

تأثیر رهبری تحول آفرین و سرمایه اجتماعی بر فرهنگ سازمانی  
(مطالعه‌ی مورد: مرکز آموزش عالی خدیجه کبری (س) دزفول)

مهدی زیرک<sup>۱</sup>  
پروانه درخشان فرد<sup>۲</sup>  
حسین نجاتیان شجاعی<sup>۲</sup>  
سید امیررضا خورسند پریزاد<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۷/۶/۴

تاریخ وصول: ۹۶/۱۲/۱۲

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و سرمایه اجتماعی با فرهنگ سازمانی مرکز آموزش عالی خدیجه کبری (س) دزفول بود. روش پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش شامل هر ۲۰ نفر کارکنان اداری و اساتید این مرکز است که به دلیل مطالعه موردی و کم بودن تعداد به صورت سرشماری همه آنها و همچنین از بین اساتید این مرکز به روش نمونه‌گیری در دسترس تعداد ۸۰ نفر انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل سه پرسشنامه‌ی فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰)، رهبری تحول آفرین مروی (۱۳۹۱) و سرمایه اجتماعی ناهاپیت و گوشال (۱۹۹۸) است. روایی پرسشنامه‌ها توسط کارشناسان و اساتید متخصص مورد تأیید و پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش آلفای کرنباخ به ترتیب ۰/۷۶، ۰/۷۳ و ۰/۷۶ بدست آمد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS<sup>23</sup> در دو بخش تحلیل توصیفی (میانگین، انحراف معیار) و تحلیل استنباطی (آزمون رگرسیون خطی و همبستگی و ضریب همبستگی چندگانه پیرسون) استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که رابطه معناداری بین رهبری تحول آفرین و سرمایه اجتماعی با فرهنگ سازمانی وجود دارد؛ رابطه معناداری بین سن و تحصیلات با فرهنگ سازمانی مشاهده نشد؛ همچنین رهبری تحول آفرین و سرمایه اجتماعی سبب افزایش فرهنگ سازمانی می شود و سن و تحصیلات بر فرهنگ سازمانی مؤثر نمی‌باشند.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری تحول آفرین، سرمایه اجتماعی و فرهنگ سازمانی

<sup>۱</sup> استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران [Mehdizirak45@gmail.com](mailto:Mehdizirak45@gmail.com)

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها به طور فزاینده با محیط‌های پویا و رقابتی مواجه هستند به همین علت شرط بقا در این دنیای متلاطم کنونی، جلوگیری از رکورد، نابودی و نوآوری در ابعاد گوناگون کسب و کار است. بدین منظور سازمان‌ها نیازمند نوعی از رهبری هستند تا بتوانند موفق خود را در این اقیانوس متلاطم تضمین نمایند از طرفی پیشرفت‌های اخیر در پیشبرد نظریه‌های رهبری، موجب شده است که نظریه‌های رهبری پرجاذبه به سمت نظریه‌ی رهبری تحول‌آفرین (که به توسعه و توانمندسازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجّه می‌کنند) انتقال یابد (کرک، ۲۰۰۴). رهبری تحول‌آفرین نوع جدیدی از رهبری است که چشم‌انداز جدیدی را در مدیریت سازمان‌ها ایجاد کرده است (سنجقی، ۱۳۸۰).

رهبری تحول‌آفرین عبارتست از فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل است (سیدنقوی و میری، ۱۳۸۹). رهبران تحول‌آفرین به دنبال گسترش منافع کارکنان می‌باشند. آن‌ها پیروان خود را ترغیب می‌کنند که فراتر از منافع شخصی خود عمل کنند و منافع گروهی را در نظر بگیرند (ژن، یوکیانگ و لونینگ، ۲۰۱۲). آن‌ها سبب ارتقا علاقه و انگیزش کارکنان و آگاهی و توافق نظر آن‌ها می‌شوند و قادر به متحد کردن پیروان خود با توجه به توانایی‌شان در تغییر اهداف و اعتقادات پیروان هستند. همچنین رهبران تحول‌آفرین ارزش‌ها و نگرش‌های جاری سازمان را ایستای نمی‌دانند، بلکه در جستجوی تغییر و تحول در راستای اهداف و مأموریت سازمان و متناسب با شرایط محیطی هستند (یامارینو و بس، ۱۹۸۰، حسینی، رایج، استیری و شریفی، ۱۳۸۹). این رهبران از طریق ایجاد حس فداکاری در پیروان‌شان کارهای دشوار را به انجام می‌رسانند و عملکرد کارکنان‌شان را افزایش می‌دهند (آردیچویلی و گارسپارشیلی، ۲۰۰۱؛ به نقل از حمیدیان و منصور آبادی، ۱۳۹۵). طبق نظریه بس رهبری تحول‌آفرین، دارای ۴ مؤلفه اصلی است که یکی نفوذ آرمانی است نفوذ آرمانی عبارتست از سرافرازی، فرهنگ، احترام و وفاداری بی چون و چرای پیروان به رهبری که حسی آرمانی را انتقال می‌دهد. نفوذ آرمانی باعث می‌شود رهبران تحول‌آفرین به عنوان الگوهایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند (موغلی، ۱۳۸۲). و دیگری انگیزش الهام بخش است که رهبران تحول‌آفرین با به چالش کشیدن و معنابخشیدن به کار پیروان خود، به آن‌ها انگیزه می‌دهند (بس و ریگو، ۲۰۰۶). سومین مؤلفه تحریک فرهیختگی است که عبارت از برانگیختن پیروان به وسیله‌ی رهبر به منظور کشف راه‌حل‌های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان می‌باشد (موغلی، ۱۳۸۲). چهارمین مؤلفه رهبری تحول‌آفرین بدین معنا است که رهبران تحول‌آفرین با تک تک پیروان رابطه‌ای مجزا برقرار می‌نمایند تا نیازها، مهارت‌ها و آرزوهای متفاوت آن‌ها را درک نمایند (گوموسلوگلو و ایلسو، ۲۰۰۹). به طور کلی جهت ایجاد رهبری تحول‌آفرین افراد سازمان نیازمند سرمایه اجتماعی بیشتری هستند زیرا سرمایه اجتماعی وسیع‌تر و بیشتر می‌تواند یکی از نتایج رفتارهای رهبری تحول‌آفرین باشد و چون شرکت‌ها و سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای با محیطی مبهم، پیچیده و متلاطم مواجه هستند، به نوع جدیدی از رهبری نیازمندند تا سرمایه اجتماعی و انسانی را برای ایجاد نوآوری سازمانی به کارگیرند (سیدنقوی و میری، ۱۳۸۹).

