

# بررسی ارتباط میان رهبری تحول آفرین و سرمایه اجتماعی: رویکردی تطبیقی به نگرش‌های کارکنان و مدیران

نویسندگان: عسل آغاز<sup>۱</sup>، طیبه امیرخانی<sup>۲</sup>، مونا عبدالله پور<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی
۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی
۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی

\* Email: asal\_aghaz@yahoo.com

## چکیده

در این مقاله رابطه میان رهبری تحول آفرین و سرمایه اجتماعی مورد بررسی قرار گرفته است. برای سنجش رهبری تحول آفرین از ابعاد نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی استفاده شده و سرمایه اجتماعی با ابعاد قابلیت اعتماد، مشارکت و رهبری مدنی، بخشش و روحیه داوطلبی، توانایی برقراری روابط اجتماعی غیر رسمی و تنوع در معاشرت‌ها و دوستی‌ها سنجیده شده است. جامعه آماری پژوهش، سازمان مدیریت صنعتی بوده و داده‌های این تحقیق توسط پرسشنامه‌هایی که برای مدیران و کارکنان به صورت جداگانه طراحی شده است، جمع آوری گردیده‌اند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که رهبری تحول آفرین و سرمایه اجتماعی هم از دید رهبران و هم از دید پیروان از وضعیت مناسبی در سازمان برخوردارند و نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها بیانگر رابطه مثبت و معنادار میان کلیه ابعاد رهبری تحول آفرین و سرمایه اجتماعی از دیدگاه هر دو گروه است. از اینرو حضور این رهبران در سازمان‌ها می‌تواند گامی در راستای اعتلای سرمایه اجتماعی سازمان باشد.

**واژه های کلیدی:** رهبری تحول آفرین<sup>۱</sup>، رهبری تبدیلی<sup>۲</sup>، سرمایه اجتماعی<sup>۳</sup>

## دانشور

رفطار

مدیریت و پیشرفت

Management and Achievement

• دریافت مقاله: ۸۶/۱۲/۷

• پذیرش مقاله: ۸۸/۱۰/۲۳

Scientific-Research  
Journal of  
Shahed University  
Eighteenth Year  
No. 47-1  
Jun.Jul.2011

دوماهنامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال هجدهم - دوره جدید  
شماره ۱-۴۷  
تیر ۱۳۹۰

1. Transformational leadership  
2. Transactional leadership  
3. Social capital

## مقدمه

سرمایه اجتماعی از مفاهیم نوینی است که در جامعه‌شناسی و اقتصاد، و اخیراً در مدیریت و سازمان به صورت گسترده‌ای استفاده شده است و به هنجارهای غیررسمی اشاره می‌کند که همکاری بین دو یا چند فرد را افزایش می‌دهد. سرمایه اجتماعی با گذر سال‌های زیاد کسب می‌شود و افرادی که از سرمایه اجتماعی بالایی برخوردار باشند، منابع کمیابی تلقی می‌شوند، چرا که برای حل مشکلات از توانایی بیشتری بهره‌مندند. در حقیقت، با توجه به نقش اساسی کارکنانی که از سرمایه اجتماعی بالایی برخوردارند و شناسایی عواملی که به افزایش میزان سرمایه اجتماعی سازمان منجر می‌شود نقش به‌سزایی در پیشبرد اهداف سازمانی می‌تواند داشته باشد و به نظر می‌رسد حضور رهبران کارآمد در سازمان‌ها یکی از این عوامل مؤثر بتواند باشد. بنابراین گفته برنز، برخلاف رهبران تبادل‌گرا که تلاش می‌کنند تا نیازهای جاری پیروان را از طریق تمرکز صرف بر مبادلات میان رهبر و پیرو برآورده سازند، رهبران تحول آفرین به پیروان خود انگیزه می‌دهند تا فراتر از آنچه که در ابتدا انتظار داشته‌اند بروند و در راستای رسیدن به عملکرد بهتر تلاش کنند. رهبران تحول آفرین پیروان خود را به این سمت سوق می‌دهند که فراتر از منافع شخصی خود و به نفع گروه، سازمان یا جامعه حرکت کنند و از این طریق سرمایه اجتماعی در سازمان را افزایش می‌دهند. از این رو، در این پژوهش رابطه میان این دو متغیر بررسی شده است شاید که از این طریق گامی در راستای افزایش سرمایه اجتماعی و بهره‌مندی از مزایای حاصله از آن برداشته شود.

## بیان مسئله

### رهبری تحول آفرین

در سال‌های اخیر، تحقیقات قابل ملاحظه‌ای پیرامون رفتار رهبری انجام شده است. صاحب‌نظران و افراد اجرایی به‌طور روزافزونی بر جنبه‌های احساسی و نمادین رهبری تمرکز کرده‌اند. این جنبه‌ها پیرامون نوعی از رهبری هستند که تئوری‌های نئوکارزماتیک یا به‌طور ساده‌تر تئوری‌های تحول آفرین نامیده شده است و بر نقش رهبران کارزماتیک که پیروان کثش احساسی قابل توجهی به آن‌ها دارند

تأکید می‌کند (۱:۷۰۴).

ریشه پارادایم رهبری تحول آفرین به قرن شانزدهم، زمانی که تحقیقاتی درباره شهریار به وسیله ماکیاولی انجام شد بر می‌گردد. ماکیاولی ویژگی‌ها و رفتار رهبران را برای توسعه نظریه رهبری در درون ساختار فئودالی انگلستان مطالعه کرد. رهبر کسی است که برای به دست آوردن اهداف متعالی، به هدایت دیگران پرداخته و از آن‌ها حمایت می‌کند. در اوایل این قرن، ماکس وبر تعریفی مشابه ماکیاولی از رهبری بیان کرد. وی رهبری را به عنوان منبع نفوذ در دیگران قلمداد نمود. ویژگی‌های شخصیتی که ماکس وبر مورد حمایت و تأکید قرار داده بود کاریزما نامیده می‌شد (۲:۶۱). در سال ۱۹۷۸، برنز<sup>۱</sup> میان دو نوع رهبری تبدلی و تحول آفرین تمایز قائل شد. وی بیان داشت که "رهبران تبدلی تلاش می‌کنند تا نیازهای جاری پیروان را از طریق تمرکز بر مبادلات برآورده کنند در حالی که رهبران تحول آفرین به پیروان خود انگیزه می‌دهند تا فراتر از آنچه که در ابتدا انتظار داشته‌اند حرکت کنند، به نحوی که در راستای رسیدن به عملکرد بهتر تلاش کنند" (۳:۱۷)؛ در حقیقت، رهبری تحول آفرین با رویکرد ساختارگرایی اجتماعی با رهبری سازگار است که بر اساس آن، رهبری از طریق تعاملات اجتماعی و شکل‌دهی معانی مشترک مفهوم‌سازی می‌شود (۴:۱۹۷). ایده برنز بر اساس این پیش فرض بود که رهبران تحول آفرین سطح انگیزش و روحیه هر دو گروه پیروان و رهبران را ارتقا می‌دهند و این نوع از رهبری باعث می‌شود که افراد بر اساس انگیزش درونی به فعالیت و مشارکت بیشتری بپردازند (۵:۷۷۸) این در حالی است که رهبری تبدلی مبتنی بر اقتدار دیوان‌سالارانه و تمرکز بر انجام وظایف بوده و وابسته به پاداش‌ها و تنبیه‌ها است (۶:۳۵۰). رهبر تبدلی برای برآورده کردن نیازهای فیزیکی و مادی فعلی کارکنان، از یک مبادله هزینه-منفعت استفاده می‌کند و در عوض، از زیردستان انتظار دارد که مجموعه‌ای از خدمات را برای وی انجام دهند. از نظر برنز، رهبر تحول آفرین نیازهای فعلی پیروان را شناسایی می‌کند؛ اما تمایل به فراتر از آن‌ها دارد و در جستجوی ترفیع و برآورده ساختن نیازهای سطوح بالاتر است (۷:۱۴). در

1. Burns

منجر می‌شود که پیروان به آن سطحی از عملکرد دست پیداکنند که قبلاً درباره آن مذاکره شده‌است (۱۲:۱۴). پاداشی که به پیروان ارائه می‌شود بستگی به انجام رضایت‌بخش وظیفه دارد. رهبر تبادلی همچنین صرفاً ممکن است زمانی به پیروان نزدیک شود که مشکلات یا مسائلی رخ می‌دهند که این به معنای اجتناب از هرگونه مداخله است مگر آنکه خطایی انجام شود. این حالت، مدیریت بر مبنای استثناء نامیده می‌شود که می‌تواند فعال یا منفعل باشد. در نوع فعال، رهبران با این هدف بر عملکرد پیروان نظارت می‌کنند که مشکلات را پیش از آنکه به معضل تبدیل شوند، پیش‌بینی کنند. در این نوع رهبری تبادلی، استانداردها، انتظارات و معیارهایی برای ارزیابی و نظارت، در آغاز کار به‌وسیله رهبران تنظیم می‌شود. از این رو اقدام اصلاحی می‌تواند فوراً رخ دهد چرا که رهبر به تکرار عملکردهایی را که بر خلاف انتظارات انجام می‌شود، بررسی کرده و تلاش می‌کند انحرافات را تعیین نماید. در نوع منفعل مدیریت بر مبنای استثناء، رهبران صبر می‌کنند تا یک وظیفه انجام شود و تنها پس از اینکه مشکلی شناسایی شد یا اشتباهی رخ داد دخالت می‌کنند. رهبرانی که از این نوع مدیریت بر مبنای استثناء پیروی می‌کنند می‌بایست منتظر آثار منفی بر رضایت و عملکرد پیروان خود باشند (۱۳:۱۵).

