

## تفاوت‌های سبک‌های رهبری تحول‌گرا با تعامل‌گرا در مدیریت دولتی

حسن تیبانیان<sup>۱</sup>، حکیمه عبدالله زاده<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دکتری مدیریت (تحقیق در عملیات) - استاد دانشگاه سمنان (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی - توسعه منابع انسانی، دانشگاه پیام نور سمنان، سمنان، ایران

### چکیده

مدیریت دانش موتور جدیدی است که می‌تواند شکاف‌ها و فاصله‌ها را بردارد. موسسات آموزشی بهره‌ور از مدیریت دانش، غنای دانش علمی خود را به درجه بالاتری از کیفیت، ابداع و کارایی می‌رسانند به نظر می‌رسد رهبران با استفاده از یافته‌های رهبری جدید و اتخاذ سبک‌های رهبری منطبق با علم امروز می‌توانند مدیریت را گسترش دهند. در این ارتباط یکی از جدیدترین نظریه‌های سبک رهبری، سبک رهبری تحول‌گرا تعامل‌گرا است که نسبتاً از جامعیت بیشتری برخوردار است. سبک رهبری تحول‌گرا از سبک‌های نوین و جدید رهبری است که جزء تئوری‌های نئوکاریزماتیک قرار می‌گیرد و به همین دلیل مورد توجه محققان و پژوهشگران بسیاری واقع شده است. سازمان‌های امروزی نمی‌توانند روند و سرعت تغییرات را متوقف سازند، بلکه تنها می‌توانند تردیدها، نوسانات و بی‌ثباتی‌ها را به فرصت‌هایی برای آموختن، تطابق و هم‌خوانی مطلوب تبدیل کنند. جهت مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر، نیاز به افرادی در نقش رهبر به شدت احساس می‌شود. جهان نیازمند رهبرانی تحول‌گرا خواهد بود. رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا به عنوان یکی از پارادایم‌های رهبری در روان‌شناسی سازمانی است که مورد تحقیق گسترده‌ای رضایت‌زیردستان قرار گرفته است. (ضیایی و همکاران؛ ۱۳۸۹: ۱۵-۱۴) در پژوهش حاضر پس از بیان پیشینه و تعاریف رهبری تحول‌گرا، تفاوت‌های سبک‌های رهبری تحول‌گرا با تعامل‌گرا و تأثیرات این رهبری را در سازمان‌ها بررسی نماییم.

**واژه‌های کلیدی:** سبک رهبری، نظریه رهبری تحول‌گرا، نظریه رهبری تعامل‌گرا

## مقدمه

عصر حاضر عصر تغییر و تحولات شدید و شتابنده نام گرفته است. سازمان های مختلف نیز در مسیر تند باد این تغییرات قرار گرفته و ناگزیر و به موازات تغییرات سخت افزاری نیروی انسانی و نرم افزارهای خود را نیز به روز نمایند. در این رهگذر نیز در شیوه های نوین مدیریت و رهبری سازمان امری است اجتناب ناپذیر، چرا که شیوه های سنتی مدیریت و رهبری در شرایط تحول و پویای امروزی فاقد اثربخشی لازم است (جاودانی ۱۳۸۱: ۱۳). اهمیت موضوع رهبری در سازمان ها باعث شده که اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف ویژگی ها و خصوصیات رهبران موفق در سازمان ها برآیند و همواره در تلاش باشند تا مشخصات رهبر موفق را در سازمان ذکر کنند. در پی این تلاش ها در دهه های اخیر مکاتبات و نظریات متعددی در زمینه رهبری شکل گرفته و به جامعه علمی معرفی شده است. نقش و وظیفه رهبری برای مدیریت سازمان ها چه دولتی و چه خصوصی بیشترین مطالعه را در رشته های علوم اجتماعی به خود اختصاص داده است، ولی با این حال کم تر توسط مدیران و دست اندر کاران سازمانی به خوبی درک شده است (بنیس و همکاران، ۲۰۰۲).

نظریه رهبری تحول گرا و تعامل گرا ریشه در کارهای برنز دارد. برنز، زندگی رهبران سیاسی و اجتماعی که تحول زیادی در ملت ها، جوامع و گروه ها ایجاد کرده بودند را بررسی کرد. برنز نتیجه گیری کرد که رهبران از دو مجموعه تحول گرا و تعامل گرا رفتارهای متفاوت برای تأثیرگذاری بر پیروان خود استفاده می کنند. برنز رهبری تحول گرا را به عنوان انگیزاننده افراد برای جذب آرمان های بالا و ارزش های اخلاقی تعریف کرد (حقیقی فرد و همکاران، ۱۳۸۹). رهبری تحول گرا به نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب به فکر و ملاحظات فردی اشاره دارد (Bass, ۱۹۹۹) حال آنکه وی رهبری تعامل گرا را به عنوان یک فرآیند مبادله اجتماعی در نظر گرفت، در جایی که رهبران برای افزایش عملکرد کارکنان خود به پاداش و تنبیه متکی هستند (حقیقی فرد و همکاران، ۱۳۸۹).

## پیشینه

نظریه رهبری تحول گرا و تعامل گرا ریشه در کارهای برنز دارد. برنز، زندگی رهبران سیاسی و اجتماعی که تحول زیادی در ملت ها، جوامع و گروه ها ایجاد کرده بودند را بررسی کرد. برنز نتیجه گیری کرد که رهبران از دو مجموعه تحول گرا و تعامل گرا رفتارهای متفاوت برای تأثیرگذاری بر پیروان خود استفاده می کنند:

**الف) رهبری تعامل گرا**

برنز، رهبری تعامل گرا را به عنوان یک فرایند مبادله اجتماعی در نظر گرفت، در جایی که رهبران برای افزایش عملکرد کارکنان خود به پاداش و تنبیه سازمان متکی هستند. رهبران تعامل گرا پیروان خود را در جهت اهداف و نقش های تثبیت شده مورد نیاز هدایت کرده و برای انگیزش دادن به آن ها به پاداش و تنبیه سازمانی متکی هستند. علاوه بر این، آن ها بر تکالیف، استانداردهای کاری و اهداف وظیفه محور تأکید دارند. رهبری تعامل گرا شامل مبادله منابع سازمانی و پاداش اقدام و عملکرد می باشد. رهبران تعامل گرا یک مبادله اقتصادی و هزینه - منفعت را با پیروان دنبال می کنند. در این رابطه، نیازهای مادی و روانی در عوض عملکرد کاری مورد انتظار، برآورده می شود. برنز (۱۹۷۸) بیان می کند که رهبری تعامل گرا محدود به دامنه است چون منابع کمیاب هستند و قدرت، پراکنده است. بنابراین اختیار عمل رهبر محدود است. (Duckett & Macfarlane, ۲۰۰۳).

