Characteristics of Pseudo-Transformational Leadership in Government Organizations Based on F-TISM

Hadi Rezaeinejad Ph.D of Student, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.
Mohammad Hakkak[1] Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran (Corresponding Author).
Ali Shariatnezhad[2] Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.
Amirhoshang Nazarpouri[3] Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.
Received: 08/Sep/2025 | Accepted: 30/Sep/2025

Journal of Development Process Management
Vol.39-No.1-Spring 2026 p.p: 133-168
DOI: 10.52547/jmdp.39.1.133

Abstract

Purpose: pseudo-transformational leaders abuse their ability to inspire others for their own personal gain. This research was conducted with the aim of analyzing pseudo-transformational leadership and presenting a model for government organizations applying TISM approach.

Methodology: The research method was mixed, qualitative and quantitative, in the inductive-analogical paradigm. In terms of purpose, it was an applied and exploratory research. The statistical population of the research consisted of university professors in the field of management and managers of government organizations. The data collection tool for the qualitative part was semi-structured interviews and for the quantitative part we applied the fuzzy total interpretive structural modelling questionnaire.

Findings: In the qualitative part, we identified the components of pseudo-transformational leadership in four items: consequences, dimensions, styles, and philosophy. Then, through fuzzy total interpretive structural modelling, the pseudo-transformational leadership models presented.

Originality: So far, no research has focused on the pseudo-transformational leadership in Iran.

Recommendations: To prevent the harm of pseudo-transformational leadership, it is suggested that organizational health from the viewpoints of mental, ethical, and cultural impacts be evaluated systematically based on such factors as personnel satisfaction, amount of trust in managers, and perceived organizational justice.

Keywords: Pseudo-Transformational Leadership; Personal Goal-Oriented Leadership; Self-Centered Leadership; Utilitarian Leadership; F-TISM.

1. hakkak.m@lu.ac.ir
2. shariat.al@lu.ac.ir
3. nazarpouri.a@lu.ac.ir

عنوان مقاله: تبیین ویژگی‌های رهبری شبه تحول‌گرا در سازمان‌های دولتی با روش ساختاری تفسیری کل فازی[1]

هادی رضایی‌نژاد[2]، محمد حکاک[3]، علی شریعت‌نژاد[4]، امیر هوشنگ نظر پوری[5]

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۱۷
پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۰۸

چکیده:

هدف: رهبران شبه تحول‌گرا از توانایی خود برای الهام بخشیدن به دیگران برای منافع شخصی خود سوءاستفاده می‌کنند؛ بنابراین این پژوهش باهدف تحلیل رهبری شبه تحول‌گرا و تبیین ویژگی‌های آن در سازمان‌های دولتی با روش ساختاری تفسیری کل فازی انجام گرفت.

طرح پژوهش/ روش‌شناسی/ رویکرد: این پژوهش، آمیخته و به‌صورت کیفی و کمی در پارادایم قیاسی استقرایی است که ازنظر هدف، کاربردی و در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش، اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت و مدیران سازمان‌های دولتی هستند. ابزار گردآوری داده بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختار و بخش کمی، پرسشنامه مدل‌سازی ساختاری تفسیری کل فازی است.

یافته‌ها: در بخش کیفی مؤلفه‌های رهبری شبه تحول‌گرا در چهار بخش پیامدها، ابعاد، سبک‌ها و فلسفه رهبری شبه تحول‌گرا شناسایی شدند که پیامدها شامل خدشه‌دار شدن هویت‌سازمانی، اتلاف سرمایه روان‌شناختی، کاهش عملکرد و مدیریت ماکیاولی است.

ارزش/ اصالت پژوهش: تاکنون هیچ پژوهشی در ایران با تمرکز بر رهبری شبه تحول‌گرا انجام‌نشده‌است.

پیشنهادهای اجرایی/پژوهشی: برای پیشگیری از آسیب‌های ناشی از رهبری شبه‌تحول‌گرا، لازم است سلامت سازمانی ازنظر روانی، اخلاقی و فرهنگی به‌طور منظم در شاخص‌هایی مانند رضایت کارکنان، میزان اعتماد به مدیران و ادراک عدالت سازمانی سنجیده شود.

کلیدواژه‌ها: رهبری شبه تحول‌گرا، رهبری متمرکز بر اهداف شخصی، رهبری خودخواهانه، رهبری منفعت‌طلبانه، ساختاری تفسیری کل فازی.

۱. مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دانشگاه لرستان است.

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.
۳. استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران (نویسنده مسئول).
hakkak.m@lu.ac.ir
۴. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. Shariat.al@lu.ac.ir
۵. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. nazarpouri.a@lu.ac.ir

فرایند مدیریت و توسعه
دوره ۳۹ ـ بهار ۱۴۰۵ ـ شماره ۱
پیاپی ۱۳۵ ـ ص ص ۱۶۸-۱۳۳
DOI: 10.52547/jmdp.39.1.133

مقدمه

رهبری تحول‌گرا[1] در چند دهه گذشته به یکی از موضوعات اصلی در مطالعات رهبری تبدیل‌شده است. این رویکرد به دلیل توانایی آن در الهام بخشیدن و ایجاد انگیزه در کارکنان که درنهایت می‌تواند عملکرد کلی سازمان را بهبود بخشد توجه پژوهشگران را به خود جلب کرده است (Suryadi, Dewi, Trisnawati & Amin, 2024). رهبری تحول‌گرا یک سبک رهبری است که در آن رهبران تلاش می‌کنند تا پیروان خود را برای بهبود اخلاق، انگیزه و عملکرد فردی و گروهی خود الهام بخشند و انگیزه دهند (Sabbrina & Sandi, 2025). نظریه رهبری تحول‌گرا توسط برنز[2] (۱۹۷۸) مطرح و از سوی باس[3] (۱۹۹۸) توسعه یافت. رهبران تحول‌گرا می‌توانند انگیزه پیروان را برای دستیابی به اهداف فراتر از تقویت کنند (Bass, 1985, 1998). یکی از مهم‌ترین دارایی‌های هر سازمانی، کارکنان آن هستند. کارکنان نه‌تنها در دستیابی به اهداف تجاری نقش دارند، بلکه رشد و پایداری سازمانی را نیز هدایت می‌کنند. بااین‌حال، متعهد کردن مؤثر کارکنان، یک کار چالش‌برانگیز است. در میان عوامل مختلفی که بر تعهد کارکنان تأثیر می‌گذارند، رهبری تحول‌گرا نقش حیاتی ایفا می‌کند (Olasehinde, 2024). بااین‌حال، همه رهبران الهام‌بخش تحول‌گرا نیستند. برخلاف رهبران تحول‌گرا اصیل[4] که پیروان را تشویق می‌کنند از منافع شخصی خود فراتر روند و به سمت هدفی بالاتر کار کنند، رهبران شبه تحول‌گرا[5] از توانایی خود برای الهام بخشیدن به دیگران برای منافع شخصی خود سوءاستفاده می‌کنند (Tian, Meyer, Ilic-Balas, Espinoza & Pepper, 2023). باس و استیدلمایر[6] (۱۹۹۹) برای اولین بار اصطلاح شبه تحول‌گرا را برای توصیف کسانی ابداع کردند که بصیر و خوش‌نیت به نظر می‌رسند؛ اما درواقع منافع شخصی را به منافع جمعی ترجیح می‌دهند (Tian *et al*., 2023). رهبری شبه تحول‌گرا، سمت تاریک رهبری تحول‌گرا است و یکی از چندین شکل رهبری مخرب است که توجه روزافزونی را به خود جلب می‌کند (Mackey, Parker Ellen, McAllister & Alexander, 2021). درواقع رهبری شبه تحول‌گرا به‌عنوان رهبری خودخواهانه تعریف می‌شود. رهبری شبه تحول‌گرا، دیگران را برای اهداف خود مورد روان‌شناختی قرار می‌دهد؛ بنابراین ممکن است پیروان از عواقب نافرمانی خود از ایده‌های

1. Transformational Leadership
2. Burns
3. Bass
4. Authentic Transformational Leaders (Authentic-TL)
5. Pseudo-Transformational Leaders (Pseudo-TL)
6. Bass & Steidlmeier

رهبر بترسند و درنتیجه در موقعیتی ضعیف قرار گیرند. این نوع رهبری مانع از تفکر مستقل و تفکر خلاق است و در زمان‌های سخت، به‌ویژه زمانی که سازمان با انتخاب‌های چالش‌برانگیز مواجه می‌شود، مانع از منفعت جمعی است (Kazmi, 2017). آنچه شواهد تجربی تأیید کرده است پیروان رهبران شبه تحول‌گرا که برای گروه ازخودگذشتگی نمی‌کنند، در مقایسه با افرادی که توسط یک رهبر فداکار رهبری می‌شوند، استانداردهای عملکردی پایین‌تری از خود نشان می‌دهند (Van Knippenberg, 2005; Kazmi, 2017). در مقایسه با زیردستان رهبران واقعی تحول‌گرا، زیردستان رهبران شبه تحول‌گرا، نگرش‌ها و رفتارهای منفی مانند وابستگی بیش‌ازحد، وفاداری بی‌قیدوشرط و ترس از سرپرستان را از خود نشان می‌دهند که ممکن است آن‌ها را از کار فعال در جهت منافع بلندمدت شرکت منصرف کند (Bass & Riggio, 2006; Barling, Christie & Turner, 2008; Christie, Barling & Turner, 2011; Chiou-shiu, Pei-Chi, Shyh-jer, & Liang-Chih, 2017). مطالعات قبلی تأثیرات رهبری شبه تحول‌گرا را در سازمان‌ها مانند تأثیر آن بر عملکرد شناسایی کردند (Chiou-shiu *et al*., 2017; Schuh, Zhang & Tian, 2013)؛ اما اکثر آثار منتشرشده با ویژگی‌ها و رفتارهای مثبت سروکار دارند و تقریباً جایی برای جنبه‌های منفی که طرف دیگر رهبری تحول‌گرا است، باقی نمی‌گذارند (Montaudon, PintoLopez & Montaudon-Tomas, 2021). برخلاف رهبران واقعی تحول‌گرا، توجه کمتری به رهبری شبه تحول‌گرا شده است (Hughes Harris, 2017; Naber & Moffett, 2017). چگونگی تأثیر چنین رهبرانی بر پیروان و آسیب رساندن به کارکنان و سازمان‌ها هنوز مورد توجه قرار نگرفته است (Lin, Huang, Chen, & Huang, 2017; Naber Moffett, 2017; Schmid, Pircher Verdorfer & Peus, 2018; Syed, Naseer, Nawaz, & Ali Shah, 2021). یکی از ویژگی‌های مدیران سازمان‌های دولتی، توانایی نفوذ آن‌ها بر کارکنان برای اجرای برنامه تحول است. آن‌ها با شناخت الگوی رفتاری کارکنان و برخورد متناسب با آن می‌توانند سیستم پیاده‌سازی و اجرای موفق برنامه‌های تغییر را اعمال کنند و از این راه، هم به خشنودی کارکنان و هم اثربخشی سازمانی دست یابند (Mohammadi, Rahimi & Bagheri, 2019). مرور نظام‌مند ادبیات نشان می‌دهد که اگرچه مفهوم رهبری شبه‌تحول‌گرا نخستین بار توسط باس و استیدلمایر (۱۹۹۹) مطرح شد و در ادامه توسط پژوهش‌هایی مانند بارلینگ و همکاران[1] (۲۰۰۸)، کریستی و همکاران[2] (۲۰۱۱)،

1. Barling *et al*.
2. Christie *et al*.

هیوز و هریس[1] (۲۰۱۷) و تیان و همکاران[2] (۲۰۲۳) بسط یافت، اما ادبیات موجود عمدتاً در سه مسیر محدود حرکت کرده است: نخست، مقایسه مفهومی این سبک با رهبری تحول‌گرای اصیل؛ دوم، بررسی برخی پیامدهای رفتاری آن از منظر پیروان و سوم ارائه مدل‌های تجربی مبتنی بر رویکردهای کمی و تک‌بُعدی. باوجوداین تلاش‌ها همچنان شکاف قابل‌توجهی در ادبیات مشاهده می‌شود؛ زیرا پژوهش‌های پیشین نتوانسته‌اند چارچوبی جامع و ساختاریافته ارائه دهند که به‌صورت یکپارچه رهبری شبه‌تحول‌گرا را در قالب یک مدل نظام‌مند تبیین کند. افزون بر این، ادبیات موجود عمدتاً در بسترهای غیردولتی و خارج از ایران شکل‌گرفته است و شواهد محدودی درباره نحوه تکوین و بازتولید این پدیده در سازمان‌های دولتی که به دلیل ساختارهای بوروکراتیک، تمرکز قدرت و ضعف سازوکارهای نظارتی مستعد بروز چنین الگوهایی هستند، ارائه‌شده است؛ بنابراین با استناد به پژوهش‌های پیشین، هنوز امکان ارائه یک تبیین جامع، چند سطحی و مبتنی بر روابط ساختاری میان مؤلفه‌های رهبری شبه‌تحول‌گرا وجود ندارد و این شکاف نظری و روش‌شناختی، ضرورت انجام پژوهش حاضر را آشکار می‌سازد.

