

## بررسی نقش رهبری خدمتگزار در توسعه سرمایه اجتماعی

پذیرش مقاله: ۹۲/۲/۱۶

دریافت مقاله: ۹۱/۱۰/۱۰

سکینه جعفری<sup>۱</sup>، کاظم میرمقدم<sup>۲</sup>

صفحه ۶۵ تا ۹۶

### چکیده

مؤسسه‌ها و سازمان‌های آموزشی به دلیل نقش و کارکردهای ویژه‌ای که در خدمت و بهسازی و اثربخشی جامعه دارند، از جایگاه متمایزی برخوردار هستند. خصوصاً که کیفیت و آثار عملکرد آن به سرعت در جامعه متجلی می‌شود. ایفای نقش شایسته و بایسته این مؤسسه‌ها در تحقق اثربخشی و موفقیت خود، کمک به توسعه کشور و بهبود کیفیت زندگی مردم، مستلزم آن است که سازمان‌های آموزشی بتوانند سطح اثربخشی خود را متناسب با شرایط و اقتضانات محیطی، در حد مطلوبی و در راستای توسعه پایدار حفظ کنند و ارتقا دهد. سازمان‌های آموزشی در شرایطی اثربخشی و کارآیی خود را حفظ خواهند کرد که در پیشبرد برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی کشور به ایفای نقش شایسته و بایسته خود بپردازند. رهبری خدمتگزار با پشتوانه غنی نظری و تجربی و قابلیت‌های عملی ویژه خود، می‌تواند چنین امکاناتی را برای این گونه مؤسسه‌ها، فراهم آورد. سرمایه اجتماعی در کنار دیگر سرمایه‌های انسانی و مادی به عنوان یک عامل اثربخشی و کارآیی سازمان‌های آموزشی شناخته شده است. رهبران آموزشی می‌توانند سرمایه اجتماعی را به عنوان یک شایستگی مشخص سازمانی در جهت بهره‌وری مؤسسه‌های آموزشی، ایجاد کنند. در این مقاله با تأکید بر ضرورت و اهمیت نقش رهبری در مؤسسه‌های آموزشی، رهبری خدمتگزار، سرمایه اجتماعی و ویژگی‌های آنها به طور موجز تبیین شده است. همچنین الگوی نظری رهبری و سرمایه اجتماعی، ابعاد و اجزای مرتبط دیگر ارائه شده است. در نهایت برخی راهکارهای عملی برای آغاز و آماده‌سازی توسعه سازمان‌های آموزشی بیان شده است.

### کلید واژه‌ها

رهبری، رهبری خدمتگزار، سرمایه اجتماعی.

۱. دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی دانشگاه سمنان، sjafari.105@gmail.com

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد جامعه‌شناسی، مدرس دانشگاه علوم انتظامی امین

## مقدمه

رهبری اثربخش در جوامع و سازمان‌ها (از جمله مؤسسه‌های آموزشی)، عامل اصلی و اساسی در ایجاد همسویی و همدلی است. رهبران مؤثر کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر یک چتر فکری و جهت واحد گرد آورند و این درک را ایجاد کنند که آنچه اعتبار و ارزش دارد، روح جمعی است که باید در یک مجموعه یا سازمان حاکم باشد (ساعتچی و عزیزپور، ۱۳۸۴). رهبری برای تمام جوامع و سازمان‌ها جهت رسیدن به مطلوبیت‌های اساسی (چشم‌انداز، ارزش، رسالت، اهداف و ...) مهم است. محققان بیان می‌دارند که رهبری، توانایی اثر گذاشتن بر نگرش‌ها، توانایی‌ها و باورهای کارکنان در جهت رسیدن به مطلوبیت‌های اساسی سازمان است (گلن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳؛ میجر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

سازمان‌ها (از جمله مؤسسه‌های آموزشی)، بدون نوسازی رویکرد و شیوه‌های رهبری خود، نمی‌توانند با محیط ارتباط برقرار کنند و پاسخگوی شرایط و مقتضیات محیطی خود باشند. علاوه بر این، مسئله بسیار مهم رهبری سرمایه انسانی (به عنوان تنها عامل سازنده و پردازنده موجود سازمان و محقق‌کننده فلسفه وجودی آن) همواره پیش روی سازمان‌ها است. این سرمایه بی‌مانند، تنها در پرتو رهبری مؤثر می‌تواند در مسیر تحقق مطلوبیت‌های سازمان پیش برود؛ لذا از یکسو اهمیت اتخاذ رویکرد رهبری مناسب برای موفقیت مؤسسه‌های آموزشی مطرح می‌شود و از سوی دیگر ضرورت تغییر و نوسازی الگوی رهبری این مؤسسات نمایان می‌شود (کوزس و پاسنر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). نیل به این مهم، مستلزم شناخت مفاهیم و چارچوب‌های نظری جدید و به کارگیری آنها متناسب با شرایط و مقتضیات موقعیتی است. در این راستا لازم است پنداره‌های مفهومی و نقشه‌های شناختی کارآمدی درباره نظریه‌های جدید رهبری در مدیران و رهبران آموزشی توسعه یابد و ساختارسازی لازم برای به کارگیری نوع رهبری مورد

---

1. Glen  
2. Majer  
3. Kouzes & Posner

نظر به عمل آید (ترک‌زاده، ۱۳۸۸ الف). رهبری مؤسسه‌های آموزش عالی عنصری اساسی در ساختار آن به شمار می‌رود (نلسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷)؛ زیرا شیوه‌های رهبری جایگاه مؤسسه‌های آموزشی را ارتقا یا تنزل می‌دهد. امروزه رهبری نقش بزرگی را در موفقیت مؤسسه‌های آموزشی ایفا می‌کند (کوزس و پاسنر، ۲۰۰۲). گلن (۲۰۰۳) معتقد است که سازمان‌ها هم اکنون به شیوه‌های نوین رهبری به جای شیوه‌های سنتی رهبری نیاز دارند.

در دو دهه اخیر، توجه زیادی به رویکردهای و نظریه‌های رهبری نشان داده شده است. رویکردها و نظریه‌هایی که در تفاوت با نظریه‌های کلاسیک، به جای تأکید صرف بر نشانه‌های رفتاری به عنوان سبک رهبری، به مبانی فکری و فلسفی رهبری و رفتارهای منبعث از آن توجه بیشتری نشان داده‌اند و بر این اساس، بنا نهاده شده‌اند. این تلاش تا به آنجا پیش رفته است که امروزه نظریه‌های رهبری پیچیده‌تر و پربعدتری مانند رهبری راهبردی<sup>۲</sup> (۱۹۶۰) به عنوان یک رویکرد اساسی و حتی یک الگوواره در حوزه مطالعه و عمل رهبری مطرح می‌شود (ترک‌زاده، ۱۳۸۸ الف) و یا اینکه صاحب‌نظری مانند گرینلیف<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) سخن از رهبری خدمتگزار<sup>۴</sup> می‌کند و بر این اساس نظریه خود را به عنوان یک نظریه پربعد و پربرایند در حوزه‌های مفهومی و عملی مطرح می‌سازد. رهبری خدمتگزار عبارت است از درک و عمل رهبر به گونه‌ای که منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خویش ترجیح می‌داند (لوب<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). رهبران خدمتگزار الگویی نمونه برای پیروان خود و دیگر افراد هستند. آنان روابط بسیار عمیق و محکمی با کارکنان دارند و به خوبی آنها را یاری می‌رسانند تا استعدادهای بالقوه خود را کشف کنند (اسپیرز و لارنس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲ و ریو<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵).

- 
1. Nelson
  2. Strategy Leadership
  3. Green Life
  4. Servant-Leadership
  5. Laub
  6. Spears & Lawrence
  7. Reave

آن چه مسلم است این که یکی از وظایف اصلی رهبران ایجاد سیستمی است که طی آن مسئولیت‌های تعیین شده سازمان‌های آموزشی به نحو مطلوبی انجام شوند. در این میان آنچه که می‌تواند رهبران سازمان‌های آموزشی را به اهداف مدّ نظر خویش برساند، منوط به فراهم آوردن بستر مناسب، از جمله وجود شبکه‌هایی گسترده از روابط مثبت و مشارکتی بین ذی‌نفعان آموزشی است که از آن به عنوان سرمایه اجتماعی<sup>۱</sup> یاد می‌شود. در واقع سرمایه اجتماعی یکی از مؤلفه‌های یاری‌دهنده رهبران آموزشی در انجام این وظیفه خطیر است. سرمایه اجتماعی به عنوان ذخیره‌ای از حس اعتماد، همکاری و مشارکت در بین افراد یک گروه یا جامعه محسوب می‌شود که همانند یک نیروی ارتباطی مؤثر اجتماعی، اعضای یک گروه یا اجتماع را به هم متصل می‌کند و در عین حال نظیر یک مایع اجتماعی، مبادلات میان آنها را سریع، راحت و کم‌هزینه می‌کند (رنانی و مؤیدفر، ۱۳۸۷). مطالعه‌های انجام شده پیرامون سرمایه اجتماعی نشان می‌دهد، سیستم‌ها یا گروه‌ها و جوامعی که از سرمایه اجتماعی بالایی برخوردار هستند، نه تنها میزان تعهد و مسئولیت‌پذیری، انعطاف‌پذیری، رهبری مناسب کنش جمعی در آنها، در سطح بالایی قرار دارد (بولینو، ویلیام و جیمز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲)، بلکه کاهش فقر و توسعه اقتصادی (پوتنام<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰)، تسهیل مبادله و هماهنگی فعالیت‌ها (شجاعی باغینی، ۱۳۸۷)، توسعه میزان مشارکت و تعلق اجتماعی، پیشرفت کاری و در نهایت رهبری در راستای مطلوبیت‌های اساسی سازمان (کلمن<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸، ایزرایل، بایلیو و هرتلیس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰) را در پی دارد.