**ب) رهبری تحول گرا:**

برنز، رهبری تحول گرا را به عنوان انگیزش دادن به پیروان با جذاب کردن آرمان های بالاتر و ارزش های اخلاقی تعریف کرد. از آن جایی که رهبران تحول گرا دید روشنی نسبت به آینده دارند، آن ها به دنبال ایجاد تغییرات و پیشبرد سازمان در جهتی هستند که تصورات خود را تحقق بخشند.

(باس و آوولیو، ۱۹۹۳) رهبری تحول گرا را به عنوان رهبری تعریف کرده اند که هنگامی اتفاق می افتد که رهبر علاقه ای را میان همکاران و پیروان خود بر می انگیزد که کار خود را از یک دیدگاه جدید نگاه کنند. رهبر تحول گرا یک آگاهی از رسالت یا بینش سازمان ایجاد می کند و همکاران و پیروان را برای سطوح بالاتر توانایی و پتانسیل توسعه می دهد. علاوه بر این، رهبر تحول گرا همکاران و پیروان را تحریک می کند که فراسوی منافع خود، به منافع، توجه کنند که به گروه نفع برساند (Duckett & Macfarlane, ۲۰۰۳).

**تعریف سبک رهبری**

سبک رهبری که مدیر ضمن کار از آن استفاده می کند، به عنوان یکی از مهمترین عناصر وضعیت رهبری یا مدیریت بیان شده است. منظور از سبک آن نیست که چگونه مدیر یا رهبر در وضعیت معینی رفتار کند، بلکه مقصود آن است که چگونه دیگران به ویژه زیردستانش رفتار وی را درک می کنند. سبک رهبری، به عنوان الگوهای رفتاری پایدار فرد به صورتی که به وسیله دیگران ملاحظه می شود تعریف شده است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰)

همچنین سبک رهبری تلفیق مهارت های فنی ، عاطفی و شخصیتی دانسته شده است که از یک فرد سر می زند (یونگ و سوسیک ، ۲۰۰۲)

### تعاریف رهبری :

برای رهبری ، تعاریف متعددی از صاحب نظران ارائه گردیده است که بشرح زیر می باشد :

- ✓ رهبری ، عبارت است از توانایی در اعمال نفوذ با اثر گذاشتن در یک گروه که در جهت تأمین هدفهاست (رابینز، ۱۹۹۱ ص ۵۹۲)
- ✓ رهبری عبارت است از عمل تاثیرگذاری بر افراد بطوریکه از روی میل و علاقه برای هدفهای گروهی تلاش می کنند (جرج تری ، ۱۹۰۰ ص ۶۹۲)
- ✓ رهبری به یک معنا ایجاد انگیزش است (شاین، ۱۹۸۲ ص ۱۰۲)
- ✓ رهبری در قدرت ترغیب دیگران در تعقیب مشتاقانه هدفهای معین خلاصه می شود (دیویس و نیواستروم ۱۹۸۵، ص ۱۵۶۸)
- ✓ رهبری فرایند ترغیب دیگران به اقدام در جهت هدفی مشترک است (لاک، ۱۹۹۱ : ۲)
- ✓ رهبری فرایند کارگزینی رفتار دیگران است ، به جانب دستیابی به هدفهای معین (سرتو ، ۱۹۸۹، ص ۳۵۱).
- ✓ رهبری ، نفوذ در افراد است ، به منظور همراه کردن آن ها برای رسیدن به یک مقصود مشترک (Koonts & Donnel , 1959).
- ✓ رهبری توانایی اثر گذاشتن بر نگرش ها ، توانایی ها و باورهای کارکنان در جهت رسیدن به اهداف سازمانی است (۲۰۰۳، Duckett & Macfarlane).
- ✓ رهبری یک فرایند نفوذ است که بوسیله آن کردار یک فرد سبب تغییر رفتار و نظرات دیگران می شود که این نفوذ باید مشروعیت داشته باشد و تغییر و همسویی با اهداف فرد پدید آید (Decotlis، ۱۹۷۹).
- ✓ رهبری ، تاثیرگذاری بر افراد است برای وادار کردن آن برای کوشش دلخواه به سوی اهداف گروه (Terry، ۱۹۶۰).

مروری بر نوشته ها روشن می کند بسیاری از نویسندگان مدیریت توافق دارند که رهبری عبارت است از فرآیند نفوذ و فعالیت های فرد یا گروه به منظور کوشش برای رسیدن به هدفی در موقعیتی مشخص (Hersy & Blanchard, 1969)

در تعاریف مدرن، رهبری عبارت است از فرآیند نفوذ در دیگران و برانگیختن آنان برای همکاری با یکدیگر در جهت تحقق اهداف سازمانی. بسیاری از مدیران رهبرند و بسیاری از رهبران مدیر. توانایی تاثیر گذاری مدیران بر مبنای اخروسمی است که از پست سازمانی آنها ناشی شده است اما رهبران بر عملکرد دیگران تاثیرگذارند، بدون اینکه قدرت تأثیر قدرت تأثیرگذاری آنان از اختیار رسمی ناشی شده باشد در این تعاریف خصوصیتی مانند هوش، بلوغ اجتماعی، وسعت دید و انگیزه های توفقی طلبی و نیل به اهداف و انسان گرایی را به رهبران نسبت می دهند. سبک رهبری رفتاری است که رهبر هنگامی که اعضای سازمان را در جهتی مناسب هدایت می کند از خود بروز می دهد. رفتار رهبران هنگام رهبری دو بعد اصلی دارد یک بعد آن توجه به وظیفه است و بعد دیگر آن توجه به انسان است (مهاجری، پاریزی ۱۳۷۶)

### سبک رهبری تحول گرا و عمل گرا

پژوهش های متعددی در حیطه سبک رهبری انجام شده است که پژوهش در باب دو سبک رهبری تحول آفرین و تعامل گرا الگوی غالب تحقیقات در حیطه رهبری در دو دهه گذشته بوده است (جونگ و سوسیک، ۲۰۰۲).

