

## تبیین رابطه رفتار تحول‌آفرین مدیر و برون‌دادهای عملکرد شغلی معلمان بر مبنای

نظریه هویت اجتماعی (مورد مطالعه مدارس دولتی شهر ایلام)

### The Relationship between Transformational Behaviors of School principals and Job Performance Outcomes Based on Social Identity Theory: A Case Study of Public Schools in Ilam

دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۲/۱۳؛ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۴/۳/۱۶؛ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۳/۱۸

علی یاسینی<sup>۱</sup>

**Abstract:** Based 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 270 teachers and 50 principals of secondary schools located in Ilam. Results of hierarchical linear modeling (HLM) 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.

**Key words:** transformational leadership, individual differentiation, group identification, creative behavior, OCB, social identity theory.

چکیده: بر مبنای نظریه هویت اجتماعی، هدف مطالعه حاضر آزمون الگوی تبیین‌کننده تأثیر رفتار تحول‌آفرین رهبری بر رفتار خلاق و رفتارهای شهروندی سازمانی است. در این الگو تمایزات فردی و هویت جمعی به‌عنوان مکانیسم‌های هویت اجتماعی که به نوبه خود بازگوکننده نقش ویژگی‌ها و جهت‌گیری‌های اجتماعی افراد در تأثیرگذاری رفتار رهبری تحول‌آفرین بر برون‌دادهای عملکرد شغلی و سازمانی است، بیان شده‌اند. الگوی مفهومی پژوهش در دو سطح فردی و گروهی تدوین شد و با استفاده از داده‌های حاصل از دو نمونه ۲۷۰ نفری معلمان و ۵۰ نفری مدیران مدارس راهنمایی دولتی شهر ایلام آزمون شد. الگویابی معادلات ساختاری جهت آزمون الگو بکار گرفته شد و نتایج نشان داد که رفتارهای تحول‌آفرین رهبری متمرکز بر گروه و متمرکز بر فرد، اثرات متفاوتی در بروز تمایز فردی و هویت جمعی دارند. یافته حاکی است که تمایز فردی نقش میانجی‌گر در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر گروه و رفتارهای شهروندی سازمانی ایفا می‌کند، در حالی که هویت جمعی رابطه بین رفتار تحول‌آفرین رهبری و رفتار شهروندی سازمانی نسبت به فرد و گروه را تعدیل می‌نماید. در این پژوهش کاربردهای نظری و عملی برای پژوهش‌های آینده نیز مورد بحث قرار گرفته‌اند.

**کلید واژه‌ها:** رهبری تحول‌آفرین، نظریه هویت اجتماعی، تمایز فردی، هویت جمعی، رفتار خلاق، رفتار شهروندی سازمانی.

## مقدمه

عصر امروز را عصر پیچیدگی و عدم قطعیت خوانده‌اند. در این عصر رشد فزاینده فناوری و تأثیر آن بر استراتژی‌های بنیادین نهادهای اجتماعی، افزایش مناسبات و روابط درون و برون سازمانی، و عدم قطعیت در تصمیم‌گیری‌های سازمان، باعث شده است که اداره سازمان از حالت سلطه‌گرایی، تک فردی و یک جانبه به شیوه‌های نوین رهبری و اداره سازمان تغییر یابد و تعبیری که برای این تغییر پارادایم بکار گرفته شده است، سبک‌های نوین رهبری یا سبک‌های مشارکتی (یاسینی، ۲۰۱۴: ۳) و تسهیمی (یاسینی، محمدی، یاسینی، ۱۳۹۳) می‌باشد. بر این اساس هر سازمانی که مشارکت در آن محدود است و کارکنان آن در همه حال صرفاً به انجام رفتارهای درون نقشی و از پیش تدوین شده خود مشغولند، محکوم به شکست است (زین آبادی، ۱۳۹۰: ۶۳). در دنیای سازمانی نوین، مهم‌ترین شاخص تأثیرگذار، مدیریت است که شکل مطلوب آن، مدیریت همراه با رهبری است و یکی از بدیع‌ترین نظریه‌های مربوط به رهبری، که دارای بیشترین میزان تأثیر است، رهبری تحول‌آفرین می‌باشد که کمتر مورد توجه واقع شده است (رضائیان، اسمعیلی گیوی و ابراهیمی، ۱۳۸۸). رهبری تحول‌آفرین که برای اولین بار توسط دانتون (۱۹۷۳) مفهوم‌سازی شد (نقل از قنبری و اسکندری، ۱۳۹۳)، از جمله رویکردهای نوپدید است که اعضای سازمان در اقدامات سازمانی مشارکت فعالانه دارند و به زعم باس (۱۹۸۵) یکی از متداول‌ترین رویکردها برای درک اثربخشی فردی، گروهی و سازمانی است. این نوع رهبری که در برخی از ویژگی‌ها، توسعه‌یافته رهبری تبادلی است، رهبران آن انواع معینی از رفتارها از جمله؛ برانگیختن پیروان برای رسیدن به سطح بالاتری از عملکرد، پیگیری علائق کارکنان برای ایجاد رفاه اجتماعی آنها، تمرکز بر توانایی‌های کارکنان و تسهیل رشد شخصی و هویتی آنها، توسعه توانایی اداری کارکنان جهت حل مشکلات و مسائل درون سازمانی، را به روش‌های جدید نشان می‌دهند (قنبری و اسکندری، ۱۳۹۳؛ تس و چیو، ۲۰۱۴، ص، ۲۸۲۷). رفتارها جدید چنین رهبرانی بیانگر این امر است که مبانی انگیزشی رهبری تحول‌آفرین همانا فرآیند ایجاد تغییر و تأثیر در نگرش‌ها و تصورات کارکنان است (لورد و براون، ۲۰۰۴). از جمله تأثیرات شگرف رفتار رهبران تحول‌آفرین، ایجاد تغییرات مطلوب در عملکرد فردی و سازمانی است. به نظر می‌رسد رهبری تحول‌آفرینی که از ثبات لازم برخوردار بوده و توان تأثیرگذاری در فرهنگ و ساختار سازمان را داشته باشد، به جهت داشتن ویژگی‌های تأثیرگذاری همچون الهام بخشی و امیدآفرینی و معنابخشی به زندگی کاری منابع انسانی تحت نظارت و مسئولیت خود، می‌تواند آنان را از آسیب‌های مخرب و جبران‌ناپذیر مصون نگه داشته و موجبات تعالی، پیشرفت و بهبود عملکرد شغلی آنها را فراهم آورد (تسلیمی، بازرگان، موسی خانی و الورداری، ۱۳۹۰). بنابراین می‌توان ادعان داشت؛ از جمله متغیرهای مهم و مرتبط با رهبر تحول‌آفرین،

عملکرد شغلی و سازمانی است. در این خصوص، شامیر و چن (۲۰۰۳) در بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی دریافتند که هویت اجتماعی پیروان، رابطه بین رفتار رهبری تحول‌آفرین با نیازهای روان‌شناختی (مانند عزت نفس و خودکارآمدی جمعی) و نیازهای شغلی را تعدیل می‌کند. بر این اساس رهبری تحول‌آفرین از طریق ایجاد هویت اجتماعی در پیروان بر رفتار و عملکرد آنها تأثیر می‌گذارد. در مطالعه ورچل (۱۹۹۸) نظریه هویت اجتماعی برای تبیین بهبود عملکرد کار گروه‌ها مورد استفاده قرار گرفت. یوکل (۱۹۸۹) بیان می‌دارد یکی از دلایل اساسی که زیردستان رهبران تحول‌آفرین، انگیزش بالایی برای عملکردی فراتر از انتظارات دارند، این است که در رهبری تحول‌آفرین بین مدیریت و کارکنان اعتماد قوی‌ای ایجاد می‌شود و شکل‌گیری اعتماد مدیران نسبت به کارکنان باعث افزایش عملکرد فردی و به تبع آن عملکرد سازمانی می‌شود. کارک و شامیر (۲۰۰۲) اذعان داشته‌اند که پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند که توجه بیشتری برای بررسی سازوکارها و فرآیندهایی که رهبری تحول‌آفرین در آنها بر پیروان تأثیر گذاشته و به تبع آن موجب بهبود عملکرد شغلی آنها می‌شود، لازم است و این توجه به‌طور خاص در حوزه آموزش بیش از پیش مهم می‌نماید. در حوزه آموزش، رهبری تحول‌آفرین متغیری نوپا قلمداد می‌شود و اهمیت آن برای مدیران مدارس امروز مورد توجه جدی قرار گرفته است. در خصوص نحوه‌ی تأثیرگذاری رفتار تحول‌آفرین مدیران بر متغیرهای مرتبط با معلمان، می‌توان اذعان داشت که رفتار تحول‌آفرین مدیران تأثیر عمیقی بر متغیرهایی از جمله نگرش‌های شغلی معلمان (شامل رضایت شغلی و تعهد سازمانی)، رفتار شهروندی سازمانی معلمان (زین‌آبادی، ۱۳۹۰، ص، ۷۴)، عملکرد شغلی (تس و چیو، ۲۰۱۴، ص، ۲۸۷۶)، توانمندسازی روان‌شناختی معلمان با نقش میانجی هویت اجتماعی (ژو، کوه، باتیا، ۲۰۰۴؛ فولر، موریسون، جونز، بریدگر و برون، ۱۹۹۹؛ کارک و شامیر، ۲۰۰۳)، هویت و عملکرد سازمان (سوسیک و جانگ، ۲۰۱۰؛ بس و ریچیو، ۲۰۰۶) دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در بافت مدارس نسبت به سایر سازمان‌ها، به دلیل ماهیت شغل معلمی و تدریس، سبک‌های رهبری تأثیر عمیق‌تری بر رفتارهای درون نقش و فرانش معلمان دارند. با توجه به موارد مذکور، و در نظر داشتن تفاوت بین بافت و زمینه اجتماعی سیستم‌های آموزشی و سایر سازمان‌ها، پژوهش حاضر قصد دارد ارتباط بین رفتارهای تحول‌آفرین مدیران و عملکرد شغلی معلمان را بر اساس نظریه هویت اجتماعی تحلیل نماید. با اینکه نظریه هویت اجتماعی کاربردهای متعددی دارد، اما کاربردی آن در سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی قابل تأمل و بحث است.