## مبانی نظری

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 مسیر شغلی 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. در سطح ملی، سرمایه اجتماعی یکی از عوامل مهمی است که بر توسعه و رشد اقتصادی تأثیر شایانی بر جای می‌گذارد (زانگ و فونگ، ۲۰۰۶). به طور کلی سرمایه اجتماعی عبارتست از مجموعه هنجارهای موجود در سیستم‌های اجتماعی که موجب ارتقای سطح همکاری اعضای آن جامعه شده و موجب پایین آمدن سطح هزینه‌های تبادلات و ارتباطات می‌گردد. به عبارت دیگر، این مفهوم به پیوندها و ارتباطات میان اعضای شبکه به عنوان منبع با ارزش اشاره دارد، که با خلق هنجارها و اعتماد متقابل موجب تحقق اهداف اعضا می‌شود (موسایی، ۱۳۸۸). از دیدگاه دانشمندان دیگر همانند فوکویاما (۲۰۰۱) سرمایه اجتماعی یک هنجار غیررسمی است که موجبات ارتقای همکاری میان افراد را فراهم می‌آورد. همچنین ناهپیت و گوشال (۱۹۹۸) سرمایه اجتماعی را مجموع منابع بالفعل و بالقوه موجود در درون، قابل دسترس و ناشی شده از "شبکه" روابط یک فرد یا واحد اجتماعی تعریف می‌نمایند. از نظر ناهپیت و گوشال (۱۹۹۸) سرمایه اجتماعی دارای سه بعد سرمایه ساختاری، سرمایه رابطه‌ای و سرمایه شناختی است سرمایه ساختاری عبارتست از رابطه یا ساختار شبکه‌ای که میان کنشگران وجود دارد این بعد دربرگیرنده افرادی است که در یک گروه یا شبکه وجود دارند این رابطه از اهمیت شایانی برخوردار است به گونه‌ای که می‌تواند عملکرد فردی و سازمانی را به دو طریق سهولت بخشیدن جهت دستیابی به اطلاعات و منابع و هماهنگ کردن روابط متقابل بهبود بخشد همچنین بعد ساختاری سرمایه اجتماعی ماحصل ترکیب ساختاری، تنوع و محوریت افرادی است که در یک گروه باهم مشارکت می‌کنند. دومی بعد سرمایه اجتماعی سرمایه ارتباطی است که به معنای یک رابطه فردی است که میان افراد معینی ایجاد می‌شود و می‌تواند دربرگیرنده هنجارها، ارزش‌ها، اعتماد و تعداد اعضای یک گروه یا سازمان بوده و فرصت‌های بالقوه‌ای را برای آن‌ها فراهم آورد و آخرین بعد از سرمایه اجتماعی، سرمایه شناختی است که عبارتست از عنوان نظام معانی مشترکی که میان افراد وجود دارد واسکو و فراج (۲۰۰۵) این عامل را به مثابه معانی در نظر می‌گیرند که تفاسیر و معانی مشترک درون یک جمع را امکان پذیر می‌سازد (آغاز، امیرخانی و عبدالله پور، ۱۳۸۶). از جمله عوامل موثر بر سرمایه اجتماعی، فرهنگ سازمانی است که می‌تواند تغییراتی را در هنجارهای یک سازمان یا سیستم ایجاد نماید. از طرفی دیگر رهبران تحول‌آفرین آشکال فرهنگی را خلق، معرفی و مرقی می‌نمایند و تار و پودهای واقعیت را تغییر می‌دهند، آن‌ها فرهنگ تغییر و رشد خلاق را به جای حفظ وضع موجود پرورش می‌دهند (بس و اولیو، ۱۹۹۳). فرهنگ سازمانی الگویی از پیش فرض‌های اساسی است که گروهی خاص در مواجهه با مشکلات برای انطباق خود با محیط بیرونی و دستیابی به یکپارچگی و انسجام درونی، خلق، کشف یا ایجاد کرده‌اند. الگویی که به خاطر کارکرد خوب خود کسب اعتبار نموده است و می‌توان آن را به عنوان راهی درست به اعضای سازمان آموخت، تا از همان زاویه و در همان قالب بیندیشند و احساس و عمل نمایند (شاین، ۱۹۹۰؛ به نقل از سنجقی و همکاران، ۱۳۹۰). به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی ارزش هسته‌ای سازمان، هنجار رفتاری و الگوی رفتاری است که هدایت‌کننده نحوه تعامل افراد در سازمان می‌باشد (ون مویجن، دی کوک و کوپمن، ۱۹۹۲، به نقل از حمیدیان پور و منصور آبادی، ۱۳۹۵). با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی تقریباً همه چیز را در سازمان شامل مفروضات، اعتقادات اساسی، نگرش‌ها، ارزش‌ها، هنجارها، اخلاق و .. را پوشش می‌دهد از تفسیر یکسانی برخوردار