برنارد بس از نوع دیگری از رهبری نیز سخن به میان می‌آورد که رهبری عدم مداخله‌گر<sup>۳</sup> نام دارد. منظور از رهبری عدم مداخله‌گر یا غیر مرادده‌ای آزاد گذاشتن پیروان در زمان عدم حضور رهبر یا اجتناب از رهبری کردن است که در حقیقت در طیف رهبری، غیرفعال‌ترین نوع رهبری به شمار می‌آید. حالت عدم مداخله یک حالت کاملاً بی‌تفاوت را نمایان می‌سازد و انگیزش و رضایت پیروان را به حداقل می‌رساند (۲:۷۶).

### ابعاد رهبری تحول آفرین

رهبری تحول آفرین بر طبق مدل برنارد بس بر اساس چهار ویژگی نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی تحقق می‌یابد.

**نفوذ آرمانی:** این عامل برخاسته از رفتار اخلاقی رهبران

حقیقت، رهبران تحول آفرین چشم‌انداز آینده سازمان را ترسیم می‌کنند و باعث پذیرش بیشتر اهداف گروهی شده و جو حمایت‌آمیزی را برای تک‌تک افراد سازمان فراهم می‌کنند (۸:۲۰۹). پیروان این رهبران، سطوح بیشتری از تعهد به رسالت سازمانی، اعتماد به رهبران، انسجام و تمایل به کار سخت‌تر را نشان می‌دهند. رهبری تحول آفرین شرایط مساعدی ایجاد می‌کند که در آن شرایط، درک چشم‌اندازهای راهبردی، رسالت‌ها، اهداف و پذیرش آن‌ها توسط پیروان تسهیل می‌شود (۹:۶۲۷). عنصر اصلی تحول آفرینی، برخورداری از توانایی در توسعه دادن نیازهای پیروان است و فرایند آن دربرگیرنده همدردی، فهم و توجه رهبران نسبت به پیروان و اجتناب از زورگویی یا تنبیه است (۱۰:۸).

نظریه بنیادین رهبری تحول آفرین در این تحقیق مبتنی بر مطالعات برنارد بس<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) است که در حقیقت چارچوبی از مشخصات رهبری تحول آفرین برنز<sup>۲</sup> (۱۹۷۸) می‌باشد. برنارد بس، رهبر تحول آفرین را به عنوان کسی که پیروان را توانمند می‌سازد و به آنان مسیر عملکرد فراتر از انتظارات آن‌ها انگیزه می‌دهد و به آن‌ها در پیروی از اهداف دسته‌جمعی به جای منافع شخصی تشویق می‌کند تعریف می‌نماید (۱۱:۱۶۱). رهبران تحول آفرین از دیدگاه پیروان خود نسبت به رهبران تبادلی، به عنوان رهبران بهتری درک می‌شوند. این رهبران به جای انکارکردن خطاهای خود عذرخواهی و خود را اصلاح می‌کنند و از تکرارکردن آن خطاها در آینده اجتناب می‌کنند. در حقیقت رهبری تحول آفرین اساساً به دلیل تمرکز خود بر توسعه پیروان از سایر تئوری‌های رهبری متمایز می‌شود (۴:۱۹۵) و از طریق شناخت نیاز برای تجدید حیات، خلق یک چشم‌انداز جدید و نهادینه کردن تغییر تحقق می‌یابد [۵:۷۷۹].

یکی دیگر از سبک‌های رهبری که بیشتر به آن اشاره شد، رهبری تبادلی است. عموماً رهبری تبادلی با دو عامل شناخته می‌شود. مورد اول رهبری از طریق پاداش اقتضایی است که در آن مبادله مثبت و فعال میان رهبران و پیروان مدنظر است. بدین معنا که به پیروان به ازای تکمیل موفقیت‌آمیز اهداف یا مقاصد از پیش توافق شده پاداش داده می‌شود. رهبری از طریق پاداش‌های اقتضایی بدان

1. Bass

2. Burns

3. Laissez Fair

یادگیری جدیدی ارائه می‌شود و تفاوت‌های افراد بر حسب نیازها و خواسته‌های آن‌ها مدنظر قرار می‌گیرد (۱۶:۱۴).

### سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی از مفاهیم نوینی است که در جامعه‌شناسی و اقتصاد و اخیراً در مدیریت و سازمان به صورت گسترده‌ای استفاده شده است. در سطح فردی، سرمایه اجتماعی می‌تواند بر دستیابی به موفقیت در مسیرشغلی و ایجاد سرمایه انسانی تأثیر بگذارد. در سطح سازمانی، این عامل می‌تواند مبادله منابع میان واحدها را تسهیل کرده و به ایجاد نوآوری کمک نماید. بسیاری از مطالعات بیانگر این امر هستند که سرمایه اجتماعی ممکن است هزینه‌های مبادله را کاهش، و همکاری را افزایش دهد و کارآفرینی، تشکیل شرکت‌های جدید و یادگیری سازمانی را تسهیل نماید. در سطح ملی، سرمایه اجتماعی یکی از عوامل مهمی است که بر توسعه و رشد اقتصادی تأثیر شایانی بر جای می‌گذارد (۱۷).

### تعاریف سرمایه اجتماعی

آنچه بر ابهامات فراوان پیرامون سرمایه اجتماعی می‌افزاید، تعاریف متعدد در حوزه‌های گوناگون توسط افراد مختلف است. با آنکه تعاریف بسیاری از سرمایه اجتماعی وجود دارد، اما اکثر آن‌ها به آثار سرمایه اجتماعی پرداخته‌اند تا خود سرمایه اجتماعی. از نظر فوکویاما<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) سرمایه اجتماعی هنجارهای غیررسمی است که همکاری بین دو یا چند فرد را افزایش می‌دهد؛ البته باید به این نکته اشاره کرد که فقط آن مجموعه‌ای از هنجارها موردنظر است که به همکاری در گروه‌ها منجر می‌شود، بنابراین با فضیلت‌های سنتی از قبیل صداقت، حفظ تعهد، انجام درست وظایف و مواردی از این قبیل ارتباط پیدا می‌کند (۷:۱۸).

به‌طور کلی انواع تئوری‌های سرمایه اجتماعی را می‌توان در سه گروه طبقه‌بندی کرد:

۱- تئوری‌هایی که سرمایه اجتماعی را به‌منزله یک منبع فردی توجه می‌کند (۸۵:۱۹):

است. رهبران به عنوان الگو عمل کرده و در میان پیروان نسبت به خود احترام و اعتماد ایجاد می‌کنند (۱۹۷:۴)، خطرات را با پیروان تسهیم نموده و به گونه‌ای رفتار می‌نمایند که با اخلاقیات، اصول و ارزش‌ها سازگار باشد (۱۶:۱۴). رهبران تحول‌آفرین از جانب پیروان تحسین می‌شوند، به آن‌ها احترام گذارده می‌شود و مورد اعتماد پیروان واقع می‌شوند. پیروان با رهبران خود هویت می‌یابند و خواستار تقلید از آن‌ها هستند. نفوذ آرمانی شامل ویژگی‌های آرمانی و رفتار آرمانی است.

**رفتار آرمانی:** منعکس‌کننده استانداردهای اخلاقی و احساس تعهد به هدف و رسالت است که در رفتار رهبران خود را نشان می‌دهد و به پیروان منتقل می‌شود (۹:۱۵) و دربرگیرنده بیان چشم‌انداز، خوش‌بینی و اشتیاق رهبران می‌باشد (۱۲۳:۱۶).

**ویژگی‌های آرمانی:** به صفاتی اشاره می‌کند که بنا بر ادراک کارکنان از رفتار رهبری، به رهبر نسبت داده می‌شود و اساساً بخش احساسی (عاطفی) رهبری تحول آفرین است که از طریق آن، پیروان به سوی اهداف والا هدایت می‌شوند (۹۰:۱۵).

**انگیزش الهام‌بخش:** رهبران، انگیزش الهام بخش را از طریق افزایش انتظارات فردی پیروان و ایجاد الهام‌های والاتر و جدیدتر برای افراد و گروه‌ها ایجاد می‌کنند (۱۹۷:۴). آن‌ها از طریق ایجاد معنا و چالش در کار، به پیروان خود انگیزه می‌دهند. به علاوه، رهبران پیروان را تشویق می‌کنند تا به آینده‌ای جذاب نگاه کنند. از این طریق روحیه افراد و تیم افزایش می‌یابد چرا که رهبران با خوش‌بینی و اشتیاق برخورد می‌کنند.

