



## Examining the Effect of Prototypical Leadership Style on Leader Effectiveness: Mediating role of Perceived Integrity and Moderating Role of Leader-leader Exchange

Elham Ebrahimi \* 

\*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Management, Institute for Humanities and Cultural Studies, Tehran, Iran. E-mail: e.ebrahimi@ihcs.ac.ir

Shabnam Zarjou 

Ph.D. Candidate, Department of Human Resource Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: shabnam.zarjou@ut.ac.ir

### Abstract

#### Objective

The main premise of social identity theory is that some leaders represent their group's identity and thus prescribe what followers should think, feel and do as members of the group. In this regard, prototypical leadership refers to a leadership style in which the leader is regarded as a representative of group identity of the followers and reflects the standards, values, and norms shared by the group members, and distinguishing them from other groups. The concept of prototypical leadership, at least in indigenous research, is an under-research topic. Therefore, the purpose of this article is to investigate this concept in the statistical population of the research in relation to other variables in the field of leadership, namely leader effectiveness, perceived integrity of the leader, and leader-leader exchange.

#### Methods

In this research, the effect of prototypical leadership on leadership effectiveness was examined. In the meantime, the mediating role of perceived leader's integrity and the moderating role of leader-leader exchange in the relationship between these two variables were measured. The study is considered an applied research in terms of its purpose, and is a descriptive survey in terms of data collection method. The study's statistical population consisted of employees working in teams at a telecommunications and information technology services company. In other words, in this company, organizational processes were carried out in the form of teams consisting of several members, a team leader and a team manager. Standard questionnaires were used to measure research variables. A statistical sample of 293 individuals was selected based on the tests used and G-Power software. Data were analyzed by structural equation modeling and partial least squares approach with Smart-PLS3 software.

## Results

Research hypotheses were confirmed except for the first hypothesis. The results of the research data analysis showed that prototypical leadership does not have a significant direct effect on the leader's effectiveness, but this relationship is established through the mediating role of the leader's perceived integrity. In other words, the relationship between prototypical leadership and leader effectiveness required a mediating link, and the perceived integrity of the leader as a mediating variable played the role of this mediating link. Prototypical leadership had a significant effect on the leader's perceived integrity, and the positive effect of the leader's perceived integrity on the leader's effectiveness was also significant. In addition, the research results showed that leader-leader exchange has a significant moderating effect on the relationship between prototypical leadership and the leader's perceived integrity.

## Conclusion

In this research, the prototypical leadership variable was investigated as a concept that was not addressed in internal research, in the field of leadership and especially the leadership of work teams. The results of the research showed that this leadership style increases the effectiveness of team leadership through the perception of the leader's integrity and leader-leader exchange, and facilitates the application of leadership and its scope of inclusion. From a theoretical point of view, the present research, by introducing new variables such as prototypical leadership and leader-leader exchange, can be a suitable starting point for clarifying these under-researched concepts in the fields of organizational leadership and have a special contribution for conducting future indigenous research in this field.

**Keywords:** Prototypical leadership, Leader Effectiveness, Perceived Leader's Integrity, Leader-leader Exchange.

**Citation:** Ebrahimi, Elham & Zarjou, Shabnam (2024). Examining the Effect of Prototypical Leadership Style on Leader Effectiveness: Mediating role of Perceived Integrity and Moderating Role of Leader-leader Exchange. *Journal of Public Administration*, 16(1), 149- 181. (in Persian)

---

Journal of Public Administration, 2024, Vol. 16, No.1, pp. 149- 181

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIPA.2023.365372.3392>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: September 14, 2023

Received in revised form: October 28, 2023

Accepted: November 28, 2023

Published online: April 17, 2024





## بررسی تأثیر سبک رهبری پیش‌نمون بر اثربخشی رهبر: نقش میانجیگری تمامیت ادراک‌شده و تعدیلگری تبادل رهبر - رهبر

الهام ابراهیمی \*

\* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران. رایانامه: e.brahim@ihcs.ac.ir

شبنم زر جو

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: shabnam.zarjou@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** فرض اصلی نظریه هویت اجتماعی این است که برخی رهبران، معرف هویت گروه خود هستند؛ بنابراین آن چیزی را تجویز می‌کنند که می‌بایست پیروان به‌عنوان عضو گروه درباره آن ببینند، احساس کنند و انجام دهند. در این راستا، رهبری پیش‌نمون به سبکی از رهبری اشاره می‌کند که در آن، رهبر به‌مثابه نماینده هویت گروهی پیروان تلقی می‌شود و استانداردها، ارزش‌ها و هنجارهایی را بازتاب می‌دهد که اعضای گروه در آن‌ها مشترک‌اند و آن‌ها را از سایر گروه‌ها متمایز می‌دهد. مفهوم رهبری پیش‌نمون، از موضوعاتی است که دست‌کم در پژوهش‌های داخلی به آن کم‌توجهی شده است؛ از این‌رو هدف پژوهش حاضر، بررسی مفهوم رهبری پیش‌نمون در ارتباط با دیگر متغیرهای حوزه رهبری، یعنی اثربخشی رهبر، تمامیت ادراک‌شده رهبر و تبادل رهبر - رهبر در جامعه آماری منتخب است.

**روش:** در پژوهش حاضر به بررسی تأثیر رهبری پیش‌نمون بر اثربخشی رهبری پرداخته شد. در این میان نقش میانجی تمامیت ادراک‌شده رهبر و نقش تعدیلگری تبادل رهبر - رهبر در رابطه بین این دو متغیر سنجیده شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان یکی از شرکت‌های فعال در زمینه خدمات مخابرات و فناوری اطلاعات بود که در قالب تیم‌های کاری فعالیت می‌کردند. به عبارت دیگر، در این شرکت فرایندهای سازمانی در قالب تیم‌های متشکل از چند عضو، یک رهبر تیم و سرپرست رهبر انجام می‌شد. برای سنجش متغیرهای پژوهش از پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده شد. بر اساس آزمون‌های مدنظر و با استفاده از نرم‌افزار جی - پاور، نمونه آماری ۳۹۳ نفر انتخاب شد. داده‌ها به‌کمک روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و رویکرد حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس ۳ تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** تمام فرضیه‌های پژوهش، به‌جز فرضیه نخست، تأیید شدند. نتایج تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که رهبری پیش‌نمون، بر اثربخشی رهبر تأثیر مستقیم معناداری ندارد؛ اما این رابطه از طریق نقش میانجی تمامیت ادراک‌شده رهبر برقرار می‌شود. به سخن دیگر، رابطه میان رهبری پیش‌نمون و اثربخشی رهبر، به حلقه‌ای واسط نیاز دارد و تمامیت ادراک‌شده رهبر به‌عنوان متغیر میانجی، نقش این حلقه واسط را ایفا می‌کند. رهبری پیش‌نمون، بر تمامیت ادراک‌شده رهبر تأثیر معناداری می‌گذارد و اثر مثبت تمامیت ادراک‌شده رهبر بر اثربخشی رهبر نیز معنادار است. به‌علاوه، نتایج پژوهش نشان داد که تبادل رهبر - رهبر، در رابطه میان رهبری پیش‌نمون و تمامیت ادراک‌شده رهبر اثر تعدیل‌کنندگی معناداری دارد.

**نتیجه‌گیری:** نتایج پژوهش نشان داد این سبک رهبری، از طریق ادراک از تمامیت رهبر و تبادل رهبر - رهبر، موجب افزایش اثربخشی رهبری تیم‌ها می‌شود و کاربست رهبری و حوزه شمولیت آن را تسهیل می‌کند. از دیدگاه نظری، پژوهش حاضر با معرفی متغیرهای جدید

از قبیل رهبری پیش‌نمون و تبادل رهبر - رهبر، می‌تواند نقطه شروع مناسبی برای تدقیق این مفاهیم کمتر بررسی شده در زمینه‌های مطالعاتی رهبری سازمان باشد و سهم‌باری ویژه‌ای برای انجام پژوهش‌های آتی داخلی در این زمینه داشته باشد.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری پیش‌نمون، اثربخشی رهبر، تبادل رهبر - رهبر، تمامیت ادراک‌شده رهبر.

**استناد:** ابراهیمی، الهام و زرچو، شبنم (۱۴۰۳). بررسی تأثیر سبک رهبری پیش‌نمون بر اثربخشی رهبر: نقش میانجیگری تمامیت ادراک‌شده و تعدیلگری تبادل رهبر - رهبر. مدیریت دولتی، ۱۶(۱)، ۱۴۹-۱۸۱.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۲۳

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۸/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۰۷

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۱/۲۹

doi: <https://doi.org/10.22059/JIPA.2023.365372.3392>

مدیریت دولتی، ۱۴۰۳، دوره ۱۶، شماره ۱، صص. ۱۴۹-۱۸۱

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان



## مقدمه

ویژگی‌های رهبر و اثربخشی رهبران همواره در زمره موضوعات مورد توجه پژوهشگران بوده و تعاریف متعددی برای مفهوم عام رهبری ارائه شده است. برای مثال طبق تعریف بنیس و نانوس<sup>۱</sup> (۱۹۷۴)، رهبر فردی است که با قابلیت‌هایی که دارد، خود و دیگران را در جهت انجام کارهای درست (اثربخشی) یاری می‌کند، مسیر صحیح را برای هدایت پیروان تعیین می‌کند، چشم‌انداز الهام‌بخش تعریف می‌کند و خالق ایده‌های نو است، بنابراین، رهبری مفهومی حیاتی برای تیم‌ها و سازمان‌ها در راستای نائل شدن به موفقیت به شکلی پویا، هیجان‌انگیز و الهام‌بخش است. رهبری به‌عنوان خبرگی یک فرد در تأثیرگذاری، انگیزش، الهام‌بخشی و هدایت افراد برای دستیابی به اهداف سازمان تعریف شده است (آهلوالیا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). در تعریفی دیگر، رهبری ابزاری برای تضمین موفقیت جمعی و به مثابه محرک بهبود در بافتارهای گوناگون مطرح شده است (نی، رورر، پاندر، یونگ و کورچ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). از آنجاکه رهبران، شرایط و جو محیط کار را از طریق اعمال نفوذ بر رفتار و کردار کارکنان شکل می‌دهند و بر تخصیص منابع، ماهیت وظایف کاری کارکنان و توسعه آنان تأثیر می‌گذارند، به‌عنوان عامل حیاتی در موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شوند (لی، لی‌گود، هویس، تیئان، نیومن و نایت<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). بنابراین می‌توان دریافت که رهبری یک رابطه مبتنی بر نفوذ است که در پی آن رهبران و پیروان برای تغییرات واقعی که اهداف متقابل آن‌ها را منعکس می‌کند، بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند (روست<sup>۵</sup>، ۱۹۹۵). اثربخشی رهبر<sup>۶</sup> به عملکرد او برای ایفای مؤثر این نقش‌ها اشاره دارد (وانگ، رستوبوگ، شائو، لو و ون‌لف<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). ویژگی‌ها و رفتارهای رهبران پیشایندهای مهمی برای تعیین اثربخشی آنان هستند (دری‌یو، نهرگنگ، ول‌من و هامفری<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱)؛ از این رو پژوهشگران طیف وسیعی از ویژگی‌ها و رفتارهای رهبران را مورد توجه و بررسی قرار داده‌اند. در این پژوهش با در نظر گرفتن پس‌اندازی با مضمون اثربخشی رهبری، سه مفهوم حائز اهمیت بررسی شده است که در مباحث رهبری و در رفتار رهبران با پیروانشان نمود پیدا می‌کند. در ادامه این سه متغیر و ارتباطشان با متغیر اثربخشی رهبر، به‌صورت خلاصه مطرح می‌شود.

مفهوم رهبری پیش‌نمون<sup>۹</sup> به این مضمون اشاره دارد که تا چه حد می‌توان رهبر را نماینده هویت جمعی پیروانش دانست (سی‌سروو، پیه‌رو و ون‌نیپنبرگ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۰). زمانی که رهبر به‌مثابه نماینده هویت پیروان ایفای نقش می‌کند، در شکل‌دهی به رفتار پیروان اثربخش‌تر عمل خواهد کرد؛ زیرا پیروان نیز به هنجارهای گروهی پایبندتر خواهند بود و از آن

1. Bennis &amp; Nanus

2. Ahluwalia

3. Ni, Rorrer, Pounder, Young &amp; Korach

4. Lee, Legood, Hughes, Tian, Newman &amp; Knight

5. Rost

6. Leadership Effectiveness

7. Wang, Restubog, Shao, Lu &amp; Van Kleef

8. Derue, Nahrgang, Wellman &amp; Humphrey

9. Prototypical leadership

این مفهوم، نخستین بار در پژوهش حاضر معادل‌سازی شده است. به‌نظر می‌رسد «رهبری پیش‌نمون» با توجه به مفهوم مضمون آن، معادل مناسبی باشد، هرچند پژوهشگران آتی می‌توانند پیشنهادهای دیگری برای معادل‌یابی یا معادل‌سازی این مفهوم ارائه دهند.

10. Cicero, Pierro &amp; Van Knippenberg

تبعیت می‌کنند. بنابراین، سبک رهبری پیش‌نمون، تأثیر قوی‌تری بر هویت اخلاقی پیروان و پیامدهای رفتاری آنان دارد (گرپوت، ون‌کوآکیویکی، اشلامپ و ووئل‌پل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). البته این تأثیر می‌تواند مثبت یا منفی باشد؛ زیرا اعضای گروه، از مرجعیت رهبر برای شکل‌دهی به نحوه تفکر، احساس و رفتارهای خود بهره می‌برند. این فرایند نفوذ مبتنی بر گروه، زمانی قوی‌تر و کامل‌تر می‌شود که یک ویژگی خاص گروه به لحاظ ذهنی جنبه مرکزی هویت و خودپنداره اعضا باشد و اعضا به‌شدت با گروه در زمینه خاصی همذات‌پنداری کنند (بارتو و هاگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). طبق نظریه‌های رهبری، پیروان به‌طور ناخودآگاه توانایی‌ها و ویژگی‌های خاصی را به رهبران منتسب می‌کنند (تایلور، اس‌وینسون، وگنر، جونز و هفرنان<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). بنابراین، تمایل دارند به رفتارهای رهبر پیش‌نمون توجه زیادی داشته باشند و به‌گونه مناسب یا حتی نامناسب تحت تأثیر آن قرار می‌گیرند (بارتو و هاگ، ۲۰۱۷). سبک‌های رهبری مختلفی می‌توانند به اثربخشی رهبر منتهی شوند؛ اما نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد کارکنانی که هویت‌یابی قوی‌تری با رهبران پیش‌نمون دارند، از طریق تفسیر اهداف رهبر به‌مثابه اهداف خود و در نتیجه، اهتمام به تحقق آن‌ها در راستای موفقیت تیم و رهبر، به اثربخشی رهبری تیم کمک می‌کنند (لیثاؤ، ون‌درهجن، لئو، ژو و گیو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). از این‌رو، رابطه میان رهبری پیش‌نمون و اثربخشی رهبر در پژوهش مورد آزمون قرار گرفت.

