

## رهبری اخلاقی و تأثیر آن بر سرمایه اجتماعی در سازمان‌های خدماتی دولتی

### (مورد مطالعه: سازمان ثبت اسناد و املاک تهران)

محمد عبدالشاه\*<sup>۱</sup>، مصطفی مقیمی<sup>۲</sup>، سید امیرمحمد خطیبی<sup>۳</sup>

۱. استادیار گروه مهندسی صنایع، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران
۲. کارشناس ارشد MBA، دانشکده مهندسی مواد و صنایع، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران
۳. دانشجوی دکتری، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۳/۳۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۷/۲۹)

#### چکیده

یکی از موضوعات مهمی که اخیراً پیرامون سرمایه اجتماعی به آن توجه زیادی می‌شود، اخلاق است. به همین منظور، هدف این پژوهش مطالعه تجربی تأثیر رهبری اخلاقی بر تولید سرمایه اجتماعی در سازمان‌های دولتی با مطالعه سازمان ثبت اسناد و املاک است. پژوهش حاضر از نوع کاربردی و به روش توصیفی-همبستگی اجرا شد. نمونه این تحقیق ۲۰۲ نفر از کارمندان ثبت اسناد شهر تهران بود. ابزار پژوهش دو پرسشنامه تخصصی (سرمایه اجتماعی و رهبری اخلاقی) بود. با به‌کارگیری تکنیک مدلسازی معادلات ساختاری، نتایج حاکی از تأثیر رهبری اخلاقی بر هر سه بعد سرمایه اجتماعی (بعد ساختاری، بعد ارتباطی و بعد شناختی) است. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد نقش رهبری اخلاقی بر تولید سرمایه‌های اجتماعی در سازمان‌های دولتی معنادار است، بدان معنا که با به‌کارگیری رهبری اخلاقی می‌توان برای اعضای سازمان آینده مشترکی متصور شد که سبب ایجاد وحدت میان اعضای سازمان خواهد شد. این وحدت سرانجام به تعامل سازنده و آن هم به رابطه‌ای برد - برد میان اعضا می‌انجامد.

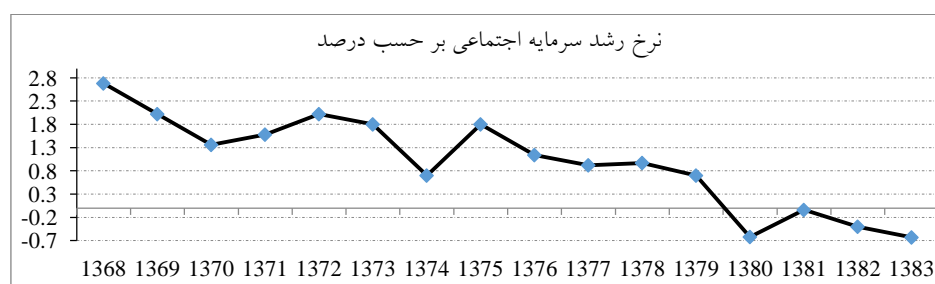
#### کلیدواژگان

بعد رابطه‌ای، بعد ساختاری، بعد شناختی، رهبری اخلاقی، سرمایه اجتماعی.

## مقدمه

در سال‌های اخیر اهمیت سرمایه اجتماعی<sup>۱</sup> (SC) به مثابه یک دارایی نامشهود سازمانی، مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. پرداختن اغلب محققان به این مقوله، بیان‌کننده نقش انکارناپذیر سرمایه اجتماعی در موفقیت سازمان‌هایی است که می‌خواهند در محیط‌های متلاطم امروزی به موجودیت خود ادامه دهند. سرمایه اجتماعی عبارت است از مجموعه قوانین، هنجارها و ارزش‌هایی که در قلب‌ها و اندیشه‌ها نوشته شده است و بر رفتارهای اجتماعی آنان نظارت و حاکمیت دارد (رنانی و مؤیدفر، ۱۳۹۴، ص ۳۸۰). مطالعات زیادی در نقش سرمایه‌های اجتماعی در سازمان‌ها انجام گرفته است ( Andrews, 2012, p.583; Collins & Smith, 2006, p.544; Leana & Pil, 2006, p.353; Tsai & Ghoshal, 1998, p.464). اما تحقیقات تجربی کمی مبنی بر اینکه چرا سازمان‌ها باید بر سرمایه‌های اجتماعی توجه کنند، انجام گرفته است ( Adler & Seko-Woo, 2002, p.17; Pastoriza & Arin~o, 2012, p.1).

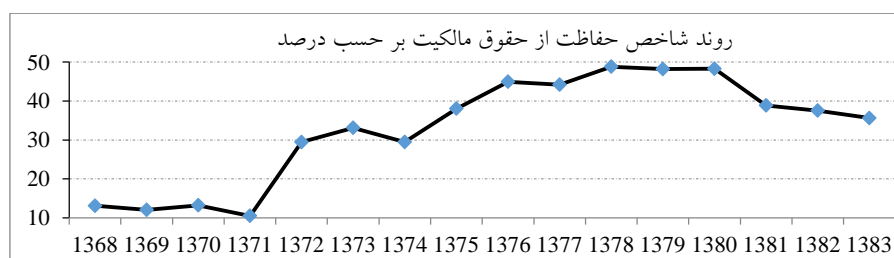
از طریق شاخص‌های مختلفی نظیر روند حرکت بزهکاری‌های اجتماعی، طلاق، خودکشی و حقوق مالکیت و نظایر آن می‌توان روند تغییرات سرمایه‌های اجتماعی را نشان داد. شکل ۱ نمودار نرخ رشد سرمایه‌های اجتماعی در ایران طی سال‌های ۱۳۶۸-۱۳۸۳ است که حاکی از روند عمومی نزولی در طول دوره مورد بررسی است (رنانی و مؤیدفر، ۱۳۹۴، ص ۴۶۸).