نیست. از جمله ویژگی های فرهنگ سازمانی می توان به خلاقیت و خطرپذیری، توجه به جزئیات، توجه به نتیجه، توجه به افراد، تشکیل تیم، تحول و ثبات و پایداری اشاره کرد. فرهنگ سازمانی منعکس کننده برخی از الگوهای پنهان از رفتارهای رهبری در سازمان است اگرچه برخی از پژوهشگران فرهنگ و استراتژی را مترادف با یکدیگر دانسته اند. برخی دیگر، فرهنگ سازمانی را به عنوان برآیندی از استراتژی های سازمانی قلمداد می کنند (گرینر، ۱۹۸۳). اغلب محققان سازمانی و ناظران معتقدند که در آن، دانش آموختگان کارهای مفهومی انجام داده اند به این منظور که مدیران را در پیدا کردن روش های ارتقاء بهره وری سازمان یاری دهند (برنارد، ۲۰۱۴؛ به نقل از حمیدیان پور و منصور آبادی، ۱۳۹۵). دهه ی هشتاد آغاز جهانی شدن سازمان ها و کسب و کارها می باشد و فرهنگ سازمانی توانست به عنوان منبعی برای ایجاد مزیت های رقابتی پایدار عمل کند، زیرا برخی از فرهنگ ها به راحتی قابل تقلید توسط رقبا نبودند (گافی و جونز، ۲۰۰۱؛ کوپین و کامرون، ۲۰۰۶). اسمیریش (۱۹۸۳) در رویکرد خود فرهنگ سازمانی را به عنوان جزء غیرقابل تفکیک از سازمان نگریسته که تفکر، احساس و اعمال رهبر تحت تأثیر آن قرار دارد. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون دارای ۴ مقوله است که مقوله ی اول درگیر شدن در کار، با سه شاخص توانمندسازی، تیم سازی و توسعه قابلیت ها اندازه گیری می شود و مقوله ی دوم سازگاری، با سه شاخص توانمندسازی، تیم سازی و توسعه قابلیت ها اندازه گیری می شود و مقوله ی سوم انطباق پذیری، است که با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری گرایی و یادگیری سازمانی اندازه گیری می شود و آخرین مقوله رسالت است که با سه شاخص گرایش و جهت گیری استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم انداز اندازه گیری می شود (کردنائیج و مشبکی، ۱۳۸۱).

در پژوهشی که قنبری و همتی (۱۳۹۵) به بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه بوعلی سینا توسط دو تن از پژوهشگران پرداختند، نتایج نشان داد که از بین مؤلفه های سرمایه اجتماعی، سرمایه رابطه ای بیشترین اثر پیش بینی کنندگی را بر عملکرد شغلی کارکنان دارد. در پژوهش نهی، درختجانی و تیرگر (۱۳۹۳) که به بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی با سرمایه اجتماعی در دستگاه های اجرایی کرمان پرداخته بودند، نتایج حاصل از بررسی فرهنگ سازمانی با سرمایه اجتماعی نشان می دهد که فرهنگ سازمانی و همه مؤلفه های آن شامل فرهنگ مأموریتی، فرهنگ انطباق پذیری، فرهنگ مشارکتی و فرهنگ مبتنی بر تداوم رویه با سرمایه اجتماعی ارتباط معناداری دارد. در پژوهش دیگری که سلطانی، کاملی و خمویی (۱۳۹۴) به بررسی نقش سرمایه اجتماعی و رهبری تحول آفرین در ارتقای عملکرد نوآوری بنگاه پرداختند. نتایج پژوهش آن ها نشان داد که متغیرهای برونزا (سرمایه اجتماعی و رهبری تحول آفرین) بر مدیریت دانش تأثیر مثبت و مستقیم نمی گذارند، اما متغیرهای برونزا بر یادگیری سازمانی و عملکرد نوآوری و یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و مستقیم گذاشته و یادگیری سازمانی هم بر عملکرد نوآوری تأثیر مثبت و مستقیم گذاشته است. در مطالعه ای دیگری که محمدی و ابراهیمی (۱۳۹۴) در زمینه تأثیر سرمایه اجتماعی بر فرهنگ سازمانی کارمندان اداره آموزش و پرورش شهر کرمان انجام دادند نشان دادند که نیمی از تغییراتی که موجب ارتقای فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش می شود تابع میزان سرمایه اجتماعی کارمندان این اداره است و از میان مؤلفه های سرمایه اجتماعی «اعتماد نهادی» و «کیفیت شبکه سازمان» بیشترین اثربخشی را بر ارتقای فرهنگ سازمانی مورد پژوهش داشتند. در پژوهش دیگری که بختی، قلی پور و گودرزی (۱۳۹۰) به تبیین رهبری تحول آفرین و سرمایه اجتماعی به عنوان اهرم های ارتقاء اثربخشی تیمی پرداخته بودند به این نتایج رسیدند که ارتباطی قوی بین رهبری تحول آفرین با سرمایه اجتماعی و

