

# رابطه نوین رویکرد صادقانه و فروتنانه رهبری اخلاقی با عملکرد سازمانی

دکتر یوسف پاشازاده\*<sup>۱</sup>، محمد سلیمانی<sup>۲</sup>، خلیل تیموری آذر<sup>۳</sup>  
۱. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه ارومیه  
۲. گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین  
۳. گروه مدیریت، دانشگاه آزاد ارومیه  
(تاریخ دریافت: ۹۷/۵/۲۱، تاریخ پذیرش: ۹۷/۷/۲۲)

## چکیده

**زمینه:** بحث رهبری اخلاقی فروتنانه و صادقانه، بعنوان یکی از جدیدترین تئوری های رهبری در سازمان ها در طی چند سال اخیر مطرح شده و در محیط دانشگاهی نیز بعنوان یک ضرورت مورد توجه قرار گرفته است از اینرو هدف این تحقیق بررسی رابطه رویکردهای فروتنانه و صادقانه رهبری اخلاقی با عملکرد سازمانی با نقش میانجی سرمایه اجتماعی در دانشگاه ارومیه می باشد.

**روش:** تحقیق حاضر از نوع توصیفی - همبستگی می باشد. جامعه آماری تحقیق شامل اساتید و کارکنان با مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر دانشگاه ارومیه به تعداد ۶۰۰ نفر می باشند که از بین آنان ۲۰۱ نفر بعنوان نمونه آماری به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. داده ها با استفاده از پرسشنامه جمع آوری شد و نرم افزار آماری SPSS-AMOS و روش معادلات ساختاری برای تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت.

**یافته ها:** نتایج حاصل از تحلیل داده های آماری تحقیق بیانگر تایید مدل مفهومی و فرضیات تحقیق با اطمینان بالا می باشد. بدین معنی که دو شیوه رهبری فروتنانه و صادقانه رابطه مثبت و معنی داری با عملکرد سازمانی داشته و متغیر سرمایه اجتماعی در این رابطه نقش میانجی را ایفا می کند.

**نتیجه گیری:** این پژوهش نشان می دهد که دانشگاهها و سایر سازمانها می توانند با تقویت مهارت رهبری فروتنانه و رهبری صادقانه در مدیران و سرپرستان واحدهای سازمانی به ارتقای سطح عملکرد سازمانی کارکنان دست یافته همچنین توجه به نقش میانجی سرمایه اجتماعی در ارتباط بین رهبری اخلاقی و عملکرد سازمانی بسیار مهم و حایز اهمیت است.

**کلید واژگان:** رهبری فروتنانه، رهبری صادقانه، سرمایه اجتماعی، عملکرد سازمانی

## سر آغاز

محققین به زنجیره ای به هم پیوسته از متغیرها در قالب مدل‌های در هم تنیده ای از عوامل نظیر: ساختار، تکنولوژی، اندازه سازمان، فرهنگ، عوامل ذی نفع و ذی نفوذ، مسئولیت اجتماعی، سیاست و قدرت در سازمان، محیط، و قیره اشاره نموده اند که گاهی به مدل‌های بسیار پیچیده و آشفته منجر شده است از بین مجموعه این عوامل غالب نظریه پردازان در سالهای اخیر نقش رهبری<sup>۱</sup> مدیران و سرمایه اجتماعی را بیش از سایر موارد مورد کنکاش قرار داده اند. شیوه رهبری مدیران خود شامل طیف وسیعی از نظریات می شود که در این بین در تئوریهای جدید جای خالی رهبری اخلاقی و اثرات آن بر عملکرد سازمانی بیش از

امروزه شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانها اهمیت بسیار یافته و اکثر مدیران دریافته اند که مدیریت این عوامل در جهت دستیابی به اهداف سازمانی بسیار مؤثر است. در واقع در دنیای فرا رقابتی کنونی رسیدن به حداکثر بهره‌وری یک ایده‌ال نیست، بلکه یک ضرورت بوده و سازمانها بدون توجه به اندازه‌شان برای رسیدن به این هدف ضروری؛ ناگزیرند عملکرد انسانی و در نتیجه مدیریتی خود را بهبود بخشند (۱). اینکده کدام دسته عوامل سازمانی و ساختاری بر عملکرد سازمانی تاثیر داشته و نحوه اثرگذاری این عوامل همیشه چالشی اساسی در سازمانها برای مدیران و متخصصین بوده است.



مباحث در این تحقیق رهبری فروتنانه و رهبری صادقانه به عنوان دو خصیصه کلیدی رهبری اخلاقی مورد توجه قرار گرفته اند . فروتنی رهبر در سازمان به عنوان یک مشخصه بین فردی شناخته می شود که به رهبران کمک می کند تا تعاملات اجتماعی را با ابراز تمایل به ارزیابی دقیق خود ، افتخار نمودن به دیگران و توانایی کارکنان ، مدیریت نمایند. فروتنی رهبری به عنوان یک خصیصه بین فردی رفتاری است که از طریق پیروان در طول فرایند تعاملات اجتماعی<sup>۴</sup> مشخص می گردد . در تحقیقات گذشته ، چندین مشخصه برای رهبران فروتن شناسایی شده است ویژگی های نظیر: ابراز تمایل رهبر به ارزیابی خود بدون اجبار دیگران به ارزیابی مثبت یا منفی ، غیر تدافعی بودن و خودآگاهی عینی ، قدردانی از ارزشها و سهم دیگران ، تصدیق نقاط قوت دیگران بدون احساس تهدید ، باز بودن در مقابل ایده ها ، نصایح و اطلاعات دیگران و ابراز علاقمندی زیاد به یادگیری از دیگران(۵ و ۱۱-۱۴).

با بررسی مجموعه مطالعات و تحقیقات موجود می توان سه مولفه کلیدی را برای رهبری فروتنانه بیان داشت . البته نویسندگان مختلف تقسیم بندیهای متفاوتی ارائه نموده اند اما آنچه در بیشتر این تحقیقات مشترک است به شرح مدل زیر می باشد :

آرامش و سعه صدر<sup>۵</sup>

تواضع و شکسته نفسی<sup>۶</sup>

رفتار منصفانه و بدون غرض<sup>۷</sup>

تحقیقات چندی اثر مثبت رهبری فروتنانه را بر سطوح مختلف عملکردی سازمان بررسی و ارزیابی نموده است . رهبری فروتنانه می تواند منجر به افزایش رضایت شغلی شود . همچنین رهبری فروتنانه از طریق افزایش رضایت شغلی می تواند منجر به ارتقای سطح پایداری شغلی و عملکرد کارکنان شود . تحقیقات همچنین نشان می دهد رهبری فروتنانه می تواند باعث اثربخشی تیمی از طریق گسترش فروتنی جمعی کارکنان و افزایش سطح سرمایه روانشناختی تیمی شود(۴ و ۷) . همچنین رابطه بین مدیریت فروتنانه و عملکرد شرکت و نوآوری سازمانی در تحقیقات چندی تایید شده است (۵ و ۱۴) .

