاسی معتقدند که مهم ترین ویژگی رهبری که بر رضایتمندی شغلی تاثیر می گذارد، رهبری رویاگرایی می باشد. لذا فرضیه زیر را مطرح می کنیم:

فرضیه 8: رهبری رویاگرایی رضایتمندی شغلی کارکنان را ارتقا می دهد.

### 3-3 شکل گیری رهبری عقل گرا و رضایتمندی شغلی

تحقیقات موجود رابطه واضحی بین سبک های رهبری و رضایتمندی شغلی نشان داده اند. برای مثال، ویژگی رهبری تحول گرا از جمله تفویض اختیار و نگرش عوامل پیش بینی کننده برجسته رضایتمندی کارکنان و عملکرد کاری می باشند. به طور مشابه در صنعت مهمانداری، شواهد اخیر نشان داده اند که رهبری تحول گرا که از طریق اقتدار، انگیزه، تحریک هوش و مفهوم فردگرایی مفهوم سازی می گردد، سلامت کارکنان را به طور عمده ارتقا می دهد. رفتار رهبران تحول گرا منجر به افزایش در کارایی و بهره وری کارکنان می گردد که در عوض کیفیت حیات کاری و رضایتمندی کارکنان را ارتقا می دهد.

به هر حال، در مقاله حاضر، معتقدیم که این رابطه با شکل گیری رهبری عقل گرا واسطه گری می گردد. در واقع در پی مفهوم سازی بوول و هوجیبرگ از رهبری عقل گرا به عنوان یکی از عوامل تعیین کننده کارایی رهبری راهبردی، معتقدیم که بخشی یا تمامی تاثیرات سبک های رهبری از جمله تحول گرا، اقتدار آمیز، رویاگرایی و اخلاقی بر رضایتمندی کارکنان با شکل گیری قابلیت رهبری عقل گرا واسطه گری می شود. در حالی که مطالعه اخیر تایید نمود که رهبری عقل گرا به عنوان پیامد مستقیم ویژگی های سبک های رهبری می باشد، هیچ مطالعه ای برای آزمودن نقش واسطه رهبری عقل گرا به عنوان عامل تعیین کننده کارایی رهبری راهبردی صورت نگرفته است. در این مقاله فرض می کنیم که در کنار تاثیر مستقیم نهادینه بین ویژگی های سبک رهبری و رضایتمندی شغلی کارکنان، رهبری عقل گرا احتمالاً به طور نسبی یا کامل در این رابطه واسطه گری می کند. لذا این تحقیق مطرح می سازد که:

فرضیه 9: شکل گیری رهبری عقل گرا رابط های مثبت با رضایتمندی شغلی کارکنان دارد

فرضیه 10: شکل گیری رهبری عقل گرا در ارتباط بین سبک های رهبری و رضایتمندی شغلی کارکنان واسطه گری می کند.

### 3-4 عملکرد شغلی و رضایتمندی شغلی

گالپ، کلین و جیانگ معتقدند که به ازای سازمان های موفقیت آمیز، کارکنان رضایتمند مورد نیاز اند در حالی که رضایت شغلی ضعیف می تواند مانع گردد که سازمان به اهداف خود دست یابد. از پیری رضایتمندی

شغلی را چنین تعریف می کند که افراد چه حسی درباره محیط شغلی خود و جوانب گوناگون آن دارند. بر طبق نظر ارزش و فرهد، رضایتمندی شغلی کارکنان مولفه عمده ای است که بر دستیابی هدف و عملکرد سازمانی تاثیر می گذارد. سوزا-پوزا به این نتیجه رسید که رضایتمندی کارکنان عامل انگیزشی مهمی در دستیابی به عملکرد کارکنان و بهره وری می باشد. نسیم، شیخ و مالیک نشان داده اند که رابطه ای غیر مستقیم بین موفقیت سازمانی و رضایتمندی کارکنان وجود دارد. علاوه بر این پوش پاکوماری خاطر نشان نمود که رابطه ای مثبتین رضایتمندی شغلی و عملکرد کارکنان وجود دارد. به همین منوال، نتایج جاوید، جلوچ و حسن نشان داد که رابطه مثبت و عمده بین رضایتمندی شغلی کارکنان و عملکرد شغلی وجود دارد. لذا، مولفین فرضیه زیر را مطرح می کنند:

فرضیه 11: رضایتمندی شغلی کارکنان منجر به عملکرد تیمی بالاتر می گردد.