رهبری تحول گرا و تعامل گرا دو سبک رهبری هستند که مطالعات خوبی درباره آنها صورت گرفته است. هر دو مرزهای فرهنگی و سازمانی را گسترده ساخته و می توان آنها را به طرق مختلف ارزیابی کرد. یک رهبر می تواند درجه متفاوتی از رهبری تحول گرا و تعامل گرا را به نمایش بگذارد. این سبک ها انحصاری نبوده و در صورتی که ترکیب این دو سبک به وجود آید رهبری کارآمدتری به وجود خواهد آمد (Gregory, 2006)

رهبری تحول گرا فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروهها برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل است رهبران تحول گرا از طریق گفتار و کردار شان کل سازمان را متحول می کنند و نفوذ فرا دولتی در میان پیروانشان دارند. این نوع رهبری زمانی تحقق می یابد که رهبران علایق پیروانشان را به کار افزایش می دهند. آنان را از اهداف و مأموریت، آگاه می سازند و تشویق شان می کند که فراتر از منافع

فردی بیاندیشند. این نوع رهبری براساس نفوذ آرمانی، ترغیب ذاتی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی تحقق می یابد (موغلی، ۱۳۸۲).

رهبری تحول گرا را چنین توصیف می کنند: رهبری تحول گرا وقتی تحقق می یابد که یک رهبر پیروان را برای بینش مشترک بر می انگیزد، آنها را در رسیدن به چشم انداز تشویق می کند و منابع لازم برای رشد پتانسیل شخصی آنها را فراهم می کند. رهبران همانطور که بر نیازهای پیروانشان برای رشد تاکید دارند به عنوان یک مدل، خوش بینی ایجاد کرده و تعهدات را بیشتر می کنند (انصاری و ارسطو، ۱۳۸۵).

رهبران تحول گرا رهبرانی هستند که پیروان خود را الهام بخشیده و قادرند به آنها روحیه بدهند و در مسیری هدایت شان کنند که منافع سازمان تأمین شود و نیز این افراد می توانند باعث شوند که زیردستان با روحیه ای بسیار بالا عمل نموده و اثری عمیق بر سازمان بگذارند. این رهبران به نیازها و جنبه های پیشرفت و ترقی زیردستان نیز توجه خاص نموده و بر دانش و آگاهی آنها می افزایند و آنها را به نحوی هدایت می نمایند که از دیدگاهی جدید به مسائل، در سایه تحریک در آنها ایجاد انگیزه و تشویق شوند تا از جان خود مایه گذاشته و در جهت محقق هدف های سازمان از هیچ کوششی دریغ نورزند (رابینز، ۱۳۷۷).

رهبری تحول گرا مشابه رهبری کاریزماتیک یا رهبری ایده آل است. رهبران تحول گرا الهام بخش و ایجاد کننده انگیزه در پیروان بوده و ایجاد انگیزه در پیروان به طریقی انجام می شود که فراتر از تبادلات و تشویق ها باشد رهبری تحول گرا به خوبی می تواند در روابط نظارتی بسته، در مقایسه با روابط محیطی تر ف عملکرد بهتری داشته باشد. رهبری تحول گرا، توانایی الهام بخشی و انگیزشی در پیروان، به منظور دست یابی به نیازهایی است که بیشتر از آن چیزی است که برنامه ریزی شده است و برای پاداش درونی است. رهبری تحول گرا درباورها و ارزش ها و اهداف زیر دستان خود نفوذ کرده و با تحریک ذهنی، بر تغییرات ادراکی آن ها، برای نوآوری و افزایش انگیزش اثر می گذارند. رهبری تحول گرا باعث افایش انگیزه ذاتی پیروانش شده و این کار را از طریق میان ارزش و اهمیت دادن به اهداف انجام می دهد (Gregory, ۲۰۰۶).

در این رهبری تحول گرا افراد می توانند بر همتایان و مافوق ها و یا زیر دستان اثرگذاری داشته باشند. این نوع رهبری می تواند در فعالیت های روزمره مردم عادی نیز اتفاق بیافتد ولی این امر عادی و رایج نیست. فرایند رهبری تحول گرا ریشه در ارزش ما و عقاید شخصی دارد. ولی در این فرآیند، دیگر کالایی میان مافوق و زیردستان رد و بدل نمی شود. چنین رهبرانی از عمیق ترین ارزشهای شخصی خود (همانند عدالت، انصاف، صداقت و شرافت)

الهام می گیرند که برنز از این ارزشها به عنوان ارزشهای نهایی یاد می کند . ارزشهای نهایی به گونه ای هستند که بر آنها نمی توان چانه زنی کرد یا مبادله ای انجام داد (امیرکبیری و خدایاری و همکاران ۱۳۸۵: ۱۲۲).

نظریه رهبری تحول آفرین توسط برنز به عنوان یک الگوی جدید رهبری که توجه بیشتری به شروع تغییرات در بین زیردستان دارد و ارزشهای شخصی زیردستان و فرهنگ سازمانی و گروهی را متحول می کند وارد ادبیات رهبری شد (جونگ و سوسیک، ۲۰۰۲). برنز مشخص کرد که رهبران تحول گرا بوده و دیگران را با انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وای می دارند. (بیک زاده و فلسفی، ۱۳۸۸).

باس و اوولینو نظریه رهبری تحول آفرین برنز را توسعه دادند و کار آن ها نه تنها بر روی نظریات برنز بنا گردید بلکه آنها مبنایی برای بنیس و نانوس (۱۹۸۵) تیکی و دوانا (۱۹۸۶) و دیگران شد (موسی خانی و محمد نیا، ۱۳۸۵).

باس و اوولینو در سال (۱۹۸۵) مدلی را ارائه کردند که برای موقعیت های ثابت و متحول سازمانی به ترتیب رهبری عمل گرا و تحول گرا را تجویز می کرد. پس مدل را گسترش داده و ابعاد این ۲ سبک رهبری را مشخص کردند و در ادامه پژوهش های خود پرسش نامه چند عاملی رهبری را ارائه کردند. در مدل ارائه شده توسط باس و اوولینو ابعاد رهبری تحول گرا شامل نفوذ آرمانی ، ترغیب ذهنی انگیزش الهام بخش ملاحظات فردی و ابعاد رهبری عمل گرا یا تعامل گرا عبارت است از پاداش های اقتضایی مدیریت بر مبنای استثناء (Higgs , 2003).