صداقت در رهبری صادقانه ، بمعنی درستی و سازگاری بین ارزشهای بیان شده و رفتارهای فردی رهبر می باشد (۸). براساس رویکرد مبادلات اجتماعی ، اعتماد به رهبران ، بر رفتارهای صادقانه و معتبر رهبر در سازمان مبتنی است . براساس نظریه یادگیری اجتماعی ، زیردستان به خاطر مدل رفتاری رهبران اخلاقی که مبتنی بر اعتبار و امانت داری است به آنان اعتماد می کنند. رهبران اخلاقی نیز این شجاعت را دارند که نیت روحی خود را به رفتارهای اخلاقی تبدیل نمایند که می توان آن را « سازگاری رفتاری بالا » نامید (۱۵) . هنگامی که کارکنان این سطح از سازگاری را در رفتار رهبر سازمانی مشاهده می کنند میزان اعتماد آنان افزایش یافته و عملکرد بالایی را از خود نشان می دهند . همچنین ، درستکاری و راستی دلیلی بسیار منطقی برای اعتماد به یک شخص می باشد . رهبری صادقانه ، باعث می شود کارکنان رهبر را مورد وثوق دانسته و از اینرو اعتماد شکل می گیرد(۱۶) . با بررسی مجموع

بیش خودنمایی می کند . گرایش نزدیک به یک قرن مدیران شرکتهای و سازمانها به تیئوریسم و نظریات مدیریت علمی صرف و عدم دستیابی به نتایج درخشان سازمانی نظریه پردازان را به سمت نظریات اخلاقی در مدیریت و اداره امور سازمانها رهنمون ساخته و برای پاسخگویی به این چالش محققین به نقش رهبری اخلاقی و نظریات مرتبط با آن توجه خاصی داشته اند . لذا ، در این میان مبحث رهبری اخلاقی و تاثیر اخلاقیات مدیران در سازمانها بطور ویژه ای خود نمایی می کند . برای کاهش رفتارهای غیر اخلاقی در سازمانها ، دانشمندان به طور روز افزونی به نقش رهبری اخلاقی تاکید داشته اند . مدیران اخلاقی می توانند با تاکید بر چشم اندازهای اخلاقی ، شفافیت ارتباطی و پردازش متوازن اطلاعات ، زمینه ابراز ایده ها ، بهره مندی از همه ظرفیت ها کارکنان و افزایش سرمایه اجتماعی و عملکرد سازمانی را فراهم آورند و سبب کاهش رفتارهای سوء سازمانی گردند(۲) . تحقیقات نشان داده است که باور های اخلاقی ، ارزشهای فردی ، قضاوت اخلاقی ، محیط اخلاقی و نظام اخلاقی برای مدیریت نسبت به ویژگی های جمعیت شناختی مدیران ، بیشترین تاثیر را بر عملکرد سازمانی داشته است (۳) . با این رویکرد در این تحقیق ، تئوری رهبری فروتنانه<sup>۳</sup> و رهبری صادقانه<sup>۴</sup> بعنوان متغیر اثرگذار تحقیق انتخاب گردیدند . از دیدگاه نظریه پردازان رهبری فروتنانه یک نوع رفتار و خصیصه رفتاری بین فردی است که به رهبران سازمانی کمک می کند در تعاملات اجتماعی بر خود ارزیابی خود دقیق شده ، به دیگران و توانایی آنها افتخار نموده و علاقمندی بالایی به یادگیری از دیگران از خود نشان دهند ، برخورد غیر تدافعی داشته ، نقاط قوت دیگران را تصدیق نمایند و در مقابل ایده ها و نصایح دیگران باز عمل نمایند (۴-۷) . همچنین از دیدگاه محققین دیگر رهبری صادقانه به معنی « صحت و سازگاری بین ارزشهای بیان شده و رفتارهای فرد » می باشد (۸) .

اندیشمندان ، رهبری اخلاقی را به عنوان رفتار هنجاری مناسب از طریق اقدامات شخصی و روابط میان فردی و ترویج و تقویت چنین رفتاری در بین پیروان از طریق ارتباط دوطرفه تعریف نموده اند (۹) . در این تعریف به دو بعد رهبری اخلاقی اشاره می شود :

۱- فرد اخلاقی

۲- مدیر اخلاقی که بیانگر تلاش فعالانه مدیر برای اثرگذاری بر کارکنان است .

رهبری اخلاقی نشان دهنده رفتار هنجاری مناسب از طریق اقدامات فردی ، روابط بین فردی و ترویج چنین رفتارهایی در پیروان است که از طریق ارتباط دو طرفه ، تقویت و امکانپذیر خواهد بود . رهبری اخلاقی شکلی از رهبری است که نیازمند توسعه استانداردهای اخلاقی برای اداره رفتارهای کارکنان و اجرای استانداردهای اخلاقی به طور موثر در رفتارهایشان است . رهبری اخلاقی رهبری به شیوه ای است که به حقوق و مقام دیگران احترام می گذارد . در این نوع رهبری ارزشهای اخلاقی پذیرفته شده برای همه نظیر عدالت ، انصاف ، صداقت ، درستی ، راستکرداری و فروتنی محور تمرکز و توجه است (۱۰) . با توجه به این

تحقیقات انجام گرفته در زمینه رهبری صادقانه می توان گفت رهبری صادقانه به سه شکل مکمل ظاهر می شود :

از طریق باور ذهنی و اعتقادات صادقانه

در قالب رفتارها و اعمال صادقانه

در قالب گفتار و آوا صادقانه

محققین، در تحقیقاتشان به این نتیجه دست یافتند که صدقت به طور مثبتی می تواند منجر به اعتماد نسبت به مدیران سازمان و رهبران تیم شود و همچنین صدقت رفتاری رهبر، اثر مثبتی بر ایجاد اتحاد در میان پیروان دارد و در نتیجه منجر به ارتقای عملکرد سازمانی کارکنان می شود (۱۷-۱۹). برخی از محققین نیز معتقدند بین صدقت رفتاری رهبران و اثربخشی آنان در سازمان رابطه معنی داری وجود دارد (۲۰). رهبری اخلاقی از طریق اثر گذاری بر ابعاد مختلف رفتاری سازمان می تواند به بهبود عملکرد منتهی شود. یکی از مهمترین ابعاد و پیامدهای رفتاری رهبری اخلاقی در سازمان سرمایه اجتماعی است که می تواند تا حد بسیار زیادی از رهبری اخلاقی و مولفه های آن تاثیر پذیر باشد. نتایج تحقیقات نشان می دهد که نقش رهبری اخلاقی بر تولید سرمایه های اجتماعی در سازمان های دولتی معنادار است، بدان معنا که با به کارگیری رهبری اخلاقی می توان برای اعضای سازمان آینده مشتری متصور شد که سبب ایجاد وحدت میان اعضای سازمان شده و این وحدت سرانجام به تعامل سازنده و آن هم به رابطه ای برد - برد میان اعضا می انجامد (۲ و ۱۰).