در پاسخ به این شکاف موجود در ادبیات، پژوهش حاضر چند سهم مشخص و متمایز ارائه می‌دهد. نخست، این پژوهش، با دریافت رویکرد آمیخته به توسعه ادبیات رهبری شبه‌تحول‌گرا از طریق شناسایی و تلفیق نظام‌مند مؤلفه‌های پراکنده در پژوهش‌های پیشین و استخراج چارچوبی جامع شامل فلسفه، سبک‌ها، ابعاد و پیامدها می‌پردازد. دوم، این پژوهش با بهره‌گیری از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری کل فازی، برای نخستین بار روابط سلسله‌مراتبی و میزان اثرگذاری و اثرپذیری مؤلفه‌ها را به‌صورت ساختاری مدل‌سازی می‌کند و بدین ترتیب سهم روش‌شناختی در ادبیات این حوزه ارائه می‌شود. سوم، پژوهش حاضر با تمرکز بر بستر سازمان‌های دولتی ایران، ادبیات موجود را از سطح تحلیل عمومی به زمینه‌ای نهادی و بومی گسترش می‌دهد و درنتیجه سهمی زمینه‌مند[3] به ادبیات بین‌المللی رهبری تاریک ارائه می‌کند. چهارم، این مطالعه با تفکیک سطوح فلسفه، سبک، ابعاد و پیامدها، امکان تمایز گذاری تحلیلی دقیق‌تری نسبت به پژوهش‌های پیشین فراهم می‌سازد و زمینه طراحی سازوکارهای پیشگیرانه در سیاست‌گذاری‌های مدیریتی را مهیا می‌کند. بدین ترتیب، راه‌حل ارائه‌شده در این پژوهش، پاسخی نظام‌مند به شکاف موجود در ادبیات رهبری شبه‌تحول‌گرا محسوب می‌شود.

1. Hughes & Harris
2. Tian *et al*.
3. Contextual Contribution

مبانی نظری پژوهش

زمان به‌سرعت در حال تغییر است؛ ساختارهای اجتماعی قبلی دیگر معتبر نیستند و اشباع اطلاعات وجود دارد. واقعیت جدید مخرب، تکانشی و غیرقابل‌پیش‌بینی است، با اختلالات آشفته مداوم که در آن تغییرات به‌صورت مستمر و پویا در سازمان‌ها جریان دارد (Kuepers & Weibler, 2006). نمونه‌ای از این زمان‌های بی‌سابقه، بحران همه‌گیر بیماری کروناویروس[1] است. در این شرایط، شکست در رهبری آشکارشده است و هنوز هم رهبرانی که بتوانند توسط برخی به‌عنوان رهبران غیراخلاقی، غیرقابل‌اعتماد در نظر گرفته شوند، می‌توانند گروهی از پیروان را حفظ کنند و موقعیت‌های قدرتمندی داشته باشند. به نظر می‌رسد این رهبران، تحول‌گرا هستند و برخی از ویژگی‌های مرتبط با رهبری تحول‌گرا را نشان می‌دهند؛ اما عمدتاً به خاطر منافع شخصی به حرکت درمی‌آیند. پارادایم رهبری تحول‌گرا بیش از ۲۵ سال است که در ادبیات غالب بوده و به یکی از موضوعات موردپژوهش تبدیل‌شده است که به دلیل اهمیت آشکار آن برای بهره‌وری سازمانی توجهات را به خود جلب کرده است (Hughes & Harris, 2017). رهبری تحول‌گرا نقش حیاتی در پیشبرد توسعه‌سازمانی ایفا می‌کند. این رهبری به مدیرانی اشاره دارد که زیردستان خود را در همکاری، دستیابی به اهداف مشترک سازمانی، شامل نفوذ آرمانی، انگیزه الهام‌بخش، تحریک فکری و ملاحظات فردی تحت تأثیر قرار می‌دهند. رهبری تحول‌گرا با بهره‌گیری از فرهمندی رهبران و ارزش‌های سطح بالا، نه‌تنها شور و شوق و خلاقیت زیردستان را ارتقا می‌دهد؛ بلکه انسجام و همکاری تیمی را نیز تقویت می‌کند (Haiyan, Tesaputa & Kamplae, 2025). برنز در پژوهش توصیفی درباره رهبران سیاسی، مفهوم رهبری تحول‌گرا را معرفی کرد (Eskandari, 2014). رهبران تحول‌گرا رهبرانی هستند که از طریق جذب آرمان‌های بالاتر و ارزش‌های اخلاقی به پیروان خود انگیزه کافی را برای بهبود و ارتقای عملکرد می‌دهند (Eliyana, Ma,arif & Muzakki, 2019). در سبک رهبری تحول‌گرا، رهبر بر باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ می‌کند و به‌عنوان قهرمان سازمان شناخته می‌شود و تأثیر زیاد و فوق‌العاده‌ای بر عملکرد پیروان خود دارد (Mousavi, Moradi & Sharifian, 2022). الهام‌بخشی‌های نظری و ارائه الگوهای عملی و رفتاری از طرف رهبران تحول‌گرا، زمینه پیدایش احساس اشتراک و پیوند بین اهداف کارکنان و سازمان را فراهم می‌کند و از این طریق، زمینه معناداری، اهمیت و همانندسازی با مشاغل که از ویژگی‌های محوری مشاغل غنی‌شده است، فراهم می‌گردد (Golparvar, Vakili & Ashja, 2015).

1. COVID

اما یکی از موضوعاتی که توجه تجربی بسیار کمتری را به خود جلب کرده است، اخلاق رهبری است (Barling *et al*., 2008). می‌توان بین رفتارهای رهبران تحول‌گرا اصیل یا رهبران فرهمند اجتماعی شده[1] و رهبران شبه تحول‌گرا یا رهبران فرهمند شخصی شده[2] تمایز قائل شد. این تمایز به هسته رهبری تحول‌گرا می‌رسد، جایی که رهبری با حداکثر سازی منفعت شخصی و بدون توجه به منافع پیروان، از قدرت سوءاستفاده می‌کند و این موضوع در تضاد با رهبری تحول‌گرا اصیل است (Christie *et al*., 2011). با شناخت تأثیرات رهبری شبه تحول‌گرا، پژوهشگران به دنبال شناسایی چگونگی ظهور چنین رهبری در سازمان‌ها بوده‌اند. بر اساس استدلال باس و استیدلمایر (۱۹۹۹)، بیشتر پژوهش‌های موجود، فرض یک‌پایه اخلاقی را به چالش می‌کشند و استدلال می‌کنند که رهبری شبه تحول‌گرا از ویژگی‌های شخصیتی تاریک رهبر (House & Howell, 1992)، ارزش‌های خود گرا (Price, 2003) و رفتارهای خودخواهانه (Barling *et al*., 2008; Christie *et al*., 2011) ناشی می‌شود. در میان مطالعات قبلی در مورد رهبری شبه تحول‌گرا، داسبورو و اشکاناسی[3] (۲۰۰۲) معتقد بودند چنین رهبری و اثرات آن می‌تواند نتیجه تبیین علی زیردستان برای رهبری تحول‌گرا باشد، به‌ویژه در موقعیت‌هایی که زیردستان، قصد دست‌کاری روان‌شناختی را در پشت رهبری تحول‌گرا کشف می‌کنند. باس و استیدلمایر (۱۹۹۹)، رهبران شبه تحول‌گرا را به‌عنوان ناتوانی در حفظ استانداردهای لازم برای تحول‌گرا بودن رهبری تعریف کردند. پرایس[4] (۲۰۰۳) نیز رویکردی رفتاری برای درک رهبری شبه تحول‌گرا دریافت کرد و پیشنهاد کرد که رهبران می‌توانند درنتیجه ارزش‌های غیراخلاقی، رفتارهای غیراخلاقی یا هر دو، شبه تحول‌گرا شوند. داسبورو و اشکاناسی[5] (۲۰۰۲) مفهوم رهبری شبه تحول‌گرا را با در نظر گرفتن روابط رهبر–پیرو به‌طور گسترده‌ای موردنظر قرار دادند. درواقع زمانی که پیروان رهبران خود را شبه تحول‌گرا تلقی کنند، رابطه رهبر–پیرو مخدوش می‌شود (Christie *et al*., 2011).

ویژگی‌های رهبری شبه تحول‌گرا

به‌طور گسترده پذیرفته‌شده است که یک ویژگی تعیین‌کننده و مهم رهبری شبه تحول‌گرا انگیزه خودخواهانه رهبر است (Bass & Steidlmeier, 1999; Dasborough & Ashkanasy, 2002). این امر حتی در مدل رفتاری بارلینگ و همکاران[6] (۲۰۰۸) با تأکید بر مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا

1. Socialized Charismatic Leaders
2. Personalized Charismatic Leaders
3. Dasborough & Ashkanasy
4. Price
5. Dasborough & Ashkanasy
6. Barling

تأییدشده است (Christie *et al*., 2011). برخلاف رهبری تحول‌گرا که پیروان را تشویق می‌کند تا به نفع جمعی کار کنند، رهبری شبه تحول‌گرا پیروان را ترغیب می‌کند تا به روش‌هایی دست یابند که در خدمت منافع شخصی رهبر باشد. اگرچه نفع شخصی نیز جزء مهمی از سایر اشکال رهبری مخرب است، به‌عنوان‌مثال، رهبری سوءاستفاده، رهبری مستبد، رهبری فاسد، رهبری استثمارگر؛ اما رهبری شبه تحول‌گرا تا حدودی منحصربه‌فرد است؛ زیرا برخی از ویژگی‌های مثبت اصیل را نیز شامل می‌شود به‌طور مثال توانایی برقراری ارتباط برای ایجاد یک چشم‌انداز الهام‌بخش را دارد (Chiou-shiu *et al*., 2017). به گفته باس (۱۹۸۵)، رهبران تحول‌گرا چهار ویژگی دارند که آن‌ها را از رهبران غیر تحول‌گرا متمایز می‌کند:

چشم‌انداز قانع‌کننده‌ای ارائه می‌دهند (انگیزه الهام‌بخش[1])

به‌عنوان الگوهای اخلاقی نمایان می‌شوند (نفوذ ایده‌آل[2])

کارکنان را به تفکر و عمل خلاق تشویق می‌کنند و وضعیت موجود را به چالش می‌کشند (تحریک فکری[3])

برای پیروان مراقبت و نگرانی واقعی از خود نشان می‌دهند (ملاحظه فردی[4])

این ویژگی‌ها به رهبران تحول‌گرا اجازه می‌دهد محیطی را ایجاد کنند که در آن از همه قدردانی و تشویق شود تا استعدادهای منحصربه‌فرد خود را برای دستیابی به مجموعه‌ای از اهداف بلندپروازانه در جهت بهترین منافع جمعی به ارمغان آورند. بااین‌حال، باس و استیدلمایر (۱۹۹۹) اصطلاح شبه تحول‌گرا را برای توصیف کسانی بیان کردند که بصیر و خوش‌نیت به نظر می‌رسند؛ اما درواقع به‌جای منافع جمعی به دنبال منفعت شخصی هستند (Tian *et al*., 2023). به گفته داسبورو و اشکاناسی (۲۰۰۲) رهبری شبه تحول‌گرا می‌تواند مهارت‌های مشابهی داشته باشد و بسیار شبیه به رهبری تحول‌گرا واقعی رفتار کند (Tian *et al*., 2023).