مفهوم دیگر مورد بررسی در این پژوهش، تمامیت ادراک‌شده رهبران<sup>۵</sup> بود که طبق دیدگاه پالانسکی و یامارینو<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) یکی از ویژگی‌های کلیدی رهبران به‌ویژه در تعامل با پیروانشان به‌شمار می‌رود. این خصیصه رهبران به کاهش عدم اطمینان پیروان کمک می‌کند، به آنان این اطمینان را می‌دهد که رهبر صادقانه، مناسب و پیوسته در راستای برنامه‌ها و وعده‌های جاری، عمل خواهد کرد و در نهایت مشخص می‌کند که پیروان بر اساس برداشت و ادراک خود از وجود این ویژگی‌ها در رهبر، تا چه حد از او پیروی خواهند کرد. فقدان تمامیت ادراک‌شده به کارکنان القا می‌کند که رهبر احتمالاً به‌شکل غیراخلاقی از دیدگاه‌های خود منحرف شده است (مورمن، دارنولد و پری اسمیوت<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳). پژوهش‌ها نشان می‌دهند، تمامیت ادراک‌شده رهبران با افزایش مشارکت و پذیرش مسئولیت‌ها توسط کارکنان توأم است و در نتیجه کارکنان را در راستای اثربخشی و کارایی رهبری تیم ترغیب می‌کند. بر عکس، فقدان تمامیت ادراک‌شده، نشاط کارکنان و سلامت جسمی و روانی آن‌ها را تنزل داده و به ناامیدی، خستگی، اضطراب و نارضایتی منجر می‌شود (نان‌گولی و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰). در پژوهش حاضر، تمامیت ادراک‌شده برای جهت‌دهی مثبت به مفهوم رهبری پیش‌نمون مورد بررسی قرار گرفت. به عبارت دیگر، این متغیر برای تأکید بر سویه مثبت تأثیر هویت‌یابی جمعی از طریق رهبر گروه (رهبری پیش‌نمون) بر اثربخشی رهبر که پیش‌تر اشاره شد، به مدل پژوهش افزوده شد.

1. Gerpott, Van Quaquebeke, Schlamp & Voelpel

2. Barreto & Hogg

3. Taylor, Sveinson, Wegner, Jones & Heffernan

4. Liao, Van der Heijden, Liu, Zhou & Guo

5. Perceived leaders' integrity

در این پژوهش برای واژه integrity در بافتار رهبری سازمانی، از معادل «تمامیت» استفاده شد. در برخی منابع داخلی از معادل «یکپارچگی» استفاده شده، اما در مطالعه حاضر از این معادل احتراز شد زیرا برای واژه integration مناسب‌تر است.

6. Palanski & Yammarino

7. Moorman, Darnold & Priesemuth

8. Nangoli et al.



پژوهش‌های متعددی در مورد تبادل رهبر - پیرو (LMX)<sup>۱</sup> انجام شده که نشان می‌دهند روابط با کیفیت بالا بین رهبران و پیروان، به نگرش‌ها و رفتارهای کاری مثبت از جمله سطوح بالای رضایت شغلی، تعهد و رفتارهای شهروندی منتهی می‌شوند. با افزایش علاقه به استفاده از دیدگاه‌های چندسطحی برای مطالعه مفهوم رهبری، پژوهشگران به موضوع تبادل رهبر - پیرو به‌عنوان یک محور انسجام گروهی توجه زیادی نشان داده‌اند (یانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). پژوهش‌های جدیدتر نشان می‌دهند که چنین روابطی در سطح رهبران نیز متصور است و به همین دلیل با بسط دادن مفهوم تبادل رهبر - پیرو، مفهوم دیگری به‌عنوان تبادل رهبر - رهبر (LLX)<sup>۳</sup> مطرح شد. تبادل رهبر - رهبر بر سیستم معنایی فرهنگی دلالت دارد که می‌تواند برانگیخته‌شدگی اعضای تیم در سطوح رهبران را به‌گونه‌ای تحت‌الشعاع قرار دهد که باعث ایجاد کار گروهی و در نهایت خلاقیت تیمی شود (چن، فنگ، لیو و یائو<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). سازوکار پیوند سنجاقی<sup>۵</sup> که از طریق آن یک گروه کاری به گروه بزرگ‌تر متصل می‌شود، اهمیت درک رابطه صعودی بین رهبران را به‌عنوان یک متغیر زمینه‌ای مطرح می‌کند (هردمان، یانگ و آرتور<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). از آنجا که در این پژوهش، تیم‌های کاری متشکل از یک ساختار رهبری دو سطحی بودند، از متغیر تبادل رهبر - رهبر که روابط بین رهبران در سطح تیم و مافوق در سطح بالاتر را به تصویر می‌کشد (ژانگ، هیو، چوانگ و شیائو<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰). به‌عنوان تسهیلگر ارتباط میان دو متغیر رهبری پیش‌نمون و تمامیت ادراک‌شده رهبری استفاده شد.

در عمل برای نشان دادن لزوم اهمیت پژوهش، به برخی آمار و ارقامی اشاره می‌شود که مسائل ناشی از عدم بهره‌برداری صحیح از ظرفیت تیم‌ها را در قالب رهبری نامناسب ارائه می‌دهد. انجمن مدیریت منابع انسانی آمریکا<sup>۸</sup> در آخرین آمار خود در سال ۲۰۲۲، در بررسی ۹۱۱ شرکت به این نتیجه دست یافت که ۷۸ درصد شرکت‌ها در حوزه مهارت‌های نرم به مهارت‌های رهبری و ۸۰ درصد آن‌ها در حوزه مهارت‌های پایه‌ای به مهارت کار تیمی نیازمندند. سبک‌های رهبری نظیر رهبری پیش‌نمون و مهارت‌های تعاملی نظیر تبادل رهبر - رهبر مصادیقی از لزوم پرداختن به این مباحث را در حوزه نظر و عمل نشان می‌دهد. از سویی شرکت‌ها و به‌خصوص شرکت‌های فعال در زمینه فناوری اطلاعات از ساختارهای سلسله‌مراتبی فاصله گرفته و در حال تبدیل شدن به سازمان‌های نسل جدیدی هستند که فناوری اطلاعات هسته محوری آن‌ها را شامل می‌شود و این امر موجب کاسته‌شدن سطوح مدیریتی شده و مهارت‌های رهبری، به‌ویژه سبک رهبری پیش‌نمون که موجب تحریک پیروان برای عملکرد پویا می‌شود، بیش از گذشته ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین با توجه به مشکلاتی که سازمان‌های مدرن با آن مواجهند و حرکت سازمان‌ها از عملکرد فردی به

1. Leader-Member Exchange (LMX)

2. Yang

3. Leader-Leader Exchange (LLX)

4. Chen, Feng, Liu & Yao

5. linking pin

6. Herdman, Yang & Arthur

7. Zhang, Hu, Chuang & Chiao

8. SHRM Benchmarking: Talent Access Report

<https://shrm.org/ResourcesAndTools/businesssolutions/PublishingImages/Pages/benchmarking/Talent%20Access%20Report-TOTAL.pdf>

عملکرد تیمی و نیاز به نقش رهبران متناسب با خصیصه‌های نسل Z، پرداختن به موضوعات مرتبط با سبک‌های رهبری تیمی را ضروری می‌کند. در این راستا، جامعه این پژوهش، یکی از شرکت‌های فعال در زمینه خدمات مخابرات و فناوری اطلاعات بود. برخورداری از منابع انسانی نسبتاً جوان، عملکرد تیمی و بلوغ ساختارهای چندسطحی کار تیمی از ویژگی‌های این شرکت است. ویژگی بارز نهادینگی عملکرد تیمی در این شرکت، علت اصلی انتخاب آن به‌عنوان جامعه پژوهش بود؛ زیرا برای آزمودن متغیرهای پژوهش به‌ویژه رهبری پیش‌نمون و تمامیت رهبر - رهبر نیاز بود بافتاری به‌عنوان جامعه انتخاب شود که تیم‌های کاری در آن وجود داشته و به حد قابل قبولی از بلوغ دست یافته باشند. در غیر این صورت، امکان سنجش متغیرهای پژوهش در عمل وجود نداشت. در این راستا، سهم دانش‌افزایی پژوهش حاضر دست‌کم در دو حیطة قابل طرح است. نخست، پژوهش ارتباط میان متغیرهایی را در بافتار رهبری می‌آزماید که در پژوهش‌های داخلی به آن‌ها پرداخته نشده یا کمتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته‌اند. رهبری پیش‌نمون و تبادل رهبر- رهبر دو متغیر مغفول در پژوهش‌های داخلی در حوزه رهبری هستند. این دو متغیر در حیطة رهبری و به‌ویژه رهبری تیم‌های کاری مورد بررسی قرار گرفتند و تأثیر سبک رهبری پیش‌نمون از طریق ادراک از تمامیت رهبر و تبادل رهبر - رهبر بر اثربخشی رهبری در تیم‌ها بررسی شد. بنابراین از دیدگاه نظری، پژوهش حاضر با معرفی متغیرهای جدیدی از قبیل رهبری پیش‌نمون و تبادل رهبر- رهبر می‌تواند نقطه شروع مناسبی برای تدقیق این مفاهیم کمتر بررسی شده در زمینه‌های مطالعاتی رهبری سازمان باشد و سهم‌یاری ویژه‌ای برای انجام پژوهش‌های آتی داخلی در این زمینه داشته باشد. دوم، هرچند این روابط در یکی از مساعدترین بافتارها به لحاظ بلوغ سطوح تیم‌های چندرهبری آزمون شد، اما مسائلی نظیر پایین‌بودن میانگین سنی کارکنان و وجود تعارضاتی که از سوی واحد مدیریت منابع انسانی شرکت در تیم‌های کاری گزارش شد، پرداختن به این مسئله را در شرکت توجیه‌پذیر کرد. در این راستا، هدف پژوهش حاضر این بود که تأثیرگذاری رهبری پیش‌نمون بر اثربخشی رهبر با در نظر گرفتن نقش میانجی تمامیت ادراک‌شده رهبر و نقش تعدیلگر تبادل رهبر - رهبر آزمون شود. از طریق آزمون این روابط، تلاش شد اهداف اصلی پژوهش یعنی افزودن به بدنه دانش موجود در زمینه سبک رهبری پیش‌نمون در ساحت نظر و پیشنهادهایی برای جامعه آماری پژوهش در راستای افزایش اثربخشی رهبری تیم‌های کاری محقق شود.

## پیشینه نظری پژوهش

### رهبری و اثربخشی رهبر

جاگو<sup>۱</sup> (۱۹۸۲) رهبری را یک فرایند و در عین حال یک ویژگی می‌داند. رهبری به‌مثابه فرایند، عبارت است از استفاده مؤثر از نفوذ غیراجباری برای هدایت و هماهنگ کردن فعالیت‌های اعضای گروه به منظور دستیابی به اهداف جمعی. در عین حال، رهبری به‌مثابه یک ویژگی، مجموعه‌ای است از کیفیت‌هایی که بتوان از طریق آن‌ها با موفقیت بر پیروان



نفوذ کرد (آوولیو، کینگ - های برگر، لرد، هانا، شائبروک و کوزلوزکی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). موضوع قابل توجه این است که مدیریت با رهبری تفاوت‌هایی دارد. شاید بتوان گفت عمده‌ترین تفاوت مدیران و رهبران این است که رهبران به جای استفاده از سازوکارهای دستوری در جهت فرمان‌برداری پیروان، به بهبود توانایی‌های آنان توجه دارند و به رشد و شکوفایی منابع انسانی در راستای ایجاد حس تعلق و هویت‌یابی آن‌ها با سازمان همّت می‌گمارند (قلی‌پور، پورعزت و حضرتی، ۱۳۸۸). بنابراین در اکثر تعاریف ارائه شده از رهبر، دست‌کم به تأثیرگذاری بر یک گروه از افراد اشاره شده است. در این تعاریف، رهبری به‌مثابه یک فرایند تأثیرگذاری گروهی وصف می‌شود؛ توصیفی که با نظریه هویت اجتماعی<sup>۲</sup> (تاجفل و ترنر<sup>۳</sup>، ۱۹۸۶) سازگار است و نه تنها مشخص می‌کند چه کسی تأثیرگذارتر است، بلکه سازوکارهای روان‌شناختی اجتماعی را توصیف می‌کند که از طریق آن رهبران به این تأثیرگذاری دست می‌یابند و آن را حفظ می‌کنند (بارتو و هاگ، ۲۰۱۷).

اثربخشی رهبر نتیجه یک فرایند مدیریتی است، در قالب این فرایند رهبران تلاش می‌کنند گروهی از کارکنان را برای ایفای نقش‌های خود و دستیابی به اهداف مثبت سازمانی تحت تأثیر قرار دهند. اثربخشی رهبر نقش مهمی در برانگیختن تمایل کارکنان به تلاش برای انجام کارها ایفا می‌کند و موجب همکاری در راستای دستیابی به یک هدف جمعی در سطح تیمی یا سازمانی می‌شود. در واقع، اثربخشی رهبر، ظرفیت تأثیرگذاری و مشارکت پیروان را از طریق الهام‌بخشی مهیا می‌کند (ثری‌یو، چاتزودس و دیاز مویا<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). از این رو، رهبرانی اثربخش هستند که بتوانند حداکثر توانایی افراد را به کار گیرند و این امر نیازمند برخورداری از مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی و در نهایت حل مسئله است؛ به‌گونه‌ای که رهبر بتواند با ترکیبی از دانش و مهارت خود بر پیروان نفوذ کند (رضایی، حاج کریمی، سید جوادین و حسنقلی‌پور، ۱۳۹۹). در پرداختن به مفهوم اثربخشی رهبر، بررسی تأثیر سازوکارهای روان‌شناختی که پذیرش رهبران و ایجاد یا حفظ اثرگذاری آنان را مد نظر قرار می‌دهند، کمتر مورد توجه بوده و در مواردی اثربخشی رهبر به مصادیق کاملاً عینی نظیر ویژگی‌های سازمانی و سیاست‌های سازمان، عوامل اقتصادی و تأمین و تمهید زیرساخت‌ها فروکاسته شده است (میدانی، قلی‌قورچیان، جعفری و مقدم، ۱۴۰۰). به‌رغم تأثیرگذاری عوامل برون‌سازمانی و سیاست‌های کلی سازمان‌ها بر اثربخشی رهبران، نقش و سهم عوامل رفتاری در این گونه پژوهش‌ها کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در پژوهش حاضر تلاش شد تأثیر این سازوکارهای روان‌شناختی و رفتاری در قالب متغیرهایی که در ادامه شرح داده می‌شود، بررسی شود.

### رهبری پیش‌نمون

فرض اصلی نظریه هویت اجتماعی (تاجفل و ترنر، ۱۹۸۶) این است که برخی رهبران معرف هویت گروه خود هستند و بنابراین آن چیزی را تجویز می‌کنند که می‌بایست پیروان به‌عنوان عضو گروه در موردش بیندیشند، احساس کنند و انجام دهند. در چنین شرایطی پیروان بیشترین توجه را به رهبر پیش‌نمون معطوف می‌کنند و تحت تأثیر او قرار می‌گیرند، او را

1. Avolio, Keng-Highberger, Lord, Hannah, Schaubroeck & Kozlowski
2. Social identity Theory (SIT)
3. Tajfel & Turner
4. Theriou, Chatzoudes & Diaz Moya

تأیید کرده، حمایت می‌کنند و به او اجازه تأثیرگذاری می‌دهند. بنابراین، رهبری پیش‌نمون مجموعه‌ای فازی از ویژگی‌هایی است که شباهت‌های درون‌گروهی را منعکس و آن را از سایر گروه‌ها متمایز می‌کند. مهم است که افراد از رهبر پیش‌نمون و هویت گروه خود ادراک درستی داشته باشند تا بتوانند الگوی اولیه صحیحی را تجسم و اجرا کنند و نتیجه به دست آمده را معتبر بدانند (بارتو و هاگ، ۲۰۱۷). از این رو، رهبری پیش‌نمون به سبک رهبری اشاره دارد که در آن رهبر به‌مثابه نماینده هویت جمعی تلقی می‌شود (ژانگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). به‌گونه‌ای که پیروان به‌طور ناخودآگاه توانایی‌ها و ویژگی‌های خاصی را به رهبران اسناد داده و از آن‌ها تبعیت می‌کنند (تایلور و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). با این وصف، رهبری پیش‌نمون عامل تعیین‌کننده‌ای در اثربخشی رهبر محسوب می‌شود. خاستگاه این ادعا علاوه بر نظریه هویت اجتماعی (تاجفل و ترنر، ۱۹۸۶) در نظریه خویش‌طبقه‌بندی<sup>۳</sup> (ترنر، ۱۹۷۸) نیز نهفته است (ون‌نی‌پنبرگ و ون‌نی‌پنبرگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵).

