

رابطه سبک‌های رهبری و سبک‌های پیروی با ترس از ارزیابی فراشناختی  
*Relationship between Leadership- Followership Styles and Fear of Meta-cognition Assessments*

Mehdi Baryaji

Shahid Chamran University of Ahvaz  
Email: Mehdi\_Baryaji@Yahoo.Com

Reza Maleki

Shahid Chamran University of Ahvaz

مهدی بریاجی

دانشجوی کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی/سازمانی دانشگاه

شهید چمران اهواز

رضا ملکی

دانشجوی کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی/سازمانی دانشگاه

شهید چمران اهواز

**Abstract**

**Aim:** This study attempts to investigate the relationship between Leadership-followership styles and fear of metacognition assessment (fear of positive evaluation (FPE) and fear of negative evaluation (FNE)). **Method:** The statistical population comprised all the graduate and undergraduate students of faculty of educational science and psychology in Shahid Chamran University, out of which a sample of 150 individuals was randomly selected and the data were analyzed using Kruskal Wallis test. **Results:** Findings indicated that there exists a significant relationship between leadership and followership styles. Moreover, leadership style is significantly correlated to fear of positive evaluation. Whereas, no significant relationship was observed between leadership style and fear of negative evaluation. Furthermore, followership style and fear of negative evaluation are significantly correlated to one another. Whereas, no significant relationship was observed between followership style and fear of positive evaluation.

**Keywords:** Followership Styles, Leadership Styles, Fear of Positive Evaluation (FPE), Fear of Negative Evaluation (FNE).

**چکیده**

**هدف:** هدف از این پژوهش بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری، سبک‌های پیروی با ترس از ارزیابی فراشناختی (ترس از ارزیابی مثبت و منفی) بوده است. **روش:** جامعه آماری این تحقیق را کلیه دانشجویان کارشناسی و کارشناسی ارشد دانشگاه شهید چمران در نیمسال دوم سال تحصیلی ۸۹-۹۰ تشکیل می‌دهند که به روش نمونه گیری تصادفی ساده، نمونه‌ای شامل ۱۵۰ نفر از آنها انتخاب و پرسشنامه‌های تحقیق توسط آنها تکمیل گردید. **نتایج:** نتایج نشان داد که بین سبک رهبری و سبک پیروی افراد رابطه معنادار آماری (ضریب فای معادل ۰,۴۴۵ و  $\alpha=0,012$ ) وجود دارد. همچنین سبک رهبری با ترس از ارزیابی مثبت بر اساس آزمون کروسکال والیس رابطه معنادار آماری (خی دو=۸,۶۱۴ و  $\alpha=0,035$ ) دارد در حالی که سبک رهبری با ترس از ارزیابی منفی رابطه معناداری ندارد. همچنین مشاهده می‌شود بر اساس آزمون کروسکال والیس که سبک پیروی افراد با ترس از ارزیابی منفی رابطه معنادار آماری (خی دو=۱۹,۷۲۹ و  $\alpha=0,001$ ) دارد در حالی که سبک پیروی با ترس از ارزیابی مثبت رابطه‌ای ندارد.

**واژه‌های کلیدی:** سبک‌های رهبری، سبک‌های پیروی،

ترس از ارزیابی مثبت، ترس از ارزیابی منفی

## مقدمه

دانشجویان آینده سازان هر جامعه‌ای هستند، افرادی که در آینده نیروهای متخصص اجتماع خواهند بود. زندگی دانشجویی علاوه بر آموزش‌ها تخصصی، فرایندهای جامعه پذیری و آموزش روابط اجتماعی را نیز در بر می‌گیرد. دانشجویان در چارچوب تعاملات دانشگاهی، نقش‌های اجتماعی زیادی را نیز تمرین می‌کنند به عنوان مثال، در فعالیت‌های تحقیقاتی یا صنفی عهده دار نقش‌های رهبری می‌شوند و در عین حال در تعامل با ساختارهای آموزشی و خدماتی دانشگاه یا کار دانشجویی عهده دار نقش‌های پیروی هستند. در این میان شخصیت و ویژگی‌های فردی دانشجویان در تعامل با این نقش‌های اجتماعی قرار می‌گیرند که درک این تعامل می‌تواند در برنامه ریزی برای کارایی و اثر بخشی نیروی متخصص آینده، کاربرد فراوانی داشته باشد. چنانچه دانشجویان به فراخور شناخت از ویژگی‌های شخصیتی موثر بر توانایی ایفای نقش‌های اجتماعی مانند رهبری و پیروی توانمند سازی گردند، در آینده این نیروهای متخصص، رهبران و پیروان بهتر و اثر بخش تری در جامعه خواهند شد.

تعاریف مختلفی برای رهبری ارائه شده است که در ادامه به دو مورد از آن‌ها اشاره می‌کنیم. رهبری عبارت است از تحت تأثیر قرار دادن دیگران برای کسب هدف مشترک (رضائیان، ۱۳۸۶). عسگریان (۱۳۷۳)، به نقل از نیاز آذری، حسن زاده و اکبری، (۱۳۸۹) رهبری را این گونه تعریف می‌کند: متوسل شدن به مبانی و اصولی برای هدایت یک اجتماع برای رسیدن به هدف مشترک. در طول قرن گذشته، بسیاری از نظریه‌های رهبری توسعه یافته و مورد مطالعه قرار گرفته‌اند اما هیچ رویکرد خاصی به عنوان بهترین روش برای تمامی موقعیت‌ها شناسایی نشده است. ضروری است که بین رفتار رهبری و سبک رهبری تفاوت قائل شویم. رفتار رهبری عبارت است از اقدامات مشخصی که رهبر در جهت دادن و هم‌آهنگ کردن کار اعضای گروه به کار می‌برد. این اقدامات عبارتند از تعیین روابط کار، تشویق یا انتقاد کردن از اعضای گروه و نشان دادن توجه به رفاه و احساسات آن‌ها. از سوی دیگر سبک رهبری عبارت است از زیر بنای ساختار نیاز فرد که رفتار او را در وضعیت‌های مختلف بر می‌انگیزد. بنابراین، سبک رهبری به مداومت اهداف و نیازها در وضعیت‌های مختلف توجه دارد. ملاحظه می‌شود که رفتار رهبری از وضعیتی به وضعیت دیگر تغییر می‌کند، در حالی که ساختار نیاز او که انگیزه این رفتار می‌باشد مداومت و ثبات دارد (فیدلر، ترجمه خلیلی شورینی، ۱۳۷۲). سبک رهبری هر فرد الگوی رفتاری او است که به هنگام اقدام به نفوذ در فعالیت‌های دیگران از خود نشان می‌دهد (هرسی و بلانچارد<sup>۱</sup>، ترجمه کبیری، ۱۳۷۵).

