

## تأثیر رهبری دوستوان بر نگرش‌های کاری با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر سرمایه اجتماعی و خودکارآمدی

مهدی یزدان‌شناس\*

استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۷/۰۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۱/۲۳)

### چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی تأثیر رهبری دوستوان بر نگرش‌های کاری است که در این رابطه، به نقش تعدیل‌کننده سرمایه اجتماعی و خودکارآمدی نیز توجه شده است. روش تحقیق از نوع توصیفی - همبستگی است. کارکنان شرکت ارتباطات زیرساخت به تعداد ۱۵۲۰ نفر جامعه آماری تحقیق را تشکیل دادند که از بین آن‌ها نمونه‌ای تصادفی به تعداد ۳۰۷ نفر انتخاب شد. داده‌های تحقیق با پرسشنامه‌های استاندارد جمع‌آوری شد. داده‌های جمع‌آوری شده با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و با نرم‌افزار AMOS تحلیل شد. نتایج تحقیق نشان داد رهبری دوستوان تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی و تعهد عاطفی به عنوان نگرش‌های مهم کاری دارد. ضمن اینکه یافته‌ها نشان داد سرمایه اجتماعی و خودکارآمدی نقش تعدیل‌کننده مثبت در رابطه یادشده ایفا می‌کنند. بنابراین، رفتارهای رهبری دوستوان در صورت برخورداری کارکنان از سرمایه اجتماعی و احساس خودکارآمدی، تأثیر مثبت بیشتری بر نگرش‌های کاری کارکنان خواهد داشت.

### کلیدواژه‌گان

خودکارآمدی، رهبری دوستوان، سرمایه اجتماعی، نگرش‌های کاری.

## مقدمه

یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که سازمان‌ها در محیط‌های پیچیده و پویا با آن مواجهند، چگونگی ایجاد توازن بین فعالیت‌های اکتشافی و نوآورانه با فعالیت‌های بهره‌بردارانه است. فعالیت‌ها و توانمندی‌های بهره‌بردارانه می‌توانند به بهبودهای جزئی و تدریجی درون رویه‌های موجود سازمان منجر شوند، و در نتیجه، کارایی عملیاتی و سودآوری ثابت و مشخصی را در کوتاه‌مدت برای سازمان به همراه داشته باشند. در مقابل، فعالیت‌ها و توانمندی‌های اکتشافی می‌توانند به رویکردها و ایده‌های جدیدی منجر شوند و فرصت‌ها و منافع بلندمدتی را برای سازمان فراهم کنند. ایجاد توازن بین این دو دسته از فعالیت‌ها که از آن به دوسوتوانی<sup>۱</sup> سازمانی یاد می‌شود ارتباط مثبتی با رشد، نوآوری فنی و عملکرد مالی سازمان دارد (Yan et al., 2016). راهکارهایی که برای این چالش ارائه شده است، به‌طور عمده، مبتنی بر بازطراحی ساختارها یا روش‌های کار بوده‌اند و کمتر به نقش عوامل انسانی و روان‌شناختی توجه داشته‌اند. در همین زمینه، نظریه رهبری دوسوتوان مطرح شده است. این نظریه بر این منطق استوار است که نشان‌دادن سبک‌های متفاوت رهبری کافی نیست، بلکه اصلاح و تعدیل منعطف رفتارهای رهبری براساس الزامات وظایفی که در طی زمان تغییر می‌کنند و همچنین، یکپارچه‌کردن این رفتارهای رهبری برای ایجاد انسجام و سازگاری در رویکرد کلی رهبری نیز ضروری است (Rosing et al., 2011). برخی تحقیقاتی که درباره آثار رهبری دوسوتوان انجام گرفته‌اند، رابطه مثبت آن را با عملکرد مالی (Probst et al., 2011)، نوآوری فردی (Zacher & Wilden, 2014)، عملکرد نوآورانه سازمان (Zuriak, 2017)، نوآوری تیمی (Zacher & Rosing, 2015)، و بین‌المللی شدن شرکت (Chebbi et al., 2016) نشان داده‌اند. بررسی تحقیقات منتشرشده ملی و بین‌المللی نشان می‌دهد پرسشی که تاکنون در متون نظری تحقیق پاسخ داده نشده، این است که رهبری دوسوتوان چه تأثیری می‌تواند بر نگرش‌های کاری کارکنان دارد. نگرش‌های کاری طی چند دهه اخیر به دلیل آثار مهمی که بر عملکرد نهایی

---

1. Ambidexterity

فردی و سازمانی دارند، همواره مورد توجه محققان بوده است (Dhurup et al., 2016). علاوه بر این، مطالعات متعددی تأثیر سبک رهبری را بر نگرش‌های کاری بررسی کرده‌اند که نشان‌دهنده اهمیت اثرگذاری سبک رهبری بر نگرش‌های کاری است (Cassar et al., 2017). بر این اساس، این پرسش مطرح می‌شود که تأثیرگذاری رهبری دوسوتوان بر نگرش‌های کاری چگونه است؟ در این بین، رضایت شغلی و تعهد سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین نگرش‌های کاری در نظر گرفته می‌شوند (Burnheimer, 2014). علاوه بر این، در تبیین نگرش‌های کاری کارکنان باید متغیرهای روان‌شناختی و جامعه‌شناختی مهم را نیز در نظر گرفت. سرمایه اجتماعی و خودکارآمدی مهم‌ترین متغیرهای روان‌شناختی و جامعه‌شناختی هستند که می‌توانند بر نگرش‌های کاری تأثیرگذار باشند (Jones & Taylor, 2012; Urban, 2015). ایده اصلی نظریه سرمایه اجتماعی این است که شبکه‌های ارتباطی، منابع ارزشمند تعاملات، جریان‌های اطلاعاتی و تبادل دانش برای اعضای شبکه محسوب می‌شوند (Kim et al., 2016). همان‌طور که میلر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵) استدلال می‌کنند سرمایه اجتماعی می‌تواند موجبات ارتقای سرمایه انسانی را فراهم کند که این ارتقا در نگرش‌های کارکنان نیز می‌تواند متجلی شود (Liu, 2017). در متون نظری روان‌شناسی و جامعه‌شناسی نیز تأثیر سرمایه اجتماعی بر نگرش‌های افراد مورد توجه بوده است. برای مثال، چنین تبیین می‌شود که با نزدیک‌تر شدن روابط بین اعضای یک شبکه و افزایش میزان تعاملات آن‌ها، سطح سرمایه اجتماعی افراد افزایش می‌یابد و این وضعیت بر نگرش‌های افراد تأثیرگذار خواهد بود (Jones & Taylor, 2012). با این حال، تحقیقاتی که در این زمینه و در حوزه سازمان و مدیریت انجام گرفته‌اند، غالباً بر سطح مشتریان و مصرف‌کنندگان، یا سطح ملی متمرکز بوده‌اند (Dinda, 2014). از طرف دیگر، احساس خودکارآمدی به‌عنوان یک متغیر روان‌شناختی بسیار مهم مطرح است که یک باور شناختی و عاطفی درباره شایستگی‌های یک فرد و ارزیابی‌های او برای اقدام مطمئن محسوب می‌شود (Caldwell & Hayes, 2016). نتایج تحقیقاتی در زمینه نگرش‌های

---

1. Miller

کاری، نشان می‌دهد متغیرهایی که تفاوت‌های فردی را مشخص می‌کند تأثیر شایان توجهی بر سطح نگرش‌های کاری دارند. مطالعه حاضر بر خودکارآمدی به‌عنوان متغیری سطح فردی متمرکز شده است، زیرا خودکارآمدی یکی از مهم‌ترین و مفیدترین مفاهیمی است که به شکل نظری، کاوشی و عملی مفهوم‌سازی شده است (Chaudhary et al., 2012). علاوه بر این، براساس نظریه حفظ منابع<sup>۱</sup>، باورهای کارکنان درباره خودکارآمدی بر ادراک و نگرش‌های آن‌ها تأثیرگذار است (Hobfoll, 2001). با توجه به مفهوم خودکارآمدی و پیامدهای تأییدشده آن، می‌توان انتظار داشت احساس خودکارآمدی در وهله نخست، بر نگرش‌های افراد مؤثر باشد. با توجه به اینکه رابطه سرمایه اجتماعی و خودکارآمدی با نگرش‌های کارکنان قابل تصور است و با عنایت به تحلیل نظری رابطه رهبری با نگرش‌های کاری، بررسی نقش سرمایه اجتماعی و خودکارآمدی در اثرگذاری رهبری دوسوتوان بر نگرش‌های کاری می‌تواند نتایج مهم و ارزشمندی را به همراه داشته باشد. به عبارت دیگر، تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش اصلی است که رهبری دوسوتوان با ویژگی‌های خاص خود بر نگرش‌های کاری کارکنان چه تأثیری دارد و اینکه آیا سطح سرمایه اجتماعی و خودکارآمدی کارکنان می‌توانند در رابطه یادشده نقش تعدیل‌گر داشته باشند.

## مبانی نظری پژوهش

### رهبری دوسوتوان

رهبری دوسوتوان نظریه جدیدی در رهبری محسوب می‌شود که توسط روسینگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۱) مطرح شد. روسینگ و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که رهبری دوسوتوان به بهترین شکل می‌تواند باعث برانگیختن و هدایت نوآوری شود؛ زیرا قادر است به‌طور همزمان مهارت‌های اکتشافی و مهارت‌های بهره‌بردارانه مورد نیاز فرایند نوآوری را به‌کار

---

1. Conservation of Resources Theory  
2. Rosing

گیرد. در این سبک از رهبری، رفتارهای باز رهبر<sup>۱</sup> از فعالیتهای اکتشافی و در مقابل، رفتارهای بسته رهبر<sup>۲</sup> از فعالیتهای بهره‌بردارانه حمایت می‌کنند (Zurak, 2017). در نهایت، روسینگ و همکاران (۲۰۱۱) با ترکیب رفتارهای یادشده، رهبری دوسوتوان را به این شرح تعریف کردند: «توانایی پرورش هر دو نوع رفتار اکتشافی و بهره‌بردارانه در پیروان از طریق افزایش یا کاهش تغییرپذیری در رفتار آنها و انعطاف‌پذیر بودن در تغییر بین این دو نوع رفتار» (Rosing, et al., 2011, p.957). زاگر و روسینگ (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای که روی ۳۳ تیم کاری در استرالیا انجام دادند، ایده رهبری دوسوتوان را تأیید کردند. در مطالعه‌ای دیگر، زاگر و همکاران (۲۰۱۶) به این نتیجه رسیدند که اگر رهبران سازمان بتوانند رفتارهای باز و بسته در زمان مناسب داشته باشند، عملکرد نوآوری کارکنان نیز افزایش می‌یابد. تحقیقاتی که تاکنون درباره رهبری دوسوتوان انجام گرفته‌اند، بر نقش آن در عملکرد نوآوری متمرکز بوده و به تأثیری که رهبری دوسوتوان می‌تواند بر نگرش‌های کاری افراد داشته باشد، نپرداخته‌اند. با این حال، مطالعات متعددی در زمینه تأثیر رهبری بر نگرش‌های کاری کارکنان انجام گرفته است که ایده اصلی همه آنها تأثیرپذیری نگرش‌های کارکنان به‌عنوان واکنشی به ادراک از رفتارهای رهبران بوده است (Lee et al., 2015). نگرش‌های کاری می‌توانند چارچوب مفیدی برای مطالعه ادراک از رفتارهای رهبری و در نهایت، اثربخشی رهبری ترسیم کنند، زیرا نگرش‌های کاری غالباً نشان‌دهنده عوامل موقعیتی مؤثر بر فرایند ادراک کارکنان از محیط کار هستند (Cassar et al., 2017).

### نگرش‌های کاری

تعهد سازمانی و رضایت شغلی به‌عنوان مهم‌ترین نگرش‌های کاری، همواره مورد توجه محققان بوده‌اند (Judge et al., 2012). در همه تعریف‌های بیان‌شده، رضایت شغلی واکنشی عاطفی از سوی فرد در زمینه شغل بوده و به این معناست که فرد تا چه اندازه شغل خود را دوست دارد

---

1. Leader`s open behaviors  
2. Leader`s close behaviors

(Lambert et al., 2016). تعهد سازمانی به معنای پیوند کارکنان با سازمان است و شامل انواع تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری است (Allen & Meyer, 1991). در بین انواع تعهد، تعهد عاطفی تطابق بیشتری با تعریف بیان شده برای مفهوم نگرش دارد و پیامدهای مهم تری نیز برای کارکنان و سازمان به همراه دارد. به علاوه، سایر انواع تعهد گاهی ممکن است با پیامدهای منفی مانند تحلیل رفتگی و بی‌علاقگی نسبت به شغل مرتبط باشد (Lee et al., 2015). بر همین اساس، در تحقیق حاضر تعهد عاطفی مطالعه شده است. رضایت شغلی و تعهد عاطفی جنبه‌های نظری مشترک زیادی با یکدیگر دارند. رضایت شغلی بر ارزیابی کلی فرد از شغل و وظایف شغلی دلالت دارد و تعهد عاطفی به قضاوت عاطفی فرد نسبت به کل سازمان و میزان وابستگی به سازمان اشاره می‌کند (Cassar et al., 2017). بنابراین، بررسی این دو نگرش در کنار یکدیگر می‌تواند تصویر جامعی از نگرش‌های کاری را ارائه کند.

### نقش سرمایه اجتماعی

نظریه سرمایه اجتماعی در چند دهه اخیر اهمیت زیادی یافته است که دلالت بر اهمیت منافع حاصل از شبکه‌های اجتماعی دارد، زیرا سرمایه اجتماعی به افراد کمک می‌کند تا از مزایا و منابع ایجادشده در روابط و تعاملات خود بهره‌مند شوند (Kim & Kim, 2017). بوردیو<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) سرمایه اجتماعی را براساس روابط و شبکه‌های اجتماعی تبیین می‌کند. در مدل بوردیو، روابط افراد در شبکه منتج به ارزش‌ها، هنجارها، تعاملات و تعهدات مشترکی می‌شود که به‌طور بالقوه می‌توانند دسترسی به منابع مختلفی مانند حمایت عاطفی، اطلاعاتی و یا ابزاری را فراهم کنند (Alvarez & Romani, 2016). ناهاپیت و گوشال<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) نیز سرمایه اجتماعی را مجموع منابع بالفعل و بالقوه موجود و کسب‌شدنی در شبکه‌های روابط یک فرد یا یک واحد اجتماعی تعریف می‌کنند. برای سرمایه اجتماعی سه بعد رابطه‌ای، شناختی و ساختاری معرفی شده است (Liu, 2017). ایده اصلی

---

1. Bourdieu

2. Nahapiet & Ghoshal

نظریه سرمایه اجتماعی عبارت است از اینکه شبکه‌های روابط زمینه تبادل ارزشمند منابع، اطلاعات و دانش را برای اعضای شبکه فراهم می‌کنند (Kim et al., 2016). بنابر مباحث یادشده، و بر اساس دیدگاه سطح خرد اندیشمندانی مانند بوردیو، و ناهاپیت و گوشال که سرمایه اجتماعی را منبعی در سطح فردی در نظر می‌گیرند، در مطالعه حاضر نیز سرمایه اجتماعی در سطح فردی مورد توجه بوده است که به معنای شبکه‌ای از روابط فرد تلقی شده و ارزشمندی آن در منابعی است که فرد می‌تواند از شبکه‌های یادشده به دست آورد (Pena-Lopez & Sanchez-Santos, 2017). از طرف دیگر، توجه به این نکته بسیار ضروری است که سرمایه‌های اجتماعی ارزشمند کارکنان می‌تواند سازمان را قادر به کسب، ترکیب و بازترکیب، آزادسازی منابع و بازسازی قابلیت‌های سازمان در پاسخ به پویایی‌های محیط کند (Lee et al., 2017). اگرچه اخیراً نظریه سرمایه اجتماعی مورد توجه اندیشمندانی قرار گرفته است که به ماهیت اجتماعی سازمان و نحوه بهره‌گیری از سرمایه اجتماعی برای افزایش بازده اقتصادی تأکید می‌کنند، تاکنون در سطح سازمان مطالعات چندانی درباره تأثیر سرمایه اجتماعی بر نگرش‌های کاری کارکنان انجام نگرفته است. با توجه به ابعاد رابطه‌ای، شناختی و ساختاری سرمایه اجتماعی و مبانی نظری آن، و با توجه به تعریف مفهومی نگرش‌های کاری، به نظر می‌رسد سرمایه اجتماعی بتواند در کنار سایر متغیرهای سازمانی بر نگرش‌های کاری کارکنان تأثیرگذار باشد. با توجه به تحلیلی که از تأثیرگذاری رهبری دوسوتوان بر نگرش‌های کاری بیان شد، می‌توان این فرض را مطرح کرد که در صورت بالابودن سطح سرمایه اجتماعی کارکنان، آنگاه رهبری دوسوتوان می‌تواند تأثیر مثبت بیشتری بر نگرش‌های کاری کارکنان، مانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی داشته باشد.

### نقش خودکارآمدی

ایده خودکارآمدی نخستین بار توسط رابرت وایت<sup>۱</sup> (۱۹۵۹) و در نظریه انگیزش اثر<sup>۲</sup> مفهوم‌سازی

---

1. Robert White

2. Effectance Motivation

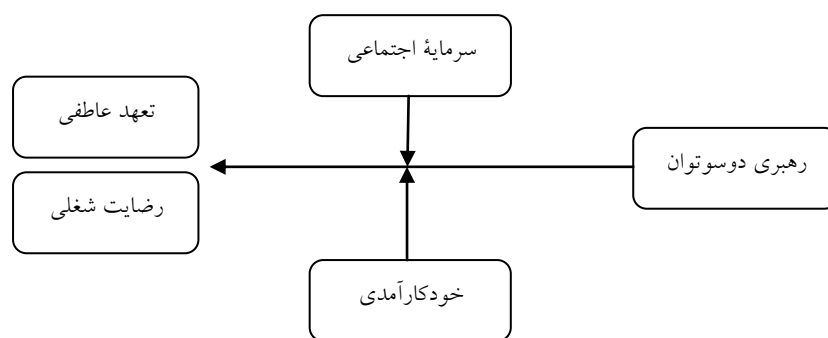
شد. وایت (۱۹۵۹) بر وجود یک انگیزش درونی (انگیزه اثر) که به طور تدریجی و در اثر تعامل با محیط شکل می‌گیرد، تأکید داشت. وی معتقد بود در اثر این تعامل، تجربه‌ای شکل می‌گیرد که می‌توان آن را با عنوان احساس کارآمدی یا شایستگی توصیف کرد. متعاقباً باندورا (۱۹۷۷) این مفهوم را با نام خودکارآمدی و به عنوان باورهای افراد درباره توانمندی‌های خود برای اعمال کنترل بر رویدادهایی تعریف کرد که بر زندگی آن‌ها تأثیر می‌گذارد. بنابراین، خودکارآمدی را می‌توان دیدگاه خوش‌بینانه و مبتنی بر اعتماد به نفس افراد در مواجهه با فشارهای خاص زندگی تعریف کرد (Rutherford et al., 2017). تعریف باندورا از خودکارآمدی براساس نظریه شناخت اجتماعی<sup>۱</sup> تحلیل می‌شود. در این نظریه، عوامل میان‌فردی شامل عوامل شناختی، عاطفی و بیولوژیکی به همراه رفتارهای افراد و عوامل محیطی در تعامل با یکدیگر برهم اثرگذار می‌شوند (Bandura, 1977). براساس نظریه شناخت اجتماعی، خودکارآمدی یک فرد، خواه واقعی و صحیح باشد و خواه غیرواقعی و نادرست، مبتنی بر مجموعه‌ای از منابع اطلاعاتی شامل تجارب مربوط به مهارت و خبرگی فرد، تجارب مربوط به مشاهده عملکرد دیگران، متقاعدکردن کلامی و دیگر انواع تأثیرگذاری‌های اجتماعی و حالات روان‌شناختی و عاطفی است که بر ارزیابی فرد از توانمندی‌ها و نقایص خود و همچنین، تحلیل شرایط متغیر محیط تأثیرگذار می‌شوند (Deuling & Burns, 2017). اخیراً با بسط نظریه باندورا مفهوم خودکارآمدی عمومی به‌عنوان باور یا ادراک فرد درباره توانمندی یا شایستگی کلی او مطرح شده است (Kakoudakis et al., 2017). بنابراین، می‌توان فرض کرد که خودکارآمدی می‌تواند بر نگرش‌های مهم کاری فرد مانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی مؤثر باشد. از طرف دیگر، نقش تعدیل‌کننده خودکارآمدی را می‌توان براساس نظریه هویت‌یابی اجتماعی<sup>۲</sup> تبیین کرد. آشفورث و میل<sup>۳</sup> (۱۹۸۹) در این نظریه استدلال می‌کنند افراد، خود و دیگران را بر مبنای میزان سازگاری و تناسب ویژگی‌های فردی طبقه‌بندی می‌کنند. مطابق با

---

1. Social Cognitive Theory  
2. Social Identity Theory  
3. Ashforth & Mael



این نظریه، شمیر<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۳) استدلال کردند که تصمیم افراد برای پیروی از رهبر فرایندی فعال است که مبتنی بر میزان ادراک آن‌ها از سازگار بودن ارزش‌ها و رفتارهای رهبر با ارزش‌های خودشان است. بنابراین، براساس ایده اصلی نظریه هویت‌یابی اجتماعی می‌توان این فرضیه را نیز مطرح کرد که باور خودکارآمدی می‌تواند تأثیرگذاری رفتارهای رهبری دوسوتوان را بر نگرش‌های کارکنان تعدیل کند، زیرا وقتی پیروان از سطح باور خودکارآمدی بالاتری برخوردار باشند، تناسب بیشتری با رفتارهای رهبری دوسوتوان احساس خواهند کرد و این وضعیت به افزایش آثار مثبت رهبری دوسوتوان بر نگرش‌های کاری کارکنان کمک خواهد کرد. براساس مباحث یادشده، مدل مفهومی تحقیق مطابق با شکل ۱ ترسیم می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر ماهیت، تحقیقی توصیفی همبستگی و از نوع تحقیقات پیمایشی است و به لحاظ هدف، تحقیقی کاربردی محسوب می‌شود. رهبری دوسوتوان با پرسشنامه ۸ گویه‌ای روسینگ و همکاران (۲۰۱۱) سنجیده شد. تعهد عاطفی با پرسشنامه آلن و می‌یر<sup>۲</sup> (۱۹۹۱)،

1. Shamir

2. Allen & Meyer

رضایت شغلی براساس پرسشنامه راسل و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، خودکارآمدی با پرسشنامه چن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۱)، و سرمایه اجتماعی با پرسشنامه چو و چان<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) سنجیده شدند. مقیاس همه پرسشنامه‌های یادشده لیکرت و طیف پنج‌گزینه‌ای بود. به‌منظور اطمینان بیشتر از روایی پرسشنامه‌ها، نظرات برخی استادان رشته مدیریت درباره پرسشنامه‌های یادشده به‌کار گرفته شد. همچنین، از آنجا که ضرایب آلفای بالاتر از ۰٫۷، پایایی ترکیبی بالاتر از ۰٫۶ و روایی همگرا بالاتر از ۰٫۵ نشان‌دهنده تأیید پایایی و روایی ابزار تحقیق است، براساس جدول ۱، پرسشنامه‌ها از روایی و پایایی مناسب برخوردارند. جامعه آماری این تحقیق شامل همه کارکنان شرکت ارتباطات زیرساخت است که تعداد کل آن‌ها ۱۵۲۰ نفر است. براساس فرمول تعیین حجم نمونه از جامعه آماری محدود، حجم نمونه تحقیق ۳۰۷ نفر تعیین شد. پرسشنامه تحقیق بین نمونه‌ای تصادفی توزیع شد. روش انتخاب نمونه تصادفی براساس شماره پرسنلی کارکنان انجام گرفت. در نهایت، ۳۰۰ پرسشنامه تکمیل شده برای تجزیه و تحلیل به‌کار گرفته شد. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق و آزمون مدل مفهومی روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای Amos 22 و SPSS 22 به‌کار گرفته شد.

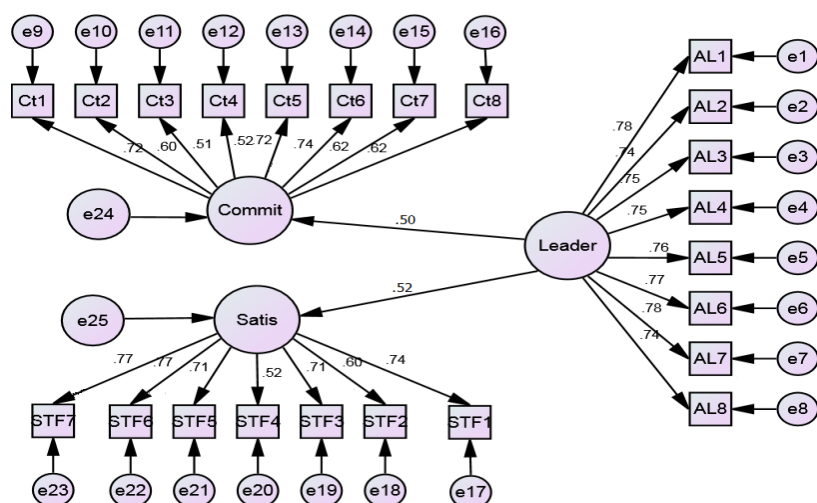
جدول ۱. ضرایب پایایی پرسشنامه‌های تحقیق

پرسشنامه	ضریب آلفا	پایایی ترکیبی	روایی همگرا	پرسشنامه	ضریب آلفا	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
تعهد عاطفی	۰٫۷۴۲	۰٫۸۴۳	۰٫۵۰۵	رهبری دوسوتوان	۰٫۹۱۰	۰٫۹۱۶	۰٫۵۷۶
خودکارآمدی	۰٫۹۲۳	۰٫۹۱۱	۰٫۵۶۳	رضایت شغلی	۰٫۹۲۸	۰٫۸۶۵	۰٫۵۰۸
سرمایه اجتماعی	۰٫۸۱۱	۰٫۸۹۹	۰٫۵۰۱				

1. Russell *et al.*,
2. Chen
3. Chow & Chan

### یافته‌های پژوهش

از میان پاسخگویان ۸۳ درصد مرد و ۱۷ درصد زن بودند. ضمناً ۲۵ درصد از کارکنان دارای سن ۲۰ تا ۲۹ سال، ۳۸ درصد ۳۰ تا ۳۹ سال، ۲۸ درصد ۴۰ تا ۴۹ سال، و ۹ درصد ۵۰ سال و بیشتر بودند. سطح تحصیلات ۵۵/۴ درصد کارکنان دیپلم و فوق دیپلم، ۴۱/۷ درصد آن‌ها، کارشناسی، و ۲/۹ درصد کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. همان‌طور که بیان شد، برای آزمون مدل و فرضیه‌های تحقیق روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار گرفته شد. بدین منظور، نخست، تحلیل عاملی برای گویه‌های هر یک از متغیرها انجام گرفت. به جز گویه هشتم متغیر رضایت شغلی، سایر بارهای عاملی بالاتر از ۰/۵ بودند. این گویه از تحلیل‌های بعدی کنار گذاشته شد. شکل ۲ مدل ساختاری تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق

شاخص‌های برازش محاسبه شده برای مدل آزمون شده تحقیق نشان می‌دهند مدل تحقیق برازش مطلوبی با داده‌های جمع‌آوری شده دارد. جدول ۲ شاخص‌های برازش مدل آزمون شده تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل آزمون شده

نوع شاخص	نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار محاسبه شده	نتیجه
مطلق	P-value	بیشتر از ۰/۰۵	۰/۰۷	قابل قبول
تطبیقی	TLI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۲۲	قابل قبول
	CFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۳۰	قابل قبول
	RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۵۶	قابل قبول
مقتصد	CMIN/DF	کمتر از ۵	۱/۹۲۲	قابل قبول
	PCFI	بیشتر از ۰/۵	۰/۸۳۸	قابل قبول
	PNFI	بیشتر از ۰/۵	۰/۷۸۰	قابل قبول

ضرایب رگرسیونی و مقادیر بحرانی محاسبه شده فرضیه‌های تحقیق را تأیید می‌کنند. براساس سطح معناداری ۵ درصد، مقادیر بحرانی (CR) باید بیشتر از  $\pm ۱/۹۶$  باشد. همچنین، ضرایب معناداری کمتر از ۰/۰۵ نشان‌دهنده تأیید فرضیه است. جدول ۳ ضرایب معناداری، ضرایب رگرسیونی و نتیجه آزمون را نشان می‌دهد.

جدول ۳. نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

از	به	ضریب رگرسیونی	مقادیر بحرانی (CR)	ضرایب معناداری (P)	نتیجه
رهبری دوستوان	رضایت شغلی	۰/۵۲۰	۸/۲۷۳	۰/۰۰۱	تأیید
رهبری دوستوان	تعهد عاطفی	۰/۵۰۶	۸/۰۵۹	۰/۰۰۱	تأیید

به منظور آزمون نقش تعدیل‌کنندگی متغیرهای سرمایه اجتماعی و خودکارآمدی در اثرگذاری رهبری دوستوان بر تعهد عاطفی و رضایت شغلی، ضروری است اثر تعدیل‌کنندگی متغیرهای یادشده به‌طور مجزا محاسبه شود. بنابراین، باید چهار متغیر تعدیل‌کننده آزمون شود. نتایج نهایی خروجی نرم‌افزار AMOS برای بررسی نقش متغیرهای تعدیل‌کننده در جدول ۴ بیان شده است. نتایج بررسی نقش تعدیل‌کننده متغیرهای سرمایه اجتماعی و خودکارآمدی را تأیید می‌کند. البته با توجه به معناداربودن اثر رهبری دوستوان به‌عنوان متغیر مستقل بر تعهد عاطفی و رضایت شغلی به‌عنوان متغیرهای وابسته و معنادارماندن این اثر با ورود متغیر تعدیل‌گر، در همه موارد متغیر

تعدیل‌کننده اثر تعدیل‌کنندگی جزئی دارد. ضرایب رگرسیونی مشخص شده در جدول ۴، نشان‌دهنده میزان اثر متغیر تعدیل‌کننده است.

جدول ۴. نتایج آزمون متغیرهای تعدیل‌گر

نتیجه	ضریب معناداری (P)	مقدار بحرانی (CR)	ضریب رگرسیونی	متغیر تعدیل‌گر	متغیر مستقل	متغیر وابسته
تأیید	۰,۰۰۱	۵,۷۴۰	۰,۴۲۰	سرمایه اجتماعی	رهبری دوستوان	تعهد عاطفی
تأیید	۰,۰۰۱	۹,۱۵۰	۰,۶۸۰	سرمایه اجتماعی	رهبری دوستوان	رضایت شغلی
تأیید	۰,۰۰۱	۶,۰۲۹	۰,۴۸۵	خودکارآمدی	رهبری دوستوان	تعهد عاطفی
تأیید	۰,۰۰۱	۸,۴۱۱	۰,۶۶۳	خودکارآمدی	رهبری دوستوان	رضایت شغلی

### نتیجه‌گیری

در مطالعه حاضر نحوه تأثیرگذاری رهبری دوستوان بر نگرش‌های کاری بررسی شد که در این رابطه نقش سرمایه اجتماعی و خودکارآمدی کارکنان نیز مورد توجه قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد رهبری دوستوان می‌تواند تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی، به‌عنوان نگرش‌های مهم کاری کارکنان داشته باشد. علاوه بر این، مشخص شد سرمایه اجتماعی و خودکارآمدی تأثیر یادشده را به‌طور مثبتی تعدیل می‌کنند؛ به این معنا که رهبری دوستوان تأثیر مثبت بیشتری بر نگرش‌های کارکنانی دارد که از سرمایه اجتماعی و احساس خودکارآمدی بالاتری برخوردارند. به‌عبارت دیگر، این کارکنان تمایل بیشتری به رفتارهای دوستوان رهبران و مدیران سازمان از خود نشان می‌دهند.

یافته اول تحقیق حاضر مشخص کرد رفتارهای رهبری دوستوان اهمیت و تأثیر زیادی در شکل‌گیری نگرش‌های کاری مثبت کارکنان دارد. به نظر می‌رسد رهبران دوستوان به‌دلیل

ویژگی‌های الهام‌بخشی خود که در اثر بروز متعادل رفتارهای ترغیب‌کننده اکتشافی و بهره‌بردارانه شکل می‌گیرد می‌توانند نگرش‌های مهم کاری کارکنان مانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی را به طور مثبتی تحت تأثیر قرار دهند. ضمن اینکه این تأثیر مثبت می‌تواند در کنار وجود احساس شایستگی افراد در انجام دادن وظایف متنوع سازمانی و تأمین انتظارات دوجانبه مدیران و همچنین، در اثر برخورداری آن‌ها از سرمایه اجتماعی بالاتر موجب افزایش رضایتمندی آن‌ها در شغل شود و تعهد عاطفی بیشتری در آن‌ها نسبت به سازمان ایجاد کند. نکته مهم اینکه براساس یافته‌های تحقیق، رهبری دوسوتوان تأثیر تقریباً یکسانی بر میزان رضایت شغلی و تعهد عاطفی کارکنان در سازمان مورد مطالعه داشته است. همان‌طور که روسینگ و همکاران (۲۰۱۱) مطرح کردند رفتارهای رهبری دوسوتوان در دو دسته رفتارهای باز و بسته قابل تقسیم هستند. اجازه‌دادن به انجام دادن کار به روش‌های مختلف، تشویق اجرایی کردن ایده‌های متفاوت، برانگیختن افراد به ریسک‌پذیری، فراهم کردن امکان تفکر و عمل مستقلانه، پذیرفتن خطاها و تشویق افراد به یادگیری از خطاها و اشتباهات، مهم‌ترین رفتارهای باز رهبری دوسوتوان محسوب می‌شوند. از طرف دیگر، پایش و کنترل میزان تحقق اهداف، استقرار روش‌های کاری مشخص، انجام دادن اقدامات اصلاحی، کنترل رعایت مقررات، توجه به انجام دادن کار به شکل واحد و پایبندی به طرح‌ها و برنامه‌ها از مهم‌ترین رفتارهای بسته رهبری دوسوتوان می‌باشند. بنابراین، در نظر داشتن این دو دسته از رفتارها و تلاش برای نشان دادن این رفتارها توسط رهبران سازمان می‌تواند در استقرار سبک رهبری دوسوتوان در سازمان مؤثر باشد.

به لحاظ نظری، تحقیق حاضر را می‌توان به‌عنوان بسط مدل رهبری دوسوتوان و تبیین سازوکارهای تعدیل‌کننده سرمایه اجتماعی و خودکارآمدی برای افزایش رضایت شغلی و تعهد عاطفی کارکنان قلمداد کرد. تحقیق حاضر نشان داد رهبری دوسوتوان یک متغیر پیش‌بین قوی برای نگرش‌های کاری کارکنان محسوب می‌شود. نتایج این تحقیق با ایده اصلی نظریه شناخت اجتماعی سازگار است و می‌تواند به توسعه کاربردهای نظریه یادشده کمک کند. ایده اصلی نظریه شناخت اجتماعی عبارت است از اینکه عوامل شناختی و ادراکی، رفتار و همچنین، عوامل محیطی در تعامل با یکدیگرند و بر هم اثر متقابل دارند. نتایج تحقیق حاضر نیز نشان داد ادراک افراد از

سبک رهبری دوستوان در کنار سطح برخورداری افراد از سرمایه اجتماعی و همچنین ادراک آن‌ها از میزان خودکارآمدی بر نگرش‌های کاری آن‌ها تأثیرگذار است. علاوه بر این، در توضیح تأثیر مثبت رهبری دوستوان بر نگرش‌های کاری و براساس ایده اصلی نظریه هویت‌یابی اجتماعی نیز می‌توان گفت رهبران دوستوان به‌طور مؤثری مجموعه‌ای از رفتارهای متنوع تحول‌آفرین و تثبیت‌کننده را براساس شرایط از خود نشان می‌دهند که این تنوع رفتارها می‌تواند متناسب با نگرش‌های متنوع کارکنان مختلفی باشد که در سازمان با رهبر در تعامل‌اند. بنابراین، می‌توان به این نتیجه مهم رسید که با توجه به دسته‌بندی رفتارهای رهبری دوستوان، این سبک از رهبری حتی بیشتر از سایر سبک‌های رهبری بتواند در شکل‌گیری نگرش‌های کاری مثبت در کارکنان مؤثر باشد. البته تحقیقاتی که درباره پیامدهای رهبری دوستوان انجام گرفته‌اند، مانند تحقیق زاگر و ویلدن (۲۰۱۴)، تحقیق زاگر و روسینگ (۲۰۱۵) و تحقیق زاگر، رابینسون و روسینگ (۲۰۱۶)، همگی بر تأثیر رهبری دوستوان بر رفتارهای کاری افراد متمرکز بوده‌اند و تحقیق که تأثیر رهبری دوستوان بر نگرش‌های کاری را بررسی کرده باشد، یافت نشد.

با توجه به یافته‌های تحقیق حاضر درباره تأثیر مثبت رهبری دوستوان بر نگرش‌های کاری و نقش تعدیل‌کنندگی سرمایه اجتماعی و خودکارآمدی، می‌توان پیشنهاد کرد که سازمان‌ها برنامه‌های توسعه مدیریت و رهبری سازمان را بر ایده‌ها و رفتارهای رهبری دوستوان متمرکز کنند و به دنبال ایجاد یا پرورش رفتارهای مذکور در مدیران سطوح مختلف باشند. ضمن اینکه مدیران و رهبران سازمان‌ها علاوه بر نشان‌دادن رفتارهای رهبری دوستوان و تأکید مناسب و مقتضی بر رفتارها و اقدامات اکتشافی و بهره‌بردارانه باید برای بهبود احساس خودکارآمدی کارکنان و افزایش سطح سرمایه اجتماعی آن‌ها نیز تلاش کنند تا آثار هم‌افزای این اقدامات باعث ارتقای نگرش‌های کاری مثبت در کارکنان شود. بی‌شک، نگرش‌های کاری مثبت تأثیر شایان توجهی بر عملکرد مطلوب کارکنان و سازمان خواهد گذاشت.

تحقیق حاضر تحقیقی مقطعی بود که در یک بازه زمانی محدود و مشخص انجام گرفت. ضمن اینکه قلمرو مکانی آن به یک سازمان مشخص محدود است. بنابراین، در تعمیم یافته‌های تحقیق باید احتیاط کرد. علاوه بر این، برای جمع‌آوری داده‌ها صرفاً ابزار پرسشنامه به‌کار گرفته شد.

محدودیت‌های ذاتی موجود در پرسشنامه می‌تواند محدودیتی برای این تحقیق محسوب شود. به علاوه، در تحقیق حاضر نقش متغیرهایی مانند سن، جنسیت و وضعیت استخدامی در روابط مفروض در مدل تحقیق مورد توجه قرار نگرفت. با توجه به اهمیت رهبری دوسوتوان و کمبود تحقیقات میدانی در زمینه پیامدهای آن به محققان آتی توصیه می‌شود تأثیر رهبری دوسوتوان را بر سایر نگرش‌های کاری و همچنین، رفتارهای کاری مورد مطالعه قرار دهند. انجام تحقیقات طولی و در قلمروهای مکانی گسترده‌تر، و با به‌کارگیری روش‌های متنوع‌تر جمع‌آوری داده‌ها می‌تواند به یافته‌های بسیار مهمی درباره رهبری دوسوتوان و تأثیر آن در عملکرد نهایی سازمان منجر شود. ضمن اینکه در نظر گرفتن تفاوت‌های شخصیتی و جمعیت شناختی کارکنان در روابط یادشده می‌تواند رهنمودهای عملی مهمی را برای مدیران مطرح کند.



## منابع و مأخذ

1. Alvarez, E. C., & Romani, J. R. (2017). Measuring social capital: further insights. *Gaceta Sanitaria*, 31(1), 57-61.
2. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
3. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
4. Bourdieu, P. (1986). Forms of capital, In Richards, J. C. (ed.). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York: Greenwood Press.
5. Burnheimer, R. L. (2014). *The effects of trust and perceived supervisor and organizational support on employees' attitudes and behavior*. New York: State University of New York at Albany.
6. Caldwell, C., & Hayes, L. A. (2016). Self-efficacy and self-awareness: moral insights to increased leader effectiveness. *Journal of Management Development*, 35(9), 1163-1173.
7. Cassar, V., Bezzina, F., & Buttigieg, S. C. (2017). The relationship between transformational leadership and work attitudes: comparing mediating influences of social identity and the psychological contract. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 646-661.
8. Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2012). Relationships between occupational self-efficacy, human resource development climate, and work engagement. *Team Performance Management: An International Journal*, 18(7/8), 370-383.
9. Chebbi, H., Yahiaoui, D., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2017). The Impact of Ambidextrous Leadership on the Internationalization of Emerging-Market Firms: The Case of India. *Thunderbird International Business Review*, 59(3), 421-436.
10. Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83.
11. Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*, 45(7), 458-465.
12. Deuling, J. K., & Burns, L. (2017). Perfectionism and work-family conflict: Self-esteem and self-efficacy as mediator. *Personality and Individual Differences*, 116, 326-330.
13. Dhurup, M., Surujlal, J., & Kabongo, D. M. (2016). Finding synergic relationships in teamwork, organizational commitment and job satisfaction: a case study of a construction organization in a developing country. *Procedia Economics and Finance*, 35, 485-492.
14. Dinda, S. (2014). Inclusive growth through creation of human and social capital. *International Journal of Social Economics*, 41(10), 878-895.
15. Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.

16. Jones, T., & Taylor, S. F. (2012). Service loyalty: accounting for social capital. *Journal of Services Marketing*, 26(1), 60-75.
17. Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.
18. Kakoudakis, K. I., McCabe, S., & Story, V. (2017). Social tourism and self-efficacy: Exploring links between tourism participation, job-seeking and unemployment. *Annals of Tourism Research*, 65, 108-121.
19. Kim, B., & Kim, Y. (2017). College students' social media use and communication network heterogeneity: Implications for social capital and subjective well-being. *Computers in Human Behavior*, 73, 620-628.
20. Kim, M. J., Lee, C. K., & Bonn, M. (2016). The effect of social capital and altruism on seniors' revisit intention to social network sites for tourism-related purposes. *Tourism Management*, 53, 96-107.
21. Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B., & Hogan, N. L. (2016). Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *The Social Science Journal*, 53(1), 22-32.
22. Lee, A., Martin, R., Thomas, G., Guillaume, Y., & Maio, G. R. (2015). Conceptualizing leadership perceptions as attitudes: Using attitude theory to further understand the leadership process. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 910-934.
23. Lee, P. Y., Li, C. S. J., & Wu, M. L. (2017). The roles of cross-cultural adjustment and social capital formation in the dynamic capabilities development of multiunit organizations. *Asia Pacific Management Review*, In Press.
24. Liu, C. H. (2017). The relationships among intellectual capital, social capital, and performance-The moderating role of business ties and environmental uncertainty. *Tourism Management*, 61, 553-561.
25. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
26. Miller, D., Xu, X., & Mehrotra, V. (2015). When is human capital a valuable resource? The performance effects of Ivy League selection among celebrated CEOs. *Strategic Management Journal*, 36(6), 930-944.
27. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
28. Pena-Lopez, J. A., & Sanchez-Santos, J. M. (2017). Individual social capital: Accessibility and mobilization of resources embedded in social networks. *Social Networks*, 49, 1-11.
29. Probst, G., Raisch, S., & Tushman, M. L. (2011). Ambidextrous leadership: Emerging challenges for business and HR leaders. *Organizational Dynamics*, 40(4), 326-334.
30. Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974.
31. Russell, S. S., Spitzmuller, C., Lin, L. F., Stanton, J. M., Smith, P. C., & Ironson, G. H. (2004). Shorter can also be better: The abridged job in general scale. *Educational and Psychological Measurement*, 64(5), 878-893.

32. Rutherford, T., Long, J. J., & Farkas, G. (2017). Teacher Value for Professional Development, Self-Efficacy, and Student Outcomes within a Digital Mathematics Intervention. *Contemporary Educational Psychology*, 51, 22-36.
33. Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
34. Urban, B. (2015). Evaluation of social enterprise outcomes and self-efficacy. *International Journal of Social Economics*, 42(2), 163-178.
35. White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297, 333.
36. Yan, M., Yu, Y., & Dong, X. (2016). Contributive roles of multilevel organizational learning for the evolution of organizational ambidexterity. *Information Technology & People*, 29(3), 647-667.
37. Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54-68.
38. Zacher, H., & Wilden, R. G. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 813-820.
39. Zacher, H., Robinson, A. J., & Rosing, K. (2016). Ambidextrous Leadership and Employees' Self-Reported Innovative Performance: The Role of Exploration and Exploitation Behaviors. *The Journal of Creative Behavior*, 50(1), 24-46.
40. Zuraik, A. (2017). *A strategic model for innovation leadership: Ambidextrous and transformational leadership within a supportive climate to foster innovation performance*. Doctoral Dissertation, Alliant International University.