#### 4- روش ها

برای آزمودن فرضیه ها، مطالعه اخیر به نظرسنجی 505 گروه الف) آژانس های مسافرتی مشغول به کار در مصر پرداخت. آژانس های مسافرتی گروه الف افراد باصلاحیت در کارکرد جهانی در ازای فعالیت های گردشگری درون مرزی و برون مرزی می باشند. گروه الف چارچوب نمونه اصلی در این تحقیقات است چون همانطور که در انجمن آژانس های مسافرتی مصری گفته شد، 1229 گروه الف آژانس های مسافرتی در مصر وجود دارند که در قاهره واقع شده اند. با توجه به تراکم بالا در قاهره، و انتشار جغرافیایی در سراسر مصر، هزینه های عمده، زمان و مشکلاتی در جمع آوری پرسشنامه ها در خارج از قاهره وجود داشت. در نتیجه به عنوان چارچوب نمونه، تمرکز در گروه الف آژانس های مسافرتی 1229 واقع در قاهره -مصر بود. این مطالعه به طور تصادفی نمونه 600 آژانس های مسافرتی را انتخاب کرد. پرسشنامه ها به طور رو در رو توزیع گردید. جمع آوری داده ها بین ژوئن و ژوئیه 2016 صورت گرفت. دو دستیار پژوهش بدین منظور استخدام شدند. در کل 512 نسخه جمع آوری گردید که از آن 505 مورد قابل استفاده و 7 مورد نامعتبر بودند. در کل طبق جدول 1، کارکنان شامل شده در نمونه عمدتاً 26-35 ساله بودند (62.2٪) که پس از آنها رده سنی 16-25 قرار داشت (27.1٪). در مورد جنسیت آنها، بخش زیادی از مردها ثبت شدند (حدود

84٪). این مسئله در خاورمیانه بسیار رایج است که در آن جمعیت مرد معمولاً در نیروی کار غالب است. در کل اکثر آژانس‌های مسافرتی حداقل دارای مدرک کارشناسی بودند (93.3٪).

در نهایت، برای بررسی یک سو نگرشی روش رایج، آزمون موقت با استفاده از یک عامل هرمن اعمال گردید. در این راستا عامل نخست کمتر از 50٪ بحرانی را شامل ساخت. لذا، هیچ علائم عمده‌ای از روش رایج خاطر نشان نگردید.

#### 1-4 اندازه گیری ها

سبک‌های رهبری با استفاده از آیت‌های ترکیب یافته از جانب پارکو-تروپیکالز و دگازمن بر مبنای منابع متنوع قبلی اندازه‌گیری شده‌اند. ابزارهای سنجش رهبری تحول‌گرا ابتدا بر اساس آثار پادساکوف، مک‌کنزی، مرمن و فتر بودند در حالی که آیت‌های رهبری اخلاقی برگرفته از اثر براون با همکاران بود. سنجش رهبری اقتدار آمیز برگرفته از اثر کانگر با همکاران و آیت‌های رهبری رویاگرایی برگرفته از اثر رافرتی و گریفین بود. به‌طور مشابه، عملکرد تیم با استفاده از مقیاس 5 آیت‌های تحلیل گردید که بهبود یافت و توسط کانگر با همکاران بهبود یافت. رضایتمندی شغلی با استفاده از مقیاس 8 آیت‌های ارزیابی گردید. تمامی این آیت‌ها در مقیاس لیکرت 5 امتیازی در دامنه کاملاً موافق یا کاملاً مخالف ارزیابی شدند. جزئیات کامل در ضمیمه فراهم گردیده است.

#### 2-4 متغییرات کنترل

این مطالعه تحصیلات، سن، جنسیت، وضعیت شغلی کارکنان، دوره کاری تحت ناطین اخیر، دوره کاری کارفرمایان اخیر و دوره کاری از طریق شغل را کنترل نمود. بر طبق نظر مصدقارد و فردوسی این سنجش‌های اماری به‌طور عمده بر واریانس در رضایتمندی شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد. به‌طور مشابه، مطالعه واپسیرا، کالای و تانوی نشان داد که صلاحیت‌های علمی به‌طور عمده به رضایتمندی شغلی مربوط بودند.