**ترغیب ذهنی:** رهبران پیروان خود را ترغیب می‌کنند تا مفروضات را به زیر سؤال برده و مشکلات را مجدداً بررسی کنند (۱۶:۱۴). این عامل هنگامی افزایش می‌یابد که رهبران، پیروان را به چالش و امیدارند تا مجدداً مشکلات قدیمی را به روش‌های جدید مدنظر قرار دهند (۱۹۷:۴).

**ملاحظات فردی:** در نهایت، ملاحظات فردی از طریق توجه به نیازها و توانایی‌های منحصر به فرد پیروان تحقق می‌یابد (۱۹۷:۴). با توجه به این عامل، رهبران به توانمندسازی پیروان خود می‌پردازند (۱۲۳:۱۶) و در مقام مربی به ایفای نقش هستند. در این صورت سطح توان بالقوه پیروان به‌طور موفقیت‌آمیزی توسعه می‌یابد، فرصت‌های

1. Fukuyama

۲- تئوری‌هایی که سرمایه اجتماعی را به منزله ویژگی ساختار اجتماعی در نظر می‌گیرند (۲۰:۴۸۲)؛  
 ۳- تئوری‌هایی که سرمایه اجتماعی را با فرهنگ و هنجارهای اجتماعی‌ای که میراث پیشینیان است، مشخص می‌کنند (۲۱:۴۲۲).

### سرمایه اجتماعی در حوزه سازمان و مدیریت

توجه صاحب‌نظران به نیازها و مسائل اجتماعی سازمان‌ها، از زمان‌های گذشته زمینه مساعدی را برای گسترش مفهوم سرمایه اجتماعی در بستر سازمانی ایجاد کرده است. در کارهای اخیر، محققانی از قبیل آدلر و وان<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) بیان می‌دارند که سرمایه اجتماعی به‌طور معناداری به ایجاد مزیت برای سازمان‌ها کمک می‌نماید (۲۰:۲۲)؛ همچنین لینا و ون بورن<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) مطرح می‌کنند که میان سرمایه اجتماعی و تعهد کارکنان، انعطاف‌پذیری سازمان، مدیریت مناسب و ایجاد سطوح بالایی از سرمایه مفهومی، رابطه مثبت و معناداری برقرار است و بنابراین سرمایه اجتماعی می‌تواند عملکرد سازمانی را بهبود بخشد (۲۳:۵۹۷). در حقیقت، سرمایه اجتماعی سازمانی، یک دارایی است که برای سازمان (از طریق ایجاد ارزش برای ذینفعان) و هم برای اعضای سازمان (از طریق ارتقای مهارت‌های کارکنان) مفید و سودمند است (۲۴:۵۳۸).

### ابعاد سرمایه اجتماعی

ناهپیت<sup>۳</sup> و قوشال<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) سه بعد سرمایه ساختاری، رابطه‌ای و شناختی را برای سرمایه اجتماعی در نظر می‌گیرند. سرمایه ساختاری به رابطه یا ساختار شبکه‌ای اشاره می‌کند که میان کنشگران وجود دارد. این بعد دربرگیرنده افرادی که در یک گروه یا شبکه وجود دارند، تمایل آن‌ها برای حمایت از یکدیگر و توانایی آن‌ها برای انجام کار است (۲۵:۲۴۵). این رابطه از اهمیت شایانی برخوردار است به گونه‌ای که می‌تواند عملکرد فردی و سازمانی را به دو طریق بهبود بخشد: از طریق سهولت بخشیدن به دستیابی به اطلاعات و منابع و به واسطه مساعدت به هماهنگ کردن روابط متقابل (۲۶:۹۱). بعد

ساختاری سرمایه اجتماعی ماحصل ترکیب ساختاری<sup>۵</sup>، تنوع و محوریت<sup>۶</sup> افرادی است که در یک گروه با هم مشارکت می‌کنند (۲۷:۵۳۱). سرمایه ارتباطی اشاره به ماهیت رابطه فردی‌ای دارد که میان افراد معینی ایجاد می‌شود و می‌تواند دربرگیرنده هنجارها، ارزش‌ها، اعتماد و تعهدات اعضای یک گروه یا سازمان بوده و فرصت‌های بالقوه‌ای را برای آن‌ها فراهم آورد (۲۸:۵۸۸). ناهاپیت و قوشال (۱۹۹۸) سرمایه شناختی را به عنوان نظام معانی مشترکی که میان افراد وجود دارد تعریف می‌کنند و واسکو<sup>۷</sup> و فراج<sup>۸</sup> (۲۰۰۵) این عامل را به مثابه منابعی در نظر می‌گیرند که تفاسیر و معانی مشترک درون یک جمع را امکان‌پذیر می‌سازد (۲۹:۳۷).

کلمن<sup>۹</sup> (۱۹۹۰)، سرمایه اجتماعی را دربرگیرنده سه بعد تعهدات، انتظارات و اعتماد متقابل، کانال‌های ارتباطی، هنجارها و ضمانت‌های اجرایی مؤثر می‌داند (۳۰).

دسته‌بندی دیگری از ابعاد سرمایه اجتماعی توسط گروه «کندی» در دانشگاه‌هاروارد انجام شده است. این گروه مطالعاتی، ابعاد زیر را شناسایی کرده‌اند:

- ۱- قابلیت اعتماد ۲- مشارکت و رهبری مدنی ۳- بخشش و روحیه داوطلبی ۴- توانایی برقراری روابط اجتماعی غیر رسمی ۵- تنوع در معاشرت‌ها و دوستی‌ها، ۶- مشارکت سیاسی، ۷- مشارکت مذهبی، ۸- عدالت در مشارکت مدنی (۱۱-۱۴: ۳۱).

### رهبری تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی

بدین و کرونا<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۸) اذعان می‌دارد که رهبران نقش مهمی در بهبود سرمایه اجتماعی دارند و این کار را از طریق تسهیل فعالیت‌های دسته‌جمعی و ایجاد هماهنگی و حل مسائل انجام می‌دهند (۳۲:۱۳). وجود رهبران در سازمان‌ها می‌تواند به ایجاد تیم‌هایی منسجم منجر شود و به همین طریق سرمایه اجتماعی نیز افزایش یابد (۳۳:۳۵۳). در حقیقت، رهبرانی که مسئولیت‌پذیری و امور اخلاقی را ارج می‌نهند، چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی

5. structural configuration  
 6. centrality  
 7. Wasko  
 8. Faraj  
 9. Coleman  
 10. Bodin & Crona

1. Adler & Kwon  
 2. Leana & van Buren  
 3. Nahapiet  
 4. Ghoshal

عدالت، برابری، صلح و انسانیت را در سازمان و جامعه متجلی سازند، از این‌رو حضور رهبران تحول‌آفرین در سازمان‌ها می‌تواند گامی در راستای اعتلای سرمایه اجتماعی سازمان باشد. با توجه به این امر، در تحقیق حاضر رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی بررسی شده‌است و امید است که این تحقیق بتواند به مثابه راهکاری برای سازمان‌ها در راستای افزایش سرمایه اجتماعی و بهره‌مند شدن از مزایای آن باشد.

### سابقه تحقیقات و مطالعات انجام شده

در باب سرمایه اجتماعی و رهبری تحول‌آفرین به‌طور مجزا تحقیقات بسیار زیادی انجام شده‌است، اما پژوهشی درباره رابطه متقابل این دو متغیر مشاهده نشد. با این حال پژوهش حاضر تحت تأثیر پژوهش‌های متعددی سازماندهی شده است که شاخص‌ترین آن‌ها در جدول زیر آورده شده است:

می‌توانند به ایجاد سرمایه اجتماعی مساعدت نمایند. این رهبران، شبکه‌های ارتباطی و پیوند افراد به یکدیگر را تقویت می‌کنند و اعتماد میان افراد را فزونی می‌بخشند (۳۴:۳۳۰). سرمایه اجتماعی می‌تواند بر موفقیت حرفه‌ای تأثیر گذارد، مبادله منابع بین واحدها، نوآوری، ایجاد سرمایه فکری و کارایی تیم‌های چندمنظوره را تسهیل کند و یادگیری سازمانی را تقویت نماید. از این‌رو، ایجاد فرهنگی که توسعه سرمایه اجتماعی به‌وسیله کارکنان را تسهیل نماید از ضروریات امروزه سازمان‌ها محسوب می‌شود و در راستای این امر سازمان‌ها می‌بایست در صدد جستجو برای راهکارهایی در افزایش سرمایه اجتماعی خود باشند. از آنجایی که رهبری تحول‌آفرین فرایندی است که در آن رهبران و پیروان یکدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق می‌دهند و این گروه از رهبران، پیروان خود را به سمت فراتر رفتن از منافع شخصی به نفع گروه، سازمان یا جامعه حرکت می‌دهند و سعی می‌کنند خصوصیات اخلاقی و ایده‌آل‌های متعالی مانند آزادگی،