سرمایه اجتماعی که شامل مجموعه‌ای از شبکه‌ها، هنجارها، ارزش‌ها و ادراکی است که همکاری درون و بین گروه‌ها را در جهت کسب منافع متقابل تسهیل می‌کند (بیدختی و نظری، ۱۳۸۸)، از جمله عوامل بسترساز برای رهبری محسوب می‌شود.

---

1. Social Capital

2. Bolino, William & James

3. Putnam

4. Coleman

5. Israe, Beaulieu & Hartless

سرمایه اجتماعی به عنوان یک کالای عمومی و دارایی اجتماعی است که به تمام افراد یک سیستم یا گروه تعلق دارد؛ لذا چنانچه خدشه‌ای در آن ایجاد شود، نه تنها افراد، بلکه کل گروه یا سیستم آسیب می‌بینند و در صورت تقویت همگان، همه از منافع آن برخوردار خواهند شد (کاظم زاده، ۱۳۸۹)؛ بنابراین سرمایه اجتماعی نقشی مهم‌تر از سرمایه فیزیکی و انسانی در سازمان‌ها (از جمله مؤسسه‌های آموزشی) ایفا می‌کند و مانند سایر اشکال مولد، تحقق اهدافی را ممکن می‌سازد که بدون آن نمی‌توان بدان‌ها دست یافت (تاجبخش، ۱۳۸۴؛ منوریان، ۱۳۸۷).

بر این اساس، رهبران مؤسسه‌ها و مراکز آموزشی وظیفه دارند که با ایجاد جوّی توأم با اعتماد و حمایت از فرایندهای منعطف و پویای آموزشی از طریق توسعه سرمایه اجتماعی جهت توسعه سازمان‌های خود و حفظ بقای در محیط تلاش کنند؛ لذا در این مقاله تلاش بر آن بوده است تا به بررسی نقش رهبری خدمتگزار در توسعه سرمایه اجتماعی پرداخته شود. در این راستا، بر اساس مبانی نظری به بحث درباره رویکردها و نظریه‌های سنتی و نوین رهبری، ویژگی‌های رهبری خدمتگزار، سرمایه اجتماعی و ابعاد مختلف آن و نقش و ضرورت آنها در تحقق اثربخشی و سلامت سازمانی هر چه بیشتر مؤسسه‌های آموزشی پرداخته شده است. سپس با الهام از نظریه‌ها و یافته‌های برخی از صاحب‌نظران و پژوهشگران، الگوی سیستمی رهبری خدمتگزار و سرمایه اجتماعی ارائه شده است.

## مروری بر پیشینه موضوع

رهبری مفهومی سهل و ممتنع است؛ از این رو تعاریف متعددی برای آن وجود دارد. تقریباً به تعداد صاحب‌نظران رهبری از آن تعریف وجود دارد؛ اما در مجموع عقیده بسیاری از دانشمندان مدیریت بر این است که رهبری عبارت است از فرایند تأثیرگذاری و نفوذ بر افراد (ایگری<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰؛ هاگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱؛ جانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱؛ راسل<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶؛ یوکل<sup>۴</sup>،

۲۰۰۲، ۲۰۰۶؛ وندرورف<sup>۵</sup>؛ ۲۰۰۷؛ وینکلر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰) به منظور دستیابی به مطلوبیت‌های اساسی سازمان (یوکی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱؛ جانگ، ۲۰۰۱؛ ۲۰۰۳؛ داکت و مکارلین<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳؛ لوب<sup>۹</sup>، ۲۰۰۴). رهبری به معنی توانایی رهبر برای انجام بالاترین عملکرد از طریق زیردستان است (مک‌الهنانی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۳؛ آراست<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۸؛ بلنکا<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۸). رهبری به معنی شیوه‌ای برای ایجاد یک بینش واضح و دادن احساس اعتماد به نفس به کارکنان است که از طریق تعامل، همکاری و ارتباطات ایجاد می‌شود (هالندر<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۸؛ وینکلر، ۲۰۱۰).

### رویکردها و نظریه‌های رهبری

رویکردها و نظریه‌های رهبری برای معرفی روش‌های جدیدی از تفکر شکل گرفته‌اند که می‌تواند کمکی باشد به محققان در تمرکز بر حوزه‌های مسئله‌دار، کمک در امر تصمیم‌گیری و مبنایی برای پیش‌بینی موقعیت‌هایی که ممکن است مورد استفاده رهبران قرار گیرد (هوی و میسکل<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۸). رویکردها و نظریه‌های مطرح شده در خصوص رهبری فراوان و متضاد با یکدیگر هستند که نشان از ماهیت و مفاهیم در حال تغییر رهبری دارد. رویکردها و نظریه‌های رهبری را می‌توان در چهار بخش کلی مشتمل بر نظریه‌ها و رویکردهای شخصیتی؛ رفتار رهبری؛ رهبری اقتضایی و نظریه‌ها و رویکردهای جدید رهبری طبقه‌بندی کرد.

- 
1. Hogg
  2. Jung
  3. Russell
  4. Yokel
  5. Vanderwerf
  6. Winkler
  7. Yokel
  8. Docket & Macfarlane
  9. Laud
  10. Mc Elhaney
  11. Araste
  12. Blanca
  13. Hollander
  14. Hoy & Miskle

رویکرد صفات مشخصه رهبری<sup>۱</sup>: نظریه‌ها و ویژگی‌های شخصیتی بر شناسایی ویژگی‌ها و نگرش‌های رهبران بزرگ تمرکز داشت؛ از نظریه‌پردازان این نظریه می‌توان به استاگدبل و هاوس<sup>۲</sup> (۱۹۰۴) اشاره کرد. طبق این رویکرد رهبری امری ذاتی و موهبتی الهی است و رهبران زاده می‌شوند نه ساخته (داکت و مکفارلین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳؛ سنجقی، ۱۳۸۰؛ حقیقی؛ برهانی؛ معشوف و کرد رستمی، ۱۳۸۲؛ زالی، ۱۳۸۳؛ ساعتچی و عزیزپور، ۱۳۸۴؛ رابینز<sup>۴</sup>، ۱۳۸۵).

رویکرد رفتار رهبری<sup>۵</sup>: رویکرد رفتاری مبتنی بر این فرض است که قدرت رهبری و تمایل به پیروی کردن به سبک رهبری و رفتار رهبر مربوط است. فلسفه اساسی این طرز تفکر در آن است که رهبری و سرپرستی «ذاتی» نیست، بلکه اکتسابی است و مسلماً آموزش در افزایش توانایی سرپرستان و مدیران مؤثر خواهد بود (مشبکی، ۱۳۸۰؛ میرسپاسی، ۱۳۸۱؛ الی، ۱۳۸۳). در این خصوص می‌توان به مطالعه‌های محققان دانشگاه‌های آیووا<sup>۶</sup>، اوهایو<sup>۷</sup>، میشیگان، مک‌گریگور<sup>۸</sup> (۱۹۷۳) اشاره کرد.

رهبری اقتضایی<sup>۹</sup>: در رویکردهای اقتضایی شیوه مناسب و مطلوب رهبری براساس شرایط و موقعیت‌های مختلف تعیین می‌شود. این رویکردها یک فرض اساسی مشترک دارند: رهبران برای موفقیت سیستم خود باید سبکی را انتخاب کنند که با یک موقعیت در یک زمان معین بهترین سازگاری را داشته باشد (داکت و مکفارلین، ۲۰۰۳؛ زالی، ۱۳۸۳).

رویکردهای اقتضایی رهبری شامل نظریه‌های زیر است: نظریه اقتضایی فیدلر<sup>۱۰</sup>

- 
1. Trait Theory
  2. Estagdble & House
  3. Duckett & Macfarlane
  4. Robbins
  5. Behavioral Theories
  6. Iowa
  7. Ohio
  8. McGregor
  9. Situational Theory
  10. Fred E. Fiedler

(۱۹۶۷)؛ نظریه مسیر-هدف<sup>۱</sup> (ایوانز<sup>۲</sup>، ۱۹۷۰؛ هاوس و میشل<sup>۳</sup>، ۱۹۷۴)، نظریه رهبری مشارکتی<sup>۴</sup> (وروم و یتون<sup>۵</sup>، ۱۹۷۳)، نظریه رهبری وضعیتی (هرسی و بلانچارد<sup>۶</sup>، ۱۹۷۷). این رویکردها، درجه کارایی و اثربخشی هر سبک خاص از رهبری را منوط به وجود اوضاع مناسب با آن می‌پندارند و بر این باورند که اساساً وجود سبک برتر رهبری به گونه‌ای که بتواند به مثابه امری جهان‌شمول در تمامی زمینه‌های گوناگون موضوعیت داشته باشد کاملاً منتفی است (سنجقی، ۱۳۸۰؛ حقیقی؛ برهانی؛ معشوف و کردرستمی، ۱۳۸۲؛ ساعتچی و عزیزپور، ۱۳۸۴؛ رابینز، ۱۳۸۵).

**رهبری تعاملی:** رهبری تعاملی که توسط برنز<sup>۷</sup> در سال ۱۹۷۸ مطرح شد؛ بر این اعتقاد است که رهبری تعاملی، رهبری است که روابط داد و ستدی و مبادله‌ای را بین رهبر-عضو ترجیح می‌دهد که به وسیله آن رهبر نیازهای پیروان (امنیت، وابستگی و شناخت) را در مبادله با عملکرد آنها برآورده می‌کند (لیبان و زالاف<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳). این رهبری فقط به حفظ وضع موجود فکر می‌کند و اهداف سازمانی را از طریق برآوردن نیازها و پاداش دادن به زیردستان تأمین می‌کند (تریسی و هین کین<sup>۹</sup>، ۱۹۹۸؛ داکت و مکفارلین، ۲۰۰۳؛ مندل و پروانسی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۳؛ آوولیو و گاردنر<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۵ و تور و آفوری<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۷؛ پور سلطانی زرنندی، ۱۳۸۷).