شکل ۱. نمودار نرخ رشد سرمایه اجتماعی از سال ۱۳۶۸ تا ۱۳۸۳

## 1. Social capital

حقوق مالکیت<sup>۱</sup> یکی از شاخص‌هایی است که برای ارزیابی سرمایه اجتماعی به کار گرفته می‌شود. در شکل ۲ روند شاخص حفاظت از حقوق مالکیت در کل کشور از سال ۱۳۸۳ تا ۱۳۶۸ نشان داده شده است (رنانی و مؤیدفر، ۱۳۹۴، ص ۴۶۸).



شکل ۲. روند شاخص حفاظت از حقوق مالکیت در کل کشور طی دوره ۱۳۶۸-۱۳۸۳

## بیان مسئله

برای کاهش رفتارهای غیراخلاقی در سازمان‌ها، دانشمندان به‌طور فزاینده‌ای به نقش رهبری اخلاقی (ELS)<sup>۲</sup> متکی هستند (Brown & Treviño, 2006, p.595). مدیران می‌توانند با تأکید بر چشم‌انداز اخلاقی، شفافیت ارتباطی و پردازش متوازن اطلاعات، زمینه‌ابراز ایده‌ها و بهره‌مندی از همه ظرفیت‌های کارکنان را فراهم کنند (قنبری و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۸۵۶) و سبب کاهش سوءرفتار کارکنان شوند (Mayer et al., 2009, p.181). همچنین، متغیرهای باورهای مذهبی، ارزش‌های فردی، رهبری اخلاقی، قضاوت اخلاقی، محیط اخلاقی، نظام اخلاقی و فرهنگ سازمانی، بیشترین تأثیر و متغیرهای سن، سابقه خدمت، سابقه مدیریت و جنسیت کمترین تأثیر را بر تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران می‌گذارند (سیاهکلودی و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۵۲۵). رهبری اخلاقی در کنار استفاده از ابعاد سرمایه‌های اجتماعی می‌تواند تا حدی رفتارهای انحرافی و منفی در سازمان را کاهش دهد (Milliman et al., 2003, p.426). همچنین، با توجه به

1. Property rights  
2. Ethical leadership

اینکه سازمان ثبت اسناد و املاک کشور به دلیل رویارویی مستقیم با مردم و وظیفه خطیری که نسبت به سایر سازمان‌ها و نهادها در اجرای مطالبات مردم دارد، وجود اخلاق در این سازمان برای دستیابی به این امر ضرورت می‌یابد. به همین منظور در این پژوهش تأثیر رهبری اخلاقی بر تولید سرمایه‌های اجتماعی بررسی شده است. به دلیل اینکه نمی‌توان به‌طور مستقیم تأثیر رهبری اخلاقی را بر سرمایه اجتماعی سنجید، سنجش تأثیر رهبری اخلاقی با الهام گرفتن از نظریه ناهاپیت و گوشال بر سه بعد مختلف سرمایه اجتماعی (شناختی<sup>۱</sup>، ساختاری<sup>۲</sup> و رابطه‌ای<sup>۳</sup>) پیشنهاد می‌شود (Butler & Purchase, 2008, p.531).

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### مبانی نظری

سرمایه اجتماعی با پدیدآوردن «چارچوب‌ها و قالب‌های رفتاری» معین و تعریف شده‌ای، مانند اجبارها، انتظارات، اعتماد، هنجارها، ضمانت‌های اجرایی مؤثر، روابط اقتدار و سازمان اجتماعی، شبکه روابط اجتماعی میان کنشگران را استحکام می‌بخشد و با تسهیل رفتارهای کنشگران در این شبکه تحقق هدف یا هدف‌های آنان را ممکن می‌کند (Coleman, 1998, p.95). سرمایه اجتماعی مانند مرادده‌های میان اعضای سازمان، کنش جمعی موفق را تسهیل می‌کند (سرلک و اسلامی، ۱۳۹۰، ص ۱). به عبارتی، سرمایه اجتماعی عبارت است از مجموعه قوانین، هنجارها و ارزش‌هایی که در قلب‌ها و اندیشه‌ها نوشته شده است و بر رفتارهای اجتماعی آنان نظارت و حاکمیت دارد (رنانی و مؤیدفر، ۱۳۹۴، ص ۳۸۰). می‌توان سرمایه اجتماعی را مجموعه‌ای از قوانین و هنجارهایی دانست که بدون هیچ‌گونه قانون کتبی و الزام‌کننده‌ای سبب کم‌هزینه شدن مراددهات و روابط بین دو نفر، چند نفر، یک یا چند گروه، حتی نظام مدنی یک کشور خواهد شد.

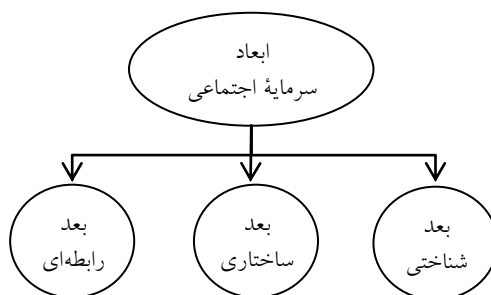
- 
1. Cognitive
  2. Structural
  3. Relational

الگوی به‌کارگرفته‌شده در این پژوهش پیرامون سرمایه اجتماعی مطابق با شکل ۳ الگوی ناهاپیت و گوشال (۱۹۹۸)، و لینا و پیل (۲۰۰۶) است (Leana & Pil, 2006, p.353). ناهاپیت و گوشال (۱۹۹۸) جنبه‌های مختلف سرمایه اجتماعی را در سه طبقه شناختی، ساختاری و رابطه‌ای جای داده‌اند (Coleman, 1998, p.95; Nahapiet & Ghoshal, 1998, p.242).