جدول (شماره ۱) به طور خلاصه نشان دهنده سیر تکامل نظریه های رهبری است ، در واقع این جدول مشخص کننده این مطلب است که نظریه ی رهبری تحول گرا یکی از جدیدترین نظریه هایی است که تا کنون در مورد رهبری شکل گرفته است.

(جدول شماره ۱) سیر تکامل نظریه های رهبری (سید جوادین ۱۳۸۵، ۱۵۲)

صاحب نظران	نظریه یا مدل	سال انتشار
تاننوم و اشمیت	پیوستار رفتار رهبری	۱۹۵۷
بلیک و موتن	شبکه مدیریت	۱۹۶۴
لیکرت	پیوستار رهبری	۱۹۶۷

۱۹۶۷	مدل اقتضایی	فیدلر
۱۹۶۷	سبک سه بعدی رهبری	ردین
۱۹۶۹	الگوی اقتضایی	وروم و یتین
۱۹۷۳	رهبری وضعیتی	هرسی و بلانچارد
۱۹۷۴	مسیر هدف	هاوس و میشل
۱۹۷۷	رهبری جاذبه مدار(فره متد)	هرس
۱۹۷۸	رهبری تحول آفرین	برنز
۱۹۷۸	جایگین برای رهبری	کروجریمر
۱۹۸۳	رهبری مبتنی بر آسیب شناسی	مک کال و لومبارد
۱۹۸۵	رهبری تحول آفرین	بس
۱۹۸۵	رهبری مبتنی بر لیاقت	بنیس - نانوس
۱۹۸۶	رهبری تحول آفرین	تی جی - دیوانا
۱۹۸۹	رهبری برتر	مانز
۱۹۸۹	رهبری ترکیبی	یاکی
۱۹۹۱	رهبری اصولی	کاوی
۱۹۹۴	رهبری بصیر	جانسون
۱۹۹۵	رهبری تحول آفرین	پانسی گرو
۱۹۹۶-۱۹۹۹	رهبری تحول آفرین	بس و آوولیو



انتشار مقالات معتبر	رهبری تحول آفرین	۲۰۰۹-۲۰۰۰
---------------------	------------------	-----------

### نظریه رهبری تحول گرای بس ( ۱۹۹۹ - ۱۹۸۵ ):

بس با استناد به یافته های برنز، مفهوم توسعه یافته تری از رهبری تحول گرا را ارائه کرد. بس رهبر تحول گرا را کسی می داند که آگاهی و علاقه را در گروه یا سازمان رواج می دهد، اطمینان از افراد و گروه افزایش داده و برای جلب نظر زیردستان به موفقیت و رشد نسبت به موجودیت می کوشند تا زیردستان بیشتر به موفقیت و رشد جلب کنند تا موجودیت (انصاری و ارسطو ۱۳۸۵، ۵) بس بر این نظر بود که رهبران تحول گرا از توجه به نیازهای موجود و پیش پا افتاده پیروان پا فراتر می نهند و همواره سعی می کنند تا با نفوذ به عمق باور افراد، ساختار سلسله مراتب نیازهای پیروان را به گونه ای دستخوش دگرگونی و تحول قرار دهند که به هرچه فعال تر شدن نیازهای برتر بیانجامد و موجبات تکاپو و درخشش عملکرد آنان را فراهم سازد. بس در تالیفات بعدی خود، جوهره مفهومی رهبری تحول گرا را چنین توصیف می کند: «رهبری تحول گرا به عملکرد رهبری اطلاق می شود که درصدد است از طریق نفوذ آرمانی الهام بخشی، تحریک فرهیختگی و حمایت های توسعه گرایانه، پیروان را در مداری فراتر از منابع زودگذر شخصی به حرکت وادارد.

در این راستا، دو عامل نفوذ آرمانی و الهام بخشی، زمانی ظهور خواهند یافت که رهبر بتواند چشم انداز نویدبخشی از آینده ترسیم کند، روش رسیدن به این چشم انداز آرمانی را مشخص کند، الگوی هدایت گری را به دیگران ارائه دهد، استاندارد های بالایی را برای دیگران تعریف کند و سرانجام عزم جزم و اطمینان راسخ خود را به نمایش گذارد. تحریک فرهیختگی پیروان زمانی حاصل می شود که رهبر، آنان را برای رسیدن به ابتکار عمل ها و خلاقیت های سازنده یاری دهد. حمایت توسعه گرایانه زمانی به متصف ظهور می رسد که رهبر توجه کافی به مراتب نیاز پیروان به منظور دستیابی به رشد بیشتر مبذول دارد و هیچ گونه راهنمایی و حمایت در این خصوص دریغ نورزد. براین اساس، رهبر تکالیفی را برعهده پیروان می گذارد که از جهات گوناگون متضمن رشد آنها باشد. وی با صراحت به این نکته تاکید دارد که آرمانی جزء لازم از رهبری تحول گرا است، اما به تنهایی نمی تواند فرآیند رهبری تحول گرا را شامل شود مراتب تحول گرایی را می توان بر حسب تأثیری که هر رهبر بر پیروان برجای می نهد مورد اندازه گیری قرار داد (نجفی ۱۳۸۰، ۲۹۵ - ۲۹۳).

پس در ادامه تحقیقات خود درباره ی رهبری تحول گرا پرسشنامه ای را تحت عنوان پرسشنامه رهبری چند عاملی به کار گرفت. این پرسشنامه علاوه بر ارزیابی رهبران از رویکرد تحول گرایی به سنجش رهبری از دیدگاه عملگرا و مداخله گر نیز می پرداخت. در طول دهه گذشته که پرسشنامه رهبری چند عاملی به طور مداوم در حال تغییر بود. بس و همکارش اوولپو جدیدترین ویرایش آن را در سال ۲۰۰۰ تنظیم کردند. این پرسشنامه که به عنوان نظریه رهبری تحول گرای بس و اوولپو مطرح شد ، براساس پنج بنیان با اصول کلی زیر استوار شده است (بیک زاده و فلسفی، ۱۳۸۸، ۹).

