

## شناسایی آموزه‌های دینی مؤثر بر شکل‌گیری رهبری تحول‌گرای موثق (ATL) بر اساس مطالعه تطبیقی متون اسلامی و غربی (با استفاده از تکنیک دلفی فازی)

دکتر لطف‌الله فروزنده دهکردی\*

فاطمه شخصیان\*\*

فرزانه سادات حسینی\*\*\*

### چکیده

سبک رهبری تحول‌آفرین یکی از سبک‌های جدید و مؤثر رهبری در محیط‌های پویا و ناپایدار جامعه جهانی امروز می‌باشد. در ادبیات مربوط، دو نوع رهبری تحول‌گرای موثق و کاذب معرفی شده است. در این پژوهش سعی بر آن است که با مطالعه تطبیقی متون اسلامی و غربی در این زمینه، آموزه‌های دینی مؤثر در شکل‌گیری رهبری تحول‌گرای موثق شناسایی شود. جهت دستیابی به این هدف، با استفاده از تکنیک دلفی فازی و با کمک گرفتن از ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی آگاه به مسایل دینی اسلام عوامل مزبور مورد بررسی قرار گرفتند. فرایند دلفی در دو مرحله انجام شد که در نتیجه ۱۳ عامل به ترتیب اهمیت عبارتند از: «خودشناسی و خودآگاهی»، «روح‌جوایی و عدم تبعیض»، «تقوی الهی»، «بصیرت ناشی از معنویت»، «توکل»، «اخلاق دینی و توجه به ارزش‌ها»، «تزکیه نفس»، «ایمان به غیب»، «امر به معروف و نهی از منکر»، «انفاق»، «اخلاص در عمل»، «آخرت‌گرایی»، و در نهایت «رعایت احکام»

**واژه‌های کلیدی:** رهبری تحول‌گرای موثق، مطالعه تطبیقی اسلام و غرب، تکنیک دلفی فازی.

\* دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور

\*\*\* نویسنده مسئول - دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور Hosseiny2008@chmail.ir

## ۱- مقدمه

رهبری یکی از قدیمی‌ترین پدیده‌های جوامع بشری محسوب می‌شود. اگر رهبری را نوعی هدایت و نفوذ در رفتار دیگران بدانیم، می‌توانیم بگوییم از روزی که خداوند بشر و عالم را آفرید، رهبری و هدایت نیز آشکار گشت. در مورد رهبری پیغمبران الهی در قرآن آیات فراوانی وجود دارد که می‌توان به آیات مربوط به حضرت ابراهیم، حضرت موسی، حضرت داوود و رهبران غیر پیغمبر مانند طالوت اشاره کرد. (ترکمنی، ۱۳۹۱) در این باره خداوند از زبان حضرت موسی (ع) در قرآن می‌فرماید: «ربنا الذی اعطى کل شیء خلقه ثم هدی» (پروردگار ما کسی است که بعد از آن که همه چیز را آفرید، آن را هدایت کرد).<sup>۱</sup> و حضرت ابراهیم می‌فرماید: «إذا ابتلی ابراهیم ربه بکلمات...»<sup>۲</sup> مفاد این آیه اینست که (پس از آنکه ابراهیم همه مراحل را طی کرد و از همه آزمایشات پیروز و موفق بیرون آمد ما به او اعلام کردیم که وقت آن رسیده است که تو را امام و رهبر قرار دهیم.) (جوادی آملی، ۱۳۸۸) امامت و رهبری انسان‌ها، چه در بعد معنوی و الهی و چه در بعد اجتماعی عالی-ترین درجه و مقام و پستی است که از طرف خدا به یک انسان واگذار می‌شود. (مطهری، ۱۳۵۴: ۱۰۹) آیات در مورد ویژگی‌های این رهبران الهی چنین است: داوری به حق و عدم پیروی از هوای نفس<sup>۳</sup> داشتن دانش و نیروی جسمانی<sup>۴</sup> و همچنین وظیفه اصلی رهبری‌شان یعنی مبارزه با ستم موجود در جامعه می‌باشد.<sup>۵</sup> (ترکمنی، ۱۳۹۱)

در شرایط امروزی که سازمان‌ها با محیط رقابتی جهانی مواجه‌اند و همواره نیاز به تغییرات ریشه‌ای و خلاقیت‌های کاری احساس می‌شود، سازمان‌های امروزی مجبور گشته‌اند بعد از ده‌ها سال ادامه روش‌ها و رویه‌های کاری ثابت خود، روش‌های جدیدی را در پیش گیرند. به گونه‌ای که دیگر سازمان‌ها دارای ثبات کاری نبوده و اکثر آنها از مهارت‌های مدیریت تغییر بهره می‌گیرند و با شجاعت و جسارت خاصی سعی در ایجاد تغییرات بنیادی در درون سازمان دارند (Sun & Anderson, 2011).

۱-سوره طه، آیه ۵۰

۲-سوره بقره، آیه ۱۲۴

۳-سوره ص، آیه ۲۶

۴-سوره بقره، آیه ۲۴۷

۵-سوره نحل، آیه ۳۶

با توجه به مباحث و مطالب مطروحه این موضوع روشن می شود که سبک رهبری تحول آفرین یکی از سبک های جدید و مؤثر رهبری سازمان ها در فضای کنونی جامعه جهانی بوده و بالاخص به تجربه ثابت شده است که سبک رهبری تحول آفرین در محیط های پویا و ناپایدار به خوبی از عهده حل مسائل سازمان برآمده و به همین دلیل حرکت در مسیر تربیت رهبران تحول آفرین و توجه بیشتر به سبک رهبری تحول آفرین جز نیازهای ضروری و اجتناب ناپذیر سازمان ها می باشد. به نظر می رسد با تقویت ارزش ها و باورهای مذهبی در افراد جامعه و بالاخص اعضای سازمان، می توان زمینه های بروز سبک رهبری تحول آفرین را مهیا و تسهیل نمود. رهبری تحول آفرین اساس و شالوده ای را برای تغییرات بلندمدت سازمانی که دسترسی به اهداف بالاتر را برای نظام سازمانی میسر می کند، فراهم می سازد. تحولات سازمانی نیاز به رهبران تحول آفرین دارد.

رهبری تحول گرا به طور گسترده ای از رویکردهای متفاوت مورد بررسی و تحقیق قرار گرفته و نتیجه آنها نشان دهنده نقاط قوت قابل توجهی برای این سبک رهبری می باشد و مهم تر از همه ارائه رویکردی گسترده از رهبری و افزودن بر سایر مدل های موجود در این زمینه است. (سید نقوی و همکاران، ۱۳۸۶) اما در این میان نکاتی قابل توجه و تأمل است، از جمله آن که در این رویکرد به جای آن که رهبری رفتاری قابل تعلیم فرض شود، یک خصیصه شخصی تصور می گردد. راجرز و فارسون (۱۹۵۵) همچنین کانجر و نانگو (۱۹۸۸) بیان می دارند که رهبری کاریزماتیک (که آن را رهبری تحول گرا نیز می نامند) برای برخی از رهبران منفعت طلب می تواند به فریب و استثمار پیروان منجر گردد. کانگر و نانگو (۱۹۹۸) جنبه تاریک رهبری تحول گرا را برشمردند: خودشیفتگی، قدرت طلبی و استبداد، ماکیاولی گرایی، ارائه چشم انداز ناقص، سعی در افزایش وابستگی پیروان، کمبود ارزش ها و باورهای درونی. از این رو بنا بر تعبیر بس می توان مفهوم رهبری تحول گرای موثق را در تقابل با رهبری تحول گرای کاذب در نظر گرفت. (Bass, 1999)

اگرچه ممکن است رهبران تحول گرا واجد شرایط لازم برای ایجاد تحول در سازمان ها باشند، اما تجربه نشان داده است که همین رهبران گاه به پیروان و سازمان های تابع آسیب می رسانند به عنوان مثال رهبران الهام بخش گاهی پیروان خود را به اطاعت کورکورانه می کشانند و به عنوان شاهد می توان به جان اف. کندی و بحران موشکی کوبا اشاره کرد. از این گذشته صفت خودپسندی این رهبران را تهدید می نماید (Price, 2003). آن را ناشی از ناپرهیزگاری و فرومایگی آنان می داند. این نیمه تیره رهبران تحول گرا "جاذبه شیطانی"

نامیده می‌شود و دارندگان این جاذبه را افرادی قدرت طلب، متقلب و خودخواه می‌دانند. پس به این ترتیب این "نیمه تاریک" و این جاذبه‌های شیطانی می‌توانند تلاش‌های تحول خواهانه را به خطر اندازند و حتی نابود کنند. جاذبه‌های شیطانی در متون اسلامی به صورت صفات مشخصی آمده است. صفاتی مانند خود پسندی، عجب و کفر، حسد و ...