۱. عنصر شناختی سرمایه اجتماعی به منابعی اشاره می‌کند که فراهم‌کننده مظاهر، تعبیرها، تفسیرها و سیستم‌های معانی مشترک میان گروه‌هاست. بعد شناختی سرمایه اجتماعی حدی است که کارکنان دیدگاه مشترک درباره اهداف شرکت را به اشتراک می‌گذارند (Moran, 2005, p.1129). این بعد از ویژگی‌های سازمان است که درک مشترک اهداف سازمان را تسهیل می‌کند (Leana & Pil, 2006, p.353; Tsai & Ghoshal, 1998, p.464).

۲. عنصر ساختاری سرمایه اجتماعی به الگوی کلی تماس‌های بین افراد اشاره می‌کند. بعد ساختاری سرمایه اجتماعی منعکس‌کننده این است که کارکنان در یک سازمان تا چه حد به هم پیوسته هستند و تا چه اندازه به سرمایه‌های فکری دیگران دسترسی دارند. به عبارتی، با چه کسی و چگونه اطلاعات و منابعشان را به اشتراک می‌گذارند (Moran, 2005, p.1129).

۳. عنصر رابطه‌ای سرمایه اجتماعی توصیف‌کننده نوعی روابط شخصی است که افراد با یکدیگر، به دلیل سابقه تعاملشان، برقرار می‌کنند. مهم‌ترین جنبه‌های این بعد از سرمایه اجتماعی عبارت‌اند از اعتماد، الزامات، انتظارات و هویت (ضیائی و همکاران، ۱۳۹۰). بعد ارتباطی سرمایه اجتماعی به ماهیت و کیفیت ارتباطات بین کارکنان اشاره می‌کند (Nahapiet & Ghoshal, 1998, p.464).



شکل ۳. ابعاد سرمایه اجتماعی از دیدگاه ناهاپیت و گوشال

رهبری اخلاقی به عنوان رفتار هنجاری مناسب از طریق اقدامات شخصی و روابط میان فردی و ترویج و تقویت چنین رفتاری به پیروان از طریق ارتباط دوطرفه است (Pastoriza & Arin˜o, 2012, p.1). این تعریف دو بعد از مدیریت اخلاقی را نشان می دهد: ۱. فرد اخلاقی: به عنوان یک تصمیم گیرنده صادق و قابل اعتماد کسی است که برای مردم نگران می شود و رفتار اخلاقی را در زندگی شخصی و حرفه ای خود به کار می گیرد. ۲. مدیر اخلاقی: نشان دهنده تلاش فعال برای تأثیر بر رفتار اخلاقی در بخشی از کارکنان است (Brown et al., 2005, p. 117; Trevi˜no et al., 2003, p.5). رهبری اخلاقی (ELS) نشان دادن رفتار هنجاری مناسب از طریق اقدامات فردی، روابط بین فردی و ترویج چنین رفتارهایی در پیروان است که از طریق ارتباطات دوطرفه، تقویت و تصمیم گیری امکان پذیر خواهد بود (Brown et al., 2005, p.117).

### پیشینه تحقیق

مطالعات مختلفی در داخل و خارج از ایران در زمینه اندازه گیری و اهمیت سرمایه اجتماعی انجام گرفته است. سوری و مهرگان (۱۳۸۶) نقش سرمایه اجتماعی در تشکیل سرمایه انسانی بررسی کردند (سوری و مهرگان، ۱۳۸۶، ص ۲۰۷). سعادت (۱۳۸۵) اظهار می کند برخلاف کشورهای توسعه یافته، سرمایه انسانی و به ویژه سرمایه اجتماعی در کشورهای جهان سوم هنوز مورد توجه قرار نگرفته و در ایران نیز مبهم مانده است (سعادت، ۱۳۸۵، ص ۱۷۳). عسگری و توحیدی نیا (۱۳۸۶) مفاهیم سرمایه اجتماعی، سرمایه معنوی و مذهبی بررسی کرده اند و اجزا و نوع رابطه بین آن ها را تبیین و تأثیر سرمایه اجتماعی معنوی و مذهبی بر رشد و توسعه اقتصادی و مهم ترین سازوکارهای این اثربخشی را توضیح می دهند (عسگری و توحیدی نیا، ۱۳۸۶، ص ۹۹). سعادت (۱۳۸۷) به تخمین سرمایه اجتماعی و روند آن در کشور، و تعیین عناصر و متغیرهای اصلی تشکیل دهنده سرمایه اجتماعی در ایران می پردازد (سعادت، ۱۳۸۷). ایبلی و همکاران (۱۳۹۵) نقش خودرهبری و خودمدیریتی بر سرمایه های انسانی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی بررسی کردند. نتایج نشان داد خودرهبری، خودمدیریتی و سرمایه های انسانی کارکنان، بالاتر از حد متوسط اند و خودرهبری و خودمدیریتی با سرمایه های انسانی کارکنان رابطه مثبت و معنادار دارند

