

بررسی اثر مبادله رهبر- پیرو بر نظریه‌های ضمنی پیروی پیروان

زهرا محمدزاده^۱، علیرضا امینی^{۲*}

^۱استادیار گروه مدیریت بازرگانی، موسسه آموزش عالی بینالود، مشهد، ایران

^۲استادیار گروه مدیریت، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۹/۱۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۸/۴)

Investigating The Effect Of Leader- Member Exchange On Follower's Implicit Followership Theories

Zahra Mohammadzadeh¹, Alireza Amini^{2*}

¹Assistant Professor, Higher Education Institute of Binaloud, Mashhad, Iran

²Assistant Professor of Management, Shiraz University, Shiraz, Iran

Received: (4/Dec/2015) Accepted: (25/Oct/2016)

Abstract

"Implicit Followership Theories" is a developing issue in organizational behavior which is considered as the linkage between followership and cognition issues. Exploration and the typology of follower's perspectives and views about different dimensions of their role as a follower, which are known as follower's "implicit followership theories" is the purpose of present paper. For this purpose, using purposeful sampling method, 14 employees of 14 large organizations from different industries in Mashhad were selected. To obtain the required data, semi-structured interviews were conducted until theoretical saturation was reached. Reliability of findings was also confirmed. The resulting data was analyzed using "conventional content analysis". A total of 589 codes were located in 17 items of implicit theories. Items consisted five factors of the positive features (prototypes) of followership role. Identified prototypes included "Constructive perception of work", "Job competencies", "Mighty arm of leader", "Moral virtues" and "Initiation" which present a more comprehensive perspective on followership.

Keywords

Implicit theories of followership, leader-Followership transaction, prototypes and antiprototypes.

چکیده

دیدگاه پیروان راجع به ابعاد نوعی نقش خود که همان نظریه‌های ضمنی پیروی پیروان محسوب و تحت عنوان «پروتوتایپ‌ها و آنتی پروتوتایپ‌های نقش پیروی» خوانده می‌شود، از جمله عواملی است که با مبادله رهبر- پیرو رابطه دارد. اما با توجه به این‌که نظریه‌های ضمنی پیروی کمتر مورد توجه قرار گرفته است، رابطه آنها با مبادله رهبر- پیرو نیز ناشناخته مانده است. لذا هدف از مطالعه حاضر، بررسی اثر مبادله رهبر- پیرو بر ابعاد پروتوتایپی و آنتی پروتوتایپی نقش پیروی است. برای این منظور، اثر مبادله رهبر- پیرو بر هفده مقوله پروتوتایپی در قالب پنج مؤلفه و یک مؤلفه آنتی پروتوتایپی، از طریق پرسشنامه‌های محقق ساخته و استاندارد، در میان ۱۶۶ تن از کارکنان سازمان‌های بزرگ شهر مشهد مورد بررسی، و داده‌های به دست آمده به روش تحلیل مسیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهد که مبادله رهبر- پیرو بر ابعاد پروتوتایپی نقش پیروی اثرگذار است، اما اثرگذاری این متغیر بر آنتی پروتوتایپی پیروی که با عنوان «ناپهنجاری نقش پیروی» خوانده می‌شود، اثرگذار نبوده است.

واژه‌های کلیدی

نظریه‌های ضمنی پیروی، مبادله رهبر- پیرو، پروتوتایپ و آنتی پروتوتایپ

مقدمه

حرکت پرشتاب سازمان‌هایی که عمدتاً به دانش و انگیزش افراد متکی هستند و در آن‌ها اهمیت سرمایه‌های فیزیکی در مقایسه با انسان‌ها از اولویت‌های بعدی برخوردارند، سبب شده تا سرمایه‌های انسانی و اجتماعی بیش از هر زمان دیگر کانون توجه محققان مدیریت قرار گیرند. مطالعات نشان داده‌اند که ساختارهای سازمانی نسبت به گذشته اهمیت کمتری یافته‌اند و برای مدیریت کردن سازمان‌ها، اهمیت عوامل نرم همچون روابط رهبری پررنگ‌تر شده است. همچنین، بروز عواملی چون افزایش عمق و گستردگی تخصص‌ها، نیاز به کاهش سطوح مدیریت و در نتیجه تخت‌تر شدن سازمان‌ها، نزدیک شدن نقاط تصمیم‌گیری به نقاط ایجاد مسئله، روی آوردن سازمان‌های نوآور و پیشرو به سمت روابط غیررسمی و مطرح شدن عمومی تخلفات و نواقص رهبران، سبب شده تا فاصله قدرت میان رهبران و پیروان رو به کاهش رود و به جای توجه صرف به رهبران و رفتارها و ویژگی‌های آنان، به «روابط متقابل رهبر-پیرو» و حتی کنش‌ها و ویژگی‌های پیروان به‌عنوان کانون توجه مسائل سازمانی توجه شود. لذا سازمان‌های نوین برای موفقیت خود نیاز به درک بهتری از نقش پیروی دارند، زیرا پارادایم جدید رهبری نیازمند سطح بالاتری از وابستگی متقابل بین رهبری و پیروی است (فاواریا، ۲۰۰۹).

ادراکات و اسنادهای پیروان درباره نقش خود و دیگران که با عنوان «نظریه‌های ضمنی پیروی» شناخته می‌شود، بر عملکرد آنان تأثیر بسزایی دارد و پایه‌گذار رفتارها و انتظارات آنها نیز محسوب می‌شود (هالندر، ۱۹۹۲). محققین معتقدند که نظریات ضمنی پیروان بر این‌که چگونه جایگاه خود و رهبر را تعریف می‌کنند و رابطه خود را با رهبر چگونه تنظیم می‌کنند، اثرگذار است و رابطه متقابل رهبر- پیرو نیز متقابلاً بر نظریه‌های ضمنی افراد (هم‌رهبران و هم‌پیروان) اثرگذار هستند. اما عوامل مؤثر بر نظریه‌های ضمنی در افراد تاکنون چندان مورد توجه قرار نگرفته است. از آنجا که اساساً نظریه‌های ضمنی پیروان نسبت به نظریه‌های ضمنی رهبری چندان مورد توجه قرار نگرفته و اثر مبادله رهبر- پیرو بر نظریه‌های ضمنی پیروی پیروان نیز نادیده گرفته شده است، مطالعه حاضر در پی پاسخی برای این سؤال است که «آیا رابطه رهبر- پیرو بر پیش‌الگوهای مثبت و منفی نقش پیروی اثرگذار است؟».

ادبیات نظری

نظریه‌های ضمنی

افراد یک میل طبیعی برای طبقه‌بندی کردن دیگران دارند (لورد و ماهر^۳، ۱۹۹۱) و برای ساده ساختن دنیای اطرافشان، پدیده‌های دنیای اطراف را به طبقات معدودی تقسیم‌بندی می‌کنند. یکی از الزامات طبقه‌بندی دیگران، در ذهن داشتن «نظریات ضمنی^۴» است. نظریات ضمنی، شامل باورهای غیررسمی یک فرد درباره ویژگی‌های نوعی افراد یا اشیا است و با عنوان «نظریات غیرتخصصی» نیز خوانده می‌شود (دونگ^۵، ۲۰۱۱). هر انسانی راجع به رفتارهای مناسب با نقش خود و دیگران نظریات ضمنی دارد. صاحب‌نظران معتقدند که رهبران و پیروان اطلاعات اجتماعی را با تکیه بر نظریه‌های ضمنی خود پردازش می‌کنند (لورد و ماهر، ۱۹۹۱).