**رهبری تحول‌آفرین:** رهبری تحول‌آفرین فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول در وضعیت موجود و کارکردهای سازمان، بالابردن و کاربرد توانایی پیروان در راستای اهداف و مأموریت سازمان متناسب با شرایط محیطی،

- 
1. Path-Goal Theory
  2. Evanz
  3. House & Mitchell
  4. Leader - Participation
  5. Wroom & yetoon
  6. Hersey & Blanchard
  7. Burns
  8. Leban & Zulauf
  9. Tracey & Hinkin
  10. Mandell & Pherwani
  11. Avolio & Gardner
  12. Toor & Ofori



ارزش‌ها، خصیصه‌های اخلاقی، وجدان و انگیزش کاری است (کلوی، بانگیر و هلیوی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰؛ برک و کالینز، ۲۰۰۱؛ لیان و زالاف، ۲۰۰۳؛ هامفرز و اینیستین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳؛ استون، راشل؛ پاترسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴؛ وندروورف، ۲۰۰۷؛ ایزنبیس، ون کلینبرگ و برنر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). ویژگی بارز رهبری تحول‌آفرین، ویژگی مرادده‌ای و کاریزماتیک رهبران است؛ به گونه‌ای که ذهن و احساسات افراد را با هم یکپارچه می‌سازند (ساعتچی و عزیزپور، ۱۳۸۴؛ آوولیو و گاردنر، ۲۰۰۵؛ تور و آفوری، ۲۰۰۷). رهبری تحول‌آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل دهنده آن نیز شناخته شده‌اند، نیاز دارد. این عوامل عبارت‌اند از: نفوذ آرمانی<sup>۵</sup>؛ انگیزش الهام بخش<sup>۶</sup>؛ ترغیب ذهنی (تحریک فرهیختگی)<sup>۷</sup>؛ ملاحظات فردی (حمایت‌های توسعه‌گرا)<sup>۸</sup> (سیواناتان و فکن<sup>۹</sup>، ۲۰۰۲؛ شین و زهو<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۳؛ گریفین، ۲۰۰۳؛ رافرلی و گریفین<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۴؛ اسپکتور، بارمن و سیمینو<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۴؛ ایرجینلیا، گهارب و تمیربکواس<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۷؛ هورویتز، هورویتز، درام، برند و برونیکاردی<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۸؛ هورویتز<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۸). از صاحبان این نظریه می‌توان به برنز و باس<sup>۱۶</sup> (۱۹۷۸) اشاره کرد.

رهبری راهبردی<sup>۱۷</sup>: میشل و گلایت<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۵) و هنز، هیترهابر و استفان<sup>۱۹</sup>، (۲۰۰۲)، معتقدند که رهبری راهبردی یک مفهوم کلی و دشوار است، که تلاش می‌کند از طریق

- 
1. Kelloway, Barling & Helleur
  2. Humphreys & Einstein
  3. Stone, Russell & Patterson
  4. Eisenbeiss, Van Knippenberg & Boerner
  5. Idealized Influence
  6. Individualized Consideration
  7. Intellectual Stimulation
  8. Individualized Consideration
  9. Sivanathan & Fekken
  10. Shin & Zhou
  11. Rafferly & Griffin
  12. Spector, Borman & Cimino
  13. Ergenelia, Goharb & Temirbekovac
  14. Horwitz, Horwitz, Daram, Brandt, Brunicardi & Awad
  15. Horwitz et al
  16. Burns & Bass
  17. Strategy Leadership
  18. Mechael & Guillot
  19. Hans, Hinterhuber & Stephan

تعیین مقاصد، گزینش بهترین راه‌کارها و کاربست درست بهترین وسایل به طور موقعیتی متناسب با شرایط درونی سیستم و اقتضائات محیط راهبردی، آینده مطلوب را بسازد. در این تلاش، رهبر راهبردی باید بتواند بین فرصت‌های محیط، مقاصد رهبری و منابع سازمان (سیستم) تناسب برقرار کند و راهبرد را به عنوان مفصل بین دنیای متحول بیرونی و منابع داخلی سیستم، به گونه‌ای توسعه دهد و به کار گیرد که به حصول مزیت رقابتی<sup>۱</sup> و تحقق مطلوبیت‌های راهبردی سیستم منجر شود (ترک زاده، ۱۳۸۸ الف)؛ بنابراین رهبری راهبردی در عمل، تلاش ویژه‌ای است، متشکل از تشخیص جهت‌گیری راهبردی، ارتباط، سازواری و مدیریت محیط تعاملی که به منظور نفوذ در وضعیت حال و آینده سیستم و محیط صورت می‌گیرد تا از طریق تغییر الگوی سازمانی وضعیت مورد نظر یا جهت‌دهی آن بتواند در تعامل با سایر شرایط و عوامل، آینده مطلوب نظر خود را بسازد. رهبر راهبردی باید بکوشد نظام‌های مفهومی<sup>۲</sup>، ساختاری<sup>۳</sup> و عملکردی<sup>۴</sup> کنونی موجود در سیستم تحت رهبری خود را و نیز محیط تعاملی آن را تغییر دهد، آن‌گونه که به مقتضیات شرایط و تغییرات حال و آینده‌ای که مورد نظر است و در پیش خواهد بود پاسخ دهد (ترک زاده، ۱۳۸۸ الف).

رهبری تمام عیار<sup>۵</sup>: بر اساس یافته‌های اولیه مطالعه‌های رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا، باس و آولیو<sup>۶</sup> (۱۹۹۳) الگوی رهبری تمام عیار را به منظور تبیین بهتر فرایندهای رهبری مؤثر ارائه کردند. فرض اصلی در این رویکرد این است که یک رهبر می‌تواند هم از رهبری تحول‌گرا و هم از رهبری تعامل‌گرا، به خصوص پاداش مشروط آن استفاده کند. اثرگذارترین رهبران آن‌هایی هستند که به طور منظم هم از رفتارهای رهبری تحولی (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، تحریک عقلانی، ملاحظه‌های فردی) و هم از پاداش مشروط رهبری تعامل‌گرا، استفاده می‌کنند. رهبری تحول‌گرا به تأثیرات

- 
1. Competitive Advantage
  2. Conceptual
  3. Structural
  4. Functional
  5. Full Range Leadership Model (FRL)
  6. Boss & Avolio

پاداش دهی رهبری تعامل‌گرا اضافه می‌شود تا عملکرد پیروان را با نشان دادن استانداردهای اخلاقی بالا و رفتار اخلاقی، انگیزش دادن به پیروان، برانگیختن ایده‌ها برای خلاق بودن و در نظر گرفتن نیازها و دغدغه‌های آنها، افزایش دهد (باس و آوولیو، ۲۰۰۴).

**رهبری خدمتگزار<sup>۱</sup>**: رهبری خدمتگزار برای نخستین بار توسط رابرت گرینلیف در سال ۱۹۷۷ مطرح و بر اساس نظریه خادمیت بنیان نهاده شد (گرینلیف، ۱۹۹۷؛ راسل و استون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲؛ واشنگتن و فیلد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶؛ قلی‌پور، پورعزت و حضرتی، ۱۳۸۸). رهبری خدمتگزار می‌تواند نقش مهم و حیاتی در آینده رهبری سازمان‌ها و جوامع ایفا کند (راسل<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱؛ بیرکنمیر و کارسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳؛ هامپریس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵). براساس این رویکرد، رهبران بزرگ خدمتگزارانی بزرگ بوده‌اند و این کلید موفقیت آنها بوده است (هرسمن<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱)؛ بنابراین، رهبری خدمتگزار عبارت است از درک و عمل رهبر به گونه‌ای که منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خویش مرجح می‌داند (لوب<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴). رهبران خدمتگزار الگویی نمونه برای پیروان خود و دیگر افراد هستند. آنان روابط بسیار عمیق و محکمی با کارکنان دارند و به خوبی آنها را یاری می‌رسانند تا استعدادهای بالقوه خود را کشف کنند (اسپیرز و لارنس<sup>۹</sup>، ۲۰۰۲ و ریو<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۵). ویژگی‌های رهبران خدمتگزار عبارت‌اند از: شنیدن مؤثر، همدلی، شفا بخشی، آگاهی، اقتناع، مفهوم‌سازی، دور اندیشی و آینده نگری، نظارت (خادمیت و سرپرستی)، تأکید و تمرکز بر افراد، تعهد به رشد و پیشرفت افراد، احترام به شأن افراد، شکل‌دهی یا ایجاد گروه، ایجاد اعتماد متقابل و نفوذ در پیروان و الگوسازی، توانمندسازی، صلاحیت و

- 
1. Servant-Leadership
  2. Russell & Ston
  3. Washington & Field
  4. Roussel
  5. Birkenmeier, Carson & Carson
  6. Humphreys
  7. Horsman
  8. Laub
  9. Spears & Lawrence
  10. Reave

شایستگی (قرایی پور، ۱۳۷۸؛ راسل و استون، ۲۰۰۲؛ پاترسون، ۲۰۰۳؛ کازمونکو، ۲۰۰۴؛ استون، راسل و پاترسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴؛ لیدن، واین، زوآ و هندرسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵؛ امو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷؛ سرات<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹؛ سان و اندرسون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲).