سرمایه اجتماعی با اثربخشی تیمی به صورت مستقیم و ارتباط رهبری تحول‌آفرین با اثربخشی تیمی به صورت غیرمستقیم وجود دارد. در پژوهشی که سرگری، خوش‌فر و کریمف (۱۳۹۰) در زمینه تأثیر سرمایه اجتماعی در فرهنگ سازمانی در مراکز آموزش عالی دولتی و غیردولتی ایران (استان گلستان) انجام داده بودند به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت معناداری بین سرمایه اجتماعی و فرهنگ سازمانی وجود دارد ضمناً این مطالعه نشان داد که ۲۲ درصد تغییرات فرهنگ سازمانی به وسیله متغیرهای مستقلی مانند اعتماد نهادی، اعتماد شخصی، اعتماد اجتماعی، کنش‌های یاری‌گراانه و تعامل اجتماعی که شاخص‌های تشکیل دهنده سرمایه اجتماعی‌اند، مورد تبیین است (سرگری، خوش‌فر و کریمف، ۱۳۹۰). در پژوهش دیگری که جینگ و گایل (۲۰۰۸) انجام دادند دریافتند که نتایج نشان دهنده تأثیر مثبت فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان است.

با توجه به پژوهش‌های پیشین متغیرهای رهبری تحول‌آفرین، سرمایه اجتماعی و فرهنگ سازمانی به صورت مجزا مورد بررسی قرار نگرفته‌اند از طرف دیگر منابعی که در خصوص ارتباط این سه مفهوم وجود دارد، پژوهش‌های محدودی است. همانند این که کدام یک از سبک‌های رهبری در فرهنگ‌های سازمانی مختلف از قابلیت اجرایی مناسب‌تری برخوردار است، و یا این که تأثیر نقش سرمایه اجتماعی در فرهنگ سازمانی یا رهبری تحول‌آفرین چیست، را می‌توان مشاهده نمود. به نظر می‌رسد که نیاز است که سرمایه اجتماعی را که روز به روز به دلیل نوع جذب نیرو در مجموعه‌های دانشگاهی با بروز مشکلاتی منجر گردیده است، بررسی گردد. به همین منظور، این تحقیق در پی بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی با فرهنگ سازمانی در مرکز آموزش عالی خدیجه کبری (س) دزفول می‌باشد.

فرضیه‌های پژوهش

- ۱- بین رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی رابطه وجود دارد.
- ۲- بین سرمایه‌ی اجتماعی و فرهنگ سازمانی رابطه وجود دارد.
- ۳- بین رهبری تحول‌آفرین و سرمایه‌ی اجتماعی با فرهنگ سازمانی همبستگی چندگانه وجود دارد.
- ۴- بین رهبری تحول‌آفرین و مدرک تحصیلی با فرهنگ سازمانی رابطه وجود دارد.
- ۵- بین رهبری تحول‌آفرین و سن با فرهنگ سازمانی رابطه وجود دارد.

### روش شناسی پژوهش:

روش پژوهش حاضر توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد جامعه آماری پژوهش شامل همه کارکنان اداری و اساتید مرکز آموزش عالی خدیجه کبری (س) دزفول است که بر اساس اطلاعات بدست آمده تعداد کارکنان اداری این مرکز، ۲۰ نفر است که به دلیل مطالعه موردی و کم بودن تعداد به صورت سرشماری همه آنها انتخاب گردیدند و همچنین از بین اساتید این مرکز به روش نمونه‌گیری در دسترس تعداد ۸۰ نفر انتخاب شدند پس آن انتخاب نمونه اطلاعات کارکنان اداری از طریق مراجعه به دفاتر کارکنان اداره و ارائه توضیحات لازم در مورد پرسشنامه‌ها، پرسشنامه‌ها در اختیار آنان داده شد و پس از تکمیل پرسشنامه برگردانده شد؛ و اطلاعات اساتید مرکز از طریق مراجعه مستمر یک هفته‌ای به دفتر اساتید و ارائه توضیحات لازم در مورد پرسشنامه‌ها با اساتید، پرسشنامه‌ها در اختیار آنان قرار گرفت و پس از تکمیل پرسشنامه توسط اساتید محترم بازگردانده شد.

ابزار پژوهش شامل سه پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰)، رهبری تحول آفرین مروی (۱۳۹۱) و سرمایه اجتماعی ناهایت-گوشال (۱۹۹۸) است. پرسشنامه فرهنگ سازمانی دارای ۶۰ گویه در ۱۲ بخش توانمندسازی، تیم گرایی، توسعه قابلیتها، ارزش های بنیادین، توافق، انسجام و هماهنگی، ایجاد تغییر، مشتری مداری، یادگیری سازمانی، نسبت و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم انداز است و پرسشنامه رهبری تحول آفرین مروی شامل ۳۲ گویه در ۴ بخش نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی است و پرسشنامه سرمایه اجتماعی شامل ۲۸ گویه در سه بعد ساختاری، شناختی و ارتباطی است. نمره گذاری هر سه پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج گزینه ای لیکرت (کاملاً مخالف=۱، مخالف=۲، بی نظر=۳، موافق=۴ و کاملاً موافق=۵) است. و روایی پرسشنامه ها توسط کارشناسان و اساتید متخصص مورد بررسی قرار گرفته و تأیید شد و پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۷۶، ۰/۷۳ و ۰/۷۶ بدست آمد که نشان از پایایی بالای پرسشنامه ها دارد.

جهت تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS نسخه ۲۳ در دو بخش تحلیل توصیفی (میانگین، انحراف معیار) و تحلیل استنباطی (آزمون رگرسیون خطی و همبستگی و ضریب همبستگی چند گانه پیرسون) استفاده شد.