نحوه تشکیل رهبری شبه تحول‌گرا

دو مؤلفه رهبری تحول‌گرا با هم ترکیب می‌شوند تا رهبری شبه تحول‌گرا را تشکیل دهند، نفوذ ایده‌آل و انگیزه الهام‌بخش. نفوذ ایده‌آل زمانی اتفاق می‌افتد که رهبران، بهترین منافع گروه را بر منافع شخصی خود مقدم دارند و بر اساس ارزش‌های اخلاقی قوی و معیارهای اخلاقی عمل

1. Inspirational Motivation
2. Idealized Influence
3. Intellectual Stimulation
4. Individualized Consideration

کنند (Kark, Shamir & Chen, 2003). این رهبران بر اهداف و مقاصدی تأکید دارند که برای سازمان، اعضای آن و به‌طورکلی جامعه خوب باشند (Conger, Kanungo & Menon, 2000). رهبران تحول‌گرا به‌طور فعال دیدگاه‌هایی را ایجاد می‌کنند که ارزش‌ها و آرزوهای پیروان را همسو می‌کند و آن‌ها را قادر می‌سازد تا باهم به خیر جمعی کمک کنند (Gardner & Avolio, 1998). به‌این‌ترتیب، تأثیر آن مبتنی بر نوع‌دوستی و تمرکز بر دیگران است و این رفتارهای فداکارانه باعث ایجاد احترام و اعتماد پیروان به رهبرانشان می‌شود. در مقابل، رهبران شبه تحول‌گرا با تسلط و کنترل بر پیروان خود، برنامه‌های منفعت‌طلبانه خود را پیش می‌برند. در تمرکز بر منافع شخصی، رهبران شبه تحول‌گرا بیشتر در راستای تبدیل‌شدن به بت‌های شخصی عمل می‌کنند تا ایده‌آل‌های جمعی که ممکن است به نفع پیروانشان باشد (Bass & Steidlmeier, 1999)، درنتیجه اغلب در کسب احترام عمیق از پیروان شکست می‌خورند (Barling *et al*., 2008). مؤلفه دوم انگیزه الهام‌بخش است که نشان‌دهنده توانایی رهبر برای افزایش آگاهی پیروان از مأموریت یا چشم‌انداز جمعی و همچنین انگیزه آن‌ها برای پیگیری اهداف جمعی است، درحالی‌که همیشه برای دستیابی به سطوح بالاتر تلاش می‌کنند. رهبران تحول‌گرا با باور پرشور و بیان یک چشم‌انداز قانع‌کننده از آینده و ابراز پرانرژی اعتماد خود به توانایی گروه، برای دستیابی به چشم‌انداز به این امر دست می‌یابند (Howell & Avolio, 1992). رهبران شبه تحول‌گرا در انتقال باورهای خود و ترویج مأموریت‌ها با استفاده از لفاظی و استعاره مهارت دارند؛ و این رویکرد را از طریق فریب و وعده‌های دروغین به پیروان می‌دهند و اغلب احساسات خودپسندانه را جایگزین منطق می‌کنند (Bass & Steidlmeier, 1999). با انجام این کار، رهبران شبه تحول‌گرا کاری می‌کنند که چشم‌انداز آن‌ها قانع‌کننده و واقع‌بینانه دیده می‌شود (Gardner & Avolio, 1998)؛ بنابراین، انگیزه الهام‌بخش یکی از عناصر رهبری تحول‌گرا است که به رهبران شبه تحول‌گرا کمک می‌کند تا تحول‌گرا به نظر برسند و افراد را به پیروی از آن‌ها ترغیب می‌کند. بااین‌حال، اگرچه هم رهبران تحول‌گرا و هم رهبران شبه تحول‌گرا توانایی تأثیرگذاری بر پیروان خود برای تصور و تلاش جهت اهداف آینده را دارند، این تأثیر ایده‌آل آن‌هاست که این سبب تمایز آن‌ها می‌شود. به‌طور خاص، رهبران تحول‌گرا دیگران را حول چشم‌اندازی الهام می‌بخشند که بر خیر جمعی تأکید دارد. در مقابل، رهبران شبه تحول‌گرا کننده از انگیزه الهام‌بخش خود در تعقیب منافع شخصی استفاده می‌کنند؛ بنابراین، رهبران تحول‌گرا و شبه تحول‌گرا را می‌توان بر اساس نفوذ ایده‌آل و انگیزه الهام‌بخش متمایز کرد (Barling *et al*., 2008).

تأثیرات رهبری شبه تحول‌گرا

پیروان نقش مهمی در موفقیت یا شکست هر رهبری ایفا می‌کنند (Avolio & Gardner, 2005; Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009; Van Gils, Van Quaquebeke, Van Knippenberg, & Van Dijke, & De Cremer, 2015)؛ بنابراین، ضروری است که مشخص شود رهبری شبه تحول‌گرا چه تأثیری بر پیروان خود می‌گذارد. کارکنان به دلیل تفاوت در شخصیت خود به تحریکات محیطی و سازمانی ازجمله رهبری، واکنش متفاوتی ابراز می‌کنند (Bies & Tripp, 2005). برخلاف داده‌های موجود که نشان می‌دهد رهبری تحول‌گرا با سطوح بالای اعتماد زیردستان مرتبط است، رهبران شبه تحول‌گرا ترس را در میان کارکنان خود ایجاد می‌کنند. رفتار رهبران شبه تحول‌گرا تحت سلطه منافع شخصی است و این رهبران با استثمار دیگران به احساس اعتمادبه‌نفس، قدرت و اهمیت خود دست می‌یابند (Howell & Avolio, 1992; Barling *et al*. 2008). انتظار می‌رود که رهبری شبه تحول‌گرا با اطاعت از رهبر همراه باشد. پیروانی که از رهبران خود می‌ترسند، بعید است که آنچه آن‌ها می‌گویند، به چالش بکشند. علاوه بر این، رهبران شبه تحول‌گرا نه به‌طور واقعی به دنبال نظرات پیروان هستند و نه درواقع آن را می‌پذیرند. آن‌ها اطلاعات و منابع را کنترل می‌کنند، از قدرت خود برای نگه‌داشتن پیروان در موقعیتی مطیع استفاده می‌کنند و زمانی که به‌ظاهر به دنبال نظرات و ایده‌های پیروان هستند، اهداف مدیریت خود را برداشت می‌کنند (Howell & Avolio, 1992). ازآنجایی‌که رهبران تحول‌گرا اعتماد دارند که پیروانشان می‌توانند استانداردهای عملکردی بالایی داشته باشند و توسعه پیروان را به‌عنوان یک ارزش مرکزی در نظر می‌گیرند، با میل خود استقلال را برای آن‌ها فراهم می‌کنند؛ درنتیجه پیروان رهبران تحول‌گرا اعتمادبه‌نفس بیشتری دارند (Kark *et al*., 2003). کارک[1] و همکاران (۲۰۰۳) دریافتند که درحالی‌که هدف اصلی رهبران تحول‌گرا توانمندسازی پیروان است، رهبران شبه تحول‌گرا با اطمینان از اینکه پیروانشان خیر خود را تابع رهبران می‌دانند، به اهداف شخصی خود دست خواهند یافت و این امر می‌تواند با تقویت وابستگی به دست آید (Barling*et al*.,2008). در طول دو دهه گذشته، ادبیات جریان اصلی به‌طورکلی فرض می‌کند که رهبری تحول‌گرا، عملکرد سازمانی و کارکنان را بهبود می‌بخشد (Wang, Oh, Courtright & Colbert, 2011) و منافع بلندمدت سازمان را دنبال می‌کند؛ اما زیردستان رهبران شبه تحول‌گرا نگرش‌ها و رفتارهای منفی مانند وابستگی بیش‌ازحد، وفاداری بی‌قیدوشرط و ترس از سرپرستان را از خود نشان می‌دهند که ممکن

1. Kark

است آن‌ها را از کار فعالانه در جهت منافع بلندمدت شرکت منصرف کند (Schuh *et al*., 2013).

داسبورو و اشکاناسی (۲۰۰۴) عقیده دارند که رهبری شبه تحول‌گرا و اثرات آن می‌تواند نتیجه تبیین زیردستان برای رهبری تحول‌گرا باشد، به‌ویژه در موقعیت‌هایی که زیردستان، قصد دست‌کاری را در پشت رهبری تحول‌گرا کشف می‌کنند. قصد دست‌کاری که درجه اعمال و کلماتی است که با نفع شخصی برانگیخته می‌شود، ممکن است زیردستان را وادار کند که رفتارهای سرپرست خود را به‌عنوان خود خدمتی نسبت دهند؛ بنابراین، آن‌ها او را به‌عنوان یک رهبر شبه تحول‌گرا می‌نامند. رهبری شبه تحول‌گرا ممکن است تمایل زیردستان برای ایجاد هویت‌سازمانی را تضعیف کند و آن‌ها را از درگیر شدن در فعالیت‌های مطلوب سازمانی منصرف سازد (Chiou-shiu *et al*., 2017). رهبری شبه تحول‌گرا بر روی عملکرد زمینه‌ای مؤثر است (Borman & Motowidlo, 1993). عملکرد زمینه‌ای به‌عنوان فعالیت‌هایی تعریف می‌شود که به‌طور مستقیم با کارکردهای وظیفه اصلی مرتبط نیستند؛ اما مهم هستند؛ زیرا بافت سازمانی، اجتماعی و روانی را شکل می‌دهند که به‌عنوان یک کنش حیاتی برای فعالیت‌های وظیفه عمل می‌کند. برخلاف فعالیت‌های شهروندی سازمانی، فعالیت‌های عملکرد زمینه‌ای فعالیت‌های فرانقشی یا بدون پاداش نیستند؛ اما پشتیبانی اساسی برای بهبود عملکرد گروه را فراهم می‌کند. رهبری شبه تحول‌گرا ممکن است مشارکت زیردستان را در عملکرد زمینه‌ای دلسرد کند. با تکیه بر اصل تنزیل پیشنهادشده توسط کلی[1] (۱۹۷۳)، زمانی که اطلاعات بیرونی در مورد یک رفتار وجود دارد، افراد تمایل دارند که رفتار را کاهش دهند. وجود قصد دست‌کاری به‌عنوان یک نشانه بیرونی باعث می‌شود که زیردستان صمیمیت گفتار و اعمال سرپرست خود را زیر پرسش ببرند، که این امر باعث می‌شود تمایل برای عملکرد زمینه‌ای کاهش پیدا کند (Chiou-shiu *et al*., 2017). رهبران تحول‌گرا بر اهمیت و منحصربه‌فرد بودن هویت‌های سازمانی تأکید دارند. آن‌ها سعی می‌کنند با نشان دادن رفتارهای فداکارانه برای دستیابی به مأموریت و اهداف سازمان، اهداف، ارزش‌ها و هویت شخصی زیردستان خود را با اهداف سازمان هماهنگ کنند، که هر دو باعث بهبود هویت جمعی و هویت‌سازمانی می‌شود. استدلال می‌شود که پیروان اغلب از منافع شخصی، ارزش‌های خودخواهانه و نیاز به تسلط رهبران شبه تحول‌گرا آگاه هستند که بر روی هویت‌سازمانی آن‌ها تأثیرگذار است (Christie *et al*., 2011; Chiou-shiu *et al*., 2017).

1. Kelley

پیشینهٔ تجربی پژوهش

۱. موسوی و همکاران (۲۰۲۲) در مقاله‌ای با عنوان "شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا در مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی" ۸ بُعد، ۲۳ مؤلفه و ۱۴۳ شاخص در رابطه با رهبری تحول‌گرا به‌دست آورند.

۲. اسکندری (۲۰۱۴) در یک مقاله با عنوان "تحلیل و نقدی بر نظریه رهبری تحول‌گرا" به سه پرسش اساسی درباره رهبری تحول‌گرا پرداخت: رهبری تحول‌آفرین چیست؟ چگونه به کار گرفته می‌شود؟ نقاط قوت و ضعف کلیدی نظریه رهبری تحولی چیست؟

۳. سابرینا و سندی[1] (۲۰۲۵)، در پژوهشی با عنوان "تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی فرهنگ‌سازمانی" عنوان کردند که رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی و همچنین تأثیر مثبت و معناداری بر فرهنگ‌سازمانی دارد.

۴. هایان، تاسپوتا و کامپلی[2] (۲۰۲۵)، در پژوهشی با عنوان "برنامه‌ای برای تقویت رهبری تحول‌آفرین برای مدیران میانی دانشگاه‌های هنر در غرب چین" برنامه‌ای برای تقویت رهبری تحول‌گرا برای مدیران سطح میانی دانشگاه‌های هنر ارائه دادند.

۵. ژائو، کوی، آرنت و اوبراین[3] (۲۰۲۴) در مقاله‌ای با عنوان "محدودیت‌ها و جنبه‌های تاریک بالقوه رهبری تحول‌گرا: مورد بنیان‌گذار و مدیرعامل سابق ترانوس[4]" با ارائه یک مدل تجربی محدودیت‌ها و جنبه‌های تاریک بالقوه رهبری تحول‌گرا را بررسی کردند.