از لحاظ تاریخی، مطالعات زیادی سبک‌های رهبری و تأثیر آن‌ها بر متغیرهای گوناگون سازمانی را مورد بررسی قرار داده‌اند اما تعداد محدودی از پژوهش‌ها، تأثیر سبک‌های رهبری بر سبک‌های پیروی<sup>۲</sup> را مورد مطالعه قرار داده‌اند (مثلاً، وان دورن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸؛ کولانجلو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰؛ گایست<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱). زمینه نظری این پژوهش نظریه رهبری موقعیتی می‌باشد. نظریه‌های موقعیتی، رهبری را به عنوان مفهومی قابل اندازه‌گیری از طریق ساختارها و متغیرهای مربوط به وظیفه و رفتار می‌بیند. (بورک<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹).

هرسی و بلانچارد (۱۹۸۲) میزان بلوغ یا آمادگی کارکنان را به منزله یکی از متغیرهای حائز اهمیت موثر بر تعیین سبک رهبری در نظر می‌گیرند. منظور از آمادگی، میزان توان و تمایل افراد برای انجام یک کار خاص است. در نظریه رهبری موقعیتی، بر ضرورت انطباق رفتار کاری (هدایت و راهنمایی) و رفتار رابطه‌ای (حمایت احساسی و اجتماعی) «رهبر» یا میزان آمادگی «کارکنان» برای انجام

<sup>1</sup>. Hersey & Blanchard

<sup>2</sup>. Followership Style

<sup>3</sup>. Vandoren

<sup>4</sup>. Colangelo

<sup>5</sup>. Geist

<sup>6</sup>. Burke

کار تاکید می‌شود. بر این اساس، بر حسب هر سطح از آمادگی کارکنان، سبک رهبری خاصی تجویز می‌شود. بدین ترتیب چهار سبک رهبری متمایز می‌شوند: ۱. سبک دستوری برای موقعیتی که سطح آمادگی کارکنان کم و آن‌ها ناتوان و بی‌میل باشند. در این حالت به کارکنان گفته می‌شود که «چه کاری» را «چگونه» انجام دهند؛ ۲. سبک مشارکتی برای موقعیتی که آمادگی کارکنان زیر متوسط است و افراد توان قبول مسئولیت ندارند، ولی علاقه‌مندند و اعتماد به نفس دارند. در این حالت ضمن صدور دستور، برای آنان توضیح داده می‌شود و برای حفظ شور و شوق کارکنان از ابزار تشویق استفاده می‌شود؛ ۳. سبک حمایتی برای موقعیتی که سطح آمادگی کارکنان بالای متوسط باشد و از توان کافی برای قبول مسئولیت برخوردار باشند ولی سطح تمایل و اطمینان آن‌ها پایین باشد. در این حالت رهبر بر ارتباطات دو جانبه مبتنی بر اعتماد تکیه می‌کند؛ ۴. سبک تفویضی برای موقعیتی که سطح آمادگی کارکنان زیاد است و توان و تمایل آن‌ها در حد مطلوب است. در این حالت افراد نیاز ناچیزی به حمایت و هدایت دارند (رضائیان، ۱۳۸۶).

آلکورن<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) پیروی را به صورت «داشتن ظرفیت و تمایل به عمل به گونه‌ای که رهبری را کامل کند» تعریف می‌نماید و کلی<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) پیروی را «در نظر گرفتن پیروان به عنوان افرادی کاملاً شایسته و همکارانی کامل در سازمان» توصیف کرده است. اغلب اظهار می‌شود که پیروی جوهره رهبری است و بدون پیروان، رهبران نیز نمی‌توانند وجود داشته باشند. قطعاً در جهان تعداد پیروان بیشتر از رهبران است و حتی بسیاری از خود رهبران نیز در سازمان‌ها پیرو شخص دیگری هستند. پیروان لازمه فرایند رهبری هستند (ماریون و اوهل-بین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). مبادله رهبر-عضو به لحاظ ماهیت، به کیفیت تعاملات و تبادلات رفتاری بین مدیران و رهبران در محیط‌های کار مربوط می‌شود. وقتی مدیران و سرپرستان با کارکنان خود روابط تبادلی حمایت‌گرایانه، مبتنی بر توجه و راهنمایی و هدایت مقتضی را برقرار می‌کنند، به اصطلاح گفته می‌شود که رابطه‌ی مبادله‌ای با کیفیت مطلوب بین کارکنان و سرپرستان به وجود آمده است. در مقابل، هر چه که رابطه و تبادل ارتباطی بین مدیر و سرپرست با کارکنان مبتنی بر غفلت، بی‌توجهی و بی‌ارزش‌سازی باشد، به همان میزان کیفیت رابطه تبادلی بین رهبر-کارکنان (عضو) تضعیف می‌شود (گل پرور، خاکسار و غفوری، ۱۳۸۷، به نقل از گل پرور، جوادیان و حسین زاده، ۱۳۹۰). سبک‌های پیروی معمولاً به عنوان رابطه همبستگی با سبک‌های رهبری همانند تحقیق حاضر مورد مطالعه قرار گرفته است.