### الف) ویژگی آرمانی

این شاخص شامل موارد زیر می شود :

- القای افتخار و غرور به اعضا برای همکاری و مشارکت با دیگران
- صرف نظر کردن از تمایلات فردی به خاطر گروه
- عمل به شیوه ای که احترام دیگران را برانگیزد
- نشان دادن احساس قدرت و شایستگی
- فداکاری منافع شخصی به خاطر منافع دیگران
- اطمینان خاطر دادن از برطرف شدن موانع به دیگران

### ب) رفتارهای آرمانی

این شاخص شامل موارد زیر می شود :

- صحبت کردن در مورد مهمترین ارزش ها و اعتقاداتشان
- تصریح در اهمیت داشتن یک احساس قوی نسبت به هدف
- توجه به منافع معنوی و اخلاقی و تصمیمات
- گفتگو درباره اهمیت اعتماد نسبت به یکدیگر

**ج) ترغیب ذهنی**

ترغیب ذهنی عبارت است از برانگیختن پیروان به وسیله رهبر به منظور کشف راه حل های جدید و تفکر مجدد در مورد ح مشکلات سازمانی توسط پیروان. در واقع رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می کند که دوباره در مورد کاری که انجام می دهند، کوشش و تلاش نمایند و در مورد چیزی که می تواند انجام یابد، دوباره تفکر کنند.

**د) انگیزش الهام بخش**

انگیزش الهام بخش عبارت است از برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان که با توسل به احساسات زیردستان صورت می پذیرد. تاکید انگیزش الهام بخش بر احساسات و انگیزه های درونی است نه بر تبادلات بین رهبر و پیرو.

**م) ملاحظات فردی**

رهبران تحول گرا توجه ویژه ای به نیازهای هر پیرو به عنوان رفتار مربی یا استاد برای دستیابی به موفقیت یا رشد دارند. پیروان رشد یافته به صورت پیاپی سطوح توانمندی های بالقوه شان را بالاتر می برند فرصت های جدید یادگیری به همراه یک جو حمایت کننده از رشد و پیشرفت ایجاد می شود

**رهبری بی قید و بند:**

مدیریت بی قید و بند به فقدان رهبری بر می گردد. رهبران بی قید و بند در رابطه با رهبری هیچ نوع فعالیتی انجام نمی دهند و هنگامی که مسائل مهمی نیز مطرح می شود آن ها معمولاً مداخله ای انجام نمی دهند. علاوه بر این، آن ها نسبت به تصمیم گیری بی میل بوده و نمی خواهند که از اختیار خود استفاده کنند و لذا فعالیتهای خود را به تأخیر انداخته و مسئولیت های رهبری خود را نادیده می گیرند. آن ها معمولاً برای پیروان جهت دهی خیلی کمی فراهم می کنند و تلاش کمی برای رضایت آن ها انجام می دهند و خود یا پیروانشان را رشد نمی دهند (Hoy & Miskel, 2008).

جدول شماره ۲ ویژگی های رهبری تحول گرا را از دیدگاه صاحب نظران مختلف نشان می دهد.

(جدول شماره ۲) ویژگی های رهبری تحول گرا

کرمهرون (۱۹۹۷)  (بیک زاد و فلسفی ۱۳۸۸ : ۹)	تعیین چشم انداز - کاریزما - استفاده از نمادها - توانا سازی - تهیج ذهنی - پایبندی به اصول
ادگارشاین (Boje ۲۰۰۰)	کانون توجه - فعالیت های هدفمند - مدلسازی رفتارهای مثبت - تاکید روی منابع انسانی
بنیس و نانوس (۱۹۸۵)  (سنجقی ۱۳۸۰ : ۲۹۸)	ایجاد چشم انداز مشترک - معنادادن از طریق ارتباطات - ایجاد اعتماد میان رهبر و پیرو - توسعه خویشتن
بس (۱۹۸۹)  (آغاز ۱۳۸۷ : ۴)	نفوذ آرمانی - انگیزش الهام بخش - ترغیب ذهنی - ملاحظات فردی
نادر و تاشمن (۱۹۸۹) (آغاز ۱۳۸۷ : ۴)	تعیین چشم انداز - انرژی بخشیدن - توانمندسازی - ساختار دهی - کنترل - پاداش دهی
تیککی و داوانا (۱۹۸۶)  (بیک زاد و فلسفی ۱۳۸۸ : ۷)	شناسایی نیاز برای تجدید حیات - ایجاد یک چشم انداز جدید - نهادینه ساختن تغییر
کوزش وپسنر (۱۹۸۷) (آغاز ۱۳۸۷ : ۴)	الهام بخشی در راستای یک چشم انداز مشترک - توانمند سازی دیگران برای اقدام - مدلسازی و عمل کردن به عنوان یک الگو - تسخیر قلوب
کانگر (۱۹۸۹) (آغاز ۱۳۸۷ : ۴)	آشکار کردن فرصت های بهره برداری نشده در موقعیت کنونی یا ابلاغ کردن چشم انداز - ایجاد اعتماد - نشان دادن وسایل رسیدن به چشم انداز

**نقاط ضعف و قوت سبک رهبری تحول گرا:****برخی از نقاط قوت عبارتند از :**

رهبری تحول گرا به طور گسترده ای از دیدگاه های مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است که شامل مطالعه ویژگی های رهبران و مدیر عاملان برجسته در سازمان های بزرگ و مشهور می باشد رویکرد تحول گرا دیدگاهی گسترده از رهبری ارائه می دهد که مطرح شده مقوله ای فراتر از دیدگاه های پیشین نسبت به رهبری می باشد . بسیاری از مدل های رهبری اساساً بر روی اینکه چنین رهبران پاداش هایی را برای رسیدن به اهداف با پیروان مبادله می کنند تاکید می نمایند اما دیدگاه رهبری تحول گرا دربرگیرنده توجه رهبران به نیازها و رشد پیروان نیز می باشد.

رهبری تحول گرا تاکید زیادی بر روی نیازها ، ارزش ها و روحیات پیروان دارد برنز بیان می دارد که رهبری تحول گرا شامل تلاش رهبران جهت ایجاد استاندارد های بالای مسئولیت اخلاقی در پیروان می باشد.

