

## رابطه رهبری تحول آفرین و سرمایه اجتماعی در کسب و کارهای کوچک

بهروز رضایی منش

راحیل عادل

داود بهرامی

فیروز زندی<sup>۱</sup>

### چکیده

سرمایه‌های مرتبط با منابع انسانی، یکی از مهم‌ترین منابع کسب و کارهای کوچک است که با توجه به ماهیت کاری این گونه سازمان‌ها یکی از عوامل تضمین‌کننده موفقیت آنها در دنیای تجاری امروز است. در این گونه کسب و کارها، به دلیل تعداد کم کارکنان، رهبر نقش پویاتری در فرآیندهای سازمانی دارد و می‌تواند در استفاده بهینه از منابع انسانی راه‌گشای سازمان باشد و بستر افزایش سرمایه سازمانی را از طریق افزودن ارتباطات اثربخش در سازمان فراهم نماید. در این مقاله و با توجه به این رویکرد، به بررسی نقش سبک رهبری تحول‌آفرین در ایجاد سرمایه اجتماعی در کسب و کارهای کوچک پرداخته شده است. جامعه آماری این پژوهش، شرکت‌های دانش‌بنیان موجود در منطقه ۶ تهران بوده که به روش تصادفی انتخاب شده‌اند. ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش توصیفی و همبستگی، پرسشنامه بوده که در بین ۱۰۹ کارمند از ۲۸ شرکت توزیع و گردآوری داده‌ها انجام شده است. برای بررسی روایی پرسش‌نامه رهبری تحول‌آفرین، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد و ۴ عامل ارتباطات الهام‌بخش، ترغیب منطقی، رهبری حمایتی - شناسایی فردی و چشم‌انداز شناسایی

استادیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی

\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت امور شهری دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی

شدند. نتایج این پژوهش که در سطح فردی صورت پذیرفته است، نشان می‌دهد که بین ابعاد ارتباطات الهام‌بخش، ترغیب منطقی، رهبری حمایتی - شناسایی فردی، با سرمایه اجتماعی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. هم‌چنین آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که به طور کلی میان رهبری تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی نیز، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. کلیدواژگان: رهبری تحول‌آفرین، سرمایه اجتماعی، کسب و کار کوچک.



## مقدمه

در سازمان‌های امروزی افزون بر چشم‌انداز مشخص و سرمایه‌های مالی، سرمایه‌های مرتبط با منابع انسانی نقش به‌سزایی در موفقیت سازمان ایفا می‌کنند. برای کسب مزیت رقابتی پایدار در حوزه کسب و کار، توجه به سرمایه‌های مرتبط با منابع انسانی در اولویت اول قرار دارد (Bontis & Fitz-enz, 2002; McGregor et al., 2004). همچنین، در میان منابع سازمان، منبعی پایه مزیت رقابتی قرار می‌گیرد که با ارزش، کم‌یاب و تجدیدنناپذیر باشد (Barney, 1991). سرمایه‌های مرتبط با منابع انسانی، یکی از این منابع است که تضمین‌کننده موفقیت کسب و کار در دنیای تجاری امروز است (Jensen & Luthans, 2006). سرمایه اجتماعی به ارتباطات بین افراد و سازمان‌ها اطلاق می‌شود که اقدامات سازمانی را تسهیل می‌کند و قابلیت ارزش‌آفرینی در فرآیندهای سازمانی دارد (Adler and Kwon, 2002). این ارتباطات در قالب شبکه‌هایی در داخل و یا خارج سازمان صورت می‌پذیرد. از سوی دیگر، بیش‌تر عملکرد سازمان‌ها، به ویژگی افرادی که این سازمان‌ها را اداره می‌کنند، بستگی دارد (Zaccaro & Klimoski, 2001:6). یکی از این ویژگی‌ها رهبری در سازمان می‌باشد. برخی از پژوهشگران بیان می‌دارند که اثربخشی فرآیندهای سازمانی در ارتباط مستقیم با سبک رهبری سازمان‌هاست (Rodríguez, 2005 ; Aragon-Correa et al., 2007). شایان توجه است که رهبری سازمان با خلق و یا استفاده‌ی بهینه از سرمایه اجتماعی، در ارتباط مستقیم می‌باشد. بنیس<sup>۱</sup> بیان می‌دارد که نفوذ در افراد و برقراری ارتباطات در قالب گروه و تیم از جمله وظایف اصلی مدیران است که در نقش رهبری مدیر معنی پیدا می‌کند. بنابراین، به نظر می‌رسد که رهبری اثربخش قادر خواهد بود سطح سرمایه اجتماعی در سازمان را بالا ببرد (Bennis, 1997:5).

در هنگام بررسی تأثیر انواع سبک رهبری بر روی سرمایه اجتماعی دو مشکل ظاهر می‌شود؛ اول آن‌که به منظور دستیابی به سرمایه اجتماعی، لازم است ارتباطات در قالب شبکه‌های سازمانی افزایش یابد. بنابراین و با افزایش ارتباطات، نقش رهبر به عنوان یک فرد کم‌رنگ می‌شود و خود رهبر به عنوان یک عضو در شبکه عظیم ارتباطات ایجاد شده عمل خواهد کرد (Zaccaro & Klimoski, 2001:24). دوم