همان‌طور که نظریات ضمنی برای رهبری وجود دارد (اپیتروپاکی و همکاران^۶، ۲۰۱۴)، نظریه‌هایی ضمنی برای پیروی هم وجود دارد. دو پژوهشگر نخستین بار ایده «نظریه‌های ضمنی پیروی» را معرفی کردند (د وریس و ونگلدرا^۷، ۲۰۰۵). نظریه‌های ضمنی پیروی به‌صورت «مفروضات شخصی افراد درباره ویژگی‌ها و رفتارهایی که مشخص‌کننده پیروان هستند»، تعریف می‌شود (سای^۸، ۲۰۱۰). مثلاً نظریه ضمنی راجع به پرنده در اغلب افراد به این صورت است که پرنده حیوانی است که دو بال ساخته شده از پر دارد و می‌پرد. لذا در هنگام بردن نام پرنده، افراد کمتر به یاد پنگوئن می‌افتند زیرا ویژگی‌های نوعی سایر پرندگان را ندارد.

نظریه‌های ضمنی پیروی پیروان به‌عنوان الگوهایی عمل می‌کنند که در ذهن پیروان قرار دارند و به آنها کمک می‌کند تا رفتارهای خود را در قبال رهبران یا هر موقعیت قضاوت و ارزیابی کنند و انتظارات از نقش خود را شکل دهند. پیروان نظریه‌های ضمنی خود را با رفتار و موقعیتشان مقایسه می‌کنند و براساس میزان انطباق این دو، شناختی از رفتارهای خود به‌دست می‌آورند که رفتارشان را شکل می‌دهد. به این ترتیب، می‌توان گفت که «نظریه‌های ضمنی پیروی» است که به پیروان می‌گوید چه کاری خوب است و چه کاری بد و آنها باید چه ارتباطی با رهبران داشته باشند.

3. Lord & Maher
4. Implicit theories
5. Dounq
6. Epitropaki et al.
7. De Veris & Van Gelder
8. Sy

1. Favara
2. Hollander

رهبر- پیرو به رسمیت شناخته شده است، اما این نظریه بیشتر نظریه‌ای در حوزه مطالعات رهبری محسوب می‌شود و نه در حوزه پیروی؛ زیرا بیشتر رهبر را عامل محرک در فرایند تبادل رهبر عضو می‌داند. در رابطه مبادله رهبر- پیروی ایده‌آل، پیروان حمایت اجتماعی بیشتری دریافت می‌کنند، منابع بیشتری در دسترس دارند و رهنمودهای بیشتری برای رشد و پیشرفت شخصی نیز از سوی رهبر به آنها ارائه خواهد شد و در نتیجه مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌ها نیز بیشتر خواهد بود (لوسیر و آچوا، ۲۰۱۰، ۲۴۴). همین استدلال می‌تواند بر اثرگذاری مبادله رهبر- پیرو بر نظریه‌های ضمنی پیروی صحنه بگذارد.

نظریات ضمنی پیروی در مبادله رهبر- پیرو

رهبری و پیروی فرایندهایی پویا و دارای ساخت اجتماعی هستند (میندل، ۱۹۹۵) و در این فرایند متقابل، ادراکات پیروان از خود به اندازه دیدگاه رهبر از پیروان حیاتی است. نظریه‌های ضمنی پیروی و رهبری که بخش بنیادین این فرایند محسوب می‌شوند، از این منظر پویا هستند که می‌توانند به صورت خودکار بر یک موقعیت خاص اعمال می‌شوند (لورد و همکاران، ۲۰۰۱). در این فرایند پویا، هر دو طرف از نظریه‌های ضمنی خود استفاده می‌کنند تا رفتار طرف مقابل را درک کنند و به آن واکنش نشان دهند تا بنیانی برای تعامل‌های آتی خود فراهم سازند. به این ترتیب، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری یک تبادل پویا و دوطرفه و مستمر بین رهبران و پیروان است که به وسیله نظریه‌های ضمنی هر دو طرف ساخته می‌شود انگل و لورد (۱۹۹۷).

برای نخستین بار بر اثرگذاری فرایندهای شناختی همچون نظریه‌های ضمنی رهبران و پیروان، بر رابطه مبادله‌ای رهبر و پیرو صحنه گذاشتند. به همین دلیل اپیتروپاکی و مارتین (۲۰۰۵) پیشنهاد می‌کنند مطالعات بیشتری در خصوص رابطه متقابل نظریه‌های ضمنی و مبادله رهبر- پیرو انجام شود. نظریات ضمنی پیروی می‌تواند شناخت ما را از تبادل رهبر- پیرو افزایش دهد؛ زیرا نشان می‌دهد که تا چه حد تطابق و هماهنگی نظریه‌های ضمنی رهبری و پیروی رهبران و پیروان، تعیین‌کننده کیفیت رابطه آنهاست (ون گیلز و همکاران، ۲۰۱۰).

نظریه‌های ضمنی در قالب پیش‌الگوهای مثبت و پیش‌الگوهای منفی^۱ ظاهر می‌شوند. پیش‌الگوها به صورت «مجموعه‌ای از ویژگی‌های بارز یا بسیار متداول اعضا در طبقات» تعریف شوند (راش، ۱۹۷۸). طبقات شناختی هر فرد حول پیش‌الگوها شکل می‌گیرند که انتزاعی‌ترین نمونه طبقه است و بیش از دیگران، نماینده آن طبقه محسوب می‌شود. پیش‌الگوهای مثبت به‌عنوان ویژگی‌های نوعی مثبت شناخته می‌شوند، در حالی که پیش‌الگوهای منفی، صفاتی شمرده می‌شوند که پیرو نباید واجد آن صفات باشند (ادن، ۱۹۹۱). در این مطالعه به‌منظور اتخاذ دیدگاهی جامع نسبت به پیروی، اثر مبادله رهبر- پیرو بر پیش‌الگوهای مثبت و منفی پیروی بررسی شده است.

