



BRANDAFARIN JOURNAL OF MANAGEMENT

Volume No.: 2, Issue No.: 22, Jan 2022

P-ISSN: 2717-0683 , E-ISSN: 2783-3801

The role of transformational leadership in job performance as a distinct social identity

Asghar Madani

DBA graduate of Tarjoman Oloom Higher Education Institute

Abstract

Drawing on social identity theory, this study provides a model explaining the underlying process through which transformational leadership influences creative behavior and organizational citizenship behaviors. Individual differentiation and group identification are proposed as social identity mechanisms reflecting the characteristics of personal and collective identity orientations that underpin the differential effects of transformational leadership behaviors on performance outcomes. The model is tested with data from a sample of 250 front-line employees and their immediate managers working in five banks in the People's Republic of China. Results of hierarchical linear modeling provide support for the model whereby group-focused and individual-focused transformational leadership behaviors exert differential impacts on individual differentiation and group identification. Furthermore, individual differentiation mediates the relationship between individual-focused transformational leadership and creative behavior, whereas group identification mediates the relationships between group-focused transformational leadership and OCBs toward individuals and groups. Implications for theory and practice are discussed and future research directions are outlined.

Keywords: Transformational leadership, job performance, social identity

نقش رهبری تحول آفرین در عملکرد شغلی به عنوان یک هویت اجتماعی متمایز

اصغر مدنی

دانش آموخته DBA موسسه آموزش عالی ترجمان علوم

چکیده:

بر مبنای تئوری شخصیت اجتماعی، این مطالعه یک مدل ارائه می کند که فرایند مزبور را از طریق رهبری تحول آفرین که بر رفتار خلاق و رفتار شهروندی سازمانی اثر می گذارد تشریح می کند. تمایز فردی و هویت گروهی بعنوان مکانیسم های شخصیت اجتماعی بیان شده اند که ویژگی های جهت گیری شخصیت فردی و اجتماعی را که اثرات مختلف از رفتار رهبری تحول آفرین روی خروجی عملکرد را تقویت می کنند، منعکس کنند. مدل با داده های یک نمونه تشکیل شده از 250 نفر کارمند خط مقدم و مدیران بلاواسطه شان که در 5 بانک در جمهوری خلق چین کار می کنند آزمون شده است. نتایج مدل سازی خطی سلسله مراتبی، مدلی را پیشنهاد می کند که به موجب آن رفتار رهبری تحول آفرین متمرکز بر گروه و تمرکز بر فرد، اثرات متمایز را روی تمایز فردی و هویت گروهی نشان می دهد. بعلاوه، تمایز فردی رابطه بین رهبری تحول آفرین متمرکز بر گروه و OCB ها را در افراد و گروه ها واسطه گری می کند. کاربردهای تئوری و عملی در تحقیقات آینده بحث شده اند.

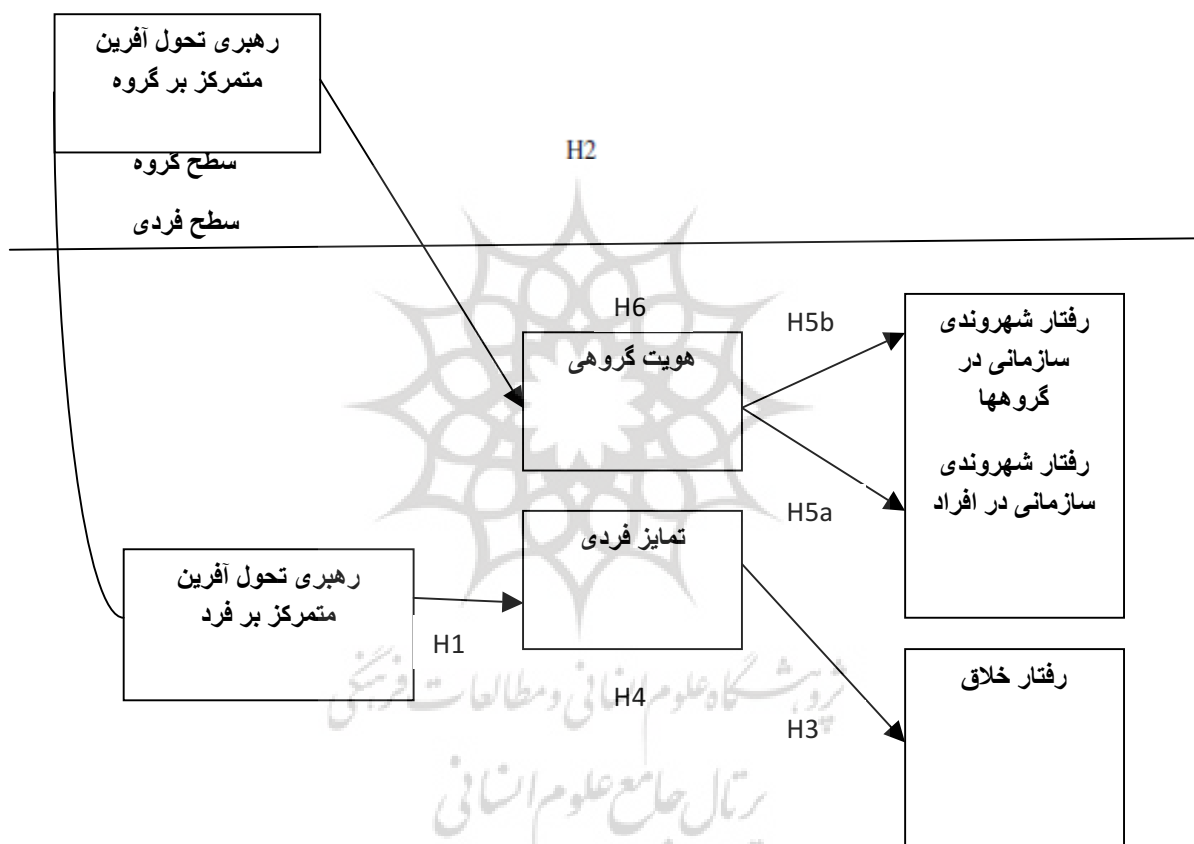
کلیدواژگان: رهبری تحول آفرین، عملکرد شغلی، هویت اجتماعی

1. مقدمه

رهبری تحول آفرین یکی از متداولترین رویکردهای درک اثربخشی فردی، گروهی و سازمانی است (باس، 1985). رهبران تحول آفرین انواع معینی از رفتارها را نشان می دهند که شامل برانگیختن پیروان برای رسیدن به سطح بالاتری از عملکرد می شود، این مدیران را قادر به دنبال کردن علائق پرسنلشان برای رفاه اجتماعی، با تمرکز بر تواناییهایشان برای تسهیل رشد شخصی، و توسعه توانایی ذهنیشان جهت حل مشکلات به روش های جدید می کند. (باس، 1985). این رفتار دلالت بر این دارد که اساس انگیزشی رهبری تحول آفرین یک فرایند از تغییر مسیریست که زیردستان برای خود تصور می کنند (لورد و براون، 2004؛ شامیر، هاوس، و آرتور، 1993 را ببینید).

بر طبق تئوری شخصیت اجتماعی (SIT)، افراد یک محدوده شخصیتی آشکار دارند که شامل شخصیت فردی و اجتماعی است. هر شخصیت یک خودارزشمندی شخصی و عزت نفس دارد که، هر یک، بعنوان مبنایی برای فرایندهای شناختی، احساسی و انگیزشی می باشد (تاجفل، 1978، 1982). از این رو، مهم است که افراد را به افزایش عزت نفس و خودارزشمندی بواسطه جهت دهی آنها بعنوان یک شخص منحصر بفرد با نیازهای ویژه یا بعنوان یک عضو مشتاق از یک گروه اجتماعی که تعهداتش با تعهدات گروهی در یک راستاست، تشویق کنیم (تاجفل و ترنر، 1986). این تئوری می گوید که جهت گیری شخصیتی زیردستان ممکن است یک نقش حیاتی را در فرایند انگیزشی رهبری تحول آفرین بازی کند، که بر این که چگونه زیردستان خودشان را تعریف می کنند (جهت گیری شخصیت فردی) یا بعنوان اعضای یک گروه کاری (جهت گیری شخصیت اجتماعی) اثر می گذارد. متأسفانه، مطالعات تجربی کمی چشم انداز شخصیت اجتماعی را جهت کشف نقش جهت گیری شخصیت زیردستان در فرایند تحول آفرینی در سازمانها می پذیرد (مثلاً، هوگ و تری، 2000؛ کارک و شامیر، 2002؛ ریچر، هسلم، و هاپکینز، 2005). مطالعه حاضر یک مدل (شکل 1) را جهت کشف رفتارهای رهبری تحول آفرین متمرکز بر فرد و تمرکز بر گروه، و فرایندهای ضمنی را از منظر شخصیت اجتماعی توسعه داده و آزمون می کند.