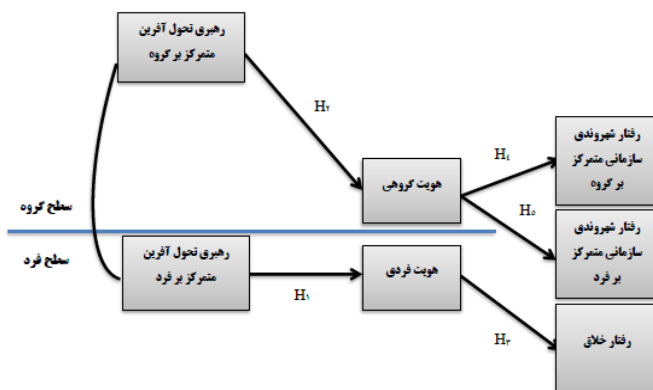
#### اهمیت و ضرورت پژوهش

متأسفانه، مطالعات تجربی اندکی، رویکرد هویت اجتماعی را جهت شناسایی نقش جهت‌گیری هویت زیردستان در فرآیند رفتار تحول‌آفرین رهبران پذیرفته‌اند (هوگ و تری، ۲۰۰۰). مطالعه

حاضر الگویی (شکل ۱) را جهت کشف رفتارهای رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد و متمرکز بر گروه ارائه نموده و فرآیندهای ضمنی را از منظر هویت اجتماعی توسعه داده و آزمون می‌نماید. بر این اساس، مطالعه حاضر قصد دارد که شکاف دانشی و بینشی در خصوص فرآیندهای رهبری تحول‌آفرین را از طریق دستیابی به سه هدف تقلیل دهد: اول: مطالعه حاضر به ادراکات مبهم بوجود آمده در خصوص کاربردهای منحصربه‌فرد عناصر فردی رهبری تحول‌آفرین در کسب دستاوردهای مختلفی از قبیل جهت‌گیری‌های شخصیتی جمعی و فردی پاسخ می‌دهد. هم‌راستا با اظهارات وو، سوی، و کینیکی (۲۰۱۰) این مطالعه عناصر رهبری تحول‌آفرین از جمله توجه به افراد و تحریک ذهنی را به‌عنوان "رهبری متمرکز بر فرد" که قصد دارد بر زیردستان به‌طور مجزا در یک گروه کاری اثر بگذارد، مفهوم‌سازی کرده و دو جزء دیگر رهبری تحول‌آفرین یعنی شناسایی و خلق بینشی هدفمند و ایجاد زمینه مقبولیت اهداف گروهی را به‌عنوان "رهبری متمرکز بر گروه" که قصد دارد بر گروه به‌عنوان یک کل اثر بگذارد، مفهوم‌سازی می‌کند. از آنجائی که پژوهش‌های انجام شده در خصوص رهبری تحول‌آفرین تصور می‌کنند که سازه مذکور دارای یک ساختار هرمی بوده و بر این مفروضه استوارند که همه اجزای رهبری تحول‌آفرین اثرات مشابهی را در شکل دادن رفتارها و نگرش کاری زیردستان دارند، بنابراین مفهوم‌سازی رفتارهای رهبری تحول‌آفرین در این پژوهش دیدگاه‌های نظری جدیدی را برای پژوهش‌های آتی فراهم می‌آورد (شین و زهو، ۲۰۰۷؛ پیکولو و کولکیوت، ۲۰۰۶). دوم: عناصر فردی رهبری تحول‌آفرین، کاربردهای قابل ملاحظه‌ای در خصوص جهت‌گیری هویت اجتماعی زیردستان دارند. بر این اساس پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به این سوال است؛ که نظریه هویت اجتماعی چگونه اثر انگیزشی رهبری را با استفاده از بررسی نقش میانجی متغیرهای تمایزات فردی و گروهی (که بنیان جهت‌گیری شخصیتی نظریه هویت اجتماعی را در فرآیند تحول‌آفرین مجسم می‌کند) تقویت می‌کند. تفاوت‌های فردی، منعکس‌کننده خصوصیات شخصیتی افراد بوده و در راستای اعتلای عزت نفس کارکنان، بر ویژگی‌های شخصی و علائق شخصی تمرکز می‌کند، در حالی که تمایز گروهی خصوصیات هویت اجتماعی را با تأکید بر فرآیندهای گروهی و ارزش‌های منتشر شده به‌عنوان وسیله‌ای جهت افزایش عزت نفس افراد نشان می‌دهد (بروور و گاردنر، ۱۹۹۶). از آنجا که پژوهش‌های اولیه‌ی رهبری تحول‌آفرین، بر سنجش فرآیندهای روان‌شناختی رهبری از منظر انگیزش ذاتی و خصوصیات شغلی تمرکز داشته‌اند (شین و زهو، ۲۰۰۷؛ پیکولو و کولکیوت، ۲۰۰۶)، پرداختن به ارتباط رفتارهای رهبری تحول‌آفرین و جهت‌گیری‌های شخصیتی مختلف و درک چگونگی این ارتباط، در پژوهش حائز اهمیت است، زیرا با درک این ارتباط، مفهوم جدیدی در خصوص رفتارهای رهبری تحول‌آفرین و ارتباط آن با تمایز فردی و خصوصیات گروهی که تبیین‌کننده کاربست رهبری تحول‌آفرین و ایجاد

تبیین رابطه رفتار تحول آفرین مدیر و برون داده‌های عملکرد شغلی معلمان بر مبنای نظریه هویت اجتماعی ۵۳

برون داده‌های مهم کاری هستند، شکل می‌گیرد (لورد و براون، ۲۰۰۴؛ کارک و شامیر، ۲۰۰۲). نهایتاً این پژوهش مجموعه رفتارهای گزارش شده مدیران و برون داد عملکرد معلمان را با هم ترکیب کرده و از این طریق یافته‌های پژوهش‌های گذشته (برای مثال پژوهش کارک، شامیر و چن، ۲۰۰۳) را بسط می‌دهد. بر این اساس مطالعه حاضر مسائلی از جمله؛ رفتار خلاقانه، رفتار شهروندی با جهت‌گیری نسبت به فرد (OCBI) و رفتار شهروندی نسبت به گروه (OCBG) را مد نظر قرار داده و جهت‌گیری‌های هویت اجتماعی و فردی افراد که متأثر از رفتار تحول آفرین مدیران و برون داد رفتاری معلمان است، را مورد بررسی قرار می‌دهد.



شکل ۱. الگوی مفهومی ارتباط رفتار تحول آفرین رهبر و رفتارهای شغلی

#### چارچوب نظری و تدوین فرضیه‌های پژوهش

نظریه هویت اجتماعی بر این فرض استوار است که افراد در جستجوی دیدن نقاط مثبت خود، و گسترش این انگیزه جهت عضویت در گروه‌های منحصر به فرد و کسب هویت اجتماعی هستند (تاجیف و ترنر، ۱۹۸۶). خودانگاره یک فرد یک ویژگی‌های هویت فردی از جمله حالات فردی، توانایی‌ها و تجربیات گذشته را شامل می‌شود. پژوهش‌های گذشته اظهار می‌دارند که هویت فردی و اجتماعی از حیث اثرگذاری بر عزت نفس و خودارزشمندی افراد، حائز اهمیت هستند. پژوهش‌های تجربی نشان داده‌اند که هویت جمعی و دیگر ساختارهای مرتبط از قبیل یکپارچگی و توان گروهی، نقش میانجی‌گر در اثرگذاری رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی را ایفا می‌کنند (باس، اولیو، جانگ و برسون، ۲۰۰۳؛ سیسیرو و پیرو، ۲۰۰۷). اگرچه مطالعات اندکی به اثر هویت فردی و اجتماعی بر برون داده‌های شغلی توجه کرده، و دریافته‌اند که چه عواملی به این دو نوع هویت کمک می‌کنند (دوسج و الیمرز، ۱۹۹۷؛ جانسن و هوانگ، ۲۰۰۸؛ لور و براون، ۲۰۰۴). با این حال، مطالعات گسترده‌ای در خصوص این سوال که "چگونه مؤلفه فردی رهبری تحول آفرین با برون داد شغلی ارتباط دارند؟" صورت گرفته است. زیرا بررسی مؤلفه‌های ویژه