## سرمایه اجتماعی

با توجه به کاربردهای معاصر از واژه سرمایه اجتماعی، می‌توان آن را در یک منظر تاریخی قرار داد. از نظر پاکستون<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) سرمایه فیزیکی ابتدا برای تبیین افزایش بهره‌وری اقتصادی در نتیجه تغییر دادن تجهیزات فیزیکی مانند ابزار و ماشین‌آلات و سپس مفهوم سرمایه فرهنگی برای تبیین افزایش کارایی افراد در نتیجه کسب مهارت و آموزش مورد استفاده قرار گرفت. پس از آن اشخاصی چون بوردیو<sup>۷</sup> (۱۹۸۳) و کلمن<sup>۸</sup> (۱۹۸۸، ۱۹۹۰) واژه سرمایه اجتماعی را برای اشاره به آن دسته از روابط اجتماعی و هنجارهای اجتماعی که باعث بالا رفتن کارایی افراد و گروه‌ها می‌شوند وارد علوم اجتماعی کردند و سپس اندیشمندان دیگری مانند پوتنام<sup>۹</sup> (۱۹۹۵) و فوکویاما<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۹) آن را در تبیین پدیده‌های گوناگون اجتماعی در سطح جامعه مورد استفاده قرار دادند (حقیقتیان، ربانی و کاظمی، ۱۳۸۷).

در دو دهه اخیر صاحب‌نظران با توجه به مبانی نظری و شرایط عملی متفاوت، تعاریف متنوعی از سرمایه اجتماعی ارائه کردند که ضمن برخورداری از وجوه مشترک، تفاوت‌هایی نیز در آنها مشاهده می‌شود (سامپسون<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۱؛ وارن، تامپسون و

- 
1. Stone, Russell & Patterson
  2. Liden, Wayne, Zhao & Henderson
  3. Omoh
  4. Serrat
  5. Sun & Anderson
  6. Paxton
  7. Bourdieu
  8. Coleman
  9. Putnam
  10. Fukuyama
  11. Sampson
  12. Warren, Thompson & Saegert

، ۲۰۰۱؛ گتیل و تامپسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). ویلانووا و آجوسا<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) سرمایه اجتماعی را به عنوان پدیده‌ای مدیریتی تلقی کرده و برای آن ویژگی‌های مختلفی مانند، اعتماد (هنجارها)، ارزش‌ها و رفتارهای مشترک، ارتباطات، همکاری، تعهد متقابل، شناخت متقابل و شبکه را ذکر کرده‌اند. آنها اعتقاد دارند سرمایه اجتماعی نمی‌تواند بدون یکی از این ویژگی‌ها وجود داشته باشد و نمی‌توان تصور کرد که سازمان بدون بعضی از این ویژگی‌ها بتواند کار کند. لسر<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) معتقد است دست کم دو انگیزه اولیه در محیط کسب و کار امروز وجود دارد که افراد و سازمان‌ها را ملزم می‌کند که به آثار سرمایه اجتماعی و تأثیر آن بر رشد اقتصادی و موفقیت سازمانی توجه کنند: اهمیت سازمان بر مبنای دانش و رشد اقتصادی شبکه‌ای شده.

بورديو (۱۹۹۰) سرمایه اجتماعی را منابع بالقوه و بالفعلی می‌داند که با عضویت در شبکه پایایی از روابط کم و بیش نهادینه شده و آشنایی یا شناخت متقابل افراد با یکدیگر به دست می‌آید. از منظر فوکویاما (۱۹۹۵) سرمایه اجتماعی به معنی توانایی افراد برای کار کردن با یکدیگر به منظور دستیابی به اهداف مشترک در گروه و سازمان است. بر این اساس، سرمایه اجتماعی زمانی به وجود می‌آید که روابط بین افراد به گونه‌ای دگرگون شود که کنش میان آنها را تسهیل کند (کلمن، ۱۹۹۰). پوتنام (۱۹۹۳) نیز با تأکید بر انجمن‌های افقی<sup>۴</sup>، سرمایه اجتماعی را متشکل از شبکه‌های اجتماعی (شبکه‌ی فعالیت‌های مدنی) و هنجارهای همراه آن می‌داند که به تسهیل همکاری و مشارکت در جهت منافع متقابل اعضای انجمن یا گروه می‌انجامد (شجاعی باغینی، ۱۳۸۷). کلمن (۱۹۹۰) سرمایه اجتماعی را ارزش آن جنبه از ساختارهای اجتماعی می‌داند که به عنوان منبعی در اختیار اعضا قرار می‌گیرد تا بتوانند به اهداف خود دست یابند. بدین ترتیب از نظر کلمن، سرمایه اجتماعی علاوه بر روابط افقی، مشتمل بر

1 Gittel & Thompson

2 Vilanova & Josa

3 Lesser

4 Horizontal Association

انجمن‌های عمودی به منظور برقراری رابطه با سایر واحدها نیز است. از دیدگاه لین<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) سرمایه اجتماعی مجموعه منابع موجود در ساختار اجتماعی است که امکان دسترسی بدان امکان‌پذیر باشد. از دیدگاه اریکسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) سرمایه اجتماعی به عنوان یک اهرم توفیق‌آفرین نقش بسیار مهم‌تری از سرمایه فیزیکی و انسانی در سازمان و جامعه دارد و می‌تواند بستری مناسب را برای اثربخش بودن سازمان‌ها به وجود آورد (گیوریان، دیندارفرکوش، ۱۳۹۰).

استون<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) سرمایه اجتماعی را مفهومی چند بُعدی و متشکل از ابعاد و عناصر متعددی مانند شبکه‌ها، اعتماد و بده‌بستان می‌داند و با تأکید بر کیفیت روابط اجتماعی و ساختار این روابط معتقدند که سرمایه اجتماعی صرفاً مختص نوع خاصی از شبکه‌های اجتماعی نیست، بلکه در انواع شبکه‌هایی به شرح زیر مشاهده می‌شود: شبکه‌های موجود در قلمرو غیررسمی مانند پیوندهای خویشاوندی و خانوادگی؛ شبکه‌های موجود در قلمرو تعمیم یافته<sup>۴</sup> مانند پیوند با افرادی که فرد آنها را به خودی خود نمی‌شناسد؛ شبکه‌های موجود در قلمرو نهادی<sup>۵</sup> مانند ارتباط فرد با نهادها.

بدین ترتیب بر اساس تعاریف فوق، سرمایه اجتماعی را می‌توان از دو منظر فردی (خُرد) و جمعی (کلان) بررسی کرد. سرمایه اجتماعی فردی بیانگر مجموعه‌ای از منابع است که اعضای شبکه فردی از طریق برقراری رابطه با دیگران بدان دست می‌یابند و قابل تفکیک به دو بُعد شناختی و ساختاری می‌باشد. در توضیح این دو بُعد می‌توان گفت که بر خلاف سرمایه اجتماعی ساختاری که بسیار محسوس و قابل لمس می‌باشد، سرمایه اجتماعی شناختی، مفهومی انتزاعی است که بیانگر ابعاد غیر ملموس، نگرش‌ها و هنجارهای رفتاری، ارزش‌ها، اعتماد و تعاملات است (گروتتر و باستلار<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲).

---

1. Lin

2. Erickson

3. Ston & Heuse

4. Generalized realm

5. Institutional realm

6. Grootaert & Bastelar

علاوه بر تقسیم‌بندی فوق از سرمایه اجتماعی فردی، فلپ<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) نیز سرمایه‌ی اجتماعی را مشتمل بر سه بُعد بیان می‌دارد: حجم شبکه به معنای تعداد افراد موجود در شبکه؛ منابع موجود در شبکه؛ میزان دسترسی به منابع.

همچنین سرمایه اجتماعی دربرگیرنده انواع متعددی است؛ از جمله سرمایه اجتماعی گروهی<sup>۲</sup>: این نوع سرمایه اجتماعی اغلب در بین اعضای یک خانواده و یا در میان اعضای یک گروه مذهبی وجود دارد و شبیه یک نوع «چسب» و تعلق اجتماعی است که اعضای گروه را به هم پیوند می‌دهد. سرمایه اجتماعی بین گروهی<sup>۳</sup>: توسط گروه‌های عرضی ولی ضعیف‌تر از سرمایه‌ی اجتماعی گروهی، مشخص می‌شود. سرمایه اجتماعی ارتباطی<sup>۴</sup>: توسط ارتباط بین افرادی که به طبقات مختلف قدرت و یا منزلت اجتماعی متفاوتی تعلق دارند مشخص می‌شوند (اسدی، ۱۳۸۷).

شایان ذکر است که سرمایه اجتماعی دربرگیرنده ابعاد و عناصر متعددی نیز است که از آنها تأثیر می‌پذیرد. برای مثال از نظر نارایان و کسیدی<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) ابعاد سرمایه اجتماعی شامل اعتماد، عضویت در انجمن‌ها یا مشارکت در اجتماع محلی، فعال بودن در زمینه‌های اجتماعی، جرم و امنیت، ارتباطات محلی، ارتباطات خانوادگی و دوستانه، تحمل گوناگونی، عمل متقابل، تعهد سیاسی و رفاه ذهنی است. از نظر گروتارت، نارایان، جونز و وول‌کوک<sup>۶</sup> (۲۰۰۴) نیز طیف شش بُعدی سرمایه اجتماعی شامل گروه‌ها و شبکه‌ها، اعتماد و انسجام، عمل جمعی و همکاری، اطلاعات و ارتباطات، همبستگی اجتماعی، توانمندسازی و عمل سیاسی است. استون<sup>۷</sup> (۲۰۰۱) نیز سرمایه اجتماعی را متشکل از دو بُعد کیفیت (هنجار) و ساختار (شبکه) روابط اجتماعی می‌داند که بُعد ساختاری در رابطه با ساختارها و فرایندهای مدیریتی و بُعد کیفیت در رابطه با

1. Flap

2. Bonding Social Capital

3. Briding Social Capital

4. Linking Social Capital

5. Narayan & Cassidy

6. Grootaert, Narayan, Jones & Woolcock

7. Ston

پدیده‌هایی نظیر ارزش‌ها، نگرش‌ها، تعهدات، مشارکت و اعتماد موجود است. ناهاپیت و گوشال<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) با رویکرد سازمانی، ابعاد مختلف سرمایه اجتماعی را در سه بعد جای داده‌اند که عبارت‌اند از: بعد ساختاری<sup>۲</sup>، شناختی<sup>۳</sup> و رابطه‌ای<sup>۴</sup>.