مطالعه حاضر قصد دارد که تحقیق روی فرایندهای رهبری تحول آفرین را بواسطه دست یابی به سه هدف توسعه دهد. اول، این مطالعه به درک کاربردهای منحصر بفرد تک تک اجزای رهبری تحول آفرین در خروجی های مختلف، از قبیل جهت گیری های شخصیتی جمعی و فردی پاسخ می دهد (یامارینو، 1990؛ یامارینو و باس، 1990). در تطابق با حرف وو، سوی، و کینیکی (2010)، این مطالعه اجزای رهبری تحول آفرین (مثلا توجه به فرد و تحریک ذهنی) را بعنوان رهبری متمرکز بر فرد که قصد دارد بر زیردستان به طور مجزا در یک گروه کاری اثر بگذارد، مفهوم سازی می کند. این مطالعه همچنین دو جزء دیگر رهبری را (مثلا شناخت و تبیین یک دیدگاه و ایجاد زمینه قبول اهداف گروهی) بعنوان رهبری متمرکز بر گروه که قصد دارد بر گروه بعنوان یک کل اثر بگذارد، مفهوم سازی میکند. این مفهوم سازی از رفتارهای رهبری تحول آفرین دیدگاه های نظری جدیدی را فراهم می کند زیرا تحقیقات موجود به رهبری تحول آفرین همچون یک ساختار هرمی بر مبنای این فرض که همه اجزای رهبری تحول آفرین تلاشهای مشابهی را در زمینه رفتارها و حالات کار زیردستان انجام می دهند، نگاه می کند (مثل پیکولو و کولکیت، 2006؛ شین و ژو، 2007).



شکل 1. مدل مفروض فرایندهای مرتبط کننده رهبری تحول آفرین و رفتارهای کاری.

دوم، اجزای فردی رهبری تحول آفرین کاربردهای مهمی برای جهت گیری شخصیت اجتماعی زیردستان دارند. این مطالعه در جستجوی توضیح این است که چگونه SIT اثر انگیزشی رهبری را توسط ارائه و بررسی نقش میانجی تمایز فردی و تمایز گروهی که جهت گیری کلیدی شخصیتی SIT را در فرایند تحول آفرین مجسم می کند، تقویت می کند. تفاوت های فردی، خصوصیات شخصیتی افراد را منعکس می کند، و روی ویژگیهای شخصی و علائق شخصی سودمند برای افزایش عزت نفس افراد تمرکز می کند، در حالیکه تمایز گروهی خصوصیات شخصیت اجتماعی را با تاکید بر فرایندهای گروهی و ارزشهای منتشر شده بعنوان وسیله ای جهت افزایش عزت نفس افراد نشان می دهد (براور و گاردنر، 1995). درک رابطه بین رهبری تحول

آفرین و جهت گیری های شخصیتی مختلف مهم است زیرا تحقیقات اولیه عمدتاً روی آزمون فرایندهای روانشناسی رهبری تحول آفرین از منظر انگیزش ذاتی و خصوصیات شغلی تمرکز می کنند (پیکو و کولکیت، 2006؛ شین و ژو، 2003). این مفهوم سازی جدید از رفتارهای رهبری تحول آفرین درک ما را از چگونگی تمایز فردی و خصوصیات گروهی که کاربردهای رهبری تحول آفرین را برای خروجی های مهم کاری توضیح می دهد، افزایش می دهد (کارک و شامیر، 2002؛ کارک، شامیر، و چن، 2003؛ لورد و براون، 2004).

نهایتاً، این مطالعه کار کارک و همکاران (2003) را که روی حالات کاری خودسنجی زیردستان راجع به وابستگی و اقتدار می باشد با ترکیب مجموعه رفتاری گزارش شده سرپرستان از خروجی عملکرد زیردستان گسترش می دهد، مسائلی از قبیل رفتار خلاق، رفتار شهروندی سازمانی در افراد (OCBI) و رفتار شهروندی سازمانی در گروه ها (OCBG). یعنی روی کاربردهای چگونگی جهت گیری های شخصیت اجتماعی و فردی که از اثرات متمایز روی رهبری در بین رفتارهای تحول آفرین رهبری و خروجی های رفتاری حالات کاری خودسنجی زیردستان استفاده می کند، تمرکز می کند.

2. تئوری و فرضیات

تئوری شخصیت اجتماعی (SIT) فرض می کند که افراد در جستجوی دیدن نقاط مثبت خود، و گسترش این انگیزه جهت عضویت در گروههای منحصر بفرد یا شخصیت اجتماعی هستند (تاجفل، 1978؛ تاجفل و ترنر، 1986). خودانگاره یک فرد یک شخصیت فردی را شامل می شود (یعنی ویژگی های سلیقه ای از قبیل حالات فردی، توانایی ها و تجربیات گذشته)، و یک شخصیت اجتماعی را (یعنی رده بندی گروهی خاص و ویژگی هایی از قبیل مشخصات گروهی، فرایندها و ترکیب؛ تاجفل و ترنر، 1986). تحقیقات می گویند که هم شخصیت فردی و هم اجتماعی از این نظر که بر عزت نفس و خودارزشمندی افراد اثرگذارند مهم هستند. تحقیقات تجربی بررسی می کنند که چگونه شخصیت گروهی و دیگر ساختارهای مرتبط از قبیل یکپارچگی و توان گروهی، اثر رهبری کاریزماتیک یا رهبری تحول آفرین را روی خروجی های کاری میانجیگری می کند (مثلاً باس، اولیو، جونگ، و برسون، 2003؛ گیکرو و پیرو، 2007)، اگرچه مطالعات کمی به اثر شخصیت فردی و اجتماعی با توجه به خروجی های ویژه کاری توجه کرده، و دریافته اند که چه عواملی به این دو نوع شخصیت کمک می کنند (مانند دوسج و الرمرز، 1997؛ جانسن و هوانگ، 2008؛ لورد و براون، 2004). بعلاوه، کارک و شامیر (2002) و یامارینو و باس (1990) بدنبال تحقیق روی این بودند که چگونه اجزای فردی رهبری تحول آفرین با خروجی کاری ارتباط دارند، زیرا بررسی اجزای ویژه این دیدگاه را به ما می دهد که چگونه رهبری تحول آفرین بر اثربخشی فردی و گروهی اثر می گذارد.

برای روشن کردن اثرات متمایز رفتارهای رهبری تحول آفرین و ارتباط نظری آنها با این مطالعه، این مطالعه چارچوب رفتاری رهبری تحول آفرین را دنبال می کند (وو و همکاران، 2010)، که رهبری متمرکز بر فرد (مثل توجه انفرادی و تحریک ذهنی) و رهبری متمرکز بر گروه (مانند اثرات آرمانی و انگیزش الهامی) می باشد. رهبری متمرکز بر فرد قصد دارد که بر افراد به طور مجزا بواسطه توجه به منحصر بفرد بودن هر یک از زیردستان اثر بگذارد، در حالیکه رهبری متمرکز بر گروه با اثر گذاری بر گروه ها بعنوان یک کل بواسطه خلق ارزشهای منتشرشده و بدنبال یک زمینه رایج بودن برخورد دارد. این دو چارچوب رفتاری رهبری تحول آفرین در حقیقت مرتبط تر از ساختار کلی رهبری تحول آفرین در نظریه پردازی اثرات ویژه یک چارچوب روی خروجی های مختلف کاری هستند، زیرا همه اجزای رهبری تحول آفرین برای جهت گیری های دو نوع شخصیتی که بیان شد سودمند نیستند. در حقیقت، رهبران تحول آفرین می توانند برای انطباق نیازهای فردی و گروهی خاص در وضعیت های کاری متفاوت از قبیل رهبری متمرکز بر فرد که برای شخصیت فردی مفیدتر است و رهبری بر گروه که برای شخصیت اجتماعی مفیدتر است، منعطف رفتار کنند.