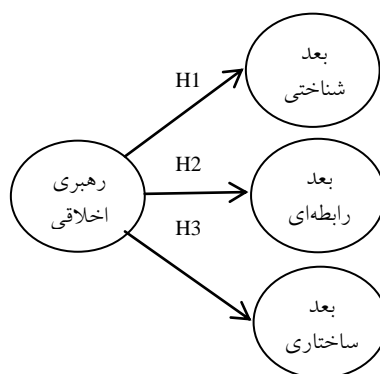
(ایبلی و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۹۳). تمپل و جانسون (۱۹۹۸) برای تبیین رشد اقتصادی در سرمایه اجتماعی و توانایی اجتماعی بحث می‌کنند (Temple & Johnson, 1998, p.965). از سوی دیگر، زاک و ناک (۲۰۰۱) نیز اعتماد را در تبیین رشد اقتصادی یک متغیر کلیدی می‌دانند (Zak & Knack, 2001, p.295). گیوسو و همکاران (۲۰۰۴) نقش سرمایه اجتماعی را در رشد اقتصادی نشان دادند (Guiso et al., 2004, p.526). ده‌ار (۲۰۱۶) نقش رهبری اخلاقی و تأثیر آن بر رفتار نوآورانه در صنعت هتلداری بررسی کرد و به این نتیجه رسید که رهبری اخلاقی بر خلاقیت کارکنان سازمان تأثیر مثبت و معنادار دارد (Dhar, 2016, p.139). اکرم و همکاران (۲۰۱۶) مطالعه‌ای پیرامون نقش رهبری رابطه‌ای در ابعاد سرمایه اجتماعی سازمانی یعنی ساختاری، ارتباطی و شناختی به انجام دادند. نتایج این مطالعه نشان داد رهبری رابطه‌ای نقش مثبت و قابل توجهی در تولید سرمایه اجتماعی سازمانی ساختاری و رابطه‌ای ایفا می‌کند (Akram et al., 2016, p.116). جنینگز و سانچز (۲۰۱۷) نقش تعارضات خارجی بر سرمایه اجتماعی را بررسی کردند و نشان دادند تعاملات خصمانه بین گروه می‌تواند کمک به حل و فصل معضلات اجتماعی درون‌گروهی کند (Jennings & Sanchez-Pages, 2017, p.157). فریس و همکاران (۲۰۱۷) اثر سرمایه اجتماعی مدیریتی را بر حقوق صاحبان سهام بررسی کردند. نتیجه تحقیق آن‌ها نشان داد پیوند اجتماعی سبب کاهش عدم تقارن اطلاعاتی، مشکلات سازمانی و این‌ها خود به کاهش هزینه حقوق صاحبان سهام منجر می‌شود (Ferris et al., 2017, p.69).

همچنین، تحقیقاتی در زمینه رهبری اخلاقی انجام گرفته است که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. والومبا و همکاران (۲۰۱۷) نقش رهبری اخلاقی را در افزایش یادگیری گروه بررسی کردند و نشان دادند رهبری اخلاقی تأثیر معنادار مثبت بر یادگیری می‌گذارد که این یادگیری در گروه اخلاق گروهی و عدالت است (Walumbwa et al., 2017, p.14). گل‌پرور و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهش خود رهبری اخلاقی را در توانمندسازی و خلاقیت کارکنان مؤثر دانسته‌اند. همچنین، گودرزوند چگینی و همکاران (۱۳۹۰) رابطه علی معنادار و مثبت رهبری معنوی و توانمندسازی را تأیید کردند. اولاد و دورانی (۲۰۱۱) توضیح دادند رهبری با عملکرد کارکنان و آشکار کردن ارتباطات بهتر رابطه دارد (Ullah et al., 2011, p.286). خادم‌فرد و عرب امیری (۲۰۱۳)

در پژوهش خود بین رهبری اخلاقی و عملکرد سازمان رابطه مثبت به دست آوردند (Kademfar & Arab Amiri, 2013, p.114).

با توجه به پیشینه تحقیق و شکاف موضوعی تحقیق، همچنین، تأثیر مهم رهبری بر کارمندان از یک سو و سرمایه اجتماعی از سوی دیگر، و با توجه به اهمیت سازمان‌های خدماتی دولتی به‌ویژه سازمان ثبت اسناد و املاک به‌عنوان ارگانی که مستقیم با مردم مراد دارد و حافظ حقوق مالکیت مردم است، فرضیه‌های پژوهش حاضر به شرح زیر بیان می‌شود:

- فرضیه اول:** رهبری اخلاقی بر بعد شناختی (باورها و ارزش‌های مشترک) سرمایه اجتماعی سازمان ثبت اسناد و املاک ستاد مرکزی تهران تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.
- فرضیه دوم:** رهبری اخلاقی بر بعد ساختاری (مشارکت) سرمایه اجتماعی سازمان ثبت اسناد و املاک ستاد مرکزی تهران تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.
- فرضیه سوم:** رهبری اخلاقی بر بعد رابطه‌ای (اعتماد) سرمایه اجتماعی سازمان ثبت اسناد و املاک ستاد مرکزی تهران تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.
- بنابراین، مدل مفهومی تحقیق به شرح شکل ۴ است.