رهبری، این دیدگاه را بوجود می‌آورد که چگونه رهبری تحول‌آفرین بر اثربخشی فردی و گروهی اثر می‌گذارد (کارک و شامیر، ۲۰۰۲؛ یامارینو و باس، ۱۹۹۰). برای روشن کردن اثرات متمایز رفتارهای رهبری تحول‌آفرین و ارتباط نظری آنها با این مطالعه، مطالعه حاضر چارچوب رفتاری رهبری تحول‌آفرین وو و تسو و کینیکی (۲۰۱۰) را دنبال می‌کند که در آن رهبری شامل دو بخش اصلی یعنی رهبری متمرکز بر فرد (مثل توجه به افراد و تحریک ذهنی) و رهبری متمرکز بر گروه (مانند اثرات آرمانی و انگیزش الهام‌بخش) می‌باشد. رهبری متمرکز بر فرد قصد دارد که بر افراد به‌طور مجزا و بواسطه توجه به تفاوت‌های منحصر به فرد هر یک از زیردستان، اثر بگذارد، در حالی که رهبری متمرکز بر گروه بر گروه‌ها به‌عنوان یک کل، از طریق خلق ارزش‌های منتشرشده یک گروه، اثر می‌گذارد. این دو چارچوب رفتاری رهبری تحول‌آفرین، در حقیقت مرتبط با ساختار کلی رهبری تحول‌آفرین بوده و اثرات ویژه روی برون‌دادهای مختلف شغلی را مد نظر قرار می‌دهند، زیرا همه عناصر و مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین برای جهت‌گیری‌های دو نوع هویتی که بیان شد، سودمند نیستند. در حقیقت، رهبران تحول‌آفرین می‌توانند برای انطباق نیازهای فردی و گروهی خاص، در وضعیت‌های شغلی متفاوت از قبیل رهبری متمرکز بر فرد که برای هویت فردی مفیدتر است و رهبری بر گروه که برای هویت اجتماعی مفیدتر است، منعطف رفتار کنند. براور و گاردنر (۱۹۹۶) بین جهت‌گیری‌های هویت، یعنی هویت فردی که مبتنی بر تفاوت‌های فردی و وجوه تمایز فردی است و هویت جمع‌گرا که از عضویت و مشخصات گروهی ناشی می‌شد، تمایز قائل شده‌اند. مطالعه حاضر تفاوت‌های فردی و جهت‌گیری هویت فردی را با این معنی که اعضای گروه، خود را به‌عنوان افرادی جدای از دیگر اعضا به‌خاطر افکارشان، احساساتشان و رفتارشان می‌بینند، توضیح می‌دهد. چنین افرادی خودشان را بر مبنای خصوصیات متمایزشان و متمرکز بر فردگرایی تعریف می‌کنند (هورنسی و جتن، ۲۰۰۴). به همین صورت، هویت جمعی، جهت‌گیری هویت جمع‌گرایانه را نشان می‌دهد و روشن می‌کند که چگونه اعضای گروه خودشان را بر حسب ارزش‌ها، اهداف، حالات و رفتارهایی که با دیگر اعضای گروه تسهیم و تعریف می‌کنند. این اعضاء بر علائق مشترکشان، کمک‌های اجتماعی و اهداف مشارکتی در گروه‌ها تأکید می‌کنند (ترنر، هوگ، اوکاس، ریچر و ودرل، ۱۹۸۷؛ وان نیپنبرگ، ۲۰۰۰). به‌واسطه ماهیت این دو نوع جهت‌گیری هویتی، می‌توان استدلال نمود که تمایزات فردی، رفتار خلاقانه‌ای را در افراد شکل می‌دهد که از آن تحت عنوان میزانی که هر فرد قادر به ایجاد ایده‌های جدید و افکار خلاق در گروه‌ها است، یاد می‌شود (شین و ژائو، ۲۰۰۷؛ جورج و ژائو، ۲۰۰۱). پژوهش حاضر بر این فرض استوار است که هویت گروه، بر افراد جهت مشارکت در رفتارهای شهروندی سازمانی با جهت‌گیری نسبت به فرد (OCBI)، و رفتارهای شهروندی سازمانی با جهت‌گیری نسبت به گروه (OCBG) اثر می‌گذارد. هم‌چنین مطالعه حاضر فرض

می‌کند که از نظر روانشناسی، تمایزات فردی و هویت جمعی مکانیسم‌های متفاوتی هستند و نقش میانجی‌گر در اثرگذاری "رفتارهای رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد و متمرکز بر گروه" بر "عملکرد شغلی زیردستان" ایفا می‌کنند.

الف) رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد و تمایز فردی

براور و گاردنر (۱۹۹۶) ادعا کرده‌اند که افرادی با یک هویت و شخصیت فردی قوی اغلب خودشان را متفاوت از دیگران پنداشته و بر مبنای نیازهای شخصی دیگران، اهداف، و تمایلات خودشان را تعریف می‌کنند. چنین افرادی به دنبال دستیابی به تمایز فردی به واسطه ویژه بودن در یک گروه بوده، و می‌خواهند خود ارزشمندی و عزت نفس خود را افزایش دهند (نیپنبرگ، ۲۰۰۰). بر طبق نظر وو و همکاران (۲۰۱۰)، رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد اثرات مستقیمی بر تمایز فردی دارد، زیرا رهبران رفتارهای‌شان را بر مبنای تفاوت‌ها و تمایزات فردی بنا نهاده و تطابق می‌دهند. دو بعد رفتار رهبری تحول‌آفرین یعنی توجه به افراد و تحریک ذهنی به نظر می‌رسد که با ویژگی‌های فردی زیردستان مرتبط باشد. بر این اساس، رهبران توجه خود را که به سوی توسعه رابطه‌ای دوسویه خوب با هر زیردست نشان می‌دهند. چنین رهبرانی هر یک از زیردستان را درک کرده (اولیو، ۱۹۹۹؛ پادساکف، مکنزی، مورمان و فتر، ۱۹۹۰)، به نیازها و خواسته‌های ویژه آنها توجه دارند و به آنها این اختیار را می‌دهند که به‌طور فردی عمل نمایند (باس، ۱۹۸۵). از طریق فرایند تعامل، زیردستان احساس می‌کنند که برای بیان احساسات هویت و افکار خود تشویق می‌شوند، زیرا بر این باورند که رهبر سازمان به پیشرفت و توسعه حرفه‌ای آنها علاقه‌مندند (پامارینو، ۱۹۹۰). به‌علاوه، رهبران تحول‌آفرین از طریق تحریک ذهنی، زیردستان را به تفکر مجدد در خصوص مسائل کهنه، مفروضات مربوط به وظیفه تخصصی‌شان و بازآرایی کردن جواب‌های جدید در خصوص مسائل قدیمی، برمی‌انگیزانند (پادساکف و همکاران، ۱۹۹۰). زیردستانی که از نظر ذهنی ترغیب شده‌اند، سطح آگاهی‌شان بالا رفته، و دیدگاه مطلوبی در خصوص ارزش‌ها و باورهای خلاقانه دارند (باس، ۱۹۸۵). بر این اساس، زیردستان رفتار رهبران‌شان نسبت به تحریک ذهنی را به‌عنوان دعوت مدیران از کارکنان، جهت تبادل نظرات و بحث آزاد حول مشکلات و مسائل سازمانی تلقی کرده و به دنبال توسعه ویژگی‌های منحصر به فرد خودشان در گروه‌هایی هستند که عزت نفس و خودارزشمندی‌شان را ارتقاء می‌بخشند (رندل و جاوسی، ۲۰۰۳). با توجه به موارد فوق، فرضیه ۱ به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه ۱: رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد اثر مثبت و معناداری بر تمایزات فردی دارد.