براور و گاردنر (1996) بین جهت گیری های شخصیت با بحث راجع به اینکه شخصیت فردی بر مبنای تفاوت های فردی و وجوه تمایز فردی قرار دارد، و شخصیت جمع گرا از عضویت و مشخصات گروهی گرفته شده است، تمایز قائل شده اند. این مطالعه پیشنهاد می کند که تفاوت های فردی، جهت گیری شخصیت فردی را با این معنی که اعضای گروه خود را بعنوان افرادی جدای از دیگر اعضا بخاطر افکاریشان، احساساتشان و رفتارشان می بینند، توضیح می دهد. یک چنین افرادی خودشان را بر مبنای خصوصیات ممتازشان و متمرکز بر فردگرایی تعریف می کنند (هورنسی و جتن، 2004). بهمین صورت، شخصیت

گروهی جهت گیری هویت جمع گرایانه را نشان می دهد و روشن می کند که چگونه اعضای گروه خودشان را بر حسب ارزش ها، اهداف، حالات و رفتارهایی که با دیگر اعضای گروه تقسیم می کنند، تعریف می کنند. این اعضا بر علائق مشترکشان، کمک های اجتماعی و اهداف مشارکتی در گروه ها تاکید می کنند (ترنز، هوگ، اوکس، ریچر، و وتزل، 1987؛ ون نیپبرگ، 2000). بواسطه طبیعت این دو نوع جهت گیری شخصیتی، ما می گوئیم که تمایز فردی، رفتار خلاقانه افراد را شبیه سازی می کند که بعنوان میزانی که هر فرد قادر به ایجاد و ارتباط با نظرات جدید و افکار خلاق در گروههاست تعریف می شود (جورج و ژو، 2001؛ شین و ژو، 2007). این مطالعه همچنین فرض می کند که شخصیت گروه بر افراد برای درگیر شدن در رفتارهای شهروندی سازمانی که بعنوان کمک به دیگر اعضای گروه (OCBI) تعریف شده، و رفتارهای شهروندی سازمانی که بعنوان پیشنهاداتی جهت بهبود این گروه ها تعریف شده (OCBG) اثر می گذارد. OCBI یک بعد کمکی است که به این بر می گردد که چگونه یک فرد رفتارهای کمکی را به دیگر اعضای گروه جهت می دهد در حالیکه OCBG یک بعد شفاهی است که به این بر می گردد که چگونه یک فرد پیشنهاداتی را برای بهبود گروه ارائه می کند. مطالعه حاضر فرض می کند که تمایز فردی و شخصیت گروهی از نظر روانشناسی مکانیسم های متفاوتی هستند که اثرات رفتارهای رهبری تحول آفرین متمرکز بر فرد و متمرکز بر گروه را روی خروجی های عملکرد زیردستان میانجیگیری می کنند. یک بحث مفصل از هر یک از فرضیات از مدل مفهومی زیر نشأت گرفته است.

2.2. رهبری تحول آفرین متمرکز بر فرد و تمایز فردی

براور و گاردنر (1996) ادعا کرده اند که افرادی با یک شخصیت فردی قوی اغلب خودشان را متفاوت از دیگران پنداشته و بر مبنای نیازهای شخصی دیگران، اهداف، و تمایلاتشان خودشان را تعریف می کنند. چنین افرادی بدنال دست یابی به تمایز فردی بواسطه ویژه بودن در یک گروه بوده، و می خواهند خودارزشمندی خود و عزت نفسشان را افزایش دهند (ترنز و همکاران، 1987؛ ون نیپبرگ، 2000). بر طبق نظر وو و همکاران (2010)، رهبری تحول آفرین متمرکز بر فرد اثرات مستقیمی روی تمایز فردی دارد چون رهبران رفتارهایشان را بر مبنای تفاوت های افراد و تمایزات فردی بنا می نهند و تطابق می دهند. دو جزء رفتار رهبری تحول آفرین یعنی توجه انفرادی و تحریک ذهنی به نظر می رسد که روی فردیت زیردستان متمرکز دارند.

بوژه، رهبران توجه تک تک خود را که به سمت توسعه یک رابطه دونفره خوب با هر زیردست می رود، نشان می دهند. چنین رهبرانی هر یک از زیردستان را درک می کنند (آولیو، 1999؛ پادساکوف، مک کینزی، مورمن، و فتر، 1990)، توجه به نیازها و خواسته های خاص زیردستان دارند، و مهمتر، در اختیار دادن به هر یک تا به طور فردی عمل کنند، راحتند (باس، 1985؛ باس و آولیو، 1994). از طریق فرایند تعامل، زیردستان احساس می کنند که برای بیان احساسات شخصیشان و افکارشان تشویق می شوند زیرا اعتقاد دارند که رهبرانشان به کمک کردن به آنها و پیشرفتشان علاقه مندند (یامارینو، 1990؛ پادساکوف و همکاران، 1990). رفتار رهبران در مورد توجه به افراد شبیه به تسهیل کردن تمایز فردی زیردستان است. بعلاوه، بوسیله تحریک ذهنی، رهبران تحول گرا زیردستانشان را در یک مبنای فردی بواسطه تشویق آنها به تفکر دوباره به شیوه ای که آنها فکر می کنند، برای آزمون دوباره برخی از فرضیات اساسی در مورد شغلشان، و برای بازآرایی جواب های جدید نسبت به مسائل کهنه، تهییج می کنند (پادساکوف و همکاران، 1990). زیردستانی که از نظر ذهنی تهییج شده اند آگاهیشان بالا رفته است، و ترسیم آنها در مورد ارزش ها و اعتقادات خلاقانه قوی شده است (باس، 1985). زیردستان تشویق شده، از آنچه که به عنوان استاندارد و هنجار به آن توجه می شود راضی نیستند. در عوض، رویکردهای منحصر بفردی را برای مفروضات کاری از طریق بیان فردیتشان می پذیرند، و بنابراین زیردستان احساس می کنند که بهتر می توانند شخصیت انفرادیشان را پیگیری کرده و آن را به مطلوبیت برسانند (باس، 1985؛ راندل و جوسی، 2003). بر این مینا، زیردستان رفتار رهبرانشان از تحریک ذهنی را بعنوان یک دعوت به بحث آزاد از افراد در حل مشکلات می بینند و بدنال توسعه ویژگی های منحصر بفرد خاص خودشان در گروههایی هستند که عزت نفس و خودارزشمندیشان را بالا می برد.

فرضیه 1. رهبری تحول آفرین متمرکز بر فرد اثر مثبتی بر تمایز فردی دارد.

2.3. رهبری تحول آفرین متمرکز بر گروه و شخصیت گروهی

برای بسیاری از افراد، ویژگی های گروه کاری می تواند بعنوان مبنایی برای تعریف شخصی باشد که اغلب این مشخصات را با افراد دیگر از گروه های دیگر مقایسه می کنند تا خودارزشمندی و عزت نفسشان را محک بزنند (براور و گاردنر، 1996). از این رو، شخصیت اجتماعی میزانی را که خود فردی در واژه های اجتماعی تعریف شده نشان می دهد، که منجر به تمرکز بیشتر روی علائق جمعی و توجه کمتر روی علائق فردی می شود (بریکسون، 2000؛ ترنر و همکاران، 1987). بر طبق نظر دانسریو، آلتو، و یامارینو (1984)، رهبری تحول آفرین متمرکز بر گروه بر شناسایی گروهی زیردستان اثر می گذارد زیرا به تمرکز روی کل گروه بجای تمرکز روی افراد بصورت مجزا در گروه تاکید دارد. در این رابطه، وو و همکاران (2010) دو جزء از رهبری تحول آفرین را تعریف کرده اند که اثر آرمانی و انگیزش الهامی نام دارند، که به دلیل تاکید آنها روی اعتقادات رایج، ارزشهای منتشرشده و ایدئولوژی های جمعی که زیردستان را بر طبق گروه کلیشان متمایز می کند، می باشد (کارک و شامیر، 2002؛ وو و همکاران، 2010).

رهبری تحول آفرین متمرکز بر گروه در افزایش شخصیت زیردستان از طریق ترسیم یک تصویر دلخواه از آینده سازمانی اثربخش است (پادساکوف و همکاران، 1990). با ایجاد دیدگاه مشهود و امیدبخش، آنها احساس افتخار کرده و احساس تعلق به گروه را بیشتر می کنند. زیردستان عضویت در این گروه را بعنوان یک مسئله ارزشمند و مهم پنداشته و بنابراین خودشان را بر مبنای خصوصیات گروهی و دیدگاه کلی گروه تعریف می کنند (کارک و همکاران، 2003؛ پادساکوف و همکاران، 1990). بعلاوه، رهبران تحول آفرین هویت گروهی را با ارتقای همگانی کردن ارزش ها و درگیر شدن هر شخص با کار افزایش می دهند (بونو و جاج، 2003؛ کولبرت، کریستوف- براون، برادلی، و باریک، 2008؛ اسکابروک، لم، و چا، 2007). این می تواند بواسطه زمینه سازی برای قبول اهداف گروه توسط زیردستان، و قادر ساختن آنها به دیدن اینکه چگونه با یکدیگر برای دست یابی به اهداف مشابه کار کنند بدست بیاید (پادساکوف و همکاران، 1990؛ اسکابروک و همکاران، 2007؛ اسپریتزر، پرتولا، و زین، 2005). اگر زیردستان با ارزشهای گروهی جهت داده شوند، تمرکز روی علائق و اهداف جمعی را شروع می کنند، و تلاش های شخصیشان و نقش های کاریشان را بعنوان کمکی جهت یک تلاش بزرگتر جمعی می بینند (شامیر و همکاران، 1993، 1998؛ وانگ، لاو، هاکت، وانگ، و چن، 2005)، که این تعلق احساسی آنها را به گروه و شخصیت گروهیشان را افزایش می دهد (باس، 1985؛ کارک و همکاران، 2003؛ شامیر و همکاران، 1993، 1998).

فرضیه 2. رهبری تحول آفرین متمرکز بر گروه اثر مثبتی روی شخصیت گروهی دارد.