#### 5- تحلیل

برای آزمودن فرضیه‌ها، از مدل‌سازی رابطه ساختاری مربع حداقل نسبی مبتنی بر رگرسیون از اسمارت پی‌ال‌اس 21-3 استفاده کردیم. انتخاب رویکرد مبتنی بر واریانس به سه دلیل مناسب بود. نخست آنکه

مدل سازی رابطه ساختاری مربع حداقل نسبی مبتنی بر رگرسیون رویکرد توصیه شده است هنگامی که تحقیقات حاوی شکل گیری نظریه است. مقاله حاضر تلاش اولیه ای مطرح می کند تا به بررسی نقش رهبری عقل گرا در زمینه متمایز آژانس های مسافرتی بپردازند. این مقاله این مفهوم نظری توسعه می دهد و رهبری خرد گرا را به رضایتمندی کارکنان و عملکرد رابط می دهد و لذا شامل شکل گیری نظریه است.

جدول 1  
ویژگی های نمونه

ویژگی ها	درصد
سن	
16-25	27.1%
26-35	60.2%
36-45	9.5%
46-55	2.2%
بالای 55	0.8%
جنسیت	
مرد	83.8%
زن	16.2%
تحصیلات	
مدرک کارشناسی	93.3%
مدرک دیپلم	2.6%
مدرک فوق لیسانس	2.8%
مدرک دکتری	0.0%
سایر	1.4%

دوم اینکه، مدل سازی رابطه ساختاری مربع حداقل نسبی مبتنی بر رگرسیون روش ترجیح داده شده برای پیش بینی می باشد. بر خلاف مدل سازی رابطه ساختاری، رویکرد مدل سازی رابطه ساختاری مربع حداقل نسبی مبتنی بر رگرسیون به طور عمده متمرکز بر شرح واریانس در متغیر وابسته می باشد و به ارزیابی واریانس کل در شاخص های مشاهده شده به جای تناسبات بین شاخص ها می پردازد. مدل سازی رابطه ساختاری مربع حداقل نسبی مبتنی بر رگرسیون برای دستیابی به این هدف پیش بینی شده توضیح را به حداکثر می رساند و امتیازات متغیر نهان تولید می کند که به طور مشترک افراد باقی مانده را به حداقل می رساند. این رویکرد مدل مسیر را برآورد می کند که مقادیر  $R^2$  ساختارهای هدف را به حداکثر می رساند و امکان پیش بینی پیامد متغیرات نهان دورن را با ارزیابی مقادیر  $Q^2$  استون-گیسر برقرار می سازد. این ویژگی ها برای تحقیقات مد نظر حائز اهمیت اند چون تمرکز مقاله بر این موارد است 1- تعیین

سبک های عمده که شرح دهنده رهبری عقل گرا در زمینه مصر و 2- شرح رضایتمندی کارکنان از طریق شکل گیری رهبری عقل گرا.

آخر اینکه الگوریتم حداقل مربع نسبی به طور ویژه متناسب با مدل های پیچیده است. در اینجا مدل یکپارچه مطرح شده شامل هفت ساختار است که هر کدام دارای چند آیت می باشد. این محیط پیچیده ای است و لذا متناسب با کاربرد مدل سازی رابطه ساختاری مربع حداقل نسبی مبتنی بر رگرسیون می باشد. مدل سازی رابطه ساختاری مربع حداقل نسبی مبتنی بر رگرسیون هنجاربنیادی را فرض نکرده و شامل ارزیابی دو مدل متمایز بیرونی (مدل سنجش) و داخلی (مدل ساختاری) می باشد. به طور خلاصه، مورد قبلی متمرکز بر رابطه بین ساختارها و شاخص های آن می باشد در حالی که مورد دوم درباره روابط بین ساختارها می باشد. در زیر به ارزیابی این دو مدل می پردازیم.