### یافته های پژوهش:

#### جدول ۱: شاخص های مرکزی و پراکندگی نمره رهبری تحول آفرین، سرمایه اجتماعی و فرهنگ

##### سازمانی

| شاخص های توصیفی |         |              |             |              | مؤلفه های تحقیق  |
|-----------------|---------|--------------|-------------|--------------|------------------|
| تعداد           | میانگین | انحراف معیار | کمترین نمره | بیشترین نمره |                  |
| ۱۰۰             | ۰۸/۲۵۷  | ۶۶/۸         | ۲۳۵         | ۲۷۷          | فرهنگ سازمانی    |
| ۱۰۰             | ۱۷/۱۴۲  | ۶۴/۳         | ۱۲۸         | ۱۴۸          | رهبری تحول آفرین |
| ۱۰۰             | ۸۰/۱۲۵  | ۶۳/۴         | ۱۱۸         | ۱۴۰          | سرمایه اجتماعی   |
| ۱۰۰             | ۱۰/۴۸   | ۶۳/۸         | ۳۴          | ۷۶           | سن               |
| ۱۰۰             | ۹۵/۲۴   | ۵۳/۹         | ۲           | ۴۰           | مدرک تحصیلی      |

همان طوری که در جدول ۱ مشاهده می شود، میانگین و انحراف معیار نمره فرهنگ سازمانی (۰۸/۲۵۷ و ۶۶/۸) ، میانگین و انحراف معیار نمره رهبری تحول آفرین (۱۷/۱۴۲ و ۶۳/۳) ، میانگین و انحراف معیار نمره سرمایه اجتماعی (۸۰/۱۲۵ و ۶۳/۴) ، میانگین و انحراف معیار سن (۱۰/۴۸ و ۶۳/۸) ، میانگین و انحراف معیار سابقه خدمت (۹۵/۲۴ و ۵۳/۹) (می باشد .

جهت اندازه گیری نرمال بودن متغیرهای پژوهش از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد.

جدول ۲: نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

| نام متغیر        | میزان Z | سطح معناداری |
|------------------|---------|--------------|
| فرهنگ سازمانی    | ۸۰۴/۰   | ۵۳/۰         |
| رهبری تحول‌آفرین | ۰۹/۱    | ۱۸/۰         |
| سرمایه اجتماعی   | ۲۴/۱    | ۰۸/۰         |

به طور کلی می‌توان گفت که در آزمون کولموگراف - اسمیرنوف چنان چه سطح معنی داری بالاتر از ۰۵/۰ باشد، توزیع آماری متغیرها نرمال است. همانگونه که در جدول فوق نمایان شده است توزیع آماری متغیرهای پژوهش با تأکید بر Z نیز، نرمال می‌باشد.

جدول ۳: ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

| فرهنگ سازمانی          |         |              |                                 |              | متغیر ملاک<br>(وابسته)<br>متغیر پیش<br>بین (مستقل) |
|------------------------|---------|--------------|---------------------------------|--------------|--|
| نتیجه<br>آزمون         | سطح خطا | سطح معناداری | ضریب تعیین<br>(R <sup>2</sup> ) | ضریب همبستگی |  |
| رد<br>H <sub>0</sub>   | ۰/۵     | ۰/۰۱         | ۰/۰۹۹                           | ۰/۳۱۶**      | رهبری تحول‌آفرین                                   |
| رد<br>H <sub>0</sub>   | ۰/۵     | ۰/۰۲         | ۰/۰۹۴                           | ۰/۳۰۷**      | سرمایه اجتماعی                                     |
| قبول<br>H <sub>0</sub> | ۰/۵     | ۰/۸          | ۰/۰۱۷                           | -۰/۱۳۳       | سن   |
| قبول<br>H <sub>0</sub> | ۰/۵     | ۰/۰          | ۰/۰۲۶                           | -۰/۱۶۵       | میزان تحصیلات                                      |

\*\* معناداری در سطح ۰/۰۱ \* معناداری در سطح ۰/۰۵

با توجه به جدول ۳ ضریب همبستگی فرهنگ سازمانی با رهبری تحول‌آفرین (۰/۳۱۶) و سرمایه اجتماعی (۰/۳۰۷) در سطح کوچکتر از ۰/۰۱ معنادار می‌باشد. لذا فرض صفر رد می‌شود بنابراین می‌توان بیان کرد که رابطه معناداری بین فرهنگ سازمانی با رهبری تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی وجود دارد.

همچنین ضریب همبستگی فرهنگ سازمانی با سن (۰/۱۳۳-) و میزان تحصیلات (۰/۱۶۵-) در سطح کوچکتر از ۰/۰۵ معنادار نمی باشد. لذا فرض یک رد شده و فرض صفر پذیرفته می شود. بدین معنا که رابطه معناداری بین سرمایه اجتماعی با سن و میزان تحصیلات وجود ندارد.