**بعضی از نقاط ضعف رهبری تحول گرا عبارتند از :**

رهبری تحول گرا به جای اینکه رهبری را رفتاری بداند که افراد بتوانند تعلیم ببینند رهبری را به عنوان یک حالت شخصی تصور می کنند.

ای تئوری فاقد شفافیت مفهومی است. از انجائیکه رهبری تحول گرا شامل طیف گسترده ای است که دربرگیرنده خلق چشم انداز ، انگیزه دادن ، ایجاد اعتماد ، عمل کردن به عنوان یک مهندس اجتماعی می باشد که ارائه تعریف دولتی از پارامترهای آن کار مشکلی است (house, 2001).

**سبک رهبری تعامل گرا**

رهبری تعامل گرا برگرفته از تئوری مبادله رهبر - عضو می باشد را اولین بار گرین ماگا در سال (۱۹۷۵) مطرح ساخته است . (افجه، ۱۳۸۵)

برای اولین بار برنز ( ۱۹۸۷ ) میان دو سبک رهبری تحول گرا و تعامل گرا تمایز قایل شد و رهبران عمل گرا را به عنوان افرادی معرفی کرد که با استفاده از پاداش دادن به پیروان به نوعی مبادر با پیروان پرداخته و موجب

عملکرد بهتر آنان خواهند شد وی دو سبک رهبری تحول گرا و تعامل گرا را در مقابل هم قرار داد ( ۲۰۰۳ Pearce & Cox. )

او بیان داشت که رهبری عملگرا هنگامی پیش می آید که رهبران وعده های اعطای پاداش ها و منابع به زیردستان را به دلیل داشتن توافق زیردستان با رهبران معاوضه می نمایند. (موسی خانی و محمد نیا، ۱۳۸۵، ۱۸۳) برنز معتقد است که رهبران عملگرا رابطه ای سودگرایانه (مبادله یک چیز برای چیز دیگر) دبا زیردستان دارند (جاودانی، ۱۳۸۱) آنها متناوب با سودی که از مبادله دو طرفه دریافت می کنند می توانند بر هم نفوذ داشته باشند. به عبارت دیگر رهبران آنچه را پیروان می خواهند به آنها می دهند و در مقابل انتظار دارند که پیروان به خواسته آنها جامعه عمل ببوشانند. در این مبادله دو طرف درگیر کاملاً به هم وابسته اند و به همدیگر کمک می کنند تا خواسته های یکدیگر را برآورده سازند (امیر کبیری و خدایاری و همکاران، ۱۳۸۵) برنز پیشنهاد می کند که رهبری عملگرا محدود به سلطه است زیرا مایع کمیاب هستند و قدرت پراکنده است (کوثر نشان و شهبازی و همکاران، ۱۳۸۸)

مطابق با نظر دفت رهبری عملگرا نیازهای پیروان را تشخیص می دهد، سپس فرآیند مبادله برای برآورده کردن آن نیازها را معین می کند. از مبادله عمل هم رهبر و هم پیرو سود می برند رهبری عملگرا بر مبنای توانایی و اقتدار بوروکراتیک بنا شده است و بر انجام دادن وظیفه متمرکز می شود و به دادن پاداش ها و اتخاذ تنبیهات متکی است (موسی خانی و محمدنیا، ۱۳۸۵)

رهبری عملگرا با مبادلات روزانه بین رهبران و زیردستان سروکار دارد و برای دستیابی به عملکرد عادی مورد توافق رهبران و زیر دستان اعمال می شود. رهبر عملگرا در چارچوب موجود عمل می کند. نقش های وظیفه ای را در جذب اهداف سازمان مشخص کرده با استفاده از مبادلات ذکر شده آن ها را تقویت می کند (موغلی، ۱۳۸۲) آنها زیردستان خود را به منظور اهداف تعیین شده بر می انگیزانند و به نیازهای پایه آن ها توجه دارند و در ازای تامین اهداف خاص با معیارهای عملکردی، به پیروان پاداش می دهند. رهبری عملگرا بیشتر ماهیت عملی داشته و بر برآورده کردن اهداف خاص تاکید می کند. رهبر این عملگرا عملکرد ضعیفی دارند و کمتر می توانند مشکلات را پیش بینی کرده و قبل از وقوع مشکل آن ها را برطرف نمایند. این سبک رهبری برای بسیاری از تشکیلات مناسب بوده و ممکن است از استاندارد های عملکردی حمایت بالقوه ای بعمل آورند اما این حمایت لزوماً راه را برای نوآوری هموار نمی سازد این سبک رهبری بیشتر برانگیزاننده بیرونی جهت انجام وظایف شغلی تاکید دارد (Gregory, 2006) رهبر عملگرا با فرهنگ سازمان به همانگونه که وجود دارد برخورد می کند و گروه و هویت

خود را به همانگونه که تعریف شده است می پذیرد. در این نوع رهبری رهبران در محیط موجود عمل کرده کارایی و قابل پیش بینی بودن را به تغییر و خلاقیت ترجیح می دهند (جعفری و آغاز، ۱۳۸۷، ۷۸). نظریه پردازان رهبری معتقدند رهبری عملگرا فقط تاثیراتی را که بین کار و دستمزد است مورد بررسی قرار می دهد که این باعث شکست در مفهوم بخشیدن به کار و کاهش خلاقیت کارکنان می شود رهبری پرفایده و با اثربخشی بیشتر باعث موفقیت طولانی مدت و بهبود عملکرد می شود که این همان رهبری تحول گرا است (پورسلطانی زرنندی، ۱۳۸۷، ۱۹۳).

مباین پایه های نظری این سبک رهبری، از تئوری انتظار (وروم، ۱۹۶۴) تئوری مسیر هدف (هاوس و میشل، ۱۹۷۴) تئوری برابری (آدامز، ۱۹۶۳)، (هومانز، ۱۹۸۵) و تئوری تقویت (لوتانز و کریتنر، ۱۹۸۵ اسکات و پودسکوف، ۱۹۸۲) نشات می گیرد (cox & pearce، ۲۰۰۳).

بس در سال ۱۹۸۵ پاداش و جریمه را به عنوان دو بعد اساسی رهبری عملگرا مطرح نمود وی معتقد است عامل پاداش اول مشروط است که شامل پاداش برای جبران عملکرد می باشد و عامل دوم مدیریت مبتنی بر استثنا است که این ایده متضمن اقدام اصلاحی رهبر در پاسخ به انحراف غیرقابل قبول در عملکرد زیردست می باشد.