این که، با افزایش وسعت شبکه‌ی ارتباطی سازمان‌ها، زیر گروه و زیر شبکه‌های مختلفی در سازمان، با منافع مختلفی شکل می‌گیرد (Shaw, 1971: 16)، که ممکن است منافع آن‌ها با اهداف سازمان در تضاد باشد. زاکارو و کلیموسکی<sup>۱</sup> با بیان مشکلاتی از این قبیل، چنین بیان می‌دارند که امکان دارد رهبرانی با ویژگی تحول‌آفرین بتوانند خود را در مرکز شبکه‌های ارتباطی قرار دهند، تضادهای مختلف در سازمان را مدیریت و نقش خود را به عنوان تسهیل‌کنندگان کسب سرمایه اجتماعی ایفا کنند. برس<sup>۲</sup> نیز معتقد است برای مرتفع سازی آسیب‌های تدریجی ناشی از سرمایه اجتماعی می‌توان اقدام به احیاء تشکیلات و ایجاد شبکه‌های ارتباطی انبوه نمود که بازسازی اعتماد، انتظارات و تعهدات مشترک و هنجارهای مشترک را ممکن می‌سازد. این امر به نوعی نیاز به رهبری تحول‌آفرین را آشکار می‌کند. چنین سازمانی احتمالاً نیازمند رهبرانی است که ارزش‌های جمعی را - که می‌توانند سازمان را در مسیری فراتر از ترجیحات شخصی هدایت کنند - در اولویت قرار می‌دهند (Brass, 2001:147). با توجه به گفته‌های پیشین، در این مقاله به بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی در کسب و کارهای کوچک پرداخته می‌شود. در این جا و بنا به استاندارد موسسه FWA<sup>۳</sup> مقصود از کسب و کارهای کوچک، شرکت‌های تجاری هستند که تعداد کارکنان آن‌ها زیر ۱۵ نفر است (FWA, 2009). کسب و کارهای کوچک عموماً در سال‌های آغازین فعالیت خود هستند و از عدم ایفای نقش رهبری اثربخش توسط مدیران آن‌ها، به عنوان عامل اصلی در عدم موفقیت‌شان یاد شده است (Beaver, 2003). در این گونه کسب و کارها، به دلیل تعداد کم کارکنان، رهبر نقش پویاتری در فرآیندهای سازمانی دارد و در شبکه‌های ارتباطی این گونه سازمان‌ها، به دلیل نوپا بودنشان، کم‌تر گسستگی یافت می‌شود.

در این مقاله، سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران ۲۸ شرکت از نوع کسب و کار کوچک در سطح فردی، با استفاده از مقیاس و تعریف عملیاتی رافرتی و گریفین؛ در شهر تهران مورد بررسی قرار می‌گیرد (Rafferty & Griffin, 2004). هم‌چنین، با اندازه‌گیری سرمایه‌ی اجتماعی با توجه به تعریف گوشال به بررسی رابطه بین رهبری

1- Zaccaro and Klimoski  
2- Brass  
3- Fair Work Australia  
4- Rafferty & Griffin

تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی در این گونه شرکت‌ها پرداخته می‌شود و با به‌کارگیری آزمون همبستگی برای تحلیل نتایج پژوهش، وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین ابعاد مختلف رهبری تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی تبیین می‌شود (Nahapiet & Ghosal, 1998).

### رهبری تحول‌آفرین

تغییرات سازمان‌ها در نتیجه جهانی‌سازی و لزوم بازمهندسی سازمان‌ها با توجه به کاهش تعداد کارکنان، کوچک‌تر شدن ساختار سازمانی و سلسله مراتب، گسترده شدن کار مدیران و لزوم کسب مهارت‌های بیشتر توسط آنان نشان‌دهنده نیاز بیشتر سازمان‌های امروز به انگیزش و الهام‌بخشی به کارکنان است. این موارد در کنار شکست رهبری قهرمانانه (مرد بزرگ) و سادگی رهبری موقعیتی، موجبات ظهور نظریه‌های رهبری تحول‌آفرین را در دهه‌های ۸۰ و ۹۰ میلادی فراهم کرد (Duncan, 2010:130). مفهوم رهبری تحول‌آفرین برای نخستین بار توسط برنز مطرح شد (Burns, 1978). برنارد بس<sup>۱</sup> در ادامه مطالعات برنز و با الهام از مطالعات دیگر، مفهوم رهبری تحول‌آفرین را گسترش داد (Bass, 1985). امروزه نظریه رهبری تحول‌آفرین جایگاه ویژه‌ای در تحقیقات و کاربردهای عملی نظریه رهبری کسب کرده است (Bass & Riggio, 2006:3). رهبران تحول‌آفرین نیازهای پیچیده نیروی کاری را با فراتر رفتن از یک تبادل اجتماعی یا ارتباط معامله‌ای صرف برآورده می‌سازند. آنها انگیزه‌های روانی و بازخوردهای مثبت کارکنان را - که موجبات سطوح بالاتری از تعهد و همکاری پیروان را فراهم می‌آورد - پرورش می‌دهند (Oliver et al., 2011).

به اعتقاد بس رهبری تحول‌آفرین زمانی اتفاق می‌افتد که رهبران علائق کارکنان‌شان را گسترده و متعالی کنند؛ هنگامی که آنان به آگاه‌سازی و کسب پذیرش تیم در رابطه با اهداف و رسالت سازمان می‌پردازند و زمانی که آنان کارکنان‌شان را برای نگریستن ورای خواسته‌های شخصی و در جهت منفعت گروهی تحریک می‌کنند (Bass, 1985a: 24-32). رهبری تحول‌آفرین با ایجاد تعهد نسبت به اهداف سازمانی و توانمندسازی پیروان در جهت دستیابی به آن اهداف، معنی پیدا