ب) رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر گروه و هویت جمعی

از دیدگاه بسیاری از افراد، ویژگی‌های گروه کاری می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای تعریف هویت قلمداد شود. از طریق این ویژگی‌ها افراد یک گروه، خودارزشمندی و عزت نفس خود را با گروه‌های دیگر مقایسه کرده و محک می‌زنند (برور و گاردنر، ۱۹۹۶). از این‌رو، هویت جمعی نمایانگر قلمرویی است که افراد خودشان را در واژه‌های اجتماعی تعریف کرده که به نوبه خود منجر به تمرکز بیشتر روی علائق جمعی و توجه کمتر روی علائق فردی می‌شود (بریکسون، ۲۰۰۰). دانسریو، آلتو، و یامارینو (۱۹۸۴) اذعان داشته‌اند که "رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر گروه" بر هویت جمعی زیردستان اثر می‌گذارد، زیرا به تمرکز بر کل گروه بجای تمرکز بر تک تک افراد گروه (به‌صورت مجزا) تأکید دارد. در این مورد، وو و همکاران (۲۰۱۰) دو مؤلفه تحت عناوین نفوذ آرمانی و انگیزش الهامی برای رهبری تحول‌آفرین تعریف کرده‌اند. دلیل انتخاب این دو اصطلاح برای رهبری از آن جهت است که بر باورهای مرسوم، ارزش‌های مشترک و ایدئولوژی‌های جمعی‌ای که به‌عنوان یک کانال زیردستان را به کل گروه متصل می‌کند، اثر می‌گذارد. رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر گروه با ترسیم آینده‌ای مطلوب از سازمان در دیدگان زیردستان، به‌عنوان یک عامل اثربخش موجب افزایش و تقویت هویت جمعی آنها می‌شود. با ایجاد دیدگاه مشهود و امیدبخش در خصوص آینده سازمان، زیردستان احساس افتخار کرده و احساس تعلق بیشتری به سازمان پیدا می‌کنند. زیردستان عضویت در این گروه را به‌عنوان یک مسئله ارزشمند و مهم پنداشته و بنابراین خودشان را بر مبنای خصوصیات گروهی و دیدگاه کلی گروه تعریف می‌کنند (تسو و چپو، ۲۰۱۴). به‌علاوه، رهبران تحول‌آفرین هویت جمعی را از طریق درونی‌سازی ارزش‌ها و مشارکت هر شخص با کار افزایش می‌دهند (کولبرت، براون، برادلی و باریک، ۲۰۰۸؛ شاوروک، لام و چا، ۲۰۰۷). این امر می‌تواند با زمینه‌سازی مناسب برای قبول اهداف گروه از سوی زیردستان، و قادر ساختن آنها به دیدن اینکه چگونه با یکدیگر برای دستیابی به اهداف مشابه کار کنند، حاصل شود (اسپریتزر، پرتولا و زین، ۲۰۰۵). هر بار که زیردستان با ارزش‌های گروهی همراستا شوند، تمرکز روی علائق و اهداف جمعی را شروع کرده و تلاش‌های شخصی و نقش‌های کاری خود را به‌عنوان کمکی جهت یک تلاش جمعی بزرگ‌تر تلقی می‌کنند (وانگ، لاو، هاکت، وانگ و چن، ۲۰۰۵). این امر، تعلق خاطر و وابستگی عاطفی آنها را نسبت به گروه و هویت جمعی‌شان افزایش می‌دهد (گون کالو و استاو، ۲۰۰۶).

فرضیه ۲: رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر گروه اثر مثبت و معناداری بر هویت جمعی دارد.



### پ) تمایز فردی و بروز رفتار خلاق

سازمان‌ها از کارکنان‌شان انتظار دارند که ایده‌های خلاقانه را بروز داده و آنها را بکار بگیرند. زیرا خلاقیت یکی از مهم‌ترین عوامل کمک به اثربخشی فردی و گروهی است (سامچ، ۲۰۰۶). جورج و ژائو (۲۰۰۱) اظهار می‌دارند که خلاقیت به میزانی که افراد قادر به ایجاد و ارتباط با عقاید جدید و افکار خلاق هستند، گفته می‌شود. بر این اساس، اگر افکار، احساسات و رفتارهای افراد قابل تشخیص باشند، ممکن است ایجاد تفکر خلاقانه به سهولت میسر گردد. پژوهش‌های اخیر بر رابطه بین خلاقیت و فردگرایی صحنه گذاشته‌اند. در این میان، پژوهش هسلم، پاول، و ترنز (۲۰۰۰) نشان داد که افرادی که ویژگی‌های منحصر به فرد خود را توسعه داده‌اند، برای داشتن احساس شخصی و متمایز بودن از دیگر اعضای گروه از نظر افکار شناختی، تجربیات احساسی و تعاملات رفتاری مناسب هستند. جانسن و هوانگ (۲۰۰۸) ادعان داشته‌اند، افرادی که بر دیدگاه‌های متمایز و سلیقه‌ای خود تمرکز می‌کنند، تمایل دارند وضعیت فعلی را با افکار تسهیم شده در بین اعضای گروه به چالش بکشند. اگرچه یافته‌های مطالعات قبلی مساعدت‌ها و تهمیداتی مناسبی بوجود آورده است، با این حال، توسعه نظریه‌های پشتیبان برای بررسی ارتباط بین تمایز فردی و رفتار خلاقانه هنوز در نقاط آغازین بوده و زیاد توسعه نیافته است (جانسن و هوانگ، ۲۰۰۸).

### فرضیه ۳: تمایز فردی بر رفتار خلاق اثر مثبت دارد.

### ت) نقش میانجی‌گر تمایز فردی

اغلب اوقات فرض می‌شود که رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد، بر تمایز فردی تک تک افراد اثر گذاشته و به نوبه خود منجر به بروز خلاقیت در زیردستان می‌شود. همان‌طور که قبلاً ذکر شد، رفتارهای رهبری تحول‌آفرین، احساس منحصر به فرد بودن را در زیردستان، از طرق رفتار با آنها براساس مبنای فردی و توجه به نیازهای فردی آنها، تشویق زیردستان به ابراز هویت و وجود فردیت‌شان از طریق تفکر خارج از چارچوب مشخص شده، و بکارگیری ایده‌های جدید و اقدامات و تجارب غیرمعمول تسهیل می‌نماید (شاوبروک و همکاران، ۲۰۰۷). احساس منحصر به فرد بودن از هویت فردی ناشی شده و باعث می‌شود زیردستان در رفتارهای مرتبط و مناسب مشارکت می‌کنند تا عزت نفس و خودارزشمندی‌شان را در گروه را بالا ببرند (بریکسون، ۲۰۰۰). طبق این مسئله، رهبران تحول‌آفرین 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 ایده‌های جدید و افکار خلاقانه به اثبات برسانند.

فرضیه ۴: رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد بر رفتار خلاق از طریق اثر میانجی‌گرانه تمایز فردی اثر مثبت می‌گذارد.

#### ث) هویت جمعی، OCBG و OCBI

بر طبق نظریه هویت اجتماعی، زمانی که افراد با یک گروه شناخته می‌شوند، احتمالاً خودانگاره و عزت نفس‌شان در احساس تعلق به گروه نمایانگر می‌شود، و موفقیت‌ها و شکست‌های گروه را به‌عنوان موفقیت و شکست خود می‌پندارند (آشفورس و هامفری، ۱۹۹۳). از آنجایی که تسهیم علائق افراد با یکدیگر سبب می‌شود 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 تأکید می‌کنند (نیپنبرگ، ۲۰۰۰). بر این اساس، هویت جمعی باعث ایجاد احساس یگانگی و همدلی در بین اعضای گروه شده و با هدف افزایش عزت نفس و خودارزشمندی به‌عنوان عضوی از گروه، افراد را تحریک به فکر، اقدام و رفتار کردن در گروه به شیوه‌های مختلف می‌کند (تسو و چپو، ۲۰۱۴). پژوهش‌های گذشته نشان داده‌اند که افراد خودشان را به‌عنوان عضوی از گروه درک کرده و اغلب بر علائق جمعی‌شان تأکید دارند (بریکسون، ۲۰۰۰). چنین افرادی با ارائه پیشنهادها سازنده، احساس رضایت بالایی کسب کرده و خواهان کمک به دیگر اعضای سازمان و بهبود اثربخشی گروه می‌باشند. در این رابطه، هویت گروه برای ایجاد رفتار شهروندی سازمانی با جهت‌گیری نسبت به فرد و سازمان مهم است چرا که هویت جمعی نشان می‌دهد چگونه افراد احساس یگانگی و همدلی با دیگر اعضای گروه را ایجاد می‌کنند (رستوبورگ، بوردیا و تانگ، ۲۰۰۷). در حقیقت، پژوهش‌های پیشین ارتباط مثبتی بین هویت جمعی و رفتار شهروندی سازمانی گزارش کرده‌اند (کریست، دیک، وانگر و استلماچر، ۲۰۰۳؛ تورینپسیت و رسولی، ۲۰۰۵). پژوهش حاضر بر آن است یافته‌های گذشته را با ترکیب نظریه‌های رهبری و هویت اجتماعی بسط دهد.

فرضیه ۵: هویت جمعی ارتباط مثبت و معناداری با OCBI و OCBG دارد.