2.4. تمایز فردی و رفتار خلاقانه

سازمانها از کارکنانشان انتظار دارند که ایده های خلاقانه را خلق کرده و بکار بگیرند زیرا خلاقیت یکی از مهمترین عوامل کمک به اثربخشی فردی و گروهی است (گونکالو و استاو، 2006؛ سومچ، 2006؛ وست، جوسولود، و اسمیت، 2003). همانطور که قبلا تعریف شد، خلاقیت به میزانی که افراد قادر به ایجاد و ارتباط با عقاید جدید و افکار خلاق هستند گفته می شود (جورج و ژو، 2001؛ شین و ژو، 2007). در راستای همین تعریف، اگر افکار، احساسات و رفتارهای افراد قابل تشخیص از اعضای دیگر گروه باشند، ممکن است ایجاد افکار خلاق ساده و مرتبط ممکن باشد. اخیرا، یک توافق جدید بر سر یافته های تحقیقات ایجاد شده که رابطه بین خلاقیت و فردگرایی را نشان می دهد. هسلم، پاول، و ترنز (2000) گزارش می کنند که آن عده از افراد گروه که ویژگی های منحصر بفرد خود را توسعه داده اند، برای داشتن احساس شخصی و متمایز بودن از دیگر اعضای گروه از نظر افکار شناختی، تجربیات احساسی و تعاملات رفتاری مناسب هستند. بهمین صورت، جانسن و هوانگ (2008) شرح می دهند که افرادی که روی دیدگاه های متمایز و سلیقه ای تمرکز می کنند تمایل دارند که با وضعیت فعلی ایجاد شده در پس افکار، از طریق اعضای گروه چالش کنند. در حقیقت، گروه ها اعضایشان را با جهت گیری های قوی فردگرایانه که ایده های

جدیدتر و خلاقانه تری را نسبت به گروه های با اعضای یکسان در یک مطالعه تجربی ایجاد می کنند، شامل می شوند (گونکالو و استاو، 2006). اگرچه یافته های مطالعات قبلی کمک های مهمی کرده است، توسعه نظری از رابطه بین تمایز فردی و رفتار خلاقانه که در حال توسعه باشد صحبت می کند (گونکالو و استاو، 2006؛ جانسن و هوانگ، 2008).

فرضیه 3. تمایز فردی بر رفتار خلاق اثر مثبت دارد.

2.5 نقش میانجی گرانه تمایز فردی

بیشتر فرض می شود که رهبری تحول آفرین متمرکز بر فرد بر تمایز فردی اثر می گذارد و تک تک منجر به خلاقیت در زیردستان خواهد شد. همانطور که قبلا گفتیم، رفتارهای رهبری تحول آفرین، احساس زیردستان را از منحصر بفرد بودن توسط رفتار با آنها در یک مبنای فردی و توجه به نیازهای فردی آنها، (2) بواسطه تشویق زیردستان به بیان فردیتشان از طریق تفکر خارج از چارچوب، و (3) بکارگیری ایده های جدید و فعالیتهای غیرمعمول، تسهیل می کند (پادساکوف و همکاران، 1990؛ اسکابروک و همکاران، 2007). احساس منحصر بفرد بودن از شخصیت فردی ناشی می شود و میزانی را که زیردستان در رفتارهای مرتبط و مناسب درگیر می شوند تا عزت نفس و خودارزشمندیشان در گروه را بالا ببرند، تحریک می کند (براور و گاردنر، 1996؛ بریکسون، 2000؛ جتن، پوستمس، و مک آلیف، 2002). طبق این مسئله، رهبران تحول آفرین که تمرکز بر فرد دارند قادر به توسعه و تقویت احساس زیردستان راجع به تمایز فردی هستند، به شکلی که زیردستان تلاش کنند فردیت خود را با ایجاد و گسترش ایده های جدید و افکار خلاقانه به اثبات برسانند.

فرضیه 4. رهبری تحول آفرین متمرکز بر فرد بر رفتار خلاق از طریق اثر میانجیگرانه تمایز فردی اثر مثبت می گذارد.

2.6 شخصیت گروهی، OCBG و OCBI

بر طبق رده بندی انجام شده توسط لی و آلن (2002)، OCB شامل رفتار شهروندی می شود که به کمک به دیگر اعضای گروه منجر می شود (OCBI)، و رفتار شهروندی در دادن پیشنهاداتی برای بهبود گروهشان منجر می گردد (OCBG). بر طبق SIT، زمانی که افراد با یک گروه شناخته می شوند، احتمالاً خودانگاره و عزت نفسشان را در احساس تعلق به گروه پایه گذاری می کنند و موفقیت ها و شکست های گروه را بعنوان اینکه موفقیت و شکست های خودشان است می پندارند (به آشفورس و هامفری، 1993؛ میل و آشفورس، 1992؛ پرات، 1998 رجوع کنید). بخاطر اینکه تقسیم علائق معمولی با یک گروه سبب می شود که افراد یک علاقه شدید نسبت به عضویت در گروه احساس کنند، اعضای متعهد ارزش مثبتی را برای گروه قائل شده و بر اهمیت رفاه اجتماعی و ارزشهای گروهی تاکید می کنند (المرس، کورتکاس، و اوورکرک، 1999؛ هسلم و همکاران، 2000؛ ون نیپرنبرگ، 2000).

این اندیشه به ما می گوید که شخصیت گروهی یک احساس یگانگی را در بین اعضای گروه ایجاد کرده و افراد را تحریک به فکر کردن و رفتار کردن در گروه به شیوه های مختلف به منظور افزایش عزت نفس و خودارزشمندی بعنوان عضو گروه می کند. تحقیقات می گویند که افراد خودشان را بعنوان متعلقان به گروه درک کرده و اغلب روی علائق جمعیشان تاکید می کنند (بریکسون، 2000؛ ترنر و همکاران، 1987). چنین افرادی احتمالاً یک احساس رضایت و دستیابی از طریق کمک به دیگر اعضا و بهبود اثربخشی گروه از طریق بهبود پیشنهادات سازنده را در خود حس می کنند. در این رابطه، شخصیت گروه برای OCBI و OCBG مهم است چرا که شخصیت گروهی نشان می دهد که چگونه افراد احساس یگانگی را با دیگر اعضای گروه در خود دارند (رستوبرگ، بوردیا، و تانگ، 2007؛ ترنیپسید و رسولی، 2005). در حقیقت، تحقیقات پیشین یک رابطه مثبت را بین شخصیت گروهی و OCB گزارش کرده اند (کریست، ون دیک، واگنر، و استلمیکر، 2003). این مطالعه قصد دارد این کشفیات را با ترکیب نظریات رهبری و شخصیت اجتماعی گسترش دهد.

فرضیه 5. شخصیت گروهی ارتباط مثبتی با OCBI و OCBG دارد.

2.7 نقش میانجی گرانه شخصیت گروهی

اگرچه محققان (مانند باس، 1985؛ شامیر و همکاران، 1993) گفته اند که رهبران تحول آفرین عملکرد زیردستان را به سمت انتظاراتشان از عملکرد از طریق افزایش شخصیت اجتماعی تشویق می کنند، این مفهوم از نظر تجربی زیاد تایید نشده است (مثلا جاج و پیکولو، 2004؛ وانگ و همکاران، 2005). کارک و همکاران (2003) گفته اند که شخصیت گروهی رابطه بین رهبری تحول آفرین و حالات کاری خودبیین کننده را از قبیل سودمندی جمعی و سازمانی بر مبنای عزت نفس، میانجی گری می کند. با این حال، توضیح نداده اند که چگونه این اثر میانجی گرانه در خروجی رفتاری واقعی عمل می کند. تا وقتی شواهد بیشتری در دسترس است، رابطه شخصیت گروهی و رفتارهای کاری نامعین باقی می ماند.

مدل حاضر فرض می کند که شیوه ای که زیردستان خودشان را در گروه احساس کرده و تعریف می کنند (یعنی شخصیت گروهی) اثر اصلی رهبری تحول آفرین را روی رفتارهای شهروندی میانجی گری می کند. همانگونه که پیشتر بحث شد، شخصیت گروهی برای زیردستان زمانی نمایان تر است که رهبران تحول آفرین آنها را به تعریف عضویتشان بر مبنای ارزشهای گروهی یا سازمانی تشویق می کنند (باس، 1985؛ هاوول و شامیر، 2005). رهبران تحول آفرین این را با شناساندنی و بیان یک دیدگاه قوی چنانکه نفع شخصی زیردستان با تعلق به آن گروه در این زمینه افزایش یابد، بدست می آورند. تطابق ارزش ها عزت نفس، خودارزشمندی، و رضایت شغلی را افزایش می دهد (بونو و جاج، 2003؛ کارک و شامیر، 2002؛ شامیر و همکاران، 1998). همچنین، زیردستان علاقه مند به گروه، روی علائق جمعی گروهشان تمرکز می کنند و به دیگر اعضا کمک کرده و نظراتی را برای بهبود می دهند. بنابراین، شخصیت گروهی بعنوان یک خروجی نزدیک که از طریق رهبری تحول آفرین متمرکز بر گروه بدست می آید بر خروجی های نهایی OCBI و OCBG اثر می گذارد.