حضرت امیر المؤمنین علی علیه السلام در نامه خود به مالک اشتر چنین می‌فرماید: «از خود خواهی بپرهیز و به نقاط قوت خود و هر چیزی که تو را به خودپسندی وا دارد خوشبین مباش. از اینکه ستایش دیگران از خود را بیسندی بپرهیز کن.» و امام صادق علیه السلام در وصیتش به عبدالله بن جندب، عجب را دامی برای صید اولیای خدا معرفی می‌کند: ای عبدالله ابلیس دام‌هایش را در دام غرور آویخته و جز دوستان ما را قصد نمی‌کند (غضنفری، ۱۳۸۸). از دیگر صفات مذمت شده در مورد انسان و به ویژه رهبران حسادت است. حسادت بیماری روانی است و به فرمایش امام صادق علیه السلام ریشه کفر است: ریشه‌های کفر سه چیزند: حرص، برتری طلبی و حسادت. (غضنفری، ۱۳۸۸)

دردسر دیگر مقوله رهبری تحول‌گرا، مسئله جانشینی است. مشاهده شده است که رهبران تحول‌گرا سبب ایجاد چرخش‌های راهبردی شده‌اند، از جمله می‌توان به چرخش‌های سازمان‌هایی نظیر کرایسلر به رهبری لی یوکوکا و جنرال الکتریک به رهبری جک ولش اشاره کرد. اما اگر به هر دلیل این افراد نتوانند کار خود را پی بگیرند، بر سر چرخش‌ها و دستاوردهای آنها چه می‌آید؟ خصلت‌ها و تجربیات این افراد چگونه به جانشینان آنها منتقل می‌شود؟ اگر بر اثر حادثه‌ای این افراد نتوانند به کار در آن سازمان‌ها ادامه دهند، چرخش و دگرگونی موفقیت‌آمیز و ساخته و پرداخته آنها نیز احتمالاً از حرکت باز می‌ماند. از این گذشته حفظ دستاوردهای تحول، پس از خروج رهبر الهام بخش از سازمان ممکن است راحت نباشد. این مشکلات هنگامی بروز می‌کند که آگاهی‌های اساسی و راهبردی هر سازمان در انحصار یک نفر است. وبر خاطر نشان می‌کند که جاذبه و الهام بخشی متعلق به رهبر است و در انحصار رهبر باقی می‌ماند. نیروی جاذبه را می‌توان بیدار کرد و آزمود، اما نمی‌توان آن را آموخت یا به دیگران یاد داد. اگر نظر وبر درست باشد هنگامی که رهبر تحول‌گرا سازمان را ترک می‌گوید، جانشین رهبر نخواهد توانست خصلت‌ها، رفتار، و دانش رهبر الهام بخش را از او به ارث ببرد و جای خالی او را پر کند. چنانچه آن رهبر به سازمان آسیب چشمگیر وارد کرده باشد، آسیب زدایی از آن بسیار

دشوار خواهد بود. ولی نگاه رهبری تحول گرای موثق بر تربیت پیروان و آماده سازی آنان جهت انجام وظایف و ادامه دهنده راه رهبری است.

از مطالب ذکر شده اهمیت توجه و شناخت هر چه بیشتر رهبری تحول گرای موثق روشن می گردد. با توجه به خطرات و مضرات رهبری تحول گرا از نوع کاذب برای تمام سازمان ها و جوامع بشری، ضمن در نظر گرفتن توجهات سال های اخیر محققان غربی به رهبری تحول گرای موثق و غنای متون اسلامی در این زمینه، هدف این پژوهش شناسایی عوامل مؤثر در شکل گیری رهبری تحول گرای موثق با استفاده از منابع اسلامی و غربی می باشد.

## ۲- ادبیات موضوع

ضرورت و اهمیت وجود رهبر برای هماهنگی، سازماندهی و جهت بخشی افراد، برکسی پوشیده نیست. روان شناسان، جامعه شناسان و همه صاحب نظران و اندیشمندان بر این نکته اتفاق نظر دارند که مردم برای کاستن از فشارهای ناشی از مسئولیت ها، خطر ها و برای تحقق اهداف خود، تمایل دارند به فردی به عنوان رهبر که او را تحقق بخش اهداف و مرجع مشکلات و تصمیم گیری های خود می دانند، روی آورند و از او کمک بخواهند. به جرئت می توان قدمت تاریخی مباحث مربوط به رهبری را به دوران قبل از مسیح نسبت داد. همواره در طول تاریخ افراد زیادی نظیر افلاطون، ماکیاولی، هابز در غرب و یا کنفوسیوس ( کونگ فوتزه ) و زانگری در شرق برای تبیین چگونگی به وجود آمدن یک رهبر خوب در تلاش بوده اند. برای مثال ۵۰۰ سال قبل از میلاد مسیح کنفوسیوس چهار عامل برای رهبران اثر بخش به شرح زیر بیان داشت: عشق، هدایت کامل، پرهیزکاری، و میانه روی. مشاهده می شود که سه عامل از عوامل یاد شده جنبه عاطفی<sup>۱</sup> دارند و تنها یک عامل مدیریتی است. تئوری کنفوسیوس در طول ۲۵۰۰ سال، مبنای حکومت داری کشور چین بوده است.

خوشبختانه این مهم ( رهبری ) در مدیریت اسلامی که وظیفه هدایت بشر را از اول بر عهده داشته است بسیار مورد توجه بوده است. به خصوص مذهب شیعه با برخورداری از یک پشتوانه معنوی از امامت که تماما به معنای توجه به نیازهای روانی پیروان می باشد، سرشار از این جاذبه است. از سخنان پیامبر عظیم الشان درباره رهبری «لا کلکم راع و

کلکم مسئول عن رعیت» بدانید که هر یکی از شما در مرتبه خود نگهبان و سرپرست است و هر کدام در مقابل رعیت و زیردستان خود مسئول است. هر کسی باید در هدایت و تربیت و تعلیم زیر دست خود کوشش کند، ضلالت و گمراهی و جهالت هر ملت «زن، فرزند، رعیت، کارگر، جمعیت و خانواده» به عهده بزرگ و سرپرست آن جمع است و شخص سرپرست مسئولیت بزرگی به عهده دارد. (الهی، ۱۳۷۵)

از آنجا که موضوع رهبری، انسان‌ها را طی اعصار گوناگون مفتون خود ساخته تعاریف فراوانی از آن شده است. به طوری که یکی از صاحب نظران بیان داشته است که تقریباً به تعداد کسانی که کوشیده‌اند مفهوم رهبری را تعریف کنند، برای آن تعریف وجود دارد (رضاییان، ۱۳۸۵) رهبری تأثیر گذاری بر افراد است تا تحقق هدف مشترکی را دنبال کنند. (علاقه بند، ۱۳۸۳) یا در تعریفی دیگر رهبری عبارتست از تأثیر میان فردی اعمال شده در یک یا چند موقعیت خاص از طریق فرآیند ارتباطات در جهت تحقق هدف یا اهداف شخص یا سازمان. (فرهنگی، ۱۳۸۶) که در این تعریف بر جنبه ارتباطات رهبری تاکید شده است. با این حال در تعریف رهبری می‌توان روی چند نقطه مشترک تکیه کرد. بر اساس این اجزا رهبری عبارت است از «اثری که یک فرد بر یک گروهی از افراد برای دستیابی به یک هدف مشترک عمومی ایجاد می‌کند. (فرهنگی، ۱۳۸۶) شهید مطهری، رهبری و مدیریت را نوعی رشد می‌داند و آن را چنین تعریف کرده است: «رهبری در حقیقت عبارت است از بسیج کردن نیروهای انسانها و بهره برداری صحیح از نیروی انسانی» (نصری، ۱۳۸۳)

استاد مطهری می‌فرمایند: وظیفه امام و رهبر این است که ولایت و سرپرستی و رهبری کند بر کسانی که رهبری او را پذیرفته‌اند. ممکن است کسی رهبر باشد ولی راهنما نباشد؛ یعنی راهی است آشکار و هدفی است مشخص ولی نیاز به نیرویی است که قدرت‌ها را متمرکز و متشکل کند و سازمان بخشد و نیروهای خفته را بیدار و ناشکفته را به سوی سازندگی و ابتکار بسیج کند. (قوامی، ۱۳۸۹)

هیچ تردیدی وجود ندارد که تغییرات بنیادی در محیط کار در حال شکل‌گیری است و معنویت یکی از موضوعات اساسی آن خواهد بود. (Neal & Biberman, 2003) سازمان‌ها به آرامی از محیط کوچک فعالیت اقتصادی و اجتماعی محض، به مکان‌هایی برای بالندگی معنوی تبدیل می‌شوند. (Simola et al. 2010) اگر از این دیدگاه به رهبری نگریسته شود، تغییرات شگرفی در روش سنجش اثربخشی رهبران به وقوع خواهد پیوست.

(Wright & Pandey, 2009) معنویت واقعی مبتنی بر دین است. همچنان که تعلیم و آموزه های دین اسلام شکل دهنده معنویت هستند. سرچشمه معنویت اسلامی، قرآن کریم و فرموده های حضرت محمد(ص) و ائمه اطهار(س) است. (رستگار، ۱۳۸۳) رهبری مورد نظر قرآن برتر از رهبری بشری است زیرا در رهبری اسلامی تنها به اداره مسائل اجتماعی افراد توجه نمی شود، بلکه رهبری معنوی افراد نیز مورد توجه است. استاد مطهری، رهبری و مدیریت اجتماعی را مجهز کردن نیروها، تحریک نیروها، آزاد کردن نیروها و در عین حال کنترل نیروها، در مجرای صحیح انداختن آنها، سامان دادن، سامان بخشیدن و حرارت بخشیدن به آنها میدانند. (نصری، ۱۳۸۳)

**رهبری تحول گرا:** پژوهش ها در مورد رهبری تحولی از رهبری فره مند ظاهر شد. برنز رهبری تحولی را به عنوان فرآیندی تعریف می کند که در آن رهبران و پیروان، یک دیگر را تا سطوح بالاتر اخلاق و انگیزه ارتقاء می دهند رهبرانی تحولی هستند که بر پیروان با برانگیختن هیجانات شدید تاثیر می گذارند. رهبران تحول گرا افرادی هستند که قادرند پیروان را برانگیزانند، توانایی الهام بخشی دارند، تعهد پیروان را کسب می کنند، و می توانند باورها، نگرش ها و اهداف افراد و هنجارهای سازمان را تغییر دهند. رهبران تحول آفرین این احساس را در زیردستان ایجاد می کنند که به آنان به عنوان انسان نگریننده می شود و به افراد کمک می کنند که مسایل را به روشی جدید ببینند.