---

1- Bernard Bass

می کند (Yukl, 2009:265). رهبری تحول آفرین نه تنها بر عملکرد گروهی و سازمانی اثر مثبت دارد (Judge & Piccolo, 2004)، بلکه بر خروجی های کاری شامل رضایت شغلی کارکنان، رضایت رهبران و انگیزش کارکنان اثرگذار است (Avolio & Bass, 2007). بس رهبری تحول آفرین را دارای چهار مؤلفه کلیدی می داند: نفوذ آرمانی یا کاریزماتیک<sup>۱</sup> (که بیانگر راه هایی است که رهبران به عنوان بک الگو عمل می کنند یا روش های رفتاری است که پیروان شان را جذب می کنند)، انگیزش الهام بخش<sup>۲</sup> (که شامل توانایی رهبر برای الهام بخشی به کارکنان از طریق چشم انداز و اهداف آتی و معنابخشی به کار آنهاست)، ترغیب منطقی<sup>۳</sup> (به میزان ترغیب و تشویق خلاقیت و ایده های نو از سوی رهبر، از طریق جستجوی فرضیات و رویکردها در روش های جدید اشاره دارد) و ملاحظات فردی<sup>۴</sup> (که بیانگر توجه رهبر به نیازهای پیروانش و عمل کردن به عنوان یک معلم یا راهنماست) (Bass, 1985a: 24-32). در تعریفی دیگر نیز کوزس و پوسنر<sup>۵</sup> پنج بعد چالشی کردن فرایند، القاء یک چشم انداز مشترک، توانا سازی دیگران برای عمل یا فعالیت، مدل سازی مسیر و دلگرم کردن را به عنوان مؤلفه های رهبری تحول آفرین معرفی می کنند (Kouzes & Posner, 2003:8). هاتالا<sup>۶</sup> مقیاس های ارائه شده جهت سنجش رهبری تحول آفرین را در مقاله خود این گونه برشمرده است: پرسشنامه چند عاملی رهبری<sup>۷</sup> (MLQ)، پرسشنامه رفتار رهبر<sup>۸</sup> (LBQ)، پرسشنامه توصیف رهبر<sup>۹</sup> (LDQ)، پرسشنامه بازخور رهبری<sup>۱۰</sup> (LFQ) و پرسشنامه رهبری تحول آفرین<sup>۱۱</sup> (TLQ-LVG) (Hautala, 2006). در این پژوهش تعریف عملیاتی و مقیاس رافرتی و گریفین مبنای عمل قرار می گیرد (Rafferty & Griffin, 2004). آن ها نقاط ضعف ابعاد معرفی شده توسط بس را بررسی و پنج بعد جدید برای رهبری تحول آفرین معرفی نمودند و بر این اساس مقیاسی جدید با پشتوانه تجربی قوی ارائه کردند. این ابعاد عبارتند از: چشم انداز<sup>۱۲</sup>، ارتباطات الهام بخش<sup>۱۳</sup>،

- 
- 1- Idealized or Charismatic influence
  - 2- Inspirational motivation
  - 3- Intellectual simulation
  - 4- Individualized consideration
  - 5- Kouzes & Posner
  - 6- Hautala
  - 7- Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)
  - 8- Leader Behavior Questionnaire (LBQ)
  - 9- Leader Description Questionnaire (LDQ)
  - 10- Leadership Feedback Questionnaire (LFQ)
  - 11- Transformational Leadership Questionnaire (TLQ- LVG)
  - 12- Vision
  - 13- Inspirational communication

ترغیب منطقی<sup>۱</sup>، رهبری حمایتی<sup>۲</sup>، شناسایی فردی<sup>۳</sup> که به صورت زیر تعریف شده‌اند:

چشم انداز: بیان یک تصویر ایده‌آل از آینده مبتنی بر محور ارزش‌های سازمانی؛  
ارتباطات الهام بخش: بیان عبارات و اظهارات مثبت و ترغیب‌کننده در مورد سازمان که منجر به انگیزش و اعتماد می‌شود؛

رهبری حمایتی: توجه و رسیدگی به پیروان و در نظر گرفتن نیازهای شخصی آنان؛  
ترغیب منطقی: بالا بردن میزان آگاهی و توجه کارکنان نسبت به مشکلات و افزایش توانایی آنان در جهت فکر کردن به مشکلات با روش‌های جدید و خلاقانه؛  
شناسایی فردی: ارائه پاداش (مانند قدردانی و بها دادن به کار کارکنان) در ازای دستیابی به اهدافی مشخص.

### سرمایه اجتماعی

اصطلاح سرمایه اجتماعی - که برای نخستین بار در روانشناسی مطرح شد - از اهمیت شبکه‌های ارتباطی شخصی قوی، که در طول زمان شکل گرفته‌اند، سخن می‌گفت (Sherif et al., 2006). این مفهوم در دهه ۱۹۹۰ در حوزه‌ی علوم اجتماعی و به تبع آن، در مطالعات سازمان و مدیریت به کار برده شد (Adler, 2000). سرمایه اجتماعی یک مفهوم رایج در علوم انسانی امروز است. طی ۲۰ سال اخیر این مفهوم به جایگاه قابل توجهی به عنوان یک چشم‌انداز نظری دست یافته است، که ارتباطات اجتماعی، رفتارهای فردی و جمعی، تغییرات رشد اقتصادی و مشارکت سیاسی را در دو سطح خرد و کلان تشریح می‌کند (Sommerfeldt & Taylor, 2011). سرمایه اجتماعی در سطوح مختلفی تحلیل شده است: هم به عنوان یک سرمایه فردی (Leana & van Buren, 1999)، و هم در سطح سازمانی (Coleman, 1988 ; Ahuja, 2000 ; Burt, 2000 ; Subramaniam & Youndt, 2005 ; Tsai & Ghoshal, 1998).  
آدلر و کاوون<sup>۴</sup> در مطالعه جامع خود، ۱۹ تعریف در ادبیات سرمایه اجتماعی یافته‌اند. تفاوت میان این تعاریف از آنجا ناشی می‌شود که سرمایه اجتماعی یا درون یک

1- Intellectual simulation  
2- Supportive Leadership  
3- Personal recognition  
4- Adler & Kwon

سازمان تحلیل می‌شود، یا در روابط میان سازمان‌ها یا بازیگران خارجی‌شان، یا هر دوی این موارد. تفاوت بارز دیگر ناشی از آن است که تمرکز سازمان یا باید بر منابع یا بر اثرات سرمایه اجتماعی باشد (Adler & Kwon, 2002). به عنوان مثال کوهن و پروساک<sup>۱</sup> سرمایه اجتماعی را به عنوان پدیده‌ای که روابط فعال میان افراد، اعتماد، شناخت متقابل، ارزش‌ها و رفتارهای مشترک و همکاری را امکان‌پذیر می‌سازد، تعریف می‌کنند (Cohen & Prusak, 2001). فوکویاما<sup>۲</sup> سرمایه اجتماعی را یک هنجار غیررسمی می‌داند که موجبات ارتقای همکاری میان افراد را فراهم می‌آورد (Fukuyama, 2001). یکی از رایج‌ترین تعاریف این مفهوم از سوی پانتوم ارائه شده است، وی سرمایه اجتماعی را شامل اشکال زندگی اجتماعی و شبکه‌های اجتماعی، هنجارها و اعتقادات، که شرایط همکاری مؤثرتر افراد را در راستای دستیابی به اهداف مشترک فراهم می‌آورد، می‌داند. اما در این پژوهش به منظور سنجش میزان سرمایه اجتماعی، از مقیاس تهیه شده توسط ناهاپیت و گوشال، که با رویکردی سازمانی به بحث سرمایه اجتماعی پرداخته‌است، استفاده می‌شود. ناهاپیت و گوشال سرمایه اجتماعی را مجموع منابع بالفعل و بالقوه موجود در درون، قابل دسترس از طریق و ناشی شده از "شبکه" روابط یک فرد یا واحد اجتماعی تعریف می‌نمایند (Nahapiet & Ghosal, 1998). سرمایه اجتماعی اغلب به دو دسته‌ی شناختی و ساختاری تقسیم می‌شود. سرمایه اجتماعی شناختی شامل هنجارها و اعتقادات است؛ درحالی که سرمایه اجتماعی ساختاری شبکه‌های اجتماعی رسمی و غیر رسمی را در بر می‌گیرد (Chou, 2006). اما ناهاپیت و گوشال با اتخاذ رویکردی سازمانی به مفهوم سرمایه اجتماعی، بعد رابطه‌ای را نیز به این ابعاد می‌افزایند و این ابعاد را اینگونه تعریف می‌کنند:

بعد ساختاری: به الگوی کلی ارتباطات میان عاملان<sup>۳</sup> اشاره دارد؛

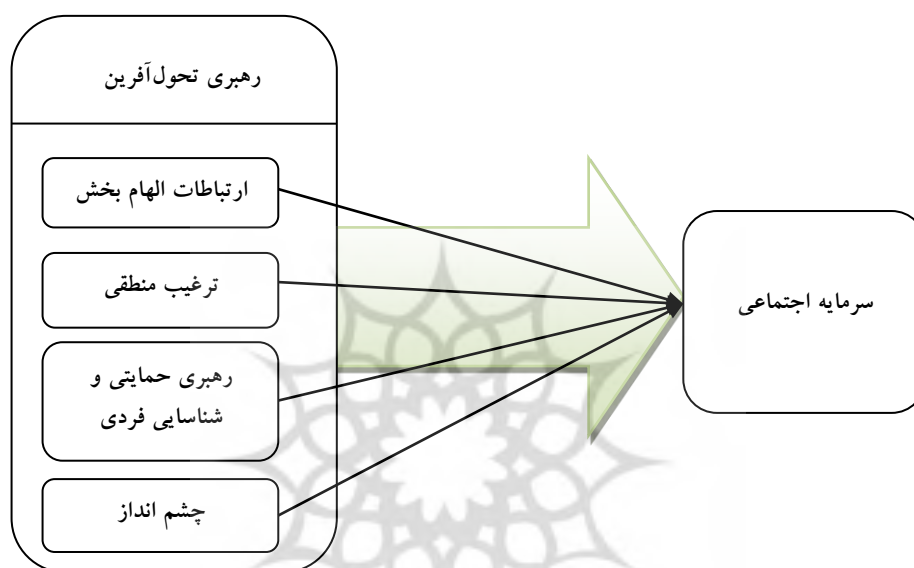
بعد رابطه‌ای: نوع روابط شخصی میان افراد را، که بر مبنای سابقه یا تاریخچه‌ی تعاملاتشان با یکدیگر برقرار می‌شود، توصیف می‌کند؛

بعد شناختی: اشاره به منابع فراهم کننده تعابیر، تفسیرها و سیستم‌های معانی مشترک در گروه‌ها دارد.

1- Cohen & Prusak  
2- Fukuyama  
3- Actors



مدل ارائه شده توسط ناهاپیت و گوشال مدلی مناسبی برای مطالعه‌ی سرمایه اجتماعی درون سازمانی است، چرا که مفهوم سازی آن‌ها بسیاری از جنبه‌های مختلف توضیح داده شده در آثار قبلی را یکپارچه می‌سازد (فقیهی و فیضی، ۱۳۸۵). با توجه به مفروضات بالا مدل مفهومی زیر پیشنهاد و در این پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد (شکل ۱).



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### رهبری تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی

کلمن سرمایه اجتماعی را مفهومی می‌داند که فعالیت‌های فردی را به فعالیت‌های جمعی مرتبط می‌کند (Coleman, 1988). با توجه به پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه سرمایه اجتماعی، هنگامی که افراد با یکدیگر رابطه داشته باشند و یکدیگر را بشناسند، درک کنند، و به هم اعتماد کنند با اثر بخشی و کارایی بیشتری با هم کار می‌کنند (Bolino, et al., 2002). هم‌چنین برت<sup>۱</sup> آن را به عنوان منبعی که در ساختار روابط افراد نهفته شده توصیف می‌کند (Burt, 2000). هم‌چنین زمانی که رهبران علائق کارکنانشان را گسترده و متعالی کنند و انگیزه‌های روانی و بازخوردهای مثبت

1- Burt

کارکنان را، که موجبات سطوح بالاتری از تعهد و هم‌کاری پیروان را فراهم می‌آورد، پرورش دهند، رهبری تحول‌آفرین اتفاق می‌افتد (Oliver et al, 2011). با توجه به کارکردها و نتایج رهبری تحول‌آفرین و نحوه‌ی شکل‌گیری سرمایه اجتماعی فرضیات تحقیق به صورت زیر عنوان می‌شود:

فرضیه اول: بین رهبری تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه دوم: بین ارتباطات الهام‌بخش و سرمایه اجتماعی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه سوم: بین ترغیب منطقی و سرمایه اجتماعی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. فرضیه چهارم: بین ابعاد رهبری حمایتی و شناسایی فردی، با سرمایه اجتماعی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه پنجم: بین چشم‌انداز و سرمایه اجتماعی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر جهت بررسی رابطه‌ی بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین با سرمایه اجتماعی در شرکت‌های کسب و کار کوچک و دانش‌بنیان انجام می‌گیرد. در این پژوهش، مبنای کار برای تعیین شرکت‌های با کسب و کار کوچک استاندارد FWA بوده است. منظور از شرکت‌های دانش‌بنیان، کسب و کارهایی است که در فرآیند ورودی، پردازش و خروجی خود فعالیت‌های مبتنی بر تخصص‌های دانشگاهی دارند. بنابراین جامعه آماری این پژوهش، شرکت‌های مستقر در منطقه ۶ تهران بوده که کمتر از ۱۵ نفر پرسنل دارند و فعالیت‌های تخصصی انجام می‌دهند. به بیان دیگر در این پژوهش مطالعه بر روی شرکت‌های دانش‌بنیان از نوع کسب و کارهای کوچک صورت گرفت. با توجه به ویژگی‌های ذکر شده این جامعه آماری با محورهای پژوهش تناسب بیشتری داشت و مورد مطالعه قرار گرفت. در این پژوهش ۲۸ شرکت مورد بررسی قرار گرفتند. که نمونه مورد بررسی با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با توجه به تعداد کارکنان هر شرکت (هر شرکت به عنوان یک طبقه در نظر گرفته شد) و هم‌چنین در هر طبقه به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، نمونه