فرضیه 6. رهبری تحول آفرین متمرکز بر گروه رابطه مثبتی با OCBI و OCBG از طریق اثر میانجی گرانه شخصیت گروهی دارد.

3. روش

3.1. نمونه و روش

نمونه برای این مطالعه از 280 کارمند و 40 مدیر که در 40 شعبه از 5 بانک واقع در یکی از شهرهای اصلی چین کار می کردند تشکیل شده است. مدیر منابع انسانی هر بانک به طور تصادفی 8 شعبه را برای همکاری با این مطالعه انتخاب کرده است. هر شعبه یک مدیر دارد و تعدادی کارمند که با هم بعنوان یک گروه جهت ایجاد خدمات بانکداری جزئی برای مشتریان کار می کنند. هر مدیر شعبه باید 5 تا 8 زیرمجموعه (میانگین = 7) را مدیریت کند و زیرمجموعه ها پیشرفت شغلیشان را مستقیماً به مدیر شعبه گزارش می دهند.

دو مجموعه پرسشنامه برای جمع آوری داده از مدیران و زیردستان مهیا شده است. 40 مدیر درجه بندی هایی را در مورد OCBI، OCBG و رفتار خلاق برای هر یک از زیرمجموعه های مستقیمشان فراهم آوردند، که 280 کارمند به اقلام مرتبط با رهبری تحول آفرین، تمایز فردی و تمایز گروهی پاسخ دادند.

با همکاری بخش منابع انسانی هر بانک، یک برنامه شخصیت، پاسخ های افراد و درجه بندی مدیران را برای هر مجموعه از پرسشنامه ها با هم مطابقت داد.

36 سرپرست و 260 کارمند پرسشنامه را پر کرده و برگرداندند، جوابهای مهیا شده از 90٪ تا 93، بود. بعداً از حذف پرسشنامه های ناقص و ناهماهنگ، یک تعداد کلی 250 جفت جواب مطابقت داده شده سرپرست- زیردست (34 سرپرست و 250 زیردست یا کارمند) داده های مفیدی را برای این مطالعه فراهم کردند. با فرض اینکه کارکنانی که برای 5 بانک مختلف کار می کنند داده ها را برای این مطالعه فراهم آورده اند، مقایسه داده های نمونه های فرعی مهم است و نتایج روشن می کند که تفاوت معنی داری در سن، جنس یا سطح تحصیلات پاسخ دهندگان در بانک ها مشاهده نمی شود. از نمونه سرپرستان، 60.8٪ زن بوده، 71٪ در سنی بین 30 و 40 قرار داشته و 97.2٪ تحصیلات دبیرستانی داشتند. میانگین دوره تصدی شغلی 8.62٪ بود. از کارکنان نمونه، 71.5٪ زن بوده، 76.4٪ سنی بین 23 تا 35 داشته و 62.4٪ تحصیلات دبیرستانی داشتند. میانگین دوره تصدی گری سازمانی بین 4.34 سال بود.

3.2 مقیاس ها

برای اطمینان از برابری مقیاس های زیر در نمونه های ابزار تحقیقاتی در چین و انگلیس، ما از یک ترجمه استاندارد و رویه ترجمه متقابل (پشت به پشت) استفاده کردیم (بریسلین، 1980). همه مقیاس های زیر تشکیل شده از اقلامی با جوابهایی بودند که دامنه تغییراتی از 1 "کاملاً ناموافق" تا 7 "کاملاً موافق" داشتند، موارد غیر از این روشن شدند. جدول 1 نمرات سازگاری داخلی این اندازه ها را نشان می دهد.

3.2.1 رهبری تحول آفرین

پرسشنامه رفتار رهبری تحول آفرین (TLI) درک افراد را از رفتارهای رهبر اندازه گیری می کند (پادساکوف و همکاران، 1990). چندین مطالعه تجربی اخیر از TLI برای اندازه گیری رهبری تحول آفرین در نمونه های چینی استفاده کرده اند (مثل اسکابروک و همکاران، 2007؛ اسپریتزر و همکاران، 2005). با در نظر گرفتن مقصود این مطالعه که بررسی اثرات رفتارهای رهبری تحول آفرین متمرکز بر فرد و تمرکز بر گروه روی واسطه گر ها و خروجی های عملکرد است، ما 12 قلم TLI را برای اندازه گیری 4 جزء از رهبری تحول آفرین بکار گرفته ایم. دو جزء رهبری متمرکز بر گروه از TLI شامل 1- شناساندن و صحبت در مورد یک دیدگاه (مثل رهبری من یک تصویر دلخواه از آینده گروه را به تصویر می کشد) و 2- ایجاد زمینه قبول گروه (مانند رهبری من کارکنان را تشویق می کند که بازیگران گروه باشند) می باشند. دو جزء رهبری متمرکز بر فرد TLI شامل 1- ایجاد حمایت فردی (مثلاً رهبری من احترام به احساس هر فرد را نشان می دهد) و 2- ایجاد محرکهای ذهنی (مانند رهبری من نظراتی دارد که مرا به چالش می کشد تا برخی از فرضیات اساسی در مورد کارم را دوباره بررسی کنم) می باشد.

3.2.2 تمایز فردی

اندازه گیری تمایز فردی شامل 7 قلم می شود که بوسیله جانسن و هوانگ (2008) ایجاد شده و توسعه یافته اند. این مقیاس میزانی را که هر یک از افراد خودش را بعنوان عضوی متمایز از دیگر اعضای گروه بواسطه دانشش، مهارتش، توانایش، نقشهایش، افکارش، احساساتش، و رفتارش احساس می کند ارزیابی می کند. پاسخ دهندگان درجه ای را که با اقلام موافق هستند معین می کنند. مثلاً "تا چه میزان شما از اعضای گروهتان به سبب عقاید و نظراتتان متمایزید؟"

3.2.3. تمایز گروهی

اندازه گیری شخصیت گروهی شامل 6 قلم از مقیاس شخصیت اجتماعی المرز و همکاران (1999) می باشد که شخصیت فردی یک نفر را با شخصیت گروهی مقایسه می کند. پاسخ دهندگان میزانی را که کلا با این اقسام موافق اند مشخص می کنند، برای مثال: "گروه من یک انعکاس مهم از آنچه هست که من هستم".

3.2.4. رفتار خلاق

سرپرستان میزانی را که هر یک از افراد خلاقیت دارند با استفاده از یک نسخه خلاصه شده از مقیاس خلاقیت جورج و ژو (2001) مشخص کردند. اقسام، ایجاد و ارتباط نظرات خلاق را منعکس می کنند. جانسن و هوانگ (2008) از اقسام مشابهی برای اندازه گیری رفتار خلاق بعنوان یک ساختار مستقل واحد استفاده کردند. مثلا یک آیتم این است: "این کارمند راه حل های خلاقانه ای را برای مسائل پیشنهاد می کند".

جدول 1. مقایسه مدل های اندازه گیری رفتارهای رهبری تحول آفرین متمرکز بر گروه و بر فرد.

RMSEA	IFI	CFI	χ^2/df	متغیرها
.7	.94	.94	130.43/49	مدل مفروض- مدل دوعاملی مرتبه دوم (قبول وابسته و زمینه ساز گروهی) و (توجه فردی و تحریک ذهنی)
.123	.85	.85	287.03/60	مدل های اندازه گیری اشیانه ای مدل 4 عاملی (قبول وابسته و زمینه ساز گروهی) و (توجه فردی و تحریک ذهنی)
.131	.83	.83	322.26/61	اولین مدل سه عاملی ترکیبی (قبول وابسته و زمینه سازی گروهی بعنوان یک عامل) و (توجه فردی و تحریک ذهنی) دومین مدل سه عاملی ترکیبی (توجه فردی و تحریک ذهنی بعنوان یک عامل) و (قبول وابسته و زمینه سازی گروهی)
.131	.83	.83	322.07/61	
.141	.81	.81	350.12/61	مدل های اندازه گیری جایگزین اولین مدل ترکیبی سه عاملی (تحریک ذهنی و وابسته بعنوان یک عامل) و (قبول گروه زمینه ساز و توجه فردی)
.141	.81	.81	350.19/61	دومین مدل ترکیبی سه عاملی (توجه وابسته و متمایز بعنوان یک عامل) و (قبول گروهی زمینه ساز و تحریک ذهنی) ترکیب همه مدل های یک عاملی (وابسته، قبول زمینه ساز گروهی، توجه فردی و تحریک ذهنی) بعنوان یک عامل مجزا
.142	.78	.78	395.09/66	

3.2.5. رفتارهای شهروندی سازمانی

این مطالعه از 6 قلم برگرفته از مقیاس OCBI لی و آلن (2002) برای اندازه گیری رفتار شهروندی فردی که برای کارگران در یک گروه تعیین شده استفاده می کند. مدیران میزانی را که رفتار یاریگر بوسیله زیردستان نسبت به دیگر اعضای یک گروه مشخص است، معین می کنند. یک قلم نمونه این است: "این کارکنان به دیگران که غایب بوده اند کمک می کنند". ما از 6 آیت دیگر که از مقیاس OCBO لی و آلن (2002) برگرفته شده و در مورد اندازه گیری رفتار شهروندی فردی است، برای شعبه های آنها استفاده می کنیم (OCBG). مدیران رفتار شهروندی زیردستانی را که قصد دارند به شعبه سود برسانند تا اینکه به بانک به دید یک موضوع کل نگاه کنند، می سنجند. یک آیت نمونه این است: "این کارکنان توسعه در شعبه را برای ما حفظ می کند".