پیروی مکمل رهبری می‌باشد؛ بدون پیروان رهبری نیز معنای خود را از دست می‌دهد. رهبری و پیروی دو طرف یک سکه هستند (ویلیامز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). پیروان به همان اندازه فرایند رهبری، برای رهبران ضروری هستند (به عنوان مثال پک<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴؛ چالیف<sup>۶</sup>، ۱۹۹۵؛ هیوز، گینت و کورفی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶؛ کلی، ۱۹۹۲؛ ماریون و اوهل-بین، ۲۰۰۱)؛ و همان‌گونه که اشاره می‌شود بسیاری از رهبران در موقعیت رهبری، نقش پیروی را برای مقامات بالاتر ایفا می‌کنند. کلی (۱۹۹۲) از ترکیب دو بُعد درگیری فعال و تفکر مستقل، ۵ سبک پیروی را شناسایی می‌کند که عبارتند از: ۱. نمونه و سرمشق: اغلب به عنوان افرادی دارای شایستگی بالا، خود آغازگر، متعهد به اهداف و دارای ارزشمندی بالا برای سازمان و رهبران شناخته می‌شوند. ۲. از خود بیگانه: افرادی خود محور، دارای نقش مدافع شیطان در گروه، مزاحم، بدبین و منفی هستند. ۳. تایید کننده: افرادی که در جستجوی محیطی هستند که در آن پیروی از دستورات از نتایج مهم‌تر باشد و تایید کننده نامیده می‌شوند که معمولاً به عنوان افرادی که به آسانی پذیرای تکالیف واگذار شده هستند شناخته

1. Alcorn

2. Kelley

3. Marion & Uhl-Bien

4. Williams

5. Pack

6. Chaleff

7. Hughes, Ginnett & Curphy

می‌شوند. ۴. کناره گیر: افرادی هستند که تنها زمانی که به آن‌ها جهت داده شود اقدام به عمل می‌کنند و به میزان زیادی از نظارت نیاز دارند؛ و ۵. عمل‌گرا: اغلب به عنوان افرادی چانه زن، دارای شور و اشتیاق متوسط که وظایف خود را از راهی میانه و متعادل انجام می‌دهند شناخته می‌شوند.

فرد نقطه پیوند رهبری و پیروی در تحقیق حاضر است. در بررسی پیشینه پژوهش به نقش شخصیت فرد و رابطه ویژگی‌های شخصیتی با پیروی و به صورت ویژه با رهبری تحقیقات زیادی صورت گرفته است به عنوان مثال، هیلر و وانتیل<sup>۱</sup> (۱۹۸۲) پیش بینی کردند که اگر رهبری و پیروی به عنوان نقش‌هایی تعاملی دیده شوند فرصت‌ها و گزینه‌های مربوط به انتخاب نقش توسعه خواهند یافت. همچنان که هیلمن<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) اشاره می‌کند سطح سازی سازمان‌ها منجر به تغییر در شخصیت‌ها از خود مدار به انسان‌گرایی متداول می‌گردد. با استفاده از این دیدگاه ممکن است تشریک مساعی منجر به نفوذ بیشتر، اعتماد و یک جهش هم در رهبری و هم در پیروی گردد. در یک رابطه دو جانبه، یک رهبر به صورت بالقوه در بعضی از شرایط خاص پیروی خواهد کرد و پیرو نیز در چنین شرایطی نقش هدایت‌کننده را بر عهده می‌گیرد.

در بافت روابط میان فردی نگرانی افراد از ارزیابی نامناسب دیگران از آن‌ها به عنوان یک عامل بازدارنده درون فردی و بازتاب آن در گستره‌ای از پدیده‌های اجتماعی روان‌شناختی مانند هم‌رنگی، رفتار حمایت‌کننده اجتماعی، ابراز خود، اسنادهای خود یاری‌دهنده، اضطراب اجتماعی، خود ناتوان‌سازی، تغییر نگرش و اطاعت اجتماعی درخور توجه است (اسچلنکر<sup>۳</sup>، ۱۹۸۰).

از آن جا که مفاهیم ارزیابی مثبت و منفی مرتبط با حوزه فرا شناخت هستند، به نوعی در سطح زیرین با بسیاری از سازه‌های شناختی و رفتاری، ارتباط منطقی پیچیده‌ای دارند، سازه‌ها و مشخصه‌هایی مانند خجالتی بودن، رفتارهای اجتماع یار<sup>۴</sup> (مانند توانایی درک دیدگاه‌های دیگران و استدلال منطقی، پیش بینی نتایج اعمال خود را بر احساسات دیگران و اجتماع، درک و فهم تعاملات اجتماعی)، تأثیر مشاهده گر، مجادلات اجتماعی<sup>۵</sup>، اضطراب اجتماعی، کمال‌گرایی و ...

جمع‌بندی نقل قول زیر از گیلبرت می‌تواند روشنگر باشد: «کسانی که احساس حقارت یا پایین دستی می‌کنند، در موقعیت‌هایی که ممکن است موجب پیش دستی و ارجحیت آن‌ها از دیگران بشود و آن‌ها را از سایرین متمایز کند، می‌ترسند یا از این که توان حفظ این دستاوردها را در مواجهات بعدی در آینده نداشته باشند ترس دارند»، این جمع بندی در مفهوم «ترس از اعمال درست و کامل» سازمان داده می‌شود (گیلبرت<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱؛ به نقل از ویکز، هیمبرگ، فرسکو، هارت، تورک و اسپنایر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵).

به روشنی یکی از موقعیت‌های اجتماعی که ممکن است در برگرفته پیش دستی، ارجحیت یا از طرف دیگر حقارت یا پایین دستی و منشاء رقابت یا مجادله باشد، تعاملات مبتنی بر رهبری و پیروی فرد می‌باشند که نقش متغیرهای ترس از ارزیابی منفی و ترس از ارزیابی مثبت در این تعاملات تاکنون بررسی نگردیده است.