تفاوت رهبری تحولی با رهبری فرهمند این است که «کاریزما یک جزء ضروری رهبری تحولی است ولی به تنهایی در فرآیند رهبری تحولی کافی نیست و رهبران تحولی، رهبران فرهمندی هستند که بر پیروان تأثیر می گذارند و پیروان از این تأثیر سود می برند یعنی همه رهبران تحولی باید فرهمند باشند اگر چه همه رهبران فرهمند لزوماً تحولی نیستند. همچنین رهبری فرهمند با افزایش اثربخشی سازمانی، عملکرد عینی و ذهنی و عملکرد مالی سازمانی همراه است و رهبری تحولی، با نگرش های بالای پیروان، تعهد سازمانی و افزایش عملکرد مالی سازمانی همراه می باشد. (Barling, et al., 2000)

سبک رهبری عملگرا با موقعیت های دارای پیچیدگی کم و سبک رهبری متحول کننده برای موقعیت هایی با پیچیدگی زیاد مناسب خواهد بود. سبک رهبری تحول آفرین برنز توسط بسیاری از محققان و تحت عناوین مختلف مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته

است<sup>۱</sup>. به طور کلی این تحقیقات، رفتارها و ویژگی‌های رهبران تحول آفرین را بدین صورت بیان کرده‌اند: خونگرمی و همدلی، نیاز به قدرت، بلاغت و مهارت بیان خوب، هوش و توجه به دیگران. این رهبران قادرند پیروان را برانگیزانند، توانایی الهام بخشی دارند، تعهد پیروان را کسب می‌کنند، و می‌توانند باورها، نگرشها و اهداف افراد و هنجارهای سازمان را تغییر دهند. (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹)

پیرو تحقیقات برنز در سال ۱۹۸۵ بس مدلی از رهبری را ارائه داد که برای موقعیت‌های ثبات و تحول سازمانی به ترتیب رهبری تبدالی و تحول آفرین را تجویز می‌کرد. بس و اولیو در سال ۱۹۹۴ این مدل را گسترش دادند و ابعاد رهبری تحول آفرین و رهبری تبدالی را مشخص نموده، حتی این مدل را در قالب پرسشنامه‌ای با نام «پرسشنامه چند عاملی رهبری<sup>۲</sup>» به صورت عملیاتی درآوردند. در این مدل ابعاد رهبری تحول آفرین شامل نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی است. (Higgs, 2003)

رهبری تحول‌گرای موثق: این مفهومی است که ابتدا توسط بس و استدمیر (۱۹۹۹) مطرح شد و بس و ریگیو (۲۰۰۶) و سوسییک و دیگران (۲۰۱۱) بیشتر به آن پرداختند. رهبران تحول‌گرای موثق علاوه بر تقویت جنبه‌های معنوی پیروانشان، خودشان بر رفتار و اعمال معنوی در سطحی بالا باقی می‌مانند. آنان تنها هدایت‌کننده پیروانشان برای عملکرد بهتر نیستند، بلکه آنان را به گونه‌ای پرورش می‌دهند که خود نیز هدایت‌گر خود و دیگران به عملکرد بهتر باشند. در نگاه بس (۱۹۹۹) رهبری تحول‌گرای موثق نوعی تربیت است و رهبر مربی است.

بس و استدمیر (۱۹۹۹) بیان می‌نمایند که رهبری تحول‌گرای موثق می‌باید ریشه در بنیان‌های عمیق معنوی داشته باشد. این رهبران موجبات ارتقای معنوی پیروانشان را فراهم آورده و به ایجاد تغییرات بنیادی در آنان توجه ویژه دارند. تأکید این رهبران بر ارزش‌هایی چون محبت و نوع‌دوستی، صداقت، کمال، قابلیت اعتماد و اطمینان، پاسخگویی، عدالت و برابری می‌باشد. این رهبران دارای ثبات رویه و عدم تضاد شخصیتی و هویتی بوده و در خودشناسی و خودکنترلی به حد کمال نزدیک گشته‌اند. این رهبران آگاهی فزاینده‌ای از حقیقت، خوبی، اهمیت، و زیبایی دارند، هنگامی که پیروان خود را در راه تعالی هدایت نموده و به بلوغ معنوی نزدیک می‌نمایند؛ وقتی به آنان نشان می‌دهند چگونه از خواسته و

1-Bass, 1985, Benis, 1985, Tichi And Dawana, 1986, Kongo & Kanogo 1978, ;Kanret &-Luis, 1978, Sashkin, 1988, Shamir And Hause, 1993, Hause 1997 cited in Yaghoobi et al.1389

2- Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)



تمایلات خود در جهت منافع جمع صرف نظر نمایند. (Bass, 1999) رهبر باید ویژگی های خاصی داشته باشد از جمله دارای رشد اخلاقی باشد، رشد اخلاقی هم به معنای رشد و بهره برداری از سرمایه های وجودی خود اوست. رهبر باید روح ها را اداره کند و توانایی بسیج مردم را داشته باشد؛ ضروری است از زهد بسیار برخوردار باشد و سطح زندگی خود را در پایین ترین سطح افراد جامعه قرار دهد. مطهری رهبری را جانشین مقام امامت می داند. (نصری، ۱۳۸۳) ابطله رهبر پیرو بدین صورت است که رهبر به صرف داشتن ویژگی های رهبری هیچ وقت دارای صلاحیت نمی شود بلکه زیردستان باید اصلح بودن رهبر را تشخیص دهند. (نصری، ۱۳۸۳)

این رهبران از طریق عملکرد روزانه و با اعمال و رفتار و گفتار خود الگویی اخلاقی برای پیروان شان محسوب شده و اصول اخلاقی و معنوی را به صورت هنجارها و قواعد قابل تقلید و واضح بین آنان رواج می دهند. (Rowold & Heinritz, 2007) این رهبران تمایل دارند صفاتی چون اعتماد به نفس، امید، خوش بینی، و بخشش را برای پرورش قابلیت های رهبری دیگران بروز نمایند. (Wright & Pandey, 2009) چنین رهبرانی می کوشند ارزش های فردی و شخصی را با ارزش های سازمانی پیوند زنند. (Sun & Anderson, 2011)

ابعاد چهارگانه رهبری تحول گرای موثق، برخلاف رهبری تحول گرای کاذب، دارای زمینه معنوی هستند؛ دارا بودن شخصیت معنوی، ارزش ها و منش قابل پذیرش برای پیروان در این ابعاد مورد تأکید قرار گرفته اند. پیروان در جستجوی صرف رضایت خاطر رهبر نبوده و رشد و تعالی خود را در نظر دارند. (Bass et al., 1999) اگر حکومت و رهبری به عنوان یک پست و مقام دنیوی در نظر گرفته شود که اشباع کننده جاه طلبی های بشری است، امری مذموم تلقی می شود، اما اگر برای اجرای عدالت و احقاق حقوق انسان ها و خدمت به افراد باشد امری مقدس محسوب می گردد. (نصری، ۱۳۸۳: ۴۳۹) در این نگاه خودسازی و تزکیه مقدمه موفقیت رهبری تحول گرا است. بنا بر تعبیر بس (۲۰۰۴) رهبران تحول گرا می توانند کلاه سیاهی از پستی و شرارت بر سر گذاشته و یا کلاه سفیدی از دلآوری و قهرمانی و این انتخاب بنا بر ارزش ها انجام می پذیرد. رهبران کاذب به هر قیمتی در جستجوی قدرت و مقام بوده و از پیروان خود می خواهند که به آنان اعتماد نمایند در حالی که شایستگی اعتماد را ندارند. در سازمان ها این رهبران در جهت منافع هر چه بیشتر خود، سازمان را تحلیل برده و برای کارکنانی که شغل خود را از دست می دهند اشک

تمساح می‌ریزند. (*Bass, 2004*) آنان در عوض غنای کارکنان، همواره آنان را وابسته‌تر می‌نمایند. (*Sivanathan, and Fekken, 2002*)

**نفوذ آرمانی:** رهبران دارای کاریزما یا نفوذ آرمانی معمولاً استانداردهای رفتار اخلاقی و معنوی بالایی دارند و عمیقاً مورد احترام پیروان هستند و به آنان بینش و حس رسالت می‌دهند. (*Bass, 1996*) در اصل عامل کاریزما افرادی را توصیف می‌کند که خاص هستند و دیگران را ترغیب به پیروی از چشم‌اندازهایشان می‌کنند. ویژگی‌های آرمانی شامل: القای غرور و افتخار به اعضا برای همکاری و مشارکت با رهبر، صرف‌نظر کردن از تمایلات فردی برای گروه، فدا کردن منافع شخصی به خاطر منافع دیگران و رفتارهایی چون: توجه به نتایج معنوی و اخلاقی تصمیمات، گفتگو درباره اهمیت اعتماد نسبت به یکدیگر و صحبت کردن در مورد مهم‌ترین ارزش‌ها و اعتقادات می‌باشد. (موغلی، ۱۳۸۲)

**ترغیب ذهنی (تحریک فرهیختگی):** این خصوصیت ترکیبی از گشودگی فکری نسبت به مسئله، فرایندهای ارزیابی موقعیت، فرمول‌بندی بینش‌ها و الگوهای اجرایی می‌باشد. این خصوصیت بعد روحانی و برتر داشته و به پیروان جهت زیر سؤال بردن مفروضات و تولید راه‌حل‌های خلاق کمک می‌نماید. (*Bass, 1999*) رهبران تحول‌گرا از ترغیب ذهنی جهت به چالش درآوردن افکار و تصورات و خلاقیت پیروان و شناخت ارزش‌ها و باورهایشان استفاده می‌کنند. با این رویکرد آنان را به تلاش جهت رویکردهای جدید و خلاق برای انجام کارها تشویق می‌نمایند. (*Rowold & Heinitz, 2007*) اشتباهات افراد مورد انتقاد قرار نگرفته و خلاقیت به طور آزادانه‌ای تشویق می‌شود. (*Wright & Pandey 2009*) و به این ترتیب مسئولیت و اقتدار به پیروان تفویض می‌شود. (*Sun & Anderson, 2011*)