3.3 مدل اندازه گیری

ما یک سری تحلیل عاملی تقویتی (CFA) را با نرم افزار AMOS17 برای تعیین ساختار عاملی متغیرهای مطالعه با استفاده از آماره کای دو و شاخص های برازش CFI، IFI و RMSEA (اندرسون و گربینگ، 1988؛ جورسکوگ، 1993) انجام دادیم. یک بررسی از مدل مرتبه دوم و مدل دوعاملی رهبری تحول آفرین نشان داد که هر یک از 12 قلم اعداد رهبری تحول آفرین به ساختار مرتبه اول بر می گردند (قبول اهداف پرورشی و آرمانگرایانه نشانگر رهبری متمرکز بر گروه است، و توجه فردی و تحریک ذهنی، در واقع رهبری متمرکز بر فرد را منعکس می کند). ساختارهای مرتبه اول تک تک ساختار مرتبه دوم رهبری تحول آفرین را منعکس می کنند. جدول 1 نشان می دهد که کای دو و شاخص های برازش مدل دوعاملی مرتبه دوم به چه صورتی هستند $(\chi^2 = 130.43, df = 49; CFI = .94, IFI = .94 \text{ and } RMSEA = .07)$. این نتایج نشان می دهد که مدل دو عاملی مرتبه دوم رهبری تحول آفرین بهتر از هر مدل عاملی دیگری با داده ها سازگار است. نتایج با کار وو و همکاران (2010) راجع به عملیاتی کردن رفتارهای رهبری تحول آفرین متمرکز بر فرد و متمرکز بر گروه با استفاده از مقیاس رهبری تحول آفرین MLQ سازگار است.

بعلاوه، ساختارهای عامل شخصیت گروهی و تمایز فردی تایید شده اند. نتایج CFA نشان می دهد که یک مدل دوعاملی برازش بهتری را برای داده ها نسبت به مدل تک عاملی $(\chi^2 = 147.93, df = 53; CFI = .95, IFI = .94 \text{ and } RMSEA = .08)$ نشان می دهد. این نتایج شواهدی در جهت تایید این که شخصیت گروهی متمایز از تمایز فردیست، ایجاد می کند.

نهایتاً، ساختار عامل نظر مدیران شعبه راجع به خروجی عملکرد بررسی شد، که عبارت از OCBI و OCBG و رفتار خلاق است. نتایج CFA از مدل سه عاملی مفروض OCBI و OCBG و رفتار خلاق $(\chi^2 = 200.16, df = 87; CFI = .93, IFI = .93 \text{ and } RMSEA = .07)$ برازش بهتری را از داده ها نسبت به مدل دو عاملی (اجزای ترکیب شده OCBI و OCBG)، رفتار خلاق و مدل تک عاملی $(\chi^2 = 254.84, df = 88; CFI = .90, IFI = .90 \text{ and } RMSEA = .09)$ نشان می دهد. این تاییدی بر تمایز خروجی عملکرد در این مطالعه است.

3.4. سطح تحلیل

برای آزمون فرایند شخصیت اجتماعی از چگونگی اثر رهبری تحول آفرین بر خروجی های کاری رفتاری، این مطالعه رهبری تحول آفرین متمرکز بر گروه و متمرکز بر فرد را تحلیل و عملیاتی می کند. ما رهبری متمرکز بر گروه را بعنوان یک ساختار سطح گروهی در نظر می گیریم، و پاسخ به این رفتار رهبری را بعنوان ادراک جمعی که در بین کارکنان یک شاخه وجود دارد در نظر می گیریم، همچنانکه کارکنان تمایل دارند که یک درک مشابه را از رفتارهای رهبری متمرکز بر گروه مدیرانشان برای گروه بعنوان یک کل نشان دهند. این مطالعه با رهبری متمرکز بر فرد بعنوان یک ساختار در سطح فردی سرو کار دارد، و پاسخ به این رفتار رهبر را بعنوان درک شخص از کارکنان در هر شعبه در نظر می گیرد، زیرا کارکنان نسبتاً درک های متفاوتی از رفتارهای رهبری متمرکز بر فرد مدیرانشان نسبت به افراد مختلف دارند. چون این مطالعه شامل متغیرهای مستقل سطح گروهی و سطح فردی است، ما تحلیل مدلسازی خطی سلسله مراتبی را (HLM) برای آزمون فرضیات در این مطالعه بکار می گیریم. HLM به طور همزمان اثر متغیرهای مستقل در سطوح مختلف را روی خروجی های سطح فردی در نظر می گیرد، در حالیکه سطوح مناسب تحلیل را برای پیش بینی کننده در نظر دارد (برایک و رودنبوش، 1992 را ببینید).

4. نتایج

4.1. مطابقت جامعه

برای آزمون اینکه آیا رهبری متمرکز بر گروه برای جامعه مناسب است یا خیر، ما آزمون های همبستگی درون رده ای (ICC) و میزان توافق بین مشاهده کنندگان (r_{wg}) را انجام دادیم (بلیس، 2000؛ جیمز، دماری، و وولف، 1984). ICC(1) و ICC(2) برای رهبری متمرکز بر گروه برابر 23 و 69 هستند. میانگین (r_{wg}) رهبری متمرکز بر گروه در 34 شعبه برابر 90 است. این نتایج نشان می دهد که یک پراکندگی بین گروهی و توافق بین مشاهده کنندگان در گروه وجود دارد، که از تناسب جامعه اجزای متمرکز بر گروه رهبری تحول آفرین بعنوان متغیرهای سطح گروه حمایت می کند (بلیس، 2000؛ جیمز و همکاران، 1984 را ببینید).

4.2. آمار توصیفی و همبستگی ها

جدول 2 آمار توصیفی، روایی و همبستگی ها را برای همه متغیرهای مطالعه مشخص می کند. در رابطه با مدل ما، متغیرهای کلیدی به طور معنی داری با یکدیگر در موارد پیش بینی شده مرتبط اند. در راستای فرضیات، رهبری متمرکز بر گروه رابطه مثبتی با شخصیت گروهی ($r = .48, p < .01$) دارد و رهبری متمرکز بر فرد با تمایز فردی رابطه دارد ($r = .25, p < .01$). بعلاوه، شخصیت گروهی به طور مثبتی با OCBI ($r = .29, p < .01$) و OCBG ($r = .33, p < .01$) مرتبط است. تمایز فردی همچنین یک رابطه مثبت با رفتار خلاق هم دارد ($r = .21, p < .01$).

4.3. آزمون فرضیات

برای انجام تحلیل HLM، یک سری از مدل‌های خنثی (جز پیش بینی کننده های سطح گروهی یا فردی) به منظور آزمون اینکه آیا یک واریانس بین گروهی در همه متغیرهای خروجی، قابل توجه هست یا خیر، استفاده شده اند. نتایج HLM واریانس بین گروهی معنی داری را برای رفتار خلاق ($\tau_{00} = .50, \chi^2(33) = 35.23, p < .01$) OCBG، ($\tau_{00} = .17, \chi^2(33) = 70.40, p < .01$)، و OCBI ($\tau_{00} = .13, \chi^2(33) = 70.26, p < .01$) نشان داد و نتایج ICC(1) برابر 52، 44 و 32 بودند. این نتایج می گویند که یک واریانس منظم بین گروهی در خروجی ها وجود دارد (اسنیدرز و بوسکر، 1999 را ببینید).

جدول 3 نشان می دهد که نتایج HLM به فرضیه 1 تا 6 ربط دارد. هر فرضیه بر طبق رویه 4 مرحله ای واسطه ای بارون و کنی (1986) آزمون می شود. مرحله 1 فرضیات 1 و 2 را آزمون می کند، که اثر متغیرهای دوگانه مستقل - رهبری تحول آفرین متمرکز بر فرد و متمرکز بر گروه در دو واسطه گر- تمایز فردی و تمایز گروهی را نشان می دهد. همانطور که پیش بینی شد، نتایج جدول 3 نشان می دهند که رهبری متمرکز بر فرد رابطه مثبتی با تمایز فردی دارد ($\gamma_{10} = .30, p < .01$)، در حالیکه رهبری تحول آفرین متمرکز بر گروه رابطه مثبتی با شخصیت گروهی دارد ($\gamma_{01} = .69, p < .01$). از اینجا، فرضیه 1 و 2 تایید می شوند.