#### ج) نقش میانجی‌گر هویت جمعی

اغلب محققان (باس، ۱۹۸۵؛ شامیر و همکاران، ۱۹۹۳؛ جاج و پیکیلو، ۲۰۰۴؛ وانگ و همکاران، ۲۰۰۵) ادعان داشته‌اند؛ اگر چه رهبران تحول‌آفرین از طریق تقویت هویت اجتماعی زیردستان، موجبات بهبود عملکرد فراتر از حد انتظار را فراهم می‌آورند، اما این ادعا و گزاره به لحاظ تجربی پشتیبان محکم و مستدلی ندارد. در این خصوص، کارک و همکاران (۲۰۰۳) ادعان داشته‌اند که هویت جمعی نقش میانجی‌گر در بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و نگرش

شغلی از قبیل خودکارآمدی جمعی و عزت نفس سازمانی را ایفا می‌کند. با این حال، آنها این مسئله را که چگونه این اثر واسطه‌گر در برون‌داد رفتاری واقعی تأثیر می‌گذارد، تبیین و تشریح نکرده‌اند. بنابراین تا زمانی که شواهد تجربی بیشتری در دسترس نباشد، رابطه هویت جمعی و رفتارهای کاری همچنان نامعین و مبهم باقی می‌ماند. الگوی مفروض پژوهش بر این فرض استوار است، شیوه‌ای که زیردستان خودشان را به گروه متعلق و وابسته می‌دانند (هویت جمعی) بر میزان تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتارهای شهروندی اثر دارد (نقش میانجی هویت جمعی). همان‌گونه که پیشتر بحث شد، هویت جمعی برای زیردستان زمانی نمایان‌تر می‌شود که رهبران تحول‌آفرین آنها را به تعریف عضویت‌شان بر مبنای ارزش‌های گروهی یا سازمانی تشویق می‌کنند (هاول و شامیر، ۲۰۰۵). رهبران تحول‌آفرین این را با شناساندن و بیان یک دیدگاه قوی چنان‌که نفع شخصی زیردستان با تعلق به آن گروه در این زمینه افزایش یابد، بدست می‌آورند. تطابق ارزش‌ها عزت نفس، خودارزشمندی، و رضایت شغلی را افزایش می‌دهد (بونو و جادج، ۲۰۰۳؛ کارک و شامیر، ۲۰۰۲). همچنین، زیردستان گروه‌محور بر علائق جمعی گروه خود تمرکز نموده و به دیگر اعضا کمک کرده و ایده‌هایی را برای بهبود ارائه می‌دهند. بنابراین، هویت جمعی به‌عنوان یک برونداد نزدیک از طریق رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر گروه، بر برون‌داد نهایی OCBI و OCBG اثر می‌گذارد.

فرضیه ۶: رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر گروه رابطه مثبتی با OCBI و OCBG از طریق نقش میانجی هویت جمعی دارد.

## روش پژوهش

هدف مطالعه حاضر آزمون الگوی تبیین‌کننده تأثیر رفتار تحول‌آفرین رهبری بر رفتار خلاق و رفتارهای شهروندی سازمانی است. در این الگو تمایزات فردی و هویت جمعی به‌عنوان مکانیسم‌های هویت اجتماعی که به نوبه خود بازگوکننده نقش ویژگی‌ها و جهت‌گیری‌های اجتماعی افراد در تأثیرگذاری رفتار رهبری تحول‌آفرین بر برون‌دادهای عملکرد شغلی و سازمانی است، بیان شده‌اند. الگوی مفهومی پژوهش در دو سطح فردی و گروهی تدوین شد و با استفاده از داده‌های حاصل از دو نمونه ۲۵۰ نفری معلمان و ۵۰ نفری مدیران مدارس راهنمایی دولتی شهر ایلام آزمون شد. برای اطمینان از همگونی و تطابق زبانی و محتوایی مقیاس‌های سنجش (فارسی و انگلیسی)، ابزارهای پژوهش ابتدا از انگلیسی به فارسی و سپس توسط دو متخصص دیگر از فارسی به انگلیسی برگردان شدند. همه مقیاس‌های سنجش دارای دامنه تغییراتی از ۱ "کاملاً ناموافق" تا ۷ "کاملاً موافق" بودند. جهت سنجش رفتار رهبری تحول‌آفرین (TLI) از پرسشنامه پادساکف و همکاران (۱۹۹۰) استفاده شد. سنجه مورد نظر شامل ۱۲ گویه و ۴ خرده

مقیاس می‌باشد که دو خرده مقیاس آن (۱- شناساندن و صحبت در مورد یک دیدگاه ۲- ایجاد زمینه قبول گروه) مرتبط با رهبری متمرکز بر گروه است و دو خرده مقیاس دیگر (۱- ایجاد حمایت فردی ۲- ایجاد محرک‌های ذهنی) مرتبط با رهبری متمرکز بر فرد می‌باشد. چندین مطالعه تجربی اخیر از ابزار مذکور برای اندازه‌گیری رهبری تحول‌آفرین در نمونه‌های مختلف استفاده کرده‌اند و هر کدام از آنها روایی مطلوب و پایایی مناسبی را نشان داده‌اند (شاوبروک، ۲۰۰۷؛ اسپیرتزر، ۲۰۰۵). همچنین جهت اندازه‌گیری تمایزات فردی از ابزار استاندارد ۷ گویه‌ای جانسن و هوانگ (۲۰۰۸) استفاده شد. این ابزار میزانی را که هر یک از افراد خودش را به‌عنوان عضوی متمایز از دیگر اعضای گروه، به‌واسطه دانش، مهارت، توانایی، نقش‌ها، افکار، احساسات، و رفتار احساس می‌کند ارزیابی می‌کند. به‌منظور سنجش هویت جمعی از ابزار ۶ گویه‌ای آلمرز، کورتکاس و اوورکرک (۱۹۹۹) که در خصوص هویت اجتماعی است، استفاده شد. این ابزار هویت فردی یک نفر را با هویت جمعیت مقایسه می‌کند. برای ارزیابی OCBI و OCBG از ابزار ۱۲ گویه‌ای لی و آلن (۲۰۰۲) استفاده شده است. در نهایت جهت ارزیابی رفتار خلاق از پرسشنامه فرم کوتاه خلاقیت جورج و ژائو (۲۰۰۱) استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی و همبستگی درونی متغیرهای پژوهش گزارش شده است. رابطه با الگوی مفروض پژوهش، متغیرهای کلیدی به‌طور معنی‌داری با یکدیگر مرتبط‌اند. رهبری متمرکز بر گروه رابطه مثبتی با هویت جمعی ( $r=0.48, p < 0.01$ ) و رهبری متمرکز بر فرد با تمایز فردی رابطه دارد ( $r=0.25, p < 0.01$ ). به‌علاوه، هویت جمعی به‌طور مثبتی با OCBI ( $r=0.29, p < 0.01$ ) و با GOCB دارای همبستگی مثبت و معناداری ( $r=0.33, p < 0.01$ ) می‌باشد. تمایزات فردی نیز رابطه مثبت و معناداری با رفتار خلاق است ( $r=0.21, p < 0.01$ ).

جدول ۱. آمار توصیفی و همبستگی در سطح بین متغیرها

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	رهبری متمرکز بر فرد	رهبری متمرکز بر گروه	هویت جمعی	تمایز فردی	رفتار خلاقانه	رفتار شهروندی متمرکز بر فرد	رفتار شهروندی متمرکز بر گروه
رهبری متمرکز بر فرد	۴/۹۴	۰/۷۴	۱						

					۱	۰/۴۶*	۰/۷۴	۵/۵۸	رهبری متمركز بر گروه
				۱	۰/۴۸*	۰/۱۴*	۰/۷۴	۵/۲۶	هویت جمعی
			۱	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۲۵*	۰/۹۳	۴/۳۱	تمایز فردی
		۱	۰/۲۴*	۰/۰۷	۰/۰۷	۰/۲۱*	۰/۹۰	۴/۵۱	رفتار خلاقانه
	۱	۰/۰۳	۰/۱۳	۰/۲۹*	۰/۳۰*	۰/۰۷	۰/۵۷	۵/۶۲	رفتار شهروندی متمركز بر فرد
۱	۰/۵۵*	۰/۰۸	۰/۱۱	۰/۳۳*	۰/۴۱*	۰/۱۵*	۰/۶۵	۵/۶۰	رفتار شهروندی متمركز بر گروه
* $p < 0.05$									

جدول ۲ انسجام درونی ابزارهای پژوهش را نشان می‌دهد. پایایی هر ابزار با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده و یافته‌ها حاکی از ضریب مناسب برای تمامی متغیرهای پژوهش است. در الگوی مفروض پژوهش با استفاده از تکنیک الگویابی معادلات ساختاری برازش شده و یافته‌هایی که در ادامه به بحث در خصوص آنها پرداخته می‌شود، حاصل شد.