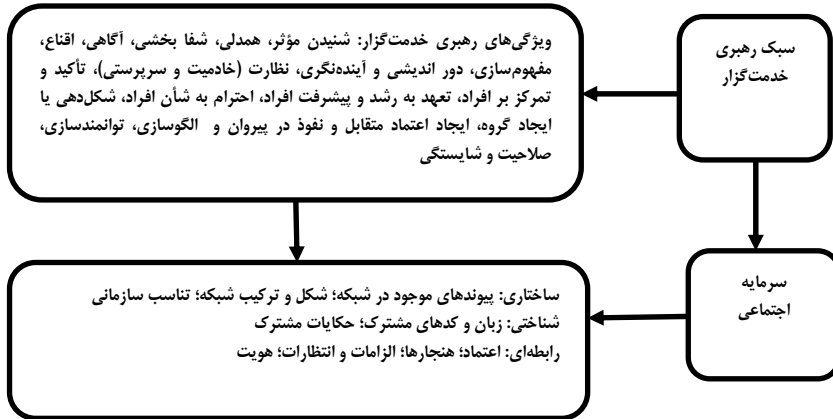
## الگوی مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری پژوهش رهبری خدمتگزار شامل چهار قاعده اخلاقی مشتمل بر خدمت‌رسانی به دیگران (قبل از خدمت به خود)؛ گوش دادن به خواسته‌های دیگران و تصدیق گفته‌های آنان؛ ایجاد اعتماد در دیگران؛ رشد دادن افراد از طریق تغذیه روحی و روانی است. البته مهم‌ترین عامل برای رهبر خدمتگزار، اعتمادسازی بین پیروان است که می‌توان از راه‌های زیر، این اعتمادسازی را ایجاد کرد: اختیار دادن خالصانه به پیروان؛ درگیر کردن پیروان؛ متعهد و ثابت قدم بودن خود؛ توسعه مهارت‌های رهبری و پرورش دادن خطرپذیری و انتخاب یک سبک مناسب مدیریت است (اسپیرز و لارنس، ۲۰۰۲ و ریو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). همچنین سرمایه اجتماعی در نتیجه ترکیب و تعامل سه عامل ساختاری، شناختی و ارتباطی تحقق و توسعه می‌یابد؛ لذا می‌توان گفت از یک سوی توسعه سرمایه اجتماعی منوط به توسعه متوازن این سه بعد اساسی است و از سوی دیگر کیفیت سرمایه اجتماعی وابسته به کیفیت این عوامل و تعامل آنها است. در ادامه مبحث هر یک از این ابعاد به طور موجز معرفی شده و الگوی پژوهش طراحی شده و به نمایش گذاشته شده است (شکل، ۱). در این الگو سعی شد تا حد امکان نحوه تأثیر رهبری خدمتگزار بر عناصر سرمایه اجتماعی به نمایش گذاشته شود.

---

1. Nahapiet & Goshal  
 2. Structural dimension  
 3. Cognitive Dimension  
 4. Relational  
 5. Reave





شکل شماره ۱: الگوی مفهومی رهبری خدمتگزار و سرمایه اجتماعی

### ویژگی‌های رهبران خدمتگزار عبارت‌اند از:

شنیدن مؤثر: رهبران خدمتگزار برای شناسایی و تشخیص گروه در سازمان سعی می‌کنند خوب بشنوند.

همدلی: افراد سازمان نیازمند شناسایی و پذیرش از سوی رهبر برای داشتن روحیه ویژه و منحصر به فرد هستند. رهبران خدمتگزار در تلاشند تا با احساسات و عواطف دیگران همدلی کنند.

التیام‌بخشی: یادگیری برای التیام دادن افراد، نیرویی قدرتمند برای تغییر و یکپارچگی است. یکی از بزرگترین نقاط قوت رهبری خدمتگزار، آمادگی رهبران و کارکنان برای مواجه شدن با سختی‌های احتمالی در آینده است.

آگاهی: آگاهی عمومی و به خصوص خودآگاهی، باعث تقویت بیش از پیش رهبران خدمتگزار می‌شود. این رهبران معمولاً با محدودیت‌ها و نقاط قوت خود آگاه هستند.

اقلان: رهبران خدمتگزار هنگام تصمیم‌گیری‌ها و تلاش برای نفوذ بر دیگران، بیشتر به ترغیب افراد می‌پردازند تا این که از قدرت و موقعیت خود استفاده کنند. آنها در ایجاد توافق در بین گروه به طور اثربخش عمل می‌کنند.

**مفهوم‌سازی:** رهبران خدمتگزار، توانایی‌های خودشان را برای داشتن یک رؤیای متعالی پرورش می‌دهند. توانایی در نگاه به یک مسئله داشتن یک دورنمای مفهوم‌سازی شده‌ای است که باید از فراسوی واقعیت‌های روزانه به وجود آید.

**دوراندیشی و آینده‌نگری:** یک نوع ویژگی خاصی است که رهبران خدمتگزار را قادر می‌سازد تا درس‌های گذشته، واقعیت‌های زمان حال و پیامدهای احتمالی یک تصمیم در آینده را درک کنند. این امر مستلزم داشتن یک ذهن شهودی است.

**نظارت (خادمیت و سرپرستی):** رهبران خدمتگزار خود را ناظر بر افراد و منابعی می‌دانند که تحت واپایش و نظارت آنهاست.

**متعهد نسبت به رشد افراد:** رهبران خدمتگزار اعتقاد دارند افراد دارای ارزش ذاتی فراسوی همکاری محسوس آنها در سازمان به عنوان یک کارگر هستند. آنها سعی می‌کنند برای کارکنان خود فضایی را فراهم کنند که ضامن رشد فردی و معنوی آنها باشد.

**برقراری ارتباط:** رهبران خدمتگزار برای ایجاد حس مشترک در درون و بیرون سازمان در پی شناسایی و تشخیص توانایی افراد سازمان هستند.

سرمایه اجتماعی شامل سه بعد به شرح زیر است:

**بعد ساختاری:** این بعد اشاره به الگوی کلی تماس‌های بین افراد دارد. یعنی افراد به چه کسانی و چگونه دسترسی دارند که مهم‌ترین جنبه‌های این بعد به شرح زیر است:

الف) پیوندهای موجود در شبکه (وسعت و شدت ارتباطات موجود در شبکه): پیشنهاد اصلی نظریه سرمایه اجتماعی این است که روابط شبکه‌ای امکان دسترسی به منابع (مثل دانش) را فراهم می‌سازند. سرمایه اجتماعی سازنده منبع ارزشمندی از مزایای اطلاعاتی به شمار می‌رود. اطلاعات در فراهم کردن مبنایی برای عمل مهم است؛ اما گردآوری آن هزینه‌بر است. روابط اجتماعی، ایجاد کننده کانال‌های اطلاعاتی هستند که میزان زمان و سرمایه‌گذاری مورد نیاز برای گردآوری اطلاعات را کاهش می‌دهند. این مزایای

اطلاعاتی به سه شکل هستند: دسترسی<sup>۱</sup>؛ زمان‌بندی<sup>۲</sup>؛ و ارجاعات<sup>۳</sup>. دسترسی اشاره به دریافت اطلاعات ارزشمند و آگاهی در مورد این که چه کسانی می‌توانند از آن استفاده کنند، دارد. دسترسی همچنین نقش شبکه‌های ارتباطی برای فراهم ساختن یک گزینش اطلاعاتی مؤثر و فرایند توزیع برای اعضای شبکه‌ها را مشخص می‌کند. زمان‌بندی بر جریان‌های اطلاعاتی اشاره دارد که به توانایی تماس‌های شخصی برای دستیابی به اطلاعات مورد نیاز زودتر از این که، آن اطلاعات برای افراد بدون چنین تماس‌هایی قابل دسترس باشد. ارجاعات فرایندهایی هستند که اطلاعات مورد نیاز را بر اساس فرصت‌های موجود برای افراد فراهم می‌کنند. آنها سازنده یک جریان اطلاعاتی نه تنها درباره پیشامدها بلکه اغلب شامل تأیید اعتباری برای افراد نیز می‌شود.

ب) شکل و ترکیب شبکه (شامل سلسله مراتب شبکه، میزان ارتباط‌پذیری و تراکم شبکه): روابط فراهم کننده کانال‌هایی برای انتقال اطلاعات است؛ درحالی که پیکربندی کلی این روابط یک جنبه مهم سرمایه اجتماعی را شکل می‌دهد که می‌تواند بر توسعه سرمایه فکری تأثیر بگذارد (برت،<sup>۴</sup> ۲۰۰۰).

ج. تناسب سازمانی (تا چه اندازه شبکه ایجاد شده برای یک هدف خاص ممکن است برای اهداف دیگر استفاده شود): سرمایه اجتماعی توسعه داده شده در یک موقعیت خاص، از جمله روابط و پیوندها، هنجارها، و اعتماد، اغلب می‌تواند (اما نه همیشه) از یک محیط اجتماعی به محیط اجتماعی دیگری، انتقال داده شود و بدین ترتیب بر الگوهای تبادل اجتماعی تأثیر می‌گذارد (استون و هیوز،<sup>۵</sup> ۲۰۰۲).

**بعد شناختی:** این بعد اشاره به منابعی دارد که فراهم کننده مظاهر، تعبیرها و تفسیرها و سیستم‌های معانی مشترک در میان گروه هاست. مهم‌ترین جنبه‌های این بعد عبارت‌اند

- 
1. Access
  2. Timing
  3. Referrals
  4. Burt
  5. Ston & Heuse

از: زبان و کدهای مشترک<sup>۱</sup> و حکایات مشترک<sup>۲</sup>.