شکل ۴. مدل مفهومی تحقیق

### روش تحقیق

هدف این پژوهش بررسی نقش رهبری اخلاقی در تولید سرمایه اجتماعی در سازمان ثبت اسناد و املاک تهران (ستاد مرکزی) است. روش نمونه‌گیری در این تحقیق نمونه‌برداری تصادفی طبقه‌ای



متناسب است. در این روش جامعه به گروه‌های متجانس تقسیم می‌شود و هر گروه متشکل از افرادی است که ویژگی‌های مشابهی دارند. پس از تقسیم جامعه به گروه‌های متجانس، تعداد نمونه نسبت به هر گروه مشخص می‌شود. از جامعه حدود ۳۰۰ نفری کارمندان اداره ثبت اسناد و املاک تهران حجم حداقل نمونه با توجه به رابطه ۱، ۱۸۷ نفر به دست آمد که در این تحقیق ۲۰۲ نفر از اعضا برای تکمیل پرسشنامه‌ها همکاری کردند.

$$n = \frac{NZ\left(\frac{\alpha}{\gamma}\right)^2 * p(p-1)}{(N-1)\varepsilon^2 + Z\left(\frac{\alpha}{\gamma}\right)^2 p(p-1)} \quad (1)$$

در این پژوهش برای اندازه‌گیری رهبری اخلاقی مقیاس براون و همکاران (۲۰۰۵) به کار گرفته شد (Brown et al., 2005, p.117). ساختار رهبری اخلاقی پیشنهادی ده شاخص دارد، که به هر دو بعد رهبری اخلاقی (فرد اخلاقی و مدیر اخلاقی) اشاره می‌کند.

ابزار این پژوهش شامل دو پرسشنامه تخصصی با طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای است. پرسشنامه اول شامل ۱۰ پرسش برای سنجش رهبری اخلاقی، و پرسشنامه دوم شامل ۱۶ پرسش برای سنجش ابعاد سرمایه اجتماعی است. پرسشنامه اول ابتدا در اختیار کارمندان قرار گرفت و پرسشنامه دوم با فاصله دو هفته بعد در اختیار همان کارمندان قرار گرفت.

اعتبار محتوایی پرسشنامه این پژوهش توسط استادان متخصص در حوزه مطالعاتی تحقیق حاضر تأیید شد. بدین منظور ابتدا یک نمونه اولیه شامل ۲۰ پرسشنامه توزیع شد. سپس، با به‌کارگیری این داده‌ها، ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ مطابق با جدول ۱ محاسبه شد.

جدول ۱. ضرایب آلفای کرونباخ برای هر یک از ابعاد پرسشنامه

متغیرهای تحقیق	ضریب آلفای کرونباخ
رهبری اخلاقی	۰,۹۶۴
بعد شناختی سرمایه اجتماعی	۰,۹۳۹
بعد رابطه‌ای سرمایه اجتماعی	۰,۹۵۲
بعد ساختاری سرمایه اجتماعی	۰,۸۶۵

با توجه به جدول ۱، آلفای همه ابعاد پرسشنامه مورد قبول بود و ضریب اعتماد قابل قبولی دارند. در تحقیق حاضر، ابتدا اطلاعات حاصل از پرسشنامه‌ها استخراج شد، سپس، همه اطلاعات با نرم‌افزارهای آماری SPSS22 و SmartPLS2 در بخش آمار استنباطی تجزیه و تحلیل شد. در بخش تجزیه و تحلیل، درباره تأیید یا رد فرضیه‌ها تصمیم‌گیری شد.

### یافته‌های تحقیق

با توجه به جدول ۲، ۸۶٫۶ درصد از پاسخگویان مرد و ۱۳٫۴ درصد از آن‌ها زن بوده‌اند. همچنین، ۶۳٫۹ درصد از این جامعه بین ۳۰ تا ۴۰ سال سن داشته‌اند. کمترین فراوانی نیز مربوط به دسته بیش از ۳۰ سال با ۱۷٫۸ درصد بوده است.

جدول ۲. توزیع فراوانی نمونه پژوهش بر حسب ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

متغیر	سطح	تعداد	درصد	درصد تجمعی
جنسیت	مرد	۱۷۵	۸۶٫۶	۸۶٫۶
	زن	۲۷	۱۳٫۴	۱۰۰٫۰
سن	کمتر از ۳۰ سال	۳۷	۱۸٫۳	۱۸٫۳
	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۲۹	۶۳٫۹	۸۲٫۲
	بیش از ۴۰ سال	۳۶	۱۷٫۸	۱۰۰٫۰
تحصیلات	دیپلم	۲۵	۱۲٫۴	۱۲٫۴
	لیسانس	۱۳۷	۶۷٫۸	۸۰٫۲
	فوق‌لیسانس و بالاتر	۴۰	۱۹٫۸	۱۰۰٫۰
	مجموع	۲۰۲	۱۰۰٫۰	

برای بررسی فرضیه‌های تحقیق تحلیل مسیر به کار گرفته شد. با توجه به جدول ۳ بارهای عاملی هر ۱۰ شاخص متغیر رهبری اخلاقی، شش شاخص متغیر بعد شناختی سرمایه اجتماعی، شش شاخص متغیر بعد رابطه‌ای سرمایه اجتماعی، و چهار شاخص متغیر بعد ساختاری سرمایه اجتماعی در سطح خطای ۰٫۰۵ معنادارند ( $t > 1.96$ ). بنابراین، ۱۰ شاخص برای برازش مدل نهایی تحت متغیر رهبری اخلاقی، شش شاخص برای بعد شناختی، شش شاخص بعد رابطه‌ای و چهار شاخص برای بعد ساختاری سرمایه اجتماعی در مدل باقی خواهند ماند.