از اینرو سرمایه اجتماعی<sup>۸</sup> بعنوان متغیر میانجی در این تحقیق، مفهوم نوینی است که امروزه در قلمروهای اقتصادی و اجتماعی جوامع مدرن مطرح شده است و شناسایی آن به عنوان یک نوع سرمایه چه در سطح مدیریت کلان و چه در سطح مدیریت سازمان ها و بنگاه ها می تواند شناخت جدیدی را از سیستم های اقتصادی - اجتماعی ایجاد و مدیران را در هدایت بهتر سیستم ها یاری کند. امروزه سرمایه اجتماعی نقش بسیار مهمتری نسبت به سایر سرمایه ها در سازمان ها و جوامع ایفا می کند و شبکه های روابط جمعی و گروهی، می تواند میان انسان ها، سازمان ها با انسان ها و سازمان ها با سازمان ها انسجام ایجاد کند. در جامعه ای که فاقد سرمایه اجتماعی کافی است، سایر سرمایه ها از کارایی و اثربخشی لازم برخوردار نبوده و بدون سرمایه اجتماعی، پیمودن راه های توسعه و تکامل فرهنگی و اقتصادی ناهموار و دشوار می شود (۲۱). سرمایه اجتماعی عبارت است از شبکه های اجتماعی و هنجارهای مربوط به آن که بر بهره وری اجتماع اثر می گذارد (این تعریف از ارتباط افقی بین مردم حکایت دارد) (۲۲). سرمایه اجتماعی شیئی واحد نیست بلکه انواع چیزهایی است که ویژگی مشترک دارند: همه آنها جنبه ای از یک ساخت اجتماعی هستند که واکنش های معین عوامل اقتصادی را در این ساختار تسهیل می کنند. (۲۳). سرمایه اجتماعی به نهادها و روابط و هنجارهایی اطلاق می شود که به کمیت و کیفیت تعاملات اجتماعی در یک جامعه شکل می دهد و به مثابه چسبی است که آنها را با یکدیگر نگه می دارد (۲۴-۲۶). سرمایه اجتماعی یکی از قابلیت ها و دارایی های مهم سازمانی است که می تواند برای سازمان در مقایسه با سازمان های

دیگر «مزیت سازمانی پایدار» ایجاد کند (۲۷ و ۲۸). محققان با رویکرد سازمانی، جنبه های مختلف سرمایه اجتماعی را به سه طبقه دسته بندی می کنند: ساختاری<sup>۹</sup>، رابطه ای<sup>۱۰</sup> و شناختی<sup>۱۱</sup> (۲۸). که در این تحقیق این سه بعد سرمایه اجتماعی و اثرات آنها بر عملکرد سازمانی کارکنان مورد بررسی قرار خواهند گرفت. سرمایه اجتماعی ماهیت زاینده و مولد دارد. افراد را وادار می کند تا ارزش ایجاد کنند، کارها را درست انجام دهند و به اهداف سازمانی و عملکردی خود دست یابند و ماموریت زندگی خویش را به انجام رسانده و فضای کسب و کار را بهبود دهند (۲۹ و ۳۰).

با این توصیفات، عملکرد سازمانی کارکنان بعنوان پیامد نهایی رهبری اخلاقی و سرمایه اجتماعی حایز اهمیت و توجه است. مدیر خواه برای سود یا بهره وری بیشتر سازمان تلاش کند یا کارآمدی و عملکرد بهتر کارکنان، باید پیوسته مراقب انگیزش و شایستگی افراد و گروه های کاری باشد. به تعبیری نیمی از وظیفه مدیر جستجوی همیشگی راه های افزایش سطح شایستگی کارکنان است (۳۱).

شاید اولین مفهومی که از ابتدای پیدایش سازمان ها تا به امروز مورد توجه قرار گرفته و می گیرد، مفهوم عملکرد سازمانی<sup>۱۲</sup> است. اگر عملکرد کارکنان هم براساس رفتار و هم بر مبنای نتایج تعریف شود، در آن صورت می توان به دیدگاه جامعی درباره آن دست یافت (۳۲).

با توجه به ویژگی هایی که مدل اچپو<sup>۱۳</sup>، از لحاظ قابلیت کاربرد و امکان پذیری دریافت اطلاعات در زمینه سنجش جامع عملکرد کارکنان در بر دارد و نیز ظرفیتی که از لحاظ ریشه یابی مشکلات و تعیین استراتژی برای رفع آنها ایجاد می نماید، این مدل در پژوهش حاضر برای سنجش عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار می گیرد. مولفه های این مدل براساس تابع زیر مشخص شده است:

$$P=f [ A . C . H . I . E . V . E . ]$$

عملکرد تابعی است از: توانایی، وضوح، کمک، مشوق، ارزیابی، اعتبار و محیط (۳۲ و ۳۴).

با توجه به مطالب بیان شده، از آنجایی که دانشگاه ارومیه یکی از دانشگاه های مادر در ایران بوده و در برنامه ریزی های و استراتژی های آینده نگرانه<sup>۱۴</sup> خود به مباحث عملکرد و مدیریتی توجه خاصی داشته است، لذا در همین راستا و با توجه به تحلیل ارایه شده در مورد متغیرهای تحقیق، این مقاله بدنبال پاسخگویی به این مساله کلیدی است که « آیا رویکردهای فروتنانه و صادقانه رهبری اخلاقی با میانجیگری متغیر سرمایه اجتماعی با عملکرد سازمانی دانشگاه رابطه معنی داری دارند؟ »

همچنین در راستا مساله کلیدی تحقیق، این مقاله بدنبال پاسخگویی به سوالات زیر می باشد:

- آیا رویکرد فروتنانه و صادقانه رهبری اخلاقی با عملکرد سازمانی کارکنان رابطه مثبتی دارند؟

- آیا رویکرد فروتنانه و صادقانه رهبری اخلاقی با سرمایه اجتماعی رابطه مثبت و معنی داری دارند؟



و مورد ارزیابی قرار گرفته است و فرضیات تحقیق زیر مورد آزمون قرار گرفتند:

- رهبری فروتنانه و رهبری صادقانه با عملکرد سازمانی کارکنان در دانشگاه رابطه مثبتی و معنی داری دارند.

- رهبری فروتنانه و رهبری صادقانه با ارتقای سطح سرمایه اجتماعی در دانشگاه رابطه معنی داری دارند.

- رهبری فروتنانه و رهبری صادقانه با هم رابطه مثبت و معنی داری دارند.

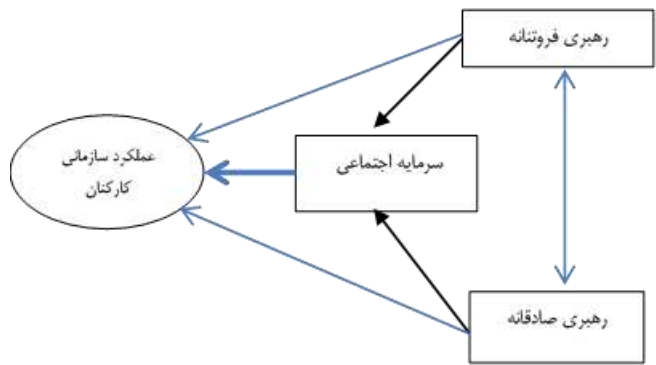
- سرمایه اجتماعی در رابطه بین رهبری فروتنانه و رهبری صادقانه با عملکرد سازمانی نقش میانجی را ایفا می کند.