**الف) زبان و کدهای مشترک:** دلایل مختلفی وجود دارد که براساس آنها زبان مشترک بر شرایط ترکیب و تبادل دانش تأثیر می‌گذارد. اول اینکه، زبان کارکرد مستقیم و مهمی در روابط اجتماعی دارد؛ چرا که آن ابزاری است که از طریق آن افراد با یکدیگر بحث می‌کنند، اطلاعات را مبادله می‌کنند، از یکدیگر سؤال می‌پرسند و در جامعه امور متنوع انجام می‌دهند.

**ب) حکایات مشترک:** علاوه بر وجود زبان و کدهای مشترک، محققان معتقدند که اسطوره‌ها، داستان‌ها و استعاره‌ها همچنین ابزارهای قدرتمندی در اجتماعات برای ایجاد، تبادل و نگهداری مجموعه‌های غنی معانی فراهم می‌کنند. ظهور حکایات‌های مشترک در درون یک اجتماع باعث خلق و انتقال تفسیرهای جدیدی از رویدادها شده و ترکیب اشکال مختلف دانش که عموماً به صورت پنهان هستند، را تسهیل می‌کند.

**بعد رابطه‌ای:** بعد رابطه‌ای سرمایه اجتماعی توصیف کننده نوعی روابط شخصی است که افراد با یکدیگر به خاطر سابقه تعاملات‌شان برقرار می‌کنند (گرانووتر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۲). این مفهوم بر روابط خاصی که افراد دارند، تمرکز دارد، مثل احترام و دوستی که بر رفتار آنها تأثیر می‌گذارند. به واسطه این روابط شخصی مستمر است که انگیزه‌های اجتماعی مثل خونگرمی، تأیید و حیثیت تحقق می‌یابند. بعد رابطه‌ای سرمایه اجتماعی اشاره به دارائی‌های ایجاد شده و به کاربرده شده از طریق روابط دارد. مهم‌ترین جنبه‌های این بعد از سرمایه اجتماعی عبارت‌اند از: اعتماد و قابلیت اعتماد<sup>۴</sup>؛ هنجارها؛ الزامات و انتظارات و هویت (پیترسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲).

**الف) اعتماد:** میسزتال<sup>۶</sup> (۱۹۹۶) معتقد است اعتبار نتایج عمل خاص فرد از دیدگاه

- 
1. Shared Language & Codes
  2. Shared Narratives
  3. Granovetter
  4. Trust
  5. Peterson
  6. Misztal

مناسب است. اعتماد، با داشتن وسعت نظر نسبت به همه مدارک و شواهد، تأمین کننده ارتباطات و گفت‌وگو است.

**ب) هنجارها:** طبق نظر کلمن (۱۹۹۰)، یک هنجار وقتی به وجود می‌آید که به لحاظ اجتماعی حق واپایش یک عمل نه فقط توسط فرد بلکه به وسیله دیگران نیز حفظ شود. جایی که یک هنجار وجود دارد و مؤثر نیز است، شکل قدرتمندی از سرمایه‌ی اجتماعی را می‌سازد.

**ج) الزامات و انتظارات:** الزامات نشان‌دهنده یک تعهد یا وظیفه برای انجام فعلیتی در آینده است. کلمن (۱۹۹۰) الزامات را از هنجارهای عمومی شده متمایز می‌سازد و آن را به عنوان انتظارات ایجاد شده در درون روابط شخصی خاص در نظر می‌گیرد.

**د) هویت:** هویت فرایندی است که در آن افراد احساس می‌کنند با فرد یا گروهی از افراد دیگر، عضو یک گروه واحد هستند. این فرایند ممکن است حاصل عضویت‌شان در آن گروه یا از طریق فعالیت گروه به عنوان یک گروه مرجع باشد. هویت به عنوان یک منبع مؤثر در پیش‌بینی ارزشی که باید از طریق ترکیب و تبادل دریافت شود و همچنین انگیزش برای ترکیب و تبادل دانش عمل کند (قلیچ لی، ۱۳۸۵).

## نتیجه‌گیری

برای توسعه و کاربست رهبری خدمتگزار در مؤسسه‌ها و سازمان‌های آموزشی متناسب با شرائط و اقتضائات محیطی باید آمادگی را در بین نیروی انسانی سازمان فراهم کرد. ایجاد آمادگی مناسب در میان مدیران و رهبران آموزشی می‌تواند نقش مهمی در پیشبرد موفق و تحقق آسانتر نظریه رهبری خدمتگزار در گستره مورد نظر ایفا کند (ترک زاده، ۱۳۸۸ ب). همچنین باید دیدگاه مفهومی صحیح و مشترک درباره رهبری خدمتگزار و ویژگی‌ها و جوانب مختلف آن در رهبران سازمان توسعه یابد و ساز و کارهای ساختاری لازم برای تحقق آن فراهم شود، تا بدین وسیله زمینه لازم برای شکل‌گیری یک رهبری اثربخش در سازمان‌های آموزشی فراهم شود. برای این منظور لازم است،

سیستمی متشکل از سه بعد مفهومی<sup>۱</sup>، ساختاری<sup>۲</sup> و عملکردی<sup>۳</sup> درباره موضوع (رهبری خدمتگزار) در سازمان توسعه یابد (ترک زاده، صباغیان، یمنی و دلاور، ۱۳۸۷؛ ترک زاده، ۱۳۸۸ ب). توسعه بعد مفهومی و به دنبال آن ابعاد ساختاری و عملکردی لازم برای توسعه و تحقق رهبری خدمتگزار، مستلزم یادگیری از تجارب درون و برون سیستمی است. همچنین به نظر الوسن (۲۰۰۲)، ابعاد فرهنگی در همه جنبه‌های زندگی سیستم‌های سازمانی و مدیریتی، نقش مرکزی دارند. تفکر، احساس، ارزش‌ها و عمل افراد در سیستم‌های اجتماعی به وسیله ایده‌ها، معانی و باورهای فرهنگی هدایت می‌شوند (ترک زاده، ۱۳۸۸ ب)؛ لذا توسعه فرهنگ مناسب و فراهم کردن یک بستر فرهنگی سازنده می‌تواند نقش مهم و مؤثری در توسعه هر سیستم رفتاری و از جمله رهبری خدمتگزار در مؤسسه‌های آموزشی داشته باشد.

سبک رهبری خدمتگزار می‌تواند بر کلیه ابعاد سرمایه اجتماعی تأثیر بگذارد؛ به این معنا که با ایجاد اعتماد متقابل و نفوذ در پیروان و الگوسازی، توانمند کردن پیروان؛ ایجاد صلاحیت و شایستگی آنان توان سرمایه اجتماعی سازمان را افزایش داد. سرمایه اجتماعی را اغلب تحت عنوان دارایی‌های نامشهود توصیف می‌کنند که می‌توان به عنوان منبعی برای مزیت رقابتی<sup>۴</sup> به کار برد. اجزای سرمایه اجتماعی دارای اثراتی متقابل هستند که ایجاد ارزش می‌کنند. در سازمان‌هایی با سطح بالای سرمایه اجتماعی، افراد تمایل بیشتری برای ارجح دانستن منافع سازمانی بر منافع فردی از خود نشان می‌دهند. سرمایه اجتماعی به جای آن که به نظارت رسمی و ارائه مشوق‌های اقتصادی تأکید کند، با توجه به هویت و اعتماد سازمانی و کار گروهی منجر به افزایش انعطاف‌پذیری در سازمان و بهبود عملکرد می‌شود. به عبارت دیگر یکی از عوامل تأثیرگذار بر سطح سرمایه اجتماعی، نوع سبک رهبری اتخاذ شده توسط مدیران سازمان‌های آموزشی است. در واقع رهبران سازمان‌های آموزشی می‌توانند با اتخاذ سبک رهبری خدمتگزار و

- 
1. Conceptual
  2. Structural
  3. Functional
  4. Sustainable Competitive Advantage

سرمایه‌گذاری بر افراد از طریق ایجاد اعتماد بین خود و پیروان؛ خدمت‌رسانی به آنان و فدا کردن منافع شخصی در برابر منافع سازمان و پیروان؛ گوش دادن به خواسته‌های پیروان؛ مشارکت دادن آنان در امور تصمیم‌گیری و مأموریت‌های سازمان؛ رشد دادن افراد از طریق تغذیه روحی و روانی؛ درگیر کردن پیروان در امور سازمانی؛ دادن مسئولیت همراه با اختیار به پیروان و متعهد و ثابت قدم بودن خود، به ارتقای سرمایه اجتماعی کمک کرده و از این راه علاوه بر بهره‌مندی از افرادی با سرمایه انسانی بالا، از مزیت گسترش سرمایه اجتماعی سازمان خود نیز بهره‌مند شوند؛ چرا که نقش سرمایه اجتماعی، به منزله یک عامل قدرتمند برای تشریح موفقیت نسبی عاملان، از نظر تعداد زیادی از اندیشمندان به اثبات رسیده است که از آن جمله می‌توان به برت (۲۰۰۰)، گابای و زوکرمن<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، پادونلی و بارون<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) اشاره کرد. آنها معتقدند که سرمایه اجتماعی برای موفقیت کارکنان در کاراهاه آنان مؤثر است؛ علاوه بر این سرمایه اجتماعی به کارکنان کمک می‌کند تا شغل‌هایی را پیدا کرده و یک منبع غنی از نیروهای تازه برای سازمان ایجاد می‌کند؛ مبادله منابع در میان واحدها را تسهیل کرده و باعث ایجاد نوآوری می‌شود. همچنین ناهاپیت و توشال<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) معتقدند که سرمایه اجتماعی به ایجاد سرمایه مفهومی رهبری کمک کرده و روزندال<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) اعتقاد دارد که برای اثربخشی گروه‌های میان وظیفه‌ای مؤثر و مفید است. سرمایه اجتماعی میزان ترک خدمت و تجزیه و از هم پاشیدگی سازمان را کاهش داده، کارآفرینی را تسهیل کرده با تشکیل شرکت‌های جدید کمک می‌کند و یک عامل مؤثر در تسهیل یادگیری سازمانی به شمار می‌آید.