۶. سوریادی، دیوی، تریسناواتی و امین[5] (۲۰۲۴) در مقاله‌ای با عنوان "تأثیر رهبری تحول‌گرا بر عملکرد سازمانی و انگیزه کارکنان" عنوان داشتند که به‌طورکلی، رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی و انگیزه کارکنان دارد. رهبرانی که قادر به الهام بخشیدن و ایجاد انگیزه مؤثر در کارکنان هستند، می‌توانند یک فرهنگ‌سازمانی پویا و سازنده ایجاد کنند؛ بنابراین، به‌کارگیری رهبری تحول‌گرا در انواع سازمان‌ها می‌تواند راهبردی مؤثر برای دستیابی به مزیت رقابتی و رشد پایدار باشد.

۷. تیان، مایر، ایلیچ بالاس، اسپینوزا و پپر[6] (۲۰۲۳) در مقاله‌ای با عنوان "در جستجوی رهبر

1. Sabbrina & Sandi
2. Haiyan, Tesaputa, & Kamplae
3. Guo, Cui, Arendt & O'Brien
4. Theranos
5. Suryadi, Dewi, Trisnawati & Amin
6. Tian, Meyer, Ilic-Balas, Espinoza & Pepper

شبه تحول‌گرا: رویکرد شخص محور" دریافتند که درحالی‌که رهبری تحول‌گرا و رهبری شبه تحول‌گرا، هر دو انگیزه الهام‌بخش را نشان می‌دهند، اما رهبری شبه تحول‌گرا ازنظر تحریک فکری، توجه فردی و ایده‌آلی رتبه کمتری دارد و درجه نفوذ آن‌ها سطوح پایین‌تری از اعتماد را دارا هستند.

۸. کزمی[1] (۲۰۱۷) در یک پژوهش با عنوان "تحلیل تطبیقی متقاطع بر روی مدل‌های رهبری تحول‌گرا و شبه رهبری تحول‌گرا" به این نتیجه رسید که ابعاد ابتکار مدیریت، همکاری، ارتباط و وابستگی به رهبر با یکدیگر ارتباط مثبت دارند درحالی‌که نوآوری محصول، ارتباط و شایستگی رهبر برای توانمندسازی ارتباط درونی منفی را نشان داده است.

۹. هیوز و هریس[2] (۲۰۱۷) در یک پژوهش با عنوان "شستشوی سازمانی[3]: مطالعه موردی رهبری شبه تحول‌گرا" علائم سازمانی که در فرآیند تغییر رهبری شبه تحول‌گرا وجود دارد را شناسایی کردند و اصطلاح شستشوی سازمانی را ارائه دادند که برای به‌کارگیری سبک رهبری شبه تحول‌گرا و به‌منظور تلاش برای نوآوری و ایجاد تغییرات سازمانی انجام می‌شود.

۱۰. لین، هوانگ، چن و هوانگ[4] (۲۰۱۵) در مقاله‌ای با عنوان "رهبری شبه تحول‌گرا در نگاه زیردستان است" به این نتیجه رسیدند هنگامی‌که زیردستان قصد دست‌کاری روان‌شناختی رهبری تحول‌گرا را درک می‌کنند، احتمال کمتری دارد که با سازمان، هم‌ذات‌پنداری کنند و درنهایت تمایل آن‌ها برای نشان دادن فعالیت‌های عملکردی محدود می‌شود.

۱۱. کریستی، بارلینگ و ترنر[5] (۲۰۱۱) در مقاله‌ای با عنوان "رهبری شبه تحول‌گرا: مشخصات مدل و نتایج" به یک مدل از رهبری شبه تحول‌گرا دست پیدا کردند.

۱۲. بارلینگ، کریستی و ترنر[6] (۲۰۰۸) در پژوهشی با عنوان "رهبری شبه تحول‌گرا: به‌سوی توسعه و آزمایش یک مدل" مدلی از رهبری شبه تحول‌گرا ارائه دادند. با بررسی پیشینه رهبری شبه تحول‌گرا باید عنوان داشت که پژوهش‌های انجام‌شده بسیار محدود هستند.

این پژوهش‌ها دیدگاه خاصی از موضوع را بررسی می‌کنند و بیشتر شامل تأییدی بر تفاوت رهبری شبه تحول‌گرا و رهبری تحول‌گرا می‌شوند مانند تیان و همکاران[7] (۲۰۲۳) و کزمی[8] (۲۰۱۷)

1. Kazmi
2. Hughes & Harris
3. Organizational Laundering
4. Lin, Huang, Chen & Huang
5. Christie, Barling & Turner
6. Barling, Christie & Turner
7. Tian
8. Kazmi

که هر دو کمی هستند. همچنین هیوز و هریس[1] (۲۰۱۷) به بررسی رهبری شبه تحول‌گرا در زمان تغییر سازمانی می‌پردازند و لین و همکاران[2] (۲۰۱۵) از نگاه زیردستان به موضوع نگاه می‌کنند و درنهایت کریستی و همکاران[3] (۲۰۱۱) و بارلینگ و همکاران[4] (۲۰۰۸) به دنبال ارائه مدل رهبری شبه تحول‌گرا هستند که نگاه جامعی به موضوع نشده و بیشتر از دید مخاطبان به موضوع نگریسته شده است؛ اما هیچ پژوهشی به بررسی کامل موضوع، به‌صورت آمیخته نپرداخته است؛ بنابراین به همین علت این پژوهش، به تبیین ویژگی‌های رهبری شبه تحول‌گرا می‌پردازد و درنهایت بر اساس مؤلفه‌های کشف‌شده یک مدل ارائه شد. در جدول (۱) می‌توان مؤلفه‌هایی که از مرور پیشینه پژوهش مستخرج گردیده است را مشاهده نمود، این مؤلفه‌ها مبنایی برای مصاحبه و استخراج مؤلفه‌های نهایی برای پژوهشگران قرار گرفت.

جدول ۱: مؤلفه‌های مستخرج شده از پیشینه پژوهش

مؤلفه استخراجی از پیشینه	محتوا
منافع شخصی رهبر	رهبران شبه تحول‌گرا از توانایی خود برای الهام بخشیدن به دیگران برای منافع شخصی خود سوءاستفاده می‌کنند (Tian *et al*., 2023).
رهبری خودخواهانه	درواقع رهبری شبه تحول‌گرا یا رهبری تاریک به‌عنوان رهبری بسیار خودخواهانه تعریف می‌شود (Kazmi, 2017).
سوءاستفاده از قدرت	رهبری شبه تحول‌گرا با حداکثر سازی منفعت شخصی و بدون توجه به منافع پیروان، از قدرت سوءاستفاده می‌کند و این موضوع در تضاد با رهبری تحول‌گرا اصیل است (Christie *et al*., 2011).
دست‌کاری روانی، ایجاد ترس، تحریک فکری پیروان، ترجیح منافع شخصی به منافع سازمان از بین بردن تفکر خلاق	رهبری شبه تحول‌گرا دیگران را برای اهداف خود دست‌کاری روان‌شناختی می‌کند؛ بنابراین ممکن است پیروان از عواقب نافرمانی خود از ایده‌های رهبر بترسند و درنتیجه در موقعیتی ضعیف قرار گیرند. این نوع رهبری مانع از تفکر مستقل و تفکر خلاق است و در زمان‌های سخت، به‌ویژه زمانی که سازمان با انتخاب‌های چالش‌برانگیز مواجه می‌شود مانع از منفعت جمعی است (Kazmi, 2017).
عدم ازخودگذشتگی، فقدان فداکاری رهبر، کاهش عملکرد	به‌علاوه، شواهد تجربی تأیید کرده است که پیروان رهبران شبه تحول‌گرا که برای گروه ازخودگذشتگی نمی‌کنند، در مقایسه با افرادی که توسط یک رهبر فداکار رهبری می‌شوند، استانداردهای عملکردی پایین‌تری از خود نشان می‌دهند (Van Knippenberg, 2005; kazmi, 2017).

1. Hughes & Harris
2. Lin
3. Christie
4. Barling

ادامه جدول ۱: مؤلفه‌های مستخرج شده از پیشینه پژوهش

مؤلفه استخراجی از پیشینه	محتوا
افزایش رفتارهای منفی، نگرش‌های منفی، وابستگی بیش‌ازحد پیروان، کاهش منافع بلندمدت سازمان	در مقایسه با زیردستان رهبران واقعی تحول‌گرا، زیردستان رهبران شبه تحول‌گرا نگرش‌ها و رفتارهای منفی مانند وابستگی بیش‌ازحد، وفاداری بی‌قیدوشرط و ترس از سرپرستان را از خود نشان می‌دهند که ممکن است آن‌ها را از کار فعالانه در جهت منافع بلندمدت شرکت منصرف کند (Bass & Riggio, 2006; Barling, Christie & Turner, 2008; Christie, Barling & Turner, 2011; Chiou-shiu, Pei-Chi, Shyh-jer, & Liang-Chih, 2017).
کاهش عملکرد	مطالعات قبلی تأثیرات رهبری شبه تحول‌آفرین را در سازمان‌ها، مانند تأثیر آن بر عملکرد شناسایی کردند (Chiou-shiu *et al.*, 2017).
بی اعتمادسازی	درواقع زمانی که پیروان رهبران خود را شبه تحول‌گرا تلقی کنند، رابطه رهبر–پیرو مخدوش می‌شود (Christie *et al.*, 2011).
رهبری خودخواهانه	به‌طور گسترده پذیرفته‌شده است که یک ویژگی تعیین‌کننده و مهم رهبری شبه تحول‌گرا انگیزه خودخواهانه رهبر است (Bass & Steidlmeier, 1999; Dasbor-ough & Ashkanasy, 2002).
کنترل شدید	رهبران شبه تحول‌گرا با تسلط و کنترل بر پیروان خود، برنامه‌های منفعت‌طلبانه خود را پیش می‌برند. در تمرکز بر منافع شخصی، رهبران شبه تحول‌گرا بیشتر علاقه‌مند به تبدیل‌شدن به بت‌های شخصی هستند تا ایده‌آل‌های جمعی که ممکن است به نفع پیروانشان باشد (Bass & Steidlmeier, 1999).
رهبران به‌ظاهر بصیر، ظاهرسازی، ترجیح منافع شخصی به منافع سازمان	اولین بار اصطلاح شبه تحول‌گرا را برای توصیف کسانی ابداع کردند که بصیر و خوش‌نیت به نظر می‌رسند، اما درواقع به‌جای بهترین منافع جمعی به دنبال منفعت شخصی هستند (Tian *et al.*, 2023).
فریب‌خوردگی، نمایش ظاهری اخلاق‌گرایی	رهبران شبه تحول‌گرا به همان اندازه در انتقال باورهای خود و ترویج مأموریت‌های خود با استفاده از لفاظی و استعاره مهارت دارند، اما آن‌ها از طریق فریب و وعده‌های دروغین به پیروان انگیزه می‌دهند و اغلب احساسات خودپسندانه را جایگزین منطق می‌کنند (Bass & Steidlmeier, 1999).
استثمار پیروان، ترس از عواقب	رهبران شبه تحول‌گرا ترس را در میان کارکنان خود ایجاد می‌کنند. رفتار رهبران شبه‌تحول‌گرا تحت سلطه منافع شخصی است و این رهبران با استثمار دیگران به احساس اعتمادبه‌نفس، قدرت و اهمیت خود دست می‌یابند (Howell & Avolio, 1992; Barling et al. 2008).

ادامه جدول ۱: مؤلفه‌های مستخرج شده از پیشینه پژوهش

مؤلفه استخراجی از پیشینه	محتوا
فقدان مشارکت پیروان، مدیریت برداشت	انتظار می‌رود که رهبری شبه تحول‌گرا با اطاعت از رهبر همراه باشد. پیروانی که از رهبران خود می‌ترسند، بعید است که آنچه رهبرانشان می‌گویند، به چالش بکشند. علاوه‌براین، رهبران شبه تحول‌گرا نه به‌طور واقعی به دنبال نظرات پیروان هستند و نه واقعاً آن را می‌پذیرند. آن‌ها اطلاعات و منابع را کنترل می‌کنند، از قدرت خود برای نگه‌داشتن پیروان در موقعیتی مطیع استفاده می‌کنند و زمانی که به‌ظاهر به دنبال نظرات و ایده‌های پیروان هستند، اما درواقع اهداف مدیریتی مدنظر است. (Howell & Avolio, 1992).
تقویت وابستگی، ترس از عواقب، افزایش منافع کوتاه‌مدت	زیردستان رهبران شبه تحول‌گرا نگرش‌ها و رفتارهای منفی مانند وابستگی بیش‌ازحد، وفاداری بی‌قیدوشرط و ترس از سرپرستان را نشان می‌دهند که ممکن است آن‌ها را از کار فعال در جهت منافع بلندمدت شرکت منصرف کند (Bass & Riggio, 2006; Barling, Christie & Turner, 2008; Christie, Barling & Turner, 2011; Chiou-shiu, Pei-Chi, Shyh-jer, & Liang-Chih, 2017).
خدشه‌دار شدن هویت‌سازمانی	رهبری شبه تحول‌گرا ممکن است تمایل زیردستان برای ایجاد هویت‌سازمانی را تضعیف کند و آن‌ها را از درگیر شدن در فعالیت‌های مطلوب سازمانی منصرف کند (Chiou-shiu *et al*., 2017).