**جدول ۴: ضرایب همبستگی چندگانه بین رهبری تحول آفرین و سرمایه اجتماعی با فرهنگ سازمانی با روش ورود (Enter)**

| همبستگی چندگانه<br>MR | ضریب تعیین<br>RS(R <sup>2</sup> ) | نسبت F             |        | الف Enter: شاخص های آماری        |               |
|-----------------------|-----------------------------------|--------------------|--------|----------------------------------|---------------|
|                       |                                   | (خطی بودن رگرسیون) |        | احتمال p (برای خطی بودن رگرسیون) |               |
| R = ۳۷۹/۰             | R <sup>2</sup> = ۱۴۳/۰            | = ۸/۱۱**F          |        | P = ۰۰۱/۰                        |               |
| Sig(p)                | t                                 | Beta               | B      | متغیرهای پیش بین                 | متغیر ملاک    |
| ۰۰۱/۰                 | ۶۱/۳**                            | -----              | ۶۵/۱۲۴ | ثابت رگرسیونی                    | فرهنگ سازمانی |
| ۰۲۰/۰                 | ۳۵/۲*                             | ۲۳۷/۰              | ۵۶۴/۰  | رهبری تحول آفرین                 |               |
| ۰۲۹/۰                 | ۲۱/۲*                             | ۲۲۲/۰              | ۴۱۶/۰  | سرمایه اجتماعی                   |               |

همان طوری که در جدول ۴ نشان داده شده است، طبق نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون با روش ورود (Enter)، ضریب همبستگی چند متغیری برای ترکیب خطی رهبری تحول آفرین و سرمایه اجتماعی با فرهنگ سازمانی برابر با MR = ۳۷۹/۰ و RS = ۱۴۳/۰ می باشد که در سطح ۰/۰۵ معنادار می باشد. بنابراین فرضیه پنجم تأیید می گردد. با توجه به مقدار ضریب تعیین (RS(R<sup>2</sup>))، مشخص شده که ۱۴ درصد واریانس فرهنگ سازمانی توسط متغیرهای پیش بین (رهبری تحول آفرین و سرمایه اجتماعی) قابل تبیین می باشد.

**جدول ۵: ضرایب همبستگی چندگانه بین رهبری تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی با فرهنگ سازمانی با روش مرحله‌ای (stepwise)**

| ضریب رگرسیون ( $\beta$ ) |        |       |       | نسبت F<br>احتمال p    | ضریب تعیین<br>RS | همبستگی چندگانه<br>MR | stepwise: ب           |            |
|--------------------------|--------|-------|-------|-----------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
| Sig(p)                   | T      | Beta  | B     |                       |                  |                       | متغیرهای پیش‌بین<br>↓ | متغیر ملاک |
| ۰۰۱/۰                    | ۳۰/۳** | ۳۱۶/۰ | ۷۵۲/۰ | F= ۱۰/۹۰**<br>p=۰۰۱/۰ | ۱۰۰/۰            | ۳۱۶/۰                 | رهبری تحول‌آفرین      | گام اول    |
| ۰۲۰/۰                    | ۳۵/۲*  | ۲۳۷/۰ | ۵۶۴/۰ | F= ۸/۱۱**<br>p=۰۰۱/۰  | ۱۴۳/۰            | ۳۷۹/۰                 | رهبری تحول‌آفرین      | گام دوم    |
| ۰۲۹/۰                    | ۲۱/۲*  | ۲۲۲/۰ | ۴۱۶/۰ |                       |                  | سرمایه اجتماعی        | فرهنگ سازمانی         |            |

\* معناداری در سطح ۰/۰۱ \* معناداری در سطح ۰/۰۵

از میان متغیرهای رهبری تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی به عنوان متغیرهای پیش‌بین، متغیر رهبری تحول‌آفرین با مقدار  $t=۳۵/۲$  و سطح معناداری  $p=۰۲۰/۰$ ، متغیر سرمایه اجتماعی با مقدار  $t=۲۱/۲$  و سطح معناداری  $p=۰۲۹/۰$  در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار می‌باشد پس در پیش‌بینی‌کنندگی برای فرهنگ سازمانی نقشی خوبی ایفا می‌کند.

همچنین طبق نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون با روش مرحله‌ای (stepwise) متغیر رهبری تحول‌آفرین در گام اول، رهبری تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی در گام دوم بهترین پیش‌بینی‌کننده برای فرهنگ سازمانی نقش خود را به خوبی ایفا کرده‌اند. این اولویت‌بندی نشان از قدرت پیش‌بینی‌کنندگی هر کدام از متغیرها نسبت به متغیرهای دیگر برای پیش‌بینی‌کنندگی فرهنگ سازمانی گواهی می‌دهد.

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه داشتن رهبری آگاه و مقتدر و متحول‌کننده از جمله رموز موفقیت سازمان‌ها است علاوه بر این سرمایه اجتماعی و فرهنگ سازمانی از جمله عوامل مهمی دیگری هستند که بر موفقیت سازمان‌ها تأثیر گذارند. بنابراین هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی بر فرهنگ سازمانی است.

نتایج حاصل نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی وجود دارد. یافته‌ی حاصل با نتایج پژوهش‌های حمیدیان پور و منصورآبادی (۱۳۹۵)، نجفی و همکاران (۱۳۹۰)، شاین (۱۹۹۲)، وایمون (۲۰۰۰)، مارتین و همکاران (۱۹۸۵) همسو می‌باشد. امروزه رهبری تحول‌آفرین به عنوان یکی از پیش‌شرط‌های اصلی موثر بر تحول سازمان‌ها مطرح است. رهبری تحول‌آفرین با استفاده از ویژگی‌هایی چون نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی قادر به ایجاد تغییرات در نگرش‌ها و ادراکات کارکنان می‌باشد. این رهبری از طریق روشن‌سازی اهداف

سازمانی، اعتماد به اهداف سازمان را مهیا می‌سازد تا کارکنان با رضایت و امنیت شغلی بیشتری، سازمان را در پیشبرد اهداف تعیین شده حرکت دهند. علاوه بر این میرکمالی و چوپانی (۱۳۹۰) معتقدند که در هر سازمانی که رهبری تحول‌آفرین وجود داشته باشد آن سازمان تمایل بیشتری به ارائه ایده‌های جدید و بکر خواهد داشت و به سمت نوآوری پیش خواهد رفت. از طرفی در یک فرهنگ سازمانی با بالا رفتن رضایت‌مندی و نوآوری، کارکنان قابل اعتماد و هدفمند می‌شوند و مسائل پیچیده به ساده‌ترین شکل ممکن حل می‌شوند. بنابراین می‌توان بیان کرد که رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی مؤثر بوده و سبب افزایش آن می‌گردد.