علاوه بر موارد فوق الذکر، مؤسسه‌ها و سازمان‌های آموزشی به دلیل نقش و کارکردهای ویژه‌ای که در خدمت و بهسازی و اثربخشی جامعه دارند، از جایگاه متمایزی برخوردار هستند؛ لذا هر گونه تلاش سازمان‌های آموزشی برای بهسازی و

1. Gabbay & Zuckreman  
2. Pondonly & Baron  
3. Nahapiet & Ghoshals  
4. Rosenthal

ارتقای اثربخشی خود زمینه خدمت بهتر و مؤثرتر به اجتماع و محیط پیرامون خود را فراهم می‌سازد. بر این اساس سازمان‌های آموزشی باید بکوشد از طریق توسعه توانایی و ارتقای سطح سلامت سازمانی و اثربخشی خود نقش شایسته و بایسته خود را در تحقق اثربخشی مطلوب و پاسخگویی به محیط پیرامون خود ایفا کند. به عبارت دیگر می‌توان گفت سازمان‌های آموزشی به منظور تضمین سلامت و اثربخشی خود و پاسخگویی به شرایط و مقتضیات محیطی و درونی متحولی که با آن مواجه هستند، ناچارند به توسعه شیوه رهبری خود بپردازند. بر این اساس لازم است رهبران و مسئولان آموزشی با اتخاذ سبک رهبری خدمتگزار که تناسب بیشتری با اهداف و رسالت‌های مراکز آموزشی دارد. از طریق اصلاح و بهبود بسیاری از قوانین و مقررات و توسعه ویژگی‌ها و ابعاد سرمایه اجتماعی به ویژه بعد ارتباطی آن که با کارکرد اصلی رهبری خدمتگزار (نقش رهبری ارتباطی) همخوانی دارد، به افزایش سرمایه و دارایی‌هایی مانند قابلیت اعتماد (تمایل افراد در پذیرش مخاطره‌های کاری)؛ هنجارها (نظارت فعالیت‌های سازمان توسط همه افراد)؛ الزامات و انتظارات (تعهد و مسئولیت‌پذیری بالای افراد در انجام فعالیت) بپردازند و از این طریق باعث تحقق مطلوبیت‌های اساسی سازمان خود و بهبود عملکرد افراد که به نوعی می‌تواند پایه و اساس توسعه و مدیریت محیط تعاملی مراکز آموزشی محسوب شود را فراهم آورند. همچنین توسعه و ترویج سرمایه اجتماعی توسط مدیران و رهبران آموزشی پیامدهای چندینی مانند حمایت اجتماعی؛ امنیت؛ همکاری بین افراد؛ تسهیل روابط؛ توانمندی؛ آگاهی انسجام اجتماعی؛ تعهد و تعلق؛ مسئولیت‌پذیری؛ خونگرمی و خوش‌مشربی؛ مشارکت؛ رضایت؛ عدالت؛ موفقیت؛ همدلی؛ اطمینان؛ اطلاعات؛ خلاقیت و ایده‌پروری؛ نهادینه شدن قوانین؛ تسهیل دسترسی به امکانات؛ تحمل گوناگونی؛ توسعه اخلاق اجتماعی در بین کارکنان را در پی خواهد داشت.

در پایان نکاتی را در راستای توسعه رهبری خدمتگزار و سرمایه اجتماعی در سازمان‌های آموزشی پیشنهاد می‌شود. نکاتی که ساده به نظر می‌رسند؛ اما در بسیاری



مواقع عملی نمی‌شوند؛ در حالی که عمل به آنها می‌تواند موجب مزایای بسیار مهمی برای سازمان و مدیریت شود.

• آموزش رهبری خدمتگزار و سرمایه اجتماعی به همه افراد در همه سطوح سازمان‌های آموزشی به خصوص مدیران، در راستای تأثیر مثبت بر عملکرد کلی سازمان. آموزش مهارت‌های رهبری خدمتگزار می‌تواند به مدیران و رهبران کمک کند که درباره مشکلات روزمره سازمانی مؤثرتر بیندیشند و بر مشکلات فائق آیند.

• طراحی دوره‌های آموزشی جهت آشنایی مدیران با سبک‌های رهبری تا با شناخت ویژگی‌ها و پیامدهای مختلف سبک‌های رهبری بتوانند، سبک و نوع رهبری متناسب با محیط متغیر سیستم خود را انتخاب کنند و در جهت شکوفایی و اعتلای هر چه بیشتر سیستم بکوشند و با توجه به شرایط و موقعیت بتوانند بهترین روش و راهکار را اتخاذ کنند.

• استفاده ترکیبی مناسب از ابعاد سرمایه اجتماعی متناسب با شرایط و مقتضیات درونی و بیرونی سازمان، تا بدین طریق بتوان از مزایا و توانمندی‌های مختلف سرمایه اجتماعی سود برد.

• مطالعه و بررسی علل کاهش سرمایه اجتماعی در جامعه آموزشی و تلاش در جهت ارتقای سرمایه اجتماعی در این جوامع.

• رهبران مؤسسه‌های آموزشی بر پدیدآوری سرمایه اجتماعی همچون منبعی اجتماعی - ساختاری به عنوان دارایی اساسی سازمان‌های آموزشی و افراد شمرده می‌شود، تأکید کنند. این دارایی ورود افراد را به کنش‌های اجتماعی آسان‌تر و دستیابی به هدف‌های آموزشی را شدنی‌تر می‌سازد.

## منابع

- اسدی شیرین، گلباغ (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و رضایت شغلی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، دانشکده علوم انسانی.

- الوانی، سید مهدی و شیروانی، علیرضا (۱۳۸۵). سرمایه اجتماعی، اصل محوری توسعه. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۷، ص ۱۴۷.
- امین بیدختی، علی اکبر و نظری، ماشاءالله (۱۳۸۸). ارائه یک مدل نظری برای نهادینه-سازی مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی جهت بهبود عملکرد اقتصادی. راهبرد یاس، شماره ۱۹، صص ۵۷-۵۵.
- پورسلطانی زرنندی، حسین (۱۳۸۷). مقایسه سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مسئولین هیئت‌های ورزشی استان گیلان. فصلنامه پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۱۹، صص ۲۰۵ - ۱۹۱.
- تاجبخش، کیان (۱۳۸۴). سرمایه اجتماعی: اعتماد، دموکراسی و توسعه. تهران: نشر شیرازه.
- ترک زاده، جعفر (۱۳۸۸ الف). رهبری راهبردی در آموزش عالی، رویکردها و چشم اندازهای نو در آموزش عالی. تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
- ترک زاده، جعفر (۱۳۸۸ ب). شناسایی و تحلیل چالش‌های توسعه مدیریت اسلامی یک الگوی سیستمی. فصلنامه راهبرد یاس، شماره، ۱۹، صص ۱۴۶-۱۳۱.
- حقیقتان، منصور؛ بانی، رسول و کاظمی، سهیلا (۱۳۸۷). تأثیر سرمایه اجتماعی بر فعالیت شغلی دبیران مقطع متوسطه شهرستان اصفهان. دانش و پژوهش در علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوارسگان (اصفهان). شماره ۱۷ و ۱۸، صص ۱۶۴-۱۴۷.
- حقیقی، محمدعلی؛ برهانی، بهاء‌الدین؛ معشوف، سحر و کرد رستمی، مجید (۱۳۸۲). مدیریت رفتار سازمانی. انتشارات: ترمه.
- رابینز، استیفن. پی (۱۳۸۵). رفتار سازمانی مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها. ترجمه: پارسیان، علی و اعرابی، سید محمد، جلد دوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- زالی، محمدرضا (۱۳۸۳). رهبری تحول‌آفرین. فصلنامه مصباح، سال سیزدهم، شماره ۵۲، صص ۱۹۷-۱۷۵.
- ساعتچی، محمود و عزیزپورپوبی، علی اکبر (۱۳۸۴). طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی. مجله دانشور رفتار، شماره ۱.
- سنجقی، محمد ابراهیم (۱۳۸۰). تحلیلی بر ماهیت و ابعاد نظریه رهبری تحول‌آفرین. فصلنامه علوم انسانی، سال ۱۱، شماره‌های ۳۷ و ۳۸، صص ۱۱-۶.
- شجاعی باغینی، محمد مهدی و همکاران (۱۳۸۷). مبانی مفهومی سرمایه اجتماعی. تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی، چاپ اول.
- قلی‌پور، آرین؛ پور عزت، علی اصغر و حضرتی، محمود (۱۳۸۸). تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی. نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۲، صص ۱۱۸-۱۰۳.
- قلیچ لی، بهروز (۱۳۸۵). تبیین سرمایه فکری و سرمایه اجتماعی در مزیت رقابتی. رساله دکتری مدیریت گرایش رفتار، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی.
- کاظم‌زاده، اکبر (۱۳۸۹). نظارت همگانی و سرمایه اجتماعی. نظارت همگانی شهروندی و توسعه سازمانی (مجموعه مقالات)، تهران: فرهنگ صبا، صص ۱۷۰-۱۵۳.
- گیوریان، حسن و دیندار فرکوش (۱۳۹۰). بررسی رابطه سرمایه اجتماعی و اثربخشی معلمان. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال ۵، شماره ۳، صص ۱۴۵-۱۳۷.
- مرادی، نصرت (۱۳۸۸). بررسی رابطه میان سرمایه اجتماعی کارکنان و رضایت شغلی آنان در سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان، شهرستان اهواز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اقتصادی و اجتماعی دانشگاه پیام نور واحد مرکز تهران.
- مشبکی، اصغر (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: ترمه.
- منوریان، عباس (۱۳۸۷). بررسی و تبیین اهمیت سرمایه اجتماعی در تحقق اهداف

چشم‌انداز ملی. فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۶۸ و ۶۹، ص ۴.

- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران: انتشارات میر.

- Adler P. S., & Seok-Woo, K. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*; Vol. 27, No. 1.