به طور کلی این عامل شامل: بررسی مجدد مفروضات اساسی و مورد سؤال قرار دادن آنها، جستجوی چشم‌اندازهای مختلف به هنگام حل مسأله، وادار کردن دیگران به نگرش به مسائل از زوایای مختلف، پیشنهاد شیوه‌های جدید نگرستن به چگونگی انجام کار و تکمیل وظایف، تشویق تفکر غیرسنتی برای پرداختن به مسائل سنتی، و تشویق بازنگری عقایدی که قبلاً هرگز مورد سؤال واقع نگردیده‌اند می‌باشد. (موغلی، ۱۳۸۲)

**انگیزش الهام‌بخش:** این رهبران از پیروانشان انتظارات بالا دارند و از سمبل‌ها و نمادهای احساسی جهت جلب توجه تلاش‌های اعضای گروه جهت رسیدن به چیزی فراتر از اهداف شخصی استفاده می‌کنند. (*Simola et al. 2010*)

این کار با نشان دادن همدلی و خوش‌بینی، درگیرکردن پیروان در ارائه چشم‌اندازهای آینده و داشتن انتظارات زیاد انجام می‌شود (Wright & Pandey, 2009). رهبر روحیه اعتماد به نفس و توانمندی سرشاری را در پیروان ایجاد می‌کند، مثل اینکه نوعی انرژی فزاینده و محرک بر روح و روان اعضا تزریق می‌شود. (موغلی، ۱۳۸۲)

به طور کلی انگیزش الهام‌بخش شامل: صحبت خوش‌بینانه درباره آینده، بیان یک چشم‌انداز جالب و جذاب از آینده، و موضع‌گیری در مورد مسائل بحث‌انگیز می‌باشد. بس (۱۹۸۵) انگیزش الهام‌بخش را به عنوان زیر مجموعه‌ای از کاریزما توصیف می‌کند. ملاحظات فردی: توجه به دیگران یکی از جنبه‌های مهم رهبری تحول‌گرا است. این موضوع تأثیر مثبتی بر رضایتمندی پیروان، رهبران و به طور کلی اثربخشی دارد (Bass, 1985). این رهبران سعی در کمک کردن به پیروان جهت خودشکوفایی دارند و ممکن است از تفویض به عنوان وسیله‌ای جهت کمک به پیروان از طریق ایجاد چالش استفاده نمایند. (Rowold & Heinitz, 2007)

ملاحظات فردی را می‌توان شامل: صرف وقت جهت آموزش و مربی‌گری، رفتار با دیگران به عنوان اشخاص و نه صرفاً اعضای گروه، توجه به دیگران به عنوان صاحبان نیازها و توانایی‌ها و آمل و آرزوهای متفاوت از یکدیگر، گوش دادن با توجه و دقت به علایق و خواسته‌های دیگران، کمک به افراد برای رشد و توسعه توانایی‌هایشان، و توسعه فردیت و تسهیل رشد افراد می‌باشد. (موغلی، ۱۳۸۲)

پیامبران الهی و بزرگان دینی نمونه واضحی از این نوع رهبری محسوب می‌شوند. معمولاً این افراد جایگاه و موقعیت اجتماعی چندان بالایی نداشته و نفوذ آنان در میان مردم ناشی از قدرت و اشرافیت نبود. (Bass, 1999) بنا بر نظر برنز (۱۹۵۶) عقاید معنوی این بزرگان با فروتنی، پرهیزگاری، تبعیت از وجدان انسانی، حفظ دوستان قدیمی و سعی در ایجاد دوستی‌های جدید، کمک به دیگران، رعایت سنت‌های نیکو، و حفظ عقاید درست عجین و تلفیق گشته است. این افراد با خود و دیگران صداقت داشته و آنچه را به دیگران می‌گویند که آنان نیازمند به دانستن آن هستند. رهبران تحول‌گرای موثق به درستی پیروانشان را تقویت می‌نمایند. (Bass, 2004) بس (۱۹۹۹) امام خمینی را به عنوان یکی از رهبران تحول‌گرای موثق معاصر معرفی می‌نماید.

چنین به نظر می‌رسد که نظر اسلام با توجه به آیات و روایات و احادیثی که پیرامون شخصیت رهبران آمده است و اهمیتی که این امر برای انسان دارد همان نظریه غالب

امروزی در بحث‌های رهبری در سطح جهانی یعنی نظریه های عمومی رهبری و یا اهمیت شخصیت روحانی رهبری و اهمیت دادن به پیروان است . آیت الله مکارم شیرازی در تفسیر نمونه همه پیامبران را معلمان و مربیان آموزشگاه بزرگ انسانیت می‌داند که برای پیش بردن انسان‌ها در سیر تکاملی‌شان گام برمی‌دارند. این افراد روح خود را از تعصب پاک می‌کنند. این بزرگان از تمام مواهب مادی و معنوی که روزی‌شان شده شامل عقل و دانش و نیروهای جسمانی و مقام و موقعیت اجتماعی و خلاصه تمام سرمایه‌های خویش، بدون انتظار هیچ‌گونه پاداشی انفاق می‌نمایند.

**ویژگی‌ها رهبری در متون اسلامی:** اصل محبت و دوستی(محبت به مومنان، مهر و محبت مردم، لزوم مدارا و دوستی و اصل شدت عمل (لزوم فرمانبرداری از حاکم یا مدیر و حدود فرمانبرداری و عملی بودن فرمان و اطاعت یکطرفه و الگو بودن و ساده زیستی و مجری احکام الهی و عدالت گرایی و ایثار و خشیت از خداوند و بخشنده، با شهامت، راستگو، متعهد، خوش اخلاق و کریم و دوری از افراط و تفریط و امانت داری و مشورت و نظم و انضباط و ظرفیت شنیدن انتقاد و تنفر از چاپلوسان و تشویق علم و نرزش در مسائل شخصی و صلابت در مسائل اجتماعی). (مطهری، ۱۳۷۷: ۱۵)

بنابراین از اول نیز اسلام بنای هدایت انسان را بر اصلاح رفتار طبیعی انسان‌ها از طریق رفتار انسانی گذاشت. بدین معنا که برای ایجاد تغییر در دیگران، رهبران از تاثیر رفتار و شخصیت خود بر آنها استفاده می‌کنند و نه از زر و زور و تزویر. لذا پیامبر اسلام (ص) و ائمه اطهار (ع) رفتارهای اشتباه انسان‌ها را با رفتارهای نیکو درمان می‌کردند. به همین لحاظ واژه رهبری که از اواخر قرن هیجدهم وارد فرهنگ مدیریت شد از مدت‌ها قبل دستوالعمل سازندگی رفتار انسانی در جامعه اسلامی بوده است. به طوری که خداوند از پیامبر اسلام به عنوان والاترین رهبر تاریخ بشریت نام می‌برد و می‌فرماید:

« برای شما اگر به خدا و روز قیامت امید می‌دارید و خدا را فراوان یاد می‌کنید شخص رسول الله رهبر پسندیده‌ای است. همچنین ائمه اطهار (ع) پس از رسول اکرم (ص) نمونه‌های زنده از اخلاق نیکو و شیوه برتر زندگی بوده‌اند که صفحات تاریخ اسلام را به وجود خویش آراسته‌اند. سیره و شیوه زندگی آن بزرگواران بی‌تردید آینه تمام‌نمای پیامبر اکرم (ص) بوده است و الگوی کامل برای رهبران و مدیران اسلامی در جامعه امروزی است. بنا بر نظر شهید مطهری(۱۳۶۵) در تحلیل واقعه عاشورا، نهضت عظیم امام حسین علیه‌السلام که تحولی شگرف در تمام زمان‌ها و مکان‌ها محسوب می‌گردد، در کمال آگاهی

صورت گرفته است. این آگاهی که ناشی از دین باوری آن حضرت می باشد، منجر به انقلاب و نه انفجار (تحولی کور و ناآگاهانه) در حیات بشر گردید (مطهری، ۱۳۵۶: ۷۵). زمان در رهبر نقش اساسی بازی می کند. زمان آگاهی یعنی توجه به اینکه آیا هنگام و موقع ممکن فرا رسیده یانه. شیوه رهبری ممکن است مستبدانه، تحمیلی و صد در صد فردی باشد ممکن است شورایی، هم اندیشانه و همکارانه باشد، البته در افراد عادی لازمه شیوه فردی و مستبدانه این است که فرد تمام دستورات و سیاست های لازم را خود به پیروان خود دیکته کند و به مشورت تن ندهد، تشویق یا تنبیه پیروان در درجه اول منوط به داوری و احساس شخصی خود باشد و رهبر خودسالار باشد (مطهری، ۱۳۵۴: ۴۸) به فرمایش حضرت امام خمینی (ره) یکی از بزرگترین اهداف و دلایل اهتمام به آموزش دینی، تربیت و پرورش انسان است که این مهم بدون توجه به تزکیه و تهذیب نفس حاصل نخواهد شد. شاخص های رهبری از دیدگاه امام خمینی را می توان در سه دسته بررسی کرد:

**مباحث درون فردی:** که در آن خود فرد مسئول است و امری بین خود فرد و ارتباطش با خدا بوده و ربطی به بیرون نداشته و فقط با سیره می توان آن را اثبات نمود. از نظر اسلام مقدمه کار اجرای مدیریت نیت و ارضای درونی بوده که از این جهت با مدیریت غربی فاصله دارد. مواردی از قبیل قصد غربت، خردگرایی، شناخت تکلیف الهی، دانش، توکل، تقوی، محاسبه و تهذیب نفس مربوط به مباحث درونی فرد می شود.

**رفتار فردی:** مواردی را از قبیل مشورت احترام عطوفت و مهربانی هوش و دقت و تفکر اعتماد سازی مردمی بودن ساده زیستی دلسوزی محبت و ... شامل می شود.