ما مرحله 2 رویه واسطه را بوسیله آزمون اثر تمایزی دو متغیر مستقل انجام می دهیم- نخست، رهبری متمرکز بر فرد روی رفتار خلاق، و دوم، رهبری متمرکز بر گروه روی OCBI و OCBG. یافته ها نشان می دهند که رهبری متمرکز بر فرد یک اثر مثبت روی رفتار خلاق دارد ($\gamma_{10} = .20, p < .01$) و رهبری متمرکز بر گروه یک اثر مثبت روی هم OCBG ($\gamma_{01} = .40, p < .01$) و هم OCBI ($\gamma_{01} = .32, p < .05$) دارد. این نتایج مرحله 2 آزمون واسطه گیری را تایید می کنند.

در راستای این فرضیات، یافته های مرحله 4 آشکار می کنند که تنها تمایز فردی، و نه تمایز گروهی، اثر مثبتی روی رفتار خلاق دارند ($\gamma_{20} = .16, p < .01$). این رابطه معنی دار در مرحله 3 بی معنی می شود ($\gamma_{10} = .14, n.s.$). نتایج یک الگوی مشابه از نتایج را که در آن تنها تمایز گروهی، و نه تمایز فردی، رابطه مثبتی با OCBG ($\gamma_{10} = .16, p < .01$) و OCBI ($\gamma_{10} = .12, p < .01$) دارند، نشان می دهند. روابط بین رهبری متمرکز بر گروه، OCBG و OCBI همچنین در مرحله 3 بی معنی می شوند ($\gamma_{01} = .29, n.s.$ and $\gamma_{01} = .22, n.s.$). در ارتباط با فرضیه 4 . 6، نتایج آزمون سوبل آشکار می کند که تمایز فردی به طور معنی داری رابطه بین رهبری متمرکز بر فرد و رفتار خلاق را واسطه گری می کند ($z = 2.49, p < .01$). به همین شکل، شخصیت گروهی به طور معنی داری رابطه بین رهبری متمرکز بر گروه و OCBG ($z = 5.14, p < .01$) و OCBI را ($z = 3.56, p < .05$) واسطه گری می کند. از این جا، هر دو فرضیه 4 و 6 تایید می شوند.

جدول 2. آمار توصیفی در سطح فردی، قابلیت اطمینان، و همبستگی ها^{a,b}.

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	1	2	3	4	5	6	7
1. TL متمرکز بر فرد	4.94	.74	(.78)						
2. TL متمرکز بر گروه	5.58	.74	.46**	(.88)					
3. شخصیت گروه	5.26	.71	.48**	14*	(.80)				
4. تمایز فردی	4.31	.93	.25**	.06	.04	(.92)			
5. رفتار خلاقانه	4.51	.90	.21**	.07	.07	.24**	(.91)		
6. OCBI ^e	5.62	.57	.07	.3**	.29**	.13	.03	(.83)	
7. ocbg ^f	5.60	.65	.15*	.41**	.33**	.11	.08	.55**	(.75)

a N=250 پایایی سازگاری داخلی در پارانته‌های قطری آمده اند.

b سطوح معنی دار و همبستگی های بین متغیرهای مطالعه در سطح فردی باید با دقت بیان شوند زیرا آزمون های همبستگی، روی نامستقل بودن داده های رهبری تحول آفرین متمرکز بر گروه اثر می گذارد (یعنی میانگین هر یک از موارد رهبری تحول آفرین متمرکز بر گروه به هر یک از اعضای گروه برای ایجاد نتایج همبسته تخصیص داده شده است).

c TL متمرکز بر فردی= اجزای ترکیب شده (توجه فردی و تحریک ذهنی) رهبری تحول آفرین.

d TL متمرکز بر گروه= اجزای ترکیب شده رهبری تحول آفرین.

e OCBI = رفتار شهروندی سازمانی برای افراد.

f OCBG = رفتار شهروندی سازمانی برای گروه.

جدول 3. نقش واسطه در روابط رفتارهای رهبری تحول آفرین و عملکرد شغلی بوسیله تمایز فردی و شخصیت گروهی.

متغیرهای واسطه گر در سطح فردی		متغیرهای مستقل
شخصیت گروهی	تمایز فردی	
مرحله 1		
	.30** (248)	سطح فردی
		TL متمرکز بر فرد
.69** (32)		سطح گروهی
		TL متمرکز بر گروه
متغیرهای وابسته سطح فردی		
	.20** (248)	مرحله 2
		سطح فردی
		TL متمرکز بر فرد
.32* (32)	.40** (32)	سطح گروهی
		TL متمرکز بر گروه
	.14 (246)	مرحله 3
		سطح فردی
		TL متمرکز بر فرد
.22 (32)	.29 (32)	سطح گروهی
		TL متمرکز بر گروه
.12** (246)	.16** (246)	مرحله 4
		سطح فردی
		تمایز فردی
		سطح فردی
		تمایز گروهی

OCBG= رفتار شهروندی سازمانی تعیین شده برای گروهها.

OCBI= رفتار شهروندی سازمانی تعیین شده برای افراد

همه متغیرهای مطالعه بجز برای رهبری متمرکز بر گروه، جزو ساختارهای سطح فردی برای تحلیل هستند.

a توجه کنید، نتایج پارامترهای غیراستاندارد شده ای هستند که از تحلیل HLM بدست آمده اند؛ اعداد داخل پرانتز درجه های آزادی هستند.

$p < .05^*$

$p < .01^{**}$

5. بحث

5.1. کاربردهای نظری

مطالعه حاضر به تحقیقات روی رهبری تحول آفرین و SIT از طریق 3 هدف کمک می کند. نخست، این مطالعه به سوالات یامارینو (1990) و یامارینو و باس (1990) راجع به اینکه چگونه اجرای فردی رهبری تحول آفرینی می توانند بر حالات کاری مختلف و رفتار به روش های مختلف اثر بگذارند جواب می دهد زیرا تحقیق موجود تا امروز به مفهومی کردن رهبری تحول آفرین بعنوان یک ساختار سراسری گرایش دارد، با فرض اینکه اجزایش اهمیت مساوی داشته و اثرات مشابهی را روی خروجی های کار دارند. بر مبنای کار وو و همکاران (2010)، این مطالعه اجزای رهبری تحول آفرین را (مثلا توجه فردی و تحریک ذهنی) بعنوان رهبری متمرکز بر فرد مفهوم سازی می کند که بر زیردستان به طور مجزا در یک گروه کاری اثر می گذارد. این مطالعه همچنین دو جزء دیگر رهبری را (مانند شناساندن و صحبت در مورد یک دیدگاه و ایجاد زمینه قبول اهداف گروهی) بعنوان رهبری متمرکز بر گروه که برای اثر گذاری به گروه بعنوان یک کل عمل می کند مفهوم سازی می کند. نتایج CFA از این ایده که رهبری تحول آفرین متمرکز بر گروه و رهبری تحول آفرین متمرکز بر فرد از یکدیگر متمایزند و اثرات متفاوتی را روی حالات کاری و رفتارها دارند حمایت می کند.

دوم، این مطالعه به درک ما از مبنای انگیزش رهبری تحول آفرین از یک منظر شخصیت اجتماعی کمک می کند که شرح دهیم چرا و چگونه رفتارهای رهبری تحول آفرین متمرکز بر فرد و گروه روی جهت گیری دونوع شخصیت زیردستان اثر می گذارد (تاجفل، 1978، 1982). این دیدگاه جدید، تحقیقات رهبری تحول آفرین را که اغلب تئوری های انگیزش ذاتی و ویژگی های شغلی را ایجاد می کند تکمیل می کند (پیکولو و کولکیت، 2006؛ شین و ژو، 2003)، و همچنین ادبیاتی را در مورد اهمیت این که چگونه زیردستان در مورد خودشان بعنوان اشخاص واحد با نیازهای سلیقه ای فکر می کنند یا اینکه اعضای مشتاق گروه که تعهد دارند طبق علائق جمعی در فرایندهای تحول آفرین رفتار کنند توسعه می دهد (تاجفل و ترنر، 1986). این مطالعه یک مرحله دیگر را از طریق آزمون نقش های و واسطه ای شخصیت گروهی و تمایز فردی که جهت گیری های شخصیتی کلیدی SIT را در خلال فرایندهای تحول آفرینی تجسم می کند انجام می دهد (مثل پوستمس، اسپیرز، لی، و نوواک، 2005). نتایج نشان می دهند که شخصیت فردی و شخصیت گروهی مجزا بوده و ممکن است با هم در یک شخص در مجموعه یک گروه موجود باشند، هر یک اثرات متمایزی را روی تفاوت در خروجی های کاری دارند. برای نمونه، تمایز فردی با رفتار خلاق مرتبط است، و شخصیت گروهی با هر دوی OCBI و OCBG. نتایج همچنین گویای این است که تمایز فردی به احتمال بیشتری در رابطه بین رهبری تحول آفرین متمرکز بر فرد و رفتار خلاق نقش میانجی گر را بازی می کند، در حالیکه شخصیت گروهی به احتمال بیشتری در رابطه بین رهبری تحول آفرین متمرکز بر گروه و رفتارهای شهروندی نقش میانجی گر را بازی می کند.