مبادله رهبر- پیرو

نظریه «مبادله رهبر- پیرو» یک نظریه تبادل اجتماعی است که در دهه ۱۹۷۰ مطرح شد و شیوه‌ای متفاوت برای اندیشیدن به فرایند رهبری معرفی کرد. این نظریه که برای نخستین بار از سوی گرائن و همکارانش^۲ (۲۰۰۰) معرفی شد، بر تقابل دوگانه بین رهبر و پیرو متمرکز است و بررسی می‌کند که چگونه فرایندهای تعاملی در طی زمان، بر روابط دوتایی اثر می‌گذارند. همچنان که روابط متقابل رهبر و پیرو در طی زمان توسعه پیدا می‌کند، تعامل‌های غیررسمی بین رهبر و پیرو، جایگزین تعامل‌های رسمی موردنیاز در کار می‌شود. در اینجا دیگر رهبر کمتر بر قدرت و نفوذ اتکا می‌کند و بیشتر به مذاکره با پیروانی می‌پردازد که اعتماد روزافزونی به آنان پیدا کرده است (سای، ۲۰۱۰). مفروض اساسی نظریه مبادله رهبر- پیرو این است که رهبران منابع اجتماعی، شخصی، و سازمانی محدودی در اختیار دارند و در نتیجه این منابع را به‌طور انتخابی میان پیروان خود توزیع می‌کنند. رهبران، با همه پیروان به‌طور یکسان تعامل ندارند که این امر منجر به شکل‌گیری کیفیت‌های متفاوت روابط متقابل رهبر- پیروی در میان پیروان متفاوت می‌گردد (لوسیر و آچوا، ۲۰۱۰، ۲۴۴). امروزه محور مبادله رهبر- پیرو بر این اصل استوار است که چگونه رهبران و پیروان می‌توانند به‌اتفاق یکدیگر محیط کاری با کیفیت و بهره‌وری بالاتر بسازند. اگر چه در نظریه مذکور نقش پیروان برای رابطه مبادله‌ای

6. Miendle
7. Lord et al.
8. Engle & Lord
9. Epitropaki & Martin

1. Prototypes & Antiprototypes
2. Rosch
3. Eden
4. Graen et al.
5. Lussier & Achua

جدول ۱. خلاصه‌ای از نتایج پژوهش‌های پیشین در این حوزه

نویسندگان	هدف	روش	نتیجه
سای، ۲۰۱۰	بررسی ساختار و محتوای نظریه‌های ضمنی پیروی رهبران و پیامدهای این نظریه‌ها	پنج مرحله‌ای در بین سرپرستانی از صنایع گوناگون و سطوح سازمانی مختلف با استفاده از روش آمیخته	شش دسته نظریه‌های ضمنی پیروی در نمونه مذکور به دست آمد که شامل سخت‌کوشی و مجاهدت، اشتیاق و انگیزه، شهروند خوب بودن، تبعیت، نافرمانی و سرپیچی و بی‌کفایتی
آقو ^۱ (۲۰۰۹)	بررسی تمایز ادراکات مدیران از ویژگی‌های مشخص‌کننده رهبران از پیروان	نظرسنجی از طریق توزیع پرسشنامه محقق ساخته	ویژگی‌های ایده‌آل برای رهبران مؤثر، با ویژگی‌های پیروان مؤثر متفاوت است. در هر دو گروه ویژگی صداقت و درستکاری دارای بیشترین میزان اهمیت بود؛ الهام‌بخش بودن بیشتر ویژگی مختص رهبران شمرده می‌شد تا ویژگی پیروان.
کارستن و همکاران ^۲ ، ۲۰۱۰	شناسایی ساخت‌های اجتماعی پیروی پیروان	روش کیفی و به شیوه تجزیه و تحلیل استقرایی، با مصاحبه‌هایی نیمه ساختاریافته با ۳۱ تن از پیروان در آمریکا و کانادا	عضو تیم، داشتن نگرش مثبت، رفتار بیشگامانه، ابراز عقیده، فرمان‌برداری / دفاع، انعطاف‌پذیری، داشتن مهارت‌های ارتباطی، وفاداری / حمایت، مسئولیت‌پذیری / حس وابستگی، احساس مالکیت، آگاهی از چشم‌انداز و صداقت (درست‌کاری)
دنیلسون ^۳ ، ۲۰۱۳	شناسایی ویژگی‌های پیروان	مصاحبه‌های عمیق با هفت تن از کارکنان نیروی‌های نظامی و سپس دو گروه کانونی از مطلعان این حوزه	سه نقش پیروی از هم قابل تفکیک است: workmate، colleague و coworker. مهم‌ترین ویژگی نقش workmate اتحاد و انسجام کاری؛ مهم‌ترین ویژگی colleague وفاداری حرفه‌ای و coworker عموماً با جانشین فعالیت‌های رهبر شدن و مسئولیت‌پذیری مشخص می‌شود.
محمدزاده و همکاران ^۴ ، ۲۰۱۵	کشف نظریه‌های ضمنی پیروی پیروان	روش آمیخته با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و تحلیل عاملی	۵ پیش‌الگوی مثبت و یک پیش‌الگوی منفی مطابق مدل مفهومی مقاله حاضر شناسایی و پرسشنامه‌ای برای سنجش این نظریه‌های ضمنی تدوین شد
کوئل و فوتی ^۵ ، ۲۰۱۵	بررسی اثر هماهنگی پیش‌الگوهای رهبران بر پیروان بر مبادله رهبر- پیرو	به روش آزمایشی در یک محیط آزمایشگاهی	هماهنگی بین نظریه‌های ضمنی رهبران و پیروان، باعث افزایش همکاری میان آنان می‌شود و این به‌نوبه خود کیفیت مبادله رهبر- پیرو را ارتقاء می‌دهد
کونگ و همکاران ^۶ ، ۲۰۱۶	بررسی اثر نظریه‌های ضمنی پیروی رهبران بر مبادله رهبر- پیرو	پیمایشی از ۲۶۷ کارمند از ۱۶ سازمان بزرگ در چین	دیدگاه‌های مثبت رهبران در خصوص پیروان، منجر به بهبود کیفیت مبادله رهبر- پیرو و در نتیجه افزایش خلاقیت پیروان می‌شود.
شریفی راد و همکاران ^۷ ، ۲۰۱۷	کشف ویژگی‌ها و توانایی‌هایی رهبران ایرانی از دید پیروان	به روش دیدارشناسی، مصاحبه از پانزده مدیر میانی و کارمندان	پنج پیش‌الگوی مثبت شامل کاربزماتیک، انسان‌گرا، خدمت‌گزار کارکنان، دارای بلوغ عاطفی و دارای قدرت تصمیم‌گیری؛ و سه پیش‌الگوی منفی شامل خودخواه، فریبکار و تنگ‌نظر.