**رفتار گروهی و سازمانی:** شامل تدبیر و خرد جمعی بسیج امکانات تشویق و ترغیب شایسته سالاری تناسب قول و فعل تکلیف گرایی جلوگیری و کشف انحرافات و ... می باشد (ترکمنی، ۱۳۹۱)

امام محمد غزالی دانشمند بزرگ اسلامی می گوید: «هیچ چیز به تو نزدیکتر از خود تو نیست، چون خود را نشناسی، غیر را چگونه خواهی شناخت؟» همان طور که قرآن کریم هدف پیامبران را تزکیه و پرورش نفوس ذکر کرده است. ولی امر و یاور شما تنها خدا و رسول و آن مؤمنانی هستند که نماز به پا داشته و به فقیران در حال رکوع، زکات می دهند! چنان که پیامبر اکرم (ص) خطاب به ابذر فرمودند: ای ابذر! براستی رهبران حقیقی در دنیا تقوا پیشگان و زاهدان هستند. از مهم ترین مباحث تعالیم اسلامی و قرآن،

بحث اخلاق است که بزرگترین هدف انبیای الهی شناخته می‌شود. زیرا بدون اخلاق نه دین برای مردم مفهومی دارد و نه دنیای آنان سامان می‌یابد. قران خطاب به پیغمبر می‌کند که ای پیغمبر! نیروی بزرگی را برای نفوذ در مردم و اجتماع در دست داری: «به موجب لطف و رحمت الهی، تو بر ایشان نرم دل شدی که اگر تند خوی و سخت دل بودی از پیرامونت پراکنده می‌گشتند. پس، از آنان درگذر و برایشان آموزش بخواه و در کار با آنان مشورت کن»<sup>۱</sup>. (ابراهیمی، ۱۳۸۴)

علاقه و محبت زمامدار عامل بزرگی است برای ثبات و ادامه حیات حکومت و تا عامل محبت نباشد رهبر نمی‌تواند یا بسیار دشوار است که اجتماعی را رهبری کند و مردم را افرادی منضبط و قانونی تربیت کند ولو اینکه عدالت و مساوات را در آن اجتماع برقرار کند مردم آنگاه قانونی خواهند بود که از زمامدارشان علاقه ببینند و آن علاقه هاست که مردم را به پیروی و اطاعت می‌کشند. (مطهری، ۱۳۹۰: ۶۲-۶۱)

### ۳- روش تحقیق

در این تحقیق جهت معین نمودن آموزه‌های دینی تأثیرگذار بر شکل‌گیری رهبری تحول‌آفرین از روش دلفی فازی استفاده شده است. هدف بسیاری از کاربردهای دلفی، قابلیت اطمینان و کشف خلاقانه ایده‌ها یا اطلاعات مناسب برای تصمیم‌گیری است. اساس روش دلفی یک فرایند ساختارمند برای جمع‌آوری و مختصرسازی دانش به دست آمده از گروه خبرگان است که این دانش از راه توزیع سوال با بازخورد نظری کنترل شده به دست می‌آید. به گفته هلمر دلفی شیوه ارتباطی مفیدی را در بین یک گروه کارشناس، آمده است، نشان می‌دهد و بنابراین قضاوت را برای یک گروه آسان می‌سازد (*Neal, & Biberman, 2003*). رایجر بر اهمیت روش دلفی به عنوان یک تکنیک کشف تک متغیری برای پیش‌بینی فناوری تأکید کرد. هدف از این روش دسترسی به مطمئن‌ترین توافق گروهی خبرگان درباره موضوعی خاص است که با استفاده از پرسشنامه و نظرخواهی از خبرگان و تجزیه و تحلیل آماری، به دست می‌آید. در این روش داده‌های ذهنی افراد خبره به داده‌های تقریباً عینی تبدیل می‌شود. (منتظر و جعفری، ۱۳۸۷) در این روش استفاده از متغیرهای زبانی برای خبرگان متداول‌تر و راحت‌تر است. این نکته موجب پدید آمدن دلفی فازی شده است. (منتظر و جعفری، ۱۳۸۷) نقطه قوت این روش انعطاف‌پذیری

۱- سوره ال عمران آیه ۱۵۹

آن است که مشکلات مربوط به عدم دقت و صراحت را تحت پوشش قرار می دهد. از آنجا که انتخاب های خبرگان بر اساس صلاحیت های فردی آنان و کاملاً ذهنی است بنابراین از اعداد فازی استفاده می شود.

در این روش معمولاً خبرگان نظرات خود را در قالب اعداد (معمولاً فازی مثلثی) ارائه می دهند، سپس میانگین نظر خبرگان و میزان اختلاف نظر هر خبره از میانگین محاسبه و آنگاه این اطلاعات برای اخذ نظریات جدید به خبرگان ارسال می شود. در مرحله بعد هر فرد خبره بر اساس اطلاعات حاصل از مرحله قبل، نظر جدیدی را ارائه می دهد یا نظر قبلی خود را اصلاح می کند. این فرایند تا زمانی ادامه دارد که میانگین اعداد فازی به اندازه کافی باثبات شود. (آذر و فرجی، ۱۳۸۱)

اولین مرحله از این فرایند، انتخاب خبرگان می باشد. برخی ویژگی های اصلی برای این انتخاب درگیری این افراد با مسئله مورد نظر، داشتن اطلاعات مداوم از موضوع، دارای انگیزه برای شرکت در فرایند دلفی، و در نهایت داشتن این احساس که اطلاعات حاصل از یک توافق گروهی برای خود آنها نیز ارزشمند خواهد بود. پس از انتخاب، خبرگان باید در خصوص مسئله توجیه گردند. (صغرپور، ۱۳۸۲) معمولاً دعوت از ۱۰ تا ۱۵ کارشناس، بهترین حالت برای مشارکت در روش دلفی است. (Delbecq et al. 1975)

با توجه به ماهیت مسئله مطرح شده در این پژوهش اولین نکته، لزوم انتخاب خبرگان است به نحوی که علاوه بر آشنایی با مفهوم رهبری تحول گرا، نسبت به مباحث مربوط به آموزه های دینی نیز آگاهی لازم را داشته باشند، بنابراین در میان خبرگان منتخب باید افرادی از گروه های زیر حضور داشته باشند:

الف- اساتید دانشگاهی در حوزه مدیریت و رهبری

ب- اساتید و دانش آموختگان حوزوی و آگاه و صاحب نظر در علوم دینی

که با توجه به جمیع این مطالب نهایتاً تعداد ۱۲ نفر از خبرگان انتخاب شده و مقدمات برای اجرای فرایند به عمل آمد.

### ۳-۱- استخراج و تبیین گزینه های پیشنهادی

در این مرحله، هدف تعیین مهم ترین عوامل ایجادکننده رهبری تحول گرا است. چنانچه پیش از این بیان شد، بنا بر ادبیات موجود رهبری تحول گرا با نفوذ آرمانی، تحریک فرهیختگی، انگیزش الهام بخش، و فردگرایی تبیین می گردد. البته در این میان برخی از محققین دو عامل نفوذ آرمانی و تحریک فرهیختگی را در یک عامل کاریزما خلاصه

نموده‌اند. (*Bass, 1985*) در این تحقیق نیز به دلیل ساده و خلاصه نمودن فرایند و تسهیل دستیابی به نتیجه سه عامل کاریزما، انگیزش الهام‌بخش، و فردگرایی به عنوان عوامل شناساننده رهبری تحول‌گرا در نظر گرفته می‌شوند.

با توجه به مطالب ذکر شده از ادبیات مدیریتی موجود و نیز متون دینی، عوامل شکل‌دهنده رهبری تحول‌گرای موثق را می‌توان شامل مواردی چون ایمان به غیب، تزکیه نفس، اخلاق دینی و توجه به ارزش‌ها، تعهد ناشی از اصول اخلاقی، رفتار برگرفته از باور دینی، تقوی الهی، اخلاص در راه حق، بصیرت ناشی از معنویت، تقویت هوش معنوی فرد، تلاش در تحصیل علم، ... در نظر گرفت.

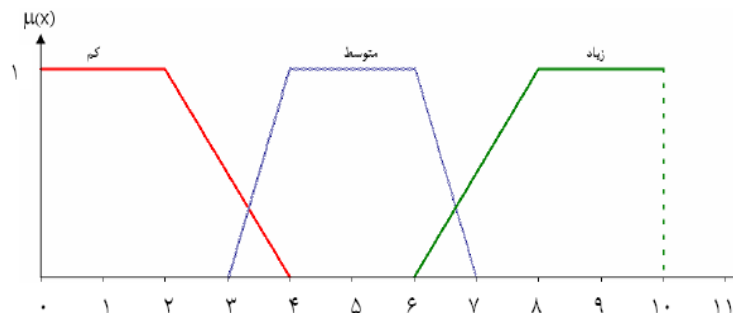
با توجه به موارد ذکر شده پرسشنامه‌ای به منظور اخذ دیدگاه‌های خبرگان در خصوص میزان ارتباط موارد پیشنهادی با مؤلفه‌های معرف رهبری تحول‌گرا، شامل کاریزما، انگیزش الهام‌بخش، و فردگرایی طراحی گردید. لیکن با توجه به ابهام موجود در مفاهیم، پرسشنامه مذکور بر اساس متغیرهای فازی طراحی شد که در ادامه راجع به آن بحث می‌شود.

### ۳-۲- تعریف متغیرهای زبانی

چنانچه بیان شد پرسشنامه با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان ارتباط موارد پیشنهادی با مؤلفه‌های معرف رهبری تحول‌گرا طراحی شده است. لذا خبرگان باید به طریقی این «میزان» را مشخص می‌نمودند. در این قبیل موارد خیلی نمی‌توان با مقادیر قطعی نظر خبرگان را جویا شد و استفاده از متغیرهای کیفی، آزادی عمل بیشتری را در اظهارنظر به خبرگان خواهد داد.