نهایتاً، این مطالعه کار کارک و همکاران (2003) را روی حالات کاری خودبیین کننده زیردستان بواسطه ترکیب مجموعه های رفتاری گزارش شده بوسیله سرپرستان راجع به خروجی عملکرد زیردستان گسترش می دهد. یافته های ما نشان می دهند که رهبری تحول آفرین متمرکز بر گروه در تسهیل OCBI و OCBG زیردستان اثربخش تر است اما در تسهیل رفتار خلاقان کمتر اثربخش است. برعکس، رهبری تحول آفرین متمرکز بر فرد در افزایش رفتار خلاق زیردستان اثربخش تر بوده اما در تسهیل رفتار شهروندیشان کمتر اثربخشی دارد. مفهوم اختصاصی بودن هدف در رهبری تحول آفرین با یافته های اخیر وو و همکاران (2010) سازگاری دارد که گزارش می کنند که رهبری متمایز شده اثربخشی گروه را کاهش داده است.

5.2. کاربردهای عملی

نتایج این مطالعه گویای این است که سازمانها باید روی آموزش مدیران متمرکز شوند که آنها را قادر به تشخیص و تشویق فردگرایی و تنوع گرایی در یک مجموعه گروهی کنند. بعبارت دیگر، مدیران باید یک رویکرد مشروط را برای سبک رهبری شخصیشان داشته باشند. زمان و مکانی که پیوستگی گروه و رفتارهای شهروندی مورد نیاز است، آنها باید از اثر آرمانی و رفتارهای انگیزشی الهامی استفاده کنند تا زیردستانشان را هدایت کنند (شامیر، 1991؛ شامیر و همکاران، 1993، 1998). اگر با همه اینها، رفتار خلاقانه مورد نیاز بود، مدیران باید روی توجه فردی و رفتارهای محرک ذهنی برای افزایش فردگرایی و تشخیص تمایزات فردی تکیه کنند. یافته های موجود گویای این است که مدیران باید راجع به رفتارهای رهبری ای که نسبت به جهت گیری های شخصیت زیردستان مختلف نشان می دهند، فکر کنند، زیرا این بر چگونگی درگیر شدن زیردستانشان در امور برای ایجاد خروجی عملکردهای متفاوت اثرگذار است. برای نمونه، اگر مدیران بخواهند عملکرد متمرکز بر گروه را انگیزه ببخشند، باید از رهبری تحول آفرین متمرکز بر گروه استفاده کنند. مدیرانی که تلاش می کنند تا عملکرد مبتنی بر فرد را تسهیل کنند باید به استفاده از رهبری تحول آفرین متمرکز بر فرد تمرکز کنند. درک جهت گیری های شخصیتی زیردستان نیازمند مهارت های مورد نیاز است و یک چالش جدید برای مدیرانی است که بدنبال اثربخشی رهبری و انگیزش زیردستانشان هستند.

5.3. محدودیت ها و راههایی برای تحقیقات آینده

مطالعه حاضر برخی محدودیت ها را هم داراست. نخست، استفاده از داده های چندمقطعی باعث می شود هیچ رابطه علی ای بین متغیرهای مطالعه نتواند از یافته های ما مشتق شود. برای نمونه، ممکن است که رفتارهای شهروندی و رفتار خلاق بر تمایز فردی و تمایز گروهی اثر بگذارد. از اینجا طرح تحقیق چندمقطعی درک ما را از کاربردهای دو جهت گیری شخصیتی بعنوان مکانیسم های میانجی گرانه اثرات رفتارهای رهبری تحول آفرین متمرکز بر فرد و بر گروه روی رفتار خلاق و رفتار شهروندی در همه زمان ها محدود می کند. بنابراین، تحقیقات آینده باید طراحی های آزمایشی و طولی را برای تقویت نتایج این مطالعه بپذیرد.

دوم، قابل بحث است که واریانس روش جاری ممکن است رابطه های مفروض را در این مطالعه افزایش دهد زیرا ما متغیرهای مستقل (رهبری تحول آفرین)، و متغیرهای واسطه گر (تمایز فردی و تمایز گروهی) بعنوان درک فردی با داده های گزارش شده از خود زیردستان را مقایسه کرده ایم. برای مینیمم کردن چنین چیزی، داده های متغیرهای خروجی رفتار خلاق و رفتارهای شهروندی از سرپرستان بعنوان یک منبع مجزا گردآوری شده اند (پادساکوف، مک کینزی، لی، و پادساکوف، 2003). این مطالعه همچنین کارهای کارک و همکاران (2003) را جهت تجمیع رهبری تحول آفرین برای سطح گروهی دنبال کرده اند، و این مسئله را که پاسخ ها به رهبری متمرکز بر گروه، در واقع ادراکات جمعی و زیردستان است که در هر گروهی منتشر شده است. با وجود این، تحقیقات آینده باید به جمع آوری داده ها در زمینه متغیرها از نقاط مختلف زمانی توجه کند، پیشنهادات گفته شده بوسیله پادساکوف و همکاران (2003) هم همین بوده است.

نهایتاً، مهم است که توجه کنیم که یافته های این مطالعه ممکن است برای دیگر کشورها بخاطر داده های نمونه هایی که در صنعت بانکداری کار می کردند، قابل تعمیم نباشد. داده های جمع آوری شده از نمونه در دیگر صناعت ها ممکن است نتایج دیگری بدهد، و تحقیقات آینده باید بنابراین برای اعتبار یافته های مطالعه از نمونه های مختلف در دیگر صناعت استفاده کند تا مطمئن شود که اثر صنعت روی روابط آزمون شده در این مطالعه خنثی شده است. بعلاوه، با فرض اینکه PRC یک فرهنگ قوی جمع گرایی است (هافستد، 2001)، روشن نیست که آیا این اثر توفیقی روی میزانی که کارکنان نظراتشان را در مورد تمایز

فردی و شخصیت گروهی بیان می کنند، دارد یا خیر. محققان ممکن است از تکرار بررسی موجود بوسیله به میان آوردن ارزشهای فرهنگی از قبیل تفاوت در قدرت یا فردگرایی/ جمع گرایی بعنوان یک شرایط محدودکننده جهت بررسی اینکه آیا رابطه ها تحت مضامین فرهنگی مختلف مانند ایالات متحده تغییر می کنند یا خیر، نفع ببرند.

6. نتایج

مطالعه حاضر قصد دارد که دیدگاه هایی را در زمینه انگیزشی از چگونگی اثر رهبری تحول آفرین بر رفتارهای مهم کاری در سازمانها ارائه کند. این مطالعه تئوری های شخصیت اجتماعی و رهبری تحول آفرین را برای توسعه و آزمون یک مدل واسطه گر ترکیب می کند که جهت گیری های دینوع شخصیتی و اثرات واسطه ای متفاوتشان را روی رابطه بین اجزای رفتاری رهبری تحول آفرین و رفتار خلاق و رفتارهای شهروندی بررسی می کند. یافته ها شواهدی را برای تایید مدل مفروض ارائه می کنند. بویژه، نتایج پیشنهاد می کنند که رهبری تحول آفرین متمرکز بر گروه روی OCB و OCBG از طریق نقش واسطه گرانه تمایز گروهی بجای تمایز فردی اثر می گذارد. بعلاوه، رهبری تحول آفرین متمرکز بر فرد رفتار خلاق زیردستان را از طریق اثر واسطه گرانه تمایز فردی بجای تمایز گروهی تعیین می کند. خوشبختانه مطالعه حاضر محققان را تشویق می کند تا اکتشافات بیشتری را جهت اثرات بالقوه جهت گیری های شخصیتی در تحقیقات رهبری انجام دهند.

7. منابع و مراجع

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Brewer, M. B., & Gardner, W. L. (1996). Who is this “we”? Levels of collective identity and self-representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 83–93.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. In H. C. Triandis, & W. W. Lambert (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (pp. 349–444). Boston: Allyn & Bacon.
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *The Journal of Applied Psychology*, 86, 513–524.
- Mael, F., & Ashforth, B. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123.
- Postmes, T., Spears, R., Lee, A. T., & Novak, R. J. (2005). Individuality and social influence in groups: Inductive and deductive routes to group identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 747–760.
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and group process on performance and innovation in functionality heterogeneous groups. *Journal of Management*, 32, 132–157.
- van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 357–371.
- Wu, J. B., Tsui, A. S., & Kinicki, A. J. (2010). Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal*, 53, 90–106.