گیلبرت (۲۰۰۱) سازه زیر بنایی ترس از ارزیابی منفی و ترس از ارزیابی مثبت (اضطراب اجتماعی) را به عنوان کارکردی تحولی، در خدمت تعامل بین فردی و مبتنی بر عدم خشونت معرفی می‌کند که به صورت مستقیم با رفتارهای رقابتی و مجادله‌ای در تعامل بین آحاد انسانی در ارتباط است.

<sup>1</sup>. Heller & Van Til

<sup>2</sup>. Hillman

<sup>3</sup>. Schlenker

<sup>4</sup>. Prosocial

<sup>5</sup>. Agnoistic Threat Interaction

<sup>6</sup>. Gilbert

<sup>7</sup>. Weeks et al

رکتور، کوفسکی و رایدر<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) اعلام داشته‌اند که ترس از ارزیابی منفی نتیجه نگرانی از ایجاد ناراحتی برای دیگران است. آن‌ها همچنین توضیح می‌دهند که این ترس به همان نسبت که دارای کارکرد در راستا و معطوف به حفظ سلامت<sup>۲</sup> فرد است، به حفظ سلامت دیگران نیز وابسته است.

ترس از ارزیابی مثبت<sup>۳</sup> عبارت از احساس ناراحتی و نگرانی، نسبت به دریافت بازخورد اجتماعی مثبت از دیگران می‌باشد. یافته‌های کارکاشیان، والتر، کریستوفر و لوکاس<sup>۴</sup>، (۲۰۰۵) و همبرگ<sup>۵</sup> (۱۹۹۶)، به نقل از کارکاشیان و همکاران، (۲۰۰۵) در تطبیق با ماهیت روان‌نژدانه و غیر سازگارانه سطوح بالای ترس از ارزیابی منفی می‌باشد. تحقیقات دیگر (مانند بونو، سامونل، کاستا، رتی، اتان و نستادت<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴) نشان می‌دهد که اختلال اضطراب اجتماعی (سازه‌ای اعم از ترس‌های فرا شناختی) با برون‌گرایی پایین‌تر و روان‌نژندی بیشتر در ارتباط است و همچنین این اختلال با حساسیت (وجه دیگری از تفاهم) کمتر، در ارتباط است.

این در حالی است که گیلبرت (۲۰۰۱) پیشنهاد می‌کند، اضطراب در افرادی که مورد ارزیابی مثبت قرار می‌گیرند در اثر ترس از عواقب<sup>۷</sup> آن در تأثیر گذاری بر قضاوتی که از دیگران دریافت خواهند کرد، تجربه می‌شود. این توجیه ریشه در پویایی شناسی سلسله مراتب اجتماعی دارد که نشان داده است، رفتار سلطه‌پذیری توسط افرادی که سرمایه اجتماعی ارزشمندی<sup>۷</sup> ندارند باعث بازداری رفتار پر خاشگرانه نسبت به آن‌ها توسط سایر اعضای گروه می‌شود.

به این ترتیب افراد از بهبود عملکرد خود به آن دلیل بیمناک هستند که باعث جلب توجه افراد گروه و به دنبال آن برانگیخته شدن احساسات و رفتارهای رقابت جویانه در قبال آن‌ها می‌شود (ویکز و همکاران، ۲۰۰۵) و این اثری مستقل از ترس از ارزیابی منفی است و تأکیدی دوباره بر لزوم توجه به سازه ترس از ارزیابی مثبت دارد.

بر اساس این مقدمات موضوع تحقیق حاضر رابطه سبک‌های رهبری و پیروی در افراد است و علاوه بر این سبک‌های عمل، ویژگی‌های شخصیتی ترس از ارزیابی منفی، ترس از ارزیابی مثبت و رابطه این مفاهیم با سبک‌های رهبری و سبک‌های پیروی را بررسی می‌نماید. به این ترتیب فرضیات پژوهش حاضر عبارتند از: ۱. بین سبک‌های رهبری و سبک‌های پیروی افراد رابطه وجود دارد. ۲. بین ترس از ارزیابی مثبت و ترس از ارزیابی منفی افراد و سبک رهبری افراد رابطه وجود دارد. ۳. بین ترس از ارزیابی مثبت و ترس از ارزیابی منفی افراد و سبک پیروی افراد رابطه وجود دارد.

### روش تحقیق

این پژوهش از نوع رابطه‌ای و همبستگی است و قواعد حاکم بر این گونه مطالعات برای آن به کار گرفته می‌شود. جامعه آماری را کلیه دانشجویان دانشگاه شهید چمران در نیمسال دوم سال تحصیلی ۸۹-۹۰ تشکیل می‌دهند که حدود ۱۴۰۰۰ نفر می‌باشند. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران با احتساب خطای اندازه گیری برابر با ۰۸/ و فاصله اطمینان ۹۵٪ برابر با ۱۴۸ نفر محاسبه گردید. نهایتاً از میان جامعه آماری به روش نمونه گیری تصادفی ساده نمونه‌ای شامل ۱۵۰ نفر انتخاب شدند. از میان افراد نمونه گیری شده ۷۲/۷ در سطح کارشناسی و ۲۷/۳ درصد در سطح کارشناسی ارشد در حال تحصیل بودند. در این پژوهش داده‌ها به روش میدانی و توسط چهار پرسش نامه توصیف اثربخشی و تطبیق‌پذیری رهبری (هرسی و بلانچارد، ۱۹۸۲)، پرسشنامه سبک پیروی کیلی (۱۹۹۲)،

<sup>۱</sup> Rector, Kocovski & Ryder

<sup>۲</sup> Well-being

<sup>۳</sup> Fear of Positive Evaluation (FPE)

<sup>۴</sup> Karakashian et al

<sup>۵</sup> Bienvenu et al

<sup>۶</sup> Fear of Appraisal

<sup>۷</sup> Social Investment Worthiness

مقیاس ترس از ارزیابی منفی (لری، ۱۹۸۳، به نقل از نکویی، ۱۳۸۷) و مقیاس ترس از ارزیابی مثبت (مارش، ۱۹۹۶، به نقل از نکویی، ۱۳۸۷) به شرح زیر گردآوری شد.