جدول ۳. بارهای عاملی و نتایج معنی‌داری شاخص‌های متغیر رهبری اخلاقی و سرمایه اجتماعی (بعد شناختی، بعد رابطه‌ای و بعد ساختاری)

متغیرها	شاخص‌ها	بار متوسط واریانس عاملی استخراج شده
رهبری اخلاقی	سرپرست من هنگام تصمیم‌گیری می‌پرسد چه چیزی درست است.	۰,۶۴۱
	از نظر سرپرست من، موفقیت فقط توسط نتایج به‌دست نمی‌آید بلکه از راه درست رسیدن مهم است.	۰,۶۵۹
	سرپرست من مجموعه‌ای از نمونه‌های نحوه انجام‌دادن کارها برای اخلاقی شدن امور را ارائه می‌دهد.	۰,۷۴۳
	سرپرست من بحث اخلاق و ارزش کسب‌وکار را با کارکنان مطرح می‌کند.	۰,۵۷۹
	می‌توان به سرپرست من اعتماد کرد.	۰,۵۸۸
	سرپرست من عادلانه و متوازن تصمیم‌گیری می‌کند.	۰,۵۸۸
	سرپرست من زندگی شخصی خود را در شیوه‌ای اخلاقی سپری می‌کند.	۰,۶۸۶
	سرپرست من کارکنانی که استانداردهای اخلاقی را نقض می‌کند، تأدیب می‌کند.	۰,۶۹۰
	سرپرست من گوش به آنچه کارکنان باید بگویند، می‌دهد.	۰,۵۸۷
	به‌طور کلی، کارکنان در این سازمان قابل اعتماد هستند.	۰,۷۱۷
رابطه‌ای	روحیه تیم در میان کارکنان در این سازمان وجود دارد.	۰,۷۷۴
	کارمندان در این سازمان یکپارچه‌اند.	۰,۵۹۳
	کارمندان اعتماد به نفس نسبت به دیگران در این سازمان دارند.	۰,۶۲۷
	کارمندان در این سازمان معمولاً ملاحظه احساس و حال دیگران را می‌کنند.	۰,۴۹۷
	من می‌توانم بر کارکنان این سازمان تکیه کنم	۰,۷۴۵
	هر کس در سازمان موافق چشم‌انداز سازمان است.	۰,۵۹۰
بعد شناختی	کارمندان خود را به در گرو رسیدن به هدف سازمان مهم می‌دانند.	۰,۷۱۱
	کارمندان در این سازمان به اهداف سازمان متعهد هستند.	۰,۶۴۵
	یک هدف مشترک در میان کارکنان در این سازمان وجود دارد.	۰,۶۹۸
	کارمندان با شوق و ذوق دنبال اهداف جمعی و مأموریت هستند.	۰,۷۳۲
	کارمندان جاه‌طلبی و چشم‌انداز را برای سازمان به‌طور مشابه تقسیم می‌کنند.	۰,۶۶۶
	کارمندان در این سازمان از یکدیگر در هر زمانی اطلاع دارند.	۰,۵۱
بعد ساختاری	در سازمان من کارکنان با میل و رغبت به اشتراک‌گذاری اطلاعات با یکدیگر انجام‌دادن وظیفه می‌کنند.	۰,۷۳
	در سازمان من کارکنان انتقادات عقلانی سازنده و بدون عقیده شخصی مطرح می‌کنند.	۰,۴۹
	در سازمان من کارکنان در ارتباط باز و صادقانه با یکدیگر درگیرند.	۰,۵۷

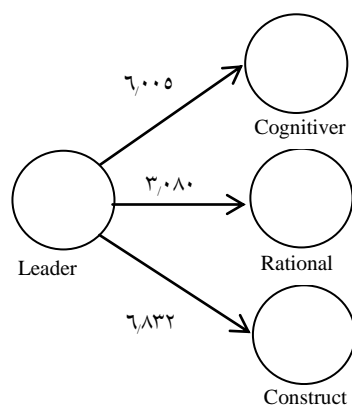
برای بررسی همبستگی بین متغیرهای تحقیق ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شد. با توجه به جدول ۴ ملاحظه می‌شود همبستگی پیرسون بین متغیرهای اصلی یعنی متغیر مستقل (رهبری اخلاقی) و سه متغیر وابسته مدل یعنی (بعد ساختاری، شناختی و رابطه‌ای سرمایه اجتماعی) در سطح خطای ۵ درصد مثبت و معنادار است.

جدول ۴. آزمون همبستگی بین متغیرهای اصلی تحقیق

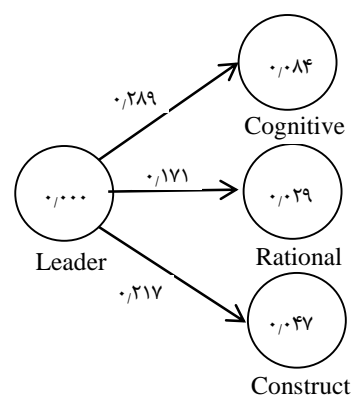
متغیرهای اصلی و جمعیت شناختی	رهبری اخلاقی	بعد شناختی	بعد رابطه‌ای	بعد ساختاری
رهبری اخلاقی	-	-	-	-
بعد شناختی	۰٫۶۱۳*	-	-	-
بعد رابطه‌ای	۰٫۵۶۲*	۰٫۷۱۰*	-	-
بعد ساختاری	۰٫۴۷۶*	۰٫۶۱۰*	۰٫۵۵۱*	-

\* در سطح ۹۹ درصد معنادار است.

پس از بررسی از تأثیرگذاری معنادار گویه‌ها بر روی عامل‌ها (مدل اندازه‌گیری) و همبستگی درونی بین مشاهدات، فرضیه‌های پژوهش تحت مدل ساختاری آزمون شد.