دیگر نتیجه پژوهش حاصل، نشان از آن دارد که رابطه مثبت و معناداری بین سرمایه اجتماعی و فرهنگ سازمانی وجود دارد بدین معنا که سرمایه اجتماعی سبب افزایش فرهنگ سازمانی می‌شود. یافته‌ی حاصل با نتایج پژوهش‌های مشککی و همکاران (۱۳۸۹)، مؤذن جمشیدی و همکاران (۱۳۹۴)، رحیم نیا و همکاران (۱۳۸۸)، محمدی و ابراهیمی (۱۳۹۴) و سرگزی و همکاران (۱۳۹۰) همسو می‌باشد. امروزه سرمایه اجتماعی از بحث‌های نوینی است که ابعاد اقتصادی و اجتماعی سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داده است. سرمایه اجتماعی دارای دو جزء امکان مشارکت و اعتماد است که ارزش سرمایه اجتماعی هر سازمانی به نسبت این دو جزء بستگی دارد. سرمایه اجتماعی از طریق ارتقای فرهنگ سازمانی موجب افزایش کارایی، یکپارچگی و احساس مسئولیت کاری در سازمان‌ها می‌شود. از طرفی ارزش‌های سازمانی اساساً از طریق فرهنگ اجتماعی وسیع‌تری که از طریق فرایند استخدام به سازمان راه می‌یابد منتقل می‌شود و سبب تداوم و عدم تحریف فرهنگ سازمانی می‌گردد.

هر سازمان دارای فرهنگ خاصی است که شامل قوانین و آئین‌نامه‌های نانوشته و زبانی خاص برای برقراری ارتباط میان اعضاء است به عبارتی دیگر فرهنگ سازمانی همان بنیان داخلی و اسکلت نامشخص سازمان است که بر اساس اهداف، ساختار، سیاست‌ها، فناوری و محصولات ساختمان تجلی می‌یابد و سبب تفکیک سازمان‌ها از یکدیگر می‌گردد و بارزترین نشانه‌ی آن در عملکرد رفتاری اعضای سازمان است. فرهنگ سازمانی یک ادراک است که افراد از یک سازمان دارند که بر طبق یافته‌های پژوهش با سن و تحصیلات کارکنان سازمان ارتباطی ندارد. فرهنگ سازمانی در افراد وجود ندارد بلکه در خود سازمان بوده و دارای صفات ویژه‌ای است که به سازمان اختصاص دارد. به طور کلی بین رهبری تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی با فرهنگ سازمانی رابطه چندگانه وجود دارد و در گام اول رهبری تحول‌آفرین و در گام دوم سرمایه اجتماعی بهترین پیش‌بینی کننده برای فرهنگ سازمانی هستند.

پژوهش حاضر با محدودیت جغرافیایی مواجه بود بنابراین پیشنهاد می‌شود که این پژوهش سطح وسیع‌تری با نمونه‌های بسیار بیشتری در مجموعه‌های بزرگتر و یا بین چندین مجموعه بررسی گردد و نقش سایر متغیرها از قبیل امنیت شغلی، پاداش‌ها و انگیزش شغلی در پژوهش مورد توجه قرار گیرد تا بتوان با اطلاعات و دید جامع‌تری نسبت فرهنگ سازمانی اظهار نظر کرد.