### 1-5 مدل سنجش

برای ارزیابی کیفیت سنجش ابزارهای به کار رفته در این مطالعه، (یعنی مدل ساختاری)، این مقاله به بررسی پایایی و اعتبار تمامی ساختارها می پردازد. اعتبار ساختار از طریق آلفا کرونباخ و کامپوزیت بررسی گردید. از طرفی دیگر، پایایی ساختارها از طریق وزن باری آیت ها و واریانس متوسط استخراج شده به ازای پایایی همگرا و ریشه مربع میانگین واریانس استخراج شده به منظور تایید متمایز ارزیابی شدند. مسائل همسویی نیز با استفاده از عامل استخراج شده واریانس به ازای تمامی ساختارها بررسی شدند. طبق جدول 2 اعتبار کامپوزیت و ضرایب آلفا کرونباخ حداقل مقدار 7/0. بری اعتبار ابزارهای خوب را دارا هستند. به طور مشابه جدول 2 و 3 نشان دهنده اعتبار خوب برای تمامی ساختارهای شامل شده در این مقاله می باشند. در اینجا تمامی واریانس های میانی استخراج شده مینیمم مقدار 5/0. به ازای پایایی همگرا دارا بوده و تمامی وزن آیت ها فراتر از آستانه 5/0. بود.

در مورد اعتبار متمایز، جدول 3 نشان می دهد که ریشه مربع واریانس های میانی استخراج شده تمامی متغییرات فراتر از هر نوع دیگر تناسبات مشتمل بر آن ساختار می باشد. سرانجام آنکه جدول 2 نشان می

دهد که تمامی ضریب واریانس استخراج شده کمتر از 5 بودند بدین معنا که انحراف چند سویی یا انحراف روش مشترک وجود نداشت.

## 5-2 مدل ساختاری

ارزیابی مدل سنجش اعتبار و پایایی تمامی ساختارهای شامل شده در این مقاله را تایید نمود. در نتیجه، این مقاله طبق تجلیل مدل ساختاری پیش می رود. شکل 2 فراهم کننده ضرایب مسیر بتا و مقادیر  $p$  مدل فعلی می باشد.

نتایج نشان می دهند که در بین چهار سبک رهبری، فقط سبک های رهبری رویاگرایی، اقتدار آمیز و اخلاقی دارای تاثیر مثبت و برجسته بر شکل گیری رهبری عقل گرا هستند. در حالی که رهبری روایا گرایی دارای بیشترین تاثیر در پی آن رهبری اقتدار آمیز و اخلاقی با تاثیر نسبتا کم همراه بوده اند. در مقابل رهبری تحول گرا تاثیر عمده ای بر شکل گیری رهبری عقل گرا نداشته است. در اینجا، فرضیه 1 رد می شود در حالی که فرضیه 2 و 3 و 4 پذیرفته می شوند. در مورد تاثیر مستقیم این چهار سبک بر رضایتمندی شغلی، در حالی که رهبری رویاگرایی تاثیر مثبت متعادل دارد، سبک های رهبری تحول گرا، اخلاق مداری و اقتدار آمیز تاثیر مستقیمی بر رضایتمندی شغلی ندارند. لذا این مقاله فرضیه 8 را پذیرفته و فرضیه 5، 6 و 7 را رد می کند. با توجه به تاثیر رهبری عقل گرا بر رضایتمندی شغلی، مورد دوم تاثیر مثبت و برجسته بر رضایتمندی شغلی آژانس های مسافتری دارد که فرضیه 9 را تایید می کند. به طور مشابه رضایتمندی شغلی کارکنان عملکرد تیمی را افزایش می دهد.

سرانجام آنکه می توان نتیجه گرفت سبک های رهبری شامل شده در این مقاله 50٪ از شکل گیری رهبری عقل گرا را شرح می دهند در حالی که رهبری عقل گرا 16٪ از رضایتمندی کارکنان را شرح می دهد. علاوه بر این رضایتمندی شغلی کارکنان 5٪ از عملکرد کارکنان را شرح می دهد. برای ارزیابی اعتبار پیش بینی کننده مدل، روند نادیده گیری با فاصله حذف هفت انتخاب گردید. اعتبار میانی مازاد حاصل به ازای سه ساختار درون زا بالای صفر بود که از تناسب پیش بینی مدل پشتیبانی می نمود. تحلیل واسطه برای کشف نقش واسطه گذاری رهبری عقل گرا در رابطه بین سبک های رهبری و رضایتمندی شغلی کارکنان