### جدول ۱: سابقه تحقیقات انجام گرفته

عنوان تحقیق	محقق	سال تحقیق
<b>رهبری تحول‌آفرین</b>		
طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران در این تحقیق سعی شده‌است تا با معرفی عوامل رهبری تحول‌آفرین و فرضیه‌سازی مناسب، تأثیر این عوامل بر رضایت‌مندی، تلاش و تعهد کارکنان سنجیده شده و در نهایت با ارائه پیشنهادهای مناسب برایتقویت و به‌کارگیری این شیوه رهبری، راه برای ایجاد تحولات سازمانی گسترده به کمک رهبران تحول‌آفرین در سطح سازمان‌های اداری هموار شود.	علیرضا موغلی	۱۳۸۱
رهبری در این کتاب به ماهیت روابط متعامل رهبران و پیروان توجه شده‌است. برنز مطالعه رهبری را به سمت پویایی‌های تعارض و قدرت، اهداف جمعی، تغییر واقعی عمده و اهمیت مبنای اخلاقی رهبری و پیروی کشانید و سپس دو نوع مدل رهبری را مطرح کرد: تبادلی و تحول‌آفرین. وی رهبری تحول‌آفرین و تبادلی را در دو غایت جدا در پیوستار سبک‌های رهبری معین کرد.	برنز	۱۹۷۸
رهبری و عملکرد فراتر از انتظارات برخلاف نظر برنز که دو مفهوم تبادلی و تحول‌آفرین را مانع الجمع می‌دانست، بس در کتاب خود این دو را مکمل هم خواند. بس، بر اساس نظریه برنز درباره رهبری تحول‌آفرین، نظریه جدیدی را ارائه داد. بر اساس این نظریه میزان تحول‌آفرین بودن رهبر را از میزان تأثیر رهبر بر پیروان می‌توان سنجید. رهبری تحول‌آفرین بر طبق مدل برنارد بس بر اساس چهار ویژگی نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی تحقق می‌یابد.	برنارد بس	۱۹۸۹

سال تحقیق	محقق	عنوان تحقیق
۲۰۰۶	ارجنلیا و گوهر ب	رهبری تحول‌آفرین: ارتباط آن با ابعاد ارزشی فرهنگ در این تحقیق رابطه میان ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین که به‌وسیله کوزس و پوسنر مطرح شده است (به چالش کشیدن فرایندها، ایجاد یک چشم‌انداز مشترک، توانمندسازی دیگران، نشان‌دان مسیر و تشویق کارکنان) و ابعاد فرهنگی مطرح‌شده به‌وسیله هافستد بررسی شده است. نتایج تحقیق حاکی از وجود رابطه معنادار و منفی میان فرهنگ اجتناب از عدم اطمینان و تمامی ابعاد رهبری تحول‌آفرین و رابطه منفی و معنادار میان بعد تشویق کارکنان و فاصله قدرت است.
۲۰۰۷	بوارنر، آیزنبریس و گریسر	رفتار پیروان و عملکرد سازمانی: تأثیر رهبران تحول‌آفرین در این تحقیق، بر فرایندی که بواسطه آن رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد پیروان و نوآوری آن‌ها تأثیر می‌گذارد تمرکز شده است. بر طبق نتایج این تحقیق، رهبران تحول‌آفرین از طریق تشویق رفتارهای شهروندی سازمانی به بهبود عملکرد پیروان منجر می‌شوند و نوآوری کارکنان را از طریق مشارکت دادن آن‌ها در بحث‌ها افزایش می‌دهند.
<b>سرمایه اجتماعی</b>		
۱۳۸۱	السید نقوی	سرمایه اجتماعی: مفاهیم و نظریه‌ها در این مقاله، سرمایه اجتماعی به مفهوم پیوندها و ارتباطات میان اعضاء یک شبکه به عنوان منبع با ارزش اشاره دارد که با خلق هنجارها و اعتماد متقابل موجب تحقق اهداف اعضا می‌شود. این مقاله، با ارائه تعاریف و مقایسه دیدگاه‌های صاحب‌نظران عمده به تعریف تئوری‌های سه‌گانه سرمایه اجتماعی - تئوری شکاف ساختاری، پیوند ضعیف و منابع اجتماعی - پرداخته و به شناسایی و تحلیل ابعاد مختلف این نظریه می‌پردازد و دسته‌بندی‌ای را که به‌وسیله گروه «کندی» در دانشگاه هاروارد از ابعاد سرمایه اجتماعی انجام شده، به بحث گذارده است.
۱۹۹۰	کلمن	مبانی تئوری اجتماعی کلمن در کتاب خود، مفهوم سرمایه اجتماعی را از ابعاد گوناگون بررسی کرده است. وی برای تعریف سرمایه اجتماعی به نقش و کارکرد آن توجه کرده است و تعریفی کارکردی، نه ماهوی، از سرمایه اجتماعی ارائه داده است. وی معتقد است که سرمایه اجتماعی با کارکردش تعریف می‌شود و مثل شکل‌های دیگر سرمایه مولد است و دست‌یابی به هدف‌های معینی را امکان‌پذیر می‌سازد که در صورت عدم وجود سرمایه اجتماعی دست یافتنی نخواهند بود.
۱۹۹۸	ناپاهیت و قوشال	سرمایه اجتماعی، سرمایه فکری و مزایای سازمانی ناپاهیت و قوشال در تحقیق خود رابطه سرمایه اجتماعی و سرمایه فکری را بررسی کرده و سه بعد ساختاری، ارتباطی و شناختی را برای مطالعه سرمایه اجتماعی در نظر گرفته‌اند. آنان بعد از انجام یک تحقیق پیمایشی به این نتیجه دست یافته‌اند که میان سرمایه اجتماعی و سرمایه فکری رابطه معناداری وجود دارد.
۲۰۰۷	تانسلی	سرمایه اجتماعی، رهبری و اعتماد: مطالعه توسعه سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی در این تحقیق به بررسی این امر پرداخته شده است که چگونه دانش و رفتار رهبران می‌تواند بر ایجاد اعتماد و سرمایه اجتماعی میان اعضای تیم‌ها تأثیر بگذارد و در این راستا از مصاحبه و مشاهده مشارکتی استفاده شده است. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که به‌کارگیری دانش، پیش شرط اساسی برای ایجاد اعتماد و سرمایه اجتماعی است و بدین منظور می‌بایست به نقش سیستم‌های اطلاعاتی توجه ویژه‌ای مبذول شود.

میدانی است که از لحاظ زمانی یک تحقیق مقطعی به حساب می‌آید. ابزار اصلی این تحقیق پرسش‌نامه است که برای سنجش رهبری تحول‌آفرین از مجموعه سؤالاتی درباره وجوه چندعاملی رهبری (MLQ)<sup>۱</sup> استفاده شده است. پرسش‌نامه چند عاملی رهبری برای نخستین بار در تحقیقات برنارد بس به کار گرفته شده است و نسخه جدید آن ۹ مقیاس فرعی نفوذآرمانی خصوصیات رهبری، نفوذآرمانی رفتار رهبری، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی، پاداش‌های مشروط، مدیریت بر مبنای استثناء فعال، مدیریت بر مبنای استثناء منفعل و رهبری عدم مداخله‌گر دارد. اگر چه هدف بس از طراحی پرسش‌نامه رهبری، بررسی الگوی رهبری تحول‌آفرین بود، اما در راستای دستیابی به اعتبار و قابلیت اعتماد بیش‌تر پرسش‌نامه، شاخص‌های رهبری تبادلی و عدم مداخله‌گر را نیز در پرسش‌نامه دخالت داد و با درهم آمیختن سؤالات مربوط به هرکدام از این شیوه‌ها (رهبری تحول‌آفرین، تبادلی و عدم مداخله‌گر) تکمیل‌کنندگان پرسش‌نامه را در موقعیتی قرار داد تا آنچه را که به واقعیت نزدیک‌تر است علامت‌گذاری کنند (۳۵:۳۲).

برای سنجش سرمایه اجتماعی ابعاد مطرح شده به وسیله گروه کندی دانشگاه هاروارد مدنظر قرار گرفته است که در این تحقیق از آنجایی که ابعاد مشارکت سیاسی، مشارکت مذهبی و عدالت در مشارکت مدنی جنبه اجتماعی داشته و در محیط سازمان‌ها مصداق زیادی ندارد، حذف شده‌اند و برای اندازه‌گیری مرتبه سرمایه اجتماعی افراد، پنج بعد اول از ابعاد مطرح شده به وسیله این گروه انتخاب شده است. برای تهیه و تنظیم پرسش‌نامه سرمایه اجتماعی با مراجعه به سایت‌های گوناگون اینترنتی چندین پرسشنامه بررسی شدند که اهم آن‌ها عبارت‌اند از:

- ◀ پرسشنامه تهیه شده به وسیله انجمن سرمایه اجتماعی آمریکا؛
- ◀ پرسشنامه تهیه شده به وسیله بانک جهانی؛
- ◀ پرسشنامه تهیه شده در مرکز افکار و عقاید عمومی روسیه.

از میان این موارد، سؤالات مرتبط با بحث انتخاب شده و یقیناً با توجه به موضوع، دست‌خوش تغییراتی شدند.

در پژوهش حاضر ابتدا سرمایه اجتماعی به مثابه یک عامل مهم در موفقیت سازمان‌ها در نظر گرفته شد، سپس از میان مجموعه‌ای از متغیرهای متعدد و متنوع در رابطه با سرمایه اجتماعی، رهبری تحول‌آفرین به دلیل اهمیت آن، انتخاب شد تا رابطه آن با سرمایه اجتماعی بررسی شود.