## منابع

- آغاز، عسل؛ امیرخانی، طیبه و عبدالله پور، مونا (۱۳۹۰). "بررسی ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی: رویکردی تطبیقی به نگرش‌های کارکنان و مدیران". دوماهنامه علمی-پژوهشی دانشگاه شاهد، سال هجدهم، دوره جدید، شماره ۱-۴۷.
- بختی، میلاد؛ قلی پور، آرین و گودرزی، ساجد (۱۳۹۰). "تبیین رهبری تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی به عنوان اهرم‌های ارتقاء اثر بخشی تیمی". چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۶، صص. ۱۵۰-۱۳۵.
- حسینی، فرشید؛ رایج، حمزه؛ استیری، مهرداد و شریفی، مهدی (۱۳۸۸). "بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر-پیرو". نشریه مدیریت دولتی، ۲(۴)، صص. ۷۲-۵۵.
- حمیدیان پور، فخریه و منصورآبادی، فاطمه السادات (۱۳۹۵). "بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: شرکت آفتاب درخشان)". نشریه مدیریت فردا، سال پانزدهم، صص. ۹۵-۹۴.
- سرگری، حسینعلی؛ خوش فر، غلامرضا و کریمف، موسی (۱۳۹۰). "تأثیر سرمایه اجتماعی در فرهنگ سازمانی در مراکز آموزش عالی دولتی و غیردولتی ایران (مورد استان گلستان)". جامعه پژوهشی فرهنگی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، سال دوم، شماره اول، صص. ۵۱-۷۸.
- سلطانی، مرتضی؛ ابراهیمی، الهام و فتحی، محمدرضا (۱۳۹۴). «تحلیل روابط متقابل میان شاخص‌های سرمایه اجتماعی با استفاده از تکنیک فازی دیمتل». مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره دوم، شماره دوم، صفحات ۲۲۰-۱۹۹.
- سلطانی، مرتضی؛ کاملی، علیرضا و خمویی، فرشید (۱۳۹۴). "نقش سرمایه اجتماعی و رهبری تحول‌آفرین در ارتقای عملکرد نوآوری بنگاه: مدیریت سرمایه اجتماعی". دوره ۲، شماره ۴، صص ۵۱۹-۴۹۷.
- سنجقی، محمد ابراهیم. (۱۳۸۰). تحلیلی بر ماهیت ابعاد نظریه رهبری تحول‌آفرین. فصلنامه علمی و پژوهشی علوم انسانی دانشگاه الزهرا (س)، سال ۱۱، شماره ۳۷ و ۳۸، صص ۳۱۲-۲۸۱.
- سنجقی، محمد ابراهیم؛ فرهی بوزنجانی، برزو و حسینی سرخوش، سیدمهدی (۱۳۹۰). «تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در یک سازمان دفاعی». فصلنامه راهبرد دفاعی، سال نهم، شماره ۳۲، صص. ۱۱۱-۱۳۶.
- سید نقوی، میر علی و میری، محبوبه (۱۳۹۰). "نقش رهبری تحول‌آفرین در توسعه سرمایه اجتماعی با تأکید بر عدالت سازمانی (مطالعه موردی: شرکت نفت و گاز پارس)". مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۲(۱)، صص. ۲۸-۹.
- فیضی، طاهره و گرامی پور، مسعود (۱۳۸۷). «تأثیر سرمایه اجتماعی بر فرهنگ سازمانی». فصلنامه رفاه اجتماعی، شماره ۲۹.
- قنبری، سیروس و همتی، مدینه (۱۳۹۵). "بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی با عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه بوعلی سینا". نامه آموزش عالی، دوره جدید، سال نهم، شماره ۳۵، پاییز ۱۳۹۵، صص. ۱۳۳-۱۱۵.

- کردنائیج، اسداله و مشبکی، اصغر (۱۳۸۱). "مدل تعاونی استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط در سازمان های صنعتی کشور". مدرس علوم انسانی، دوره ششم، شماره اول، پیاپی ۲۴، صص. ۹۹-۱۱۴.
- محمدی، نعیمه و ابراهیمی، مریم (۱۳۹۴). "بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر فرهنگ سازمانی کارمندان اداره آموزش و پرورش شهر کرمان، مدیریت سرمایه اجتماعی". دوره ۲، شماره ۴، صص ۵۴۷-۵۶۴.
- موسایی، میثم (۱۳۸۸). "مقالات: سرمایه اجتماعی و توسعه اقتصادی، طرح یک نگرش نوین". راهبرد توسعه (۱۷)، صص. ۷۳-۵۵.
- موغلی، علیرضا (۱۳۸۱). "رهبری تحول آفرین در سازمان های اداری ایران". رساله دوره دکتری دانشگاه علامه طباطبایی
- مهری درختجانی، رسول و تیرگر، هدایت (۱۳۹۴). "بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی با سرمایه اجتماعی در دستگاه های اجرایی شهر کرمان در سال ۱۳۹۳". شرکت علمی پژوهشی و مشاوره ای آینده ساز، استان مازندران - ساری، ۳۰ خرداد ۱۳۹۴، صص ۱-۳۳.
- مؤذن جمشیدی، میرهادی؛ حق پرست کنارسری، نرجس (۱۳۹۴). «سنجش میزان تأثیر سرمایه اجتماعی بر خلاقیت کارکنان: مورد مطالعه شرکت های تولیدی لوازم خانگی الکتریکی و الکترونیکی در ایران». مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره دوم. شماره اول، صفحات ۷۴-۴۹.
- میر کمالی، سید محمد؛ چوپانی، حیدر. (۱۳۹۰). رابطه بین رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه ای. پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه سابق)، سال ۲۶، شماره ۳، صص ۱۵۵-۱۸۸.

### منابع انگلیسی

- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, Vol. 17, NO 1, pp. 112-122.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ: p3.
- Denison, D.R. (2000). Organizational Culture: Can it be a key level for driving organizational. *Handbook of Organizational Culture and Climate*, PP.347-379.
- Fukuyama, F. (2001). Social capital, civil society and development, *Third World Quarterly*, vol 22, NO 1: pp. 7-20.
- Giffey, R. & Jones, G. (2001). *Organizational Culture: a sociological Perspective*, *Handbook of organizational culture and climate*, John Wiley, 1<sup>st</sup> Edition.
- Greiner, L.E. (1983). Senior executives as strategic actors. *New management*, 1(2), 11-15.
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, Creativity, and Organizational Innovation, *Journal of Business Research*, Vol. NO 4.
- Jing, Fewick Feng, Gayle, C. Avery (2008). Missing Links In Understanding The Relationship Between Leadership and Organizational Performance, *International Business & Economics Research Journal*, 7(5), 65-78.

Kark, R. (2004). The Transformational leader. Who is (s)he? A Feminist Perspective. *Journal of Organizational Change management*, Vol. 17, NO 2.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, Intellectual capital & the organizational advantage, *Academy of Management Review*: vol 23, NO 2: pp. 242-260.

Quinn, R. & Cameron, K. (2006). Diagnosing and changing organizational culture, The Jossey- Bass publishing, Revised Edition.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.

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.

Zhen Shao, Yuqiang, Luning Liu(2012). The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational Leadership. *Computer in human behavior*, 2400-241