مورد نظر تعیین شد. بدین ترتیب مجموعاً از ۱۰۹ نفر نمونه‌گیری انجام گرفت. از این میان ۵۲/۲۹٪ از پاسخ‌دهندگان مرد و ۴۷/۷۰٪ زن بودند. حدود ۵۸٪ پاسخ‌دهندگان دارای مدرک کارشناسی و بخش عمده‌ای از پاسخ‌دهندگان - که ۴۱٪ از اعضای نمونه را شامل می‌شد - دارای سابقه بین ۱ تا ۵ سال بودند.

در این پژوهش، برای اندازه‌گیری رهبری تحول‌آفرین به عنوان متغیر مستقل، تعریف عملیاتی و مقیاس رافرتی و گریفین (Rafferty & Griffin, 2004)، مبنای عمل قرار می‌گیرد. در این مقیاس ۵ بعد چشم‌انداز، ارتباطات الهام‌بخش، ترغیب منطقی، رهبری حمایتی و شناسایی فردی اندازه‌گیری می‌شوند. همان‌گونه که بیان شد، چشم‌انداز به معنی بیان نقطه‌ی غایت سازمان، ارتباطات الهام‌بخش به معنی بیان عباراتی افزایش‌دهنده انگیزش و اعتماد بین افراد و رهبری حمایتی به معنی توجه به پیروان و نیازهای شخصی آن‌ها است. هم‌چنین دو بعد ترغیب منطقی و شناسایی فردی به ترتیب به بالابردن آمادگی کارکنان برای روبرو شدن با مشکلات و تدارک پاداش اشاره دارد. برای اندازه‌گیری سرمایه اجتماعی به عنوان متغیر وابسته این پژوهش نیز، از مقیاس ناهایت و گوشال استفاده می‌شود. این مقیاس، دربرگیرنده سه بعد ساختاری، رابطه‌ای و شناختی است. بعد ساختاری به الگوی ارتباطات میان افراد اشاره می‌کند. هم‌چنین بعد رابطه‌ای به روابط شخصی اشاره می‌کند که افراد در طول زمان با یکدیگر داشته‌اند و سرانجام بعد شناختی، نشان‌دهنده منابع فراهم‌کننده تعبیر، تفسیرها و سیستم‌های معانی مشترک در گروه است.

برای بررسی روایی پرسشنامه‌ها از روش تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش واریماکس استفاده شد. در مورد مقیاس رهبری تحول‌آفرین، با استفاده از آزمون سنگریزه<sup>۱</sup> سه عامل برای چرخش انتخاب شد. عامل‌های استخراج شده حدود ۶۱/۵٪ از واریانس را تبیین می‌کنند. جدول (۱) نتایج تحلیل عاملی را نشان می‌دهد.

جدول ۱. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای پرسشنامه رهبری تحول آفرین

نام عامل	بار عاملی	سوال
ارتباطات الهام بخش	۰/۶۵۰	TL-Inspirational communication.1.۱
	۰/۶۶۲	TL-Inspirational communication.2.۲
	۰/۵۳۶	TL-Inspirational communication.3.۳
ترغیب منطقی	۰/۵۴۳	TLis1 TL-Intellectual stimulation.1.۱
	۰/۶۲۴	TLis1 TL-Intellectual stimulation.3.۲
	۰/۷۶۴	TLpr1 TL-Personal recognition.1.۱
شناسایی فردی و رهبری حمایتی	۰/۴۹۵	TLpr1 TL-Personal recognition.2.۲
	۰/۶۶۶	TLpr1 TL-Personal recognition.3.۳
	۰/۶۲۲	TLs1 TL-Supportive leadership.1.۴
	۰/۷۰۱	TLs1 TL-Supportive leadership.2.۵
	۰/۶۵۴	TLs1 TL-Supportive leadership.3.۶
چشم انداز	۰/۵۳۲	TLvi1 TL-vision.1.۱
	۰/۵۲۱	TLvi1 TL-vision.2.۲
	۰/۶۷۷	TLvi1 TL-vision.3.۳

هم چنین، در مورد مقیاس سرمایه اجتماعی نیز سه عامل برای چرخش انتخاب شد. عامل های استخراج شده حدود ۶۵/۴٪ از واریانس را تبیین می کنند. جدول (۲) نتایج تحلیل عاملی را نشان می دهد. لازم به ذکر است که یک سوال به دلیل نداشتن هم خوانی در بعد مورد نظر، و یک سوال به دلیل داشتن بار عاملی کمتر از ۰/۵ از تحلیل حذف شد.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای پرسشنامه سرمایه اجتماعی

نام عامل	بار عاملی	سوال
سرمایه اجتماعی	۰/۶۵۰	SC-cognitive.1.۱
	۰/۶۶۹	SC-cognitive.2.۲
	۰/۵۰۳	SC-relation.1.۱
	۰/۵۹۳	SC-relation.2.۲
	۰/۶۱۱	SC-relation.3.۳
	۰/۷۰۱	SC-relation.4.۱
	۰/۶۴۴	SC-relation.5.۲
	۰/۶۵۳	SC-structure.1.۱
	۰/۵۳۱	SC-structure.2.۲

شایان توجه است که بعد از حذف ۱ سوال از پرسش نامه‌ی رهبری تحول آفرین و دو سوال از مقیاس سرمایه اجتماعی، ضریب آلفای کرونباخ این دو مقیاس محاسبه شد که به ترتیب، ۰/۸۴ و ۰/۸۲ بودند، که طبق نظر نونالی بالاتر از ۰/۷ بودن این ضرایب، نشان از اعتبار مقیاس اندازه گیری دارد (Nunnally, 1994:261).