#### الف) پاداش های مشروط

بر طبق عامل به پیروان به ازای تکمیل موفقیت آمیز اهداف یا مقاصد از پیش توافق شده پاداش داده می شود. پیروان توسط قول ها و پاداش های رهبران انگیزه می یابند یا توسط بازخورهای منفی تهدیدها و اقدام های انضباطی اصلاح می شوند. رهبران بررسی می نمایند که آیا پیروان آنچه را که بر سر انجام آن بین رهبر و پیرو توافق صورت گرفته بود انجام داده اند یا خیر. در رفتار پاداش های اقتضایی رهبران با پیروان درباره تبادل پاداش های صریح یا ضمنی یا تخصیص مطلوب منابع مشورت می کنند. پاداش های مشروط می تواند به چندین شکل باشد که شامل پرداخت ترفیع، احترام و ارتقای شان و مقام می گردد. تنبیهات مشروط نیز زمانی که انجام وظیفه رضایت بخش نیست به کار برده می شود. رهبرانی که از رفتارهای پاداش های مشروط استفاده می کنند نیازهای پیروان را شناسایی کرده و روشن می کنند چگونه این نیازها در تبادل با فعالیت های کاری کارکنان برآورده می شود (آغاز، ۱۳۸۷، ۵).

**ب) مدیریت مبتنی بر استثناء**

در این نوع رهبری، رهبر به صورت منفعلانه ای منتظر می ماند تا اشتباهی صورت بگیرد و سپس فعالیت اصلاحی را انجام دهد. معمولاً قبل از این که مشکلی پیش بیاید معمولاً کاری انجام نمی دهند. رهبرانی که از این سبک استفاده می کنند هیچ نوع مبادل های انجام نداده و از ابراز توافق یا ارائه هرگونه معیار به پیروان خود اجتناب می کنند. این رهبران هنگام بروز مشکل قادر به مداخله نبوده در نتیجه مشکل جدی تر می شود و در سازمان هایی که این گونه رهبران مدیریت آن را انجام می دهند مشکلات معمولاً مزمن می شود. (Hoy & Miskel, 2008).

مدیریت مبتنی بر استثناء به انتقادهای اصلاح کننده و بازخورد منفی اشاره می کند - مدیریت مبتنی بر استثناء دو شکل دارد فعال و منفعل، رهبری که از شکل فعال مدیریت بر مبنای استثناء استفاده می کند مراقب اشتباهات و تخلف از قوانین پیروان بوده و سپس اقدامات اصلاحی را انجام می دهد - رهبری که از نوع منفعل استفاده می کند تنها پس از اینکه استانداردها برآورده نشوند یا مشکلی بروز کرد مداخله می کند در اصل هر دو نوع مدیریت بر مبنای استثناء فعال و منفعل از الگوهای تقویت منفی استفاده می کند در حالیکه در پاداش های مشروط تاکید بیشتری بر استفاده از الگوهای تقویت مثبت است (آغاز، ۱۳۸۷).

**تفاوت های رهبری تحول گرا و تعامل گرا:**

به گفته دفت ، رهبری تحول گرا با رهبری عملگرا در چهار حوزه مهم متفاوت است (آغاز، ۱۳۸۷)

رهبران تحول گرا پیروان را توسعه داده و به آنها آزادی بیشتری جهت کنترل های رفتارهای خودشان می دهند.

رهبران تحول گرا توجه پیروان را از سطح نیازهای فیزیکی (مانند امنیت ) به سطح نیازهای روانشناختی (مانند احترام به خود و خوشکوفایی ) ارتقا می دهند .

رهبران تحول گرا پیروان را تشویق به فراتر از منافع خود به نفع گروه می کنند .

رهبران تحول گرا چشم انداز وضع آینده مطلوب را تصویر می کنند و افراد را جهت تحقق این چشم انداز تشویق می کنند.



(جدول شماره ۳) مقایسه رهبری تحول گرا و عملگرا (کوثرنشان وهمکاران، ۱۳۸۸، ۲)

رهبری تحول گرا	رهبری عملگرا
کاریزما: ارائه بینش رسالت، تزریق غرور و سربلندی، کسب اعتماد و احترام	پاداش مشروط: قرارداد پاداشها با تلاشها برای عملکرد خوب
الهام: منتقل کردن انتظارهای بالا، استفاده از نمادها برای تمرکز بر تلاشها، بیان هدفهای مهم در شیوه های ساده	مدیریت بر مبنای استثنا(فعال): نگاه کردن و جستجوی انحرافها از قوانین و استانداردها ف اتخاذ عمل اصلاحی.
تحریک عقلایی: ارتقای هوش، عقلانیت و حل مساله دقیق	مدیریت بر مبنای استثناء(انفعالی): مداخله به شرطی که استانداردها برآورده نشوند.
ملاحظات فردی: ارائه ی توجه فردی، رفتار با کارکنان به شکل انفرادی، مربیگری و توصیه	بی بندوباری (آزاد): واگذاری و تفویض مسئولیتها، دوری از اتخاذ تصمیم ها

### نتیجه گیری

یکی از عوامل اصلی موفقیت سازمانها، همسویی با تغییرات است. انجام موفق تغییرات سازمانی وابسته به عوامل مختلفی ازجمله نقش رهبری و تواناییهای رهبر است که نسخه برتر آن، رهبری تحول گرا و تعامل است. این نوع از رهبری، موجبات تغییرات بزرگ سازمانی را برای دستیابی به اهداف بلندمدت فراهم می آورد. از آنجاکه تغییرات مناسب سازمانی از طریق کارکنان و مدیران موفق و انطباق پذیر صورت میگیرد و دیدگاه و نگرش افراد در سازمان بستگی به سبک رهبری موجود در سازمان دارد و در سبک رهبری تحول گرا، رهبری به عنوان فرایند اثرگذاری بر تفکرات و مفروضات اعضای سازمان و ایجاد تعهد به تصمیمات اساسی و راهبردهای سازمان محسوب می شود؛ میتوان نتیجه گرفت که رهبری تحول گرا به عنوان یکی از کاملترین انواع رهبری، روی کارکنان و مدیران به عنوان هسته اصلی تغییرات سازمانی تأثیر گذاشته و تغییرات سازمانی مناسب را محقق می کند. همچنین در نظام اداری،

نقش رهبری تحول گرا در ایجاد تحولات سازمانی، نقشی اساسی است که نشان دهنده بعدی دیگر از تأثیر این متغیر بر تغییرات سازمانی است.