نظریه خویش‌طبقه‌بندی در مورد ماهیت خویش‌شن است و توضیح می‌دهد که چگونه و چه زمانی افراد خود را به‌عنوان موجودیت‌های فردی و گروهی و پیامدهای آن تعریف می‌کنند و سپس تأثیر این وابستگی را در قالب یک هویت جمعی ارائه می‌دهند (تورنر و ری نولدز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). به‌گونه مشابه، نظریه هویت اجتماعی نشان می‌دهد افراد تمایل دارند خود و دیگران را در قالب دسته‌های اجتماعی مختلف، مانند عضویت سازمانی، وابستگی مذهبی، جنسیت و گروه‌های سنی تعریف کنند. افراد مختلف ممکن است از طرح‌واره‌های طبقه‌بندی متفاوتی استفاده کنند. طبقه‌بندی اجتماعی دو کارکرد مهم را هدایت می‌کند. نخست، این طبقه‌بندی از نظر شناختی محیط اجتماعی را تقسیم‌بندی می‌کند و نظم می‌دهد. دوم، طبقه‌بندی اجتماعی فرد را قادر می‌سازد تا خود را در محیط اجتماعی قرار دهد یا تعریف و هویت‌یابی کند (آشفورت و مل<sup>۶</sup>، ۱۹۸۹).

تاکنون پژوهش‌های متعددی به بررسی سبک رهبری در سازمان‌ها پرداخته‌اند، اما نظریه‌های متضمن هر سبک رهبری مورد توجه خاص قرار نگرفته است. در پژوهش‌هایی به‌طور مشخص به مطالعاتی اشاره شده که فارغ از نظریه‌های متضمن شکل‌گیری سبک خاصی از رهبری، به بررسی ارتباط آن با اثربخشی رهبر پرداخته‌اند (دری‌یو و همکاران، ۲۰۱۱). در پژوهش حاضر با تلفیق دو نظریه هویت اجتماعی و خویش‌طبقه‌بندی، به درک جامع‌تری از سبک رهبری پیش‌نمون می‌رسیم. رهبر پیش‌نمون نماینده‌ای از گروه خاصی است و استانداردها، ارزش‌ها و هنجارهایی را بازتاب می‌دهد که اعضای گروه در آن‌ها مشترک‌اند و آن‌ها را از سایر گروه‌ها تمییز می‌دهد. همچنین تحلیل هویت اجتماعی رهبر تأکید می‌کند که رهبران نه تنها گروه‌هایی را رهبری می‌کنند، بلکه عضو آن گروه نیز هستند. همه رهبران سازمان عضوی از سازمان و گروه‌های درون‌سازمانی هستند، بنابراین فرایندهای رهبری در چارچوب گروه‌های مشترک

1. Zhang & et al.
2. Taylor & et al
3. self-categorization Theory (SCT)
4. Van Knippenberg & Van Knippenberg
5. Turner & Reynolds
6. Ashforth & Mael

اعمال می‌شوند و ویژگی‌های رهبران به‌عنوان یک عضو گروه می‌تواند نقش مهمی در اثربخشی رهبر داشته باشد. پیوند میان رهبری پیش‌نمون و اثربخشی رهبر از آن جهت است که افرادی که نماینده اصلی گروه هستند، تأثیرگذارتر و جذاب‌تر از سایر اعضا جلوه می‌کنند (ون نی‌پنبرگ و ون نی‌پنبرگ، ۲۰۰۵)، بنابراین احتمال بیشتری وجود دارد که به‌عنوان عامل اثربخشی گروه تلقی شوند (کالشوون و دن‌هارتوگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). کارکنانی که هویت‌یابی قوی‌تری با رهبر پیش‌نمون برقرار می‌کنند، هدف رهبر را هدف خود تفسیر می‌کنند و مایل‌اند برای منافع و موفقیت تیم و رهبر بیشتر بکوشند (لیئائو و همکاران، ۲۰۱۹). بر این اساس فرضیه زیر در این پژوهش مورد آزمون قرار گرفت:

H<sub>۱</sub>: رهبری پیش‌نمون اثر مثبت معناداری بر اثربخشی رهبر دارد.

### تمامیت ادراک‌شده رهبر

پالانسکی و یامارینو (۲۰۰۷) در پژوهش‌های خود به سازمان‌دهی و تمرکز تعاریف مفهوم تمامیت ادراک‌شده پرداختند. از دیدگاه آنان تمامیت عبارت است از سازگاری گفتار و رفتار یک کنشگر. تمامیت ادراک‌شده، الگوی درک شده از هم‌سوایی و ثبات میان گفتار و رفتار کنشگران است. تمامیت ادراک‌شده به‌عنوان فضیلتی هم‌راستا با دیگر ساختارهای اخلاقی از قبیل صداقت، اصالت، امانت‌داری، انصاف، شفقت و دلسوزی تعریف شده است (مورمن، همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳ و پنگ و وی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). تمامیت ادراک‌شده رهبر، به شخصیت رهبر و همچنین برداشت‌های پیروان از پیوند و انسجام بین شخصیت اخلاقی رهبر، ارزش‌های او، سخنان و گفتارش و به‌طور کلی رفتارهای که از خود بروز می‌دهد اشاره دارد (مورمن و دارنولد، پری‌سموت و دان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). تمامیت ادراک‌شده به‌عنوان جنبه مهم سبک رهبری کارزماتیک و تحول‌آفرین (کرایگ و گوستافسون<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸) محسوب می‌شود. تمامیت ادراک‌شده رهبر به درک کارکنان از رفتارهای اخلاقی اشاره دارد که توسط رهبرشان بروز داده می‌شود. بنابراین درک از نیک‌اخلاقی رهبر، موجب می‌شود رهبر به‌عنوان یک فرد اخلاقی دیده شود. در عین حال، رهبران دارای این ویژگی تلاش می‌کنند در هر آن چیزی که به آن اعتقاد دارند، ثابت قدم باشند آن‌ها حتی زمانی که انجام کاری از نظر خودشان ناخوشایند به نظر می‌رسد به سخنان و وعده‌های خود پایبندند. چنین رهبرانی معمولاً مراودات شفاف و صادقانه‌ای دارند؛ به ویژه در بحث‌هایی که به تصمیم‌گیری مربوط می‌شود (ان وریوزور، اون‌یشی، آلبی اوپارالوچا و آمایشی<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰). بنابراین تمامیت ادراک‌شده رهبری یکی از ویژگی‌های حیاتی رهبران تأثیرگذار است (شابیر و موازام<sup>۷</sup>، ۲۰۲۲ و مورمن و همکاران، ۲۰۱۲).

مورمن و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۳)، تمامیت ادراک‌شده رهبر را در قالب الگویی با سه مؤلفه بازتعریف کردند که عبارت

1. Kalshoven & den Hartog
2. Moorman et al.
3. Peng & Wei
4. Moorman, Darnold, Priesemuth & Dunn
5. Craig & Gustafson
6. Enwereuzor, Onyishi, Albi-Oparaocha & Amaeshi
7. Shabir & Muazzam
8. Moorman et al.

است از رفتار اخلاقی<sup>۱</sup>، تمامیت رفتاری<sup>۲</sup> و ثبات رفتاری<sup>۳</sup>. طبق تعریف سیمز<sup>۴</sup> (۱۹۹۲) رفتار اخلاقی عبارت است از چیزی که به‌عنوان «خوب» یا «درست» در مقابل «بد» یا «اشتباه» در یک محیط خاص شناخته می‌شود. دومین مؤلفه اشاره به تمامیت رفتاری دارد؛ سیمونز<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) تمامیت رفتاری را الگوی درک شده از هم‌سوئی بین گفتار و کردار یک کنشگر تعریف می‌کند. در نهایت سومین مؤلفه، ثبات رفتاری است به این معنا که اگر فرد به‌طور مکرر و در دفعات زیاد رفتاری را بروز دهد، می‌توان انتظار داشت رفتاری مشابه در موقعیت‌های دیگر نیز داشته باشد (فاندر و کالوین<sup>۶</sup>، ۱۹۹۱).

ادراک از تمامیت رهبر، حاوی علائم و اطلاعات مهمی برای پیروان است. هنگامی که پیروان، رهبر را فردی یکپارچه و دارای تمامیت می‌پندارند، اطمینان می‌یابند که رهبر به شیوه‌ای صادقانه و هماهنگ در راستای چشم‌انداز گروه و سازمان رهبری خواهد کرد (ان وریوزر و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰). در پژوهش گسنر، ون‌نیپنبرگ و اسلوبوس<sup>۸</sup> (۲۰۰۹) وجود رابطه معنادار میان رهبری پیش‌نمون و اعتماد به رهبری مورد تأیید قرار گرفت و نشان داده شد که سبک رهبری پیش‌نمون باعث ایجاد اعتماد به رهبر می‌شود. بنابراین یکپارچگی اخلاقی و تمامیت ادراک‌شده جنبه مهمی از رهبری است، بنابراین برای اثربخشی بهینه، رهبران می‌بایست توسط پیروان به‌عنوان فردی درک شود که سطحی از یکپارچگی و تمامیت و ویژگی‌های منسوب به آن را دارد (کرایگ و گوستافسون، ۱۹۹۸). یکی از دلایلی که ویژگی‌های مربوط به تمامیت رهبران از قبیل اعتماد، درستی و صداقت بسیار به هم مرتبطند این است که این روابط بین رهبران و پیروان منجر به مبادلات آسان و مؤثر می‌شود، در حالی که روابط عاری از چنین ویژگی‌هایی ممکن است با اصطکاک و ناکارآمدی همراه باشند (مورمن و همکاران، ۲۰۱۲).

اعضای گروه از رهبر پیش‌نمون انتظار دارند به گونه‌ای عمل کند که به گروه آسیب نرساند، زیرا آسیب به گروه آسیب به خود آنان است. بنابراین، رهبران پیش‌نمون مورد اعتماد اعضا هستند و آزادی عمل دارند تا از نظر هنجاری در بازتعریف یا تغییر هویت گروه مختار باشند و این امر موجب می‌شود که خصایص یک رهبر واقعی مانند جلب اعتماد و صداقت را از خود نشان دهند (بارتو و هاگ، ۲۰۱۷). بنابراین در پژوهش حاضر تلاش بر این است که رابطه میان رهبری پیش‌نمون بر تمامیت ادراک‌شده رهبر مورد آزمون قرار گیرد و مشخص شود که آیا رهبر پیش‌نمون علاوه بر ویژگی‌هایی از قبیل نماینده بودن و انعکاس هویت گروهی می‌تواند بر ادراک از تمامیت رهبری نیز اثرگذار باشد. از آنجا که اعتماد به رهبر یکی از مصداق‌های تمامیت ادراک‌شده رهبری محسوب می‌شود، در این پژوهش فرضیه بسط‌تیر زیر مورد آزمون قرار گرفت.

H<sub>۲</sub>: رهبری پیش‌نمون اثر مثبت معناداری بر تمامیت ادراک‌شده رهبر دارد.

1. Moral Behavior
2. Behavioral integrity
3. Consistency
4. Sims
5. Simons
6. Funder & Colvin
7. Enwereuzor et al.
8. Giessner, van Knippenberg & Sleebos

به علاوه، تمامیت ادراک شده رهبر به عنوان یک ویژگی اساسی رهبران اثرگذار شناخته می‌شود. هویج‌برگ، لانه و دیورسی<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در پژوهش خود دریافتند که صداقت و درستکاری رهبر بر اثربخشی او مؤثر است. نورمن، آولویو و لوتانز<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در پژوهش خود تأثیرپذیری اثربخشی رهبر از شفافیت وی را مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه دست یافتند که شفافیت رهبر موجب اعتماد پیروان و اثربخشی رهبر می‌شود. همان طور که ملاحظه می‌شود در برخی پژوهش‌ها، متغیرهایی که پیش‌تر در قالب ساختارهای اخلاقی مرتبط با تمامیت ادراک شده معرفی شدند، از قبیل اعتماد، صداقت و شفافیت و تأثیر آن بر اثربخشی رهبر مورد واکاوی و تأیید قرار گرفته‌اند. البته از آنجا که تمامیت ادراک شده جوانب مثبت رهبری را تداعی می‌کند و این تصور را در ذهن پیروان ایجاد می‌کند که رهبر فردی قابل اعتماد، صادق و درست کار است، ممکن است آنان را به خطای ارزیابی هاله‌ای مبتلا کند. به عبارت دیگر، پیروان با تعمیم اشتباه یک ویژگی رهبر به دیگر ویژگی‌های او به اقدامات نادرست دست بزنند. بنابراین، در پژوهش حاضر فرضیه زیر از آن جهت طرح شد که با بررسی و تدقیق بیشتر مشخص شود که آیا تمامیت ادراک شده رهبر بر اثربخشی او تأثیر گذار است یا خیر.

H<sub>3</sub>: تمامیت ادراک شده رهبر اثر مثبت معناداری بر اثربخشی رهبر دارد.

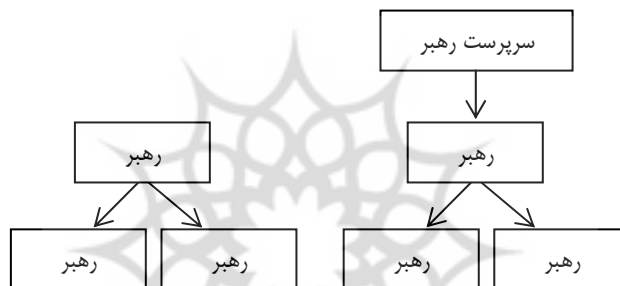
نتایج پژوهش کال شوون و دنهارتو<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) حاکی از آن بود که رهبران اخلاق مدار به عنوان رهبران پیش‌نمون در نظر گرفته می‌شوند و این امر شدت اعتماد به این رهبران را افزایش داده و به نوبه خود ادراک از اثربخشی رهبر را افزایش می‌دهد. به دلایل پیش گفته مبنی بر امکان عدم وجود رابطه مستقیم میان رهبری پیش‌نمون و اثربخشی رهبر، گسندر و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش خود نقش میانجی اعتماد را در این رابطه مورد بررسی قرار دادند و آن را معنادار یافتند. این در شرایطی است که برخی پژوهش‌ها مانند رابطه میان سبک‌های رهبری نظیر رهبری پیش‌نمون و اثربخشی را بدون لحاظ کردن الگوبرداری ناصحیح از ویژگی‌های رهبر مورد آزمون قرار داده‌اند (اولریچ، کریست و ون‌دیک<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). ویژگی اصلی رهبری پیش‌نمون یعنی هویت‌یابی پیروان از طریق رهبر، می‌تواند موجب تبعیت کورکورانه پیروان از رهبر پیش‌نمون شود و امتزاج مولفه‌های رفتاری مثبت و منفی رهبر در نگاه پیروان و ناتوانی در تفکیک آن‌ها، ممکن است پیروان را به تقلید از رفتارهای نامناسب رهبر ترغیب کند و متعاقب آن، موجب تأثیرهای سوء در اثربخشی رهبر شود. بنابراین در پژوهش حاضر برآنیم که تأثیر رهبری پیش‌نمون بر اثربخشی رهبر را با نقش میانجی تمامیت ادراک شده رهبر مورد آزمون قرار دهیم تا مشخص شود افزودن متغیری که می‌تواند به درک ویژگی‌های مثبت رهبر - فارغ از هویت‌یابی با او - کمک کند، به ایجاد رابطه غیرمستقیم میان رهبری پیش‌نمون و اثربخشی رهبر می‌انجامد یا خیر. این گمانه در قالب فرضیه زیر مورد آزمون قرار گرفت:

H<sub>4</sub>: تمامیت ادراک شده رهبر نقش میانجی در رابطه میان رهبری پیش‌نمون و اثربخشی رهبر دارد.