1. Agho
2. Carsten et al.
3. Danielsson
4. Mohamadzaeh et al.
5. Coyle & Foti
6. Kong et al.
7. Sharifrad et al.

پیشینه پژوهش

اگرچه بدنه نظری غنی در خصوص نظریه‌های ضمنی در ۳۰ سال گذشته شکل گرفته است (اپیتروپاکی و همکاران، ۲۰۱۴)، اما در خصوص نظریه‌های ضمنی پیروی مطالعات اندکی انجام شده است. سای (۲۰۱۰) نظریه‌های ضمنی پیروی رهبران را احصاء کرد و نشان داد که این نظریه‌های ضمنی، بر کیفیت رابطه رهبر-پیرو و علاقه رهبران به پیروان اثرگذار است. اما این مطالعه، نظریه‌های ضمنی رهبران را مورد بررسی قرار می‌داد و نه نظریه‌های ضمنی پیروی پیروان را. در مطالعه‌ای دیگر، کارستن و همکاران (۲۰۱۰) تلاش‌هایی جهت کشف ساخت اجتماعی پیروی انجام دادند. یافته‌های آنان اگرچه ساخت‌های اجتماعی پیروی در ذهن پیروان را آشکار می‌ساخت، اما اثر مبادله رهبر-پیرو بر این نظریات را مورد بررسی قرار نداد. در مطالعه دونگ (۲۰۱۱) با فرض بر اینکه نظریه‌های ضمنی پیروی رهبران می‌تواند نقش مهمی در پیامدهای پیروان داشته باشد، دو متغیر مبادله رهبر-پیرو و شیوه‌های رهبری به‌عنوان متغیرهای واسط پیشنهاد شدند که از طریق آنها نظریه‌های ضمنی پیروی رهبران، پیامدهای سازمانی خود را آشکار می‌کنند. نتایج این تحقیق نشان داد که ارزیابی رهبران از پیروان بر مبادله رهبر-پیرو اثرگذار است. اما این تحقیق نظریه‌های ضمنی پیروی رهبران را مدنظر قرار داده بود و نه نظریه‌های ضمنی پیروی پیروان. به این ترتیب، اغلب تحقیقات انجام گرفته در این حوزه، مبادله رهبر-پیرو را به‌عنوان یکی از پیامدهای سازمانی نظریه‌های ضمنی رهبری و پیروی مدنظر قرار داده‌اند؛ اما خود نظریه‌های ضمنی را به‌عنوان عاملی مفروض تلقی می‌کنند که احتمالاً از سال‌های اولیه زندگی فرد ایجاد می‌شود. اما همان‌طور که ذکر شد،

نظریه‌های ضمنی می‌تواند در هر محیط دچار تغییر و تعدیل‌هایی شود. به‌طوری که خود مبادله رهبر-پیرو نیز می‌تواند دیدگاه‌های ضمنی پیروان راجع به نقش خود را تحت تأثیر قرار دارد. لذا می‌توان انتظار داشت که مبادله رهبر-پیرو، بر پیش‌الگوهای مثبت نقش پیروی اثر مثبت و بر نابهنجاری‌های نقش پیروی اثر مثبت داشته باشد. این جنبه از اثرگذاری است که در تحقیق حاضر مورد تأکید و تمرکز قرار گرفته است.

تحقیق حاضر بخشی از یک کار پژوهشی جامع‌تر محسوب می‌شود. در گام نخست نظریه‌های ضمنی پیروی پیروان با استفاده از روش تحلیل محتوای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته در قالب پیش‌الگوهای مثبت و منفی احصاء شده و تحت عنوان مقولات و مؤلفه‌هایی قرار گرفت که در شکل شماره ۱ مشاهده می‌شود. سنجه‌ای نیز برای ارزیابی هر یک تهیه و اعتبار سنجی شد (محمدزاده و همکاران، ۲۰۱۷). در گام دوم، با استفاده از نتایج اولیه و با مدنظر قرار دادن مدل مفهومی زیر، سعی در اثرسنجی متقابل نظریه‌های ضمنی پیروی با مبادله رهبر-پیرو دارد. لذا با توجه به سؤال اصلی پژوهش و مینا قرار دادن مدل مفهومی زیر، می‌توان فرضیات تحقیق را به‌صورت ذیل تعیین کرد:

- ۱) مبادله رهبر-پیرو بر ادراک سازنده از کار در پیروان اثرگذار است
- ۲) مبادله رهبر-پیرو بر شایستگی شغلی پیروان اثرگذار است
- ۳) مبادله رهبر-پیرو بر الگوی بازوی توانای مدیر بودن اثرگذار است
- ۴) مبادله رهبر-پیرو بر فضایل رفتاری پیروان اثرگذار است
- ۵) مبادله رهبر-پیرو بر احساس پیشگامی پیروان اثرگذار است
- ۶) مبادله رهبر-پیرو بر نابهنجاری نقش پیروان اثرگذار است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

روش تحقیق

پژوهش حاضر تحقیقی کاربردی از نوع پیمایشی و به روش کمی (تحلیل عاملی) انجام می‌شود. جامعه آماری پژوهش حاضر معطوف به پیروان است. در این پژوهش پیروان کسانی محسوب می‌شوند که در سلسله مراتب سازمانی دارای مافوق هستند. بر این اساس، جامعه آماری پژوهش، کارکنان شاغل در سازمان‌های خصوصی و دولتی بزرگ شهرستان مشهد با تعداد کارکنان بالای ۲۰۰ نفر هستند که در سازمان خود، نقش پیروی دارند. انتخاب سازمان‌های بزرگ به این جهت است که در سازمان‌های کوچک و متوسط که تعداد کارکنان آنها اندک است، طرح بحث در مورد رهبری و پیروی چندان مصداق ندارد؛ زیرا در این سازمان‌ها ساختارهای سازمانی ساده و روابط نزدیک و ساختار سازمانی ساده و تقسیم‌کار روشن، پاسخگوی نیازهای سازمان است.

پس از طراحی پرسشنامه و به منظور تحقق هدف تحقیق و سنجش صحت نتایج به دست آمده، برای تعیین تعداد نمونه آماری برای انجام مرحله دوم پژوهش، می‌بایست یک پیش‌آزمون انجام شود. پس از تدوین سنججه و به منظور انجام پیش‌آزمون، تعداد ۳۰ عدد پرسشنامه توزیع شد تا هم اشکالات احتمالی آن در مرحله اولیه مرتفع گردد و هم با تعیین انحراف معیار پرسشنامه، معیاری برای مشخص شدن تعداد نمونه آماری مورد نیاز با استفاده از فرمول حجم نمونه به دست آید. روایی و پایایی پرسشنامه پس از انجام اصلاحات و تعدیلات لازم به روش تحلیل عاملی مورد تأیید قرار گرفت که در بخش نتایج مشاهده می‌شود. برای سنجش متغیر مبادله رهبر- عضو نیز از پرسشنامه مطالعه اسکاندورا و گرائن (۱۹۸۴) با هفت سؤال استفاده شد. با توجه به این که انحراف معیار در نمونه اولیه مساوی با ۰/۲۶ بود، حجم نمونه مورد نیاز بر اساس فرمول محاسبه حجم نمونه (فرمول کوکران)، معادل با ۱۶۲ واحد انتخاب شد. برای رعایت احتیاط معادل ۲۰۰ پرسشنامه مجدداً در میان کارکنان دو سازمان خصوصی و دولتی بزرگ که به تصادف انتخاب شده بودند، توزیع شد که ۱۶۶ پرسشنامه قابل استفاده برگردانده شد و کار تحلیل بر روی این تعداد انجام گرفت و با استفاده از روش تحلیل عاملی مورد تحلیل قرار گرفت.

یافته‌های تحقیق

پاسخ‌دهندگان پرسشنامه‌ها ۶۶٪ مرد و ۳۳٪ زن با میانگین

سنی ۳۵/۴ سال و میانگین سابقه کاری ۱۱/۷ سال بودند. از نظر تحصیلی ۱۴/۵٪ پایین‌تر از کارشناسی، ۳۷٪ کارشناسی و ۱۶/۴٪ نیز کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه‌ای، با روش تحلیل عاملی انجام شد که نتایج آن در مطالعات پیشین منعکس است (محمدزاده و همکاران، ۲۰۱۵).