روش‌شناسی پژوهش

امروزه رویکرد ترکیبی یا آمیخته در پژوهش‌های بین‌رشته‌ای موردتوجه بسیاری از پژوهشگران علوم انسانی به‌ویژه علوم اجتماعی قرار گرفته است. درک بهتر روش‌های تلفیقی، منجر به انجام پژوهش‌هایی مناسب‌تر درزمینهٔ علوم اجتماعی، بهداشت و علوم انسانی می‌شود (Tashakkori & Teddlie, 1998). شیوه‌های ترکیبی دارای نقاط قوتی است که ضعف‌های پژوهش کمی و کیفی را جبران می‌کند. می‌توان گفت پژوهش کمی در درک متن با فضایی که مردم در آن باهم صحبت می‌کنند ضعیف است. همچنین در پژوهش کمی، دیدگاه شرکت‌کنندگان به‌طور مستقیم شنیده نمی‌شود. شیوه‌های ترکیبی نسبت به زمانی که شیوه‌های کمی یا کیفی به‌تنهایی به کار می‌رود، شواهد و مدارک جامع‌تری را برای موضوع پژوهش ارائه می‌دهد. علاوه بر آن شیوه‌های ترکیبی کمک می‌کنند تا پرسش‌هایی پاسخ داده شود که رویکردهای کیفی یا کمی به‌تنهایی نمی‌توانند پاسخگوی آن‌ها باشند. درباره اهمیت روش تلفیقی باید گفت ترکیبی از هر دو نوع داده می‌تواند تحلیل کامل‌تری از موضوع پژوهش به وجود آورد (Denzin Lincoln, 2005; Niazi, 2012). پژوهش حاضر بر

پایه پژوهش آمیخته و به‌صورت کیفی و کمی در پارادایم قیاسی استقرایی است که ازنظر هدف، کاربردی و در زمره پژوهش‌های اکتشافی قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش حاضر، اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی و همچنین مدیران سازمان‌های دولتی هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری ۲۵ نفر از آنان به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب‌شده است. درواقع به دلیل اینکه در مصاحبه‌های ۲۳، ۲۴ و ۲۵ اطلاعات جدیدی یافت نشد که بتوان به اطلاعات قبلی افزود؛ بنابراین انجام مصاحبه پس از ۲۵ نفر به دلیل دستیابی به اشباع نظری داده‌ها، متوقف شد. دلیل انتخاب جامعه و نمونه آماری آن است که در انتخاب نمونه، باید به‌گونه‌ای عمل می‌شد که همه ابعاد نظری و عملی این مفهوم توسط نمونه آماری موردبررسی قرار گیرد؛ بنابراین مجموعه‌ای از اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی و همچنین مدیران سازمان‌های دولتی که از دانش، تجربه و تحصیلات کافی برخوردار بودند، به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده در بخش کیفی مصاحبه، نیمه ساختاریافته است که بخشی از آن به‌صورت حضوری و بخش دیگری نیز به شکل تماس تلفنی با اعضای نمونه انجام شد. مصاحبه‌های انجام‌شده توسط پژوهشگران در یک بازه سی تا چهل‌دقیقه‌ای انجام و از نکات مورد اشاره خبرگان فیش‌برداری شد. پروتکل مصاحبه در جدول (۲) آورده شده است.

جدول ۲: پروتکل مصاحبه

ردیف	پرسش‌ها
۱	به نظر شما فلسفه موضوع رهبری شبه تحول‌گرا در سازمان چیست؟
۲	ازنظر شما سبک‌های رهبران شبه تحول‌گرا کدام‌اند؟
۳	روش‌های شکل‌گیری رهبری شبه تحول‌گرا چه هستند؟
٤	ابعاد رهبری شبه تحول‌گرا چیست؟
٥	ازنظر شما پیامدهای رهبری شبه تحول‌گرا چیست؟
٦	تجربه شما از کار با مدیرانی که در ظاهر تحول‌گرا اما درواقع شبه تحول‌گرا بوده‌اند چه بوده است؟
۷	ازنظر شما مدیرانی که اهداف شخصی خود را در اهداف سازمانی دنبال می‌کنند چه تأثیراتی بر سازمان دارند؟
۸	بر اساس تجربه شخصی شما، رهبران شبه تحول‌گرایی که اهداف بلندمدت سازمان را نادیده گرفتند چه نتایجی برای سازمان و کارکنان به همراه داشته است.

همچنین ابزار گردآوری داده در بخش کمی، پرسشنامه مدل‌سازی ساختاری تفسیری کل فازی است. در خصوص پرسشنامه بخش کمی، لازم به توضیح است که این پرسشنامه در قالب یک ماتریس [۱۶×۱۶] طراحی شد که سطر و ستون‌های آن را مؤلفه‌های رهبری شبه تحول‌گرا تشکیل می‌دهند. این پرسشنامه به‌صورت حضوری و ارسال ایمیل به همان خبرگان مرحله قبلی که تعداد ۲۵ نفر بودند داده شد و از آن‌ها درخواست گردید که بر اساس الگوریتم مدل‌سازی ساختاری تفسیری به آن پاسخ دهند. برای بررسی روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی از روش محتوایی، روایی نظری، پایایی درون کدگذار و میان کدگذار استفاده شد که پایایی آن با ضریب توافق ۰/۷۷ برای روش درون کدگذار و ۰/۸۲ برای پایایی میان کدگذار تأیید شد. همچنین در بخش کمی، برای روایی ابزار گردآوری داده‌ها، روایی اعتبار محتوا و برای پایایی از روش باز آزمون استفاده شد، که میانگین کل ضرایب همبستگی ۰/۸۹ محاسبه شد و نشان از تأیید پایایی پرسشنامه داشت. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا با رویکرد کدگذاری و نرم‌افزار اطلس‌تی[1] استفاده گردید. در خصوص شیوه کدگذاری، لازم به توضیح است که روش کدگذاری بر مبنای کدگذاری باز، محوری و انتخابی بوده است؛ بنابراین با استفاده از روش کدگذاری باز ابتدا مفاهیم اصلی در متن مصاحبه‌ها مشخص شد، سپس کدهای باز در قالب کدهای محوری، تلفیق و درنهایت از تجمیع کدهای محوری، کدهای نهایی در قالب کدهای انتخابی به‌دقت آمد. برای تحلیل کمی نیز از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری کل فازی بهره گرفته‌شده است.

تجزیه‌وتحلیل یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت شناختی: در این پژوهش ویژگی‌های جمعیت شناختی مشتمل بر بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه است که در جدول (۳) نشان داده‌شده است.

جدول ۳: ویژگی جمعیت شناختی اعضای نمونه

جنسی	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی	شغل	فراوانی
مرد	۱۹	کمتر از ۱۰	۳	کارشناسی	٦	اساتید	۱۰
زن	٦	۱۱ تا ۲۰	۹	کارشناسی ارشد	۸	مدیران	۱۵
		بالاتر از ۲۰	۱۳	دکتری	۱۱		

1. Atlasti

لازم به ذکر است خبرگان بر اساس اشراف اطلاعاتی، سابقه کاری و سابقه درگیری با موضوع رهبری شبه تحول‌گرا انتخاب گردیدند.

یافته‌های بخش کیفی: در بخش کیفی، پس از انجام مصاحبه با خبرگان، متن مصاحبه به نرم‌افزار اطلس‌تی منتقل شد و با استفاده از روش تحلیل محتوا و کدگذاری، ویژگی‌های رهبری شبه تحول‌گرا تبیین گردید. نمونه‌ای از مصاحبه‌های انجام‌شده در جدول (۴) آورده شده است.

جدول ۴: نمونه‌ای از مصاحبه‌های انجام‌شده

	پرسش	کد استخراجی
۱	به نظر شما فلسفه موضوع رهبری شبه تحول‌گرا در سازمان چیست؟ – رهبری شبه تحول‌گرا ریشه در استفاده از جنبه‌های مثبت رهبری تحول‌گرا دارد، اما به‌جای تحقق منافع سازمانی و جمعی، هدف آن تأمین منافع شخصی رهبر هست. این فلسفه بر بهره‌برداری روانی از پیروان تمرکز دارد و چنین رویکردی اغلب به دلیل نبود دستگاه‌های نظارتی کارآمد و یا وجود فرهنگ‌سازمانی اقتدارگرا شکل می‌گیرد.	عدم نظارت بر رهبران
۲	ازنظر شما سبک‌های رهبران شبه تحول‌گرا کدام‌اند؟ – در رهبری شبه تحول‌گرا با ایجاد ترس از تنبیه به اهدافش نزدیک می‌شود و همچنین با استفاده از قدرت برای سرکوب مخالفت اقدام می‌کنند.	رهبری تنبیه‌مدار
۳	روش‌های شکل‌گیری رهبری شبه تحول‌گرا چه هستند؟ – در این زمان نمایش اغراق‌آمیزی از توانایی‌های رهبر مشاهده می‌کنیم. رهبر خودش را قهرمان سازمان معرفی می‌کند و پیروان را به پیروی کورکورانه از خود وادار می‌سازد.	پیروی کورکورانه
٤	ابعاد رهبری شبه تحول‌گرا چیست؟ – رهبران شبه تحول‌گرا از یک ابزار قدرتمند مدیریت برداشت استفاده می‌کنند.	دست‌کاری روانی
۵	ازنظر شما پیامدهای رهبری شبه تحول‌گرا چیست؟ – رهبران شبه تحول‌گرا پس از افشای اغراض ایشان باعث افزایش رفتارهای منفی کارکنان می‌شوند.	خدشه‌دار شدن هویت‌سازمانی

این عوامل با استفاده از روش کدگذاری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار اطلس‌تی مورد شناسایی قرار گرفتند. با توجه به کدگذاری انجام‌شده، شرح عوامل به‌صورت جدول (۵) است.

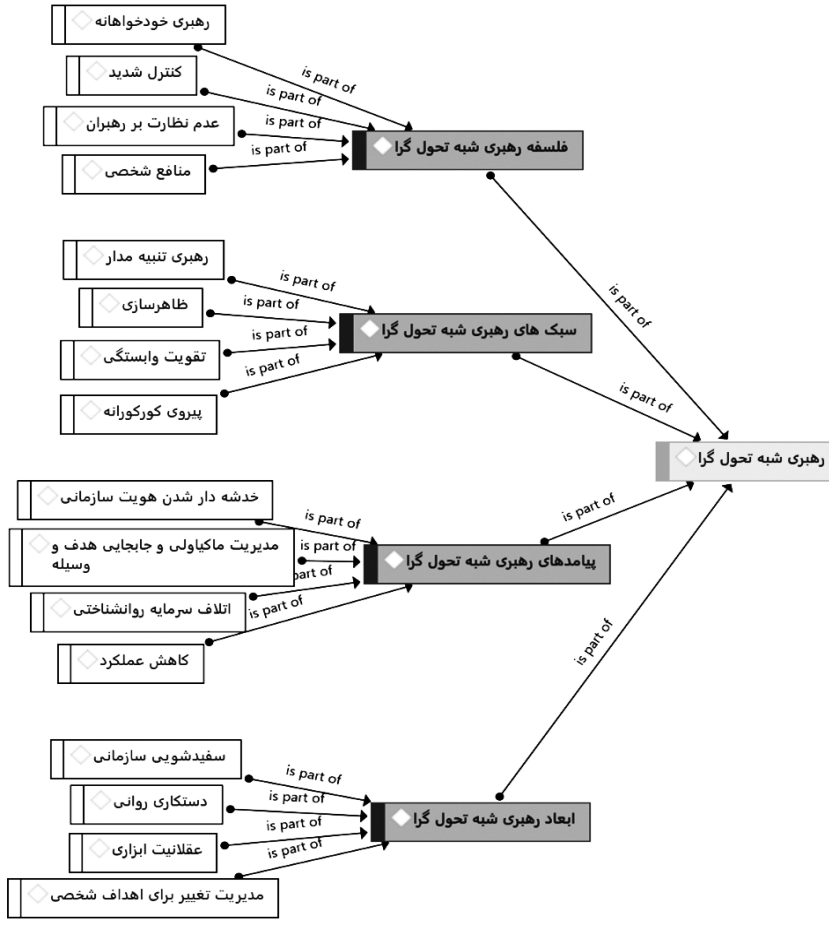
جدول ۵: عوامل شناسایی شده مؤثر بر رهبری شبه تحول‌گرا