### فرضیه‌های تحقیق

با توجه به مباحث مطرح شده در مورد اهمیت سرمایه اجتماعی و رابطه آن با رهبری تحول‌آفرین، در این تحقیق به بررسی فرضیه‌های زیر پرداخته شده است:

### فرضیه‌های اصلی

- ◀ میان رهبری تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی از دیدگاه پیروان و رهبران رابطه معنی‌داری وجود دارد؛
- ◀ میان رهبری تبادلی و سرمایه اجتماعی از دیدگاه پیروان و رهبران رابطه معناداری وجود دارد.

### فرضیه‌های فرعی

۱. میان نفوذ آرمانی و سرمایه اجتماعی از دیدگاه پیروان و رهبران رابطه معناداری وجود دارد؛
۲. میان ترغیب ذهنی و سرمایه اجتماعی از دیدگاه پیروان و رهبران رابطه معناداری وجود دارد؛
۳. میان انگیزش الهام‌بخش و سرمایه اجتماعی از دیدگاه پیروان و رهبران رابطه معناداری وجود دارد؛
۴. میان ملاحظات فردی و سرمایه اجتماعی از دیدگاه پیروان و رهبران رابطه معناداری وجود دارد؛
۵. میان پاداش‌های مشروط و سرمایه اجتماعی از دیدگاه پیروان و رهبران رابطه معناداری وجود دارد؛
۶. میان مدیریت بر مبنای استثناء فعال و سرمایه اجتماعی از دیدگاه پیروان و رهبران رابطه معناداری وجود دارد؛
۷. میان مدیریت بر مبنای استثناء منفعل و سرمایه اجتماعی از دیدگاه پیروان و رهبران رابطه معناداری وجود دارد.

### روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش، توصیفی-همبستگی از نوع



جامعه آماری توزیع و گردآوری شد. ضریب آلفای کرونباخ،  $0/911$  به دست آمد. همچنین برای بررسی روایی عاملی پرسش نامه، با استفاده از نرم افزار آماری SPSS و لیزرل  $8/53$  به انجام تحلیل عاملی اکتشافی مبادرت شد. در تحلیل عاملی پرسش نامه سرمایه اجتماعی، میزان KMO  $0/842$  به دست آمد که این امر حاکی از کفایت نمونه گیری است. همچنین از آنجایی که ضریب معناداری برابر با صفر بوده که این مقدار کوچک تر از  $0/05$  است، تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مناسب تشخیص داده شد. پرسش نامه اولیه سرمایه اجتماعی مرکب از 20 سؤال و 6 عامل بود که 4 سؤال به علت بار عاملی کم حذف شد و 16 سؤال و 5 عامل برای متغیر سرمایه اجتماعی باقی ماند. سؤالات و ابعاد رهبری تحول آفرین که توسط برنارد بس طراحی شده است به دلیل استاندارد بودن سؤالات، در تحلیل عاملی اکتشافی، تغییری نکرد.

برای اینکه مدل اندازه گیری تأیید شود، اولاً باید شاخص های آن برازش مناسبی داشته باشند و ثانیاً مقادیر  $p$ -value و ضرایب استاندارد آن باید معنادار باشند. اگر مقدار  $\chi^2$  کم، نسبت  $\chi^2$  به درجه آزادی (df) کوچک تر از 3،  $RMSE^1$  کوچک تر از  $0/01$  باشد، می توان نتیجه گرفت که مدل برازش بسیار مناسبی دارد. همان طور که شکل 1 نشان می دهد، میزان کای دو بر درجه آزادی کمتر از 3 و همچنین میزان RMSEA کوچک تر از  $0/01$  و میزان  $p$ -value بیشتر از سطح معنی داری استاندارد  $(\alpha = 0/05)$  بیانگر برازش خوب مدل است.

## تجزیه و تحلیل داده ها با توجه به پرسش نامه

### پیروان

#### 1. آزمون نرمال بودن نمره عامل های به دست آمده

از آزمون نرمال بودن نمره عامل های به دست آمده به منظور مشخص شدن استفاده از روش های آماری پارامتریک یا ناپارامتریک استفاده می شود، زیرا در صورتی که داده ها از توزیع نرمال برخوردار باشند، آمار پارامتریک استفاده می شود و در غیر این صورت روش های آماری ناپارامتریک به کار می رود.

برای آزمون نرمال بودن نمره عامل های به دست آمده از

به طور کلی پرسش نامه این تحقیق شامل دو نوع فرم مخصوص رهبران و فرم مخصوص پیروان است که هر فرم از 52 سؤال تشکیل شده است که 36 سؤال آن، در رابطه با سنجش رهبری تحول آفرین با ابعاد نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی؛ و سنجش رهبری تبادلی با ابعاد پاداش های مشروط، مدیریت بر مبنای استثناء فعال، مدیریت بر مبنای استثناء منفعل و سنجش رهبری عدم مداخله گر است و 16 سؤال آن سرمایه اجتماعی با ابعاد اعتماد، توانایی برقراری روابط اجتماعی غیررسمی، بخشش و روحیه داوطلبی، تنوع در معاشرت ها و دوستی ها و رهبری و مشارکت مدنی را سنجش می کنند. لازم به یادآوری است که در این پژوهش، به دلیل افزایش در دقت حاصل از تحلیل اطلاعات، تمامی افرادی که سرپرستی دو یا چند نفر را بر عهده داشتند به عنوان مدیر قلمداد شده و کارکنان آن ها به عنوان پیرو مدنظر قرار گرفته اند.

جامعه آماری این تحقیق سازمان مدیریت صنعتی است که از بین 300 نفر از کارکنان این سازمان، 200 نفر به روش تصادفی ساده انتخاب شده اند و 140 پرسشنامه در میان پیروان و 60 پرسشنامه در میان رهبران توزیع شد که در نهایت 120 پرسشنامه پیروان و 40 پرسشنامه رهبران برگشت داده شد.

## روش های تجزیه و تحلیل داده ها

پس از جمع آوری داده ها از طریق پرسش نامه، با استفاده از برنامه نرم افزار آماری در علوم اجتماعی (SPSS) و نرم افزار پیشرفته لیزرل و روش های آماری زیر، اطلاعات تجزیه و تحلیل شد.

1. تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی برای بررسی روایی عاملی پرسش نامه؛
2. آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف برای سنجش نرمال بودن توزیع متغیرها؛
3. آزمون ضریب همبستگی برای سنجش ارتباط بین رهبری تحول آفرین و سرمایه اجتماعی؛
4. آزمون علامت برای بررسی وضعیت متغیرها.

## تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی برای بررسی روایی

### عاملی پرسش نامه

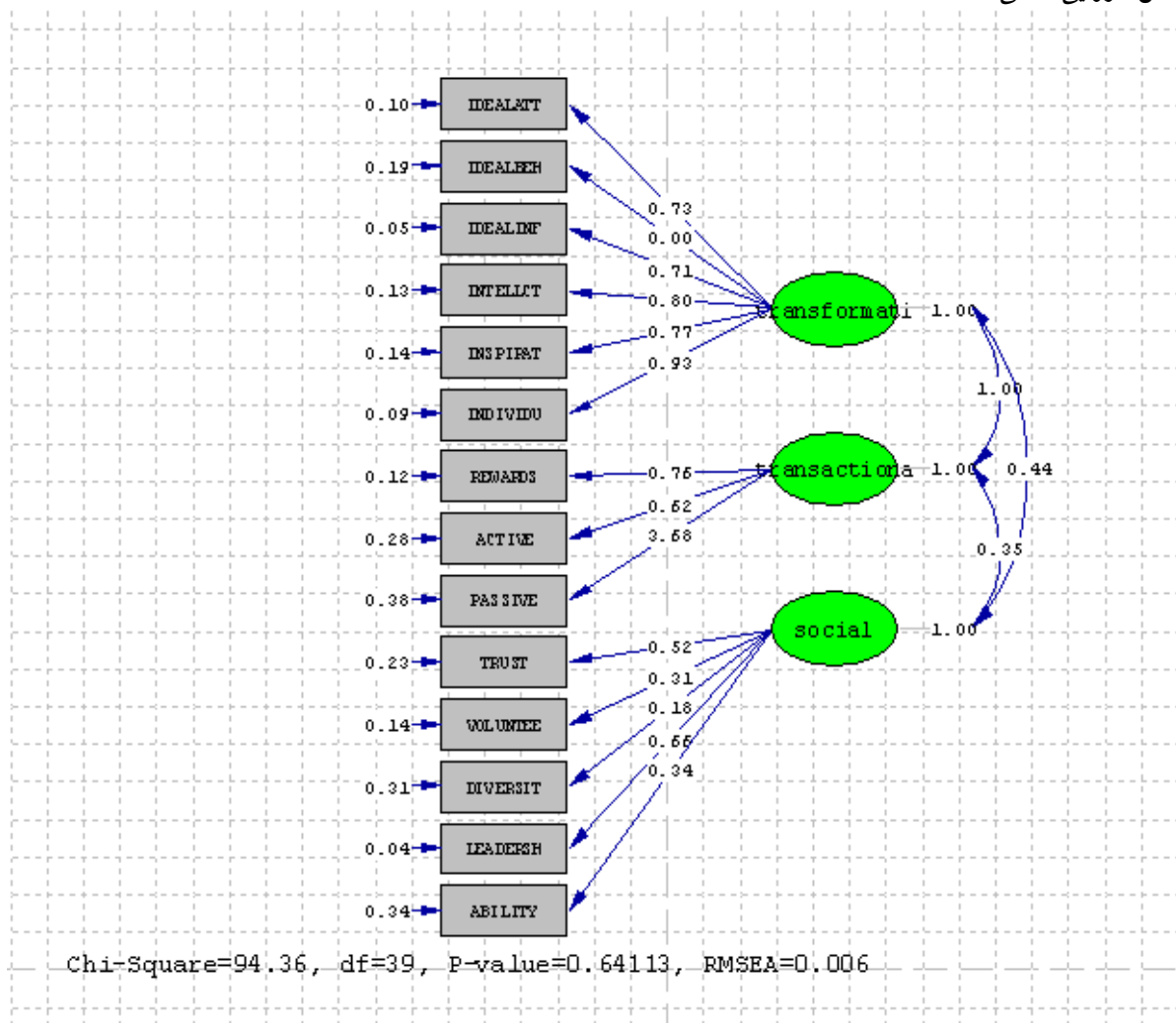
به منظور تعیین پایایی پرسش نامه، تعداد 30 پرسش نامه در