برای بررسی پایایی سنججه طراحی شده، از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج به دست آمده که در جدول ۲ نشان داده شده، بیانگر آن است که سنججه از پایایی مناسبی برخوردار است. به طوری که کمترین ضریب معادل با ۰/۶۷ و بیشترین ضریب ۰/۹۳ است و در مجموع می‌توان پایایی سنججه‌ها را تأیید نمود.

جدول ۲. نتایج پایایی (کرونباخ) سنججه‌های در پژوهش

مؤلفه	مقولات	آلفای مؤلفه	آلفای طبقه	کرونباخ کل
ادراک سازنده از کار	ارتباط بلاواسطه با کار	۰/۷	۰/۷۰	۰/۸۲
	کارشناسی	۰/۶۷		
	عضو تیم	۰/۷۷		
	خلاقیت	۰/۸۸		
شایستگی شغلی	کار بهره‌ورانه و انضباط کاری	۰/۸۹	۰/۸۹	۰/۸۲
	حمایت از مدیر	۰/۷۲		
بازوی توانای مدیر	مشورت دهی	۰/۸۲	۰/۸	۰/۸۲
	منبع اطلاعاتی مدیر	۰/۷۵		
	روابط انسانی	۰/۸۳		
فضایل رفتاری	اخلاقیات و احساس ذینفع بودن	۰/۸۵	۰/۷۵	۰/۸۲
	آغازگری و اعتلای شخصی	۰/۷۲		
پیشگامی	استقلال فکری	۰/۸	۰/۷۶	۰/۸۲
	مسئولیت‌پذیری	۰/۸۳		
	ناپهنجاری‌های نقش		۰/۸۵	
	مبادله رهبر- پیرو		۰/۸۴	

مدل اندازه‌گیری تحقیق

پیش از ارزیابی مدل معادله ساختاری، لازم است معناداری بارهای عاملی سازه‌های مختلف پرسشنامه در پیش‌بینی گویه‌های مربوطه بررسی شده، تا از برازندگی مدل‌های اندازه‌گیری و قابل قبول بودن شاخصه‌ای آنها در اندازه‌گیری سازه‌ها اطمینان حاصل شود. این مهم، با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی (CFA) در نرم‌افزار AMOS به انجام رسید. بر این اساس، اولاً میزان کشیدگی همه گویه‌ها

بالا تر است لذا باهم ادغام شدند، بنابراین عدم همپوشانی متغیرها پس از ادغام های صورت گرفته در قالب اعتبار افتراقی نیز تأیید می شود، که در نتیجه آن اعتبار سازه مدل مورد تأیید واقع می شود، سوم، با توجه به اینکه شاخص های برازش نیز در محدوده مطلوب خود قرار دارد (جدول ۳)، بنابراین مدل اندازه گیری تحقیق از برازش قابل قبولی برخوردار است. لذا به طور کلی مدل اندازه گیری تحقیق مورد تأیید محقق قرار می گیرد.

بین عدد $7 \pm$ و میزان کجی آنها نیز بین عدد $3 \pm$ است بنابراین داده های جمع آوری شده نرمال است، دوم با توجه به مدل CFA برازش یافته، وزن عاملی گویه شماره ۲ غیر معنادار شد. همچنین گویه های شماره ۵، ۱۷، ۲۵، ۴۲، ۴۹ و ۶۴ نیز معنادار ولی از آنجا که بار عاملی آن از $0/5$ کمتر به دست آمد؛ لذا از فرایند تحلیل کنار گذاشته شد. لذا با توجه به بارهای عاملی معنادار اعتبار همگرایی ابزار سنجش تأیید می شود. همچنین همبستگی بین سازه های چهار متغیر از $0/9$

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای گویه های پرسشنامه

گویه	بار عاملی	Sig.	نتیجه	گویه	بار عاملی	Sig.	نتیجه
1	0/379	0/000	معنادار	۳۳	0/554	0/000	معنادار
2	-0/049	0/553	غیر معنادار	۳۴	0/636	0/000	معنادار
3	0/705	0/000	معنادار	۳۵	0/785	0/000	معنادار
4	0/784	0/000	معنادار	36	0/592	0/000	معنادار
5	0/436	0/000	معنادار	37	0/760	0/000	معنادار
6	0/749	0/000	معنادار	۳۸	0/841	0/000	معنادار
7	0/618	0/000	معنادار	۳۹	0/812	0/000	معنادار
8	0/521	0/000	معنادار	۴۰	0/740	0/000	معنادار
9	0/790	0/000	معنادار	۴۱	0/754	0/000	معنادار
10	0/765	0/000	معنادار	۴۲	0/345	0/000	معنادار
11	0/587	0/000	معنادار	۴۳	0/534	0/000	معنادار
12	0/625	0/000	معنادار	۴۴	0/747	0/000	معنادار
13	0/798	0/001	معنادار	۴۵	0/593	0/000	معنادار
14	0/885	0/004	معنادار	۴۶	0/879	0/000	معنادار
15	0/884	0/000	معنادار	۴۷	0/681	0/000	معنادار
۱۶	0/489	0/009	معنادار	۴۸	0/749	0/000	معنادار
۱۷	0/730	0/000	معنادار	۴۹	0/383	0/000	معنادار
۱۸	0/784	0/000	معنادار	۵۰	0/639	0/000	معنادار
۱۹	0/809	0/000	معنادار	۵۱	0/516	0/000	معنادار
۲۰	0/776	0/000	معنادار	۵۲	0/795	0/000	معنادار
۲۱	0/712	0/000	معنادار	۵۳	0/643	0/000	معنادار
۲۲	0/600	0/000	معنادار	۵۴	0/748	0/000	معنادار
۲۳	0/504	0/000	معنادار	۵۵	0/585	0/000	معنادار
۲۴	0/739	0/000	معنادار	۵۶	0/850	0/000	معنادار
۲۵	0/450	0/000	معنادار	۵۷	0/937	0/000	معنادار
۲۶	0/593	0/000	معنادار	۵۸	0/698	0/000	معنادار
۲۷	0/571	0/000	معنادار	۵۹	0/830	0/000	معنادار
۲۸	0/760	0/000	معنادار	۶۰	0/850	0/000	معنادار
۲۹	0/811	0/000	معنادار	۶۱	0/718	0/000	معنادار
۳۰	0/908	0/000	معنادار	۶۲	0/675	0/000	معنادار
۳۱	0/665	0/000	معنادار	۶۳	0/542	0/000	معنادار
۳۲	0/567	0/000	معنادار	۶۴	0/241	0/003	معنادار

$^2 = 1897.088$, $df = 1300$, $P_{\text{value}} = .000$, $CMIN/DF = 1.459$,
 $RMR = .08$, $CFI = .902$, $IFI = .906$, $RMSEA = .053$

استنتاج آماری فرضیات تحقیق

به‌منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق، از مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) با به‌کارگیری روش تخمین حداکثر درست‌نمایی^۱ در نرم‌افزار آموس استفاده شد. در این مدل، هریک از ابعاد متغیرهای ادراک سازنده از کار، شایستگی شغلی، بازوی توانای مدیر، فضایل رفتاری، پیشگامی، نابهنجاری‌های نقش و مبادله رهبر- پیرو به‌عنوان متغیرهای مشهود و خود این متغیرها به‌عنوان متغیر مکنون در نظر گرفته شد. شکل ۲ مدل ساختاری تحقیق و ضرایب استاندارد (β) روابط بین متغیرهای آن را ترسیم کرده است.