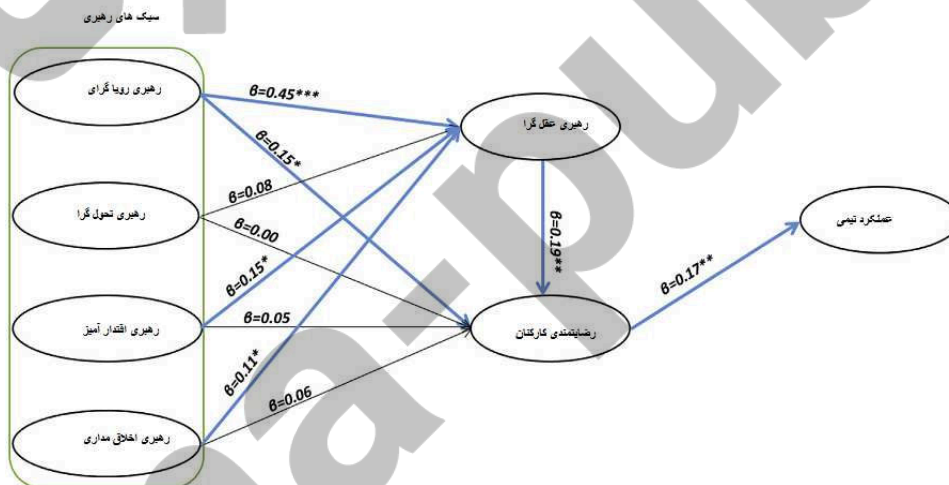
انجام گرفت. نتیجه نشان داده است که رهبری عقل گرا به طور کامل در رابطه بین رهبری اقتدار آمیز و رضایتمندی شغلی واسطه گری می کند. به عبارت دیگر تاثیر مثبت سبک های رهبری بر رضایتمندی شغلی کارکنان با شکل گیری قابلیت رهبری عقل گرا واسطه گری می شود. سرانجام آنکه جدول زیر به خلاصه فرضیه های آزموده شده در این مقاله می پردازد. جدول 2 اعتبار ترکیبی، آلفا کرونباخ، واریانس میانی استخراج شده و ضریب واریانس استخراج شده

متغیرات	اعتبار ترکیبی	آلفا کرونباخ	AVE	VIF
رهبری اقتدار آمیز	0.901	0.862	0.648	2.132
رهبری اخلاقی مداری	0.853	0.775	0.595	1.965
رضایتمندی شغلی	0.886	0.867	0.528	1.117
رهبری تحول گرا	0.896	0.855	0.634	1.978
رهبری رویه گرا	0.901	0.862	0.645	2.482
رهبری خرد گرا	0.922	0.894	0.703	2.019
عشکره شغلی	0.936	0.914	0.745	NA

جدول 3  
ریشه های مربع واریانس میانی استخراج شده

	1	2	3	4	5	6	7
1- رهبری اقتدار آمیز	<b>0.805</b>						
2- رهبری اخلاقی مداری	0.611	<b>0.772</b>					
3- عشکره شغلی	0.097	0.065	<b>0.863</b>				
4- رضایتمندی شغلی	0.307	0.283	0.164	<b>0.727</b>			
5- رهبری تحول گرا	0.563	0.610	0.081	0.268	<b>0.796</b>		
6- رهبری رویه گرا	0.646	0.550	0.072	0.359	0.612	<b>0.803</b>	
7- رهبری عقل گرا	0.572	0.517	0.094	0.363	0.525	0.676	<b>0.838</b>

شکل 2- ضرایب مسیر و مقادیر p



جدول 4 نتایج تاثیرات غیر مستقیم



مسرها	برجستگی		بازه های اعتماد		نتیجه
	تأثیر مستقیم	تأثیر غیر مستقیم از طریق رهبری تحول‌گرا	2.5%	97.5%	
رهبری اقتدار آمیز بر رضایتمندی شغلی	$p = 0.29$	$p = 0.047$	0.003	0.063	واسطه‌گری کامل در 5%
رهبری رویانگرای بر رضایتمندی شغلی	$p = 0.01$	$p = 0.002$	0.037	0.150	واسطه‌گری نسبی در 5%
رهبری اخلاقی بر رضایتمندی شغلی	$p = 0.24$	$p = 0.068$	0.002	0.049	عدم واسطه‌گری