1. Root Mean Square Error of Approximation

می‌توان گفت که توزیع هیچ‌کدام از این عوامل به غیر از دو عامل نامبرده نرمال نیست؛ به همین دلیل برای آزمون فرضیه‌ها و انجام سایر آزمون‌های آماری از آمار ناپارامتریک استفاده شده است.

آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است. نتایج این آزمون در جدول دو نشان داده شده است. با توجه به جدول فوق، تمامی عوامل به غیر از نفوذ آرمانی و سرمایه اجتماعی کمتر از ۰,۰۵ بوده، از این رو

شکل ۱: روایی عاملی



جدول ۲: نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف با توجه به پرسشنامه پیروان

	نفوذ آرمانی	ترغیب ذهنی	انگیزش	الهام‌بخش	ملاحظات فردی	پاداش‌های مشروط	مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)	مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل)	رهبری تحول آفرین	رهبری تبادل	رهبری عدم مداخله‌گر	سرمایه اجتماعی
sig	۰,۲۱۰	۰,۰۰۱	۰,۰۰۰	۰,۰۰۲	۰,۰۰۰	۰,۱۱۰	۰,۰۰۲	۰,۰۴۱	۰,۰۰۳	۰,۰۱۸	۰,۰۸۵	

تحول آفرین و سرمایه اجتماعی می‌پردازد. برای آزمون این فرضیه، از آزمون آماری ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده

۲. آزمون همبستگی بین عامل‌ها  
فرضیه اصلی اول تحقیق به بررسی رابطه میان رهبری

حاصل از ضریب همبستگی اسپیرمن نشان می‌دهند که بین رهبری تبادلی و سرمایه اجتماعی از دیدگاه پیروان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، چرا که میزان ضریب همبستگی ( $r=0/217$ ) به دست آمده با فراوانی ۱۲۰ نفر در سطح آلفای ۰/۰۵ معنادار است. جدول سه نشانگر نتایج حاصل از فرضیه‌های فرعی است.

شد. یافته‌ها نشان می‌دهند که بین رهبری تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی از دیدگاه پیروان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، چرا که میزان ضریب همبستگی ( $r=0/369$ ) به دست آمده با فراوانی ۱۲۰ نفر در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار است. فرضیه اصلی دوم تحقیق به بررسی رابطه میان رهبری تبادلی و سرمایه اجتماعی می‌پردازد. نتایج

### جدول ۳. نتایج فرضیه‌ها با توجه به پرسش‌نامه پیروان

فرضیات	ضریب همبستگی	عدد معناداری	نتیجه
میان سرمایه اجتماعی و رهبری تحول‌آفرین رابطه معناداری وجود دارد	۰,۳۶۹	۰,۰۱	تأیید فرضیه
میان سرمایه اجتماعی و رهبری تبادلی رابطه معناداری وجود دارد.	۰,۲۱۷	۰,۰۵	تأیید فرضیه
میان سرمایه اجتماعی و نفوذآرامی رابطه معناداری وجود دارد.	۰,۳۹۱	۰,۰۱	تأیید فرضیه
میان سرمایه اجتماعی و ترغیب ذهنی رابطه معناداری وجود دارد.	۰,۳۷۸	۰,۰۱	تأیید فرضیه
میان سرمایه اجتماعی و انگیزش الهام بخش رابطه معناداری وجود دارد.	۰,۲۱۲	۰,۰۵	تأیید فرضیه
میان سرمایه اجتماعی و ملاحظات فردی رابطه معناداری وجود دارد.	۰,۳۹۷	۰,۰۱	تأیید فرضیه
میان سرمایه اجتماعی و پاداش‌های مشروط رابطه معناداری وجود دارد.	۰,۲۶۰	۰,۰۵	تأیید فرضیه
میان سرمایه اجتماعی و مدیریت بر مبنای استثنا (فعال) رابطه معناداری وجود دارد.	۰,۲۷۷	۰,۰۱	تأیید فرضیه
میان سرمایه اجتماعی و مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل) رابطه معناداری وجود دارد.	-۰,۱۷۶	۰,۰۱	تأیید فرضیه

شده است و نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که بین این نوع رهبری و سرمایه اجتماعی در سطح معناداری ۹۹ درصد رابطه منفی و معناداری وجود دارد.

### ۳-آزمون علامت

برای بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق (مناسب بودن یا مناسب نبودن آن‌ها) از آزمون علامت (sign) استفاده شده است. جداول زیر نتایج این آزمون را در سازمان مدیریت صنعتی نشان می‌دهد.

همان‌طور که نتایج جدول فوق نشان می‌دهد، بین تمامی ابعاد رهبری تحول‌آفرین با سرمایه اجتماعی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، اما درباره رهبری تبادلی نتایج حاکی از آن است که ابعاد پاداش‌های مشروط و مدیریت بر مبنای استثنا (فعال) با سرمایه اجتماعی رابطه مثبت و معناداری دارند که درجه این همبستگی نسبت به میزان همبستگی ابعاد رهبری تحول‌آفرین با سرمایه اجتماعی کمتر است و میان مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل) با سرمایه اجتماعی رابطه منفی و معناداری وجود دارد. شایان یادآوری است که رهبری عدم مداخله‌گر نیز بررسی

### جدول ۴. وضعیت رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن

ملاحظات فردی	انگیزش الهام‌بخش	ترغیب ذهنی	نفوذ آرمانی	رهبری تحول‌آفرین	تفاوت منفی
۹۵	۹۵	۹۵	۱۰۵	۹۵	تفاوت مثبت
۲۰	۱۰	۲۵	۱۵	۲۵	sig
۰	۰	۰	۰	۰	

جدول ۵. وضعیت عوامل رهبر تبادلی و ابعاد آن

	رهبر تبادلی	پاداش‌های مشروط	مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)	مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل)
تفاوت منفی	۸۵	۹۰	۸۵	۴۰
تفاوت مثبت	۲۰	۲۰	۳۰	۶۰
sig	۰	۰	۰	۰,۰۵۷

جدول ۶. وضعیت سرمایه اجتماعی و ابعاد آن

	سرمایه اجتماعی	اعتماد	بخشش و روحیه داوطلبی	نوع در معاشرت‌ها و دوستی‌ها	رهبری و مشارکت مدنی	توانایی برقراری روابط اجتماعی غیررسمی
تفاوت منفی	۱۱۰	۱۰۵	۱۱۰	۶۵	۱۰۰	۷۵
تفاوت مثبت	۱۰	۱۰	۰	۳۰	۵	۲۵
sig	۰	۰	۰	۰	۰	۰

غیر از ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی کمتر از ۰,۰۵ بوده، از این رو می‌توان گفت که توزیع هیچ‌کدام از این عوامل به غیر از دو عامل نامبرده نرمال نیست؛ به همین دلیل برای آزمون فرضیه‌ها و انجام سایر آزمون‌های آماری از آمار ناپارامتریک استفاده شده است.

۲- آزمون همبستگی بین عامل‌ها

با توجه به نتایج حاصل از این آزمون، بین رهبری تحول آفرین و تمامی ابعاد آن با سرمایه اجتماعی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و میزان این همبستگی از دیدگاه رهبران بیشتر از آن چیزی است که از نتایج حاصل از دیدگاه پیروان استنباط می‌شود، اما درباره رهبری تبادلی یافته‌ها نشان می‌دهد که از دیدگاه رهبران میان رهبری تبادلی و سرمایه اجتماعی رابطه معناداری وجود ندارد و از میان ابعاد آن، بعد پاداش‌های مشروط و مدیریت بر مبنای استثنا (فعال) با سرمایه اجتماعی رابطه مثبت و معناداری وجود دارند که درجه این همبستگی نسبت به میزان همبستگی ابعاد رهبری تحول آفرین با سرمایه اجتماعی کمتر است و میان مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل) با سرمایه اجتماعی رابطه منفی و معناداری وجود دارد.