برازش مدل تحقیق

به منظور برازش مدل نخست تحقیق از شاخص‌های برازندگی مدل معادلات ساختاری بهره‌گرفته شد که براساس آن، شاخص‌ها به‌صورت جدول ۴ برآورد شده است:

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل ساختاری تحقیق

نام شاخص	مقدار مطلوب	مقدار بدست آمده در مدل واقعی
درجه آزادی (df)	-	۳۱۰
کای اسکوتر (χ^2)	-	۵۹۲/۵۳۷
سطح معناداری برای χ^2 برای حجم نمونه کم	بیشتر از ۱/۰۵	۰/۰۰۰
کای اسکوتر بهینه شده (χ^2/df)	از ۴ کمتر	۱/۹۱۱
نیکویی برازش افزایشی (IFI)	۰/۹ به بالا	۰/۹۰۲
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	بالای ۰/۹	۰/۹۰۰
ریشه میانگین مربعات باقی مانده (RMR)	زیر ۰/۰۸	۰/۰۶۳
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	زیر ۰/۰۸	۰/۰۷۵

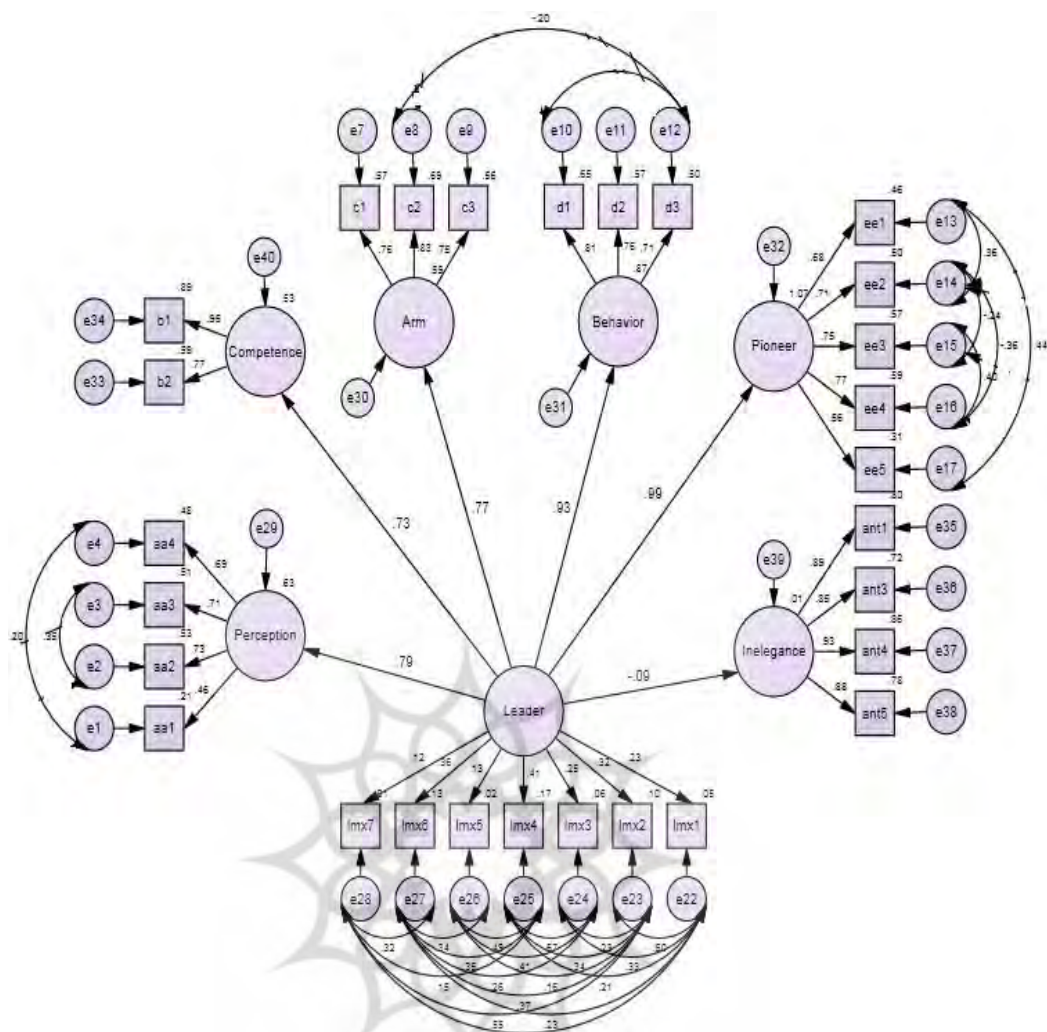
با توجه به مقدار بدست آمده برای هر شاخص، مدل تحقیق از برازندگی خوبی برخوردار است. همچنین شاخص هلتر^۲ گزارش شده، که به طور خاص بر موضوع کافی بودن حجم نمونه تمرکز دارد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار ۹۸ را نشان می‌دهد، که بزرگ‌تر بودن حجم نمونه از آن، نشان از کفایت حجم نمونه در این مطالعه دارد.

آزمون فرضیات تحقیق

براساس مدل نهایی برازش شده معادله ساختاری (شکل ۲) و ضرایب مسیرهای تئوریک استاندارد)، فرضیه نخست تحقیق که به بررسی اثرات متغیر مبادله رهبر- پیرو بر ادراک سازنده از کار می‌پردازد، در سطح تشخیص ۰/۰۵ مورد تأیید قرار می‌گیرد ($\beta = .79, P_{value} = .011$).