استفاده از متغیرهای کیفی مانند «کم»، «متوسط»، «زیاد» و ... مشکلات فوق را تا حدود زیادی حل خواهد نمود، لیکن مشکل دیگری را ایجاد می‌کند. ذهنیت افراد نسبت به متغیرهای کیفی مانند: کم یا زیاد، یکسان نیست. خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آنها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است، مانند اینکه برخی افراد نگرش آسان‌گیرانه دارند، برخی از افراد خوش‌بین و برخی دیگر بدبین هستند. در نتیجه تجزیه و تحلیل بر روی متغیرهای منتج از ذهنیت و تعابیر مختلف، فاقد ارزش خواهد بود. لذا متغیرهای کیفی به صورت اعداد فازی دوزنقه‌ای تعریف می‌شود: کم: (۴، ۲، ۰، ۰)، متوسط: (۷، ۶، ۴، ۳)، زیاد: (۱۰، ۱۰، ۱، ۶، ۸).





شکل ۱: تابع عضویت متغیرهای زبانی

### ۳-۳- تعیین عوامل تأثیرگذار در شکل گیری رهبری تحول گرای موثق

با توجه به گزینه های پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده، پرسشنامه مورد نظر طراحی شد. نتایج حاصل از بررسی پاسخ های پرسشنامه در جدول ۱ آمده است. بر اساس نتایج نشان داده شده در جدول ۱، میانگین ارتباط هر گزینه پیشنهادی با مؤلفه های کاریزما، انگیزش الهام بخش، و فردگرایی با توجه به موارد زیر محاسبه شده است:

$$(۱) \quad A^{(i)} = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}, a_4^{(i)}), \quad i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$(۲) \quad A_m = (a_{m1}, a_{m2}, a_{m3}, a_{m4}) = (1/n \sum a_1^{(i)}, 1/n \sum a_2^{(i)}, 1/n \sum a_3^{(i)}, 1/n \sum a_4^{(i)})$$

در این روابط  $A^{(i)}$  بیانگر دیدگاه خبره  $i$  ام و  $A_m$  بیانگر دیدگاه های خبرگان است.

نتایج این محاسبات در جدول ۲ آمده است.

با توجه به جدول های ۱ و ۲، اختلاف نظر هر یک از خبرگان از میانگین، مطابق با

رابطه ۳ محاسبه شد:

$$(۳) \quad (a_{m1} - a_1^{(i)}, a_{m2} - a_2^{(i)}, a_{m3} - a_3^{(i)}, a_{m4} - a_4^{(i)}) = (1/n \sum a_1^{(i)} - a_1^{(i)}, 1/n \sum a_2^{(i)} - a_2^{(i)}, 1/n \sum a_3^{(i)} - a_3^{(i)}, 1/n \sum a_4^{(i)} - a_4^{(i)})$$

اینک می توان بر اساس نتایج حاصل از رابطه ۳، پرسشنامه دیگری تنظیم کرد که در

آن اختلاف محاسبه شده مربوط به هر فرد خبره ثبت شده است. در این صورت بر اساس

ارزیابی مجدد هر خبره از نظر قبلی خود، می توان نتایج جدیدی را به دست آورد. نتایج

حاصل از این پرسشنامه جدید در جدول ۳ و نتایج حاصل از محاسبه میانگین نظریات

خبرگان در جدول ۴ آمده است.

جدول ۱: نتایج شمارش پاسخ‌های پرسشنامه اول

ردیف	آموزه‌های دینی مؤثر در شکل-گیری رهبری تحول‌گرای موثق	کاربیزما			انگیزش الهام‌بخش			فردگرایی		
		کم	متوسط	زیاد	کم	متوسط	زیاد	کم	متوسط	زیاد
۱	ایمان به غیب	۱	۱	۱۰	۱	۴	۷	۱	۳	۸
۲	رعایت احکام (اقامه نماز)	۳	۳	۶	۳	۴	۵	۴	۴	۴
۳	تزکیه نفس	۰	۲	۱۰	۱	۴	۷	۱	۱	۱۰
۴	اخلاق دینی و توجه به ارزش‌ها	۱	۱	۱۰	۲	۱	۹	۲	۰	۱۰
۵	توکل بر خدا	۰	۱	۱۱	۰	۲	۱۰	۲	۳	۷
۶	انفاق	۳	۱	۹	۲	۲	۸	۲	۱	۹
۷	تقوی الهی	۱	۱	۱۰	۲	۱	۹	۱	۱	۱۰
۸	اخلاص در عمل	۲	۲	۸	۲	۲	۸	۲	۳	۷
۹	بصیرت ناشی از معنویت	۰	۱	۱۱	۲	۱	۹	۱	۱	۱۰
۱۰	امر به معروف و نهی از منکر	۲	۲	۸	۱	۳	۸	۱	۲	۹
۱۱	روح حق‌جویی و عدم تبعیض	۰	۲	۱۰	۱	۱	۱۰	۰	۰	۱۲
۱۲	آخرت‌گرایی	۲	۳	۷	۳	۳	۶	۲	۴	۶
۱۳	خودشناسی و خودآگاهی	۰	۱	۱۱	۱	۱	۱۰	۱	۰	۱۱

جدول ۲: میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از پرسشنامه اول

ردیف	آموزه‌های دینی مؤثر در شکل-گیری رهبری تحول‌گرای موثق	میانگین میزان ارتباط با مفهوم کاربیزما	میانگین میزان تأثیر بر انگیزش الهام‌بخش رهبر	میانگین میزان تأثیر بر فردگرایی رهبر
۱	ایمان به غیب	[۵/۷، ۷/۶، ۹/۶، ۹/۷]	[۵، ۶/۷، ۸/۷، ۹]	[۵/۱، ۶/۸، ۸/۸، ۹/۱]
۲	رعایت احکام (اقامه نماز)	[۷، ۰/۷، ۱/۳، ۴/۷]	[۲/۹، ۳/۸، ۵/۸، ۶/۹]	[۳/۶، ۴/۸، ۶/۸، ۷/۶]
۳	تزکیه نفس	[۰/۹، ۱/۱، ۳/۱، ۴/۹]	[۳/۳، ۴/۴، ۶/۴، ۷/۳]	[۲، ۲/۶، ۴/۶، ۶]
۴	اخلاق دینی و توجه به ارزش‌ها	[۵، ۶/۷، ۸/۷، ۹]	[۴/۹، ۶/۶، ۸/۶، ۸/۹]	[۵/۳، ۷، ۹، ۹/۳]
۵	توکل بر خدا	[۳/۷، ۴/۹، ۶/۹، ۷/۷]	[۳/۹، ۵/۲، ۷/۲، ۷/۹]	[۳/۹، ۵/۲، ۷/۲، ۷/۹]
۶	انفاق	[۵/۳، ۶/۹، ۸/۹، ۹/۲]	[۴/۷، ۶/۳، ۸/۳، ۸/۷]	[۴/۸، ۶/۴، ۸/۴، ۸/۸]
۷	تقوی الهی	[۳/۶، ۴/۸، ۷/۸، ۷/۶]	[۴/۱، ۵/۵، ۷/۵، ۸/۱]	[۳/۴، ۴/۵، ۶/۵، ۷/۴]
۸	اخلاص در عمل	[۴/۵، ۶، ۸، ۸/۵]	[۳/۷، ۵، ۷، ۷/۷]	[۴/۶، ۶/۱، ۸/۱، ۸/۶]
۹	بصیرت ناشی از معنویت	[۳/۸، ۴/۴، ۶/۴، ۷/۳]	[۵/۵، ۷/۳، ۹/۳، ۹/۵]	[۲/۷، ۳/۶، ۵/۶، ۶/۷]
۱۰	امر به معروف و نهی از منکر	[۵/۹، ۷/۲، ۶/۵، ۴/۲]	[۴/۱، ۶/۳، ۸/۹، ۵/۶]	[۵/۹، ۲/۷، ۵/۳، ۷/۴]
۱۱	روح حق‌جویی و عدم تبعیض	[۵/۹، ۷/۹، ۹/۹، ۹/۹]	[۵/۲، ۶/۹، ۸/۹، ۹/۲]	[۴، ۵/۳، ۷/۳، ۸]
۱۲	آخرت‌گرایی	[۶/۴، ۷/۵، ۳/۸، ۴/۹]	[۹/۵، ۷/۸، ۵/۹، ۸/۴]	[۵/۸، ۹/۴، ۷/۶، ۸/۳]
۱۳	خودشناسی و خودآگاهی	[۸/۴، ۶/۵، ۹/۸، ۹/۹]	[۹/۹، ۶/۸، ۴/۷، ۷/۸]	[۹/۳، ۸/۷، ۹/۹، ۷/۶]

جدول ۳: نتایج شمارش پاسخ های پرسشنامه دوم

ردیف	آموزه های دینی مؤثر در شکل گیری رهبری تحول گرای موثق	کاریزما			انگیزش الهام بخش			فردگرایی		
		کم	متوسط	زیاد	کم	متوسط	زیاد	کم	متوسط	زیاد
۱	ایمان به غیب	۰	۱	۱۱	۱	۳	۸	۰	۲	۱۰
۲	رعایت احکام (اقامه نماز)	۲	۳	۷	۳	۳	۶	۳	۳	۶
۳	تزکیه نفس	۰	۱	۱۱	۱	۳	۸	۱	۱	۱۰
۴	اخلاق دینی و توجه به ارزش ها	۱	۰	۱۱	۱	۱	۱۰	۱	۱	۱۰
۵	توکل بر خدا	۰	۰	۱۲	۲	۱	۹	۱	۱	۱۰
۶	انفاق	۲	۱	۹	۲	۲	۸	۱	۰	۱۱
۷	تقوی الهی	۱	۰	۱۱	۱	۱	۱۰	۰	۱	۱۱
۸	اخلاص در عمل	۱	۱	۱۰	۱	۲	۹	۱	۲	۹
۹	بصیرت ناشی از معنویت	۰	۱	۱۱	۱	۲	۹	۱	۱	۱۰
۱۰	امر به معروف و نهی از منکر	۱	۲	۹	۱	۲	۹	۰	۲	۱۰
۱۱	روح حق جویی و عدم تبعیض	۰	۰	۱۲	۱	۱	۱۰	۰	۱	۱۱
۱۲	آخرت گرایی	۲	۲	۸	۱	۲	۹	۲	۳	۷
۱۳	خودشناسی و خودآگاهی	۰	۰	۱۲	۰	۱	۱۱	۰	۱	۱۱