شکل ۶. مدل ساختاری پژوهش (معناداری ضرایب)



شکل ۵. مدل ساختاری پژوهش (ضرایب تأثیر)

در شکل ۵ اثر مستقیم متغیرهای پژوهش بر اساس ضرایب استاندارد شده گزارش شده است. همان‌طور که مشخص است ضرایب مسیر با ۰/۲۸۹، ۰/۱۷۱ و ۰/۲۱۷ برابر است که تأثیر مثبت و معنادار رهبری اخلاقی را بر سه بعد سرمایه اجتماعی را نشان می‌دهد. همان‌طور که در شکل ۶ مشخص است بر اساس اینکه مقادیر تی برای هر یک از متغیرهای تحقیق بیشتر از ۱/۹۶ است، معناداری تأثیر در سطح خطای ۰/۰۵ تأیید می‌شود.

برای بررسی کیفیت یا اعتبار<sup>۱</sup> مدل ساختاری، شاخص اعتبار اشتراک<sup>۲</sup> و شاخص بررسی اعتبار حشو یا افزونگی<sup>۳</sup> محاسبه شد. شاخص اشتراک، کیفیت مدل اندازه‌گیری هر بلوک را می‌سنجد، شاخص حشو نیز که به آن  $Q^2$  استون-گیسر نیز می‌گویند، با در نظر گرفتن مدل اندازه‌گیری، کیفیت مدل ساختاری را برای هر بلوک درون‌زا اندازه‌گیری می‌کند. مقادیر مثبت این شاخص‌ها نشان‌دهنده کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه‌گیری و ساختاری است. با توجه به جدول ۵، مقادیر هر یک از شاخص‌های مربوط به متغیرهای مستقل و وابسته مشاهده‌شدنی است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود شاخص‌ها مثبت و بزرگتر از صفر می‌باشند. از این رو، مدل معادلات ساختاری برای بررسی فرضیه‌های تحقیق برازش مناسبی دارد.

جدول ۵. شاخص اشتراک (CV Com) و شاخص حشو (CV Red)

متغیرها	CV.Com	CV.Red
رهبری اخلاقی	۰/۰۲۴	۰/۰۲۴
بعد شناختی سرمایه اجتماعی	۰/۱۵۷	۰/۰۱۲
بعد رابطه‌ای سرمایه اجتماعی	۰/۲۱۳	۰/۰۰۸
بعد ساختاری سرمایه اجتماعی	۰/۳۲۰	۰/۰۱۲

جدول ۶ نتایج آزمون فرضیه‌ها را نشان می‌دهد. رهبری اخلاقی بر بعد شناختی سرمایه اجتماعی با ضریب تأثیر ۰/۲۸۹، تأثیر مستقیم و معناداری ( $t > 1.96$ ) دارد (تأیید فرضیه اول).

1. Cross-validation
2. CV-Communality
3. CV-Redundancy

همچنین، رهبری اخلاقی بر بعد رابطه‌ای سرمایه اجتماعی با ضریب تأثیر ۰/۱۷۱، تأثیر مستقیم و معناداری ( $t > 1/96$ ) می‌گذارد (تأیید فرضیه دوم). در نهایت، رهبری اخلاقی بر بعد ساختاری سرمایه اجتماعی با ضریب تأثیر ۰/۲۱۷، تأثیر مستقیم و معناداری ( $t > 1/96$ ) می‌گذارد (تأیید فرضیه سوم).

جدول ۶. روابط میان متغیرها بر اساس فرضیات مطرح شده

روابط میان متغیرها	ضریب تأثیر	نسبت بحرانی	نتایج
تأثیر رهبری اخلاقی بر بعد شناختی سرمایه اجتماعی	۰/۲۸۹	۶/۰۰۵	تأیید فرضیه
تأثیر رهبری اخلاقی بر بعد رابطه‌ای سرمایه اجتماعی	۰/۱۷۱	۳/۰۸۰	تأیید فرضیه
تأثیر رهبری اخلاقی بر بعد ساختاری سرمایه اجتماعی	۰/۲۱۷	۶/۸۳۲	تأیید فرضیه

### بحث و نتیجه

یکی از مشکلات اساسی که اخیراً ایران با آن دست و پنجه نرم می‌کند، بیماری اختلالات ارتباطی است (رنانی، ۱۳۸۳). این بیماری گریبان‌گیر حیطه‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، حتی ارتباطات روزمره مردم شده است. در این راستا، بحث اخلاق و سرمایه اجتماعی مطرح می‌شود. در سال‌های اخیر با توجه به نرخ رشد منفی سرمایه اجتماعی می‌توان متوجه شد که توجه کمی به سرمایه‌های اجتماعی شده است (باستانی و رزمی، ۱۳۹۳؛ رنانی، ۱۳۹۴؛ زبیری و پورفائز، ۱۳۹۴). از طرفی، به دلیل آثار ویژه‌ای که رفتار رهبران بر رفتار پیروان می‌گذارد، توجه و مطالعات سبک‌هایی که رهبران به کار می‌گیرند، اهمیت دارد، زیرا با مطالعه رفتار رهبران می‌توان آثار احتمالی آن را بر سایر متغیرهای سازمانی بررسی کرد. نیک‌پی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی نشان دادند سبک رهبری اخلاقی با سرمایه اجتماعی معلمان رابطه معناداری دارد. همچنین، پاستوریزا و آرینو (۲۰۱۳) نشان دادند رهبری اخلاقی سرپرستان تأثیر شایان توجهی بر ابعاد ساختاری، رابطه‌ای و شناختی سرمایه اجتماعی می‌گذارد. با بررسی دقیق‌تر متون نظری تحقیق، خلأ تحقیقاتی در این حوزه نمایان تر می‌شود، زیرا پژوهشی سازمان‌های دولتی به خصوص سازمان ثبت اسناد و املاک که یک سازمان دولتی است، و خط‌مشی آن نه تنها بر کارکنانش بلکه بر عامه مردم تأثیر می‌گذارد، نپرداخته است.