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای انتخاب آزمون مناسب برای تجزیه و تحلیل داده‌ها ابتدا باید از نرمال بودن توزیع آماری سوالات اطمینان حاصل می‌شد. بدین منظور از آزمون کولموگراف-اسمیرنوف یک بعدی<sup>۱</sup> استفاده شد. جدول (۳) نتایج این آزمون را به نمایش می‌گذارد.

جدول ۳. نتایج آزمون کولموگراف - اسمیرنوف<sup>۲</sup>\*

متغیر	بعد/ ابعاد	سطح معنی داری
	چشم انداز	۰/۰۹
رهبری تحول آفرین	ارتباطات الهام بخش	۰/۲۳
	ترغیب منطقی	۰/۱۱
	رهبری حمایتی و شناسایی فردی	۰/۱۷
سرمایه اجتماعی	سرمایه اجتماعی	۰/۳۱

\* سطح خطا ۰/۰۵ می‌باشد.

به طور کلی می‌توان اذعان داشت که در آزمون K-S، چنانچه سطح معنی داری بالاتر از ۰/۰۵ باشد، توزیع آماری متغیرها نرمال است. چنانچه در جدول (۳) نمایان است، توزیع آماری متغیرهای پژوهش، نرمال می‌باشد.

با توجه به این که توزیع آماری متغیرهای پژوهش نرمال بوده و نیز نظر به این که آزمون‌های پارامتری، نتایج دقیق تری را ارائه می‌کنند (Starkweather, 2010)، در تحلیل رابطه‌ی بین ابعاد پژوهش، از ضریب همبستگی پیرسون که آزمونی پارامتری

1- One Sample Kolmogorov-Smirnov  
2- Kolmogorow-Smirnow (K-S)

است، استفاده شد. جدول (۴) نتایج آزمون همبستگی پیرسون را به نمایش می‌گذارد. در این جدول، همبستگی بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی به نمایش گزارده شده است. هم‌چنین، رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با سرمایه اجتماعی به طور کلی نمایان است.

جدول ۴. اطلاعات آماری مربوط به آزمون همبستگی پیرسون\*

		(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	سرمایه اجتماعی	رهبری تحول‌آفرین
(۱) ارتباطات الهام-بخش	ضریب همبستگی	۱	**۰,۲۹	**۰,۴۷	**۰,۳۲	**۰,۳۴	**۰,۶۷
	سطح معنی داری		۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰
(۲) ترغیب منطقی	ضریب همبستگی		۱	**۰,۴۶	**۰,۴۰	*۰,۱۳	**۰,۶۶
	سطح معنی داری			۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۲	۰,۰۰
(۳) رهبری حمایتی و شناسایی فردی	ضریب همبستگی			۱	**۰,۳۱	**۰,۴۶	**۰,۱۹
	سطح معنی داری				۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰
(۴) چشم‌انداز	ضریب همبستگی				۱	۰,۲۴۲	*۰,۵۹
	سطح معنی داری					۰,۵۲	۰,۰۰
رهبری تحول‌آفرین	ضریب همبستگی					**۰,۳۸	۱
	سطح معنی داری					۰,۰۰	

\*\* در خطای ۰/۰۱ معنی‌دار است/ در خطای ۰/۰۵ معنی‌دار است.

در آزمون همبستگی پیرسون، چنان‌چه سطح معنی‌داری کم‌تر از سطح خطا باشد، ضریب همبستگی محاسبه‌شده معنی‌دار است. همان‌گونه که جدول (۴) نمایش می‌دهد، بین ابعاد ارتباطات الهام‌بخش، ترغیب منطقی، رهبری حمایتی و شناسایی فردی با سرمایه اجتماعی رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد. به بیان بهتر، این ابعاد در افزایش سرمایه اجتماعی موثر هستند. هم‌چنین رابطه معنی‌داری بین بعد چشم‌انداز رهبری

تحول‌آفرین و سرمایه‌ی اجتماعی یافت نشد. دلیل این امر از جنبه‌ی آماری، بالاتر بودن سطح معنی‌داری از مقدار خطای ۵ درصد است.

شایان توجه است که بین رهبری تحول‌آفرین به صورت کلی و سرمایه اجتماعی، رابطه مثبت معنی‌دار در سطح اطمینان ۹۹ درصد برقرار است. این رابطه با ضریب ۰/۳۸ در جدول (۴) به نمایش گذاشته شده است. حال که تاثیر سه یعد از رهبری تحول‌آفرین بر روی سرمایه اجتماعی نمایان شد، بهتر می‌بود که رتبه هر یک از این ابعاد بر روی متغیر وابسته روشن شود. بدین منظور از آزمون فریدمن استفاده شد. این آزمون در فاصله اطمینان ۹۵ درصد انجام گرفت و سطح معنی‌داری برای آن ۰/۰۲ محاسبه شد. در آزمون فریدمن، چنان‌چه سطح معنی‌داری کم‌تر از سطح اطمینان باشد، می‌توان نتیجه گرفت که نمره حداقل یک متغیر در بین متغیرهای مستقل در تبیین متغیر وابسته بیش‌تر است. در این پژوهش و بر اساس نمره میانگین به دست آمده در آزمون، رتبه ارتباطات الهام‌بخش با نمره میانگین ۲/۲۴ از دو بعد دیگر یعنی ترغیب منطقی، رهبری حمایتی و شناسایی فردی با نمره‌های میانگین ۱/۹۷ و ۱/۷۸، بالاتر است.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش، با هدف بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی در کسب و کارهای کوچک انجام گرفت. نتایج به دست آمده از آزمون هم‌بستگی پیرسون نشان داد که رابطه مثبت در سطح ۹۹ درصد و با ضریب هم‌بستگی ۰/۳۸ وجود دارد. این ضریب نشان‌گر آن است که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند به عنوان تسهیل‌کننده در ایجاد سرمایه اجتماعی عمل کند. همان‌طور که قبلاً بیان شد سازمانی از سرمایه اجتماعی برخوردار است که کارکنان در مراودات با یکدیگر و در ارتباط با سازمان از سهولت، سادگی و انعطاف بسیار بالایی برخوردار باشند، سرمایه اجتماعی شامل جنبه‌ای از یک ساخت اجتماعی می‌باشد که روابط و تعاملات افرادی را که درون ساختار هستند تسهیل می‌کند و مانند دیگر شکل‌های سرمایه، مولد و زاینده است و دستیابی به اهداف معینی را که در نبودن آن دست‌یافتنی نبودند، امکان‌پذیر می‌سازد (Coleman, 1988)، که رهبری تحول‌آفرین با حمایت‌ها و نوع رابطه‌ای که با کارکنان برقرار می‌کند و اهداف فردی آنان را در جهت اهداف کلی و در قالب آن