آرامانی جزء لازم از رهبری تحول گرا است، اما به تنهایی نمی تواند فرآیند رهبری تحول گرا را شامل شود مراتب تحول گرایی را می توان بر حسب تاثیری که هر رهبر بر پیروان بر جای می نهد مورد اندازه گیری قرار داد.

رهبری تعامل گرا را به عنوان یک فرایند مبادله اجتماعی در نظر گرفت، در جایی که رهبران برای افزایش عملکرد کارکنان خود به پاداش و تنبیه سازمان متکی هستند. رهبران تعامل گرا پیروان خود را در جهت اهداف و نقش های تثبیت شده مورد نیاز هدایت کرده و برای انگیزش دادن به آن ها به پاداش و تنبیه سازمانی متکی هستند.

## منابع

- ۱- جاودانی، محمد (۱۳۸۱). "بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با تعهد سازمانی معلمان". پایان نامه کارشناسی ارشد. شیراز: دانشگاه شیراز.
- ۲-هرسی، پال و بلانچارد، کنت (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی علاقه بند. چاپ هجدهم. تهران: انتشارات امیرکبیر.
- ۳- انصاری رنانی، قاسم و ارسطو، ایمان، رابطه، هوش هیجانی با رهبری تحول آفرین مدیران صنعت بیمه، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت.
- ۴- بیک زاده، جعفر و فلسفی، علی، رهبری سازمانی تحول آفرین، کار و جامعه، ۱۳۸۸، شماره ۱۱۳
- ۵-پورسلطانی، زرنندی، حسین، مقایسه، سبک های رهبری تحول گرا و عمل گرای مسئولان هیئت های ورزشی استان گیلان.
- ۶-سید جوادین، سید رضا، مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران، انتشارات نگاه دانش، چاپ چهارم ۱۳۸۵.
- ۷-مهاجری پاریزی، حامد، دیدگاه های مختلف نظریه های رهبری.

- ۸- کوثر نشان، محمد رضا و شهبازی، محمد و جواهری کامل، مهدی، هوش عاطفی و رهبری تحول گرا، تدبیر، ۱۳۸۷، شماره، ۲۰۵.
- ۹- موسی خانی، مرتضی و محمدنیا، علی، ارائه و تبیین شاخص های انتخاب مدل رهبری نوین و نحوه، یکپارچه سازی آن در سازمان ها، فرهنگ مدیریت، سال چهارم، ۱۳۸۵، شماره، ۱۴.
- ۱۰- سنجقی، محمد ابراهیم، تحلیلی بر ماهیت و ابعاد رهبری تحولافزین، فصلنامه، علمی پژوهشی علوم انسانی دانشگاه الزهراء، سال یازدهم ۱۳۸۰، شماره ۳۷ و ۳۸.
- ۱۱- موعلی، علیرضا، طرح الگو های رهبری تحول آفرین در سازمان های اداری ایران، نخل شهداد، ۱۳۸۲، شماره، ۵.
- ۱۲- امیر کبیری، علیرضا و خدایاری، ابراهیم و نظری، فرزاد و مرادی، محمد، بررسی رابطه بین سبک های رهبری تحول آفرین و تبدالی با تعهد سازمانی کارکنان، فرهنگ مدیریت، سال چهارم ۱۳۸۵، شماره ۱۲.
- ۱۳-فرازجا، مهدی و خادمی، محسن، ۱۳۹۰، "بررسی رابطه بین سبک های رهبری تحول آفرین تعامل گرا، با نگرش به تغییرات سازمانی" فصلنامه اندیشه های تازه در علوم تربیتی- سال ۶، شماره ۴.
- ۱۴-رابینز، استیفن پی، تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربرد ها) ترجمه، سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، نشر موج، انتشارات صفار، چاپ اول ۱۳۷۶
- ۱۵-رابینز، استیون، (۱۳۸۶)، "تئوری سازمان (ساختار و طرح سازمانی)"، ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چاپ بیست و یکم.
- ۱۶- آغاز، عسل، رهبران تحول آفرین بانیان ایجاد تغییر و تحول در سازمان ها، موسسه، مطالعات بهره وریو منابع انسانی، ۱۳۸۷، شماره ۲۰۵، ۲۰۶ و ۲۰۷.
- ۱۷- افجه، سید علی اکبر، مبانی فلسفی و تئوری های رهبری و رفتار سازمانی، تهران، انتشارات، سمت ، چاپ دوم، ۱۳۸۴.

۱. Duckett, H, and Macfarlane, E.(2003), Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retailing, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, pp. 309-317
۲. Bennis W. , Nanus B. ; Leaders ; New York : Harper & Row,1985.
۳. Bennis, W, G., & B, Nanvs1984 Leadership The Strategies for taking change, New York: Harper & Row.
۴. Tery,R, George( 1960),” Principles of Management Homwood III:Irwin,P.192.
۵. Koonts, Harold & O, Donnel, Cyril,(1959),” Principles of Management , New York : McGraw Hill,P.435
۶. Jung, D.I., and Sosik, J.J. (2002). “Transformational Leadership in Work Groups, the Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective – Efficacy on Perceived Group Performance”. *Small Group Research*.Vol. 33, No. 3, PP. 313-336. www. sage publications. Com
۷. Jung, D, I Chow, & A, Wu, 2002,The role of Transformational Leadership in enhancing organizational Innovation: Hypotheses and sotae Peliminam, *Leadership Quarterly*, 525-544.
۸. Pearce, C, I., Sirms Jr, H. P., Cox, J, F ., Ball, G, Schnell, E, Smith, K, A and trevional , L .(2003), Transactors, transformations an beyond (A multi-method development of a theoretical Typology of Leadership). *Journey of management Development*. Vol 22, No 4
۹. Schepers, J., and Wetzels, M., (2007), "A Meta-Analysis of the Technology Acceptance Model: Investigating Subjective norm and Moderation Effects", *Information & Management*, 44, 90-103.
۱۰. Henry & Blanchard(1969),” Management of Organizational Behavior” P,177.
۱۱. Boje, M, David, Transformational Leadership December 25, 2000.