1. Hooijberg, Lane & Diversé
2. Norman, Avolio & Luthans
3. Kalshoven & Den Hartog
4. Giessner et al.
5. Ullrich, Christ & van Dick

## تبادل رهبر-رهبر

تبادل رهبر - رهبر به ماهیت و کیفیت رابطه میان یک رهبر و سرپرست مستقیمش در شکل سلسله‌مراتبی و زنجیره‌ای ساختار یک گروه یا سازمان اشاره دارد (کولرا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). به عبارت دیگر، تبادل رهبر - رهبر رابطه مبادله اجتماعی بین سرپرست و مدیر مستقیم او را مطرح می‌کند. بنابراین، تبادل رهبر - رهبر مشابه ساختار تبادل رهبر - پیرو است، با این تفاوت که طرفین رابطه نقش رهبر دارند. برای مثال، می‌توان سرپرست مستقیمی را به‌عنوان یکی از طرفین رابطه تصور کرد که به سرپرست بالاتر از خود مستقیماً گزارش داده و در برابر او پاسخگوست. از آنجاکه تبادل رهبر - رهبر یک سازه مَلْهَم از ساختار تبادل رهبر - پیرو است، انتظار می‌رود مشابه سازه اخیر، احساسات، نگرش‌ها و رفتارهای مثبتی را میان سرپرست مافوق و سرپرست پایین‌تر ایجاد کند (مالدون، سین و ویدیارتی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). شکل ۱ نسبت میان تبادل رهبر - رهبر و رهبر - پیرو را نشان می‌دهد.



شکل ۱. نسبت میان تبادل رهبر - پیرو و تبادل رهبر - رهبر

منبع: کولرا (۲۰۲۲)

همان‌طور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود اقدامات پیروان تحت تأثیر روابط سرپرست آن‌ها با رهبر مافوق است (یانگ، ۲۰۱۷). بنابراین می‌توان مشاهده کرد که در رابطه تبادل رهبر - رهبر، یک رهبر (سطح میانی) به‌عنوان سنجاق اتصال و مجرای ارتباطی عمل می‌کند.

رهبر پیش‌نمون عضوی از درون گروه، و فردی است که بیشترین شباهت را به اعضای گروه دارد و در عین حال متفاوت‌ترین عضو گروه محسوب می‌شود. این فرد ویژگی‌هایی که معرف گروه است، از قبیل (نگرش‌ها، ارزش‌ها، هنجارها، باورها و آداب) را بازتاب می‌دهد (لیپونن، کوویزتو و اولکانون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵) و می‌تواند تأثیر عمیقی بر افراد در گروه‌ها و سازمان‌ها داشته باشند (سی‌سرو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). رهبران پیش‌نمون می‌توانند احتمال اینکه اعضای تیم، رفتار رهبری بروز داده شده توسط آنان را انتخاب کنند و سرمشق قرار دهند، را افزایش دهند (گریل، شولته و کافلده<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). همان‌گونه که پیش‌تر مطرح شد، این تأثیر بر عملکرد - آن‌گونه که اکثر پژوهش‌ها نشان داده‌اند می‌تواند مثبت باشد

1. Collera
2. Muldoon, Singh & Vidyarthi
3. Lipponen, Koivisto & Olkkonen
4. Cicero et al.
5. Grille, Schulte & Kauffeld

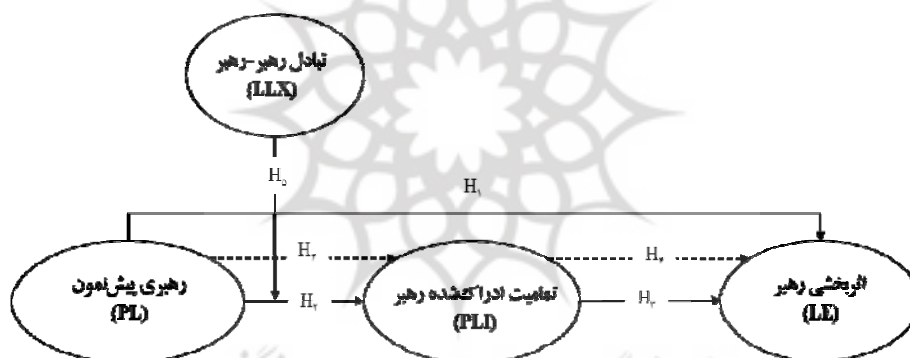


(دی کریمر، ون دیجکه، بری بلز و هوگورست<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). در عین حال، به دلایل پیش گفته می‌توان انتظار داشت رهبر پیش‌نمون به‌طور منفی بر اعضا تأثیر بگذارد و نفوذ نامناسبی بر آنان داشته باشد؛ زیرا سایر اعضای گروه رهبر پیش‌نمون را به‌عنوان نقطه مرجع برای نحوه تفکر، احساس و رفتار خود می‌پندارند (بارتو و هاگ، ۲۰۱۷). بدین ترتیب، رهبران پیش‌نمون نسبت به سایرین بیشتر مورد اعتماد واقع می‌شوند و بر حسب تمامیت ادراک‌شده‌شان این گونه تصور می‌شود که حافظ منافع گروه‌اند، بنابراین مورد تأیید اعضا گروه قرار می‌گیرند (گسنر و ون نی‌پنبرگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). از سویی با توجه به نقش متغیر تبادل رهبر - رهبر به‌عنوان تسهیلگر ارتباط میان رهبران، می‌توان انتظار داشت فردی که به‌عنوان رهبر در گروهی شناخته می‌شود و در گروه سطح بالاتر عضو عادی (پیرو) تلقی می‌شود، با ایفای نقش دوگانه و در عین حال تسهیل‌کننده، خود را مقید به آداب، ارزش‌ها و هنجارهای هر دو گروه دانسته و با تقویت جوانب مثبت رهبری پیش‌نمون و بها دادن به ویژگی‌های تمامیت رهبری، موجب هم‌سوتر شدن رابطه این دو متغیر شود.

بنابراین، فرضیه زیر در این پژوهش مورد آزمون قرار گرفت:

H<sub>۵</sub>: تبادل رهبر - رهبر نقش تعدیل‌کننده در رابطه میان رهبری پیش‌نمون و تمامیت ادراک‌شده رهبر دارد.

مدل مفهومی پژوهش که رابطه میان فرضیات مورد آزمون را نشان می‌دهد، در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

## پیشینه تجربی پژوهش

در بخش پیشینه تجربی پژوهش، به دستاوردهای پژوهشی با توجه به متغیرهای پژوهش حاضر یعنی رهبری پیش‌نمون، تمامیت ادراک‌شده رهبر، اثربخشی رهبر و تبادل رهبر - رهبر پرداخته شده است. البته، در بررسی این پژوهش‌ها با هدف ایجاد محوریت میان متغیرهای مختلف پژوهش و پرهیز از پراکنده‌گویی، متغیر اصلی پژوهش حاضر، یعنی رهبری پیش‌نمون، محل تمرکز بوده و در مواردی که دیگر متغیرهای پژوهش در رابطه با متغیر اصلی مورد آزمون قرار گرفته‌اند، نتایج ذکر شده است. دلیل دیگر برای این تمرکز آن است که پیش‌تر در بخش مبانی نظری و تدوین استدلال‌های مرتبط با فرضیه‌های پژوهش، به مرتبط‌ترین پژوهش‌هایی که مقوم شکل‌گیری فرضیه‌ها بودند، اشاره شد. جدول ۱ گزیده‌ای از مرتبط‌ترین پژوهش‌ها با پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

1. De Cremer, Van Dijke, Brebels & Hoogervorst  
2. Giessner & van Knippenberg

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

| منبع   | هدف پژوهش  | خلاصه نتایج پژوهش   |
|--|--|---|
| کلیجان، هومن و گافنی <sup>۱</sup><br>(۲۰۲۳)                            | بررسی تأثیر ادراک ذهنی از رهبر به‌عنوان رهبر پیش‌نمون بر خودپیش‌نمون بودن و عدم اطمینان پیروان     | نتایج حاکی از آن بود که اگر به هر دلیل هویت رهبر در گروه تنزل یابد، این امر به تصورات افراد در ادراک و پذیرش او به‌عنوان رهبر پیش‌نمون تأثیر می‌گذارد و در عین حال موجب کاهش اطمینان پیروان به رهبر می‌شود.   |
| رودجرز، کیم، چن و دیوید <sup>۲</sup><br>(۲۰۲۳)                         | بررسی اثرهای رهبر پیش‌نمون بر نتایج رهبری با توجه به تهدید هویت رهبر و ادراک رهبر از حمایت سازمانی | رهبری پیش‌نمون با تهدید هویت رهبری رابطه منفی دارد و تهدید هویت رهبر زمانی بر اثربخشی رهبری و عملکرد تیم تأثیر منفی می‌گذارد که درک رهبر از حمایت سازمانی پایین باشد.   |
| ژینگ، هه، ژانگ و جیانگ <sup>۳</sup><br>(۲۰۲۲)                          | بررسی تأثیر رهبری اخلاقی پیش‌نمون بر اثربخشی رهبری اخلاقی با توجه ترفیع کارکنان                    | رابطه مثبت و مستقیم بین رهبری اخلاقی و ترفیع کارکنان وجود دارد، همچنین رهبری اخلاقی پیش‌نمون رابطه بین اثربخشی رهبری اخلاقی و ترفیع کارکنان را تعدیل می‌کند.  |
| ژانگ و همکاران (۲۰۲۲)  | بررسی تأثیر رهبری پیش‌نمون بر ایجاد باورهای اثربخشی با توجه به اثر تبادل رهبر - رهبر و اثربخشی تیم | نتایج پژوهش حاکی از آن بود که رهبری پیش‌نمون، رابطه بین تبادل رهبر - رهبر و اثربخشی رهبر تیم را افزایش می‌دهد.  |
| آوالیو (۲۰۲۰)  | تأثیر رهبری پیش‌نمون و ضدپیش‌نمون بر رهبری تحول‌گرا  | زمانی که احساسات مثبت بین رهبران و پیروان، انگیزه برای ترفیع و ارتقا، هویت رابطه‌ای و هویت جمعی در بین پیروان حاکم باشد، پیروان رتبه بالاتری به رهبر داده و او را به‌عنوان رهبر پیش‌نمون می‌پذیرند.   |
| سی سرو و همکاران (۲۰۱۰)  | بررسی ابهام نقش بر رابطه بین رهبر پیش‌نمون و اثربخشی رهبری   | زمانی که کارکنان ابهام نقش بیشتری را تجربه می‌کردند، رهبری پیش‌نمون با شدت بیشتری بر اثربخشی رهبر مرتبط بود.  |
| کال شوون و دنهارتو (۲۰۰۹)  | بررسی رابطه رفتار رهبر اخلاقی و اثربخشی رهبر با توجه به نقش رهبر پیش‌نمون و اعتمادسازی             | نتایج حاکی از آن بود که رفتار رهبر اخلاقی و اثربخشی رهبر با رهبری پیش‌نمون و اعتماد به رهبر ارتباط دارد.  |
| ون دیجک و دی کریمر <sup>۴</sup><br>(۲۰۰۸)                              | بررسی تأثیر رهبر پیش‌نمون بر وضعیت پیروان با توجه به عدالت رویه‌ای                                 | افرادی که دارای حس هویت‌یابی اجتماعی بالایی بودند، رهبران پیش‌نمون را دارای عدالت رویه‌ای بیشتری نسبت به سایرین ادراک می‌کردند.   |
| ون نیپنبرگ و ون نیپنبرگ (۲۰۰۵)   | بررسی رابطه از خودگذشتگی و اثربخشی رهبر با توجه به رهبری پیش‌نمون                                  | از خودگذشتگی رهبر بر اثربخشی، بهره‌وری، گروه‌گرایی و جذابیت ادراک‌شده رهبر تأثیر مثبتی داشت. زمانی که فداکاری، دلسوزی و ایثار جز ارزش‌های اصلی گروه نبود بروز چنین رفتارهایی تأثیری در اینکه اعضای گروه، فرد را به‌عنوان رهبر پیش‌نمون بپذیرند نداشت. |
| پیه‌رو، سی سرو، بونایتو، ون نیپنبرگ و کروگانسکی <sup>۵</sup><br>(۲۰۰۵) | بررسی رابطه رهبر پیش‌نمون و اثربخشی رهبری  | نتایج نشان داد رابطه میان رهبری پیش‌نمون و اثربخشی رهبر زمانی که پیروان به لحاظ شناختی نیاز به محصور شدن <sup>۶</sup> در گروه را بیشتر حس می‌کنند (تا عدم اطمینانشان را کاهش دهند)، قوی‌تر است.   |

1. Kuljian, Hohman & Gaffney
2. Rodgers, Kim, Chen & David
3. Xing, He, Zhang & Jiang
4. van Dijke & De Cremer
5. Pierro, Cicero, Bonaiuto, Van Knippenberg & Kruglanski
6. Need for closure

با مطالعه و بررسی پیشینه تجربی، دو موضوع به عنوان وجه تمایز و سهم‌دانش‌افزایی پژوهش حاضر قابل ذکر است که از بررسی پیشینه داخلی و خارجی منبعث شده است.

از منظر وجه تمایز پژوهش حاضر، صرفاً می‌توان مقایسه‌ای با پژوهش‌های خارجی انجام شده در این زمینه داشت. متغیر تبادل رهبر - رهبر در پژوهش‌هایی نظیر لورینکووا و پری<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) و لانگ چن و لین<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در ارتباط با متغیرهایی مانند توانمندسازی رهبر و اعتماد مورد بررسی قرار گرفته است. در مطالعه حاضر، این ارتباط به متغیرهای متنوع‌تری بسط داده شده است. مشابه این استدلال در مورد متغیرهای دیگر پژوهش صدق می‌کند. به عنوان مثال، گسبر و همکاران (۲۰۰۸) متغیر رهبر پیش‌نمون را به عنوان متغیر تعدیلگر در ارتباط میان عملکرد و ادراک اثربخشی رهبری مورد آزمون قرار دادند. سی‌سرو و همکاران (۲۰۱۰) به بررسی تأثیر رهبر پیش‌نمون بر اثربخشی رهبر با توجه به متغیر ابهام نقش پرداختند. هوایچ‌برگر و همکاران (۲۰۱۰) به تأثیر دو متغیر اثربخشی رهبری و تمامیت ادراک‌شده پرداختند. در پژوهش چن و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) رابطه متغیر تبادل رهبر - رهبر با متغیرهایی نظیر فروتنی رهبر، کار تیمی و خلاقیت تیم مورد واکاوی قرار گرفت. در پژوهش هرمدان و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) متغیر اثربخشی رهبر در سطح تیمی با متغیر تبادل رهبر - رهبر و در پژوهش آوالیو (۲۰۲۰) متغیر رهبری پیش‌نمون در رابطه با تبادل رهبر - پیرو مورد بررسی قرار گرفتند. به عنوان جمع‌بندی همان‌گونه که از مرور پیشینه تجربی پژوهش‌های خارجی بر می‌آید، متغیرهای پژوهش از قبیل رهبری پیش‌نمون، تمامیت ادراک‌شده، اثربخشی و تبادل رهبر - رهبر در این پژوهش‌ها به صورت دو به دو یا در ارتباط با دیگر متغیرها مورد آزمون قرار گرفته‌اند. وجه تمایز پژوهش حاضر، جامعیت تمام این متغیرها و آزمودن روابط میان آن‌ها در یک پژوهش و البته با استدلال‌های پیش‌گفته است.