بعد رهبری عدم مداخله‌گر نیز بررسی شده است و نتایج نشان می‌دهد که بین این نوع رهبری و سرمایه اجتماعی رابطه منفی و معناداری وجود دارد. نتایج فرضیه‌های تحقیق با توجه به پرسش‌نامه رهبران در (جدول ۷) آمده است.

بر طبق این آزمون، در هر کجا که عدد معناداری بزرگ‌تر از ۰,۰۵ باشد میان وضعیت متغیر و میانگین در نظر گرفته شده (عدد ۳ که در وسط طیف لیکرت قرار می‌گیرد) تفاوت معناداری وجود ندارد؛ اما چنانچه عدد معناداری کوچک‌تر از ۰,۰۵ بوده و فراوانی تفاوت منفی بیشتر از فراوانی تفاوت مثبت باشد، وضعیت متغیر مناسب است؛ در حالیکه، اگر عدد معناداری کوچک‌تر از ۰,۰۵ بوده و فراوانی تفاوت منفی کوچک‌تر از فراوانی تفاوت مثبت باشد، وضعیت متغیر نامناسب است. با توجه به جداول فوق، وضعیت تمامی ابعاد سرمایه اجتماعی، رهبری تحول آفرین و رهبری تبادلی به غیر از مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل) در سازمان مناسب است و تنها این عامل وضعیت مناسبی در سازمان ندارد.

شایان یادآوری است که رهبری عدم مداخله‌گر نیز در سازمان از وضعیت مناسبی برخوردار نیست، چرا که فراوانی تفاوت مثبت این عامل از فراوانی تفاوت منفی در سطح معناداری صفر بزرگ‌تر است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها با توجه به پرسش‌نامه رهبران

آزمون‌های انجام شده برای پرسش‌نامه پیروان، به‌طور مجزا برای پرسش‌نامه رهبران نیز انجام شد که نتایج آن به صورت ذیل است.

۱- آزمون نرمال بودن نمره عامل‌های بدست آمده

نتایج این آزمون بیانگر آن است که، sig تمامی عوامل به

جدول ۷. نتایج فرضیه‌ها با توجه به پرسش‌نامه رهبران

فرضیات	ضریب همبستگی	عدد معناداری	نتیجه
میان سرمایه اجتماعی و رهبری تحول‌آفرین رابطه معناداری وجود دارد	۰,۹۰۶	۰,۰۱	تأیید فرضیه
میان سرمایه اجتماعی و رهبری تبدالی رابطه معناداری وجود دارد.	۰,۱۲۲	۰,۴۵۳	رد فرضیه
میان سرمایه اجتماعی و نفوذ آرمانی رابطه معناداری وجود دارد.	۰,۸۳۶	۰,۰۱	تأیید فرضیه
میان سرمایه اجتماعی و ترغیب ذهنی رابطه معناداری وجود دارد.	۰,۸۷۹	۰,۰۱	تأیید فرضیه
میان سرمایه اجتماعی و انگیزش الهام بخش رابطه معناداری وجود دارد.	۰,۸۶۱	۰,۰۱	تأیید فرضیه
میان سرمایه اجتماعی و ملاحظات فردی رابطه معناداری وجود دارد.	۰,۸۷۹	۰,۰۱	تأیید فرضیه
میان سرمایه اجتماعی و پاداش‌های مشروط رابطه معناداری وجود دارد.	۰,۱۰۲	۰,۰۵	تأیید فرضیه
میان سرمایه اجتماعی و مدیریت بر مبنای استثنا (فعال) رابطه معناداری وجود دارد.	۰,۱۸۰	۰,۰۵	تأیید فرضیه
میان سرمایه اجتماعی و مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل) رابطه معناداری وجود دارد.	-۰,۵۴۷	۰,۰۱	تأیید فرضیه

### ۳- آزمون علامت

یافته‌های حاصل از این آزمون دال بر این است که وضعیت تمامی ابعاد سرمایه اجتماعی، رهبری تحول‌آفرین و رهبری تبدالی به غیر از مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل) در سازمان مناسب است و فقط این عامل وضعیت مناسبی در سازمان ندارد.

رهبری عدم مداخله‌گر نیز در سازمان از وضعیت مناسبی برخوردار نیست، زیرا فراوانی تفاوت مثبت این عامل از فراوانی تفاوت منفی در سطح معناداری صفر بزرگ‌تر است.

### بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر، در سازمان مدیریت صنعتی که سازمانی پژوهشی و آموزشی است انجام شده است. سازمان مذکور بدین دلیل انتخاب شده است که نسبت به بسیاری از سازمان‌ها از ماهیت سلسله‌مراتبی کمتری برخوردار بوده و کارشناسان این سازمان با استقلال قابل ملاحظه‌ای به فعالیت می‌پردازند. فرض محققان در انتخاب سازمان مدیریت صنعتی این بود که بنا به دلایل فوق، احتمال بیشتری وجود دارد که این سازمان از موهبت وجود رهبران تحول‌آفرین بهره‌مند باشد.

همان‌گونه که قبلاً بیان شد، یکی از ویژگی‌های این تحقیق وجود پرسش‌نامه‌های مجزا برای رهبران و پیروان است. نتایج حاصل، حاکی از تشابه زیاد میان دیدگاه‌های این دو

گروه است، این امر بدان معناست که رهبران خود را تحول‌آفرین می‌پندارند و پیروان آن‌ها نیز بر این امر صحه می‌گذارند، زیرا نتایج آزمون علامت نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین از دید رهبران و هم از دید پیروان از وضعیت مناسبی در سازمان برخوردار است. علاوه بر رهبری تحول‌آفرین، سرمایه اجتماعی نیز با توجه به دیدگاه‌های هر دو گروه از وضعیت مناسبی در سازمان برخوردار است. نکته جالب توجه این است که پیروان معتقدند، که در کنار رهبری تحول‌آفرین، سازمان تا حدی از رهبری تبدالی نیز بهره‌مند است، اما رهبری تحول‌آفرین از سطح بالاتری برخوردار می‌باشد. لازم به یادآوری است که رهبری تبدالی این تحقیق با سه بعد پاداش‌های اقتضایی، مدیریت بر مبنای استثنا (فعال) و مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل) ارزیابی شده است که پیروان دو بعد اول را در سطح مناسبی ارزیابی کرده‌اند، در حالی که از دیدگاه آنان بعد سوم از وضعیت مناسبی برخوردار نیست؛ به این معنا که پیروان ارائه پاداش از سوی رهبران خود و وضع استانداردهایی از سوی آنان برای کار را در منافات با تحول‌آفرین بودن رهبران نمی‌بینند. در مقابل با توجه به پرسش‌نامه رهبران، رهبری تبدالی از وضعیت مناسبی برخوردار نیست بدین معنا که رهبران سازمان مدیریت صنعتی صرفاً خود را تحول‌آفرین و نه تبدالی می‌دانند.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها بیانگر رابطه مثبت و معنادار میان تمامی ابعاد رهبری تحول‌آفرین و سرمایه

اجتماعی از دیدگاه هر دو گروه است. از میان ابعاد رهبری تبدیلی نیز، چه از دیدگاه رهبران و چه از دیدگاه پیروان، پاداش‌های مشروط و مدیریت بر مبنای استثناء فعال با سرمایه اجتماعی رابطه مثبت و معناداری دارند و این امر درباره مدیریت بر مبنای استثناء منفعل صدق نمی‌کند و بعد مذکور دارای رابطه منفی و معنادار با سرمایه اجتماعی است بدین معنا که وقتی رهبران از سبک منفعل استفاده می‌کنند و فقط پس از این که استانداردها برآورده نشدند یا مشکلی بروز کرد مداخله می‌کنند، به سرمایه اجتماعی سازمان آسیب می‌زند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که رهبری عدم مداخله‌گر علاوه بر اینکه در سازمان از نظر هر دو گروه از وضعیت نامناسبی برخوردار است با سرمایه اجتماعی نیز رابطه منفی و معناداری دارد.