جدول ۴: میانگین نظریات خبرگان حاصل از پرسشنامه دوم

ردیف	آموزه های دینی مؤثر در شکل گیری رهبری تحول گرای موثق	میانگین میزان ارتباط با مفهوم کاریزما	میانگین میزان تأثیر بر انگیزش الهام بخش رهبر	میانگین میزان تأثیر بر فردگرایی رهبر
۱	ایمان به غیب	[۳/۱۱، ۷/۱۲، ۶/۲، ۷/۱۱]	[۵/۹، ۷/۸، ۹/۸، ۹/۹]	[۳/۱۱، ۴/۲، ۶/۲، ۷/۱۱]
۲	رعایت احکام (اقامه نماز)	[۵، ۶/۷، ۸/۷، ۹]	[۶، ۸، ۱۰، ۱۰]	[۳/۶، ۰/۴، ۲/۴، ۴/۳]
۳	تزکیه نفس	[۰/۹، ۱/۱، ۳/۱، ۴/۹]	[۳/۳، ۴/۴، ۶/۴، ۷/۳]	[۲، ۲/۶، ۴/۶، ۶]
۴	اخلاق دینی و توجه به ارزش ها	[۵، ۶/۷، ۸/۷، ۹]	[۴/۹، ۶/۶، ۸/۶، ۸/۹]	[۵/۳، ۷، ۹، ۹/۳]
۵	توکل بر خدا	[۳/۷، ۴/۹، ۶/۹، ۷/۷]	[۳/۹، ۵/۲، ۷/۲، ۷/۹]	[۳/۹، ۵/۲، ۷/۲، ۷/۹]
۶	انفاق	[۵/۳، ۶/۹، ۸/۹، ۹/۲]	[۴/۷، ۶/۳، ۸/۳، ۸/۷]	[۴/۸، ۶/۴، ۸/۴، ۸/۸]
۷	تقوی الهی	[۳/۶، ۴/۸، ۷/۸، ۷/۶]	[۴/۱، ۵/۵، ۷/۵، ۸/۱]	[۳/۴، ۴/۵، ۶/۵، ۷/۴]
۸	اخلاص در عمل	[۴/۵، ۶، ۸، ۸/۵]	[۳/۷، ۵، ۷، ۷/۷]	[۴/۶، ۶/۱، ۸/۱، ۸/۶]
۹	بصیرت ناشی از معنویت	[۹/۷، ۸/۹، ۵/۸، ۵/۴]	[۵/۴، ۷/۳، ۹/۹، ۸/۴]	[۵/۹، ۵/۷، ۵/۸، ۷/۳]
۱۰	امر به معروف و نهی از منکر	[۹/۹، ۲/۸، ۸/۹، ۸/۴]	[۶/۸، ۶/۹، ۵/۸، ۹/۳]	[۵/۸، ۶/۹، ۶/۸، ۹/۳]
۱۱	روح حق جویی و عدم تبعیض	[۷/۹، ۷/۶، ۹/۸، ۹/۶]	[۹/۸، ۷/۵، ۹/۷، ۸/۹]	[۸/۹، ۷/۸، ۷/۹، ۹/۵]
۱۲	آخرت گرایی	[۹/۸، ۸/۸، ۹/۷، ۹/۵]	[۷/۹، ۶/۹، ۸/۸، ۶/۵]	[۹/۹، ۷/۹، ۷/۸، ۸/۵]
۱۳	خودشناسی و خودآگاهی	[۹/۷، ۸/۹، ۶/۴، ۹/۷]	[۷/۹، ۸/۲، ۷/۶، ۸/۹]	[۸/۹، ۵/۹، ۸/۲، ۹/۹]

در گام بعد اختلاف میانگین‌های دو مرحله اول و دوم (پرسشنامه اول و دوم) با استفاده از روابط فاصله میان اعداد اعداد فازی و بر اساس رابطه ۴ محاسبه و در جدول ۵ ذکر شده است. چنانچه این اختلاف از حد آستانه کم (مثلاً ۰/۲) کمتر شود، فرایند متوقف می‌شود.

$$S(A_{m2}, A_{m1}) = \left| \frac{1}{4} [(a_{m21} + a_{m22} + a_{m23} + a_{m24}) - (a_{m11} + a_{m12} + a_{m13} + a_{m14})] \right| \quad (۴)$$

جدول ۵: اختلاف میانگین نظرات خبرگان در مراحل او ۲ (پرسشنامه های اول و دوم)

ردیف	آموزه‌های دینی مؤثر در شکل-گیری رهبری تحول‌گرای موثق	اختلاف میانگین میزان ارتباط با مفهوم کاریزما	اختلاف میانگین میزان تأثیر بر انگیزش الهام‌بخش رهبر	اختلاف میانگین میزان تأثیر بر فردگرایی رهبر
۱	ایمان به غیب	۰/۱۵	۰/۰۵	۰/۱۱
۲	رعایت احکام	۰/۰۲	۰/۰۷	۰/۰۴۵
۳	تزکیه نفس	۰/۰۴	۰/۱۵	۰
۴	اخلاق دینی و توجه به ارزش‌ها	۰/۰۳	۰/۱	۰/۲
۵	توکل بر خدا	۰/۱۱	۰/۱	۰/۱
۶	انفاق	۰/۰۵	۰	۰/۱۵
۷	تقوی الهی	۰/۱۵	۰/۲	۰/۰۵
۸	اخلاص در عمل	۰/۱۵	۰/۰۵	۰/۱۵
۹	بصیرت ناشی از معنویت	۰	۰/۲	۰
۱۰	امر به معروف و نهی از منکر	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۱۵
۱۱	روح حق‌جویی و عدم تبعیض	۰/۱۷	۰/۰۲	۰/۱۶
۱۲	آخرت‌گرایی	۰/۱۵	۰/۱۵	۰/۱
۱۳	خودشناسی و خودآگاهی	۰/۰۵	۰/۱۷	۰/۰۵

همچنان که ملاحظه می‌شود اختلاف میانگین‌ها در جدول ۵ کمتر از ۰/۲ است، لذا فرایند دلفی فازی متوقف می‌شود. به این ترتیب با دو بار اجرای دلفی، اجماع خوبی میان خبرگان پدید آمده است.

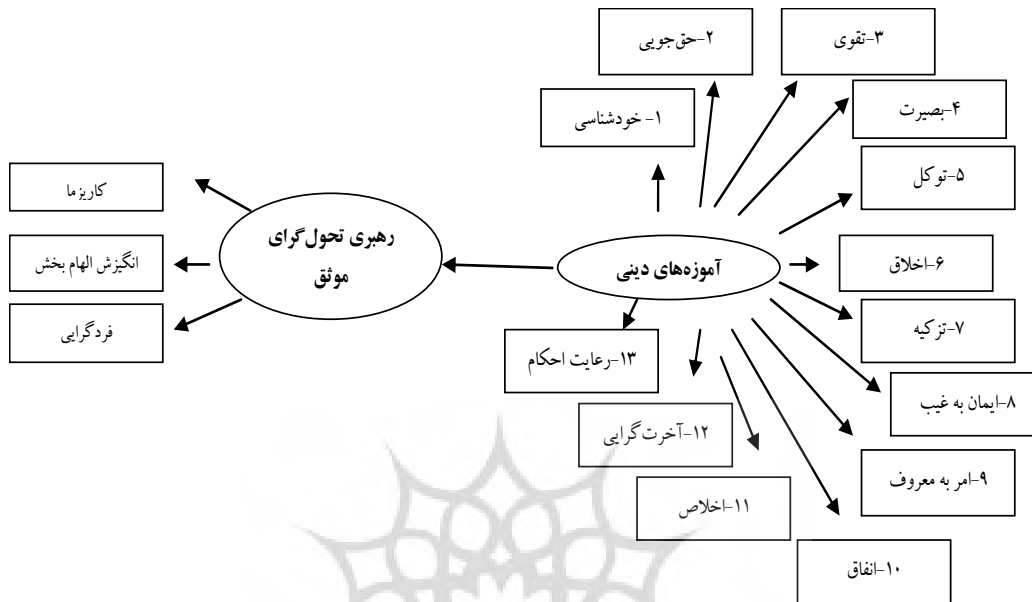
به این ترتیب هر ۱۳ مؤلفه به دست آمده از بررسی ادبیات تحقیق، از دیدگاه خبرگان به عنوان عوامل تأثیرگذار بر شکل‌گیری رهبری تحول‌گرای موثق شناخته شده و بر پایه تعداد افرادی که در مورد هر مؤلفه به تأثیر زیاد یا متوسط مؤلفه‌ها در هر بعد رأی داده‌اند

می توان نوعی رتبه بندی از آموزه های دینی تأثیرگذار در شکل گیری رهبری تحول گرای موثق در نظر گرفت که به صورت زیر می باشد:

رتبه	آموزه های دینی مؤثر در شکل گیری رهبری تحول گرای موثق	کم	متوسط	زیاد
۱	ایمان به غیب	۲	۷	۲۷
۲	رعایت احکام (اقامه نماز)	۹	۱۰	۱۷
۳	تزکیه نفس	۳/۵	۶	۲۸
۴	اخلاق دینی و توجه به ارزش ها	۴	۳	۲۹
۵	توکل بر خدا	۲/۵	۴	۲۹/۵
۶	انفاق	۶	۳/۵	۲۷
۷	تقوی الهی	۳	۲/۵	۳۰/۵
۸	اخلاص در عمل	۴/۵	۵/۵	۲۵/۵
۹	بصیرت ناشی از معنویت	۲/۵	۳/۵	۳۰
۱۰	امر به معروف و نهی از منکر	۳	۶	۲۷
۱۱	روح حق جویی و عدم تبعیض	۰/۵	۲	۳۳/۵
۱۲	آخرت گرایی	۵	۷	۲۴
۱۳	خودشناسی و خودآگاهی	۰	۲	۳۴

### نتیجه گیری

در این مقاله با در نظر گرفتن ادبیات مربوط به رهبری و نیز متون دینی اسلام، آموزه های دینی مؤثر در شکل گیری رهبری تحول گرای موثق مورد جستجو قرار گرفت. پس از استخراج ۱۳ عامل از منابع یاد شده، با استفاده از تکنیک دلفی فازی نظر خبرگان در این زمینه نیز بررسی و در نهایت اجماع نظری در این زمینه حاصل شد. به این ترتیب مهم ترین مؤلفه «خودشناسی و خودآگاهی»، بعد از آن به ترتیب مؤلفه های «روح حق جویی و عدم تبعیض»، «تقوی الهی»، «بصیرت ناشی از معنویت»، «توکل»، «اخلاق دینی و توجه به ارزش ها»، «تزکیه نفس»، «ایمان به غیب»، «امر به معروف و نهی از منکر»، «انفاق»، «اخلاص در عمل»، «آخرت گرایی»، و در نهایت «رعایت احکام» قرار می گیرند.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

بر اساس نتایج به دست آمده، رهبری تحول‌گرا نیازمند خودسازی و تقویت روحیه حقیقت‌طلبی و رعایت تقوی، کسب بصیرت ناشی از معنویت، توکل الهی و سایر آموزه‌های دینی اشاره شده در این بحث می‌باشد تا بتواند مورد اعتماد واقع شده و سعادت و رستگاری پیروان را به ارمغان آورد. این رهبری تنها در سایه اعتقادات مذهبی و الهی حاصل می‌شود. در این تعبیر نگاه معنوی، عدالت و خودسازی و رشد انسان را در بر داشته و نیت خالص را برای فرد به ارمغان می‌آورد که در نتیجه آن محبت مردم در دل رهبر جای گرفته و خدمت به آنان را چون عبادت محسوب می‌کند. بر این اساس می‌توان ادعا نمود که آنچه موجب تسخیر قلوب پیروان گشته و دلها را با رهبر هماهنگ و همسو نموده و منشاء تحول می‌گردد، تعالی روحی و معنوی رهبر می‌باشد. همچنان که Bass (2004) بر این مبنا امام خمینی را شاهد و مثالی از مفهوم رهبری تحول‌گرای مونتق معرفی نمود. به عنوان ادامه این پژوهش پیشنهاد می‌شود امکان دسته‌بندی این ۱۳ عامل در نظر گرفته شده را به ۲ یا ۳ فاکتور کلی مورد بررسی قرار داده و سپس مدل مفهومی به دست آمده را با استفاده از تحلیل‌های معادلات ساختاری و تحلیل مسیر، عملیاتی نمود.

## منابع فارسی

- ۱- اصغرپور، م.ج. (۱۳۸۲)، تصمیم گیری گروهی و نظریه بازی با رویکردی به پژوهش عملیاتی، انتشارات دانشگاه تهران، تهران.
- ۲- جوادی آملی، (۱۳۸۸)، تفسیر قرآن کریم، انتشارات جامعه القرآن، مرکز نشر اسراء، چاپ دوم، قم.
- ۳- رستگار، طاهره، (۱۳۸۳)، ارزیابی خدمات آموزشی، انتشارات مدرسه، تهران.
- ۴- رضائیان، علی (۱۳۸۵) مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت تهران.
- ۵- عادل، آذر؛ فرجی، حجت، (۱۳۸۱)، علم مدیریت فازی، چاپ اول، انتشارات جامعه نشر، تهران.
- ۶- علاقه بند، علی، (۱۳۸۳)، اصول مدیریت آموزشی، انتشارات دانشگاه پیام نور، تهران.
- ۷- غضنفری، علی؛ (۱۳۸۸)، ما و ابلیس، انتشارات نیلوفرانه، تهران. صفحات ۱۱۳-۱۱۴.
- ۸- فرهنگ، علی اکبر؛ خادمی، مهدی و صفرزاده، حسین، (۱۳۸۶)، تئوریها رفتار سازمانی، انتشارات رسا تهران.
- ۹- نصری، عبدالله، (۱۳۸۳)؛ حاصل عمر سیری در اندیشه های استاد مطهری، دفتر نشر فرهنگ اسلامی، تهران، صفحات ۴۴۶-۴۳۴.
- ۱۰- مطهری، علی، (۱۳۵۴)؛ امدادهای غیبی، انتشارات صدرا، تهران، صفحات ۱۱۵-۱۰۹.
- ۱۱- مطهری، علی، (۱۳۵۶)؛ دیباچه رهبری، انتشارات صدرا، تهران، ص ۴۸.
- ۱۲- مطهری، علی، (۱۳۷۷)؛ سیره نبوی، انتشارات صدرا، تهران، ص ۷۵.
- ۱۳- مطهری، علی، (۱۳۹۰)؛ جاذبه و دافعه علی، انتشارات صدرا، چاپ هفتاد و هفتم، ص ۶۱-۶۲.
- ۱۴- الهی، عزت السادات؛ (۱۳۷۵)، خداوند پیروزی پیامبر اسلام را تضمین کرده است، مجموعه راهی به سوی حق، انتشارات دانشگاه علم و صنعت ایران، ص ۱۵.
- ۱۵- ترکمنی، محمد، (۱۳۸۹)؛ طراحی و تبیین مدل رهبری برای مدیران کشور بر اساس مبانی اسلام با تاکید بر سیره فردی و مدیریتی امام خمینی(ره)، رساله دکتری رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، ص ۹۵.
- ۱۶- سید نقوی، امیر علی، جعفری فرسانی، جواد، (۱۳۸۹)، رابطه بین کیفیت ادراک شده شیوه رهبری تحول گرا و رفتار شهروندی سازمانی اعضا، مجله تحقیقات و برنامه ریزی تحصیلات تکمیلی، ۱۶(۲)، ص ۱۱۵-۱۲۶.
- ۱۷- قوامی، سید صمصام الدین، (۱۳۸۹)؛ رهبری در فرهنگ اسلامی از دیدگاه شهید مطهری، فصلنامه حکومت اسلامی، شماره ۳۱.

۱۸-منتظر، غلام علی و جعفری، نیلوفر، (۱۳۸۷)، استفاده از تکنیک دلفی فازی برای مشخص کردن سیاست های مالیاتی کشور، مجله پژوهش های اقتصادی، سال هشتم، شماره ۱، ص ۹۱-۱۱۸.

۱۹-موغلی، علیرضا(۱۳۸۲)؛ طراحی الگوی رهبری تحول آفرین در سازمانهای اداری ایران، مجله دانش مدیریت، شماره ۶۲، ۱۰۰ - ۷۷

۲۰-یعقوبی، نورمحمد؛ مقدمی، مجید و کیاخواه، عالمه، (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین رهبری تحول گرا رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، مجله پژوهش مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۵.

### منابع انگلیسی

- 1-Bass, B.M. & Avolio, B.J. (Eds.). (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- 2-Bass, B.M. (1998). Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact. Mahwah, NJ: Erlbaum
- 3-Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H., & Gustafson, D. H. (1975). Group techniques for program planning. Glenview, IL: Scott, Foresman, and Co.
- 4-Barling, J. Slater, F. & Kelloway, E. K (2000) Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study Leadership and Organization Development Journal, 21 , 157 – 161
- 5-Bass, B.M., 1985, Transformational Leadership Theory,[online], 25 June 2012, available at: <http://www.leadership-central.com/bass-transformational-leadership-theory.html#ixzz1tSJpxge1>
- 6-Bass, B.M., Steidlmeier, P., (1999) ‘Ethics, Character, and, Authentic Transformational Leadership Behavior’, The Leadership Quarterly, 10(2), 181-217.
- 7-Bass, B. M & Avolio, B. J., (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the influence of transformational leadership. The Leadership Quarterly, 6, 199-218
- 8-Higgs, M. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century? Leadership and Organization Development Journal, Vol. 24, No. 5, PP: 273-284
- 9-Neal, J. & Biberman, J. (2003) ‘Introduction: the learning edge in research on spirituality’, Journal of organizational change management, Vol.16, Iss. 4, 363.



- 10-Price, T.L., (2003), "The ethics of authentic transformational leadership", *The Leadership Quarterly* 14 (2003) 67-81.
- 11-Rowold, J. & Heinitz, K., (2007), "Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS", *The Leadership Quarterly* 18 (2007) 121-133.
- 12-Simola, S.K., Barling, C., Turner, N. (2010), "Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care" *The Leadership Quarterly* 21 (2010) 179-188.
- 13-Sivanathan, N. And Fekken, G. C. (2002). Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 23, No. 4, PP: 198-204
- 14-Sun, P.Y. & Anderson, M.H. (2011), "Civic capacity: Building on transformational leadership to explain successful integrative public leadership, *The Leadership Quarterly*. In Press.
- 15-Wright, B.A. & Pandey, S.K., (2009)," Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter?" *Journal of Public Administration Research and Theory*, pp. 75-89. DOI:10.1093/jopart/mup003.
- 16-Zhu, W., Avolio, B.J., Riggio, R.E., & Socik, J.J., (2011) "The effect of authentic transformational leadership on follower and Group Ethics.", *The Leadership Quarterly* 22 (2011) 801-817.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی