

## تأثیر اقدامات توسعه رهبری بر عملکرد سازمان با میانجیگری سرمایه انسانی و اجتماعی در سازمان تأمین اجتماعی (مورد مطالعه: استان گلستان)

علی فرهادی محلی<sup>۱</sup>، نرجس شرافتی<sup>۲</sup>

### چکیده

**هدف:** این مقاله تأثیر اقدامات توسعه رهبری بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی در سازمان تأمین اجتماعی استان گلستان را بررسی می‌کند.

**روش:** این مطالعه از نظر هدف کاربردی و به لحاظ جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی - پیمایشی و همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شعب تأمین اجتماعی استان گلستان در سال ۱۳۹۸ به تعداد ۷۰۰ نفر که با نمونه‌گیری تصادفی و از طریق جدول مورگان ۲۴۸ نفر تعیین گردید. ابزار پرسش‌نامه استاندارد بوده و آنالیز داده‌ها با آمار توصیفی و استنباطی انجام گرفته است. با توجه به متغیر میانجی از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) و نرم‌افزار Lisrel بهره گرفته شد.

**یافته‌ها:** اقدامات توسعه رهبری متمایز بر سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی تأثیر مثبت و معنی‌داری نداشته است، اما اقدامات توسعه رهبری یکپارچه بر سرمایه انسانی و اجتماعی تأثیر مثبت و معنی‌دار داشته است. رابطه بین سرمایه اجتماعی و عملکرد سازمان تأیید نشد؛ اما این رابطه بین سرمایه انسانی و عملکرد سازمان تأیید شد. در نهایت، سرمایه اجتماعی و انسانی در رابطه میان اقدامات توسعه رهبری و عملکرد سازمان نقش میانجی نداشت.

**نتیجه:** فرایند توسعه رهبری به ارتقاء و بهبود کیفیت رهبری و قابلیت‌های آن در بعد فردی و جمعی (پرورش رهبر) منجر می‌شود، در واقع، برنامه توسعه رهبری زمینه را برای تعالی و بهره‌وری سازمان فراهم می‌کند. با وجود این، رهبری و توسعه رهبری یک پروسه بلندمدت است که با روش‌های مختلف آموزشی و پرورشی نظیر برنامه‌های جانشین‌پروری، آموزش تعاملی گروهی، کانون‌های توسعه‌ای و کارگاه‌های آموزشی صورت می‌پذیرد.

**واژگان کلیدی:** اقدامات توسعه رهبری، عملکرد سازمانی، سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی

۱. دکتری مدیریت، استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گرگان (نویسنده مسئول) afarhadi19@yahoo.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گرگان

فشار ناشی از جهانی شدن، انقلاب ارتباطات و فناوری اطلاعات، بالارفتن سطح انتظارات مشتریان و تغییر الگوی رفتاری آنان در مواجهه با شرکت‌های بیمه و همچنین، افزایش در تعداد رقبا در عصر کنونی، مفهوم رقابت‌پذیری و تلاش در جهت کسب مزیت رقابتی را برای شرکت‌های بیمه به یک مسئله ضروری و حیاتی تبدیل کرده است (کریم‌رودر، ۲۰۱۷: ۱۳۸؛ یاسین و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۶۸)؛ زیرا عملکرد شعب بیمه‌ای به واسطه رابطه مستقیمی که با عملکرد سازمان مادر دارند، مهم و درخور توجه است. به طور کلی عملکرد را می‌توان نتایج مجموعه رفتارهایی تعریف کرد که به واسطه افراد، گروه‌ها و سازمان به انجام می‌رسد (نیلی و همکاران، ۲۰۰۲).

رهبری یکی از موضوعات مهمی است که مدیران سازمان‌ها ملزم به توجه ویژه به آن در موضوع عملکرد هستند. برداشت و درک لزوم اینکه مدیران باید نقش هدایت و رهبری را به نحوی شایسته ایفا کنند، اهمیت و ضرورت موضوع را فزونی می‌بخشد؛ لذا جهت مقابله با فضای به شدت ناپایدار در صحنه رقابت جهانی، نیاز منابع انسانی به الهام از رهنمودهای رهبرانی اصیل و شایسته برای انجام صحیح وظایف، امری حیاتی است و نقش استراتژیک رهبر به شدت احساس می‌شود (دهقانی سلطانی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۰۷). رهبران اثربخش در تعیین مسیر حرکت سازمان پرورش تعهد در کارکنان و خلق موفقیت در سازمان نقش حیاتی دارند (بولتا و اتواتر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). سازمان‌های برخوردار از رهبران اثربخش از خلاقیت استقبال می‌کنند، به تغییرات محیط پاسخ مناسب می‌دهند و عملکرد سطح بالا را حفظ می‌نمایند (واردیمن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۹۳). برخی از محققان نقش رهبری را نوعی هنر و عنصری ذاتی می‌دانند، برخی دیگر آن را فرایند یادگیری و اکتسابی قلمداد می‌کنند (پرنت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). بر این اساس به منظور موفقیت در فضای رقابتی امروز توسعه ظرفیت‌های یک فرد برای تبدیل شدن به یک رهبر برجسته ضرورت می‌یابد (دالاکورا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰: ۴۳۲؛ سیدل و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶: ۶۰۳). از طرف دیگر، فشارهای خارجی ناشی از تغییرات سریع، عدم اطمینان، غیرقابل پیش‌بینی بودن و پیچیدگی، توسط رهبران معدود سازمان قابل حل نیست (دی بی‌ر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶؛ دالاکورا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰: ۴۳۲). به همین دلیل توسعه رهبری برای سازمان‌ها به عنوان مزیت رقابتی باید بررسی شود (ماهش‌واری و یادو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸: ۱۱؛ دی بی‌ر، ۲۰۱۶)؛ زیرا توسعه یک رهبر به معنای افزایش سرمایه انسانی و رشد

1. Bolea and Atwater
2. Vardiman et al
3. Parent
4. Dalakoura
5. Seidle
6. De Beer
7. Maheshwari and Yadav

ظرفیت‌های فردی برای ایجاد مهارت‌های درون فردی و نیز افزایش سرمایه اجتماعی (بین فردی)، یعنی ایجاد تعهدات متقابل است که اگر سازمان‌ها ترجیح دهند فقط یک بعد (فردی یا بین فردی) را توسعه دهند، رویکردی ناقص و غیراثربخش خواهد بود (کولن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۱۳۰). بدین سان، اقدامات رهبری این امکان را به سازمان می‌دهد تا به هنگام رقابت در یک محیط متلاطم و غیرقابل پیش‌بینی عملکرد خود را به‌واسطه اقدامات مؤثر و به‌موقع ارتقا دهند (سابرامونی و همکاران<sup>۲</sup>، پاپالکساندریس و پانایوتوپولو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴: ۱۲۰؛ ۲۰۱۸: ۴۹۹). مادامی که توسعه اقدامات رهبری، خلاقیت و نوآوری به‌عنوان مکمل سایر اقدامات رهبری به کار رود، می‌تواند به یک منبع مزیت رقابتی برای سازمان تبدیل شود و استفاده از این مزیت رقابتی می‌تواند کمک قابل توجهی در رقابت استراتژیک و کسب عملکرد بهتر در کوتاه‌مدت و بلندمدت نماید (آولیو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰: ۶۳۳). در واقع بدون توجه به اقدامات توسعه رهبری احتمال اینکه سازمان بتواند به هنگام مواجهه با چالش‌های اقتصاد جهانی به عملکرد سازمانی برتر و حتی رضایت‌بخش دست یابد، کاهش خواهد یافت. از جمله شیوه‌های توسعه رهبری می‌توان به تمایز و انسجام اشاره نمود (سابرامونی و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۲۰). در تمایز اولویت اصلی ایجاد دانش، مهارت و توانایی درون فردی است، درحالی که شیوه توسعه منسجم به ایجاد دانش، مهارت و توانایی بین فردی کمک می‌کند (آهلانر و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳).

از طرفی، سازمان‌های امروزی پیشرو مبتنی بر اقتصاد دانش بنیان هستند؛ اقتصادی که در آن دانش به‌عنوان مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها، منابع انسانی به‌عنوان گردانندگان اصلی جریان کار و عامل اساسی در خلق ارزش هستند که به سازمان این توانمندی را می‌دهد تا عملکرد خود را بهتر از رقبا ارتقاء دهد. برای این کار سازمان به منابعی کمیاب، تقلیدناپذیر و غیرقابل جایگزینی مثل سرمایه انسانی و اجتماعی نیاز دارد. باید توجه داشت مالکیت و نگهداشت سرمایه ناملموسی که هم مزیت رقابتی ایجاد کند و هم اهرمی برای عملکرد باشد، به‌سادگی میسر نیست (گریفیت و همکاران، ۲۰۱۰: ۲۱۷). از این رو، موفقیت سازمان‌ها را نمی‌توان فقط در انباشت ثروت مادی و تجهیز به آخرین امکانات و فناوری‌ها ارزیابی کرد؛ زیرا سرمایه مالی، فیزیکی بدون سرمایه انسانی و اجتماعی فاقد کارایی مؤثر است (رودریگو و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸: ۱۹۵)؛ لذا تلاش برای بهبود مستمر روابط اجتماعی، تقویت انسجام اجتماعی در محیط کار، ترمیم روحیه کار گروهی و ایجاد ارتباطات مؤثر در محیط کار به یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران مبدل گردید (استرومگرن

1. Cullen-Lester
2. Subramony
3. Papalexandris and Panayotopoulou
4. Avolio et al
5. Uhlaner et al
6. Griffith et al
7. Rodrigo et al

و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۱۱۶؛ رید و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۹۹۷). زیرا عملکرد سازمان ترکیب گسترده‌ای هم از دریافتی‌های غیرملموس، همچون افزایش دانش سازمانی و هم دریافتی‌های عینی و ملموس، همچون نتایج اقتصادی و مالی است؛ بنابراین اقدامات رهبری این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد تا به هنگام رقابت در یک محیط متلاطم و غیرقابل پیش‌بینی عملکرد خود را ارتقا دهند (سابرامونی و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۲۰؛ پاپالکساندریس و پاناپوتوپولو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴: ۴۹۹).

مع‌الوصف، سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های بیمه‌ای با پوشش ۴۳ میلیون نفر از جمعیت کشور و بیش از ۶۳ هزار نفر پرسنل با قلمروهای گسترده بیمه‌ای، درمانی و سرمایه‌گذاری تأثیر مهم و کلیدی در ساختار اقتصادی و اجتماعی کشور دارد و عملکرد این سازمان بسیار مهم است. این سازمان مستقل به‌منظور کاهش مخاطرات در زندگی اقتصادی و حفظ و حمایت افراد جامعه تشکیل شده است که با پرداخت پول و ارائه خدمات و امدادهای اجتماعی مردم را در برابر کاهش یا قطع درآمد حاصل از بیکاری، پیری، بیماری و ازکارافتادگی و تأمین معاش افراد خانواده پس از مرگ حمایت می‌کند (برادران و حبشی، ۱۳۹۵: ۱۰۳).

از طرفی در بررسی ادبیات، تحقیقات متعدد به بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی و بعضاً سرمایه انسانی به‌صورت مجزا بر عملکرد سازمان پرداختند؛ اما تحقیقی که به تأثیر مفهوم توسعه اقدامات رهبری با میانجیگری سرمایه انسانی و اجتماعی هم‌زمان پرداخته شود، یافت نشد. این یافته نظری را می‌تواند به‌عنوان شکاف تحقیقاتی و جنبه نوآوری این تحقیق قلمداد نمود؛ بنابراین تلاش شد با عنایت به اهمیت و ضرورت اقدامات رهبری که منجر به خلق شرایطی بهتر برای فهم چشم‌اندازهای راهبردی، رسالت‌ها، اهداف و پذیرش آنها از سوی پیروان خواهد شد و افراد متعهدتر به ارزش‌ها و پایبندتر به اهداف سازمان پرورش خواهند داد را بر عملکرد سازمان تأمین اجتماعی با نقش واسط سرمایه انسانی و اجتماعی مورد بررسی قرار دهد و به این سؤال پاسخ مناسب دهد که آیا اقدامات توسعه رهبری بر عملکرد سازمان با میانجیگری سرمایه انسانی و اجتماعی در بخش بیمه‌ای سازمان تأمین اجتماعی تأثیر معنی‌داری دارد؟

1. Stromgren et al
2. Read et al
3. Papalexandris and Panayotopoulou

### ۲-۱. مفهوم اقدامات توسعه رهبری

محققین (دالاکورا ۲۰۱۰: ۴۳۲؛ ترنر و بیکر، ۲۰۱۷: ۵؛ ترنر و همکاران، ۲۰۱۸: ۵۳۸) معتقدند که دو مفهوم توسعه رهبری و رهبری اغلب به جای یکدیگر و در واقع به طور نامشخص استفاده می‌شود. شناسایی و کشف نیازهای توسعه‌ای رهبران در واقع راهنمای تعیین شایستگی‌های رهبری هستند که ارزیابی آنها برای آموزش و توسعه رهبران ضروری است (هرد و همکاران، ۲۰۱۵: ۲۷). شایستگی‌های رهبری دانش مهارت و توانایی‌هایی را در بر می‌گیرد که بهبود آنها به افزایش اثربخشی رهبری و بهتر شدن عملکرد منجر می‌شود. شناسایی شایستگی‌های رهبری، آموزش و توسعه آنها در سازمان‌ها تحت عنوان سیستم توسعه رهبری شناخته می‌شود که غالباً بر روی مدیران ارشد و کارکنان نخبه تمرکز می‌کند. سیستم توسعه رهبری به ارتقاء و بهبود کیفیت رهبری و قابلیت‌های آن در بعد فردی (پرورش رهبر) و جمعی (پرورش رهبری) می‌پردازد (مابی، ۲۰۱۳: ۳۵۹) در واقع، برنامه توسعه رهبری زمینه را برای تعالی و بهره‌وری سازمان فراهم می‌کند. توسعه رهبر و رهبری یک پروسه زمان‌بر و بلندمدت است که با روش‌های مختلف آموزشی و پرورشی نظیر برنامه‌های جانشین‌پروری، آموزش تعاملی و تیمی، کانون‌های توسعه‌ای و کارگاه‌های آموزشی صورت می‌پذیرد (گیبر و همکاران، ۲۰۰۹).

بنابراین می‌توان توسعه رهبری را چنین تعریف کرد: فرایندی که به موجب آن مجریان از یک سری فعالیت‌ها یا تمرینات ذهنی طراحی شده برای تحریک شرکت‌کنندگان برای تجربه یادگیری و انتقال دانش و مهارت استفاده می‌کنند (کوتلیار و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۲۶۲). توسعه رهبری یک فرایند اجتماعی است که همه افراد سازمان را در توسعه روابط بین فردی شان درگیر می‌کند (ماهوشاری و یدا، ۲۰۱۸: ۱۱؛ دالاکورا، ۲۰۱۰: ۴۳۲). همچنین، به عنوان یک فرایند اجتماعی است که در آن بازیگران مختلف به منظور تحقق یک هدف جمعی به طور فعال با یکدیگر تعامل می‌کنند (فورتین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵؛ مارتینلی و اریزیکو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۱۰۶۲ و ترنر و بیکر، ۲۰۱۷: ۵) توسعه رهبری یک پدیده پیچیده است که تعاملات بین رهبران و محیط اجتماعی و سازمانی آن‌ها را در بر می‌گیرد (سابرامونی و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۲۰؛ ترنر و همکاران، ۲۰۱۸: ۵۳۸؛ سیدل و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶: ۶۰۳).

بنابراین، یکی از نقش‌های مهم و اساسی که بر عهده مدیریت نهاده شده، رهبری سازمان است. در واقع شالوده عملکرد رهبر سازمان در میزان تأثیرگذاری و نفوذ وی در اعضای سازمان و افراد جامعه است که قوای محرکه پیشرفت و نیل به اهداف تعیین شده را تولید می‌کند و این مهم در رأس وظایف رسمی

1. Kotlyar et al
2. Fortin
3. Martinelli and Erzikova
4. Seidle et al

و سازمانی یک مدیر قرار می‌گیرد. رهبری به عنوان یک فرایند، به معنی استفاده از نفوذ برای هدایت و هماهنگی فعالیت‌های اعضای یک گروه و به عنوان یک صفت، به معنی مجموعه‌ای از ویژگی‌هاست (رابینز، ۱۳۹۰). در بررسی ادبیات توسعه رهبری، پژوهشگرانی مانند دی و دراگونی (۲۰۱۵) معتقدند، رهبری در طول زمان با دو بعد توسعه می‌یابد. ۱. شیوه‌های تمایز (بعد درون فردی)، ۲. شیوه‌های انسجام (بعد بین فردی) (سابرامونی و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۲۰). به طوری که مسائل مربوط به توسعه درون فردی عبارتند از: توسعه سرمایه انسانی مانند مهارت‌های شناختی، فراشناختی و رفتاری که رهبران در هنگام حرکت به سوی موقعیت‌های رهبری بالاتر و فرآیندهای روانشناختی مانند هویت و مراقبت از خویشتن و نقش یادگیری از تجارب قبلی به دست می‌آورند، مانند مدل‌سازی والدین و موقعیت‌های قبلی که قبلاً پیش آمده است. علاوه بر این، نقش شخصیت و دیگر خصوصیات عمیق فردی مانند گرایش کار، جهت‌گیری تسلط و جهت‌گیری مراقبت از رشد می‌تواند بر پیشرفت رهبری تأثیر بگذارد (نیر و همکاران، ۲۰۱۵: ۹۲۵). توسعه بین فردی مربوط به ظرفیت افراد برای ایجاد روابط با دیگران است، مانند افزایش سرمایه اجتماعی گروه و شرکت در رهبری معتبر با پیروان. دی (۲۰۱۰) بین شیوه‌های توسعه تمایز تفاوت قائل می‌شود که هدف آن عمدتاً ایجاد مستقیم دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های شخصیتی رهبران منابع انسانی با استفاده از ابزارهای ارزیابی است. بعضی از شیوه‌های توسعه بیشتر به سمت توسعه رهبری درون فردی هدایت می‌شوند، در حالی که سایر شیوه‌های توسعه بیشتر به سمت توسعه رهبری بین فردی هدایت می‌شوند (تسی و همکاران، ۲۰۱۳: ۷۶۳)؛ بنابراین انتظار آن می‌رود که شیوه‌های توسعه در کنار ابعاد تمایز و یکپارچگی از نظر مفهومی و تحلیلی متمایز باشند، اما همبستگی مثبت داشته باشند، در واقع، مطالعات تجربی، نشان می‌دهد که شیوه‌های توسعه تمایز می‌تواند تأثیر مثبتی بر توسعه ابعاد درون فردی و بین فردی رهبری داشته باشد (سابرامونی و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۲۰).

با وجود این، شیوه‌های رهبری مهم‌ترین عامل در حیات، رشد، بالندگی و یا مرگ در هر سازمان محسوب می‌شود. سبک‌های سنتی رهبری برای عصر پیچیده و در حال دگرگونی دائم کنونی مفید نیستند و گونه‌ای از رهبری نیاز است که بتواند میان اهداف نیازهای در حال تغییر کارکنان تعادل ایجاد کند (والومبا و همکاران، ۲۰۰۸، ۸۹). همانند نظریه رهبری توسعه گرا که بر خودکنترلی و خودآگاهی رهبر و پیروان و به عنوان یک الگوی روان‌شناختی تمرکز دارد. رهبران اصیل، نسبت به دانش، نقاط ضعف و قوت خود و بستری که در آن فعالیت می‌کنند آگاهی داشته و دارای اعتمادبه‌نفس، امیدواری، خوش‌بینی، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری، اخلاق‌مداری و وجدان کاری هستند. (گاردنر و همکاران، ۲۰۰۴، ۲۷۰).

## ۲-۲. عملکرد سازمان

عملکرد سازمانی از دهه‌های گذشته مورد علاقه هم محققین دانشگاهی و هم رهبران بخش‌های اجرایی بوده است (الدافنی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳، ۶۶). فرهنگ لغت انگلیسی آکسفورد عملکرد را معادل انجام، اجرا، تکمیل، انجام کار سفارش یا تعهد شده می‌داند. عملکرد، یک مفهوم چندبعدی است که وضعیت شرکت را با توجه به رقبا در نظر می‌گیرد. یک دیدگاه جامع از عملکرد سازمان هر دو بعد مالی (سود، رشد) و غیرمالی (کارایی، خلاقیت، رضایت مشتری) را در نظر می‌گیرد (لوپز و مرنو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۵۰۴). عملکرد، شاخصی است که چگونگی دستیابی به اهداف سازمانی و یا اجتماعی یا فرا رفتن از آنها و انجام مسئولیت‌هایی که سازمان بر عهده دارد (یو و راماناتان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵: ۶۳۹۰).

به اعتقاد شرمهرون و همکاران (۲۰۰۲) عملکرد به کیفیت و مقدار موفقیت‌های کار فردی یا گروهی اشاره دارد (هو، ۲۰۰۸: ۱۲۳۴). آرمسترانگ (۲۰۰۶) عملکرد را یک استراتژی می‌داند که مبتنی بر تجزیه و تحلیل عوامل اساسی موفقیت و سطوح عملکرد حاصله بر پایه آن عوامل است. برنادین و همکارانش (۱۹۹۵)، معتقدند که عملکرد باید به عنوان نتایج کار تعریف شود، چون نتایج قوی ترین رابطه را با اهداف استراتژیک سازمان، رضایت مشتری و نقش‌های اقتصادی، دارد (نیلی و همکاران، ۲۰۰۳). مولین (۲۰۰۲)، عملکرد را فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته و ارزیابی عملکرد را، ارزشیابی چگونگی مدیریت سازمان‌ها و ارزش آفرینی آن‌ها برای مشتریان و دیگر ذی‌نفعان را تعریف می‌کند. پرت (۲۰۰۵) تأکید می‌کند، تعریف مولین از غنای بیشتری برخوردار است. پرت واژه ارزشیابی هم کیفیت وهم کمیت را پوشش می‌دهد (مولین، ۲۰۰۲).

کمپبل (۲۰۱۰) معتقد است که عملکرد، رفتار است و باید از نتایج متمایز شود، زیرا عوامل سیستمی می‌توانند نتایج را منحرف کنند. در صورتی که عملکرد به گونه‌ای تعریف شود که هم رفتار و هم نتایج را در بر گیرد، دیدگاه جامع تری حاصل می‌گردد؛ بنابراین، عملکرد سازمانی را می‌توان شاخصی برای اندازه‌گیری میزان دستیابی خوب و مؤثر یک اقدام به اهداف تعیین شده تعریف کرد که می‌تواند به وسیله کارایی و اثربخشی سازمان در دستیابی به اهداف، برآورد شود. عملکرد سازمانی، تابع عملکرد منابع انسانی و تعامل آن‌ها با منابع و امکانات و تکنولوژی موجود در سازمان می‌باشد (هو، ۲۰۰۸: ۱۲۳۴)؛ بنابراین، رهبران نیاز دارند بدانند ذی‌نفعان کلیدی سازمان آن‌ها را چگونه ادراک می‌کنند و تصریح این امر در تعریف عملکرد، سازمان‌ها را به سنجش ادراک ذی‌نفعان ترغیب می‌کند (نیلی، ۲۰۰۱: ۶).

## ۲-۳. سرمایه انسانی

سرمایه انسانی، به زبان ساده به هر چیزی غیر از سرمایه‌ی فیزیکی از قبیل اموال، تجهیزات و سرمایه‌ی مالی گفته می‌شود. سرمایه انسانی در یک تعریف فراگیر، شامل منابع انسانی و روابط انسانی است. منابع انسانی دربردارنده مهارت‌های مربوط به شغل و تجربه اعضاست. شاخص‌های بالقوه منابع انسانی شامل سطح مهارت‌های مربوط، تجربه و تحصیلات کارکنان است. کارکنان بااستعداد و برخوردار از دانش و مهارت منحصربه‌فرد، به عنوان دارایی ارزشمند و منبع مزیت رقابتی، تلقی می‌شوند. (فرهادی محلی و شرافتی، ۱۳۹۸: ۳۵). از لحاظ مفهومی سرمایه انسانی دربردارنده هرگونه یادگیری آگاهانه ارزش آفرین است که منجر به شکوفایی اندیشه و عقل فرد می‌شود (نادری و همکاران ۱۳۹۴: ۲). سرمایه انسانی نقش برجسته‌ای در دنیای اقتصاد امروز ایفا می‌کند و موضوع پژوهش‌های زیادی در این عرصه می‌باشد (کنستانتینا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹، ۳۷۵). این سرمایه در مطالعات متعدد به عنوان یک عامل مهم و حیاتی برای عملکرد سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد (کولومبو و گرلیلی ۲۰۰۵). برخی اندیشمندان نیز آن را به دانش، مهارت‌ها، قابلیت‌ها، تعهد، دانش ضمنی، ایده‌ها و سلامت کارکنان نسبت می‌دهند (اسنل و بوهلاندر، ۲۰۰۷). برخی دیگر معتقدند، سرمایه انسانی به میزان شایستگی‌ها و قابلیت‌های کارکنان اشاره دارد و منبع استراتژیک اصلی برای مزیت رقابتی پایدار در محیط به سرعت پویا و متغیر امروزی است (بانتیس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۷۸۹؛ من جیستا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۸۱۲). بنابراین، با توجه به اینکه محصولات و خدمات یک سازمان، همیشه به وسیله منابع انسانی آن فراهم می‌شوند، واضح است که توانایی سازمان برای تولید محصولات جدید با کارایی عملیاتی و مدیریتی بالاتر یا سطح بهره‌وری و کیفیت بالاتر، ارتباط نزدیکی با سرمایه انسانی دارد (کابلو مدینا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱: ۸۰۷). بدین سان، امروزه موفقیت سازمان‌ها را نمی‌توان فقط در انباشت ثروت مادی و تجهیز به آخرین امکانات و فناوری‌ها ارزیابی کرد، زیرا سرمایه مالی، فیزیکی و انسانی بدون سرمایه اجتماعی فاقد کارایی مؤثر است. سرمایه اجتماعی عنصری کلیدی برای توسعه رفتار، ارتقاء دسترسی به منابع، بازارها و فناوری است (رودریگو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸: ۱۹۵).

## ۲-۴. سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی مبنایی است برای توضیح و توصیف ارتباطات میان افراد و سازمان‌ها و می‌توان آن را حاصل پدیده‌های اعتماد متقابل، تعامل اجتماعی متقابل، گروه‌های اجتماعی، احساس هویت جمعی

1. Constantina et al
2. Bontis et al
3. Mengistae
4. Cabello-Medina et al
5. Rodrigo et al



و گروهی، احساس وجود تصویری مشترک از آینده و کار گروهی در یک سیستم اجتماعی دانست (اسماعیلی و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۳). امروزه سرمایه اجتماعی، نقشی بسیار مهم تر از سرمایه فیزیکی و انسانی در سازمان و جوامع ایفا می کند و شبکه روابط جمعی و گروهی، انسجام بخش میان انسان و سازمان هاست. در غیاب سرمایه اجتماعی، سایر سرمایه ها اثربخشی خود را از دست می دهند و بدون سرمایه اجتماعی، پیمودن راه های توسعه و تکامل فرهنگی و اقتصادی، ناهموار و دشوار می شود (پوتنام<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

سرمایه اجتماعی نیز به عنوان مجموع منابع بالقوه تعبیه شده و در دسترس تعریف می شود که از طریق روابط شبکه ای توسط فرد یا اجتماع حاصل می شود؛ بنابراین سرمایه اجتماعی شامل دارایی هایی است که ممکن است از طریق شبکه ها بسیج شوند (لانگ و رمیرز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷: ۵۱). سرمایه اجتماعی مجموعه ای از شبکه ها، هنجارها و ارزش ها هستند که همکاری درون گروهی و بین گروهی را برای رسیدن به اهداف مشترک تسهیل می کند. سرمایه اجتماعی مجموعه ای از منابع و ذخایر ارزشمندی است که به طور ذاتی در روابط اجتماعی گروه ها وجود دارد و عمدتاً شامل صداقت، حس تفاهم، سلامت نفس، همدردی، دوستی، دلسوزی و همبستگی است (محسن بیگی و ملامحمدی، ۱۳۹۹: ۱۷۵).

بنابراین، در عصر حاضر پیچیدگی و پویایی های روزافزون منجر به تغییر نگرش سازمان ها به نیروی انسانی شده است. در این شرایط از کارکنان علاوه بر سرمایه و ابزار موفقیت، به عنوان شریک گردانندگان اصلی جریان کار در سازمان نامبرده می شود که عامل مهمی در خلق ارزش و کسب مزیت رقابتی است. در این بین اهمیت تحول و پیشرفت سازمان ها و توسعه روزافزون پدیده های اجتماعی به همراه تلاش برای بهبود مستمر روابط اجتماعی و تقویت انسجام اجتماعی در محیط کار اقدامات مؤثر منابع انسانی را ضروری ساخته است (استرومگرن و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۱۶). در حال حاضر تقویت روحیه کار گروهی و ایجاد ارتباط مؤثر در محیط کار یکی از دغدغه های اصلی مدیران است که این امر منوط به توسعه سرمایه اجتماعی است (رید، ۲۰۱۴: ۹۹۷).

## ۵-۲. پیشینه پژوهش

ایده و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر شیوه هایی انگیزش رهبری و هوش رهبری بر عملکرد سازمانی در شرکت های تولیدی نروژ» که با معادلات ساختاری در نمونه ۳۵۲ نفری بررسی شد، به این نتیجه رسیدند که شیوه های انگیزش رهبری بر عملکرد سازمان به طور کلی تأثیر معنی دار و مثبت دارد، اما بر عملکرد مالی تأثیر اندکی داشته است. از طرفی هوش رهبری در این رابطه نقش میانجی داشته است.

1. Putnam  
2. Lang and Ramirez

اسوانسون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر شایستگی های رهبر بر اشتراک گذاری دانش و عملکرد شغلی: نظریه سرمایه اجتماعی در کره جنوبی» به این نتیجه دست یافتند که شایستگی های رهبر برای ارتقاء اشتراک دانش و بهبود عملکرد شغلی کارکنان بسیار مهم هستند. مشاهده شده است که اشتراک گذاری دانش و عملکرد شغلی کارکنان تأثیری مستقیم بر وفاداری کارکنان دارد. کارکنان شایسته و دارای عملکرد خوب می توانند یک دارایی محسوب شوند و رهبران نقشی اساسی در تأثیر گذاری بر عملکرد کارکنان و موفقیت سازمان دارند.

روپنل و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی نظری در کشور کانادا تحت عنوان «توسعه رهبری: سه برنامه که با گذشت زمان یادگیری را به حداکثر می رسانند»، به این نتیجه رسیدند که شرکت در برنامه های مختلف توسعه از جمله آموزش رسمی، مربیگری، یادگیری عملی به مدیران کمک می کند تا رهبران بهتری شوند و بتوانند بر عملکرد سازمانی تأثیر بگذارند.

سابرامونی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در تحقیقی تحت عنوان «تأثیر اقدامات توسعه رهبری بر عملکرد سازمان با میانجیگری سرمایه انسانی و اجتماعی» بر روی ۲۲۳ شرکت اقتصادی کشور هندوستان، به بررسی اقدامات توسعه رهبری از جمله مهارت، توانایی و دانش رهبر بر عملکرد سرمایه انسانی پرداختند که نتایج حاصل نشان داد اقدامات توسعه رهبری ارتباط مثبت و معنی داری با سرمایه انسانی دارد؛ درحالی که این ارتباط با عملکرد منابع انسانی غیرمستقیم است.

یانگ جون<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان «نقش میانجی سرمایه اجتماعی رابطه نقش رهبری توسعه گرا بین مدیران بخش سلامت با توانمندسازی پرستاران در بخش سلامت عمومی در کشور کره جنوبی» به انجام رساندند. داده های این پژوهش با ابزار پرسش نامه و آمار توصیفی و معادلات ساختاری تحلیل و این نتیجه حاصل شد که سرمایه اجتماعی نقش میانجی در این رابطه داشته است. از طرفی، رهبری توسعه گرا منجر به بهبود و ارتقاء توانمندسازی شده است.

چان و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) پژوهشی تحت عنوان «مطالعه چندمرحله ای از رهبری تحول گرا بر روابط اجتماعی و عملکرد بر روی ۲۳ شرکت در کره جنوبی» انجام دادند که نتایج نشان داد رهبری تحول گرا با تمرکز گروه با عملکرد تیم از طریق تبادل اعضای تیم رابطه مثبت دارد؛ درحالی که رهبری تحول گرا با تمرکز فردی به طور مثبت با اعضای تیم در نقش و عملکرد از طریق تبادل رهبر مرتبط است.

1. Swanson et al
2. Roupnel et al
3. Subramony et al
4. Young Jun
5. Chun et al

رابرت و گاردی<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، در پژوهشی تحت عنوان «شکست یک صنعت و فرصت برای مشاوره با روان شناسان» به این نتیجه رسید که آموزش و توسعه رهبری، کسب و کار بزرگ و در حال گسترش است، در ایالات متحده به تنهایی در طی ۱۵ سال گذشته آموزش توسعه رهبری دوبرابر شده و به صنعتی ۱۴ میلیارد دلاری تبدیل شده است.

گارسیا مورالز و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی به بررسی اثرات سبک رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمان با تجزیه تحلیل نمونه‌ای از ۱۶۸ شرکت اسپانیایی پرداختند که نتایج این تحقیق نشان داد رهبری تحول‌گرا به طور مثبت از طریق یادگیری سازمانی و نوآوری بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد؛ یادگیری سازمانی به طور مثبت هم به صورت مستقیم و هم غیرمستقیم از طریق نوآوری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد؛ نوآوری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد.

رعدی افسوران و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان «آموزش و بهبود شایستگی‌های رهبری با روش کانون ارزیابی توسعه رهبری: مطالعه تجربی شایستگی‌های تحول‌گرای، تیم‌سازی و تفکر استراتژیک در مدیران یک شرکت» به انجام رساندند. روش پژوهش، روش آزمایشی با نمونه‌گیری تصادفی از ۱۰ نفر از مدیران بود. داده‌های حاصله با آزمون‌های تی تک نمونه‌ای و تی زوجی با روش آماری ناپارامتریک بوت‌استرپ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد از نظر مشارکت‌کنندگان و ارزیابان به طور معناداری معتبر بوده است. در حیطه عاطفی در بهبود شایستگی رهبری تیم‌سازی مشارکت‌کنندگان و در حیطه شناختی در بهبود شایستگی رهبری تحول‌گرای آنان تأثیر معناداری داشته است.

درودی و زرین‌آبادی (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر شیوه‌های توسعه رهبری بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی سرمایه انسانی در شرکت برق منطقه‌ای زنجان» انجام دادند. این پژوهش کاربردی و توصیفی-تحلیلی به شیوه پیمایشی با رویکرد علی انجام پذیرفت. نتایج پژوهش با استفاده از تکنیک تحلیل مسیر نشان می‌دهند که اقدامات شیوه‌های توسعه رهبری (تمایز و انسجام) بر سرمایه‌های انسانی سازمان تأثیر معناداری می‌گذارد. شیوه‌های توسعه تمایز نسبت به شیوه‌های توسعه رهبری انسجام عامل تعیین‌کننده قوی‌تری بر سرمایه انسانی بودند و اقدامات شیوه‌های توسعه رهبری (تمایز و انسجام) بر سرمایه‌های اجتماعی سازمان تأثیر معناداری داشته است و نهایتاً سرمایه اجتماعی، تأثیرگذاری توسعه رهبری (تمایز و انسجام) را بر عملکرد سازمانی میانجیگری کرد.

بیدار و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی تأثیر سبک رهبری بر عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا)» به بررسی اقدامات رهبری بر عملکرد کارکنان

1. Robert & Gordy  
2. García-Morales

و مدیران پرداخته است که نتایج نشان می‌دهد سبک رهبری بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

عبدالهی و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی تحت عنوان «کاوش زمینه‌های فرهنگی توسعه رهبری توزیع‌شده در مدارس ابتدایی شهر تهران: یک مطالعه کیفی» انجام دادند. این پژوهش روش کیفی با رویکرد نظریه‌برخاسته از داده‌ها بود. جامعه مورد مطالعه همه کارکنان مدارس ابتدایی شهر تهران و روش گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختارمند بود. داده‌ها به روش کدگذاری باز، محوری و گزینشی تحلیل شدند. در مرحله کدگذاری محوری ۱۹ مقوله اصلی استخراج و مدل زمینه‌های فرهنگی مدارس ابتدایی شهر تهران طراحی شد. در پایان با توجه به تحلیل زمینه‌های فرهنگی شرایط پیاده‌سازی توسعه رهبری توزیع‌شده در مدارس ابتدایی مورد بررسی قرار گرفت.

غیائی ندوشن و امین‌الرایا (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی تأثیر ابعاد سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی بر روی عملکرد منابع انسانی پرداختند که نتایج این پژوهش نشان داد تمام فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. تأثیر تمام ابعاد سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی بر عملکرد منابع انسانی در قالب مدل مفهومی پژوهش مورد آزمون قرار گرفت که تأثیر سرمایه انسانی و دو بعد رابطه‌ای و ساختاری از سه بعد سرمایه اجتماعی بر عملکرد منابع انسانی مورد تأیید قرار گرفت.

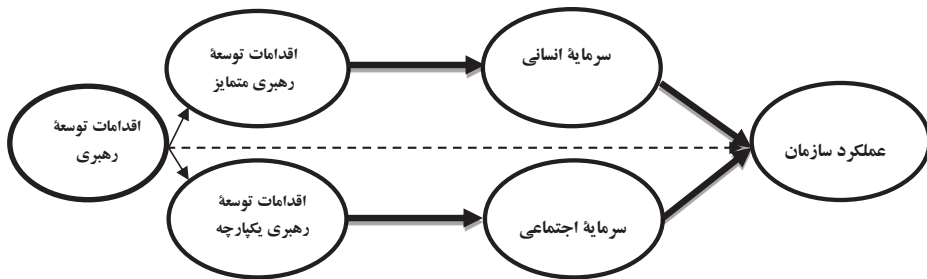
یعقوبی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر عملکرد سازمانی با میانجیگری یادگیری و نوآوری سازمانی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد سبک رهبری تحولی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی از طریق یادگیری و نوآوری دارد؛ یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی بر نوآوری و عملکرد سازمانی دارد؛ نوآوری سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد، ولی رابطه میان سبک رهبری تبادلی با یادگیری، نوآوری و عملکرد سازمانی تأیید نشد.

تسلیمی (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان «تدوین الگوی توسعه رهبری در دانشگاه‌های کشور در راستای تعدیل بیگانگی شغلی (مورد مطالعه: دانشگاه پیام‌نور)» انجام دادند. این پژوهش پیرامون تعدیل بیگانگی شغلی کارکنان دانشگاه پیام‌نور با بهره‌گیری از مؤلفه‌های رهبری توسعه‌آفرین، فرهنگ سازمان و ساختار سازمانی انجام شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد برخلاف تئوری‌های موجود، توسعه رهبری در دانشگاه پیام‌نور بر روی بیگانگی شغلی اثر مثبت و معناداری دارد.

لذا بر اساس مبانی نظری و جمع‌بندی پیشینه تحقیق، پژوهش سابرآمونی و همکاران (۲۰۱۸)، با عنایت به نوآوری و رویکرد جدید، مبنای مناسبی برای الگوبرداری تشخیص داده شد. بر این اساس، فرضیه‌ها تدوین و مدل مفهومی (مطابق شکل ۱) ترسیم و پیشنهاد گردید.

## ۶-۲. فرضیه های تحقیق

- H1: اقدامات توسعه رهبری متمایز بر سرمایه انسانی تأثیر معنی داری دارد.
- H2: اقدامات توسعه رهبری یکپارچه بر سرمایه اجتماعی تأثیر معنی داری دارد.
- H3: اقدامات توسعه رهبری یکپارچه بر سرمایه انسانی تأثیر معنی داری دارد.
- H4: اقدامات توسعه رهبری متمایز بر سرمایه اجتماعی تأثیر معنی داری دارد.
- H5: سرمایه اجتماعی بر عملکرد سازمان تأثیر معنی داری دارد.
- H6: سرمایه انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر معنی داری دارد.
- H7: سرمایه انسانی در ارتباط بین اقدامات توسعه رهبری متمایز و عملکرد سازمان نقش میانجی دارد.
- H8: سرمایه اجتماعی در ارتباط بین اقدامات توسعه رهبری یکپارچه و عملکرد سازمانی نقش میانجی دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (اقتباس از سابرامونی و همکاران، ۲۰۱۸)

## ۳. روش تحقیق

این پژوهش به لحاظ هدف از نوع کاربردی و به لحاظ جمع آوری داده‌ها از نوع توصیفی همبستگی است. روش گردآوری داده‌ها به صورت مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی بوده است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان سازمان تأمین اجتماعی (استان گلستان) در سال ۱۳۹۸ به تعداد ۷۰۰ نفر بود. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده و در دسترس که از طریق جدول کرجسی و مورگان ۲۴۸ نفر تعیین گردید. ابزار گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه استاندارد سرمایه انسانی کامینگز و برومیلی<sup>۱</sup>

(۲۰۰۶) اقدامات توسعه رهبری و عملکرد سازمانی ساربرامونی و همکاران (۲۰۱۸) و نیز پرسش نامه سرمایه اجتماعی مالیتیک (۲۰۱۵) با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (از خیلی کم تا خیلی زیاد) بوده است. با توجه به استاندارد بودن پرسش نامه‌ها برای روایی از نظر خبرگان (روایی صوری) و برای پایایی از ضریب آلفای کرونباخ (جدول ۱) استفاده شد که مقدار آن قابل قبول (بالای ۰/۷) بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آزمون فرضیه‌ها از آمار استنباطی استفاده شد. ابتدا با استفاده از آزمون کلموگروف اسمیرنوف و نرم افزار SPSS۲۲، توزیع نرمال داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت که پس از آگاهی از نرمال بودن داده‌ها از آمار پارامتریک بهره گرفته شد. جهت آزمون فرضیه‌ها از روش مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) و با توجه به تعداد نمونه از نرم افزار LISREL استفاده گردید.

جدول ۱. ضرایب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

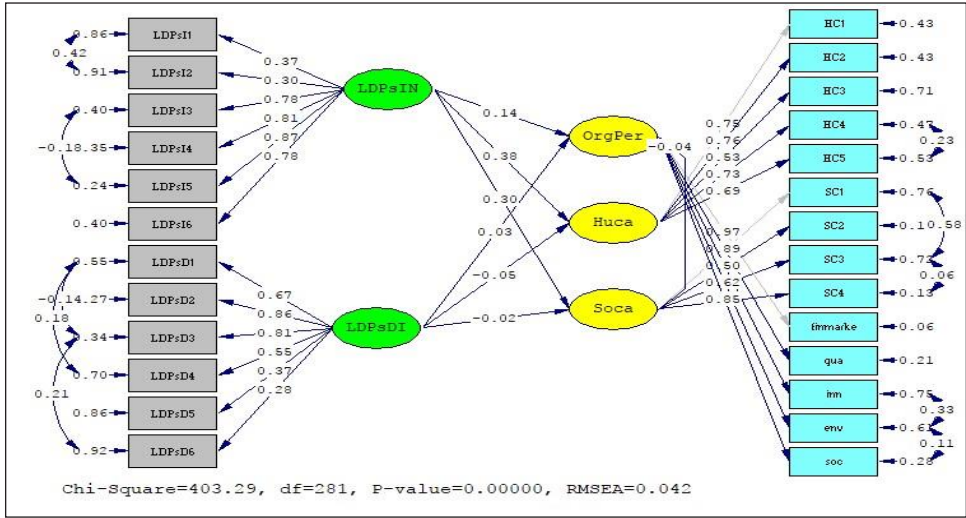
متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
LDPsDiff اقدامات رهبری متمایز	۰/۷۶
LDPsINT اقدامات رهبری یکپارچه	۰/۸۱۶
Soca سرمایه اجتماعی	۰/۸۶۲
Huca سرمایه انسانی	۰/۸۳۵
OrgPer عملکرد سازمان	۰/۹۳۴

#### ۴. یافته‌ها

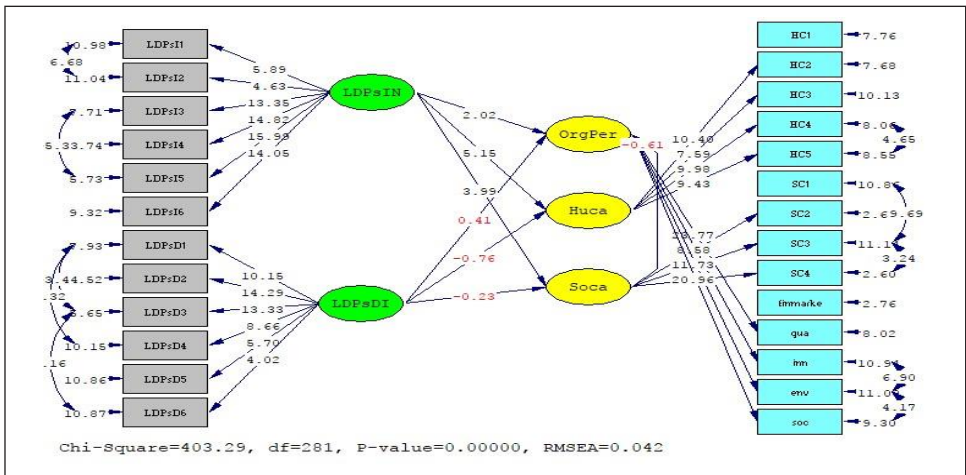
بر اساس آمار توصیفی، از مجموع ۲۴۸ نفر نمونه تحت بررسی ۱۱۶ نفر (۴۶٫۸ درصد) از نمونه‌ها مرد و ۱۳۲ نفر (۵۳٫۲ درصد) زن بودند که ۱۴ نفر (۵٫۶ درصد) از آنها کمتر از ۲۵ سال، ۵۱ نفر (۲۰٫۶ درصد) بین ۲۵ الی ۳۲ سال، ۸۱ نفر (۳۲٫۷ درصد) بین ۳۲ تا ۴۰ سال، ۵۹ نفر بین ۴۰ تا ۴۸ سال (۲۳٫۸ درصد) و ۴۳ نفر (۱۷٫۳ درصد) بالاتر از ۴۸ سال سن داشتند. از نظر مدرک تحصیلی، ۲۶ نفر (۱۰٫۵ درصد) فوق دیپلم، ۱۱۳ نفر (۴۵٫۶ درصد) کارشناسی، ۶۷ نفر (۲۷ درصد) کارشناسی ارشد و ۴۲ نفر (۱۶٫۹ درصد) دکتری می‌باشند. همچنین، ۳۲ نفر (۱۲٫۹ درصد) از کارکنان کمتر از ۵ سال، ۵۸ نفر (۲۳٫۴ درصد) بین ۶ الی ۱۰ سال، ۸۶ نفر (۳۴٫۷ درصد) بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۷۲ نفر (۲۹ درصد) بالاتر از ۱۶ سال سابقه خدمت داشته‌اند.

در بخش آمار استنباطی، جهت بررسی برازش مدل، از برازش مدل اندازه گیری، برازش مدل ساختاری و برازش کلی استفاده شد. نتایج خروجی نرم افزار لیزرل جهت آزمون مدل کلی تحقیق به صورت شکل ۱ و ۲ بوده است. حالت ضرایب استاندارد شده مسیر:

شکل ۲. آزمون مدل در حالت ضرایب استاندارد مسیر (بارهای عاملی)



شکل ۳. آزمون مدل در حالت اعداد معناداری



با توجه به شکل های ۱ و ۲ و خروجی مدل، نتایج فرضیات به صورت جدول ۲ است:

جدول ۲. نتایج آزمون فرضیه‌ها

فرضیه	ضریب استاندارد	عدد معناداری	نتیجه
H1 اول	-۰/۷۶	-۰/۵	رد
H2 دوم	۰/۳	۳/۹۹	تأیید
H3 سوم	۰/۳۸	۵/۱۵	تأیید
H4 چهارم	-۰/۰۲	-۰/۲۳	رد
H5 پنجم	-۰/۰۴	-۰/۶۱	رد
H6 ششم	۰/۱۲	۳/۰۱	تأیید
H7 هفتم	۰	۰/۲۱	رد
H8 هشتم	-۰/۰۱	-۰/۶۱	رد

جدول ۲. آزمون های نیکویی برازش مدل نهایی

مقدار شاخص	برازش	شاخص
۰,۹۲	خیلی خوب	Normed Fit Index (NFI)
۰,۹۶	خیلی خوب	Non-Normed Fit Index (NNFI)
۰,۹۷	خیلی خوب	Comparative Fit Index (CFI)
۰,۹۷	خیلی خوب	Incremental Fit Index (IFI)
۰,۹۴	خیلی خوب	Standardized RMR
۰,۸۹	ضعیف	Goodness of Fit Index (GFI)
۰,۸۶	ضعیف	Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)
۰,۰۴۲	خوب	RMSEA
۱,۴۳	مورد قبول	$X^2/df$ (مقادیر بین ۱ تا ۳)

**فرضیه اول:** اقدامات توسعه رهبری متمایز بر سرمایه انسانی تأثیر معناداری دارد؛ با توجه به نتایج به دست آمده از معادلات ساختاری مقدار بار عاملی  $-۰/۷۶$  و مقدار معناداری  $-۰/۵$  این فرضیه رد شد. یعنی اقدامات توسعه رهبری متمایز بر سرمایه انسانی تأثیر معنادار و مثبت نداشته، بلکه تأثیر منفی و معکوس داشته است.

**فرضیه دوم:** اقدامات توسعه رهبری یکپارچه بر سرمایه اجتماعی تأثیر معناداری دارد؛ با توجه به



نتایج به دست آمده از معادلات ساختاری مقدار بار عاملی  $0/3$  و عدد معناداری  $3/99$  این فرضیه تأیید می شود. یعنی اقدامات توسعه رهبری یکپارچه بر سرمایه اجتماعی تأثیر معنادار و مثبت داشته است. فرضیه سوم: اقدامات توسعه رهبری یکپارچه بر سرمایه انسانی تأثیر معناداری دارد؛ با توجه به نتایج به دست آمده از معادلات ساختاری مقدار بار عاملی  $0/38$  و مقدار عدد معناداری  $5/15$  این فرضیه تأیید می شود. یعنی اقدامات توسعه رهبری یکپارچه بر سرمایه انسانی در بیمه تأمین اجتماعی تأثیر معنادار و مثبتی داشته است.

فرضیه چهارم: اقدامات توسعه رهبری متمایز بر سرمایه اجتماعی تأثیر معناداری دارد؛ با توجه به مقدار معادلات ساختاری بار عاملی  $0/02$  و مقدار عدد معناداری  $0/23$  این فرضیه رد می شود. یعنی اقدامات توسعه رهبری متمایز بر سرمایه اجتماعی تأثیر معناداری و مثبت ندارد، بلکه تأثیر منفی و معکوس داشته است.

فرضیه پنجم: سرمایه اجتماعی بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری دارد؛ مقدار بار عاملی به دست آمده از معادلات ساختاری برای این فرضیه برابر با  $0/04$  و مقدار عدد معناداری برابر با  $0/61$  است که در نتیجه فرضیه رد می شود. یعنی سرمایه اجتماعی بر عملکرد سازمان تأثیر منفی و معکوس داشته است.

فرضیه ششم: سرمایه انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر معنی داری دارد؛ مقدار بار عاملی به دست آمده از معادلات ساختاری برای این فرضیه برابر با  $0/12$  و مقدار عدد معناداری برابر با  $3/01$  است که در نتیجه فرضیه تأیید شد. یعنی سرمایه انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیری معنی دار و مثبت داشته، اما این تأثیر نسبتاً ضعیف بوده است.

فرضیه هفتم: سرمایه اجتماعی در ارتباط بین اقدامات توسعه رهبری متمایز و عملکرد شرکت نقش میانجی دارد؛ مقدار بار عاملی به دست آمده برای این فرضیه برابر صفر ( $0$ ) و مقدار عدد معناداری  $0/21$  است که در نتیجه فرضیه تأیید نمی شود. در واقع، سرمایه اجتماعی در این رابطه نقش میانجی نداشته است.

فرضیه هشتم: سرمایه انسانی در ارتباط بین اقدامات توسعه رهبری یکپارچه و عملکرد شرکت نقش میانجی دارد، مقدار بار عاملی به دست آمده برابر با  $0/01$  و مقدار عدد معناداری برابر با  $0/61$  ماست که در نتیجه فرضیه تأیید نمی شود. در واقع، سرمایه انسانی در این رابطه نقش میانجی نداشته است.

## ۵. بحث و نتیجه گیری

هدف این مطالعه بررسی تأثیر اقدامات توسعه رهبری بر عملکرد سازمان با میانجیگری سرمایه انسانی و اجتماعی در سازمان تأمین اجتماعی با مطالعه موردی استان گلستان بوده است. نتایج این بررسی نشان داد اقدامات توسعه رهبری متمایز (بعد فردی) بر سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی تأثیر معناداری نداشته است. نتایج این پژوهش با یافته‌های ایده و همکاران (۲۰۲۰)، روپنل و همکاران (۲۰۱۹) و سابرآمونی و همکاران (۲۰۱۸)، غیائی و همکاران (۱۳۹۵) و یعقوبی (۱۳۹۴) هم سو نبود؛ زیرا سابرآمونی و همکاران (۲۰۱۸) بیان کردند که اقدامات توسعه متمایز اثر مثبت بر سرمایه انسانی دارد و همچنین، میزان این تأثیر در سرمایه انسانی بیشتر از سرمایه اجتماعی است. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت سازمان تأمین اجتماعی نیازمند توجه جدی به اقدامات رهبری متمایز و سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی و ارتباط بین آنها است که این اهم شناخت صحیح از الگوی توسعه رهبری در بعد فردی و تأثیر متقابل آن بر روی دارایی‌های نامشهود سازمان نظیر سرمایه انسانی و اجتماعی را می‌طلبد. لذا رهبران در سازمان تأمین اجتماعی می‌بایست در بعد فردی، سطح مهارت و توانایی‌های خود را بالا ببرند تا بهتر بتوانند بر روی سرمایه‌های ناملموس سازمان نفوذ و آنها را هدایت کنند.

همچنین نتایج این بررسی، وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین اقدامات توسعه رهبری یکپارچه بر سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی را تأیید کرده است. نتیجه این بررسی با نتایج پژوهش‌های اسوانسون و همکاران (۲۰۲۰)، روپنل و همکاران (۲۰۱۹)، سابرآمونی و همکاران (۲۰۱۸) و غیائی و امین (۱۳۹۵) همسو بوده است، در حمایت از این نتیجه سابرآمونی و همکاران (۲۰۱۸)، بیان می‌کند دارایی‌های نامشهود از اجزای مهم سازمان هستند و تمرکز بر اقدامات توسعه رهبری یکپارچه باعث تقویت سرمایه اجتماعی می‌شود. روپنل و همکاران (۲۰۱۹) نیز بیان می‌کنند سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی مکمل یکدیگرند و اثر هم‌افزایی دارند. در واقع به‌واسطه نقش سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی اقدامات یکپارچه رهبری توسعه پیدا می‌کند. بر این اساس برای تبیین بهتر، می‌توان گفت رهبران سازمان تأمین اجتماعی باید اقداماتی نظیر تعامل، جو مشترک، سیستم یادگیری سازمانی و مدیریت تعارض را برای انجام کارهای گروهی به‌عنوان ابزاری به‌منظور نزدیکی و ارتباط هرچه بیشتر کارکنان با یکدیگر، زمینه را برای شناخت هر چه بیشتر مهارت‌ها و توانایی کارکنان فراهم نمایند تا کارکنان بتوانند تخصص و مهارت نزد خود را به دیگر کارکنان منتقل و تسهیم دانش کنند و نیز از طریق مشارکت، منتج به یک نتیجه مشترک و خاص که همان هدف‌های سازمان است، نائل شوند. همچنین، رهبران می‌توانند کارکنان را تحت آموزش‌های متناسب با شغل و روش‌های مربیگری جهت تربیت افراد با قابلیت‌های بالا و کارآمد قرار داده و نظام جانشین‌پروری را توسعه دهند.

همچنین، نتایج این بررسی وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین سرمایه اجتماعی و عملکرد سازمان

را تأیید نکرده است که با نتایج پژوهش‌های سابرامونی و همکاران (۲۰۱۸) همسو بوده است. در حمایت از این نتیجه روپنل و همکاران (۲۰۱۹) بیان می‌کنند برخلاف سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی به راحتی به سوی اهداف اقتصادی تجهیز نمی‌شود چون توسعه مهارت‌های بین فردی (ارتباطی) به زمان و تلاش نیاز دارد. لذا با مشارکت و تحقق بخشیدن به روابط از طریق اقدامات رهنری یکپارچه، رهبران می‌توانند مهارت خوب کارکردن با کارکنان را به دست آورند و به سازمان در شرایط چالش برانگیز که نیاز به هماهنگی بیشتری دارد کمک کنند و رهبران این مهارت (مربوط به شبکه‌سازی و ایجاد روابط) را می‌توانند از طریق عمل یادگیری یا چرخش شغلی توسعه دهند. نتایج این فرضیه با پژوهش‌های غیائی و همکاران (۱۳۹۵)، یانگ جون و همکاران (۲۰۱۷) و چان و همکاران (۲۰۱۶) همسو نبود. لذا این گونه می‌توان تبیین کرد که در خصوص نتایج حاصل از این فرضیه دو گروه یافته‌های تجربی و پیشینه تحقیقاتی دستگیر شد. گروه اول (سابرامونی و همکاران، ۲۰۱۸؛ روپنل و همکاران، ۲۰۱۹) وجود رابطه مستقیم و معنی‌دار بین سرمایه اجتماعی و عملکرد سازمان را رد و گروه دوم (غیائی و همکاران، ۱۳۹۵؛ یانگ جون و همکاران، ۲۰۱۷؛ چان و همکاران، ۲۰۱۶) این رابطه را تأیید نمودند که نتایج این تحقیق همسو با دستاوردهای تجربی گروه اول بود. بنابراین به رهبران و سیاست‌گذاران سازمان تأمین اجتماعی پیشنهاد می‌شود که جریان اطلاعات و ارتباطات بین کارکنان را پویا و شبکه‌ای سازماندهی کنند تا از این طریق اعضای سازمان به یکدیگر مرتبط شوند و همکاری و همیاری میان کارکنان افزایش یابد که این امر رویکردی در جهت تقویت سرمایه اجتماعی در سازمان بوده و منجر به موفقیت و ارتقاء عملکرد سازمان می‌شود.

در ادامه این مطالعه، وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین سرمایه انسانی و عملکرد سازمان مورد تأیید قرار گرفت که نتایج این فرضیه با پژوهش‌های غیائی (۱۳۹۵)، روپنل و همکاران (۲۰۱۹)، سابرامونی و همکاران (۲۰۱۸)، گارسیا مورالز و همکاران (۲۰۱۵) و ازلان و همکاران (۲۰۰۹) همسو بود. در حمایت از این نتیجه ازلان (۲۰۰۹) بیان می‌کند اقدامات مدیریت منابع انسانی از جمله آموزش و فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمانی تأثیر مستقیم دارند. برای تبیین بهتر می‌توان از نتایج تحقیقات لیایو و همکاران (۲۰۱۰)، بهره گرفت، آنها نیز مشاهده کردند که فرایند مدیریت دانش سرمایه‌های انسانی از طریق قابلیت خلق دانش، تسهیم دانش و به کارگیری دانش باعث نوآوری می‌شود و نوآوری هم می‌تواند عاملی باشد که بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد. لذا سرمایه انسانی به خاطر دانش خود هم به صورت مستقیم هم به واسطه بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معنی‌دار خواهد گذاشت. از طرفی، روپنل و همکاران (۲۰۱۹)، بیان می‌کند اگر رهبران یاد بگیرند از طریق مربیگری و بازخورد ۳۶۰ درجه از نقاط قوت و ضعف شخصی خود آگاه شوند، می‌توانند از این مهارت در ایجاد انگیزه کارکنان در جهت پیشرفت و ارتقاء سرمایه انسانی استفاده کنند که ایجاد و ارتقاء انگیزه نیز در نهایت تأثیر مثبت بر عملکرد سازمان خواهد گذاشت.

از اهداف دیگر این مطالعه دستیابی به میزان تأثیر نقش میانجی سرمایه اجتماعی در ارتباط بین شیوه‌های توسعه رهبری متمایز و یکپارچه و عملکرد سازمان بود که سرمایه اجتماعی نقش میانجی را ایفا نکرده است. از این رو فرضیه هفتم و هشتم مورد تأیید قرار نگرفتند که با نتایج تحقیقات اسوانسون و همکاران (۲۰۲۰)، یانگ جون و همکاران (۲۰۱۷)، لیایو و همکاران (۲۰۱۰)، بیدار و همکاران (۱۳۹۸) و یعقوبی و همکاران (۱۳۹۴) هم‌راستا نبود، اما در حمایت از نتایج این فرضیه پژوهش، روپنل و همکاران (۲۰۱۹) بیان می‌کند اقدامات توسعه رهبری در صورتی می‌توانند بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت بگذارند که به‌صورت فرهنگ در سازمان درآیند و رهبران از طریق الگوهای توسعه رهبری می‌توانند مهارت‌های رهبری موردنیاز برای سرمایه انسانی و اجتماعی را افزایش دهند و منجر به ارتقاء عملکرد سازمانی شوند. بر این اساس مدیران و سیاست‌گذاران سازمان تأمین اجتماعی باید آگاه باشند که رفتارهای رهبری در کاهش جابه‌جایی و غیبت کارکنان و تقویت تعهد سازمانی مؤثر است. لذا طریق کارگروهی، اعتماد، انسجام در تیم و ارتباطات مؤثر می‌توانند سرمایه اجتماعی را تقویت کنند.

بر این اساس پیشنهاد گردید مدیران سازمان تأمین اجتماعی باید منابع انسانی را مورد راهبری، آموزش و حمایت قرار داده و توانایی‌های آنان را در یک فرایند منظم، رشد و توسعه دهند؛ زیرا منابع انسانی که دارای سطح توانمندی فردی بالایی هستند، احساس تعلق، تعهد، خلاقیت و انگیزه و احساس مسئولیت بیشتری می‌کنند و همین امر به ارتقاء عملکرد سازمانی منجر می‌شود. از طرفی، سرمایه انسانی و اجتماعی مکمل یکدیگرند و اثر هم‌افزایی دارند. رهبران می‌توانند با ایجاد تعامل، جو مشترک و سیستم یادگیری سازمانی در سازمان، کارکنان را برای انجام کارهای گروهی، به‌عنوان ابزاری به‌منظور نزدیکی و ارتباط هرچه بیشتر کارکنان با یکدیگر، زمینه را برای شناخت هر چه بیشتر مهارت‌ها و توانایی کارکنان فراهم نمایند تا کارکنان بتوانند تخصص، مهارت و دانش نزد خود را با دیگران تسهیم کنند و نیز از طریق مشارکت و کار تیمی بهره‌وری را افزایش دهند؛ بنابراین بهره‌گیری از الگوی توسعه رهبری در سازمان تأمین اجتماعی، مستلزم پذیرش و همراهی مدیران ارشد و ذی‌نفعان می‌باشد. لذا جهت پیاده‌سازی الگوی توسعه رهبری مدیران، ابتدا الگوی مناسب باید تدوین، موانع اجرا شناسایی و الگوی پیشنهادی ارزیابی گردد. این مهم می‌تواند با راه‌اندازی مراکز ارزیابی و توسعه رهبری برای مدیران سازمان محقق، تا اقدامات توسعه رهبری در فعالیت‌های روزمره نهادینه و بخشی از فرهنگ سازمان تأمین اجتماعی گردد.

## منابع

- اسماعیلی، محمود؛ رضا موسوی نژاد، سید هادی و ندا شاه سیاه (۱۳۹۴) «گرایش به کارآفرینی سازمان در صنعت بیمه: تأکید بر نقش سرمایه اجتماعی و فرهنگ سازمانی»، پژوهش نامه بیمه، ۳۰ (۱۲۰): ۴۳-۶۳.
- برادران، وحید و مرتضی حبشی (۱۳۹۵) «برآورد احتمال و تحلیل تداوم بیمه پردازی اختیاری در سازمان تأمین اجتماعی با رویکرد زنجیر های مارکوف مطالعه موردی: شعبه دو تأمین اجتماعی همدان»، پژوهشنامه بیمه، ۳۱ (۱): ۱۰۳-۱۲۱.
- بیدار، علیرضا، محمد رضا جعفری و یوسف محمدی مقدم (۱۳۹۸) «بررسی تأثیر سبک رهبری بر عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا)»، فصلنامه منابع انسانی ناجا، ۱۳ (۵۵): ۱۰۴-۶۳.
- تسلیمی، محمدسعید؛ عباس بازرگان، محمد موسی خانی و حسن الوداری (۱۳۹۰) «تدوین الگوی توسعه رهبری تحول آفرین در دانشگاه های کشور در راستای تعدیل بیگانگی شغلی، مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور»، فصلنامه مدیریت دولتی دانشگاه تهران، ۳ (۸): ۳۸-۱۹.
- درودی، هما و فریب زرین آبادی (۱۳۹۸) «تأثیر شیوه های توسعه رهبری بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی سرمایه انسانی در شرکت برق منطقه ای زنجان، چهارمین کنفرانس ملی در حسابداری، مدیریت و مهندسی مالی با تأکید بر پارادایم های منطقه و جهان»، تیر ۹۸، تهران.
- دهقانی سلطانی، مهدی؛ اردشیر شیری، حسین فارسی زاده، داراب طیبی، فرشته طیبی (۱۳۹۶) «بررسی تأثیر رهبری اصیل بر کسب مزیت رقابتی با تبیین نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی کارکنان»، پژوهشنامه بیمه، ۳۲ (۱۲۵): ۱۰۷-۱۲۶.
- رایبیز (۱۳۹۰) رفتار سازمان. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: نوبهار، چاپ اول.
- رعدی افسوران، نقی سیادت، هویدا سید علی، حمیدرضا عریضی و جورج ثورنتون (۱۳۹۸) «آموزش و بهبود شایستگی های رهبری با روش کانون ارزیابی توسعه رهبر: مطالعه تجربی شایستگی های تحول گرای، تیم سازی و تفکر استراتژیک»، مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز، بهار و تابستان، دوره ششم، سال ۲۶، شماره ۱، صص: ۹۷-۱۱۸.
- زاهدی پور، محمد، حسین وظیفه دوست و اصغر مشبکی (۱۳۹۷) «بررسی رابطه سبک های رهبری و پیامدهای رفتاری کارکنان با توجه به نقش میانجیگری سیاست های سازمانی (مطالعه موردی سازمان تأمین اجتماعی لرستان)»، فصلنامه تأمین اجتماعی، ۱۴ (۲): ۹-۱۲۱.
- عبداللهی، حسین؛ یونس صحرائورد نشتیفانی، عباس عباس پور، اصغر مینائی و خلیل غلامی (۱۳۹۷) کاوش زمینه های فرهنگی توسعه رهبری توزیع شده در مدارس ابتدایی شهر تهران: یک مطالعه کیفی، سایت جهاد دانشگاهی. قابل دسترسی در: [www.IDir](http://www.IDir)
- غیائی ندوشن، سعید و احسان امین الرعايا (۱۳۹۵) «بررسی تأثیر ابعاد سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی بر روی عملکرد منابع انسانی»، نشریه مطالعات مدیریت، ۲۵ (۸۰): ۱۸۳-۲۰۹.
- فرهادی محلی، علی و نرجس شرافتی (۱۳۹۸) «تأثیر خط مشی های منابع انسانی با کیفیت سرمایه انسانی با نقش تعدیلگر تغییر نسل در شرکت های خانوادگی»، فصلنامه خط مشی گذاری عمومی در مدیریت، ۳۶ (۱۰): ۳۵-۵۱.
- محسن بیگی، مطهره و مجید ملامحمدی (۱۳۹۹) «بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی با کارآفرینی درون سازمانی با تبیین نقش تعهد سازمانی در مدیریت درمان تأمین اجتماعی شهر کرمان»، فصلنامه تأمین اجتماعی، ۱۵ (۲): ۲۰۴-۱۷۵.

- نادری، ابوالقاسم، عبدالرضا امیری و طیبیه حیدری کبریتی (۱۳۹۴) «ارتباط بین سرمایه انسانی و عملکرد سازمانی: مورد پژوهی شعب شرکت بیمه آسیا»، فصلنامه پژوهش رهبری و مدیریت آموزشی، ۲(۵): ۳۰-۲۰.

- یعقوبی، نورمحمد؛ جواد شکوهی، حفصه رئیسی و فرزانه سیدی (۱۳۹۴) «بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر عملکرد سازمانی با میانجیگرهای یادگیری و نوآوری سازمانی»، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۱۴(۱): ۳۳-۵۶.

- Al-Dhaafri, H. & etal (2013) "The Effect of Total Quality Management, Enterprise Resource Planning and the Entrepreneurial Orientation on the Organizational Performance: The Mediating Role of the Organizational Excellence - A Proposed Research Framework" *International Journal of Business Administration*, 4:1,66-85.
- Avolio, B. J., Avey, J. B., & Quisenberry, D. (2010) "Estimating Return on Leadership Development", *The Leadership Quarterly*, 21:4, 633-644.
- Bontis, N, Seleim, A. and Ashour, A. (2007) "Human Capital and Organizational Performance: A Study of Egyptian Software Companies", *Management Decision*, 45:4, 789-801.
- Bolea, A. & Atwater, L. (2014) *Applied Leadership Development: From Conceptual to Personal: Nine Elements of Leadership Mastery*. Routledge.
- Cabello-Medina, C., Lopez-Cabrales, A. and Valle-Cabrera, R. (2011) "Leveraging the Innovative Performance of Human Capital through HRM and Social Capital in Spanish Firms", *International Journal of Human Resource Management*. 22: 4, 807-828.
- Chun, J. U., Cho, K., Sosik, J. (2016) "A Multilevel Study of Group Focused and Individual Focused Transformational Leadership, Social Exchange Relationships, and Performance in Teams", *Journal Organizational*, 37:3, 374-396.
- Constantina, K, Louloudi, K, Karkalakos, S. (2019) "Human Capital, Skills and Competencies: Varying Effects on Inward FDI in the EU Context". *International Business Review*, 28 , 375-390.
- Cremer, H. and Roeder, K. (2017) "Social Insurance with Competitive Insurance Markets and Risk Misperception". *Journal of Public Economics*, 146:1, 138-147.
- Cullen-Lester, K. L., Maupin, C. K., & Carter, D. R. (2017) "Incorporating Social Networks into Leadership Development: A Conceptual Model and Evaluation of Research and Practice". *The Leadership Quarterly*, 28:1, 130-152.
- Dalakoura, A. (2010) "Differentiating Leader and Leadership Development: A Collective Framework for Leadership Development". *Journal of Management Development*, 29:5 , 432-441.

- Day, D., & Dragoni, L. (2015) Leadership Development: An Outcome-oriented Review Based on Time and Levels of Analysis". *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 133–156.
- De Beer, A. (2016) Influencing Leadership Skills, Behaviour and Values: An Equine Assisted Leadership Development Course Evaluation.
- Eide, A. E., Saether, E A., & Aspelund, A. (2020) "An Investigation of Leaders' Motivation, Intellectual Leadership, and Sustainability Strategy in Relation to Norwegian Manufacturers' Performance", *Journal of Cleaner Production*, Published by Elsevier Ltd.
- Fortin, C. (2015) "Leadership authentique et authenticité: convergences et divergences et étude d'un modèle de développement". (Master, Université du Québec à Montréal, Canada).
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012) "Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation". *Journal of Business Research*, 65, 1040-1050.
- Gardner, W.L., & Schermerhorn, J.R. (2004) "Unleashing Individual Potential: Performance Gains through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership", *Organizational Dynamics*. 33, 270 –281.
- Giber, D., Lam, S. M., Goldsmith, M., & Bourke, J. (Eds.). (2009) Linkage Inc's Best Practices in Leadership Development Handbook: Case Studies, Instruments, Training ,319.
- Griffith, D. A., Yalcinkaya, G., & Calantone, R. J. (2010) "Do Marketing Capabilities Consistently Mediate Effects of Firm Intangible Capital on Performance Across Institutional Environments? ", *Journal of World Business*, 45:3, 217-227.
- Herd, A. M., Alagaraja, M., & Cumberland, D. M. (2015) "Assessing Global Leadership Competencies: The Critical Role of Assessment Centre Methodology". *Human Resource Development International*, 19:1, 27-43.
- Ho. Li-An,(2008) "What Affects Organizational Performance? The Linking Of Learning and Knowledge Management", *Industrial Management & Data Systems*,108:9,1234-1254.
- Kotlyar, I., Richardson, J., & Karakowsky, L. (2015) "Learning to Lead from Outsiders: The Value of Career Communities as a Source of External Peer Coaching". *Journal of Management Development*, 34:10, 1262-1271.
- Lang, T., & Ramírez, R. (2017) "Building New Social Capital with Scenario Planning". *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 51-65.

- Lopez-Nicolas, C. & Merono-Cerdan, A. (2011) "Strategic Knowledge Management, Innovation and Performance". *International Journal of Information Management*, 31, 502 –509.
- Mabey, C. (2013). Leadership development in organizations: Multiple discourses and diverse practice. *International Journal of Management Reviews*, 15:4, 359-380.
- Maheshwari, S. K., & Yadav, J. (2018) "Leadership Development Strategy: The Missing Links". *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 32:1, 11-14.
- Martinelli, D., & Erzikova, E. (2017) "Public Relations Leadership Development Cycle: A Cross-cultural Perspective". *Public Relations Review*, 43, 1062-1072.
- Mengistae, T. (2006) "Competition and Entrepreneurs' Human Capital in Small Business Longevity and Growth", *Journal of Development Studies*, 42: 5, 812-836.
- Moullin, M. (2002) *Delivering Excellence in Health and Social Care*, Open University Press, Buckingham.
- Nair, A., Guldiken, O., Fainshmidt, S., & Pezeshkan, A. (2015) "Innovation in India: A Review of Past Research and Future Directions", *Asia Pacific Journal of Management*, 32: 4, 925-958.
- Neely, A., Adams, C. and Crowe P. (2001) "The Performance Prism in Practice", *Measuring Business Excellence*, 6-12.
- Neely, A., Adams, C. and Kkennerley, M. M. (2002) "The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success", *Financial Times Prentice Hall*, Ch.5.
- Papalexandris, Nancy & Panayotopoulou, Leda (2004) "Examining the Link Between Human Resource Management Orientation and Firm Performance", *Personnel Review*, 33:5, 499-520.
- Parent, E. (2013) "Exploration du Processus de Developpement du Leadership Authentique en Contexte Deformation. (Master, Universite du Quebec a Montreal, Canada).
- Putnam, R. (2000) *Bowling Alone: the Collapse and Revival of American Community*, Simon and Schuster, New York.
- Read, E. A. J. J. O. A. N. (2014) Workplace Social Capital in Nursing: An Evolutionary Concept Analysis. 70:5, 997-1007.
- Robert, B, K., Gordy, C. (2013) "Leadership Development: The Failure of An Industry and the Opportunity for Consulting Psychologists". *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 65: 4, 294 –302.



- Rodrigo-Alarcón, J., García-Villaverde, P. M., Ruiz-Ortega, M. J., & Parra- Requena, G. (2018) "From Social Capital to Entrepreneurial Orientation: The Mediating Role of Dynamic Capabilities". *European Management Journal*, 36:2, 195-209.
- Roupnel, Servane., Natalie, Rinfret and Grenier, Jennifer (2019) Leadership Development: Three Programs that Maximize Learning over Time, 18: 2.
- Seidle, B., Fernandez, S., & Perry, J. L. (2016) "Do Leadership Training and Development Make a Difference in the Public Sector? A Panel Study". *Public Administration Review*, 76:4, 603-613.
- Stromgren, M., Eriksson, A., Bergman, D., & Dellve, L. (2016) "Social Capital Among Healthcare Professionals: A Prospective Study of its Importance for Job Satisfaction", *Work Engagement and Engagement in Clinical Improvements*. *Int J Nurs Stud*, 53, 116-125.
- Subramony, M., Segers, J., Chadwick, C., Shyamsunder, A. (2018) "Leadership Development Practice Bundles and Organizational Performance: The Mediating Role of Human Capital and Social Capital". *Journal of Business Research*, 83, 120-129.
- Swanson, E., Sally, K., Sae-MiLeec, G. Yang, Y. (2020) "The Effect of Leader Competencies on Knowledge Sharing and Job Performance: Social Capital Theory", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88-96.
- Tse, H. H., Huang, X., & Lam, W. (2013) "Why Does Transformational Leadership Matter for Employee Turnover? A Multi-foci Social Exchange Perspective". *The Leadership Quarterly*, 24:5, 763-776.
- Turner, J. R., & Baker, R. (2017) "Pedagogy, Leadership, and Leadership Development". *Performance Improvement*, 56:9, 5-11.
- Turner, J. R., Baker, R., Schroeder, J., Johnson, K. R., & Chung, C.-H. (2018) "Leadership Development Techniques: Mapping Leadership Development Techniques with Leadership Capacities Using a Typology of Development". *European Journal of Training and Development*, 42:9, 538-557.
- Uhlener, L., Stel, A., Duplat, V., & Zhou, H. (2013) *Disentangling the Effects of Organizational*.
- Vardiman, P. D., Houghton, J. D., & Jinkerson, D. L. (2006) "Environmental Leadership Development: Toward a Contextual Model of Leader Selection and Effectiveness". *Leadership & Organization Development Journal*, 27:2, 93-105.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008) "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-based Measure", *Journal of Management*, 34, 89 - 126.

- Yaseen, S. G., Dajani, D. and Hasan, Y.,( 2016) "The Impact of Intellectual Capital on the Competitive Advantage: Applied Study in Jordanian telecommunication companies". *Computers in Human Behavior*;62:1, 168-175.
- Young Jun, S. (2017) "The Mediating Effect of Social Capital on the Relationship Between Public Health Managers' Transformational Leadership and Public Health Nurses' Organizational Empowerment in Korea Public Health", *Journal of Asian Nursing Research*, 11 :4, 246-252.
- Yu, W. & Ramanathan, R. (2015) "An Empirical Examination of Stakeholder Pressures, Green Operations Practices and Environmental Performance". *International Journal of Production Research*. 53 :21, 6390-6407.