بنابراین مبادله رهبر- پیرو بر ادراک سازنده از کار پیروان با احتمال ۹۵ درصد تأثیر مثبت مستقیم دارد. فرضیه دوم تحقیق به تبیین اثرات متغیر مبادله رهبر- پیرو بر شایستگی شغلی پیروان می‌پردازد که براساس ضریب استاندارد (β) ۰/۷۳ بامعناداری ۰/۰۰۶، در سطح تشخیص ۰/۰۵ این فرضیه مورد تأیید واقع شد. بنابراین مبادله رهبر- پیرو بر شایستگی شغلی پیروان با احتمال ۹۵ درصد تأثیر مثبت مستقیم دارد. فرضیه سوم تحقیق، اثر متغیر مبادله رهبر- پیرو بر متغیر بازوی توانای رهبر را مورد سنجش قرار می‌دهد که بر اساس ضریب اثر استاندارد معنادار ($\beta = .77, P_{value} = .006$) این فرضیه تأیید می‌شود. این بدان معنا است که مبادله رهبر- پیرو بر ادراک کارکنان از خودشان به‌عنوان بازوی توانای مدیر، با احتمال ۹۵ درصد تأثیر مثبت مستقیم دارد. فرضیه چهارم تحقیق به بررسی اثرات متغیر مبادله رهبر- پیرو بر فضایل رفتاری پیروان پرداخته است. بر اساس ضریب مسیر ($\beta = .93$) برآورد شده‌ی این رابطه، با توجه به مقدار شاخص جزئی (p-value) که برابر ۰/۰۰۵ است و از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ کمتر می‌باشد؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار است. این بدان معنا است که مبادله رهبر- پیرو بر فضایل رفتاری پیروان با احتمال ۹۵ درصد تأثیر مثبت مستقیم دارد. فرضیه پنجم نیز به بررسی اثرات متغیر مبادله رهبر- پیرو بر پیشگامی پیروان می‌پردازد. ضریب مسیر ($\beta = .99$) برآورد شده است. با توجه به مقدار شاخص جزئی (p-value) که برابر ۰/۰۰۵ شده است و از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ کمتر می‌باشد؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار است. این بدان معنا است که مبادله رهبر- پیرو بر پیشگامی پیروان با احتمال ۹۵ درصد تأثیر مثبت مستقیم دارد. اما فرضیه ششم تحقیق که به بررسی اثرات متغیر مبادله رهبر- پیرو بر ناهنجاری‌های نقش می‌پردازد، در سطح تشخیص ۰/۰۵ مورد تأیید قرار نمی‌گیرد ($\beta = -.09, P_{value} = .332$). بنابراین مبادله رهبر- پیرو بر ناهنجاری‌های نقش پیروان با احتمال ۹۵ درصد تأثیر مستقیم ندارد.

1. Maximum likelihood estimation method
2. Holter



شکل ۲. مدل معادله ساختاری تحقیق

بحث و نتیجه گیری

منفی آنها ناشی از تجربیات شخصی آنهاست. این نتایج می تواند تأییدی بر نظریه اثر پیگمالیون^۱ باشد (ادن، ۱۹۹۰). طبق نظریه پیگمالیون، انتظارات مثبت و سطح بالای مدیران از کارکنان، موجب ارتقای عملکرد واقعی آنان می شود. بهبود رابطه مثبت میان رهبر و پیروان، موجب افزایش اعتماد و احترام متقابل شده و این امر خود منجر به ارتقای فضای کاری و بهبود نتایج سازمانی می گردد. تحقیقات پیشین بر اثرگذاری متقابل مبادله رهبر- پیرو و نظریه های ضمنی پیروی صحنه گذاشته بودند. انگل و لورد (۱۹۹۷) دریافتند که فرایندهای شناختی همچون نظریه های ضمنی رهبران و پیروان، بر رابطه مبادله ای رهبر و پیرو می تواند اثرگذار باشد. آنها معتقدند که نظریه های ضمنی هم

تحقیق حاضر با هدف بررسی اثر مبادله رهبر- پیرو بر پیش الگوهای مثبت و منفی در میان ۱۶۶ تن از کارکنان سازمان های بزرگ شهر مشهد انجام شد. نتایج نشان داد که مبادله رهبر- پیرو بر پیش الگوهای مثبت نقش پیروی اثرگذار است، اما بر پیش الگوی منفی نقش پیروی اثرگذار نیست. چنانچه نتایج داده ها نشان می داد که مبادله رهبر- پیرو اثر منفی بر ناپهنجاری های نقش دارد، این نتایج با استدلال منطقی سازگاری بیشتری داشت؛ اما به نظر می رسد که ناپهنجاری های نقش و باورهای منفی فرد راجع به نقش خودش، بیشتر از شرایط گذشته فرد همچون تجربیات شخصی، رسانه ها و شرایط نامساعد کار نشأت می گیرد و رابطه خوب آنها با رهبر، بر دیدگاه های منفی پیروان راجع به خودشان اثرگذار نیست. این مطالعه نشان می دهد که پیروان بیشتر باورهای مثبت خود را از رهبر می گیرند ولی باورهای

1. Pygmalion effect

کنند که خود منجر به عملکرد فردی و سازمانی بهتری خواهد شد. همان‌طور که نتایج برخی تحقیقات مشابه نیز نشان دادند که بهبود مبادله رهبر- پیرو بر نتایج سازمانی اثرات مثبت دارد (کونگ و همکاران، ۲۰۱۶؛ کویل و فوتی، ۲۰۱۵). همچنین با توجه به این‌که نگرش‌ها و رفتارهای منفی تا حدی از عوامل خارج سازمانی تأثیر می‌پذیرد، توصیه می‌شود که مدیران منابع انسانی در هنگام انتخاب کارکنان، از افراد با پیش‌الگوهای مثبت و سازنده بهره ببرند.

باید دانست که نظریه‌های ضمنی هم به‌عنوان عامل مؤثر بر مبادله رهبر- پیرو و هم به‌عنوان نتیجه آن مطرح است (انگل و لورد، ۱۹۹۷) که مقاله حاضر، نقش تبادل رهبر- پیرو را به‌عنوان عامل مؤثر بر نظریه‌های ضمنی محسوب کرده است، اما پیشنهاد می‌شود که رابطه معکوس رابطه مورد بررسی مقاله حاضر بررسی شود، زیرا مباحث نظری در این خصوص نیز در حال شکل‌گیری است (ونگ و پنگ، ۲۰۱۶). یک زمینه تحقیقاتی آتی می‌تواند اثر تطابق هماهنگی میان نظریه‌های ضمنی رهبری و پیروی رهبران و پیروان، بر کیفیت مبادله رهبر- پیرو باشد. چرا که انتظار می‌رود هرچقدر نظریه‌های ضمنی رهبر و پیرو به یکدیگر نزدیک باشند، آن دو به دلیل انتظارات مشترک، رابطه بهتری با یکدیگر برقرار می‌کنند. البته چنین تحقیقی نیاز به استفاده از روش‌های تحقیقی پیشرفته‌تری از مطالعات معمول دارد.

استفاده از طبقات شناختی^۵ از جمله نظریه‌های ضمنی- همچنین به ادراک‌کنندگان کمک می‌کند تا اطلاعات مشخص راجع به دیگران را به‌طور مرتب کدگذاری و به روزرسانی کنند و در نتیجه انتظارات رفتاری و عکس‌العمل‌های مناسب و نیز احساسات مناسب با آنها برقرار کنند و به‌طور متناسب با آنان همکاری نمایند (شاندریک و لورد، ۲۰۱۰). بنابراین می‌توان گفت که این اتفاقی است که به‌طور مرتب در ذهن انسان رخ می‌دهد و از این نظر باید مورد توجه قرار گیرد.