جدول ۲. مقایسه الگوهای اندازه‌گیری رفتارهای رهبری تحول آفرین متمركز بر گروه و متمركز بر فرد

RMSEA	IFI	CFI	$\chi^2/df$	متغیرها
۰/۶۶	۰/۸۶	۰/۸۸	۱۳۰,۴۳/۴۹	الگوی مفروض: تحلیل عاملی مرتبه دوم (بینش مندی و ارتقاء مقبولیت گروه (و) توجه فردی و ترغیب ذهنی)
				<b>الگوهای اندازه‌گیری آشیانه‌ای</b>
۰/۱۲۳	۰/۸۵	۰/۸۵	۲۸۷,۰۳/۶۰	۱. مدل ۴ عاملی (بینش مندی و ارتقاء مقبولیت گروهی) و (توجه فردی و ترغیب ذهنی)
۰/۱۳۱	۰/۸۳	۰/۸۳	۳۲۲,۶۰/۶۱	۲. مدل سه عاملی ترکیبی (بینش مندی و ارتقاء مقبولیت گروهی بعنوان یک عامل) و (توجه فردی و ترغیب ذهنی)
۰/۱۳۱	۰/۸۳	۰/۸۳	۲۲,۰۷/۶۱	۳. مدل سه عاملی ترکیبی (توجه فردی و ترغیب ذهنی بعنوان یک عامل) و (بینش مندی و ارتقاء

مقبولیت گروهی)			
الگوهای بدیل			
۰/۱۴۰	۰/۸۰	۰/۸۰	۳۵۰,۱۲/۶۱
۰/۱۴۰	۰/۷۹	۰/۷۹	۳۵۰,۱۹/۶۱
۰/۱۴۳	۰/۷۷	۰/۷۷	۹۵,۰۹/۶۱

۱. مدل ترکیبی سه عاملی (بینش مندی و ترغیب ذهنی بعنوان یک عامل) و (ارتقاء مقبولیت گروهی و توجه فردی)

۲. مدل ترکیبی سه عاملی (بینش مندی و توجه فردی بعنوان یک عامل) و (ارتقاء مقبولیت گروهی و ترغیب ذهنی)

۳. ترکیب همه الگوهای یک عاملی: بینش مندی، ارتقاء مقبولیت گروهی، توجه فردی و ترغیب ذهنی بعنوان یک عامل مجزا

یافته‌های فوق نشان می‌دهد که، مقادیر شاخص‌های برازش مدل دو عاملی مرتبه دوم به چه صورتی هستند ( $X^2=130.43$ ,  $df=49$ ,  $CFI=0.91$ ,  $IFI=0.90$ ,  $RMSEA=0.07$ ). این نتایج نشان می‌دهد که مدل دو عاملی مرتبه دوم رهبری تحول‌آفرین، بهتر از سایر الگوهای عاملی با داده‌های گردآوری شده سازگار است. به علاوه، ساختار عاملی هویت جمعی و تمایز فردی تأیید شده‌اند. نتایج CFA نشان می‌دهد که مدل دو عاملی ( $X^2=147.33$ ,  $df=54$ ) نسبت به مدل تک‌عاملی ( $X^2=248.44$ ,  $df=54$ ,  $CFI=0.91$ ,  $IFI=0.90$ ,  $RMSEA=0.06$ ) نشان می‌دهد. در نهایت، ساختار عاملی نظر مدیران مدرسه راجع به برون‌داد عملکرد (OCBI و OCBG) و رفتار خلاق بررسی شد. نتایج CFA از الگوی سه عاملی مفروض OCBI و OCBG و رفتار خلاق ( $X^2=198.24$ ,  $df=87$ ,  $CFI=0.94$ ,  $IFI=0.91$ ,  $RMSEA=0.08$ ) برازش بهتری را با داده‌های گردآوری شده نسبت به الگوی دو عاملی (ترکیب شده OCBI و OCBG) و رفتار خلاق ( $X^2=250.21$ ,  $df=88$ ,  $CFI=0.90$ ,  $IFI=0.90$ ,  $RMSEA=0.09$ ) و الگوی تک‌عاملی ( $X^2=310.08$ ,  $df=89$ ,  $CFI=0.87$ ,  $IFI=0.89$ ,  $RMSEA=0.10$ ) نشان می‌دهد.

#### آزمون فرضیه‌های پژوهش

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از تحلیل رگرسیونی سلسله مراتبی (HLM) استفاده شده است.

جدول ۳. نقش واسطه تمایز فردی و شخصیت گروهی در ارتباط بین رفتارهای رهبری تحول آفرین و عملکرد شغلی

متغیرهای میانجی گر در سطح فردی					
مرحله	سطوح تحلیل	متغیرهای مستقل	تمایز فردی	هویت جمعی	
۱	سطح فردی	رهبری تحولی متمرکز بر فرد	۰,۳۰** (۲۷۳)		
	سطح گروهی	رهبری تحولی متمرکز بر گروه		۰,۶۹** (۳۲)	
متغیرهای وابسته در سطح فردی					
مرحله	سطوح تحلیل	متغیرهای مستقل	رفتار خلاق	رفتار شهروندی متمرکز بر فرد	رفتار شهروندی متمرکز بر گروه
۲	سطح فردی	رهبری تحولی متمرکز بر فرد	۰,۲۰** (۲۷۳)		
	سطح گروهی	رهبری تحولی متمرکز بر گروه		۰,۳۲** (۴۸)	۰,۴۰** (۴۸)
۳	سطح فردی	رهبری تحولی متمرکز بر فرد	۰,۱۴** (۲۷۱)		
	سطح گروهی	رهبری تحولی متمرکز بر گروه		۰,۲۲** (۴۸)	۰,۲۹** (۴۸)
۴	سطح فردی	تمایز فردی	۰,۱۶** (۲۷۱)		
	سطح گروهی	هویت جمعی		۰,۱۶** (۲۷۱)	۰,۲۰** (۲۷۱)

نتایج HLM (جدول ۳) واریانس بین گروهی معنی داری را برای رفتار خلاق نشان داد. یافته‌ها به شرح زیر می‌باشند.

$$\tau_{00} = .50, \chi^2(33) = 35.23, p > .01, OCBG (\tau_{00} = .17, \chi^2(33) = 70.40, p > .01), (OCBI (\tau_{00} = .13, \chi^2(33) = 70.26, p > .01$$

نتایج روابط درون طبقه (ICC) به ترتیب برابر با ۰/۵۲، ۰/۴۴ و ۰/۳۲ بودند. این نتایج نشان می‌دهند که یک واریانس بین گروهی منظم در خروجی‌ها وجود دارد. هر فرضیه بر طبق رویه ۴ مرحله‌ای واسطه‌ای، بارون و کنی (۱۹۸۶) آزمون شده است. مرحله یک، فرضیه‌های ۱ و ۲ را آزمون می‌کند، که اثر "متغیرهای دوگانه رهبری تحول آفرین متمرکز بر فرد و متمرکز بر گروه" با نقش میانجی گر تمایز فردی و تمایز گروهی را نشان می‌دهد. یافته‌ها نشان می‌دهند که رهبری تحول آفرین متمرکز بر فرد رابطه مثبت و معناداری با تمایز فردی ( $r = 0.30, p < 0.01$ ) و هویت جمعی دارد ( $r = 0.69, p < 0.01$ ). بنابراین فرضیه ۱ و ۲ تأیید می‌شوند. در مرحله دوم نقش

میانجی‌گر بوسیله آزمون اثر متمایز دو متغیر مستقل انجام شد که در آن نخست، تأثیر رهبری متمرکز بر فرد روی رفتار خلاق، و سپس تأثیر رهبری متمرکز بر گروه روی OCBI و OCBG بررسی شدند. یافته‌ها نشان می‌دهند که رهبری متمرکز بر فرد اثر مثبت و معناداری بر رفتار خلاق ( $r=0.20$ ,  $p<0.01$ ) و رهبری متمرکز بر گروه اثر مثبت و معناداری بر GOCB ( $r=0.40$ ,  $p<0.01$ ) و OCBI ( $r=0.32$ ,  $p<0.01$ ) دارد. بر این اساس نقش میانجی‌گر متغیر مورد نظر تایید می‌شود. یافته‌های مرحله ۴ نشان می‌دهد که تنها تمایز فردی اثر مثبت و معناداری بر رفتار خلاق دارد ( $r=0.16$ ,  $p<0.01$ ). به‌طور مشابه نتایج نشان داد که تنها تمایز گروهی رابطه مثبت و معناداری با OCBG ( $r=0.16$ ,  $p<0.01$ ) و OCBI ( $r=0.12$ ,  $p<0.01$ ) دارد. روابط بین رهبری متمرکز بر گروه با OCBG و OCBI در مرحله ۳ غیرمعنادار شده‌اند ( $r_1=0.29$ ,  $r_2=0.22$ ). در ارتباط با فرضیه ۴ و ۶، نتایج نشان می‌دهد که تمایز فردی به‌طور معنی‌داری نقش میانجی در رابطه بین رهبری متمرکز بر فرد و رفتار خلاق دارد ( $t=2.49$ ,  $p<0.01$ ). هویت جمعی نیز به‌طور معنی‌داری رابطه بین رهبری متمرکز بر گروه و OCBI ( $t=5.14$ ,  $p<0.05$ ) و OCB-I ( $t=3.56$ ,  $p<0.05$ ) را میانجی‌گری می‌کند. بنابراین هر دو فرضیه ۴ و ۶ تأیید می‌شوند.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تبیین ارتباط بین رفتار تحول‌آفرین مدیر و برون‌دادهای عملکرد شغلی معلمان انجام شد. مطالعه حاضر قصد دارد رویکرد و دیدگاه نوینی در خصوص نقش و شیوه اثر رهبری تحول‌آفرین بر رفتارها و برون‌دادهای مهم شغلی کارکنان سازمان‌های آموزشی و به‌طور خاص مدارس دولتی ارائه نماید. بر مبنای نظریه هویت اجتماعی، پژوهش حاضر درصدد آزمون الگویی برای سنجش تاثیر رفتارهای تحول‌آفرین مدیر بر برون‌دادهای عملکرد شغلی معلمان (رفتار خلاق، OCB-I و OCB-G) بود.