## 6- بحث و نتیجه گیری

هدف این مقاله بررسی تأثیری سبک های رهبری بر رضایتمندی شغلی آژانس های مسافرتی از طریق نقش واسطه‌گری رهبری عقل‌گرا می‌باشد. بدین منظور مدل یمپارچه با نگاهی به تأثیر همزمان چهار سبک رهبری مختلف بر شکل‌گیری رهبری عقل‌گرا و رضایتمندی شغلی کارکنان و عملکرد تیمی مطرح شده و روی کارکنان آژانس مسافرتی گروه الف مشغول به کار در مصر امتحان شد. در کل یافته‌ها از مدل پیشنهادی پشتیبانی نموده و نشان می‌دهند که تأثیر مثبت سبک های رهبری بر رضایتمندی شغلی کارکنان از طریق شکل‌گیری رهبری به اصطلاح عقل‌گرا رخ می‌دهد. بخش های زیر به بحث این نتایج به طور مفصل می‌پردازند.

### جدول 5- خلاصه آزمایش فرضیه ها

فرضیه	آزمون
فرضیه 1- رهبری تحول‌گرا رابطه‌ای مثبت با شکل‌گیری رهبری عقل‌گرا دارد.	رد شده
فرضیه 2- رهبری اخلاق‌مداری رابطه‌ای مثبت با شکل‌گیری رهبری عقل‌گرا دارد.	تایید شده
فرضیه 3- رهبری اقتدار آمیز رابطه‌ای مثبت با شکل‌گیری رهبری عقل‌گرا دارد.	تایید شده
فرضیه 4- رهبری رویانگرای رابطه‌ای مثبت با شکل‌گیری رهبری عقل‌گرا دارد.	تایید
فرضیه 5- رهبری تحول‌گرا رابطه‌ای مثبت با رضایتمندی شغلی کارکنان دارد.	رد شده
فرضیه 6- رهبری اخلاق‌مداری رابطه‌ای مثبت با رضایتمندی شغلی کارکنان دارد.	رد شده
فرضیه 7- رهبری اقتدار آمیز رابطه‌ای مثبت با رضایتمندی شغلی کارکنان دارد.	رد شده
فرضیه 8- رهبری رویانگرای رابطه‌ای مثبت با رضایتمندی شغلی کارکنان دارد.	تایید شده
فرضیه 9- رهبری عقل‌گرای رابطه‌ای مثبت با رضایتمندی شغلی کارکنان دارد.	تایید شده
فرضیه 10- رهبری عقل‌گرای در رابطه بین سبک های رهبری و رضایتمندی کارکنان واسطه‌گری می‌کند.	تایید شده
فرضیه 11- رضایتمندی شغلی کارکنان منجر به عملکرد شغلی بالا می‌گردد.	تایید شده

نتایج نشان می دهند که رهبری رویاگرایی، اقتدار آمیز و اخلاق مدارای نشانه های بارز برای شکل گیری رهبری عقل گرا می باشند. رهبری رویاگرایی سبک عمده دارای بالاترین تاثیر در پی آن رهبری اقتدار آمیز و رهبری اخلاق مدارای قرار دارد. این بدان معناست که رهبران رویاگرا، با اقتدار و اخلاق منش به طور موفقیت آمیز صلاحیت رهبری عقل گرا را شکل می دهند. این یافته ها متناسب با چند مطالعه قبلی است. گیوا و توامس معتقدند که ظرفیت رویاگرایی ویژگی پایه رهبران عقل گرا می باشد. علاوه بر این بوول و هوجبرگ بیان نمودند رهبرانی که از هوش اجتماعی بالایی برخوردارند، هوش مدیریتی بالایی نسبت به رهبرانی دارند که از هوش اجتماعی بالا اما بدون اقتدار برخوردارند. پارکو-تروپیکالز و د گازمن شرح دادند که هر چه رهبران سبک رهبری اخلاق مدارای را اعمال کنند، احتمال شکل گیری عقل و اندیشه در بین آنها بیشتر است.