از منظر سهم دانش‌افزایی پژوهش حاضر، می‌توان مقایسه‌ای با پژوهش‌های داخلی انجام شده در زمینه رهبری داشت. مرور مطالعات داخلی مرتبط نشان داد، در بافتار مطالعات مربوط به رهبری، برخی متغیرهای نزدیک به پژوهش حاضر مانند تبادل رهبر - پیرو یا رهبری یکپارچه مورد بررسی و واکاوی قرار گرفته‌اند. برای مثال، حسن پور، و کیلی، جعفری نیا و خرم (۱۳۹۹) در پژوهش خود به بررسی سبک رهبری، اعتماد و رابطه رهبر - پیرو پرداخته‌اند. در پژوهش علیپور، رحیمی و اصابت‌طبری (۱۴۰۱) دو متغیر رهبری و اعتماد مورد واکاوی قرار گرفته است. قنبری، زندی، محمدی و احمدیان‌فر (۱۳۹۴) در پژوهش خود رهبری قابل اعتماد و متغیر تبادل رهبر - پیرو را مورد بررسی قرار دادند. لطیفی، پور، حسینی و حیدری (۱۳۹۲) به بررسی رابطه میان رهبری خدمت‌گزار و اعتماد و اثربخشی تیمی پرداختند، محبی و میرزایی (۱۳۹۹) درک یکپارچگی رفتاری رهبر به عنوان متغیر مستقل را در ارتباط با ندای سازمانی و اطلاع‌رسانی رهبر بررسی کردند. همچنین کاشانی و عرفانی (۱۴۰۱) سبک رهبری اخلاقی ادراک‌شده با توانمندسازی روان‌شناختی و فرسودگی هیجانی را مورد واکاوی قرار دادند، پیرایش و اکبریان (۱۳۹۷) نیز ادراک از رهبری اخلاقی و رفتارهای انحرافی سازمانی کارکنان را مورد بحث و بررسی قرار دادند. همان‌طور که مشاهده می‌شود در پژوهش‌های مورد بررسی داخلی، پژوهشی

1. Lorinkova & Perry
2. Long Chen & Lin
3. Chen et al.
4. Herdman et al.

که رابطه میان متغیرهای اصلی این مطالعه یعنی رهبری پیش‌نمون، اثربخشی رهبری، تمامیت ادراک‌شده و تبادل رهبر - رهبر را، حتی به صورت دویه‌دو، پوشش دهد انجام نشده است. بنابراین سهم دانش‌افزایی پژوهش حاضر بررسی متغیرهای ذکر شده و بررسی ارتباط آنان با یکدیگر، یا به عبارتی بررسی ارتباط توأمان چهار متغیر مذکور است. در عین حال، سهم دانش‌افزایی دیگر این پژوهش، پرداختن به دو متغیر رهبری پیش‌نمون و تبادل رهبر - رهبر است که تاکنون در پژوهش‌های داخلی مورد آزمون قرار نگرفته و خلأ پژوهشی در این زمینه محسوس است. بررسی این مفاهیم و تدقیق روابط میان آن‌ها می‌تواند نقطه شروعی برای پژوهش‌های آتی در این حوزه باشد و سهم‌یاری ویژه‌ای برای انجام مطالعات داخلی در این زمینه داشته باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان یکی از شرکت‌های فعال در زمینه خدمات مخابرات و فناوری اطلاعات بودند. در این شرکت هر فرایندی در قالب یک تیم متشکل از چند عضو، یک رهبر تیم (تیم‌لیدر)<sup>۱</sup> و سرپرست رهبر (تیم‌منیجر)<sup>۲</sup> انجام می‌شد. برای تعیین حجم نمونه از نرم‌افزار جی‌پاور<sup>۳</sup> استفاده شد. این نرم‌افزار تعداد نمونه مناسب را با توجه به شاخص‌هایی نظیر آزمون آماری مورد استفاده، سطح معناداری آزمون و اندازه تأثیر<sup>۴</sup> مشخص می‌کند (چائوکروم‌تونگ و سینتاو<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). با انتخاب رگرسیون چندمتغیره (به‌عنوان آزمون مناسب برای مدل‌سازی معادلات ساختاری)، سطح معناداری ۰/۰۵ و اندازه تأثیر<sup>۴</sup> f<sup>۲</sup> به میزان ۰/۱۵ (میزان متوسط) اندازه نمونه ۲۹۳ برآورد شد.<sup>۵</sup> در ساختار شرکت، ۴۲ تیم کاری سطح اول تعریف شده بود و تعداد اعضای هر تیم بین ۵ تا ۱۲ نفر متغیر بود. در سطح دوم ساختاری، تعداد تیم‌های کاری ۱۱ تیم بود و یکی از اعضای تیم‌های سطح دوم، مسئولیت سرپرستی یکی از تیم‌های سطح اول را برعهده داشت. از آنجا که اعضای تیم‌های ۴۲گانه در سطح اول ساختاری، هم رهبر تیم و هم سرپرست رهبر داشتند، برای توزیع پرسش‌نامه‌ها انتخاب شدند. پرسش‌نامه‌ها به شکل تصادفی نسبتی توزیع شد. به عبارت دیگر، به نسبت تعداد اعضای هر تیم پرسش‌نامه با در نظر گرفتن شناسه شرکتی اعضا میان ۳۱۴ نفر توزیع شد تا به تعداد مورد نیاز نمونه دست یافته شود.

برای سنجش متغیر رهبری پیش‌نمون از پرسش‌نامه پلاتو و ون‌نیپنبرگ<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) استفاده شد. کارکنان کیفیت رهبری پیش‌نمون را با استفاده از پرسش‌نامه‌ای شامل شش گویه گزارش دادند. برای اندازه‌گیری متغیر اثربخشی رهبری از پرسش‌نامه ال‌سی، شینر، آکسوی و آلپکان<sup>۷</sup> (۲۰۱۲) بهره گرفته شد، این پرسش‌نامه شامل چهار گویه است که

۱. این اصطلاح در شرکت برای رهبران تیم به کار می‌رفت و نهادینه شده بود.

۲. این اصطلاح در شرکت برای رهبران دو سطح بالاتر در تیم به کار می‌رفت و نهادینه شده بود.

3. G-Power

4. Chaokromthong & Sintao

۵. با توجه به حجم جامعه آماری که ۶۳۰ نفر بود، محاسبه نمونه بر اساس جدول کرجسی و مورگان نمونه نسبتاً کمتری به دست می‌دهد (۲۴۲ نمونه).

6. Platow & Van Knippenberg

7. Elci, Şener, Aksoy & Alpkan

مشخصه‌ها و مسئولیت‌های که موجب اثربخشی یک رهبر می‌شود را توصیف می‌کند. برای سنجش متغیر تمامیت ادراک شده رهبر از پرسش‌نامه مورمن و همکاران (۲۰۱۳) استفاده شد که دارای سه بُعد رفتار اخلاقی با شش گویه، تمامیت اخلاقی با شش گویه و ثبات اخلاقی با چهار گویه است. در نهایت برای سنجش متغیر تبادل رهبر - رهبر از پرسش‌نامه چن و لین<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) که هشت گویه دارد، بهره گرفته شد. مقیاس تمام گویه‌های پرسش‌نامه، لیکرت پنج‌گزینه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) بود. برای بررسی روایی محتوا و صوری ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه در اختیار سه نفر شامل یک متخصص حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی، یک متخصص روش تحقیق و یکی از مدیران شرکت قرار گرفت و پس از اعمال اصلاحات پیشنهادی به تأیید آنان رسید. اطلاعات مربوط به پرسش‌نامه و متغیرهای پژوهش در به جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. اطلاعات پرسش‌نامه و نمونه گویه‌ها

| نام متغیر             | نماینه | تعداد گویه‌ها | نمونه گویه   | منبع                                |
|-----------------------|--------|---------------|--|-------------------------------------|
| رهبری پیش‌نمون        | PL     | ۶             | رهبر تیم کاری من به‌عنوان یک الگو برای اعضای تیم شناخته می‌شود.  | پلاتو و ون‌نیپنبرگ (۲۰۰۱)           |
| اثربخشی رهبر          | LE     | ۴             | رهبر تیم کاری من، در برآوردن نیازهای سازمانم مؤثر است.           | ال‌سی و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۱۲) |
| تمامیت ادراک شده رهبر | MB     | ۶             | رهبر تیم کاری من، فرد صادقی است.                                 | مورمن و همکاران (۲۰۱۳)              |
|                       | BI     | ۶             | رهبر تیم کاری من، به هر آنچه می‌گوید عمل می‌کند.                 |                                     |
|                       | CB     | ۴             | رهبر تیم کاری من، در دفاع از باورهایش هراسی به خود راه نمی‌دهد.  |                                     |
| ۴. تبادل رهبر - رهبر  | LLX    | ۸             | اقدامات اعضای تیم تحت تأثیر روابط رهبر تیم با سرپرست مافوقش است. | چن و لین (۲۰۱۸)                     |

### یافته‌های پژوهش

مطابق توزیع جمعیت‌شناختی نمونه آماری پژوهش، ۷۸ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و مابقی زن بودند (اکثر اعضای نمونه با توجه به توزیع جمعیت‌شناختی کارکنان شرکت مرد بودند). ۲۴/۴ درصد کمتر از ۳۰ سال، ۴۶/۳ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال و ۲۹/۳ درصد بیشتر از ۴۱ سال داشتند (توزیع جمعیت‌شناختی کارکنان شرکت در سطح کارشناس تیم، جوان بود). سابقه کاری ۳۲/۳ درصد پاسخ‌دهندگان کمتر از ۵ سال، ۴۳/۶ درصد بین ۵ تا ۲۰ سال و ۲۴/۱ درصد بیش از ۲۰ سال بود. برای آزمون مدل مفهومی پژوهش، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد کمترین مربعات جزئی و

1. Chen & Lin  
2. Elci et al.

نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس<sup>۳</sup> استفاده شد. برای بررسی روایی و پایایی متغیرها از معیارهای پایایی ترکیبی<sup>۱</sup>، روایی هم‌گرا<sup>۲</sup> و روایی واگرا<sup>۳</sup> استفاده شد. مقدار قابل قبول پایایی ترکیبی ۰/۷<sup>۴</sup> و میانگین واریانس‌های استخراج شده، به‌عنوان معیار روایی هم‌گرا بیش از ۰/۵ در نظر گرفته شد. متغیرها و نمایه آن‌ها، مقادیر روایی هم‌گرا و پایایی ترکیبی و بارهای عاملی<sup>۴</sup> گویه‌ها در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده متغیرها و بار عاملی گویه‌ها

| متغیر             | نمایه | بار عاملی | میانگین واریانس استخراج شده | پایایی ترکیبی | متغیر                 | نمایه | بار عاملی | میانگین واریانس استخراج شده | پایایی ترکیبی |
|-------------------|-------|-----------|-----------------------------|---------------|-----------------------|-------|-----------|-----------------------------|---------------|
| رهبری پیش‌نمون    | PL1   | ۰/۸۲۱     | ۰/۷۲۵                       | ۰/۷۴۲         | تمامیت ادراک‌شده رهبر | MB1   | ۰/۷۲۴     | ۰/۷۴۱                       | ۰/۷۳۸         |
|                   | PL2   | ۰/۸۳۲     |                             |               |                       | MB2   | ۰/۶۸۹     |                             |               |
|                   | PL3   | ۰/۶۲۷     |                             |               |                       | MB3   | ۰/۷۴۵     |                             |               |
|                   | PL4   | ۰/۷۴۵     |                             |               |                       | MB4   | ۰/۷۴۵     |                             |               |
|                   | PL5   | ۰/۷۳۵     |                             |               |                       | MB5   | ۰/۶۶۳     |                             |               |
|                   | PL6   | ۰/۷۲۶     |                             |               |                       | MB6   | ۰/۷۳۹     |                             |               |
| اثربخشی رهبر      | LE1   | ۰/۷۲۵     | ۰/۷۵۶                       | ۰/۷۵۲         |                       | BI1   | ۰/۷۴۷     |                             |               |
|                   | LE2   | ۰/۸۳۶     |                             |               |                       | BI2   | ۰/۸۷۹     |                             |               |
|                   | LE3   | ۰/۷۵۹     |                             |               |                       | BI3   | ۰/۷۴۸     |                             |               |
|                   | LE4   | ۰/۶۸۲     |                             |               |                       | BI4   | ۰/۶۹۴     |                             |               |
| تبادل رهبر - رهبر | LLX1  | ۰/۷۳۸     | ۰/۷۶۱                       | ۰/۷۲۱         |                       | BI5   | ۰/۶۲۸     |                             |               |
|                   | LLX2  | ۰/۸۳۶     |                             |               |                       | BI6   | ۰/۷۵۸     |                             |               |
|                   | LLX3  | ۰/۸۱۶     |                             |               |                       | CB1   | ۰/۷۷۲     |                             |               |
|                   | LLX4  | ۰/۷۳۱     |                             |               |                       | CB2   | ۰/۸۱۶     |                             |               |
|                   | LLX5  | ۰/۷۳۹     |                             |               |                       | CB3   | ۰/۷۳۴     |                             |               |
|                   | LLX6  | ۰/۶۳۷     |                             |               |                       | CB4   | ۰/۶۷۲     |                             |               |
|                   | LLX7  | ۰/۷۰۴     |                             |               |                       |       |           |                             |               |
|                   | LLX8  | ۰/۷۵۹     |                             |               |                       |       |           |                             |               |

بر اساس نتایج جدول ۳، مقادیر میانگین واریانس استخراج شده در مورد تمام متغیرها بیشتر از مقدار قابل قبول ۰/۵ است. پایایی ترکیبی بین ۰/۷۲۱ و ۰/۷۵۲ و بالاتر از مقدار قابل قبول ۰/۷ است. آزمون روایی واگرا با روش فورنل و لارکر<sup>۵</sup> انجام شد. از آنجا که جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر بیشتر از هم‌بستگی آن با دیگر متغیرهای مدل بود، (جدول ۴)، روایی واگرایی متغیرهای پژوهش تأیید شد. شاخص برازشی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و

1. Composite Reliability
2. Convergent Validity
3. Discriminant Validity
4. Factor loadings
5. Fornell & Larcker



ساختاری را شامل می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود شاخص  $GoF$  است. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده است (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳). شاخص  $GoF$  که معیاری برای سنجش عملکرد کلی مدل به شمار می‌رود، از طریق رابطه ۱ محاسبه شد.

$$GoF = \sqrt{Communnality \times R^2} = \sqrt{0.660 \times 0.630} = 0.645 \quad (\text{رابطه ۱})$$

ضریب نیکویی برازش ۰/۶۴۵ به‌دست آمد که در محدوده قوی قرار گرفته و حاکی از برازش مناسب مدل کلی پژوهش است.