تعریف کند، می‌تواند در ایجاد این سرمایه مهم یاری رسان باشد. این نتیجه همان‌طور که قبلاً بیان شد، گفته بنیس را تایید می‌کند: نفوذ در افراد و برقراری ارتباطات در قالب گروه و تیم از جمله وظایف اصلی مدیران است که در نقش رهبری مدیر معنی پیدا می‌کند و منجر به بالا بردن سرمایه اجتماعی سازمان می‌شود (Bennis, 1997:5). نکات قابل توجه در نتایج این پژوهش، ضرایب هم‌بستگی ابعاد مختلف رهبری تحول‌آفرین با سرمایه اجتماعی است. نکته‌ی اول که از بررسی رابطه میان این ابعاد مشخص شد، نبود رابطه‌ای معنادار بین بعد چشم‌انداز از رهبری تحول‌آفرین با سرمایه اجتماعی در این تحقیق است. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که در شرکت‌های کسب و کار کوچک دانش‌بنیان مورد بررسی، مفاهیم مربوط به بحث چشم‌انداز آینده سازمان، به معنای داشتن درکی روشن از مقصدی که سازمان به سمت آن گام بر می‌دارد، ایجاد سرمایه‌ی اجتماعی را تضمین نمی‌کند؛ بلکه سرمایه اجتماعی به آن چیزی که به ارتباطات الهام‌بخش، ترغیب منطقی، رهبری حمایتی و شناسایی فردی مرتبط می‌شود، وابسته است. نکته بعد آن که رتبه ارتباطات الهام‌بخش در بین سه بعد تاثیرگذار از همه بالاتر است. برس نیز به نوعی بر این بعد رهبری تحول‌آفرین تاکید می‌کند، هنگامی که دستیابی به مزایای سرمایه اجتماعی را نیازمند رهبری تحول‌آفرینی می‌داند که ارزش‌های مشترک ایجاد کند و همچون هسته‌ای عمل کند که اعضا پیرامون آن جمع شده و از سرمایه اجتماعی مشترک بهره‌گیرند (Brass, 2001:147). شاید بتوان این قضیه را با ماهیت کار کسب و کارهای کوچک دانش‌بنیان تبیین نمود. به بیان دیگر، در این شرکت‌ها، پیچیدگی کار و مشکلات زیاد در فرآیند عملیات، این نیاز را برای کارکنان پررنگ‌تر می‌کند که انگیزه‌ها و مشوق‌هایی در جهت حل مسئله از رهبران بگیرند. بعد دیگر رهبری تحول‌آفرین که با سرمایه اجتماعی رابطه مثبت و معناداری دارد ترغیب منطقی می‌باشد در تحلیل چنین رابطه‌ای می‌توان گفت که چون چنین شرکت‌هایی، بنیان کار و فعالیت خود را مبتنی بر دانش و تخصص کارکنان خود که آنان نیز افراد دانشی هستند قرار می‌دهند، ارائه آگاهی‌های کاری و افزایش توانایی‌های آنان در جهت حل مسائل و مشکلات کاری به شیوه‌ای خلاقانه می‌تواند بهترین شیوه در پذیرش رهنمودهای مدیران باشد. با توجه به نوع خدماتی که این شرکت‌ها ارائه می‌دهند نوع هدفی که مدیران برای کارکنان در



نظر می‌گیرند، می‌بایست برای آنان چالشی باشد چرا که دانش و آگاهی تخصصی کارکنان در تعیین اهداف کاری تعیین کننده می‌باشد. مدیریت با توجه به نیازهای کارکنان و ارائه پرداخت‌ها و پاداش‌های مرتبط با اهداف و میزان دستیابی کارکنان به اهداف می‌تواند بهترین حمایت را از کارکنان به عمل آورد. هم‌چنین مدیرانی که اصول اخلاقی را در عملکردها و تصمیمات سازمانی به کار می‌گیرند، با ایجاد روابطی مبتنی بر اخلاقیات، سرمایه اجتماعی ایجاد می‌کنند (الوانی، ۱۳۸۸: ۴۳۲-۴۳۳). یکی از این اصول توجه به منافع عامه کارکنان و همکاری جمعی آنان می‌باشد که این امر در شناسایی فردی و رهبری حمایتی مدیران نمود پیدا می‌کند.

در حیطه این پژوهش محدودیت‌هایی نیز وجود داشت. برای نمونه، بهتر به نظر می‌رسید که رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی، در سطح سازمان بررسی می‌شد. به عنوان مثال درجه تحول‌آفرینی مدیران لازم بود با مقادیر سرمایه اجتماعی در میان کارمندان یکایک شرکت‌ها مقایسه می‌شد. با توجه به محدودیت‌های جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش از سطح فردی استفاده شد. هم‌چنین به نظر می‌رسد که بهتر است در تحقیقات آتی، شرکت‌هایی که مدیران آنها دارنده شرکت است، به صورت جداگانه بررسی شوند. زیرا نقش تحول‌آفرینانه و سبک رهبری در این گونه سازمان‌ها متفاوت به نظر می‌رسد. با وجود این، یافته‌های این پژوهش می‌تواند سرآغازی برای توجه به مفهوم سرمایه اجتماعی و رهبری تحول‌آفرین و ارائه راه کار برای افزایش سرمایه اجتماعی در کسب و کارهای کوچک تلقی شود.