با این وجود، رهبری تحول گرا تاثیر عمده ای بر شکل گیری رهبری عقل گرا نداشت. این امر متناسب با لوو با همکاران و پارکو-تروپیکالز و د گازمن نبود، که نشان دهد رابطه ای قوی بین رهبری تحول گرا و شکل گیری رهبری عقل گرا وجود دارد. در واقع مولفین معتقد بودند که رهبران هر چه سبک رهبری تحول گرا را در پیش گیرند، صلاحیت رهبری عقل گرا در بین آنها بالا بوده و نتیجه گرفتند که رهبری تحول گرا تاثیر مثبت و عمده بر شکل گیری رهبری عقل گرا دارد. این ناهماهنگی را می توان با زمینه ای شرح داد که در آن آژانس های مسافرتی مصر مشغول به کار هستند. در واقع تاثیر سبک های رهبری در بین فرهنگ ها فرق می کند. فرایند رهبری تحول گرا به طور قابل ملاحظه تحت تاثیر فرهنگ می باشد. رهبری تحول گرا به طور کلی شامل تحول در کارکنان شامل شده در فرایند رهبری است. در نتیجه افراد کشورهای عربی که اغلب تمایلی به تغییر ندارند، ممکن است در برابر این فرایند مقاومت ورزند و ارزش آن را از بین ببرند. مطالعه ای در زمینه فعالیت های مدیریت منابع انسانی مصری نشان داد که کارکنان مصری اغلب درباره احتمال در محل کار تردید دارند.

در زمینه تاثیر مستقیم این سبک های رهبری و رضایتمندی شغلی، نتایج نشان می دهند که سبک های باقی مانده به دستیابی رضایتمندی شغلی کارکنان مربوط نمی شوند. این بدان معناست که در زمینه آژانس

های مسافرتی مصری کارکنانی که با رهبران رویاگرای کار می کنند به احتمال بیشتری درجات بالاتری از رضایتمندی شغلی را از خود نشان می دهند. به هر حال با توجه به تاثیر ناچیز سبک های رهبری باقی مانده، مورد دومی شواهد قبلی را تایید نمی کند. در واقع سلیم، نانچوندس و اراسوامی و اسوامی، منیر با همکاران نتیجه گرفتند که رضایتمندی شغلی کارکنان به طور قوی با سبک رهبری تحول گرا پیش بینی می گردد. نتایج کیم و بریمر نیز نشان داد که رهبری اخلاقی مدیران رابطه ای مثبت با رضایتمندی شغلی مدیران میانی داشته و نشان دادند که سبک رهبری اقتدار آمیز رابطه قوی و مثبت با عملکرد و رضایتمندی پیروان دارد. لیان، برآون، تانزر و چی، سیسرو و پیرو یافته های مشابهی را گزارش نمودند و نتیجه گرفتند که سبک رهبری اقتدارآمیز تناسب مثبت با رضایتمندی شغلی کارکنان دارد.

این یافته های متناقض می تواند به خاطر شامل نمودن رهبری عقل گرا به عنوان عامل واسطه در این روابط باشد. در واقع در مطالعه فعلی، نظریه پردازی می کنیم که تاثیر مثبت سبک های رهبری در گرو شکل گیری رهبری خردگرا می باشد. در این زمینه نتایج ما تایید نمود که رهبری عقل گرا دارای تاثیر مثبت و برجسته بر رضایتمندی کارکنان می باشد. به علاوه نتایج رابطه غیر مستقیم بین سبک های رهبری و رضایتمندی شغلی از طریق شکل گیری رهبری عقل گرا داشته اند. در حالی که شواهد قبلی نشان داده اند که رهبری عقل گرا به عنوان پیامد مستقیم سبک های رهبری است، می توان ادعا نمود که هیچ مطالعه ای به آزمودن نقش مداخله گری رهبری عقل گرا به عنوان تعیین کننده کارایی رهبری راهبردی مبادرت نورزیده است. لذا این مقاله نتیجه می گیرد که تاثیر مستقیم ویژگی های سبک رهبری بر رضایتمندی شغلی کارکنان با شکل گیری رهبری خردگرا واسطه گری می گردد. لذا می توان بحث نمود که سبک های رهبری متنوع ممکن است لزوماً منجر به شکل گیری رهبری عقل گرا نگردد. این امر ممکن است شرح دهنده یافته های متناقض قبلی در زمینه تاثیر سبک های رهبری بر رضایتمندی شغلی باشد.