جدول ۴. روایی واگرا (تشخیصی)

| متغیر                 | رهبری پیش‌نمون | اثربخشی رهبر | تمامیت ادراک‌شده رهبر | تبادل رهبر - رهبر |
|-----------------------|----------------|--------------|-----------------------|-------------------|
| رهبری پیش‌نمون        | ۰/۸۵۱          | -            | -                     | -                 |
| اثربخشی رهبر          | ۰/۷۳۲          | ۰/۸۶۹        | -                     | -                 |
| تمامیت ادراک‌شده رهبر | ۰/۷۱۳          | ۰/۷۰۱        | ۰/۸۶۱                 | -                 |
| تبادل رهبر - رهبر     | ۰/۷۰۹          | ۰/۶۶۳        | ۰/۶۴۸                 | ۰/۸۷۲             |

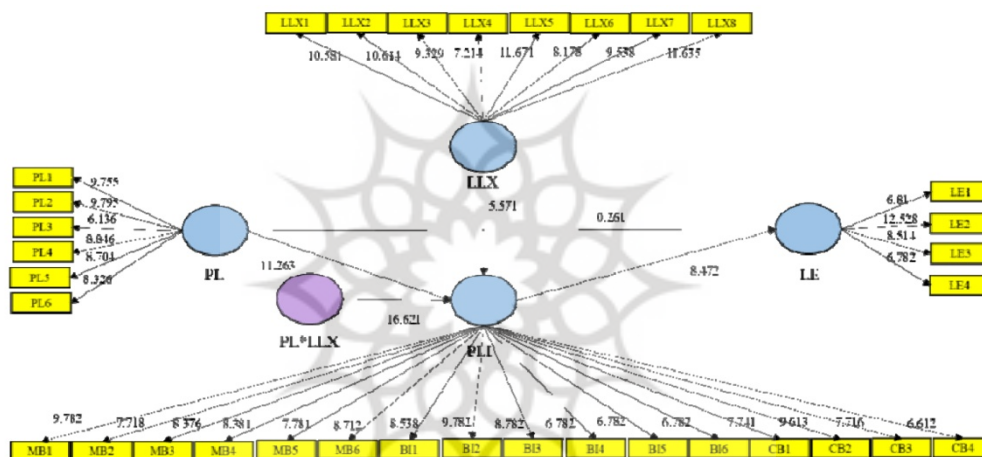
مدل ساختاری پژوهش که بر اساس آن فرضیه‌ها مورد آزمون قرار گرفته‌اند، در شکل ۲ نشان داده شده است. ضرایب مسیر در شرایطی معنادار هستند که مقدار  $t$  هر مسیر در سطح معناداری ۰/۹۵ بیشتر از عدد ۱/۹۶ باشد. نتیجه فرضیه‌های اول تا پنجم پژوهش بر اساس ضرایب مسیر مدل ساختاری در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیات مدل

| فرضیه | مسیر  | ضریب مسیر | t-value | نتیجه |
|-------|---|-----------|---------|-------|
| $H_1$ | رهبری پیش‌نمون $\leftarrow$ اثربخشی رهبر  | ۰/۱۳۳     | ۰/۲۶۱   | رد    |
| $H_2$ | رهبری پیش‌نمون $\leftarrow$ تمامیت ادراک‌شده رهبر                                   | ۰/۷۰۲     | *۱۱/۲۶۳ | تأیید |
| $H_3$ | تمامیت ادراک‌شده رهبر $\leftarrow$ اثربخشی رهبر                                     | ۰/۶۲۴     | *۸/۴۷۲  | تأیید |
| $H_4$ | رهبری پیش‌نمون $\leftarrow$ تمامیت ادراک‌شده رهبر $\leftarrow$ اثربخشی رهبر         | ۰/۷۸۱     | *۱۶/۳۶۷ | تأیید |
| $H_5$ | تبادل رهبر - رهبر $\downarrow$<br>رهبری پیش‌نمون $\leftarrow$ تمامیت ادراک‌شده رهبر | ۰/۷۹۲     | *۱۶/۶۲۱ | تأیید |

\* معناداری روابط با توجه به مقدار  $t$  را نشان می‌دهد.

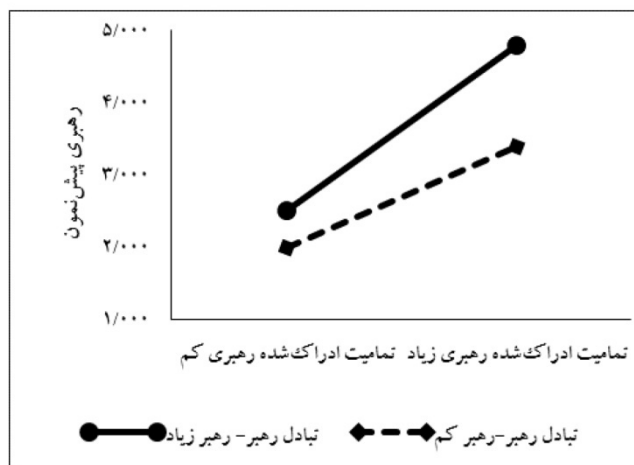
نتایج آزمون فرضیه‌های مدل (جدول ۵) نشان می‌دهد که رهبری پیش‌نمون تأثیر معناداری بر اثربخشی رهبر ندارد (رد فرضیه اول)؛ اما اثر آن بر تمامیت ادراک‌شده رهبر (۰/۷۴۲) معنادار است (تأیید فرضیه دوم). تمامیت ادراک‌شده رهبر اثر مثبت معناداری (۰/۶۲۴) بر اثربخشی رهبر دارد (تأیید فرضیه سوم). نتایج آزمون فرضیه چهارم نشان داد که رهبری پیش‌نمون تأثیر غیرمستقیم معناداری (۰/۷۸۱) بر اثربخشی رهبر دارد و این رابطه از طریق متغیر تمامیت ادراک‌شده رهبر برقرار می‌شود (تأیید فرضیه چهارم). برای آزمون این فرضیه و نقش میانجیگری تمامیت ادراک‌شده رهبر از آزمون سوبل استفاده شد. از آنجا که مقدار T این آزمون بیشتر از ۱/۹۶ بود (ضریب مسیر ۱۶/۳۶۷)، فرضیه چهارم پژوهش تأیید شد. آزمون فرضیه پنجم پژوهش نشان داد که تبادُل رهبر - رهبر اثر تعدیل‌کنندگی معناداری در رابطه میان رهبری پیش‌نمون و تمامیت ادراک‌شده رهبر دارد (تأیید فرضیه پنجم). خروجی مدل پژوهش در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳. خروجی مدل در حالت معناداری

اعداد معنادار بودن مسیرها و ضریب مسیر متناظر با آن‌ها نشان داد، رهبری پیش‌نمون صرفاً به صورت غیرمستقیم و از طریق متغیر تمامیت ادراک‌شده تأثیر معناداری (۰/۷۸۱) بر اثربخشی رهبر دارد. به علاوه، مقایسه فرضیه‌های دوم و پنجم پژوهش نشان داد، هرچند رهبری پیش‌نمون بر تمامیت ادراک‌شده رهبر اثرگذار است (۰/۷۰۲)، اما تبادُل رهبر - رهبر می‌تواند این رابطه را تقویت کند (۰/۷۹۲). نتایج فرضیه پنجم پژوهش یعنی نقش تعدیلگر تبادُل رهبر - رهبر در رابطه میان رهبری پیش‌نمون بر تمامیت ادراک‌شده رهبر در شکل ۴ نشان داده شده است.

همان‌گونه که در شکل ۴ ملاحظه می‌شود، تبادُل رهبر - رهبر، رابطه میان رهبری پیش‌نمون و تمامیت ادراک‌شده رهبری را تعدیل می‌کند. هرچند این رابطه در صورت در نظر نگرفتن نقش تعدیلگری تبادُل رهبر - رهبر نیز برقرار است، اما شیب رابطه میان رهبری پیش‌نمون و تمامیت ادراک‌شده رهبری در میزان بالاتر تبادُل رهبر - رهبر، بیشتر است. به عبارت دیگر، این رابطه در صورت بیشتر بودن تبادُل رهبر - رهبر قوی‌تر است و تبادُل رهبر - رهبر نقش تسهیلگر را در این رابطه ایفا می‌کند.



شکل ۴. نقش تعدیلگر تبادل رهبری - رهبری

### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر تأثیر رهبری پیش‌نمون بر اثربخشی رهبر با در نظر گرفتن نقش میانجی تمامیت ادراک‌شده و نقش تعدیلگر تبادل رهبری - رهبر مورد آزمون و بررسی قرار گرفت. جامعه آماری، کارکنان یکی از شرکت‌های فعال در زمینه خدمات مخابرات و فناوری اطلاعات بودند که در قالب تیم‌های کاری فعالیت می‌کردند و با بهره‌گیری از نظر ۲۹۳ نفر از اعضای این جامعه آماری به‌عنوان نمونه، فرضیه‌های پنج‌گانه پژوهش در قالب مدل‌سازی معادلات ساختاری آزمون شدند.

نتیجه فرضیه اول پژوهش نشان داد، رهبری پیش‌نمون تأثیر مستقیم معناداری بر اثربخشی رهبر ندارد. این نتیجه با نتایج پژوهش پیه‌رو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) و مطالعه سی‌سرو و همکاران (۲۰۱۰) هم‌سو نبود، اما با نتایج پژوهش هو<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) هم‌راستا بود. هو (۲۰۱۶) در پژوهش خود نشان داد بین رهبری پیش‌نمون و اثربخشی رهبر رابطه مستقیم معناداری وجود ندارد. استدلال مطرح شده در این پژوهش آن بود که لزوماً تطابق کامل یا دقیقی بین تصویر (برداشت) پیروان از پیش‌نمون بودن رهبر و مجموعه رفتارهای واقعی این رهبران یا ادراک کارکنان از رفتار رهبران پیش‌نمون در راستای منافع سازمان وجود ندارد. در توضیح علت رد این فرضیه، می‌توان این‌گونه تفسیر کرد که از یک سو، پیروان زمانی رهبران پیش‌نمون را اثربخش می‌پندارند که در کنار رفتارهای رابطه‌محور، رفتارهای وظیفه‌محور را نیز از سوی آنان مشاهده کنند و پیش‌نمونی بیش از آنکه بر وظایف کاری متمرکز باشد بر رفتارهای رابطه‌مدارانه متمرکز دارد. این در حالی است که اثربخشی رهبر به هر دو وجه وظیفه‌مداری و رابطه‌مداری نیاز دارد (هيو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). از سوی دیگر، حتی در بعد رابطه‌مداری، سه وجه اخلاقی بودن، ثبات و تمامیت رفتاری حائز اهمیت است (مورمن و همکاران، ۲۰۱۳). خدشه‌دار

1. Pierro et al.  
2. Hou  
3. Hue

شدن هریک از این سه بعد از دیدگاه پیروان، می‌تواند وجه پیش‌نمونی رهبر و به تبع آن اثربخشی او را از دیدگاه آنان کم‌سو و کم‌رمق کند. به عقیده ون‌نی‌پنبرگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) اثربخشی رهبری منوط به برداشت پیروان از رهبر به‌عنوان یک عضو یکپارچه و تمامیت‌یافته گروه است. بنابراین می‌توان انتظار داشت به‌رغم خوشایند بودن مفهوم رهبری پیش‌نمون و آثار مثبتی که می‌تواند بر اذهان و عملکرد کارکنان داشته باشد، لزوماً تضمین‌کننده دیدگاه کارکنان مبنی بر اثربخشی رهبر نیست. حتی نادیده‌گرفتن سویه‌های تاریک این مفهوم، ممکن است تأثیر عکس داشته و گروهی یکپارچه اما با ویژگی‌های نامتناسب با عملکرد سازمان را بازتاب دهد. در بدترین حالت، ممکن است رهبر از مشخصه‌های ذاتی و اکتسابی خود که موجب پیش‌نمون شناخته شدنش بوده، در جهت منافع شخصی و نه لزوماً سازمانی بهره‌برداری کند. در جامعه آماری مورد مطالعه نیز هرچند بر اساس میانگین پاسخگویی به گویه‌های مربوط به رهبری پیش‌نمون، برخی اعضای تیم‌های کاری، رهبر تیم را الگو و نماینده اعضای تیم می‌دانستند اما رابطه معنادار مستقیمی میان پاسخ‌های این گروه از افراد با اعتقاد آنان مبنی بر اثربخشی رهبر وجود نداشت. این به این معناست که در جامعه مورد پژوهش، رهبری پیش‌نمون بر اساس الگوهای رابطه‌مدارانه شکل گرفته اما این موضوع لزوماً اثربخشی در بعد وظیفه‌محوری را پوشش نمی‌دهد.

به لحاظ نظری نیز نتایج این فرضیه نشان می‌دهد افراد در تیم‌های کاری شرکت، تمایل دارند نسبت به رهبران پیش‌نمون، احساس و ادراک مثبت‌تری داشته باشند، بنابراین ممکن است این تصور به وجود آید که علاقه‌مندی اعضای گروه به رهبران پیش‌نمون، تأثیرگذاری آنان را بر اعضا را سهل‌تر کرده و موجب شود رهبران پیش‌نمون، به راحتی بتوانند به‌گونه‌ای اثربخش و در راستای منافع سازمان حرکت کنند، اما پژوهش‌ها نیز نشان داده‌اند در مواردی مانند وجود چند رهبر پیش‌نمون (برای مثال رهبر مستقیم و سرپرست او در جامعه آماری مورد مطالعه) بذر درگیری مخرب رهبران و پیرو کاشته می‌شود و از میزان اثربخشی رهبر می‌کاهد. این موضوع در پژوهش هاگ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) نیز مورد توجه قرار گرفته است.

نتیجه فرضیه دوم پژوهش نشان داد رهبری پیش‌نمون بر تمامیت ادراک‌شده رهبر به‌طور مثبتی تأثیر معنادار دارد. نتایج فرضیه دوم پژوهش با مطالعه کال‌شوون و دنهارتو (۲۰۰۹) هم‌سو است. البته آن‌ها در پژوهش خود به جهت عکس این رابطه اشاره داشتند و دریافتند که رهبران اخلاقی به‌عنوان رهبران پیش‌نمون آرمانی شناخته شده و به نظر می‌آیند، و این امر اعتماد به رهبران را به شدت افزایش می‌دهد. بنابراین افرادی که به‌عنوان رهبر پیش‌نمون شناخته شده‌اند، در صورتی که شاخصه‌های اخلاقی غنی‌تری را در خود تقویت کنند و از خود بروز دهند بر نگرش و ادراک اعضا از صداقت، قابلیت اعتماد و اتکا، امانت‌داری، وجدان و دیگر شاخصه‌های تمامیت‌ادراک‌شده تأثیر گذار خواهند بود. نتیجه این فرضیه نشان می‌دهد در جامعه مورد پژوهش، الگوهای رابطه‌مداری که سبب می‌شود اعضای تیم، رهبر را به‌مثابه نماینده و الگو تلقی کنند، هم‌زمان به درک آنان از رفتارهای صادقانه، یکپارچه و جسورانه که مصادیقی از تمامیت ادراک‌شده رهبر به‌شمار می‌روند، می‌انجامد. این موضوع سرمایه مهمی برای شرکت و تیم‌های کاری آن محسوب می‌شود؛ زیرا ادراک از

تمامیت رفتاری، متغیر نگرشی مهمی در تعاملات تیم‌های کاری است. ادراک پیروان از اینکه الگو و نماینده آنان در تیم‌های کاری، دارای رفتارهای یکپارچه و صادقانه نیز هست، سبب می‌شود سوئیۀ تاریک رهبری پیش‌نمون و الگوبرداری محتمل از رفتارهای غیرصادقانه و غیریکپارچه رهبر توسط پیروان منتفی شود.

نتایج فرضیۀ سوم پژوهش نشان داد که تمامیت ادراک‌شده رهبران با اثربخشی آنان ارتباط مثبت معناداری دارد. این نتیجه با مطالعه هوآیچ‌برگر و همکاران (۲۰۱۰) هم‌سو است. در واقع، ویژگی‌ها و رفتارهای صادقانه ادراک‌شده رهبران پیشایندهای مهمی برای قضاوت در مورد اثربخشی آنان هستند (دری‌یو و همکاران، ۲۰۱۱). رهبران با بسط و توسعه رفتارهای ناب، اصالت و ثبات اخلاقی که در اذهان، ادراک و بینش پیروان رسوخ کرده، می‌توانند در ارزیابی آنان از اثربخشی خود تأثیرگذار باشند. زمانی که پیروان ویژگی‌هایی از قبیل قابل اعتماد بودن، صداقت و امانت‌داری را به‌طور ملموس در رهبران خود مشاهده کنند باور محکم‌تری نسبت به اثربخشی آنان برای منافع سازمانی خواهند داشت. البته مورمن و همکاران (۲۰۱۳) از یک‌سو به بررسی تعاریف و آرای پالانسکی و یامارینو (۲۰۰۹) از استمرار رفتاری پرداختند که سوئیۀ مثبت تمامیت ادراک‌شده را می‌نمایند و از سوی دیگر آرای سیمونز (۲۰۰۲) را مد نظر قرار دادند که استمرار رفتاری را صرفاً محدود به رفتارهای مثبت و خوشایند نمی‌داند و دامنه آن را به رفتارهای منفی و آسیب‌زا نیز بسط می‌دهد. آن‌ها با نگاهی ترکیبی به جنبه مثبت و کژکارکردهای تمامیت ادراک‌شده رهبر پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد در جامعه آماری مورد مطالعه، درک اعضای تیم از استمرار و یکپارچگی رفتاری رهبران سوئیۀ مثبت داشته و به درک اثربخشی آنان می‌انجامد. هرچند توجه به آرای متفاوت در این زمینه می‌تواند به واکاوی دقیق‌تر این رابطه در پژوهش‌های آتی کمک کند.