وسيله تفسیر رفتار دیگران و هم‌مبنایی برای شکل‌دهی به رفتارهای مناسب در مبادله رهبر- پیرو محسوب می‌شود که تحقیق حاضر بخش دوم استدلال آنان را تأیید می‌کند. تحقیق آنان نشان داد که تطابق نظریه‌های ضمنی رهبری در رهبران و پیروان چندان بر کیفیت مبادله رهبر- پیرو اثرگذار نیست؛ اما نظریه‌های ضمنی رهبری رهبران و نظریه‌های ضمنی رهبری پیروان به‌تنهایی بر مبادله رهبر پیرو اثرگذار است. تحقیق پیمایشی لورد و ماهر (۱۹۹۳) نشان داد که نظریه‌های ضمنی رهبری بر مبادله رهبر- پیرو اثرگذار می‌باشد. سای (۲۰۱۰) دریافت که نظریات ضمنی پیروی رهبران که در قالب پیش‌الگوهای مثبت پیروی رهبران نمود می‌یابد، بر پیامدهای پیروی همچون کیفیت رابطه پیرو با رهبر و اعتماد به وی اثر مثبت دارد، اما پیش‌الگوهای منفی پیروی بر پیامدهای رهبری همچون کیفیت رابطه رهبر- پیرو و علاقه به پیروان اثر منفی دارد. اپیتروپاکی و مارتین (۲۰۰۵) دریافتند که تطابق پیش‌الگوهای مثبت پیروان از رهبرانشان با خصوصیات واقعی آنان، اثر مثبتی بر مبادله رهبر- پیرو دارد، اما تطابق پیش‌الگوهای منفی صریح- ضمنی آنان، طبق پیش‌بینی بر مبادله رهبر پیرو اثر منفی داشت.

پیش‌الگوهای منفی پیروی که در حقیقت همان نابهنجاری‌های نقش پیروی محسوب می‌شوند، نشانگر چهره تاریک و منفی پیروی و یا صفات و ویژگی‌های منفی هستند که در میان پیروان می‌تواند مشاهده شود. پیش‌الگوهای منفی بیشتر در حوزه رفتار سازمانی با عناوین «رفتارهای بد»^۱ (گریفین و لوپز، ۲۰۰۵) و یا «هنجارشکنی‌های سازمانی منفی»^۲ مدنظر قرار گرفته‌اند (اپلیام و همکاران، ۲۰۰۷) که برای بررسی علل و پیامدهای مشاهده این رفتارها می‌توان به مباحث مذکور مراجعه کرد. البته باید توجه کرد که نقش رهبری هم پیش‌الگوهای منفی خاص خود را دارد که بیش‌ازپیش‌الگوهای منفی پیروی مورد توجه قرار گرفته‌اند.

این تحقیق حاوی نتیجه کاربردی و جالب توجهی برای مدیران سازمان‌هاست؛ چرا که نشان می‌دهد کیفیت مبادله رهبر- پیرو بر ایجاد نظریه‌های ضمنی سازنده و مثبت در پیروان اثر مستقیم دارد و آن دسته از پیروانی که رابطه بهتری با مدیر خود برقرار می‌کنند، دیدگاه مثبت‌تری نسبت به نقش خود دارند. لذا مدیران می‌توانند با بهبود رابطه خود با زیردستان خود، نظریه‌های ضمنی مثبتی در ذهن آنان ایجاد

1. Bad Behaviors
2. Griffin & Lopez
3. Negative organizational deviances
4. Appelbaum

- Carsten, M., Uhl-Bien, M., West, B., Patera, J. & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The leadership quarterly*, 21, 543-562.
- Coyle, P, Foti, R. (2015). If You re Not With Me You re...? Examining Prototypes and Cooperation in Leader° Follower Relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(2). 161-174.
- Danielsson, E. (2013). The roles of followers : an exploratory study of follower roles in a Swedish context. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 34: 8, pp. 708-723.
- De Vries, R. & van Gelder, J. (2005) Leadership and need for leadership: an implicit theory , in B. Schyns& J. Meindl (eds). *Implicit leadership theories: essays and explorations*, Greenwich: Information age publishing.
- Doung, J.(2011) *Leader's conceptions and evaluations of followers as antecedents of leadership style, leader-member exchange and employee outcomes*. School of management. Unpublished doctoral dissertation. California: Alliant international university.
- Eden, D. (1990) *Pygmalion in management*. Lexington: Lexington books.
- Engle, E. & Lord, R.(1997) Implicit theories, self-schemas, and leader° member exchange. *Academy of management journal*.40, 988° 1010.
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2005). Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability and stability over time. *Journal of applied psychology*, 89, 293° 310.
- Epitropaki, O. Sy, T. Martin, R. Tram-Quon, S. & Topakas, A. (2013) Implicit leadership and followership theories in the wild: Taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings. *Leadership quarterly*, 24, 858-881.
- Favara, L. (2009) *Examining followership styles and their relationship with job satisfaction and performance*. School of psychology. Unpublished doctoral dissertation. Arizona, North central University.
- Graen, G. Uhl-Bien, M. & Scandura, T. A. (2000). Implications of leader° member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management*,18,137-185.
- Griffin, R. & Lopez, Y. (2005). Bad behavior in organizations: A review and typology for future research. *Journal of management*, 31(6), 988-1005.
- Hollander, E. (1992). Leadership, followership, self and others. *Leadership quarterly*, 3(1), 43-54.
- Kong, M. Gao, P.& Yang, L. (2016). *How Does Implicit Followership Theories influence Employee's Creativity?* Academy of management proceedings. <http://proceedings.aom.org/content/2016/1/10127>.
- Lord, R. & Maher, K. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions with performance*. Boston: Unwin Hyman.
- Lord, R.G., Brown, D.J. & Harvey, J.L. (2001). *System constraints on leadership perceptions, behavior and influence: An example of connectionist level processes*. In *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes*. Hogg, M.A. & Tindale, R.S. Oxford, UK: Blackwell. 283- 310.
- Lussier, R, Achua, C. (2010). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*, 4th ed, south western Cengage learning publications, USA.
- Meindl, J. (1995). The romance of leadership as a follower centric theory: a social construction approach. *Leadership quarterly*, 6(3): 329-341.
- Mohamadzadeh, Z, Mortazavi, S, Lagziann, M, Rahimnia, F. (2017). ward an exploration of follower's implicit followership theories of Mashhad's large organizations using a qualitative approach. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(3), 397-419.
- Rosch, E. (1978). Principles of categorization.In E. Rosch& B. Lloyd (Eds.), *Cognition and categorization*. Hillsdale: Erlbaum.
- Scandura, T. A. & Graen, G. (1984).

- Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 71, 579-584.
- Sharifirad, M, Mortazavi, S, Rahimnia, F, & Farahi, M. (2017) Implicit Leadership Theories: A Qualitative Study in an Iranian Organization, *Iranian Journal of Management Studies*. 10(1), 1-20.
- Shondrick, S. & Lord, R. (2010). Implicit leadership and followership theories: dynamic structures for leadership perceptions, memory, and leader° follower processes. In G. Hodgkinson& J. Ford Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*.
- Sy, T. (2010). What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories. *Organizational behavior and human decision processes*, 113,73° 84.
- Van Gils, P.F. Tariq, L. Verschuuren, M. & van der Berg, M. (2010). Cost-effectiveness research on preventive interventions: a survey of the publications in 2008. *European Journal of Public Health*, 21(2), 260° 4.
- Wang, X, Peng, J. (2017). The Effect of Implicit° Explicit Followership Congruence on Benevolent Leadership: Evidence from Chinese Family Firms, *Front Psychology*, 7(7), 812.