شناسه کدهای توصیف‌کننده	کدهای توصیف‌کننده	کدهای فراگیر	مقولات
PTL1	نداشتن اعتماد به رهبران	خدشه‌دار شدن هویت‌سازمانی	پیامدهای رهبری شبه تحول‌گرا
PTL2	عدم ازخودگذشتگی		
PTL3	افزایش رفتارهای منفی		
PTL4	فریب‌خوردگی	اتلاف سرمایه روان‌شناختی	
PTL5	بی اعتمادسازی		
PTL6	نگرش‌های منفی		
PTL7	کاهش انگیزه	کاهش عملکرد	
PTL8	افزایش استرس ناشی از ترس		
PTL9	کاهش روحیه ناشی از تنبیه		
PTL10	ترجیح منافع شخصی به منافع سازمان	مدیریت ماکیاولی و جابجایی هدف و وسیله	
PTL11	سوءاستفاده از قدرت		
PTL12	آسیب‌رسانی به پیروان		
PTL13	سوءاستفاده ابزاری از پیروان	عقلانیت ابزاری	ابعاد رهبری شبه تحول‌گرا
PTL14	استثمار پیروان		
PTL15	ایجاد ترس برای اعمال قدرت	مدیریت تغییر برای اهداف شخصی	
PTL16	افزایش منافع کوتاه‌مدت		
PTL17	کاهش منافع بلندمدت سازمان		
PTL18	جابجایی افراد	سفیدشویی سازمانی	
PTL19	تحریک فکری پیروان		
PTL20	تغییرات غیرضروری ساختاری		
PTL21	مدیریت برداشت	دست‌کاری روانی	
PTL22	بهره‌برداری روانی		
PTL23	چشم‌انداز الهام‌بخش دروغین		

ادامه جدول ۵: عوامل شناسایی شده مؤثر بر رهبری شبه تحول‌گرا

شناسه کدهای توصیف‌کننده	کدهای توصیف‌کننده	کدهای فراگیر	مقولات
PTL24	نمایش ظاهری اخلاق‌گرایی	ظاهرسازی	سبک‌های رهبری شبه تحول‌گرا
PTL25	نمایش اغراق‌آمیز توانایی‌های رهبر		
PTL26	رهبران به‌ظاهر بصیر		
PTL27	عدم تفویض به پیروان	پیروی کورکورانه	
PTL28	محدودسازی خلاقیت		
PTL29	ناتوانی پیروان		
PTL30	وابستگی بیش‌ازحد پیروان	تقویت وابستگی	
PTL31	حمایت پنهان از رهبران		
PTL32	محدودسازی پیروان		
PTL33	سرکوب مخالفان	رهبری تنبیه مدار	
PTL34	تنبیه پیروان		
PTL35	ترس از عواقب		
PTL36	فقدان فداکاری رهبر	رهبری خودخواهانه	فلسفه رهبری شبه تحول‌گرا
PTL37	فقدان مشارکت پیروان		
PTL38	نبود سیستم نظارت کارآمد	عدم نظارت بر رهبران	
PTL39	ضعف نظام ارزیابی عملکرد		
PTL40	ساختار بوروکراتیک		
PTL41	فرهنگ‌سازمانی اقتدارگرا		
PTL42	فرهنگ ضعیف		
PTL43	از بین بردن تفکر خلاق	کنترل شدید	
PTL44	فرهنگ اطاعت‌پذیری		
PTL45	تهدید پیروان		
PTL46	کنترل منفی و عاطفی		
PTL47	منافع شخصی رهبران	منافع شخصی	
PTL48	سوءاستفاده از ارزش‌های فرهنگی و مذهبی برای مقاصد شخصی		
PTL49	ارتباطات غیر شفاف		
PTL50	اجتناب از انتقاد		

درنهایت می‌توان طبق شکل (۱) بر اساس یافته‌های پژوهش، شبکه مضامین را ارائه داد.



شکل ۱: شبکه مضامین رهبری شبه تحول‌گرا

یافته‌های پژوهش

روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری کل فازی

مدل‌سازی ساختاری تفسیری، گزینه مناسبی برای مقابله با موضوعات پیچیده برای شناسایی تعیین سطح و روابط بین عناصر کیفی است (Ramazanian, Moradi & Soltani, 2015). از طرف دیگر پس از مطالعات زیاد سعی شده است که معادلات ساختاری تفسیری[1] به معادلات ساختاری تفسیری کل فازی[2] ارتقا یابد (Srivastava Sushil, 2014; Tseng, 2013). روش معادلات ساختاری تفسیری کل فازی که در مقالات محدودی از قبیل خاتونی، سینگ، تریودی و چاوهان[3] (۲۰۱۵) و بامل، دیر و سوشیل[4] (۲۰۱۹)، بیات، لطیفی، مرادی و اسلامبولچی (۲۰۱۹) و شریعت‌نژاد، منیشداوی و موسوی‌زاده (۲۰۲۴) آمده است، در این پژوهش استفاده‌شده است.

گام اول، تعریف متغیرهای زبانی:

در این پژوهش از مقیاس زبانی وو و لی (۲۰۰۷) طبق جدول (۶) استفاده شد (Wu & Lee, 2007; Bayat, Latifi, Moradi & Islambolchi, 2019; Shariatnejad, Manishdavi & Mousavizadeh, 2024).

جدول ۶: مقیاس‌های زبانی برای مقایسات زوجی

مقادیر زبانی			معادل اختصاری لاتین	واژه‌های زبانی برای مقایسات زوجی
۰/۲۵	۰	۰	NO	بدون تأثیر
۰/۵	۰/۲۵	۰	VL	خیلی کم
۰/۷۵	۰/۵	۰/۲۵	L	کم
۱	۰/۷۵	۰/۵	H	زیاد
۱	۱	۰/۷۵	VH	خیلی زیاد

1. Interpretive Structural Modelling (ISM)
2. Total Interpretive Structural Modelling (TISM)
3. Khatwani, Singh, Trivedi & Chauhan
4. Bamel, Dhir, & Sushil

گام دوم، تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری فازی[1]:

برای تعیین نوع روابط، در این ماتریس از نمادهای جدول (۷) استفاده شد.

جدول ۷: روابط مفهومی در تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

نماد	تعریف	نماد	تعریف
V	یعنی i منجر به j می‌شود	X	برای نشان دادن تأثیر دوطرفه (بُعد i به j و بُعد j به i)
A	یعنی j منجر به i می‌شود	O	برای نشان دادن عدم وجود رابطه بین دو بُعد

ماتریس خودتعاملی ساختاری فازی بر اساس تجمیع نظرات خبرگان تشکیل شد که در جدول (۸) نمایان است.

جدول ۸: ماتریس خودتعاملی ساختاری فازی

FSSIM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1		X(VH)	V(H)	A(H)	A(H)	A(VH)	A(H)	A(VH)	A(VL)	O(NO)	O(NO)	A(VH)	A(VH)	O(NO)	X(L, H)	A(VH)
2			V(VH)	A(VH)	A(L)	A(H)	A(H)	A(VH)	A(VL)	A(VH)	A(VH)	A(VH)	A(VH)	A(H)	X(L, H)	A(VH)
3				A(H)	A(VL)	A(VH)	X(H, VH)	A(VH)	A(VL)	O(NO)	A(VH)	A(H)	A(H)	X(H)	X(VL, H)	A(VH)
4					X(VH)	X(VH, H)	V(VH)	X(H)	V(VH)	A(L)	V(VH)	O(NO)	X(VH)	A(VH)	V(H)	X(VH)
5						X(VH, H)	V(VH)	V(VH)	V(VH)	A(L)	V(VH)	O(NO)	X(VH)	A(VH)	V(H)	X(VH)
6							X(VH, L)	V(VH)	V(VH)	O(NO)	V(VH)	V(H)	X(VL, VH)	A(VH)	V(VH)	X(VH)
7								V(VH)	O(NO)	O(NO)	V(VH)	V(H)	X(VL, VH)	A(VH)	V(VH)	X(H, VH)

1. Fuzzy Structural Self-Interaction Matrix (FSSIM)

ادامه جدول ۸: ماتریس خودتعاملی ساختاری فازی

FSSIM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
8									X(VH, L)	V(VH)	V(VH)	O(NO)	X(VH, L)	A(H)	V(VH)	A(VH)
9										V(VH)	V(VH)	O(NO)	A(H)	V(VH)	V(VH)	A(VH)
10											V(VH)	A(L)	V(H)	O(NO)	A(VH)	O(NO)
11												A(VL)	V(VL)	O(NO)	A(VH)	A(VH)
12													X(VH)	A(H)	X(H)	A(VH)
13														A(VH)	V(VH)	A(VH)
14															V(VH)	V(VH)
15																A(VH)
16																

در گام سوم و چهارم به ترتیب ماتریس زوجی مجموع[1] و ماتریس دستیابی فازی[2] تشکیل می‌گردد. در گام پنجم غیر فازی سازی با روش تبدیل داده‌های فازی به نمرات قطعی[3] و در گام ششم نرمال‌سازی انجام می‌شود. در گام هفتم نیز ماتریس دستیابی اولیه و سازگار شده محاسبه می‌گردد.

گام هشتم، سطح‌بندی و اولویت‌بندی متغیرها:

برای تعیین روابط و سطح‌بندی معیارها در مدل معادلات ساختاری تفسیری باید مجموعه خروجی‌ها و ورودی‌ها برای هر معیار از ماتریس دریافتی استخراج شود. مجموعه دستیابی (اثرگذاری یا خروجی‌ها): شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تأثیر می‌پذیرد. مجموعه پیش‌نیاز (اثرپذیری یا ورودی‌ها): شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تأثیر می‌گذارند. پس از تعیین مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز، اشتراک دو مجموعه حساب می‌شود. اولین

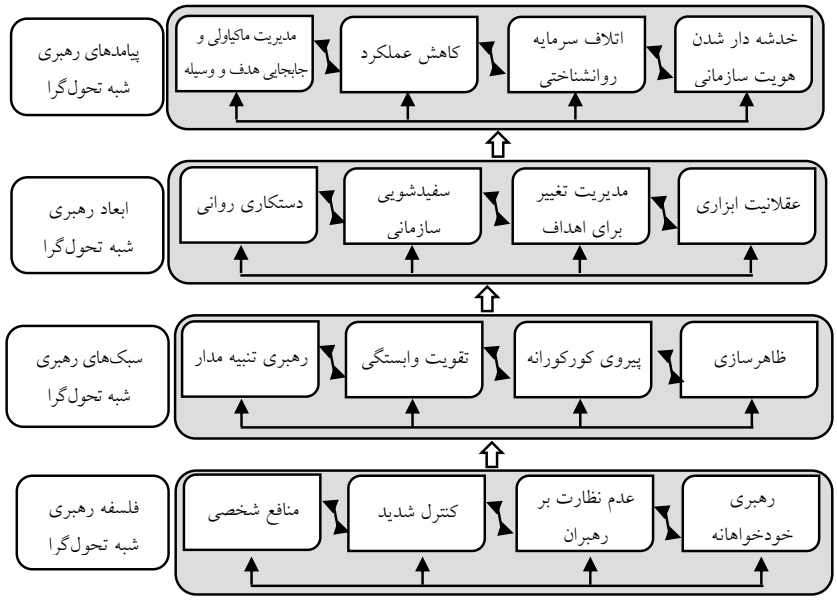
1. SSIM
2. FRM
3. Converting Fuzzy Data Into Crisp Scores (CFCS)

متغیری که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه قابل‌دستیابی (خروجی‌ها) باشد، سطح اول خواهد بود؛ بنابراین عناصر سطح اول بیشترین تأثیرپذیری را در مدل خواهند داشت. پس از شناسایی شاخص‌های سطح اول، این عناصر حذف می‌شود و فرایند محاسبه مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز ادامه پیدا می‌کند. این فرایند تا حذف تمامی شاخص‌ها ادامه پیدا می‌کند. در جدول (۹) روابط و سطح‌بندی شاخص‌ها قابل‌مشاهده است.