نتیجۀ فرضیۀ چهارم پژوهش نشان داد، رابطه میان رهبری پیش‌نمون و اثربخشی رهبر نیازمند یک حلقه واسط است؛ واسطه‌ای که یکپارچگی رفتار و گفتار و نیز حرکت به سمت‌وسوی منافع سازمان را بازتاب دهد. تمامیت ادراک‌شده رهبر به‌عنوان یک متغیر میانجی، نقش این حلقه واسط را ایفا می‌کند. نتایج فرضیۀ چهارم پژوهش با مطالعه کال‌شوون و دنهارتو (۲۰۰۹) هم‌سو بود. این پژوهشگران در پژوهش خود رابطه این سه متغیر را معنادار و مثبت ارزیابی و از این ایده حمایت کردند که بخش چشمگیری از اثرهای رفتارهای اخلاقی بر اثربخشی رهبر ممکن است، شامل الگوبرداری از رفتارهای مناسب و ایجاد حس اعتماد میان کارکنان باشد. زمانی که پیروان از یک‌سو ویژگی‌های رهبر را نماینده ویژگی‌های تیم می‌دانند و از سوی دیگر به تمامیت این ویژگی‌ها باور دارند، رهبران را اثربخش ارزیابی می‌کنند. به عبارت دیگر، الگو بودن رهبر، از طریق پذیرش اخلاقی بودن، ثبات و تمامیت رفتاری او می‌تواند به ادراک اثربخشی رهبر منتهی شود. رهبران پیش‌نمون با بر خورداری از ویژگی‌هایی همچون صداقت، امانت‌داری، ایجاد حس اعتماد و اخلاقی عمل کردن که شاخصه‌های بارز تمامیت ادراک‌شده هستند، موجب ارتقای ادراک پیروان از اثربخشی‌شان خواهند شد. نکته حائز اهمیت این است که رهبری پیش‌نمون، حتی می‌تواند به‌مثابه «مجوز شکست»<sup>۱</sup> برای رهبران تلقی شود (اولریچ و همکاران، ۲۰۰۹). این در شرایطی است که الگوبرداری از رهبران متکی بر ویژگی‌های مثبت آنان نباشد.

بنابراین آنچه رد فرضیه نخست و تأیید فرضیه چهارم پژوهش را در جامعه آماری مورد مطالعه معنادار می‌کند، این است که ادراک اعضای تیم از پیش‌نمون بودن رهبر صرفاً در شرایطی سبب اثربخشی رهبران تیم می‌شود که مبتنی بر ادراک اعضای تیم از معیارهای تمامیت ادراک‌شده در رهبران باشد. همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد، ممکن است در بسیاری از مواقع اعضای تیم رفتارهایی که توسط فرد پیش‌نمون نشان داده می‌شود را بدون فکر تقلید کنند (گریل و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). از آنجا که پیروان به الگوهای رفتاری و سبک‌های اقدام رهبران پیش‌نمون توجه حداکثری می‌کنند، ممکن است حتی به‌طور نامناسب از آن‌ها تأثیر بپذیرند. به همین دلیل در این پژوهش ضمن توجه به مفهوم رهبری پیش‌نمون تلاش شد با به‌کارگیری متغیر تمامیت ادراک‌شده رهبر، تأکید شود که نقش و کارکردهای مثبت رهبری پیش‌نمون در شرایط ویژه‌ای بروز و ظهور می‌یابد. رد شدن فرضیه نخست پژوهش، دلیلی بر این مدعاست. در عین حال همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد، یکی از مشخصه‌های بارز در مفهوم تمامیت ادراک‌شده، استمرار و مداومت در رفتار است که تحت عنوان انسجام رفتاری و بروز رفتارهای یکسان در موقعیت‌های مختلف تعریف می‌شود. این همان متغیر میانجی است که سبب می‌شود سوبیه‌های مثبت رهبری پیش‌نمون به اثربخشی رهبر منتهی گردد. به عبارت دیگر، درک از تمامیت رهبر است که می‌تواند این رابطه را در تیم‌های کاری شرکت معنادار سازد.

نتیجه فرضیه پنجم پژوهش نشان داد، تبادل رهبر - رهبر نقش تعدیل‌کننده مثبت در رابطه میان رهبری پیش‌نمون و تمامیت ادراک‌شده رهبر دارد. بنابراین می‌توان دریافت، در یک تیم کاری کارکنان نه‌تنها متأثر از ویژگی‌ها و رفتارهای رهبر خود هستند، بلکه به تعاملات او با مافوقش نیز توجه دارند. زمانی که پیروان، تعاملات رهبر تیم را با مافوقش مثبت و سازنده ارزیابی می‌کنند، میان الگو بودن رهبر و تمامیت رفتاری او رابطه قوی‌تری متصورند. به عبارت دیگر، هرچند الگو و پیش‌نمون بودن رهبر به ادراک از تمامیت رفتاری رهبران می‌انجامد؛ اما این رابطه زمانی که تعاملات رهبر در گستره بزرگ‌تری از شبکه‌های سازمانی، مثبت تصویر می‌شود بیشتر و قوی‌تر خواهد بود. این رابطه به‌صورت خاص در شکل ۴ نیز به تصویر کشیده شد. در رابطه با کلیت مدل و ارتباط آن با جامعه آماری پژوهش دغدغه مهمی در مسئله پژوهش طرح شد و آن این بود که تیم‌های کاری که رهبران خود را به‌مثابه رهبر پیش‌نمون می‌پنداشتند، لزوماً به اثربخشی این رهبران معتقد نبودند. از سویی، آنچه این رابطه را معنادار می‌کرد ادراک پیروان از تمامیت رهبرانشان بود. از سوی دیگر، متغیر تبادل رهبر - رهبر به‌عنوان تسهیلگر ارتباط میان درک کارکنان از رهبری پیش‌نمون و تمامیت رهبر را تقویت می‌کرد. بنابراین، تبادل و تعامل سازنده رهبران تیم و سرپرستانشان بود که در این شبکه روابط نقش مهم و معناداری در حصول اثربخشی رهبران داشت.

با توجه به نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر مطرح می‌شود:

بر اساس نتایج فرضیه نخست پژوهش، مشخص شد رهبری پیش‌نمون تأثیر مستقیم معناداری بر اثربخشی رهبر ندارد، البته فرضیه چهارم پژوهش نشان داد این رابطه با وارد کردن متغیر تمامیت ادراک‌شده معنادار می‌شود. مشخص است که ادراک اعضای تیم از پیش‌نمونی و الگو بودن رهبر تیم، ظرفیت‌های زیادی برای تیم و شرکت ایجاد می‌کند، اما



این بدان معنا نیست که صرف الگو پنداشتن رهبران به اثربخشی رهبر تیم بینجامد. این نتایج می‌تواند کاربردهای متعددی در زمینه سیاست‌گذاری تیم‌های کاری شرکت داشته باشد. توسعه مهارت‌های رهبری و کار تیمی برای اعضا و رهبران تیم‌های کاری اهمیت زیادی دارد. در خصوص ارزیابی و توسعه این مهارت‌ها و شایستگی‌ها می‌بایست وجه الگوپذیری پیروان به تیم‌لیدرها یادآوری شود، نقش‌پذیری آنان به‌عنوان نماینده هویت تیم برجسته شود، و مهم‌تر اینکه برای ایجاد ادراک اثربخشی تیمی بر توسعه توانمندی تیم‌لیدرها در هر دو وجه وظیفه‌گرایی و رابطه‌گرایی تأکید شود. توسعه مهارت‌های مربیگری و مرشدیت (که در ادامه بیشتر شرح داده می‌شوند) می‌تواند هر دو وجه وظیفه‌گرایی و رابطه‌گرایی را پوشش دهد.

نتایج فرضیه دوم پژوهش نشان داد که رهبری پیش‌نمون بر تمامیت ادراک شده رهبر به‌طور مثبتی تأثیر معنادار دارد. این نتیجه‌گیری به همراه بسط پیشنهادهایی که در امتداد نتایج دو فرضیه پیشین مطرح شد نشان داد افرادی که به‌عنوان رهبر پیش‌نمون شناخته می‌شوند، از قابلیت و ظرفیت ایجاد و ارتقای برداشت پیروان از یکپارچگی رفتاری خود برخوردارند. به عبارت دیگر، امکان‌های ایجادکننده این بینش در پیروانی که معتقدند رهبر تیم آن‌ها نماینده هویت تیمشان است، به‌مراتب بیشتر از دیگران است. در شرکت مورد بررسی در این پژوهش، اعضای تیم در شرایطی که تیم‌لیدر خود را به مثابه یک رهبر پیش‌نمون تصویر می‌کردند، تناسب و سازگاری بیشتری در گفتار و کردار او می‌دیدند، معتقد بودند که این تیم‌لیدر در زمان تصمیم‌گیری‌های حیاتی منافع تک‌تک افراد تیم را در نظر گرفته و میزان آسیب به پیروان را به حداقل می‌رساند. بنابراین حس اعتماد آن‌ها به رهبران پیش‌نمون شده و میزان نفوذ او در آنان افزایش می‌یافت. این ظرفیت ارزشمندی است که می‌تواند مبنای تعریف پروژه‌های منتورینگ یا منتورینگ معکوس (با توجه به میانگین سنی پایین کارکنان شرکت) شود. نظریه نقش منتور<sup>۱</sup> (کرام<sup>۲</sup>، ۱۹۸۵)، چارچوب مفیدی برای درک کارکردهای رابطه متقابل در فرایند منتورینگ به دست می‌دهد. بر اساس این نظریه، نقشی که منتور در رابطه منتورینگ ایفا می‌کند در قالب دو دسته کارکردهای حرفه‌ای و روان‌شناختی - اجتماعی دسته‌بندی می‌شود. کارکردهای حرفه‌ای، طیف وسیعی از رفتارهای شغلی را شامل می‌شوند که در قالب آن‌ها منتور از منتی حمایت می‌کند تا برای پیشرفت در سلسله‌مراتب سازمان آماده شود. کارکردهای حرفه‌ای مباحثی نظیر مربیگری، ایجاد فرصت‌های چالشی در شغل، حمایت برای شناخته‌شدن و فرصت پیشرفت در مسیر شغلی را شامل می‌شود. در واقع، مربیگری یکی از کارکردهایی است که ذیل کارکردهای حرفه‌ای در نظریه نقش منتور قابل تعریف است و هدف آن ارتقای مهارت‌های شغلی فرد در کارراهه حرفه‌ای اوست. از سوی دیگر، کارکردهای روان‌شناختی - اجتماعی مبتنی بر اعتماد، صمیمیت و پیوندهای بین فردی در رابطه هستند و شامل رفتارهایی مانند ارائه الگوی نقش، مشاوره، تأییدگری و ارتقای عزت نفس می‌شوند (راگینز و کارم<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). این همان کارکردهایی است که انتظار می‌رود رهبران پیش‌نمون در راستای تقویت رابطه‌محوری و وظیفه‌گرایی داشته باشند.

1. Mentor Role Theory  
2. Kram  
3. Ragins & Kram

بر اساس نتایج فرضیه سوم پژوهش مشخص شد که تمامیت ادراک‌شده رهبران با اثربخشی آنان ارتباط مثبت معناداری دارد. به عبارت دیگر اعضای که رهبران خود را دارای یکپارچگی رفتاری می‌پندارند، به اثربخشی آنان نیز قائل‌اند. بنابراین پیشنهاد می‌شود که در کارکردهای مختلف حوزه منابع انسانی سازمان نظیر طراحی و توسعه شایستگی‌ها یا مدیریت عملکرد تیم‌ها، توجه به اصول اخلاقی، ارزش‌ها و یکپارچگی رفتاری مورد تأکید قرار گیرد. تعریف و تدوین پروژه‌هایی نظیر اصول اخلاقی، ارزش‌ها و فرهنگ سازمان می‌تواند نقش مؤثری در هدایت رفتارهای رهبران به سمت یکپارچگی و ادراک پیروان از این مهم داشته باشد. در جهت بهبود ادراک اعضا از خصایصی از قبیل انصاف، درست‌کاری، صداقت، انسجام و سایر ویژگی‌هایی که نشان‌دهنده تمامیت رهبری است، تدوین منشور اخلاقی که این گونه رفتارها را ترغیب می‌کند و نهادینه‌سازی آن از طرق مختلفی نظیر آموزش و بازی‌وارسازی توصیه می‌شود. در عین حال توجه به ارزش‌های نسل جوان شرکت در تهیه و تدوین این منشور اخلاقی بسیار حائز اهمیت است.

در نهایت، نتایج فرضیه پنجم پژوهش نشان داد تبادل رهبر - رهبر نقش تعدیل‌کننده مثبت در رابطه میان رهبری پیش‌نمون و تمامیت ادراک‌شده رهبران دارد. به عبارت دیگر، افراد تیم‌های کاری به رابطه میان تیم‌لیدر تیم‌منیجر توجه ویژه‌ای داشتند و در شرایطی که این رابطه را مثبت ارزیابی می‌کردند، سهم باورهای آنان نسبت به تمامیت ادراک‌شده تیم‌لیدرهای پیش‌نمون افزایش می‌یافت. این نتیجه به سیاست‌گذاران سازمان نشان می‌دهد که لازم است تیم‌ها را در تعامل سطوح مختلف یا یکدیگر به رسمیت بشناسند. به عبارت دیگر، ۴۲ تیم کاری سطح اول و ۱۱ تیم کاری سطوح بالاتر بدون در نظر گرفتن تعاملات آن‌ها، به‌خصوص تعامل میان رهبران هر دو سطح قابل مدیریت کردن نیست. رویکرد سیلو (جزیره‌ای) به این تیم‌های کاری از اثربخشی رهبری دست‌کن در تیم‌های کاری سطح اول که موضوع پژوهش حاضر بود می‌کاهد.

این پژوهش در بافتار یک شرکت فناوری‌محور که بر مبنای ساختار کار تیمی فعالیت می‌کرد انجام شد. شرکت تیم‌های کاری متعدد داشت و متشکل از افراد نسبتاً جوانی بود که از دست‌کم دو سطح سازمانی بالاتر (تیم‌لیدر و تیم‌منیجر) برخوردار بودند. بافتار خاص این شرکت در عین حال که ملزومات انجام این پژوهش را فراهم می‌کرد، ممکن است در تعمیم‌پذیری نتایج به دیگر بافتارها محدودیت‌هایی ایجاد کند. محدودیت دیگر پژوهش، الزام به انجام آن در تیم‌های کاری بود که از رهبرانی در دو سطح بالاتر (رهبر تیم و سرپرست او) برخوردار باشند. این محدودیت برای سنجش متغیر تبادل رهبر - رهبر اعمال شد. هرچند مشخص است که تمام تیم‌های کاری شرکت از چنین ساختاری برخوردار نبودند. با توجه به اختصاص سهم اندکی از پژوهش‌های حوزه رهبری به موضوعاتی نظیر رهبری پیش‌نمون به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که به تدقیق و واکاوی این مفهوم، به‌خصوص با رویکردی کیفی بپردازند تا ابعاد و سویه‌های مختلف آن بیش از پیش آشکار شود.

## منابع

پیرایش، اعظم و اکبریان، اکرم (۱۳۹۷). تأثیر ادراک از رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی سازمانی کارکنان دانشگاه، دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، ۱۹ (۴)، ۳۶-۴۳.