- Araste, H. R. (2008). Necessity of Modern leadership Styles' Usage among Presidents of Country Universities. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, Vol. 14, No. 4, PP: 1-18.

- Avolio, B. J. Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership *Quarterly*, Vol. 16, PP: 315-338.

- Blanca, A. L. (2008). An Analysis of the Nuances and Practical Applications of Situational Leadership in the Management and Administration of International Health Care Organizations. *International Journal of Business and Management*, Vol. 3, No. 5, PP: 18- 25.

- Burke, S. & Collins, K. M. (2001). Gender Differences in Leadership Styles and Management skills. *Women in Management Review*, Vol. 16, No.5, PP: 244-256.

- Burt, R. S. (2000). The Network Structure of Social Capital. *Research in Organizational Behavior. Capital and Employment Practices. Academy of Management Review*, No. 22.

- Coleman, J. S. (1990). *Social Capital in Foundations of Social Theory*. Edited by James S. Coleman, Harvard, and M. A.: The Belknap Press of Harvard University Press.

- Coloman, J. S. (1998). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, Harvard University Press.

- Duckett, H. & Macfarlane, E. (2003). Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retailing. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 24, PP: 309 – 317.

- Egri, C. P. Herman, S. (2000). Leadership in the North American Environmental Sector: values, Leadership Styles and Contextt Environmental Leader and their Organizations. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, PP: 577-604.

- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D. & Boerner, S. (2008). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, PP: 1438-1446.

- Erganelia, A. Goharb, R. & Temirbekovac, Z. (2007). Transformational Leadership: It is Relationship to Culture Value Dimensions. International Journal of Intercultural Relations, Vol. 31, PP: 703-724.
- Flap, H. (2002). No Man is an Island: the Research Program of a Social Capital Theory. In O. Favereau and E. Lazaga (Eds) Conventions and structures Cheltenham.
- Gabbay, S. M., & Zuckerman, E. W. (1998). Social Capital and Opportunity in Corporate R&D: the Contingent Effect of Contact Density on Mobility Expectations. Social Science Research, Vol. 27. PP: 189-217.
- Glen, P. (2003). Leading Geeks: How to Manage and Lead People who Deliver Technology. Sun Fransisco: Josses Bass.
- Granovetter, M. S. (1992). Problems of explanation in economic sociology. In N. Nutria & R. Eccles(Eds), Networks and Organizations: Structure form and Action.
- Griffin, D. (2003). Transfromational Leadership. Available at: [www.Desgriffin.com](http://www.Desgriffin.com)
- Grootaert, C. & Bastelaer, T. (2002). Understanding and Measuring Social Capital: A Synthesis of Findings and Recommendations from the Social Capital Initiative. Social Capital Initiative Working Paper, 24. The World Bank, (2001) [Accessed July 28, Availablefrom.
- Grootaert, C.; Narayan, D.; Jones, V. N. & Woolcock, M. (2004). Measuring Social Capital. World Banking Working, No. 18.
- Hogg, M. A. (2001). A Social Identity Theory of Leadership. Personality and Social Psychology Review, Vol. 5, PP: 184-200.
- Hollander E. P. (2008). Inclusive leadership. The Essential Leader-Follower Relationship. Routledge, New York.
- Horwitz, I. B. Horwitz, S. K. Daram, P. Brandt, M. L. Brunicardi, F Ch. & Awad, S. S. (2008). Transformational, Transactional, and Passive-Avoidant Leadership Characteristics of a Surgical Resident cohort; Analysis Using the Multifactor Leadership Questionnaire and Implications for Improving Surgical Education Curriculum. Journal of Surgical Research, Vol. 148, PP: 49-59.
- Hoy, W. K. & Miskle, C. G. (2008). Educational Administration. New York Grew Hill Companies, Seventh Edition.
- Humphreys, J. H & Einstein, W. O. (2003). Nothing New under the Sun: Transformational Leadership From A Historical Perspective, Management Decision, Vol. 41, No.1, and PP: 85-95.
- Israel, G. D.; Beaulieu, L. J & Hartless, G. (2001). The Influence of Family and Community Social Capital on Educational Achievement. Rural Sociology, Vol. 66, No. 1, PP: 43-68.
- Janz, B. D., & Prasarnphanich, .P. (2003). Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-

- Centered Culture, *Decision Sciences*. Vol. 34, No. 2, PP: 351–384.
- Jung, D. I. (2001). Transformational and Transactional Leadership and their Effects on Creativity in Groups. *Creativity research Journal*, Vol. 132, PP: 185-195.
  - Kelloway, E. K. Barling, J. & Helleur, J. (2000). Enhancing Transformational Leadership: the Roles of Training & Feedback, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 21, No. 3, PP: 139-149.
  - Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2002). The Leadership Practices Inventory: Theory and Evidence behind the Five Practices of Exemplary Leaders; [Online]. Available from: [www.leadershipchallenge.com/research/Appendix0512BP](http://www.leadershipchallenge.com/research/Appendix0512BP). [Accessed June 2003].
  - Laub, J. (2004). Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies. *Servant Leadership Roundtable*, August, PP: 1 – 12.
  - Leban, W. & Zulauf, C. (2003). Linking Emotional Intelligence Abilities and Transformational Leadership Styles. *The Leadership & Organization Development Journal*.
  - Lesser, E. (2005). Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge. Available at : [www.Clab.edu.Uoc.gr/hy302/Papares/Comuniti](http://www.Clab.edu.Uoc.gr/hy302/Papares/Comuniti).
  - Lin, N. (2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
  - Mandell, B. & Pherwani, S. (2003). Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17, PP: 387 – 404.
  - McElhaney R. (2003). Perceptions of Nurse Managers' leadership Style by Nurse Managers and RN Staff: Job Satisfaction as Perceived by RN Staff. PhD. Dissertation, Louisiana State University Health Sciences Center School of Nursing New Orleans, Louisiana.
  - Misztal, B. (1996). *Trust in modern societies*. Cambridge, England: Polity Press.
  - Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2.
  - Narayan, D. & Cassidy, M. F. (2001). A Dimensional Approach to Measuring Social Capital: Development and Validation of a Social Capital Inventory. *Current Sociology*, PP: 49, 2.
  - Petersen, D. (2002). The Potential of Social Measures in the Evaluation of Comprehensive Community – Based Health Initiatives. *American Journal of Evaluation*, Vol. 23, No. 1, PP: 55–64.
  - Podolny, J. M., & Baron, J. N. (1997). Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace. *American Sociological Review*,

Vol. 62, PP: 673-693.

- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Society*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Rafferly, A. & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of Transformational Leadership, Conceptual and Empirical Extensions. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, PP: 329-354.
- Reave, L. (2005). Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness. *Leadership Quarterly*, Vol. 16, PP: 655-684.
- Rosenthal, E. A. (1996). *Social Networks and Team Performance*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Chicago.
- Roussel, L. (2006). *Management and Leadership for Nurse Administration*, 4th Edition. Canada Publisher: John & Barlett.
- Sampson, R. J. (2001). Crime and Public Safety: Insights from Community-Level Perspectives on Social Capital. In saegert, S.; Thampson, J. P. & Warren, M. R. (des), *Social Capital and Poor Communities*. New York: Russell Sage Foundation.
- Serrat, O. (2009). *Exercising Servant Leadership*. Knowledge Solutions, Vol. 63.
- Shin, S. J. Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation and creativity. evidence from Korea, *Academy of Management Journal*, Vol.46, No.6, PP:703-714.
- Sivanathan, N. & Fekken, G. (2002). Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership. *Leadership and organization Development Journal*, PP: 198 – 204.
- Spears, L. & Lawrence, M. (2002). Focus on Leadership-Servant-Leadership for the 21st Century, Wiley, Book Reviews, [www.science direct.com](http://www.science.direct.com).
- Spector, P. Borman, W. & Cimino, C. (2004). Emotional Intelligence and Leadership Styles. Department of Psychology College of Arts and Sciences, Available at Shannon Webb.
- Ston, W. & Hughes, J. (2002). Social Capital: Empirical Meaning and Measurement Validity. Research Paper. No. 27, Melbourne: Australian Institute of Family Studies.
- Stone A. G. Russell F. R. & Patterson K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership—A Difference in Leader Focus. *Leadership and Organization development Journal*. Vol. 25, No. 4, PP: 349– 361.
- Stone, W. (2001). Measuring Social Capital, Toward a Theoretically Informed Measuring Framework for Researching Social Capital in Family and Community Life. Australian Institute of Family Studies, Research Paper, No. 24.
- Sun, P. Y.T. & Anderson, M. H. (2012). Civic Capacity: Building on Transformational Leadership to Explain Successful Integrative Public

- Leadership. The Leadership Quarterly, Vol. 23, PP: 309–323.
- Toor, Sh. R. & Ofori, G. (2007). Leadership for Future Construction Industry: Agenda for Authentic Leadership. International Journal of Project Management, 4 June (Article in Press).
  - Tracey, J. B. & Hinkin, T. R. (1998). Transformational Leadership or Effective Managerial Practices. Group & Organization Management, Vol. 23, PP: 220-36.
  - Vanderwerf, A. C. (2007). Women and Transformational Leadership Undergraduate Honors in the Major Theses. Florida State University (Arts & Sciences – communication).
  - Vilanov, E. P & Josa, R. T. (2003). Social Capital as a managerial phenomenon. working paper, Department of Industrial Engineering and Management, Tampere university of Technology.
  - Warren, M. R.; Thampson, J. P. & Saegert, S. (2001). The Role of Social Capital in Combating Poverty. In saegert, S.; Thampson, J. P. & Warren, M. R. (des), Social Capital and Poor Communities. New York: Russell Sage Foundation.
  - Winkler, I. (2010). Contemporary Leadership Theories University, of Southern Denmark Dept. Border Region Studies.
  - Yukl, G. A. (2001). Leadership in Organizations. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.