الگویی معادلات ساختاری جهت آزمون الگو به کار گرفته شد و نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر گروه، بر OCBI و OCBG از طریق نقش میانجی‌گر تمایز گروهی اثر می‌گذارد. همچنین رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد رفتار خلاق زیردستان را از طریق نقش میانجی‌گر تمایز فردی تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین می‌توان ادعا نمود که رفتارهای تحول‌آفرین رهبری متمرکز بر گروه و متمرکز بر فرد، اثرات متفاوتی در بروز تمایز فردی و هویت جمعی دارند. یافته حاکی است که تمایز فردی نقش میانجی‌گر در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر گروه و رفتارهای شهروندی سازمانی ایفا می‌کند، در حالی که هویت جمعی رابطه بین رفتار تحول‌آفرین رهبری و رفتار شهروندی سازمانی نسبت به فرد و گروه را تعدیل می‌نماید.



نهایتاً، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر گروه در تسهیل OCBI و OCBG زیردستان مؤثرتر بوده اما در تسهیل رفتار خلاق آنها نقش کمتری دارد. برعکس، رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد در افزایش رفتار خلاق زیردستان مؤثرتر بوده اما در تسهیل رفتار شهروندی آنها کمتر مؤثر دارد.

در خصوص یافته‌های فوق تاکنون در داخل ایران پژوهش مشابهی انجام نشده است. اما در مطالعات خارجی بررسی‌ها نشان داد که چندین مورد پژوهش متناسب با موضوع حاضر انجام شده است. در مطالعه‌ای که هرمام تس و وارن چو (۲۰۱۲) با عنوان «رهبری تحول‌آفرین و عملکرد شغلی: رویکرد هویت اجتماعی» انجام دادند و به این نتیجه دست یافتند که رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد رابطه مثبت و معناداری با تمایز فردی و هویت جمعی دارد. همچنین آنها نشان دادند که رهبری متمرکز بر فرد اثر مثبت و معناداری بر رفتار خلاق و رهبری متمرکز بر گروه اثر مثبت و معناداری بر GOCB و OCBI دارد. با توجه به یافته‌های فوق کاربست‌های نظری و عملی در زیر ارائه شده است.

#### کاربردهای نظری

مطالعه حاضر به پژوهش‌های حوزه رهبری تحول‌آفرین و نظریه هویت اجتماعی از طریق سه هدف کمک می‌کند. نخست، این مطالعه به سؤال اساسی در خصوص اینکه چگونه بعد فردی رهبری تحول‌آفرین می‌تواند به روش‌های مختلف بر رفتار و برون‌دادهای شغلی معلمان اثر بگذارد، جواب می‌دهد زیرا پژوهش‌های حوزه رهبری تا به امروز به مفهوم‌سازی رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یک سازه جامع، با این فرض که ابعاد این سازه اهمیت مساوی داشته و اثرات مشابهی بر برون‌دادهای عملکرد شغلی دارند، گرایش داشته‌اند. بر مبنای پژوهش وو و همکاران (۲۰۱۰)، این مطالعه اجزای رهبری تحول‌آفرین (مانند ملاحظات فردی و ترغیب ذهنی) را به‌عنوان رهبری متمرکز بر فرد، که رفتار رهبر بر فعالیت‌های فردی زیردستان به‌طور مجزا اثر می‌گذارد، مفهوم‌سازی کرده و دو جزء دیگر رهبری (مانند شناساندن و صحبت در مورد یک دیدگاه و بسترسازی جهت مقبولیت اهداف جمعی) را به‌عنوان رهبری متمرکز بر گروه، که رفتار رهبری بر فعالیت‌های گروه به‌عنوان یک کل اثر می‌گذارد، مفهوم‌سازی کرده است. نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر گروه و رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد از یکدیگر متمایز بوده و اثرات متفاوتی بر رفتارها و برون‌دادهای عملکرد شغلی دارند.

دوم، پژوهش حاضر از منظر هویت اجتماعی، مبنای انگیزشی رفتار تحول‌آفرین رهبری را مشخص کرده که در آن نحوه تأثیر رفتارهای رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد و گروه بر جهت‌گیری دو نوع هویت و شخصیت زیردستان اثر می‌گذارد. این رویکرد نوین برای مطالعه رهبری تحول‌آفرین، تکمیل‌کننده نظریه‌های محتوایی، فرآیندی و ذاتی انگیزش و ویژگی‌های

شغلی بوده و ادبیات حوزه رهبری سازمان را از طریق تبیین تعلق و تعهد فردی و جمعی زیردستان در فرآیند رفتار تحول‌آفرین توسعه می‌دهد.

مطالعه حاضر در خلال فرایند شکل‌گیری و تأثیرگذاری رفتار تحول‌آفرین رهبر، جهت‌گیری‌های هویتی موجود در نظریه هویت اجتماعی را از طریق آزمون نقش میانجی‌گر هویت جمعی و تمایز فردی مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است. در این راستا، نتایج نشان داد که هویت فردی و هویت جمعی از یکدیگر مجزا بوده و ممکن است با هم در یک شخص یا گروه وجود داشته و اثرات متمایزی و متفاوتی بر برون‌دادهای عملکرد شغلی معلمان دارند. نتایج هم‌چنین گویای این امر است که تمایزات فردی به احتمال زیاد نقش میانجی‌گر در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد و رفتار خلاق ایفا می‌نماید، در حالی که هویت جمعی نقش میانجی‌گر در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر گروه و رفتارهای شهروندی سازمانی بازی می‌کند. نهایتاً، یافته‌ها نشان داد که رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر گروه در تسهیل OCBI و OCBG زیردستان مؤثرتر بوده اما در تسهیل رفتار خلاق زیردستان مؤثرتر بوده اما در تسهیل رفتار شهروندی آنها کمتر مؤثر دارد.

#### کاربردهای عملی

یافته‌های پژوهش حاضر گویای این است که سازمان‌ها باید بر آموزش مدیران تمرکز داشته باشند، زیرا آموزش، مدیران را قادر به تشخیص و تشویق فردگرایی و تنوع‌گرایی در سیستم اجتماعی می‌کند. به عبارت دیگر، مدیران باید رویکرد اقتضایی را برای هدایت سازمان داشته باشند. زمان و مکانی که انسجام گروه و رفتارهای شهروندی مورد نیاز است، رهبران برای هدایت زیردستان باید از نفوذ آرمانی و رفتارهای انگیزشی الهام‌بخش استفاده کنند. اگر رفتار خلاقانه مورد نیاز باشد، مدیران برای افزایش فردگرایی و تشخیص تمایزات فردی زیردستان باید بر ملاحظات فردی و ترغیب ذهنی در زیردستان تأکید نمایند. یافته‌های پژوهش حاضر گویای این امر است که مدیران باید راجع به ایفای رفتارهای مختلف رهبری مربوط به جهت‌گیری‌های هویت زیردستان، تفکر نمایند، زیرا این امر بر چگونگی مشارکت زیردستان‌شان در امور برای ایجاد برون‌دادهای عملکرد شغلی متفاوت اثرگذار است. برای مثال، اگر مدیران بخواهند عملکرد متمرکز بر گروه را برانگیزانند، باید از رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر گروه استفاده کنند. مدیرانی که تلاش می‌کنند تا عملکرد مبتنی بر فرد را تسهیل نمایند، باید به استفاده از رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد تمرکز کنند. بنابراین درک جهت‌گیری‌های هویتی و شخصیتی زیردستان نیازمند مهارت‌های مورد نیاز است و یک چالش جدید برای مدیرانی است که به دنبال اثربخشی رهبری و انگیزش زیردستان‌شان هستند.

### محدودیت‌ها و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

همانند اکثر پژوهش‌های حوزه علوم اجتماعی و علوم رفتاری، مطالعه حاضر نیز با برخی محدودیت‌ها مواجه بوده است. نخست، استفاده از داده‌های چندمقطعی باعث می‌شود هیچ رابطه علی بین متغیرهای مطالعه نتواند از یافته‌های پژوهش حاضر، حاصل شود. برای نمونه، ممکن است که رفتارهای شهروندی و رفتار خلاق بر تمایز فردی و تمایز گروهی اثر بگذارد. بنابراین طرح پژوهش چندمقطعی درک ما را از بکارگیری دو جهت‌گیری هویتی (اثرات رفتارهای رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد و متمرکز بر گروه روی رفتار خلاق و رفتار شهروندی) به‌عنوان مکانیسم‌های میانجی‌گر در همه زمان‌ها محدود می‌کند. بنابراین، پژوهش‌های آینده باید طرح‌های آزمایشی و طولی را برای تقویت نتایج این مطالعه مدنظر قرار دهند. دوم، واریانس و خطای روش جاری ممکن است روابط مفروض را در این مطالعه افزایش دهد زیرا متغیرهای مستقل (رهبری تحول‌آفرین)، و متغیرهای میانجی (تمایز فردی و تمایز گروهی) با داده‌های گزارش شده از خود معلمان مقایسه شده است. برای حداقل‌سازی چنین امری، داده‌های متغیرهای رفتار خلاق و رفتارهای شهروندی از سرپرستان به‌عنوان یک منبع مجزا گردآوری شده‌اند. این مطالعه جهت تبیین رهبری تحول‌آفرین در سطح گروهی مبنای نظری متعددی را استفاده کرده است، و این مسئله را که پاسخ‌ها به رهبری متمرکز بر گروه، در واقع ادراکات جمعی معلمان است را در نظر نگرفته است. بنابراین، پژوهش‌های آینده باید به جمع‌آوری داده‌ها در زمینه متغیرهای متعدد از نقاط مختلف زمانی توجه کنند. نهایتاً، باید مدنظر داشت که یافته‌های این مطالعه ممکن است برای دیگر کشورها بخاطر داده‌های نمونه‌هایی که در سیستم آموزشی کار می‌کند، قابل تعمیم نباشد. داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه، در دیگر سیستم‌های آموزشی ممکن است نتایج دیگری بدهد، و پژوهش‌های آینده باید برای اعتبار یافته‌های مطالعه حاضر، از نمونه‌های مختلف در دیگر سیستم‌های آموزشی استفاده کند تا مطمئن شود که اثر سیستم آموزشی روی روابط مفروض آزمون شده در این مطالعه خنثی شده است. علاوه بر موارد فوق پیشنهادی کاربردی زیر برای تقویت رهبری تحول‌آفرین پیشنهاد می‌گردد:

پیشنهاد می‌شود که مدیران مدارس به‌صورت عملی رفتارهای تحول‌آفرین از خود بروز دهند و به‌عنوان سرمشق و الگو در این زمینه معرفی شوند تا بستری برای بروز رفتارهای تحول‌آفرین در سطوح نازل‌تر مدارس فراهم شود. بنابراین به رهبران پیشنهاد می‌شود از سازوکارهای زیر استفاده نمایند:

تسهیل همکاری و تشریک مساعی هر چه بیشتر معلمان و مدیران از طریق ایجاد یک چشم‌انداز مشترک و تصریح اهمیت داشتن تعهد قوی نسبت به هدف.

ایجاد جوی رقابتی سالم در مدارس جهت توسعه قابلیت‌های بالقوه معلمان از طریق اعطای پاداش‌های مادی و معنوی به معلمان با عملکرد شغلی برتر، که در این صورت است که هر کدام از معلمان برتر می‌توانند رهبران تحول‌آفرین آینده باشند و در راستای تحقق هر چه بیشتر اهداف گام مؤثر بردارند.

تقویت روحیه جمع‌گرایی به جای فردگرایی در بین معلمان از طریق ایجاد تیم‌های کاری و ارائه پاداش بر پایه میزان همکاری و مشارکت اعضاء در فعالیت‌های تیمی که این امر به نوبه خود می‌تواند منجر به افزایش انسجام و تقویت هویت جمعی در میان معلمان شود.

هم‌چنین جهت تقویت رفتار خلاق در بین معلمان پیشنهاد می‌شود که رهبران مدارس از ارزش‌های سنتی فاصله گرفته و راه‌حل‌های جدید و خلاقانه معلمان را با ارائه پاداش به آنها تشویق نماید. در این راستا رهبران مدارس بایستی شرایطی را مهیا سازند که معلمان پدیده تغییر را بپذیرند و بر این امر وافق گردند که تغییر به نفع آنها و مدرسه تمام خواهد شد. این باور معمولاً زمانی به وجود می‌آید که معلمان به هنگام تصمیم‌گیری با مدیر مدرسه همکاری نمایند و به هنگام اجرای تغییرات هدفمند، به گونه‌ای عمل کنند که امنیت شغلی معلمان به خطر نیفتد.

لازمه بروز رفتار خلاق و اثربخش بودن برون‌دادهای عملکرد معلمان، توجه رهبران به نقش جو باز و خلاق در بروز رفتارهای خلاق و تسهیل و تقوت روابط متقابل در جهت پیشبرد اهداف و افکار جدید سازمانی است. رهبران بایستی به معلمان اجازه دهند با یکدیگر ارتباط نزدیک‌تری برقرار نمایند تا از این طریق اطلاعات مفید و نظرگاه‌های جدید در مورد مسائل مدیریت و رهبری سازمان در بین آنها مبادله شود.

به دست اندرکاران و سیاست‌گذاران آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود که در امر آموزش رهبری به عوامل و عناصر واقعی رهبری توجه نمایند و مهارت‌های لازم را برای ایجاد عوامل رهبری که در دنیا مطرح هستند، فراهم آورند. بدیهی است با برپایی کارگاه‌های آموزشی و سمینارهای تکمیلی مرتبط با موضوع رهبری سازمان، می‌توان زمینه مناسب برای آموزش و یادگیری عوامل رهبری تحول‌آفرین برای رهبران مدرسه را فراهم آورد.

## منابع

- تسلیمی، م. س.، بازرگان، ع.، موسی‌خانی، م.، و الوداری، ح. (۱۳۹۰). تدوین الگوی توسعه رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های کشور در راستای تعدیل بیگانگی شغلی (مورد مطالعه: دانشگاه پیام‌نور). **مجله مدیریت دولتی**، ۳(۸): ۳۸-۱۹.
- رضائیان، ع.، اسمعیلی‌گیوی، ح. ر.، و ابراهیمی، ع. (۱۳۸۸). ارزیابی الگوی شکل‌گیری رهبری کاریزماتیک در سازمان از دیدگاه مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی. **مجله مدیریت دولتی**، ۱(۳): ۵۰-۳۵.
- زین‌آبادی، ح. ر. (۱۳۹۰). رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی در مدرسه: باز آزمون و تغییر یک الگوی آزمون شده در صنعت، **مجله مدیریت دولتی**، ۳(۷): ۸۰-۶۳.
- قلی‌پور، آ.، پورعزت، ع. ا.، و محمدی، ف. (۱۳۹۰). تبیین عوامل درون سازمانی و برون سازمانی مؤثر بر ساخت سازمانی هویت در سازمان‌های دولتی. **مجله مدیریت دولتی**، ۳(۷): ۱۶۶-۱۴۹.
- قنبری، س.، و اسکندری، ا. (۱۳۹۳). روابط ساده و ترکیبی سبک‌های رهبری تحولی، تبادلی با اثربخشی سازمانی در مدارس هیأت امنایی و عادی. **دو فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی**. دوره ۶، شماره ۱۱، پاییز و زمستان ۱۳۹۲: ۱۲۷-۱۱۱.
- یاسینی، ع.، محمدی، ف.، و یاسینی، ط. (۱۳۹۳). تأثیر رهبری توزیع شده بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی معلمان مدارس ابتدایی کرج (بررسی نقش میانجیگری متغیر خوش بینی تحصیلی معلمان). **دو فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی**. دوره ۶، شماره ۱۲، بهار و تابستان ۱۳۹۳: ۱۷۶-۱۴۶.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review*, 5(3), 184-200.
- Tse, H. H., & Chiu, W. C. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of Business Research*, 67(1), 2827-2835.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Press.
- 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.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. J., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *The Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 17, 5-18.
- 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.
- Brickson, S. (2000). The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. *Academy of Management Review*, 25, 82-101.

- Christ, O., van Dick, R., Wagner, U., & Stellmacher, J. (2003). When teachers go to the extra mile: Foci of organizational identification as determinants of different forms of organizational citizenship behavior among school-teachers. *The British Journal of Educational Psychology*, 73, 239–290.
- Cicero, L., & Pierro, A. (2007). Charismatic leadership and organizational outcomes: The mediating role of employees' work-group identification. *International Journal of Psychology*, 42, 297–306.
- Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bradley, B. H., & Barrick, M. R. (2008). CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management groups. *Academy of Management Journal*, 51, 81–96.
- Dansereau, F., Alutto, J. A., & Yammarino, F. J. (1984). *Theory testing in organizational behavior: The variant approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Doosje, B., & Ellemers, N. (1997). *Stereotyping under threat: The role of group identification*. In R. Spears, P. J. Oakes, N. Ellemers, & S. A. Haslam (Eds.), *The social psychology of stereotyping and group life* (pp. 257–272). Oxford, UK: Blackwell.
- Ellemers, N., Kortekaas, P., & Ouwerkerk, J. (1999). Self categorization, commitment to the group and social self esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 28, 371–398.
- 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.
- Goncalo, J. A., & Staw, B. M. (2006). Individualism–collectivism and group creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 96–109.
- Haslam, S. A., Powell, C., & Turner, J. C. (2000). Social identity, self-categorization and work motivation: Rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organizational outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 319–339.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25, 121–140.
- Hornsey, M. J., & Jetten, J. (2004). The individual within the group: Balancing the need to belong with the need to be different. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 8, 248–264.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader–member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420–432.
- Wu, J. B., Tsui, A. S., & Kinicki, A. J. (2010). Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal*, 53, 90–106.
- Yammarino, F. J. (1990). Individual- and group-directed leader behavior descriptions. *Educational and Psychological Measurement*, 50, 739–759.
- Yasini, A. (2014). Distributed Leadership and Teacher Commitment. *Educational administration management and leadership Journal*. (in press). XX- XX (2014).