- وضعیت مولفه های تحقیق در دانشگاه ارومیه در وضعیت مناسب می باشد

داده های تحقیق در دو سطح تحلیل گردیدند. ابتدا با استفاده از شاخص های مرکزی و پراکنندگی وضعیت هر یک از متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار گرفت و سپس برای تجزیه و تحلیل استنباطی داده ها و آزمون فرضیات از نرم افزار SPSS و AMOS استفاده شد. همانگونه که در جدول شماره ۱ مشاهده می شود ضرایب الفای کرونباخ یا ضرایب پایایی متغیرهای تحقیق با توزیع پرسشنامه در بین ۳۱ نفر از اعضای جامعه آماری، محاسبه گردید و از آنجایی که ضرایب بدست آمده بالای ۰/۷۰ می باشد لذا ابزار جمع آوری اطلاعات از نظر پایایی، مورد تایید بوده و با توجه به اینکه در چندین مرحله بصورت آزمایشی در بین خبرگان و صاحب نظران توزیع گردیده و اصلاحات لازم در آن اعمال شده است، از روایی محتوای قابل قبولی نیز برخوردار می باشد.

براساس اطلاعات جدول شماره ۱ ملاحظه می شود میانگین نمره متغیر سرمایه اجتماعی کارکنان مورد مطالعه برابر ۳/۲۴۳۱۸ با انحراف استاندارد ۰/۴۲۶۳۷ به دست آمده است. به طوری که حداقل میزان سرمایه اجتماعی کارکنان مورد مطالعه ۲/۰۳ و حداکثر آن ۵/۰۰ می باشد. همچنین ملاحظه می شود ابعاد سرمایه اجتماعی نیز میانگین بالای سه را کسب کرده اند. اطلاعات جدول نشان می دهد میانگین عملکرد سازمانی کارکنان مورد مطالعه برابر ۳/۲۳۴۵ با انحراف استاندارد ۰/۴۷۸۵۳ می باشد. به طوری که حداقل میزان عملکرد سازمانی کارکنان مورد مطالعه ۱/۷۸ و حداکثر آن ۵/۰۰ می باشد. در خصوص ابعاد متغیر عملکرد سازمانی ملاحظه می شود که میانگین بالای متوسط می باشد. همچنین نمره میانگین متغیر رهبری فروتنانه و رهبری صادقانه نیز در دانشگاه تا حدودی مناسب می باشند. با جمع بندی اطلاعات جدول شماره ۱ می توان به این نتیجه دست یافت که وضعیت متغیر رهبری فروتنانه، رهبری صادقانه، عملکرد سازمانی و سرمایه اجتماعی از دیدگاه نمونه آماری مورد بررسی در دانشگاه ارومیه تاحدی مناسب و بالاتر از متوسط می باشد.

- آیا سرمایه اجتماعی می تواند نقش میانجی در بین دوسبک رهبری اخلاقی مورد نظر با عملکرد سازمانی ایفا کند؟



نگاره ۱: مدل مفهومی پژوهش

## روش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل ۶۰۰ نفر از اساتید دانشگاه و کارکنان با حداقل مدرک تحصیلی لیسانس می باشند که با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه گیری تصادفی ساده نمونه آماری معادل ۱۹۶ را انتخاب شد. برای افزایش سطح اعتماد در جمع آوری داده ها در فرایند تحقیق ۲۴۰ نفر از کارکنان و اساتید مشارکت نمودند که بعد از جمع آوری پرسشنامه ها، در نهایت نظرات ۲۰۱ نفر در تجزیه و تحلیل فرضیات مد نظر قرار گرفت. برای جمع آوری داده های میدانی از سه پرسشنامه به صورت ترکیبی استفاده شده است که عبارتند از: پرسشنامه محقق ساخته رهبری فروتنانه با رهبری صادقانه هر کدام با سه مولفه کلیدی مبتنی بر تنویه های موجود، پرسشنامه استاندارد سرمایه اجتماعی با سه بعد ساختاری، رابطه ای و شناختی و پرسشنامه عملکرد سازمانی براساس مدل اچپو در هفت مؤلفه: توانایی، وضوح نقش<sup>۱۵</sup>، کمک و حمایت سازمانی، مشوق، ارزیابی، اعتبار و محیط. ارزیابی پایایی پرسشنامه ها با استفاده از آزمون ضریب آلفای کرونباخ پایایی بالای ۰/۷۰ می باشد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون معادلات ساختاری و نرم افزار تحلیل آماری SPSS-AMOS نسخه ۲۵ استفاده شد.

## یافته ها

همانگونه که در نگاره ۱ مشاهده می شود، در این تحقیق متغیر رهبری فروتنانه و رهبری صادقانه بعنوان متغیر مستقل تحقیق شناخته می شوند. سرمایه اجتماعی و ابعاد آن بعنوان متغیر میانجی و عملکرد سازمانی کارکنان بعنوان متغیر وابسته مد نظر قرار گرفته اند. در کل این تحقیق دارای ۴ متغیر اصلی، ۱۶ متغیر فرعی و ۲۶ شاخص (در قالب سوالات پرسشنامه) می باشد و بدین شکل مدل مفهومی تحقیق طراحی

جدول ۱: وضعیت متغیرهای تحقیق از دیدگاه کارکنان و اعضای هیات علمی

ابعاد	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر
عملکرد سازمانی	۲۰۱	۳٫۶۴۳۵	۰٫۵۴۷۶۸	۲٫۱۹	۵٫۰۰
توانایی	۲۰۱	۴٫۱۶۹	۰٫۶۲۴۹۲	۲٫۲۵	۵٫۰۰
وضوح	۲۰۱	۴٫۰۰۴۱	۰٫۵۶۲۴۷	۲٫۰۰	۵٫۰۰
کمک	۲۰۱	۳٫۵۶۰۰	۰٫۶۷۶۰۲	۱٫۶۰	۵٫۰۰
مشوق	۲۰۱	۳٫۴۴۰۲	۰٫۷۱۷۳۱	۱٫۶۷	۵٫۰۰
ارزیابی	۲۰۱	۳٫۶۶۴۸	۰٫۶۵۹۵	۱٫۸۰	۵٫۰۰
اعتبار	۲۰۱	۳٫۴۲۳	۰٫۶۹۸۶	۱٫۵۰	۵٫۰۰
محیط	۲۰۱	۳٫۴۳۳۱	۰٫۶۵۰۲۲	۱٫۶۰	۵٫۰۰
رهبری فروتنانه	۲۰۱	۳٫۱۲۸۷۴	۰٫۸۴۰۳۵	۱	۵٫۰۰
رهبری صادقانه	۲۰۱	۳٫۰۴۲۳۱	۰٫۸۶۴۰۳	۱	۵٫۰۰
سرمایه اجتماعی	۲۰۱	۳٫۲۴۳۱۸	۰٫۴۲۶۳۷	۲٫۰۳	۵٫۰۰