- حسن پور، اکبر؛ و کیلی، یوسف، جعفری نیا، سعید و خرم، اسماعیل (۱۳۹۹). اثر سبک رهبری بر اعتماد در روابط رهبر - پیرو، *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۹ (۹۸)، ۱۳۹-۱۷۲.
- رضایی، یوسف؛ حاج کریمی، عباسعلی؛ سید جوادین، سید رضا و حسن قلی پور، طهمورث (۱۳۹۹). طراحی مدل ساختاری-تفسیری عوامل سازمانی توسعه رهبری اثربخش، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۳ (۴۹)، ۸۳-۱۰۹.
- علیپور، فرهاد؛ رحیمی، محسن و اصابت طبری، ابراهیم (۱۴۰۱). عوامل مؤثر بر سلامت سازمانی مدارس؛ نقش رهبری و اعتماد سازمانی. *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۱۱ (۴)، ۳۱-۵۶.
- قلی پور، آرین؛ پورعزت، علی اصغر و حضرتی، محمود (۱۳۸۸). بررسی تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی. *مدیریت دولتی*، ۱ (۲)، ۱۰۳-۱۱۸.
- قنبری، سیروس؛ زندی، خلیل؛ محمدی، محمد فائق و احمدیان فر، سهیلا (۱۳۹۴). تسهیل آوای سازمانی از طریق رهبری قابل اعتماد «رویکردی به تعاملات رهبر- پیرو، مدیریت دولتی» (۴) ۷، ۸۶۵-۸۸۲.
- کاشانی، غلامرضا و عرفانی، افشین. (۱۴۰۱). سبک رهبری اخلاقی ادراک‌شده توسط کارکنان و توانمندسازی روان‌شناختی: تبیین نقش تعدیلگری خستگی هیجانی، *مهندسی مدیریت نوین*، ۸ (۱)، ۷۴-۸۷.
- لطیفی، میثم؛ پور، سمیرا؛ حسینی، زهرا و حیدری، محمدعلی (۱۳۹۲). بررسی تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر اعتماد در تیم و اثربخشی تیمی، *مدیریت تحول*، ۵ (۱۰)، ۶۵-۹۳.
- محبی، شیدا و میرزائی، محمدرضا (۱۳۹۹). تأثیر درک یکپارچگی رفتاری رهبر بر ندای کارکنان سازمان با توجه به نقش اطلاع‌رسانی رهبر، *ششمین همایش ملی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم انسانی، اقتصاد و حسابداری ایران، تهران*.
- محسنین، شهریار و اسفیدانی، محمدرحیم (۱۳۹۳). *معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی*، تهران: نشر کتاب مهربان.
- میدانی، محمود؛ قورچیان، نادرقلی؛ جعفری، پریش و زمانی مقدم، افسانه (۱۴۰۰). شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای اثربخشی رهبری مدیران پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان (مطالعه کیفی). *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۱۰ (۴)، ۳۹۱-۴۲۵.

## References

- Ahluwalia, L. (2020). Empowerment leadership and performance: Antecedents. *TECHNOBIZ: International Journal of Business*, 3(2), 35-39.
- Alipour, F., Rahimi, M. & Asabat Tabari, E. (2023). The effective factors on the organizational health of schools; the role of leadership and organizational trust. *Educational and Scholastic studies*, 11(4), 56-31. (in Persian)
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Avolio, B. J., Keng-Highberger, F. T., Lord, R. G., Hannah, S. T., Schaubroeck, J. M. & Kozlowski, S. W. (2022). How leader and follower prototypical and antitypical attributes

- influence ratings of transformational leadership in an extreme context. *Human Relations*, 75(3), 441-474.
- Barreto, N. B. & Hogg, M. A. (2017). Evaluation of and support for group prototypical leaders: A meta-analysis of twenty years of empirical research. *Social Influence*, 12(1), 41-55.
- Bennis, W.G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Chaokromthong, K. & Sintao, N. (2021). Sample size estimation using Yamane and Cochran and Krejcie and Morgan and green formulas and Cohen statistical power analysis by G\* Power and comparisons. *Apheit International Journal*, 10(2), 76-86.
- Chen, C., Feng, J., Liu, X. & Yao, J. (2021). Leader humility, team job crafting and team creativity: the moderating role of leader-leader exchange. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 326-340.
- Chen, H. L. & Lin, Y. L. (2018). Goal orientations, leader-leader exchange, trust, and the outcomes of project performance. *International Journal of Project Management*, 36(5), 716-729.
- Cicero, L., Pierro, A. & Van Knippenberg, D. (2010). Leadership and uncertainty: How role ambiguity affects the relationship between leader group prototypicality and leadership effectiveness. *British Journal of Management*, 21(2), 411-421.
- Collera, Brian A., Bidirectional Leader-member Exchange and the Impact on Middle Manager Job Satisfaction (2022). *Doctoral Dissertations and Projects*. <https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/3947>.
- Craig, S. B. & Gustafson, S. B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *The Leadership Quarterly*, 9(2), 127-145.
- De Cremer, D., Van Dijke, M., Brebels, L. & Hoogervorst, N. (2008). Motivation to cooperate in organizations: The case of prototypical leadership and procedural fairness. *Psychologica Belgica*, 48(2-3), 2-3.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel psychology*, 64(1), 7-52.
- Elci, M., Şener, İ., Aksoy, S. & Alpkan, L. (2012). The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: The mediating role of work related stress. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 289-297.
- Enwereuzor, I. K., Onyishi, I. E., Albi-Oparaocha, F. C. & Amaeshi, K. (2020). Perceived leader integrity as a mediator between ethical leadership and ethical climate in a teaching context. *BMC psychology*, 8(1), 1-11.

- Funder, D. C. & Colvin, C. R. (1991). Explorations in behavioral consistency: properties of persons, situations, and behaviors. *Journal of personality and social psychology*, 60(5), 773-794.
- Gerpott, F. H., Van Quaquebeke, N., Schlamp, S. & Voelpel, S. C. (2019). An identity perspective on ethical leadership to explain organizational citizenship behavior: the interplay of follower moral identity and leader group prototypicality. *Journal of Business Ethics*, (156), 1063-1078.
- Ghanbari, S., Zandi, K., Mohammadi, M. F. & Ahmadianfar, S. (2015). Enhancing Organizational Voice through Authentic Leadership, Approach to interactions of leader-follower. *Journal of Public Administration*, 7(4), 865-882. (in Persian)
- Gholipour, A., Pourezzat, A. A. & Hazrati, M. (2009). The investigation of Servant Leadership on Organizational Trust and Empowerment in Public Organizations. *Journal of Public Administration*, 1(2), 103-118. (in Persian)
- Giessner, S. R. & van Knippenberg, D. (2008). License to fail: Goal definition, leader group prototypicality, and perceptions of leadership effectiveness after leader failure. *Organizational behavior and human decision processes*, 105(1), 14-35.
- Giessner, S. R., van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2009). License to fail? How leader group prototypicality moderates the effects of leader performance on perceptions of leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 434-451.
- Grille, A., Schulte, E. M. & Kauffeld, S. (2015). Promoting shared leadership: A multilevel analysis investigating the role of prototypical team leader behavior, psychological empowerment, and fair rewards. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 324-339.
- Hassan poor, A., Vakili, Y., Jafari Nia, S. & Khorram, E. (2020). The Meta-Analysis of the Effect of Leadership Style on Trust in Leader-Follower Relationships. *Management Studies in Development and Evolution*, 29(98), 139-172. (in Persian)
- Herdman, A. O., Yang, J. & Arthur, J. B. (2014). How does leader-member exchange disparity affect teamwork behavior and effectiveness in work groups? The moderating role of leader-leader exchange. *Journal of Management*, 43(5), 1498-1523.
- Hogg, M. A., van Knippenberg, D. & Rast III, D. E. (2012). The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology*, 23(1), 258-304.
- Hooijberg, R., Lane, N. & Diversé, A. (2010). Leader effectiveness and integrity: wishful thinking?. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 59-75.
- Hou, L. (2016). *Do followers' prototypical images of effective leaders match with actual behavioral repertoire of effective leaders?*, Bachelor's thesis: University of Twente.



- Kalshoven, K. & den Hartog, D. N. (2009). Ethical leader behavior and leader effectiveness: the role of prototypicality and trust. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102-120.
- Kashani, G. & Erfani, A. (2022). Employee perceived ethical leadership and psychological empowerment: the role of moderating emotional exhaustion, *Modern Management Engineering*, 8(1), 74-87. (in Persian)
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Kuljian, O. R., Hohman, Z. P. & Gaffney, A. M. (2023). Who are we if we do not know who our leader is? Perceptions of leaders' prototypicality affects followers' self-prototypicality and uncertainty. *Social Psychological and Personality Science*, 14(5), 599-609.
- Latifi, M., pour, S., Hoseini, Z. & Heidari, M. A. (2013). The impact of servant leadership on trust in teams and team effectiveness. *Transformation Management Journal*, 5(10), 65-93. (in Persian)
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A. & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: A meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35.
- Liao, S., Van der Heijden, B., Liu, Y., Zhou, X. & Guo, Z. (2019). The effects of perceived leader narcissism on employee proactive behavior: examining the moderating roles of LMX quality and leader identification. *Sustainability*, 11(23), 6597, 2-15.
- Lipponen, J., Koivisto, S. & Olkkonen, M. E. (2005). Procedural justice and status judgements: The moderating role of leader ingroup prototypicality. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 517-528.
- Long Chen, H & Lin, Y, L. (2018), Goal orientations, leader-leader exchange, trust, and the outcomes of project performance, *International Journal of Project Management*, 36(5), 716-729.
- Lorinkova, N. M. & Perry, S. J. (2017). When is empowerment effective? The role of leader-leader exchange in empowering leadership, cynicism, and time theft. *Journal of Management*, 43(5), 1631-1654.
- Meidani, M., Ghourchian, N. G., Jafari, P. & Zamanimoghadam, A. (2022). Identifying Factors Affecting the Effectiveness of Leadership of Farhangian University Campus Managers (Qualitative Study). *Educational and Scholastic studies*, 10(4), 391-425. (in Persian)
- Mohebi, Sh & Mirzaei, M, R. (2020). The effect of understanding the leader's behavioral integrity on the call of the organization's employees regarding the role of the leader's information, *the 6th National Conference of Modern Researches in the Humanities, Economics and Accounting of Iran, Tehran*. (in Persian)



- Mohsenin, Sh, Esfidani, M.R. (2014). *Structural equations based on the partial least squares approach*, Tehran: Mehraban Nashr Publications. (in Persian)
- Moorman, R. H., Blakely, G. L. & Darnold, T. C. (2018). Understanding how perceived leader integrity affects follower trust: Lessons from the use of multidimensional measures of integrity and trust. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 277-289.
- Moorman, R. H., Darnold, T. C. & Priesemuth, M. (2013). Perceived leader integrity: Supporting the construct validity and utility of a multi-dimensional measure in two samples. *The Leadership Quarterly*, 24(3), 427-444.
- Moorman, R. H., Darnold, T. C., Priesemuth, M. & Dunn, C. P. (2012). Toward the measurement of perceived leader integrity: Introducing a multidimensional approach. *Journal of Change Management*, 12(4), 383-398.
- Muldoon, J., Singh, S. & Vidyarthi, P. R. (2019). Casting a long shadow: Leader-leader relationship and employee citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1), 60-72.
- Nangoli, S., Muhumuza, B., Tweyongyere, M., Nkurunziza, G., Namono, R., Ngoma, M. & Nalweyiso, G. (2020). Perceived leadership integrity and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 39(6), 823-834.
- Ni, Y., Rorrer, A. K., Pounder, D., Young, M. & Korach, S. (2019). Leadership matters: Preparation program quality and learning outcomes. *Journal of Educational Administration*, 57(2), 185-206.
- Norman, S. M., Avolio, B. J. & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The leadership quarterly*, 21(3), 350-364
- Palanski, M. E. & Yammarino, F. J. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20, 405-420.
- Peng, H. & Wei, F. (2018). Trickle-down effects of perceived leader integrity on employee creativity: A moderated mediation model. *Journal of Business ethics*, 150, 837-851.
- Pierro, A., Cicero, L., Bonaiuto, M., Van Knippenberg, D. & Kruglanski, A. W. (2005). Leader group prototypicality and leadership effectiveness: The moderating role of need for cognitive closure. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 503-516.
- Pirayesh, A. & Akbarian, A. (2018). The effect of conceptualization of ethical leadership on organizational deviational behaviors of university employees. *Knowledge & Research in Applied Psychology*, 19(4), 36-43. (in Persian)
- Platow, M. J. & Van Knippenberg, D. (2001). A social identity analysis of leadership endorsement: The effects of leader ingroup prototypicality and distributive intergroup fairness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(11), 1508-1519.
- Ragins, B. R. & Kram, K. E. (2007). *The roots and meaning of mentoring*. The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice, 3-15.

- Rezaie, Y., Hajkaremi, A., Seidjavadin, S. & Hasangholipoor, T. (2020). Designing a Structural-Interpretive Model of Organizational Factors for Effective Leadership Development. *Public Management Researches*, 13(49), 83-109. (in Persian)
- Rodgers, M. S., Kim, T. Y., Chen, T. & David, E. (2023). Effects of Leader Group Prototypicality on Leadership Outcomes through Leader Identity Threat: The Moderating Effects of Leader Perceptions of Organizational Support. *Journal of Management Studies*. (in Press). <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joms.12927>
- Rost, J. (1995). Leadership: A discussion about ethics. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 129–142.
- Shabir, N. & Muazzam, A. (2022). Impact of perceived leader's integrity on employee's engagement of government sector employees: mediating role of psychological empowerment. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*. (in Press). <https://doi.org/10.1080/1463922X.2022.2149876>.
- Simons, T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization science*, 13(1), 18-35.
- Sims, R. R. (1992). The challenge of ethical behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11, 505-513.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of inter-group behavior. In S. Worchel & W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*, (pp. 695–715). Chicago: Nelson-Hall.
- Taylor, E., Sveinson, K., Wegner, C., Jones, G. & Heffernan, C. (2022). Exploring Perceptions of Prototypical Leadership and Gender Encoding Bias among Aspiring Female Athletes. *Leisure Sciences*, 1-20.
- Theriou, G., Chatzoudes, D. & Diaz Moya, C. A. (2020). The effect of ethical leadership and leadership effectiveness on employee's turnover intention in SMEs: The mediating role of work engagement. *XXIII*, (4), 947-963.
- Turner JC. (1978). Social categorization and social discrimination in the minimal group paradigm. In *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*, ed. H Tajfel, pp. 101–40. New York.
- Turner, J. C. & Reynolds, K. J. (2011). Self-categorization theory. *Handbook of theories in social psychology*, 2(1), 399-417.
- Ullrich, J., Christ, O. & van Dick, R. (2009). Substitutes for procedural fairness: Prototypical leaders are endorsed whether they are fair or not. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 235.
- van Dijke, M. & De Cremer, D. (2008). How leader prototypicality affects followers' status: The role of procedural fairness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 226-250.

- Van Knippenberg, B. & Van Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: the moderating role of leader prototypicality. *Journal of applied psychology, 90*(1), 25-37.
- Van Knippenberg, D. (2011). Embodying who we are: Leader group prototypicality and leadership effectiveness. *The leadership quarterly, 22*(6), 1078-1091.
- Wang, L., Restubog, S., Shao, B., Lu, V. & Van Kleef, G. A. (2018). Does anger expression help or harm leader effectiveness? The role of competence-based versus integrity-based violations and abusive supervision. *Academy of Management Journal, 61*(3), 1050-1072.
- Xing, Z., He, W., Zhang, Z. & Jiang, X. (2022). The impact of ethical leadership prototype on the effectiveness of ethical leadership: The mediating role of elevation. *Acta Psychologica Sinica, 54*(9), 1093-1105.
- Yang, J. (2017). Leveraging leader–leader exchange to enrich the effect of leader–member exchange on team innovation. *Journal of Management & Organization, 26*(4), 1-16.
- Zhang, S., Hu, J., Chuang, C. H. & Chiao, Y. C. (2022). Prototypical leaders reinforce efficacy beliefs: How and when leader–leader exchange relates to team effectiveness. *Journal of Organizational Behavior, 43*(6), 1136-1151.