### ابزارهای اندازه‌گیری

#### پرسشنامه توصیف اثربخشی و تطبیق پذیری رهبری<sup>۱</sup>

در این پژوهش به منظور اندازه‌گیری سبک‌های رهبری موقعیتی از پرسشنامه‌ی سبک‌های رهبری هرسی و بلانچارد که شامل ۱۲ سوال است استفاده شد. این پرسشنامه توسط هرسی و بلانچارد (۱۹۸۲) ساخته شده است و به دفعات مرور و بازبینی شده است، این پرسشنامه ۴ سبک اصلی رهبری موقعیتی را اندازه‌گیری می‌کند که عبارتند از: ۱. آمرانه ۲. متقاعد کننده ۳. مشارکتی ۴. تفویضی. نمره‌گذاری این پرسشنامه بر اساس کلید انجام می‌گیرد که در هر سوال هر یک از چهار نحوه عمل ارائه شده در پاسخ‌ها را به یکی از سبک‌ها نسبت می‌دهد. سبکی که بیشترین امتیاز را به خود اختصاص می‌دهد به عنوان سبک ترجیحی فرد، دامنه سبک<sup>۲</sup> و تطبیق پذیری سبک<sup>۳</sup> را مشخص می‌نماید. هرسی و بلانچارد (۱۹۸۲) بر اساس تحلیل عاملی دو بعد وظیفه محوری و رابطه محوری اعتبار این ابزار را مطلوب گزارش کرده و این ابزار به عنوان ابزاری استاندارد به دفعات مورد استفاده قرار گرفته است.

#### پرسشنامه نیرومندی پیروی رابرت کلی (۱۹۹۲)

در این پژوهش به منظور اندازه‌گیری نیرومندی پیروی از پرسشنامه‌ی نیرومندی پیروی کلی که شامل ۲۰ سوال است استفاده شد. این پرسشنامه توسط کلی در سال (۱۹۹۲) ساخته شده است. این پرسشنامه سبک‌های پیروی افراد را به عنوان دو بعد مرتبط به هم مورد اندازه‌گیری قرار می‌دهد. اولین بعد، استقلال در تفکر انتقادی می‌باشد. دومین بعد به دل‌بستگی فعال مربوط می‌شود. متغیرهای مربوط به پیروی مبنایی برای چارچوب پیروی هستند و بر سبک‌های پیروی تمرکز می‌کنند. پنج سبک پیروی کلی عبارتند از نمونه و سرمشق، بیگانه، هم‌نوا، عمل‌گرا و انفعالی. نمره‌گذاری این پرسشنامه بر روی مقیاس لیکرتی ۶ درجه‌ای انجام می‌گیرد که از بندرت تا تقریباً همیشه، متفاوت است. اعتبار این ابزار از روش‌های مختلف شامل تحلیل عاملی تأییدی توسط تهیه کنندگان آن مطلوب گزارش شده است. این پرسشنامه برای اولین بار توسط گروه حاضر ترجمه گردیده است و اعتبار صوری و محتوایی آن توسط فن دلفی و ارایه به سه نفر از متخصصین مورد تایید، ۸۵٪ قرار گرفت. پایایی این پرسشنامه نیز در تحقیق حاضر برای هر یک از ابعاد تفکر مستقل و درگیری فعال بر اساس آلفا کرونباخ به ترتیب ۰٫۶۹۸ و ۰٫۷۳۲ محاسبه گردید.

#### مقیاس کوتاه ترس از ارزیابی منفی<sup>۴</sup>

این مقیاس توسط لری (۱۹۸۳، به نقل از نکویی، ۱۳۸۷) به منظور سنجش ترس از ارزیابی منفی که یکی از نگرانی‌ها و دل‌مشغولی‌های اصلی در هراس اجتماعی است، تهیه گردیده است. این پرسشنامه یک مقیاس خود سنجی ۱۲ ماده‌ای است که دارای یک نمره کل در دامنه ۱۲ تا ۱۶ می‌باشد هر ماده یا سوال بر اساس مقیاس لیکرتی ۵ درجه‌ای (۱. این خصوصیات اصلاً در مورد من درست نیست. ۲. این خصوصیات به میزان کمی در مورد من درست است. ۳. این خصوصیت تا حدی در مورد من درست است. ۴. این خصوصیت به میزان زیادی در مورد من درست است. ۵. این خصوصیت به میزان بسیار زیادی در مورد من درست است) درجه بندی می‌گردد. این ابزار دارای مزایایی چون کوتاه بودن، سادگی و سهولت در نمره‌گذاری می‌باشد. این پرسشنامه برای اولین بار در ایران توسط ملیانی و همکاران (۱۳۸۶، به نقل از نکویی، ۱۳۸۷) از نظر ویژگی‌های روان‌سنجی مورد تأیید قرار گرفت. همسانی درونی

1. The Leadership Effectiveness and Adaptability Description (LEAD)

2. Style Range

3. Style Adaptability

4. FNES-B

با ضریب  $\alpha$  کرونیخ کل پرسشنامه ۷۸/۸ می‌باشد. شگری، گراوند، نقش، طرخان، پاییزی (۱۳۸۷) نیز اعتبار و پایایی این مقیاس را بر اساس تحلیل‌های عاملی تأییدی و اکتشافی مورد تأیید قرار داده‌اند.