جدول ۲: ضرایب برازش مدل و روابط بین متغیرها

نوع شاخص	معیار برازش مدل	مقادیر بدست آمده	سطح معنی داری			
شاخص های نسبی	نسبت کای اسکوتر به درجه آزادی (CMIN/df)	۱٫۶۹۵	***			
	ریشه میانگین مجنورات خطای برآورد (RMSEA)	۰٫۰۵۹	۰٫۰۰۹			
	شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰٫۹۴۶	۰٫۰۱۹			
	شاخص برازش اصلاح شده (NFI)	۰٫۹۲۱	۰٫۰۰۱			
	شاخص توکر - لوئیس (TLI)	۰٫۹۴۵	***			
	شاخص برازندگی فزاینده (IFI)	۰٫۹۵۲	***			
	شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	۰٫۹۴۳	***			
	شاخص برازش نسبی (RFI)	۰٫۸۸۲	***			
	شاخص برازش تطبیقی مقصد (PCFI)	۰٫۸۹۲	***			
روابط بین متغیرها		ضرایب رگرسیون استاندارد	خطای استاندارد	آماره t	سطح معنی داری	
سرمایه اجتماعی	با	رهبری صادقانه	۰٫۵۷۴	۰٫۱۱۵	۳٫۸۳	***
سرمایه اجتماعی	با	رهبری فروتنانه	۰٫۲۸۹	۰٫۰۹۷	۲٫۶۳	۰٫۰۰۹
عملکرد سازمانی	با	سرمایه اجتماعی	۰٫۳۰۹	۰٫۲۱	۲٫۳۴	۰٫۰۱۹
عملکرد سازمانی	با	رهبری صادقانه	۰٫۳۹۴	۰٫۱۴۷	۳٫۲۸	۰٫۰۰۱
عملکرد سازمانی	با	رهبری فروتنانه	۰٫۳۲۲	۰٫۱۲۴	۳٫۶۳۲	***

مدل کلی خروجی نرم افزار آموس یعنی مدل ساختاری و مدل اندازه گیری می باشند. جدول شماره ۲ مقادیر T یا C.R را برای مدل ساختاری و اندازه گیری نشان می دهد و نگاره شماره ۲ بیانگر مقادیر بارهای عاملی برای مدل ساختاری و اندازه گیری است. همان گونه که در جدول شماره ۲ ملاحظه می گردد تمامی ضرایب t بدست آمده از معادلات ساختاری بالاتر از مقدار t در سطح خطای ۵ درصد (یعنی ۱٫۹۶) می باشند که دلالت بر مناسب بودن برازش روابط در مدل پژوهش دارد.

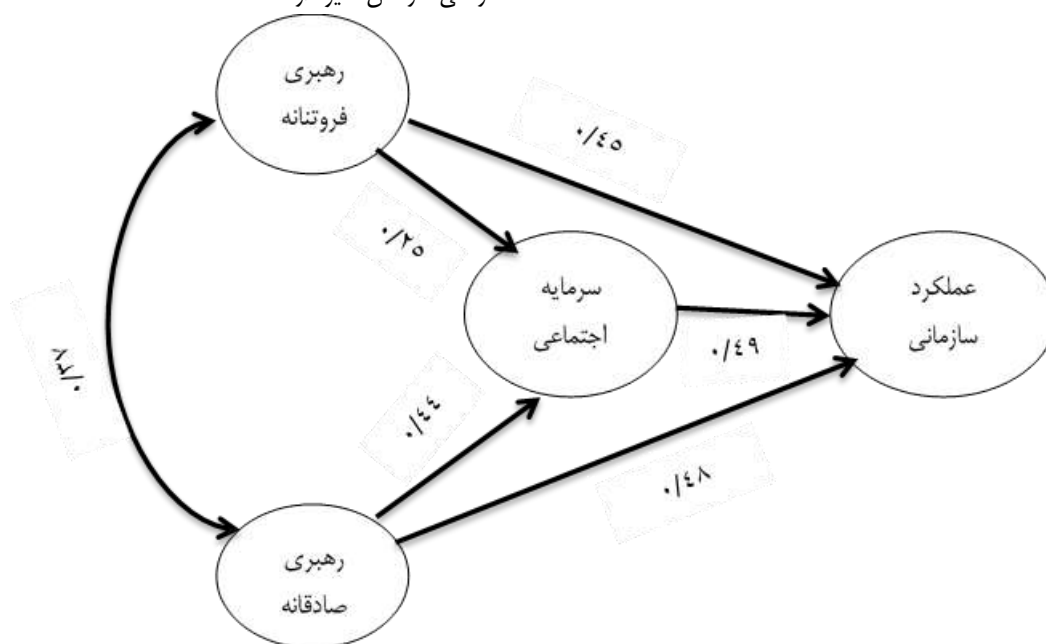
همچنین داده های موجود در نگاره شماره ۲ بیانگر ضرایب مسیر استاندارد متغیرهای مستقل تحقیق در خصوص متغیر وابسته می باشند که همانگونه که مدل نشان می دهد تمامی ضرایب معنی دار هستند. عبارت دیگر متغیرهای رهبری فروتنانه و رهبری صادقانه با سرمایه

برای بررسی برازش مدل تحقیق از شاخص های مطلق برازش نظیر ضریب CMIN/df و شاخص های نسبی برازش نظیر RFI، CFI، NFI، IFI، RMSEA، TLI و GFI استفاده گردید که با توجه به نتایج حاصل از نرم افزار که در جدول شماره ۲ مشهود است و ضرایب حاصله که تقریباً بالای ۰٫۹۰ می باشند در سطح خطای یک درصد و با اطمینان ۹۹ درصد مدل تحقیق مورد تایید قرار گرفته و بلحاظ ساختاری مدل مفروض تحقیق تایید می شود.

همانگونه که در بخشهای قبل ملاحظه شد برای تجزیه و تحلیل و تفسیر داده های از روش معادلات ساختاری به کمک نرم افزار AMOS استفاده کردیم. جدول شماره ۲ و نگاره شماره ۲ نشان دهنده

ضریب مسیر بین رهبری فروتنانه با سرمایه اجتماعی معادل: ۰/۲۵  
 ضریب مسیر بین رهبری صادقانه با سرمایه اجتماعی معادل: ۰/۴۴  
 ضریب مسیر بین رهبری فروتنانه با عملکرد سازمانی معادل: ۰/۴۵  
 ضریب مسیر بین رهبری صادقانه با عملکرد سازمانی معادل: ۰/۴۸  
 ضریب مسیر بین سرمایه اجتماعی با عملکرد سازمانی معادل: ۰/۴۹  
 ارتباط متقابل سبک رهبری فروتنانه و صادقانه معادل: ۰/۳۷  
 با بررسی مدل حاصل از تحقیق می توان گفت نقش متغیر سرمایه اجتماعی بعنوان متغیر میانجی قابل توجهی می باشد و متغیر رهبری اخلاقی علاوه بر تاثیر مستقیم، از طریق سرمایه اجتماعی نیز بر عملکرد سازمانی کارکنان تاثیر دارد.

اجتماعی به ترتیب با ضریب مسیر استاندارد معادل ۰/۲۹ و ۰/۵۷ مرتبط بوده بدین معنی که هر کدام معادل ضریب مسیر محاسبه شده متغیر سرمایه اجتماعی را توجیه می نمایند. علاوه، این دو سبک رهبری همراه با سرمایه اجتماعی با متغیر عملکرد سازمانی دارای ارتباط مستقیم می باشند بدین معنی که با بررسی رابطه همزمانی این متغیرها، متغیر رهبری فروتنانه معادل ۰/۳۲، متغیر رهبری صادقانه معادل ۰/۳۹ و سرمایه اجتماعی معادل ۰/۳۱ از تغییرات در متغیر عملکرد سازمانی را همزمان توجیه می کنند. در این بین رهبری صادقانه دارای ضریب مسیر بیشتری می باشد. خلاصه نگاره شماره ۲ به شرح زیر است:



نگاره ۲: مدل ساختاری و ضرایب مسیر استاندارد تحقیق

جدول ۳: بررسی فرضیات تحقیق

فرضیه	نتیجه بررسی	توجیه
۱- رهبری فروتنانه و رهبری مبتنی بر صداقت با عملکرد سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری دارند.	تایید	ضرایب مسیر معادل ۰/۳۲ و ۰/۳۹ بر هر دو متغیر
۲- رهبری فروتنانه و رهبری مبتنی بر صداقت با ارتقای سطح سرمایه اجتماعی در سازمان رابطه معنی داری دارند	تایید	ضرایب مسیر معادل ۰/۲۹ و ۰/۵۷ برای هر دو متغیر
۳- رهبری فروتنانه و رهبری صادقانه با هم رابطه مثبت و معنی داری دارند.	تایید	ضریب مسیر دوطرفه معادل ۰/۳۷ بین دو متغیر
۴- سرمایه اجتماعی در رابطه بین رهبری فروتنانه و رهبری صادقانه با عملکرد سازمانی نقش میانجی را ایفا می کند.	تایید	ضریب مسیر متغیر سرمایه اجتماعی معادل ۰/۳۱ با عملکرد سازمانی
۵- وضعیت مولفه های مورد بررسی در دانشگاه مطلوب می باشد	تایید	میزان آماره میانگین هر یک از متغیرهای تحقیق که بالاتر از ۳ می باشند

سرمایه اجتماعی است. در مدل تحقیق، سرمایه اجتماعی را بر اساس سه بعد ساختاری، رابطه‌ای و شناختی بررسی شد و عملکرد سازمانی بر اساس مدل اچپو با هفت مؤلفه توانایی، وضوح، کمک، مشوق، ارزیابی، اعتبار و محیط؛ برگرفته از بررسی‌های هرسی و گلداسمیت می‌باشد.

### بحث

همانگونه که بیان گردید، هدف این تحقیق بررسی رابطه دو نوع دیدگاه و شیوه نوین رهبری اخلاقی با عملکرد سازمانی از طریق نقش میانجی

شیوه و رویکرد رهبری فروتنانه در قالب سه مولفه تواضع، انصاف، آرامش و سعه صدر بررسی و رهبری صادقانه بر مبنای سه مولفه: گفتار صادقانه، عمل یا کردار صادقانه و باور صادقانه ارزیابی و تحلیل گردیده است.

جدول شماره ۳ نشان می‌دهد که رهبری صادقانه و رهبری فروتنانه اخلاقی با عملکرد سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری دارند. به عبارت دیگر با بروز ویژگیهای اخلاقی مبتنی بر صداقت و فروتنی در رفتار رهبران و مدیران در دانشگاه سطح عملکرد سازمانی می‌تواند به صورت مثبت ارتقا می‌یابد و این موضوع با نتایج تحقیقات گذشته همخوانی دارد (۵ و ۷ و ۲۴). گروهی از محققین در تحقیق خود تحت عنوان «بررسی تاثیر رفتارهای رهبری اخلاقی بر نتایج کارکنان» به این نقش توانمندساز رفتار اخلاقی رهبران در عملکرد نیروی انسانی پرداخته و آن را مورد تاکید قرار دادند (۲۸). محققین دیگر نقش صداقت، ارزشمندی صداقت و دارایی صداقت در عملکرد کارکنان تحت مدیریت را مورد تاکید قرار دادند (۲۹). محقق دیگری نیز در تحقیقی با عنوان «رهبری اخلاقی: بعنوان یک رویکرد یادگیری اجتماعی» بر اهمیت رفتار سازمانی و نقش آن در تصمیمات مرتبط با منابع انسانی تاکید دارد. براساس نظریه یادگیری اجتماعی، زبردستان به خاطر مدل رفتاری رهبران اخلاقی که مبتنی بر اعتبار و امانت‌داری است به آنان اعتماد می‌کنند. رهبران اخلاقی نیز این شجاعت را دارند که نیات روحی خود را به رفتارهای اخلاقی تبدیل نمایند که می‌توان آن را «سازگاری رفتاری بالا» نامید. هنگامی که کارکنان این سطح از سازگاری را در رفتار رهبر سازمانی مشاهده می‌کنند میزان اعتماد آنان افزایش یافته و عملکرد بالایی را از خود نشان می‌دهند (۳۳). با توجه به این یافته‌ها می‌توان گفت بروز اخلاقیات نظیر رفتار، گفتار و کردار صادقانه و رفتارهایی نظیر آرامش، تواضع و انصاف در برخورد مدیران سازمانی با کارکنان می‌تواند به شکل‌گیری نتایج بسیار مثبت عملکردی و افزایش سطح اعتماد کارکنان و اعضای هیات علمی دانشگاه نسبت به مدیران منجر شود.

یافته‌های تحقیق نشان داد که رهبری اخلاقی با سرمایه اجتماعی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد و ضریب همبستگی بدست آمده نیز نسبتاً بالا می‌باشد بدین معنی که با افزایش گرایش مدیران به فروتنی و صداقت اخلاقی در تعاملات سازمانی می‌توان انتظار داشت که سه بعد ساختاری، هنجاری و ارتباطی سرمایه اجتماعی ارتقا یابند و این موضوع نیز تا حدودی با تحقیقات گذشته همخوانی دارد. گرچه در تحقیقات گذشته رهبری اخلاقی بعنوان یک متغیر کلان مد نظر بوده و به رویکردهای جدید رهبری فروتنانه و رهبری صادقانه در هیچ یک از تحقیقات گذشته در ارتباط با سرمایه اجتماعی توجه نشده است با این وجود رهبری اخلاقی نشان دهنده رفتار هنجاری مناسب از طریق اقدامات فردی، روابط بین فردی و ترویج چنین رفتارهایی در پیروان است که از طریق ارتباط دو طرفه، تقویت و امکانپذیر خواهد شد و زمینه ارتقای سرمایه اجتماعی را فراهم می‌آورد. در این تحقیقی تحت عنوان «تاثیر رهبری اخلاقی بر سرمایه اجتماعی در سازمانهای بخش عمومی»

محقق به این موضوع اشاره دارد که رهبری اخلاقی و رعایت اخلاقیات از طرف مدیران سازمانها می‌تواند که شکل‌گیری ابعاد سه‌گانه سرمایه اجتماعی منجر شود (۲). همچنین محقق دیگری در تحقیق خود با عنوان «آیا رهبری اخلاقی سرپرستان می‌تواند منجر به سرمایه اجتماعی درون سازمانی شود؟» بر نقش و اهمیت اخلاق‌گرایی سرپرستان در سازمان بر سرمایه اجتماعی و مولفه‌های آن تاکید دارد (۲۱). رهبری اخلاقی شکلی از رهبری است که نیازمند توسعه استانداردهای اخلاقی برای اداره رفتارهای کارکنان و اجرای استانداردهای اخلاقی به طور موثر در رفتارهایشان است در این میان رهبری فروتنانه و صادقانه به عنوان دو شیوه مناسب رهبری اخلاقی می‌تواند با تقویت ارتباط و تعاملات دوطرفه بین مدیران و کارکنان ساختار، شبکه‌های و هنجارهای متناسب جهت تقویت سرمایه اجتماعی را در سازمان فراهم آورد و به افزایش سطح اعتماد درون سازمانی منتهی شوند.

در این تحقیق مشخص شد که سرمایه اجتماعی بعنوان متغیر میانجی در ارتباط بین دوسیک رهبری اخلاقی با عملکرد سازمانی ایفای نقش می‌کند. بررسی ادبیات نظری موجود نشان داد که تاکنون در تحقیقات گذشته به این موضوع پرداخته نشده است و در واقع نتایج حاصل از این تحقیق تا حدی می‌تواند خلاء پژوهشی موجود در این زمینه را پوشش دهد. با بررسی یافته‌های تحقیق مشخص شد که رهبری صادقانه و فروتنانه اخلاقی دارای ارتباط مستقیم با عملکرد سازمانی هستند ولی قطعاً با میانجیگری برخی از متغیرها شاید بتوان این ارتباط را تقویت کرد. لذا در این تحقیق حضور سرمایه اجتماعی باعث تقویت این رابطه بصورت غیر مستقیم می‌شود. البته در مدل آماری تحقیق هنگامی که رابطه دو سیک رهبری را با سرمایه اجتماعی حذف شد رابطه این متغیر با عملکرد سازمانی نیز تضعیف می‌شد. بنابراین می‌توان با صراحت بیان داشت که سرمایه اجتماعی در رابطه بین سیک رهبری اخلاقی و عملکرد سازمانی کارکنان نقش واسطه را دارد و با افزایش سطح اعتماد درون سازمانی در شبکه‌های ارتباطی منجر به افزایش عملکرد سازمانی کارکنان می‌شود.

برخی از مطالعات گذشته نشان می‌دهد که علی‌رغم رشد منفی سرمایه اجتماعی، به این مقوله اساسی سازمانی و اجتماعی در سازمانها، توجه اندکی شده است (۲) با وجود این در بسیاری از تحقیقات نقش سرمایه اجتماعی در ارتقای شاخص‌های توسعه اقتصادی عملکردی انکارناپذیر است (۳۳). از طرف دیگر گرفتاری شدید برخی از سازمانها در رفتارهای بروکراتیک مانع از توجه آنها به سبکهای اخلاقی و تحول آفرین رهبری در سازمانها شده است، در حالیکه نتیجه این تحقیق موید تاثیر شگرف متغیر رهبری اخلاقی و سرمایه اجتماعی بر عملکرد سازمانی است. بنابراین به نظر می‌رسد علاوه بر محیط‌های دانشگاهی در سایر سازمانهای اجرایی و عمومی توجه به این مساله می‌تواند به عنوان یک تخته‌پرش برای رسیدن به بهره‌وری و عملکرد بالای سازمانها باشد.



ارجاع دهی به داده ها و منابع رعایت اخلاق علمی و حرفه ای را بصورت دقیق مد نظر قرار گیرد.

### سپاسگزاری

بدین وسیله نویسندگان مقاله حاضر، از تمامی کارکنان و اساتید دانشگاه ارومیه که در بررسی میدانی این تحقیق همکاری و مشارکت بی دریغ داشته اند کمال تشکر و امتنان را دارند.

### واژه نامه

- |                             |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
| 1. Leadership               | رهبری                     |
| 2. Ethical leadership       | رهبری اخلاقی              |
| 3. Humble leadership        | رهبری فروتنانه            |
| 4. Social interactions      | تعاملات اجتماعی           |
| 5. Maintaining composure    | آرامش یا سعه صدر          |
| 6. Showing modesty          | تواضع و شکسته نفسی        |
| 7. Being fair-minded        | رفتار منصفانه و بدون غرض  |
| 8. Social capital           | سرمایه اجتماعی            |
| 9.. Structural dimension    | بعد ساختاری               |
| 10. Relational dimension    | بعد رابطه ای              |
| 11. Cognitive dimension     | بعد شناختی                |
| 12. Organizational function | عملکرد سازمانی            |
| 13. Achieve model           | مدل اچیو                  |
| 14. Futuristic strategies   | استراتژی های آینده نگرانه |
| 15. Clarity of the role     | وضوح نقش                  |

### References

- Mamaghian F. (2010). The effect of effective communications on the organizational performance of the employees [M.A. thesis]. Iran: Tehran University. (In Persian).
- Abdolshah M, Moghimi M, Khatibi AM. (2017). Ethical leadership and its impact on social capital in service public organizations. *Journal of Social Capital Management*; 4(2): 245-264. (In Persian).
- Siahkalroudi M, Feizi T, Rasoli R, Hozoori M. (2015). Identifying factors affecting Payame Noor University managers' ethical decisions, *Iranian Public Administration*; 7(3): 525-546. (In Persian).
- Rego A, Owens B, Yam K, Bluhm D, Cunha M, Silard A. (2017). Leader humility and team performance: exploring the mediating mechanisms of team task allocation effectiveness. *Journal of Management*.
- Ou A, Seo J, Choi D, Hom P. (2017). When can humble top executives retain middle managers? The moderating role of top management team fault lines. *Academy of Management Journal*; 60 (5): 1915-1931.
- Owens P, Johnson D, Mitchell, R. (2013). Expressed humility in organizations: implications

از اینرو به مدیران در سازمان های دانشگاهی و اجرایی جهت ارتقای سطح رهبری اخلاقی موارد زیر پیشنهاد می شود:

۱. بکارگیری رویکرد رهبری فروتنانه و صادقانه در رویارویی با کارکنان تحت سرپرستی جهت افزایش سطح اعتماد سازمانی
۲. بهره گیری از مشخصه های آرامش، تواضع، انصاف، انصاف به عنوان ویژگیهای رهبری فروتنانه در مدیریت سازمانی
۳. بهره گیری از مشخصه های گفتار، عمل و باور صادقانه در برنامه ریزی های آینده نگرانه سازمانی و فعالیتهای روزمره
۴. رویکرد یکپارچه و سیستمی به رفتار مدیریتی و عملکرد سازمانی بدین معنی که براساس قاعده یادگیری اجتماعی، هر نوع عمل مدیریتی نهایتاً خود را در شکل عملکرد کارکنان نمایش خواهد داد. بر این اساس، کلیه اعمال و عکس العمل های رفتاری و اخلاقی مدیران در داخل سازمان موجد فرهنگ سازمانی بوده و می تواند سرمایه اجتماعی خوبی برای آینده سازمان به همراه داشته باشد.
۵. همچنین با توجه به نوین بودن بحث، به محققین توصیه می شود تحقیقات مشابه و بیشتری در قالب مدل تحقیق انجام دهند. کمبود تحقیقات منسجم و جامع در این حوزه در داخل کشور بسیار نمایان است و لذا کاهش خلاء علمی در این زمینه و ساختن تئوریهای فراگیر بومی تلاش بیشتر محققین را می طلبد.

### نتیجه گیری

در یک نتیجه گیری کلی می توان گفت که در دنیای رقابتی و پر از چالش های مختلف سیاسی، اقتصادی و اجتماعی امروزین حرکت به سمت شیوه های و رویکردهای نوین رهبری و مدیریت در واحدهای سازمانی امری بسیار ضروری است تا با اتکالی به این موضوع و افزایش سطح سرمایه ساختاری، هنجاری و ارتباطی در جامعه سازمانی بتوان به عملکرد بهینه دست یافت. در این میان پارادیم و یا رویکرد رهبری فروتنانه و صادقانه می تواند راهگشای بسیاری از مدیران بالخاص در جامعه دانشگاهی باشد. بحث رهبری اخلاقی به عنوان یک متغیر کلان و رهبری صادقانه و فروتنانه به عنوان دوسبک نوین رهبری اخلاقی با زیر مولفه های: آرامش، تواضع، انصاف، گفتار صادقانه، عمل صادقانه و باور صادقانه در صورتی که بصورت مناسب در سازمانها آموزش و توسعه داده شوند می توانند با افزایش سطح اعتماد درون سازمانی منتهی به افزایش سرمایه اجتماعی شده و کارکنان با درک شرایط جدید اخلاقی و اجتماعی در سازمان، عملکرد بهتری را ایجاد خواهند کرد.

### ملاحظه های اخلاقی

موضوعاتی نظیر سرقت ادبی، رضایت آگاهان، انتشار چندگانه، رعایت اصول و موازین اخلاق علمی و حرفه ای در این مقاله مورد توجه بوده و رعایت شده اند. همچنین تلاش شد در تبیین تمامی موضوعات و



21. Nikoomaram H, Tolueashlaghi A, Kavooosi A. (2008). Social capital. 1<sup>st</sup> Ed. Tehran: Islamic Azad Publishing. (In Persian).
22. Putnam R. (1993). The prosperous community, social capital and public life. American Prospect; 13: 35-42.
23. Coleman J. (1988). Social capital in creation of human capital. American Journal of Sociology; 94:95-120.
24. The World Bank. (1999). Social capital and poverty reduction. Washington D.C: Willy Publication .Pp. 22-24.
25. Alvani SM, Shirvani A. (2004). Social capital the axis of development. Journal of Tadbir; 147: 26-34. (In Persian).
26. Alvani SM. (2009). Public management. 34<sup>th</sup> Ed. Tehran: Ney Publication. (In Persian).
27. Ghelichlee B, Moshabaki A. (2006). The role of social capital in creating intellectual capital in an organization. Management Knowledge Journal; 19(75):21-28. (In Persian).
28. Nahapiet J, Ghoshal S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. Academy of Management Review; 123 (2): 242-266.
29. Nasresfahani A, Shabani-Naftali J, Khazaei J. (2014). The effect of perceived organizational justice on the social capital of the staff studied in the health and treatment network of Nowshahr. Applied Sociology; 24(2):165-184. (In Persian).
30. Kianpour S. (2017). Review of business environment in relationship with social capital and ethical norms. Ethics in Science and Technology; 12 (2):13-23. (In Persian).
31. Yaghoubi M, Karimi S, Mohsenzadeh A, Javadi M, Mandeghar H, Abedi F. (2009). Study of the effective factors on performance improvement of employees based on Achieve model from the viewpoints of top managers, administrative managers and nursing managers of educational hospital in Isfahan city. Journal of Hospital; 8(2):27-36. (In Persian).
32. Rahimnia F, Mortazavi S, Tooba D. (2009). Study the impact of cultural intelligence on functional performance of Eghtesadenovin bank of Tehran province. Tomorrow Management Journal; 8(22):15-23. (In Persian).
33. Abbaspour A, Baroutian H. (2016). Study the relationship between effective communication and organizational performance. Journal of Management and Human Resource in the Oil Industry; 4(10): 32-38. (In Persian).
34. Hersey P, Goldsmith M. (1980). A situational approach to performance planning. Training & Development Journal; 34(11): 38-44.
35. Kannan-Narasimhan R, Lawrence BS. (2012). Behavioral integrity: how leader referents and trust matter to workplace outcomes. Journal of Business Ethics; 111(2):165-178.
- for performance, teams and leadership. Organization Science; 24(5):1517-1538.
7. Owens BP, Hekman DR. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. Academy of Management; 59(3):1088-1111.
8. Yukl G. (2013). Leadership in organizations. NJ: Pearson/Upper Saddle River. Pp.18-48.
9. Pastoriza D, Arin'o MA. (2013). Does the ethical leadership of supervisors generate internal social capital? Journal of Business Ethics; 118(1): 1-12.
10. Nikpay I, Malekyan M. (2016). Investigating the impact of principals' ethical leadership style on teachers' organizational virtuousness with mediation of organizational commitment and organizational trust in Khorramabad primary schools. JSA; 4(1):107-129. (In Persian).
11. Tangney JP. (2000). Humility: theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. Journal of Social and Clinical Psychology; 19(1):70-82.
12. Exline JJ, Baumeister RF, Bushman BJ, Campbell WK, Finkel EJ. (2004). Too proud to let go: narcissistic entitlement as a barrier to forgiveness. Journal of Personality and Social Psychology; 87(6): 894-912.
13. Tangney JP. (2002). Humility in handbook of positive psychology. UK: Oxford Publication. Pp.141-154.
14. Zhang H, Ou AY, Tsui AS, Wang H. (2017). CEO humility, narcissism and firm innovation: a paradox perspective on CEO traits. The Leadership Quarterly; 28(5): 585-604.
15. Rafferty AE, Griffin MA. (2006). Refining individualized consideration: distinguishing developmental leadership and supportive leadership. Journal of Occupational and Organizational Psychology; 79(1):37-61.
16. Zhu W, May DR, Avolio BJ. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: the role of psychological empowerment and authenticity, Journal of Leadership and Organizational Studies; 11(1):16-26.
17. Colquitt JA, Scott BA, LePine JA. (2007) Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. Journal of Applied Psychology; 92(4): 909-927.
18. Mayer RC, Gavin MB. (2005). Trust in management and performance :who minds the shop while the employees watch the boss? Academy of Management Journal; 48(5): 874-888.
19. Palanski ME, Yammarino FJ. (2011). Impact of behavioral integrity on follower job performance: a three-study examination. The Leadership Quarterly; 22(1):765-786.
20. Alizadeh M, Madhoshi M., Mohebi L. (2014) Relationship between behavioral integrity and effectiveness of leaders in the organizations. Ethics in Science and Technology; 9 (2):1-9. (In Persian).



37. Bastani A, Razmi MJ. (2015). Determination and ranking of social capital in Iranian provinces using indirect method. *Social Welfare Quarterly*; 14(55): 45-77. (In Persian).

36. Brown ME, Trevino LK, Harrison D. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*; 97(2):117-134.