جدول ۹: تعیین سطوح متغیرها

متغیرها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
خدشه‌دار شدن هویت‌سازمانی	(۱)	(۱، ۲، ۳،۷، ۱٤)	(۱)	اول
اتلاف سرمایه روان‌شناختی	(۱، ۲)	(۲، ۳، ۷،۱٤)	(۲)	اول
کاهش عملکرد	(۱، ۲، ۳)	(۳، ۷، ۱۱، ۱۲، ۱۵،۱٤، ۱٦)	(۳)	اول
مدیریت ماکیاولی و جابجایی هدف و وسیله	(٤)	(٤، ٥، ٦، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱٤، ۱۵، ۱٦)	(٤)	اول
عقلانیت ابزاری	(٤، ٥)	(٥، ٦، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱٤، ۱۵، ۱٦)	(٥)	دوم
مدیریت تغییر برای اهداف شخصی	(٤، ٥، ٦)	(٦، ۷، ۸، ۹،۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱٤، ۱۵، ۱٦)	(٦)	دوم
سفیدشویی سازمانی	(۱، ۲، ۳، ٤، ٥، ٦،۷)	(۷، ۱۱، ۱۲،۱۳، ۱۵، ۱٦)	(۷)	دوم
دست‌کاری روانی	(٤، ٥، ٦، ۸)	(۸، ۹،۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱٤، ۱۵)	(۸)	دوم
ظاهرسازی	(٤، ٥، ٦، ۸، ۹)	(۹، ۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱٤، ۱۵، ۱٦)	(۹)	سوم
پیروی کورکورانه	(٤، ٥، ٦، ۸، ۹، ۱۰)	(۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱۵)	(۱۰)	سوم
تقویت وابستگی	(۳، ٤، ٥، ٦، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱)	(۱۱)	(۱۱)	سوم
رهبری تنبیه مدار	(۳، ٤، ٥، ٦، ۷، ۱۲)	(۱۲، ۱۳، ۱۵)	(۱۲)	سوم
رهبری خودخواهانه	(٤، ٥، ٦، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۳)	(۳، ۱۵)	(۱۳)	چهارم
عدم نظارت بر رهبران	(۱، ۲، ۳، ٤، ٥، ٦، ۸، ۹، ۱٤)	(۱٤، ٥، ۱٦)	(۱٤)	چهارم
کنترل شدید	(۳، ٤، ٥، ٦، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱٤، ۱۵)	(۱۵)	(۱۵)	چهارم
منافع شخصی	(۳، ٤، ٥، ٦، ۷، ۹، ۱٤، ۱٦)	(۱٦)	(۱٦)	چهارم

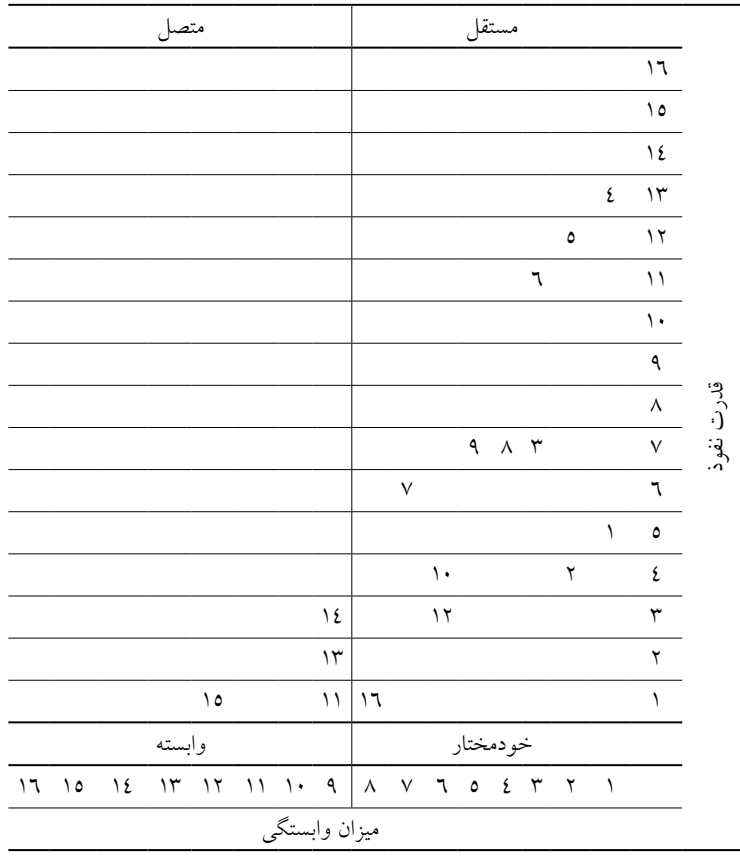
بعدازآن که سطح‌بندی انجام و تعیین روابط مشخص شد، می‌توان مدل نهایی آن را با توجه به ماتریس دستیابی سازگار شده ترسیم کرد. شکل (۱) مدل نهایی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱: مدل نهایی پژوهش

گام نهم، تجزیه‌وتحلیل میک‌مک:

متغیرها در این تجزیه‌وتحلیل بر اساس قدرت نفوذ و قدرت وابستگی در چهار دسته قرار می‌گیرند. دسته اول متغیرهای خودمختار هستند که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف و ارتباطات اندک با سیستم دارند. دسته دوم عبارت‌اند از متغیرهای وابسته که قدرت نفوذ اندک؛ اما قدرت وابستگی بالایی دارند. دسته سوم عبارت‌اند از متغیرهای متصل که قدرت نفوذ و وابستگی زیادی دارند، این‌گونه متغیرها غیرایستا هستند؛ یعنی هرگونه تغییر در آن‌ها می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد. درنهایت دسته آخر متغیرهای مستقل هستند که قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی دارند. تجزیه‌وتحلیل میک‌مک در نمودار (۱) نشان داده‌شده است.



نمودار ۱: تجزیه‌وتحلیل میک‌مک بر اساس ماتریس دستیابی سازگار شده

بر اساس تجزیه‌وتحلیل میک‌مک مؤلفه ۴ یعنی مدیریت ماکیاولی و جابجایی هدف و وسیله به‌عنوان پیامد رهبری شبه تحول‌گرا و مؤلفه‌های ۵ و ۶ یعنی عقلانیت ابزاری و مدیریت تغییر برای اهداف شخصی به‌عنوان ابعاد رهبری شبه تحول‌گرا دارای بیشترین قدرت نفوذ هستند. همچنین مؤلفه ۱۵ یعنی کنترل شدید به‌عنوان فلسفه رهبری شبه تحول‌گرا دارای بیشتری وابستگی است.

بحث و نتیجه‌گیری

رهبران تحول‌گرا قادرند میزان تعهد پیروان خود را فوق‌العاده افزایش دهند. چنین رهبرانی موجب عملکرد فزاینده پیروان خود می‌شوند و فرایند تغییر افراد و سازمان را تسهیل می‌کنند. رهبران

تحول‌گرا با توجه به موقعیت موجود برای سازمان خود چشم‌اندازی جذاب، واقعی و باورنکردنی از آینده ایجاد می‌کنند و موجب اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات سازمانی می‌شوند (Eskandari, 2014). در مقابل، رهبران شبه تحول‌گرا با تسلط و کنترل بر پیروان، برنامه‌های منفعت‌طلبانه خود را پیش می‌برند. در تمرکز بر منافع شخصی، رهبران شبه تحول‌گرا بیشتر علاقه‌مند به تبدیل‌شدن بت‌های شخصی هستند تا ایده‌آل‌های جمعی که ممکن است به نفع پیروانشان باشد (Barling *et al.*, 2008)؛ بنابراین این پژوهش باهدف تحلیل رهبری شبه تحول‌گرا و ارائه مدل نظری آن در سازمان‌های دولتی انجام گرفت. در این راستا ابتدا مصاحبه با خبرگان مؤلفه‌های رهبری شبه تحول‌گرا شناسایی شد. سپس با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری کل فازی، به ارائه مدل رهبری شبه تحول‌گرا پرداخته شد. نتایج این پژوهش شامل یافته‌های کمی و کیفی است. در بخش کیفی ویژگی‌های رهبری شبه تحول‌گرا تبیین گردید و در بخش کمی به ارائه مدل رهبری شبه تحول‌گرا پرداخته شد.

یافته اول پژوهش حاضر نشان داد که فلسفه رهبری شبه‌تحول‌گرا مبتنی بر رهبری خودخواهانه، عدم نظارت بر رهبران، کنترل شدید و منافع شخصی است. این نتیجه با پژوهش باس و استیدلمایر (۱۹۹۹) همخوانی دارد که رهبری شبه‌تحول‌گرا را ناشی از انگیزه‌های خودمحورانه و سوءاستفاده از قدرت می‌دانند. همچنین با یافته‌های بارلینگ و همکاران[1] (۲۰۰۸) و کریستی و همکاران[2] (۲۰۱۱) که بر ارزش‌های خود خدمتی و جهت‌گیری غیراخلاقی رهبر تأکید کرده‌اند، همسو است. بااین‌حال، پژوهش حاضر با تأکید بر "ضعف نظام نظارتی و ساختار بوروکراتیک" به‌عنوان عوامل زمینه‌ساز، فراتر از تمرکزِ فرد محور پژوهش‌های پیشین حرکت کرده است؛ بنابراین، یافته‌ها ضمن همخوانی نظری با ادبیات، ازنظر سطح تحلیل (فردی در مقابل ساختاری) دارای تمایز است.

یافته دوم پژوهش حاضر نشان داد که سبک‌های رهبری شبه‌تحول‌گرا شامل ظاهرسازی، پیروی کورکورانه، تقویت وابستگی و رهبری تنبیه‌مدار است. این نتیجه با پژوهش تیان و همکاران[3] (۲۰۲۳) همخوانی دارد که بیان کردند رهبران شبه‌تحول‌گرا در ظاهر دارای انگیزه الهام‌بخش هستند؛ اما در ابعاد اصیل رهبری تحول‌گرا ضعف دارند. همچنین با یافته‌های لین و همکاران[4] (۲۰۱۵) مبنی بر ادراک دست‌کاری روانی و کاهش همانندسازی سازمانی همسو است. بااین‌وجود، درحالی‌که پژوهش‌های پیشین بیشتر بر ادراک پیروان تمرکز داشته‌اند، پژوهش حاضر "تقویت وابستگی

1. Barling *et al.*
2. Christie *et al.*
3. Tian *et al.*
4. Lin *et al.*

ساختاری" را به‌عنوان ساز و کاری باز تولیدکننده این سبک، معرفی می‌کند که در مدل‌های پیشین به‌صورت مستقل سطح‌بندی نشده بود. از این منظر، یافته حاضر توسعه‌دهنده ادبیات است.

یافته سوم پژوهش حاضر نشان داد که رهبری شبه‌تحول‌گرا منجر به خدشه‌دار شدن هویت‌سازمانی، اتلاف سرمایه روان‌شناختی و کاهش عملکرد می‌شود. این نتیجه با پژوهش‌های کزمی[1] (۲۰۱۷) درزمینهٔ کاهش عملکرد همخوانی دارد و با نتایج کریستی و همکاران[2] (۲۰۱۱) در خصوص تضعیف رابطه رهبر-پیرو سازگار است؛ بنابراین، یافته‌ها تأییدکننده ادبیات پیشین است. بااین‌حال، پژوهش حاضر "مدیریت ماکیاولی و جابجایی هدف و وسیله" را به‌عنوان پیامدی ساختاری شناسایی کرد که در پژوهش‌های پیشین کمتر به آن اشاره‌شده یا به‌صورت ساختاری مدل‌سازی نشده است؛ بنابراین در این بُعد، یافته‌ها فراتر از ادبیات موجود قرار می‌گیرند.

یافته چهارم پژوهش حاضر مربوط به مدل‌سازی ساختاری تفسیری کل فازی بود که نشان داد مؤلفه‌های فلسفی دارای بیشترین قدرت نفوذ و پیامدها دارای بیشترین وابستگی هستند. این نتیجه با مطالعات پیشین تفاوت دارد؛ زیرا پژوهش‌هایی مانند بارلینگ و همکاران[3] (۲۰۰۸) و تیان و همکاران[4] (۲۰۲۳) به‌طورکلی از روش‌های همبستگی و رگرسیونی استفاده کرده‌اند و روابط سلسله‌مراتبی و لایه‌ای میان مؤلفه‌ها را نشان نداده‌اند؛ بنابراین، در این بخش می‌توان گفت یافته‌های پژوهش حاضر با ادبیات پیشین ناهمخوان نیست؛ بلکه آن را ازنظر روش‌شناختی و ساختاری توسعه می‌دهد.

درمجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بخش قابل‌توجهی از یافته‌ها به‌ویژه درزمینهٔ خودخواهی رهبر، دست‌کاری روانی و کاهش عملکرد با ادبیات پیشین همخوانی دارد؛ اما درعین‌حال، با برجسته‌سازی نقش بسترهای نهادی و ارائه یک مدل سلسله‌مراتبی چند سطحی، دامنه تبیین‌های موجود در ادبیات را گسترش داده و برخی ابعاد کمتر بررسی‌شده را وارد چارچوب نظری این حوزه کرده است. بر اساس یافته‌های پژوهشی، پیشنهادهای کاربردی زیر قابل‌احصا است. بررسی رهبری شبه تحول‌گرا و واکاوی آن در سازمان‌های دولتی، موجب ایجاد درک بهتری از شرایط سازمان، مدیریت و رهبری و همچنین کارکنان در مواجهه با تغییرات و تکان‌های محیطی و مدیریت صحیح آن به‌منظور گذر از وضعیت موجود و رسیدن به وضعیت مطلوب خواهد شد تا زمینه توجه به این حوزه و ارتقای آن توسط مدیران سازمان‌های دولتی فراهم گردد. بر

1. Kazmi
2. Christie *et al*.
3. Barling *et al*.
4. Tian *et al*.

اساس نتایج این پژوهش مدیریت ماکیاولی و جابجایی هدف و وسیله به‌عنوان پیامد رهبری شبه تحول‌گرا از اهمیت بالایی برخوردار هستند و می‌توانند آینده سازمان را به خطر اندازد؛ بنابراین پیشنهاد می‌گردد این نوع مدیریت و رهبری، شناسایی و چه از سوی رهبران سازمان و چه از سوی پیروان، با آگاهی از نتایج بلندمدت آن پرهیز گردد. همچنین عقلانیت ابزاری و مدیریت تغییر برای اهداف شخصی به‌عنوان ابعاد رهبری شبه تحول‌گرا دارای اهمیت بالایی هستند که می‌تواند آینده سازمان و کارکنان را تحت تأثیر بالایی قرار دهد. البته با توجه به رویکرد این پژوهش، نمونه آماری با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و اصل کفایت نظری حجم آماری ۲۵ نفر تعیین گردید که باعث محدودیت در تعداد نمونه شد. همچنین بر اساس یافته‌های پژوهشی، پیشنهاد می‌گردد پژوهش فوق برای شرکت‌های تجاری و غیردولتی نیز انجام شود تا بتوان دیدگاه جامع‌تری نسبت به رهبری شبه تحول‌گرا ایجاد گردد.

اظهاریه قدردانی

نویسندگان این پژوهش، نهایت قدردانی و سپاس ویژه خود را از همکاری مشارکت‌کنندگان، حمایت فکری داوران ناشناس و ویراستار علمی و ادبی «فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه» اعلام می‌کنند.

منابع

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315e338. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Bamel, N., Dhir, S. & Sushil, S. (2019). Inter-partner dynamics and joint venture competitiveness: a fuzzy TISM approach. *Benchmarking: An International Journal*, 26(1), 97-116. https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2018-0041

Barling, J., Christie, A., & Turner, N. (2008). Pseudo-Transformational Leadership: Towards the Development and Test of a Model. *Journal of Business Ethics*. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9552-8

Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). Transformational leadership. (2nd ed). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. https://doi.org/10.4324/9781410617095

Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

Bass, B.M. (1998). Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B.M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8

Bass, B.M., Avolio, B.J., & Atwater, L. (1996). *The transformational and transactional leadership of men and women*. 45(1), 5-34. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x

Bayat, A., Latifi, M., Moradi, M., & Islambolchi, A. (2019). Designing an organizational ideology model with a fuzzy TISM approach. *Management of Public Organizations*, 7(27), 63-76. (In Persian)

Bies, R. J., & Tripp, T. M. (2005). The study of revenge in the workplace: Conceptual, ideological, and empirical issues. In S. Fox, & P. E. Spector (Eds.), Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets (pp. 65e81). Washington, DC, US: American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/10893-003

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), Personnel selection in organizations, 71-93.

Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Chiou-shiu, L., Pei-Chi, H., Shyh-jer, C., & Liang-Chih, H. (2017). Pseudo-transformational Leadership is in the Eyes of the Subordinates. *Journal of Business Ethics*.

Christie,A.,Barling,J.,&Turner,N.(2011).Pseudo-TransformationalLeadership: Model Specification and Outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(12), 2943-2984. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00858.x

Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227e240. https://doi.org/10.1177/1548051808326596

Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S., T. (2000). Charismatic Leadership and Follower Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767. https://doi.org/10.1002/1099-1379(200011)21:7<747::AID-JOB46>3.0.CO;2-J

Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *Leadership Quarterly*, 13(5), 615-634. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00147-9

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). The Sage Handbook of Qualitative Research (3rd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.

Eliyana, A., Ma,arif, S., & Muzakki, M. (2019). Job satisfaction and

organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150. https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001

Eskandari, M. (2014). Analysis and Critique of Transformational Theories. *Bi-Quarterly Journal of Islam and Management*, 3(5), 123-145. (In Persian)

Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32-58. https://doi.org/10.2307/259098

Golparvar, M., Vakili, N., Ashja. A. (2015). Structural Model for Transformational Leadership Components, Job Enrichment and Organizational Citizenship Behavior. *JMDP*. 27(1), 95-114. (In Persian)

Guo, W., Cui, J., Arendt, L., & O'Brien, J. (2024). Limitations and Potential Dark Sides of Transformational Leadership: The Case of the Founder and Former CEO of Theranos. *Management Teaching Review*, 0(0). https://doi.org/10.1177/23792981241267758

Haiyan, S., Tesaputa, K., & Kamplae, P. (2025). Program to Strengthen Transformational Leadership for Middle- Level Administrators of Art Universities in Western China. Higher Education Studies. https://doi.org/10.5539/hes.v15n4p183

House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3(2), 81-109. https://doi.org/10.1016/1048-9843(92)90028-E

Howell, J. M., & Avolio, B., J. (1992). The Ethics of Charismatic Leadership: Submission of Liberation? *Academy of Management Executive*, 6, 43-54. https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274395

Hughes, P. J., & Harris, M. D. (2017). Organizational laundering: A case study of pseudo-transformational leadership. *Organization Development Journal*, 35(2), 59-77.

Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.246

Kazmi, S. A. (2017). Cross Comparative Analysis on the Models of Transformational Leadership and Pseudo - Transformational Leadership. International Journal of Strategic Decision Sciences (IJSDS), 8(3), 59-77. https://doi.org/10.4018/IJSDS.2017070103

Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist*, 28(2), 107-128. https://doi.org/10.1037/h0034225

Khatwani, G. Singh, S. P. Trivedi, A. & Chauhan, A. (2015). Fuzzy-

TISM: A fuzzy extension of TISM for group decision making". *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16(1), 97-112. https://doi.org/10.1007/s40171-014-0087-4

Kuepers, W., & Weibler, J. (2006). How emotional is transformational leadership really? Some suggestions for a necessary extension. *Leadership & Organization Development Journal*. 27. 368-383. https://doi.org/10.1108/01437730610677972

Lin, C. S., Huang, P. C., Chen, S. J., & Huang, L. C. (2017). Pseudo-transformational leadership is in the eyes of the subordinates. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 179-190. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2739-5

Mackey, J. D., Parker Ellen, B., III, McAllister, C. P., & Alexander, K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, 132, 705-718. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037

Mohammadi S, Rahimi F, Bagheri M A. (2019). Structural Effects of Transformational and Servant Leadership Styles on Employees' Behavior toward Change. *JMDP*. 32(2), 135-162. (In Persian) https://doi.org/10.29252/jmdp.32.2.135

Montaudon, C., Pinto López, I., & Montaudon-Tomas, I. (2021). What Is Pseudo-Transformational Leadership? *A Theoretical Analysis*. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-8266-3.ch002

Mousavi, S. M., Moradi, & Sharifian. (2022). Identifying the dimensions and components of transformational leadership style in educational administrators of Islamic Azad University. *Islamic Lifestyle with a Health Focus*, 6(1), 303-312. (In Persian)

Naber, A. M., & Moffett, R. G., III (2017). Follower moral reasoning influences perceptions of transformational leadership behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 47(2), 99-112. https://doi.org/10.1111/jasp.12427

Niazi, M. (2012). Integrated Research Methods, the Third Methodological Movement in Social Sciences. *Iranian Journal of Social Studies*, 5(2), 158-181.

Olasehinde, T. (2024). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Employee Engagement in SMEs.

Price, T. L. (2003). The ethics of authentic transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 14(1), 67-81. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00187-X

Ramazanian, M. R., Moradi, M., & Soltani, F. (2015). Analyzing cultural interoperability barriers in the automotive industry supply chain using a structural-interpretive modeling approach. *Organizational Culture Management*, 13(2), 369-391. (In Persian)

Sabbrina, H., & Sandi, H. H. (2025). Transformational Leadership on OCB with the Mediating Role of Organizational Culture. *Journal of Management and Administration Provision*, 5(2), 357-372. https://doi.org/10.55885/jmap.v5i2.681

Schmid, E.A., Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. V. (2018). Different shades different effects? Consequences of different types of destructive leadership. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-16. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01289

Schuh, S. C., Zhang, X. A., & Tian, P. (2013). For the good or the bad? Interactive effects of transformational leadership with moral and authoritarian leadership behaviors. *Journal of Business Ethics*, 16(3), 629-640. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1486-0

Shariatnejad, A., Manishdavi, E., & Mousavizadeh, S.M. (2024). Designing a Model for the Emergence of Electronic Revenge in Online Stores Using the TISM Method. *Quarterly Journal of Brand Management*, 11(2), 191-230. (In Persian)

Srivastava, A.K. & Sushil. (2014). Modelling drivers of adapt for effective strategy execution. *The Learning Organization*, 21(6), 369-391. https://doi.org/10.1108/TLO-08-2013-0038

Suryadi, Y., Dewi, N., Trisnawati, T., & Amin, A. (2024). The Impact Of Transformational Leadership On Organizational Performance And Employee Motivation. *Transforma Jurnal Manajemen*, 2, 65-76. https://doi.org/10.56457/tjm.v2i2.129

Syed, F., Naseer, S., Nawaz, J., & Ali Shah, S.Z. (2021). When the victim becomes vicious: Combined effects of pseudo transformational leadership and epistemic motivation on contempt and deviant behaviors. *European Management Journal*, 39(2), 236-246. https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.07.005

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (1998). Mixed Methodology: Combining Qualitative and Antitative Approaches, Thousand Oaks, CA: Sage.

Tian, A.W., Meyer, J.P., Ilic-Balas, T., Espinoza, J.A., & Pepper, S. (2023). In search of the pseudo-transformational leader: A person-centered approach. *Journal of Business Research*, 158, 113675. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113675

Tseng, M. L. (2013). Modeling sustainable production indicators with linguistic preferences. *Journal of cleaner production*, 40, 46-56. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.11.019

Van Gils, S., Van Quaquebeke, N., Van Knippenberg, D., Van Dijke, M., & De Cremer, D. (2015). Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness. *The Leadership Quarterly*, 26(2). https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.08.005

Van Knippenberg, B., & Van Knippenberg, D. (2005). Leader self-

sacrifice and leadership effectiveness: The moderator role of leadership prototypically. *The Journal of Applied Psychology*, 90(1), 25-37. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.25

Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group and Organization Management*, 36(2), 223-270. https://doi.org/10.1177/1059601111401017

Wu, W. W. & Lee, Y. T. (2007). Developing global managers' competencies using the fuzzy DEMATEL method. *Expert systems with applications*, 32(2), 499-507. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2005.12.005

نحوه ارجاع به مقاله:

رضایی‌نژاد، هادی؛ حکاک، محمد؛ شریعت نژاد، علی، و نظرپوری، امیر هوشنگ (۱۴۰۵). تبیین ویژگی‌های رهبری شبه تحول‌گرا در سازمان‌های دولتی با روش ساختاری تفسیری کل فازی. *نشریه فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۹(۱)، ۱۶۸-۱۳۳.

Rezaeinejad, H., Hakkak, M., Shariatnezhad, A. & Nazarpouri, A.H. (2026). Characteristics of Pseudo-Transformational Leadership in Government Organizations Based on F-TISM. *Management and Development Process*, 39(1).133-168.
DOI: 10.52547/jmdp.39.1.133

Copyrights:
Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (http://Creativecommons.org/licenses/by/4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.