در حقیقت، در جهان پر شتاب امروز، سازمان‌های بسیاری در صدد آنند تا برای رسیدن به اهداف سازمانی و اقتصادی، تداوم حیات خود و کسب مزیت رقابتی از الگوها و راهکارهای گوناگون بهره ببرند تا بتوانند در محیط پرتلاطم امروزی به حیات خود به نحو موفقیت‌آمیزی ادامه دهند (۳۶). گرچه در گذشته، تأکید بسیار زیادی بر توسعه سرمایه‌های اقتصادی، فیزیکی، و نیروی انسانی صورت می‌گرفت؛ اما امروزه در کنار موارد فوق، سرمایه اجتماعی نقش پررنگ‌تری را ایفا می‌کند؛ زیرا این سرمایه سازنده بستر مناسب برای استفاده بهینه از سایر سرمایه‌ها است. به همین دلیل، بحث سرمایه اجتماعی توجه سازمان‌ها را نیز به خود جلب کرده و مدیرانی موفق قلمداد می‌کنند که بتوانند زمینه‌ساز سازمان‌هایی با سطح بالای سرمایه اجتماعی شوند (۳۷:۱۹۹). رهبران تحول آفرین با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید، مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فراروی سازمان‌ها قرار می‌دهند و با ایجاد تعهد و اشتیاق وافر در بین مدیران و کارکنان، اعضای سازمان را برای ایجاد تغییرات بنیادی و تحول در ارکان و شالوده سازمان به منظور کسب آمادگی‌ها و توانمندی‌های لازم جهت حرکت در مسیر جدید و فتح قله‌های بالاتری از عملکرد آرمانی بسیج می‌کنند (۳۸:۴۴) و با توجه به نتایج حاصل از تحقیق، یکی از راهکارهای اساسی در زمینه افزایش سرمایه اجتماعی حضور رهبران تحول آفرین در سازمان‌ها به منظور اعتمادسازی بین اعضای گروه‌ها و واحدهای سازمانی و نیز بین واحدهای مختلف

است. لازم به یادآوری است که ساختار سلسله‌مراتبی با سرمایه اجتماعی رابطه عکس دارد در حقیقت، ساختار سلسله‌مراتبی با توجه به ماهیت ضد مشارکتی خود، روابط مبتنی بر اعتماد را مختل می‌کند و در اثر این عامل، سرمایه اجتماعی کاهش می‌یابد؛ درحالی‌که در ساختار مشارکتی و تیمی وضع درست بر عکس ساختار سنتی است. به دلیل ماهیت هماهنگ‌کنندگی مدیران در این ساختار و ارتباطی که در آن کارکنان مستقیماً با مدیر واحد خود دارند و فراهم بودن زمینه مشارکت، کارکنان با روحیه و رویکردی مثبت به تولید ایده‌ها و طرح‌های خود همت می‌گمارند. لذا در چنین ساختاری روابط کارکنان با مدیران، مبتنی بر اعتماد بوده و بستری برای خلاقیت و سرمایه اجتماعی در سازمان فراهم می‌آورد و در همین راستا، حضور رهبران تحول آفرین در سازمان‌ها یکی از مؤثرترین راه‌ها در راستای تعدیل ساختارهای سلسله‌مراتبی است.

رهبران تحول آفرین، به خلاقیت تمامی اعضای سازمان ارزش می‌گذارند و در تصمیم‌گیری‌های خود از دیدگاه‌های آنان استفاده می‌نمایند. از این رو، بی‌توجهی به اندیشه‌ها، پیشنهادهای کارکنان و اعمال سبک مدیریت صرفاً تبدیلی، موجب فقدان رشد و توسعه کارکنان و کاهش انگیزش و رضایت شغلی در کارکنان خواهد شد و این امر ممکن است میزان سرمایه اجتماعی در سازمان را کاهش دهد چرا که رهبر تبدیلی گروه و هویت خود را همان‌گونه که تعریف شده است می‌پذیرد، اما رهبر تحول آفرین آن‌ها را تغییر می‌دهد و تاروپوذهای واقعیت را دگرگون می‌سازد، دگرگون‌سازی‌ای که می‌تواند بستری برای تبلور سرمایه اجتماعی و نویدی برای شکوفاشدن ثمرات حاصل از آن باشد.

## منابع

1. Ergenelia, A., Goharb R. & Temirbekov, Z. (2007) Transformational leadership: Its relationship to culture value dimensions, International Journal of Intercultural Relations: vol 31: pp.703-724.
۲. موغلی، علیرضا (۱۳۸۱): "رهبری تحول آفرین در سازمان‌های اداری ایران"، رساله دوره دکتری. دانشگاه

14. Boerner, S., Eisenbeiss, S. & Griesser, D. (2007) Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders, *Journal of Leadership & Organizational Studies*: vol 13, NO 3: pp. 15-26.
15. Khoo, S., Giles, St. & Burch, J. (2008) The 'dark side' of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study, *personality and Individual Differences*: vol 44: pp. 86-97.
16. Rowold, J. & Heinitz, K. (2007) Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS, *The Leadership Quarterly*: vol 18 :pp. 121-133.
17. Zhang, O. & Fung, H. (2006) China's social capital and financial performance of private enterprises, *Journal of Small Business and Enterprise Development*: vol 13, NO 2: pp. 198-207.
18. Fukuyama, F. (2001) Social capital, civil society and development, *Third World Quarterly*, vol 22, NO 1: pp. 7- 20.
19. Coleman, J.S. (1984) Introducing Social Structure into Economic Analysis, *The American Economic Review*: vol 74, NO 2: pp. 84-88.
20. Granovetter, M. (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *The American Journal of Sociology*: vol 91, NO 3: pp. 481-510.
21. Bowles S. & Gintis, H. (2002) Social capital and community governance, *The Economic Journal*: vol 112: pp. 419-436.
22. Adler, P. & Kwon, S. (2002) Social Capital: Prospects for a new Concept, *Academy of management Review*: vol 27, NO 1: pp. 17-40.
23. Bolino, M., Turnley, W. & Blood good, J. (2002), citizenship behavior and the creation of social capital in organizations, *Academy of management review*: vol 27, NO 4: pp. 505-522.
24. Leana, C. & van Buren, H. (1999) Organizational Social Capital And Employment Practices, *Academy of management Review*: vol 24, NO 3: pp. 538-555.
25. Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998) Social Capital, Intellectual capital & the organizational advantage, *Academy of management Review*: vol 23, NO 2: pp. 243-266.
3. Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.
4. Tucker, S., Turner, N., Barling, J., Reid, E. & Elving, C. (2006) Apologies and Transformational Leadership, *Journal of Business Ethics*: vol 63: pp. 195-207.
5. Hautala, M. (2006) The relationship between personality and transformational leadership, *Journal of Management Development*: vol 25, NO 8: pp. 777-794.
6. Stone, A. G., Russell, R.F. & Patterson, K. (2004) Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus, *Leadership & Organization Development Journal*: vol 25, NO 3: pp. 349 - 361.
7. Bass, B.M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press.
8. Spreitzer, M., Pertual, K. & Xin, K. (2005) Traditionally matters: an examination of the effectiveness of transformational leadership in the United States and Taiwan, *Journal of Organizational Behavior*: vol 26: pp. 205 - 227.
9. Berson, Y. & Avolio, B. (2004) Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm, *The Leadership Quarterly*: vol 15: pp. 625-646.
10. Crawford, C. (2005) Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management, *Journal of knowledge management*: vol 9, NO 6: pp. 6-16.
11. Kark, R. (2004) The transformational leader: who is (s) he? A feminist perspective, *Journal of Organizational Change Management*: vol 17, no 2: pp. 160 - 176.
12. Krafft, P., Engelbrecht, A.S. & Theron, C.C. (2004) The influence of transformational and transactional leadership on dyadic trust relationships through perceptions of fairness, *South African Journal of Industrial Psychology*: vol 30, NO 1: pp. 10-18.
13. Brymer, E. & Gray, T. (2006), Effective leadership: Transformational or transactional?, *Australian Journal of Outdoor Education*: vol 10, NO 2: pp. 13-19.

- World Development: Vol 12, NO2: pp. 1-17. vol 23, NO 2: pp. 242-260.
33. Tansley, C. (2007) Project social capital, leadership and trust : A study of human resource information systems development, *Journal of Managerial Psychology*: Vol 22, NO 4: pp. 350-368
34. Maak, T. (2007) Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital, *Journal of Business Ethics*: Vol 74: 329-343.
35. رشیدی، داریوش (۱۳۸۳)؛ "رابطه رضایت‌مندی مشتری با رهبری کارآمد اثربخش، آزمایش یک مدل در بانک‌های ایرانی". رساله دوره دکتری، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
36. رحمانپور، لقمان (۱۳۸۲)؛ "مدیریت سرمایه اجتماعی: رویکردی اثربخش در مدیریت منابع انسانی"، مدیریت و توسعه، ش ۱۹.
37. Zhang , Q. & Hung-Gay F. (2006) China's social capital and financial performance of private enterprises, *Journal of Small Business and Enterprise Development*: vol 13, NO2: pp.198-207
38. سنجقی، محمد ابراهیم (۱۳۷۰)؛ "نقش و کارکرد عوامل فرهنگی در رهبری تحول آفرین، دانش مدیریت"، سال سیزدهم، ش ۵۰.
26. Gargiulo, M. & Benassi, M. (2000) Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital, *Organization Science*: vol 11, NO 2: pp. 83-96.
27. Krause , R. , Handfield, R. & Tyler, B.(2007) The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement, *Journal of Operations Management*: vol 25: pp. 528-545.
28. Yli-Renko, H., Autio, E. & Sapienza, J. (2001) Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms, *Strategic Management Journal*: vol 22: pp. 587-613.
29. Wasko, M. & Faraj, S. (2005) Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic network, *MIS Quarterly*: vol 29, NO 1: pp. 35-57.
30. Coleman , J. S. (1990) *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard university press.
31. الوانی، سید مهدی و سید نقوی، میرعلی (۱۳۸۱)؛ "سرمایه اجتماعی: مفاهیم و نظریه‌ها". فصلنامه مطالعات مدیریت، ش ۳۳ و ۳۴، صص ۲۶-۳.
32. Bodin, O. & Crona, B.I. (2008) Management of Natural Resources at the Community Level: Exploring the Role of Social Capital and Leadership in a Rural Fishing Community,