در مورد رهبری بین رضایتمندی شغلی و عملکرد تیمی، مورد دوم مثبت و برجسته می باشد. این بدان معناست که رضایتمندی شغلی کارکنان تاثیر مثبتی بر عملکرد شغلی در بین آژانس های مسافرتی مصری دارد. لذا بحث بر این است که به ازای نتایج موفقیت آمیز در این سازمان ها، کارکنان راضی مورد نیاز اند در

حالی که رضایتمندی ضعیف می تواند تاثیر منفی بر بر سازمان در دستیابی به اهداف خود داشته باشد. این نتیجه همگام با اثر پوشپاکمیری است که پی برد رابط های مثبت بین رضایتمندی شغلی و عملکرد کارکنان وجود دارد. علاوه بر این نتایج جاوید و همکاران نشان داد که رابط های مثبت و برجسته بین رضایتمندی شغلی کارکنان و عملکرد شغلی وجود دارد.

## 7- مفاهیم و محدودیت ها

یافته های ما مفاهیم مهم نظری و عملی دارند. به طور نظری بر خلاف مطالعات قبلی، تمامی سبک های رهبری در زمینه گردشگری مصر مناسبت ندارند. در حالی که معتقدیم این یافته ها به خاطر ویژگی های فرهنگی مربوط به محیط عرب اند، تحقیقات بیشتری را تشویق می کنیم که به بررسی عمیق تر تاثیر مداخله گری فرهنگ بر رابطه بین سبک رهبری و عملکرد کارکنان بپردازند. علاوه بر این یافته های متنوع سبک های رهبری مختلف بر رفتار کارکنان را می توان با نقش واسطه رهبری عقل گرا در این فرایند شرح داد. در این زمینه نشان دادیم که رهبری عقل گرا در رابطه بین سبک های رهبری و رضایتمندی کارکنان واسطه گری نمی کند. به عبارت دیگر، تاثیر مثبت سبک های رهبری می تواند دستخوش شکل گیری رهبری عقل گرا باشد. لذا تحقیقات بیشتری برای شرح این نقش مورد نیاز است. به طور عملی، یافته های ما مفاهیم کاربردی برای رهبران آژانس های مسافرتی در مصر و کشورهای ناحیه آفریقای شمالی و خاورمیانه دارند. رهبری رویاگرایی، اخلاق مداری و اقتدار آمیز پیش بینی کننده خوبی برای رشد رهبری عقل گرا اند که در عوض رضایتمندی و عملکرد کارکنان را ارتقا می دهد. لذا رهبران باید این ویژگی ها را در پیش گیرند تا به عملکرد نماینده های خود دست یابند. در مقابل، به خاطر تدابیر فرهنگی، سبک تحول گرا همانند سبک های دیگر اثرگذار نبود. لذا رهبران در این بخش های جهان باید از این تفاوت ها آگاهی داشته باشند. به لحاظ محدودیت ها، موارد زیر را باید اقرار نمود. نخست آنکه، در حالی که اختلاف بین یافته های ما و ادبیات قبلی احتمالاً هب تفاوت های فرهنگی نسبت داده می شود، نیاز به مطالعات کیفی بیشتری برای شرح این نامتقارنی ها و بررسی و کشف تاثیر عوامل فرهنگی با توجه به رضایتمندی کارکنان در بخش گردشگری مصر داریم. دوم آنکه هر چند ما چند سنجش آماری کارکنان را کنترل نمودیم، می تواند بحث

نمود که این عوامل ممکن است در رابطه بین سبک های رهبری و رضایتمندی واسطه گری کنند. لذا  
همچنین درخواست مطالعات بیشتر برای بررسی این تاثیرات داریم.

فصلنامه علمی-پژوهشی  
سینا  
Sina-pub.ir