## منابع

- الوانی، مهدی (۱۳۸۸). مدیریت عمومی، نشر نی، تهران، ص ۴۳۲-۴۳۳.
- فقیهی ابوالحسن، طاهره فیضی (۱۳۸۵). سرمایه اجتماعی: رویکردی نو در سازمان. دانش مدیریت. سال ۱۹ شماره ۷۲ ص ۲۳-۴۶.
- Adler, K. (2000). *Social capital: prospects for a new concept*. Academy of Management Review .Vol. 27. pp: 43- 67.
- Adler, P.S., S.W. Kwon. (2002). *Social capital: Prospects for a new concept*. Acad. Manage. 27 (1) : 17-40.
- Ahuja, G. (2000). *Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study*. Administrative Science Quarterly, 45: 425° 455
- Aragon-Correa, J.A., Garcia-Morales, V.J. and Cordon-Pozo, E. (2007). *Leadership and organizational learning's role on innovation and performance lessons from Spain*. Industrial Marketing Management, 36 (3):349-59
- Avolio, B.J., Bass B.M. (1991). *The full range leadership development programs: Basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: p 2.
- Barney, J. B. 1991. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17: 99-120.
- Bass, B.M. (1985a). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press: pp 24-32.
- Bass, B.M. (1985b). *Leadership: good, better, best*. Organizational Dynamics, Vol 13, No 3, pp 26-40
- Bass, B.M., Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ: p 3.
- Beaver, G. (2003). *Small business: Success and failure. Strategic Change*. 12(3), 115-122.
- Bennis, W. (1997). *Organizing genius: The secrets of creative collaboration*. Reading, MA: Addison-Wesley: p 5.
- Bolino, C, Mark, William, H, Turnley, James, M, BloodGood. (2002). *Citizenship behavior and the creation of Social capital in organizations*. Academy of management Review, 4, 505-522.
- Bontis, N., J. Fitz-Enz (2002). *Intellectual capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents*. Journal of Intellect Capital, 3(1): 223-247.
- Brass, D. J. (2001). *Social capital and organizational leadership*. San Francisco, Jossey-Bass: 132-152
- Burt, R.S. (2000). *The networks structure of social capital*. Research in Organizational Behavior, 22: 345° 423
- Chou, Y.K. (2006). *Three simple models of social capital and economic growth*. The Journal of Socio-Economics, 35: 889° 912
- Cohen, D. and Prusak, L. (2001). *In good company: how social capital make organizations work*. In Vilanova & Josa (2003) *Social capital as a managerial phenomenon*. Working paper, Department of Industrial Engineering and Management. Tampere University of Technology.
- Coleman, J.S. (1988). *Social capital in the creation of human capital*. American Journal of Sociology, 94: S95° S120.

- Duncan Kitchin, P. (2010). *An Introduction to Organisational Behaviour for Managers and Engineers*. Burlington, Jordan Hill: p 130.
- Fukuyama, F. (2000). *Social capital and civil society*. International Monetary Fund (IMF) Working Paper WP/00/74.
- Hautala, T.M. (2006). *The relationship between personality and transformational leadership*. Journal of Management Development, 25(8) : 777-749.
- Hsung, R., Lin, N., Breiger, R. L. (2009). *Contexts of social capital: Social networks in markets, communities, and families*. Routledge, New York, NY, 193° 227.
- Jensen, S.M., Luthans, F. (2006). *Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership*. Journal of Managerial Issues, 18: 254-273.
- Kennan, W.R., Hazleton, V. (2006). *Internal public relations, social capital and the role of effective organizational communication*. Public relations theoryII: 311° 338.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (2003). *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass, San Francisco, CA: p 8.
- L. Pedraja, E. Rodríguez. (2005). *Organizational Performance on Public Administration and leadership style effects*. Conference Proceedings International Business Association. Vancouver.Canada, 120-127.
- Leana, R., van Buren, H. J. (1999). *Organizational social capital and employment practices*. Academy of Management Review, 24: 538° 555
- McGregor, J., Tweed, D., Pech, R. (2004). *Human capital in the new economy: Dvivil's gargain..* Journal of intellectual Capital, 5 (1): 242-266.
- Nahapiet, J., Ghosal, S. (1998). *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*. Academy of Management Review, 23, 242 ° 266
- Nunnally, J. (1994) *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill: p 261.
- Oliver, P. H. , Gottfried, A. W., Guerin, D. W., Gottfried, A. E., Reichard, R. J., Riggio, R. E. (2011). *Adolescent family environmental antecedents to transformational leadership potential: A longitudinal meditational analysis*. The Leadership Quarterly, 22(3): 535° 544
- Putnam, R. (1995). *Bowling alone: Americas declining social capital*. Journal of Democracy, 6 : 65° 78
- Rafferty, E., Griffin, M. A. (2004). *Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions*. The Leadership Quarterly 15 : 329° 354.
- Shaw, M. E. (1971). *Group Dynamics: The psychology of small group behavior*. New York, NY: McGraw- Hill: p 16.
- Sherif, K., Hoffman, J., Thomas, B. (2006). *Can technology build organizational social capital? The case of a global IT consulting firm*. Information & Management, 43(7): 795° 804
- Sommerfeldt, E. J., Taylor, M. (2011). *A social capital approach to improving llll ic rllations' ffficacy: Diagnosing internal constraints on xxternal communication*. Public Relations Review, 37(3):197° 206
- Starkweather, J.D. (2010). SPSS short course. [On Line] viewed 10 Sep 2011 in:T.A. Judge, R.F. Piccolo (2004) *Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity*. Journal of Applied Psychology, 89 : 755° 768

Subramaniam, M., Youndt, M.A. (2005). *The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities*. Academy of Management Journal, 48, pp. 450° 463.

Tsai, S. Ghoshal, *Social capital and value creation: the role of intrafirm networks*. Academy of Management Journal, 41 (1998), pp. 464° 476

Yukl, G. (2009). *Leadership in Organizations*. Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ: p 265.

Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (2001). *The nature of organizational leadership: An introduction*. San Francisco, Jossey-Bass, 3° 41.