### مقیاس ترس از ارزیابی مثبت<sup>۱</sup>:

این یک مقیاس ۱۰ ماده‌ای است که توسط مارش (۱۹۹۶، به نقل از نکویی، ۱۳۸۷) طراحی گردیده است هر ماده بر اساس مقیاس لیکرتی ۱۰ درجه‌ای از ۰ (اصلاً درست نیست) تا ۹ (خیلی درست) درجه بندی شده است در اینجا ۲ سوال معکوس به منظور آشکار کردن پاسخ‌های سوگیری شده وجود دارد اما در نمره کل محاسبه نمی‌شود. مقیاس ترس از ارزیابی مثبت از پایایی خوبی (آلفای کرونیخ = ۰.۸۰) برخوردار است و در طی ۵ هفته پایایی آن دوباره آزمایش شد (ضریب همبستگی ۷۰) بعلاوه در تحلیل عاملی، ترس از ارزیابی مثبت اعتبار عاملی قوی را نشان داده است. این ابزار برای اولین بار در ایران ترجمه گردیده و توسط ملیانی و همکاران (۱۳۸۶، به نقل از نکویی، ۱۳۸۷) از نظر ویژگی‌های روان‌سنجی مورد تأیید قرار گرفت. اعتبار و پایایی این پرسشنامه به ترتیب عبارتند از: ۰.۹۴، ۵٪ و ۰.۵۸۱. نکویی (۱۳۸۷) نیز روایی این پرسشنامه بر اساس آلفای کرونیخ (همسانی درونی) در حدود ۷۶٪ برآورد گردید.

### یافته‌های تحقیق

پس از نمره گذاری پرسشنامه داده‌های اولیه برای جمعیت نمونه حاصل گردید که در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول ۱- توصیف نمرات متغیرهای پژوهش در جمعیت نمونه

متغیر	میانگین	انحراف معیار
ترس از ارزیابی منفی	۲۲.۴۰	۷.۹۳
ترس از ارزیابی مثبت	۱۷.۶۵	۲.۷۴
دلبستگی فعال	۳۷.۰۴	۱۰.۱۴
تفکر مستقل	۳۵.۷۹	۱۰.۱۹
سبک دستوری	۲	۲
سبک حمایتی	۵	۲
سبک مشارکتی	۴	۲
سبک تفویضی	۱	۱

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، سبک تفویضی کم‌ترین نمرات را به خود اختصاص داده است، همچنین سبک دستوری نیز نمرات پایینی را به خود اختصاص داده است که نشان از پایین بودن تمایل مشارکت کنندگان به استفاده از این سبک‌ها می‌باشد. مطابق راهنمای پرسشنامه LEAD در خصوص تعیین سبک برتر مشارکت کنندگان اقدام گردید که در این مرحله از آنجا که دامنه رهبری، کمکی به تعیین سبک و مقوله بندی مشارکت کنندگان نمی‌نمود، نسبت به حذف ۲۰ نفر از کسانی که سبک رهبری برتر و متمایزی را برای خود مشخص ننموده بودند اقدام گردید و مابقی در چهار گروه با سبک‌های رهبری مشخص گروه بندی شدند.

همچنین مطابق راهنمای پرسشنامه نیرومندی پیروی کلی، توزیع نمرات مشارکت کنندگان در دو بعد تفکر مستقل و دلبستگی فعال در یک نمودار عمود برهم حاصل از آن‌ها با حدود مشخص شده، تعیین کننده سبک پیروی افراد می‌باشد. بر همین اساس نسبت به گروه بندی مشارکت کنندگان در گروه‌های پنج‌گانه سبک‌های پیروی اقدام گردید. نتیجه داده کاری‌های انجام شده در جدول ۲ ارائه گردیده است.

<sup>1</sup>. FPES

جدول ۲- توصیف توزیع فراوانی سبک‌های رهبری و سبک‌های پیروی در جمعیت نمونه

سبک رهبری برتر	سبک پیروی				
	کناره گیر از خود بیگانه	عمل‌گرا	تایید کننده	نمونه	مجموع
دستوری	۳	۱	۵	۶	۱۶
حمایتی	۱	۳	۴۷	۳۱	۸۵
مشارکتی	۰	۱	۲۱	۴	۲۶
تفویضی	۰	۰	۳	۰	۳
مجموع	۴	۵	۷۶	۴۱	۱۳۰

به منظور استنباط آماری در خصوص فرضیه ۱، با توجه به توزیع غیر نرمال و سایر شرایط از جمله کم بودن فراوانی در برخی از گروه بندی سبک‌های پیروی از آزمون غیر کمی ضریب فای استفاده گردید. ضریب فای<sup>۱</sup> معادل  $0,445$  ( $\alpha=0,012$ ) محاسبه گردید و به این ترتیب فرضیه اول این تحقیق مورد تایید قرار می‌گیرد و چنین استنباط می‌گردد که بین سبک رهبری و سبک پیروی افراد رابطه معنادار آماری وجود دارد.

به منظور استنباط آماری در خصوص فرضیات دو و سه نیز با توجه به شرایط پیش گفته از آزمون کروسکال والیس<sup>۲</sup> استفاده گردید که نتایج آن در دو جدول ۳ و ۴ ارائه گردیده است.

جدول ۳- توزیع نمرات ترس از ارزیابی مثبت و ترس از ارزیابی منفی بین سبک‌های رهبری و سبک‌های پیروی

سبک پیروی	تعداد	میانگین رتبه	سبک رهبری	تعداد	میانگین رتبه
کناره گیر	۴	۷۰,۲۵	دستوری	۱۶	۸۳,۸۱
از خود بیگانه	۵	۳۸,۹۰	حمایتی	۸۵	۵۹,۱۶
عمل‌گرا	۷۶	۶۴,۳۱	مشارکتی	۲۶	۷۱,۷۹
تایید کننده	۴	۱۰۵,۲۵	تفویضی	۳	۹۳,۰۰
نمونه	۴۱	۶۶,۶۱	مجموع	۱۳۰	
مجموع	۱۳۰				
کناره گیر	۴	۱۱,۰۰	دستوری	۱۶	۶۲,۰۶
از خود بیگانه	۵	۱۶,۲۰	حمایتی	۸۵	۶۴,۹۹
عمل‌گرا	۷۶	۶۶,۸۲	مشارکتی	۲۶	۶۸,۶۵
تایید کننده	۴	۶۰,۰۰	تفویضی	۳	۷۱,۰۰
نمونه	۴۱	۷۴,۹۱	مجموع	۱۳۰	
مجموع	۱۳۰				

جدول ۴- آماره های آزمون کروسکال والیس برای رابطه ترس از ارزیابی مثبت و منفی با سبک رهبری و با سبک پیروی

متغیر	ترس از ارزیابی مثبت	ترس از ارزیابی منفی
سبک رهبری خنثی دو	۸,۶۱۴	۰,۳۹۶
درجه آزادی	۳	۳
معناداری	۰,۰۳۵	۰,۰۳۵
سبک پیروی خنثی دو	۷,۲۰۷	۱۹,۷۲۹
درجه آزادی	۴	۴
معناداری	۰,۱۲۵	۰,۰۰۱

۱. Phi

۲. Kruskal Wallis



بر مبنای این آزمون‌ها همان‌گونه که مشاهده می‌گردد سبک رهبری با ترس از ارزیابی مثبت رابطه معنادار آماری دارد در حالی که سبک رهبری با ترس از ارزیابی منفی رابطه معناداری ندارد. به این ترتیب فرضیه دوم پژوهش در بخش اول تایید می‌گردد. همچنین مشاهده می‌شود که سبک پیروی افراد با ترس از ارزیابی منفی رابطه معنادار آماری دارد در حالی که سبک پیروی با ترس از ارزیابی مثبت رابطه‌ای ندارد. به این ترتیب فرضیه سوم پژوهش در بخش دوم تایید می‌گردد.

### بحث و نتیجه‌گیری

در خصوص توصیف‌های نمرات می‌توان این‌گونه به بحث پرداخت که در تبیین با نمونه‌های مشابه بررسی رفتارهای رهبری (مانند عریضی، ۱۳۸۴؛ آصف زاده، محبی فر و شیر علی، ۱۳۸۴) در جمعیت نمونه پژوهش حاضر تمایل کمتری برای استفاده از سبک‌های دستوری و آمرانه وجود دارد، در حالی که همسو با برخی دیگر از پژوهش‌های پیشین (مانند نورشاهی، ۱۳۸۵) تمایل به استفاده از سبک‌های تفویضی و خشنی پایین است. تمایل عمده مشارکت کنندگان به سبک حمایتی و در مرحله‌ای پایین تر سبک مشارکتی ناشی از آن می‌تواند باشد که مشارکت کنندگان (دانشجویان) عمدتاً نقش‌های رهبری را به عنوان نقشی رسمی کمتر تجربه کرده‌اند و آن چه آنان ابراز نموده‌اند حاصل تصور آن‌ها از رهبری مطلوب می‌باشد. خود این موضوع که احتمالاً این افراد در آینده مطابق پیشینه پژوهش در محیط سازمانی ترجیح‌های دیگری در سبک‌های خود نشان می‌دهند و پویایی و سبب شناسی آن می‌تواند موضوع پژوهش‌های بعدی باشد.

در خصوص سبک‌های پیروی لازم به یاد آوری است که با وجود اهمیت مسأله تاکنون کار پژوهشی خاصی در داخل کشور انجام نگرفته است که با معرفی پرسشنامه نیرومندی پیروی رابرت کیلی (۱۹۹۲) امید آن است که ابزار مناسب برای تحقیقات بعدی فراهم آمده باشد. همچنین یافته‌ها در خصوص توزیع افراد در سبک‌های پیروی به تقریب با آمارهای ارایه شده در پیشینه پژوهش خارجی (مانند آیرس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸) یکسان است. بیشترین توزیع در بین سبک‌های پیروی، پیروان عمل‌گرا و سپس پیروان نمونه هستند که البته در تبیین با برخی موارد (مانند بورک، ۲۰۰۹) می‌باشد که پیروان نمونه را در مرتبه اول توزیع فراوانی نشان داده‌اند.

در خصوص بخش استنباطی پژوهش نیز همسو با بورک (۲۰۰۹) بین سبک‌های رهبری و سبک‌های پیروی رابطه آماری وجود دارد که در خصوص پژوهش حاضر خود را به شکل ترجیح بیشتر برای همراهی سبک رهبری حمایتی با سبک پیروی عمل‌گرا بروز داده است که دور از ذهن نبوده است. تبیین این رابطه به این‌گونه است که افراد ویژگی‌های شخصیتی خود را در رابطه با محیط نمایان می‌سازند و نقش‌های رهبری و پیروی نیز جدا از این قاعده کلی نیست و این رابطه به شکل ضمنی به این مسأله اشاره دارد که رفتارهای رهبری و پیروی از ویژگی‌های شخصیتی یکسان یا هم‌پوش سرچشمه می‌گیرند.

همچنین در خصوص رابطه سبک‌های رهبری با ترس از ارزیابی مثبت این را همسو با نظر گیلبرت (۲۰۰۱)، در خصوص پایین بودن احتمالی سرمایه اجتماعی ارزشمند در بین دانشجویان و ترس از عواقب ارزیابی مثبت تبیین نمود. به شیوه مشابه در خصوص رابطه سبک‌های پیروی با ترس از ارزیابی منفی می‌توان چنین تبیین نمود که چنانچه پیروی را به نوعی در پیوند با اطاعت پذیری، ابراز خود و سایر کارکردهای اجتماعی مرتبط در نظر بگیریم، همسو با اسپلنکر (۱۹۸۰) رفتارها و سبک پیروی با ترس از ارزیابی منفی به لحاظ نظری نیز مرتبط خواهند بود.

<sup>۱</sup>. Ayers

بر مبنای این یافته‌ها پیشنهاد می‌گردد که توانمند سازی اجتماعی دانشجویان امکان توسعه و بهبود توانایی‌های رهبری و پیروی را فراهم می‌آورد، خصوصاً آموزش مهارت‌های مدیریت دریافت اجتماعی و دریافت و ارائه بازخورد که بیشترین همپوشی را با مفاهیم ارزیابی اجتماعی دارا هستند.

### منابع

- آصف زاده، س.، محبی فر، ر.، و شیر علی، م. ح. (۱۳۸۴). شناسایی سبک‌های رهبری مدیران دانشگاه علوم پزشکی قزوین و راه‌های ارتقای عملکرد آنان، *مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی - درمانی قزوین*، ۳۴.
- رضائیان، ع. (۱۳۸۶). *میانی سازمان و مدیریت*. چاپ دهم، تهران: انتشارات سمت.
- شکری، الف.، گراوند، ف.، نقش، ز.، طرخان، ر. ع.، و پاییزی، م. (۱۳۸۷). ویژگی‌های روان‌سنجی فرم کوتاه مقیاس ترس از ارزیابی منفی، *مجله روان‌پزشکی و روانشناسی بالینی ایران*، ۱۴(۳).
- عریضی، ح. ر. (۱۳۸۴). رویکردی بین فرهنگی در بررسی رابطه سبک‌های رهبری با اثربخشی و خشنودی شغلی کارکنان فولاد مبارکه اصفهان، *مجله علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید چمران اهواز*، ۳(۱۲).
- فیدلر، الف. ف. (۱۳۷۲). *تئوری اثربخشی رهبری*، ترجمه خلیلی شورینی، سهراب. انتشارات یادواره کتاب.
- گل پرو، م.، جوادیان، ز.، وحسین زاده، خ. (۱۳۹۰). الگوی ساختاری قرار داد روانی، عدالت سازمانی، رهبری اخلاقی، مبادله رهبر-عضو و حمایت سازمانی. *فصلنامه تازه های روانشناسی صنعتی/سازمانی*، ۲(۷)، ۲۱-۳۲.
- نکویی، ف. (۱۳۸۷). *مقایسه ارزیابی منفی و مثبت و کمال گرایی در مبتلایان به اضطراب اجتماعی و گروه گواه*، پایان نامه کارشناسی ارشد روانشناسی بالینی، دانشگاه شاهد.
- نورشاهی، ن. (۱۳۸۵). *بررسی رابطه شیوه تفکر و سبک رهبری رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شهر تهران*. پایان نامه دوره دکترای مدیریت آموزش، دانشگاه شهید بهشتی.
- نیاز آذری، ک.، حسن زاده، ر.، و اکبری، ح. خ. (۱۳۸۹). بررسی تاثیر سبک رهبری تحول گرا و رهبری مراوده ای بر وجدان کاری دبیران. *فصلنامه تازه های روانشناسی صنعتی/سازمانی*، ۱(۲)، ۱۳۸۹.
- هرسی، پ.، و بلانچارد، ک. (۱۳۷۵). *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه کبیری، قاسم. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- Alcorn, D. S. (1992). Dynamic followership: Empowerment at work. *Management Quarterly*, 33(1), 9-13.
- Ayers, M. (2008). Followers' mindless project drones or powerful project partners? *The Commonwealth Practice*.
- Bienvenu, O. J., Samuels, J. F., Costa, P. T., Reti, I. M., Eaton, W. M., & Nestadt, G. (2004). Anxiety and depressive disorders and the five-factor model of personality: A higher- and lower-order personality trait investigation in a community sample. *Depression and Anxiety*, 20, 92-97.
- Burke, L. M. (2009). *Correlations of followership and leadership styles of medical science liaisons within the pharmaceutical and biopharmaceutical industry*. Ph.D. Dissertation, Capella University.
- Chaleff, I. (1995). *The courageous follower: Standing up to and for our leader*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Colangelo, A. J. (2000). Followership: leadership styles. Ph. D. Dissertation, Capella University of Oklahoma.
- Geist, A. L. (2001). *Leadership and followership in NCAA division II athletic directors*. Ph.D. Dissertation, the Ohio State University.
- Gilbert, P. (2001). Evolution and social anxiety: The role of attraction, social competition, and social hierarchies. *The Psychiatric Clinics of North America*, 24, 723-751.
- Heller, T., & Van Til, J. (1982). Leadership and followership: Some summary propositions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 405-414.

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. (4<sup>th</sup> Ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hillman, J. (1996). *The soul's code: in search of character and calling*. New York: Random House.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2006). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. (5th Ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Karakashian, L. M., Walter, M. I., Christopher, A. N., & Lucas, T. (2006). Fear of negative evaluation affects helping behavior: The bystander effect revisited. *North American Journal of Psychology*, 8(1), 13-32.
- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership: how to create leaders people want to follow and followers who lead themselves*. New York: Currency Book.
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 389-418.
- Pack, J. D. (2004). *Followership styles: Collaborative leadership among professional nurses*. Ph.D. Dissertation, University of Phoenix.
- Rector, N. A., Kocovski, N. L., & Ryder A. G. (2006). Social anxiety and the fear of causing discomfort to others. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 25(8), 937-944.
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations*. Monterey, CA: Books/Cole Publishing Company.
- Vandoren, E. S. (1998). *The relationship between leadership/followership in staff nurses and employment setting*. Ph.D. Dissertation, Western Michigan University.
- Weeks, J. W., Heimberg, R. G., Fresco, D. M., Hart, T. A., Turk, C. L., Schneier, F. R., et al. (2005). Empirical validation and psychometric evaluation of the brief fear of negative evaluation scale in patients with social anxiety disorder. *Psychological Assessment*, 17, 179-190.
- Williams, G. S. (2008). The hero's journey to effective followership and leadership: A practitioner's guide. In R. E. Riggio, I. Chaleff & J. Lipman-Blumen (Eds.), *the art of followership*. NY: Jossey-Bass.