با توجه به لزوم بررسی رهبری اخلاقی به عنوان یکی از سبک‌های رهبری و همچنین، عاملی اثرگذار بر متغیرهای سازمانی، در این مقاله تأثیر رهبری اخلاقی بر تولید سرمایه‌های اجتماعی بررسی شد. به این منظور تأثیر رهبری اخلاقی را بر سه بعد سرمایه اجتماعی (بعد شناختی، بعد ساختاری و بعد رابطه) بررسی شد و نشان داده شد که رهبری اخلاقی بر سه بعد سرمایه اجتماعی تأثیر مثبت و معنادار دارد. در نهایت، می‌توان گفت تأثیر رهبری اخلاقی بر تولید سرمایه اجتماعی معنادار و مثبت است. با مشخص شدن تأثیر رهبری اخلاقی بر تولید سرمایه اجتماعی، می‌توان گفت با توجه به میزان مطابقت رفتار رهبر با ابعاد رهبری اخلاقی، چگونه رهبران سازمان‌ها با رفتار خود می‌توانند حداقل بر رشد همدلی، اعتماد و مشارکت کارکنان خود مؤثر باشند و این تأثیر و تأثر می‌تواند دوسویه باشد. این مطلب نشان می‌دهد هنگامی که بین این سرمایه‌های انسانی بحث اخلاق مطرح باشد، این سرمایه‌ها به سرمایه‌های اجتماعی تبدیل می‌شود. که در نهایت، سبب ایجاد همگرایی میان کارکنان و مدیران می‌شود و این همگرایی سبب وحدت در مقابل کثرت می‌شود که سرانجام با نگاه سیستمی می‌توان دید که موجب کلی می‌شود که اثر آن بیشتر از جمع اجزاست که در نهایت، یک رابطه برد را میان کارکنان ایجاد می‌کند.

در این پژوهش دو محدودیت وجود داشت. یکی از محدودیت‌های پژوهش این بود که بسیاری از پرسش‌های پرسشنامه‌ها با توجه به موضوع پژوهش، قضاوت درباره رفتار و عقاید مدیریت بود؛ کارمندان از ترس بازخورد نتایج به مدیریت یا ابلاغ شدن پرسشنامه از طرف مدیریت محافظه‌کار بودند و همین امر امکان دارد روایی پاسخ‌ها را با سوگیری همراه کند. از این رو، برای رفع این محدودیت پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های مشابه با روش‌های دیگر اندازه‌گیری تکرار شود. محدودیت دیگر این پژوهش خود گزارش دهی شرکت‌کنندگان است. مطالعاتی از این دست به دلیل‌های مختلف، مثل خطاهای اندازه‌گیری، عدم خویشتن‌نگری و... ممکن است سوگیری داشته باشند. پیشنهاد می‌شود برای حل این مشکل با توجه به ماهیت پژوهش‌های همبستگی بهتر است، روش‌های تحقیق کیفی به کار گرفته شود. از طرف دیگر، با توجه به اینکه الگوی رهبری اخلاقی از منابع خارجی برگرفته شده است، باید ابتدا در بومی‌سازی و ایجاد الگوی رهبری اخلاقی با توجه به آموزه‌های اسلامی و ایرانی تلاش شود امکان تعمیم دادن این نتایج با توجه به فرهنگ بومی بیشتر

باشد. پیشنهادهای مهم کاربردی که بیشتر با استناد به یافته‌های این پژوهش مطرح می‌شوند، عبارت است از:

۱. آموزش مهارت‌های برقراری ارتباط برای مدیران و سرپرستان؛
۲. ایجاد واحدی برای تحلیل و تفسیر اصول اخلاقی و انتقال یافته‌ها به مدیران و کارکنان، و نظارت و داوری میان آن‌ها و انتخاب افرادی مناسب برای این منظور؛
۳. تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر اخلاق مانند نهادینه کردن قوانینی که در آن اصول اخلاقی یکی از معیارهای اصلی انتخاب مدیران باشد؛
۴. احترام گذاشتن به قضاوت اخلاقی مدیران و کارکنان؛
۵. برقراری خطوط ارتباطی مشخص و محرمانه برای افشای انحرافات نظام اخلاقی؛
۶. فراهم کردن فرصت‌های بیشتر برای مدیران جوان در مقایسه با هم‌تاهای باسابقه، برای تصدی پست‌های مدیریتی؛
۷. گماردن مدیرانی که به اصل مشارکت کارکنان و کار گروهی اعتقاد داشته باشند.



## منابع و مأخذ

۱. ابیلی، خدایار، خباره، کبری، نزاری، ابراهیم، و گرایلی، بیژن (۱۳۹۵). نقش خودرهبری و خودمدیریتی بر سرمایه‌های انسانی سازمان‌های خدماتی دولتی. مدیریت دولتی، دوره ۸، شماره ۱، صفحات ۹۳-۱۱۲.
۲. باستانی، علیرضا، و رزمی، سید محمدجواد (۱۳۹۳). رتبه‌بندی غیرمستقیم استان‌های ایران برحسب سرمایه اجتماعی. فصل‌نامه علمی - پژوهشی رفاه اجتماعی، سال ۱۴، شماره ۵، صفحات ۴۵-۷۷.
۳. رنانی، محسن (۱۳۸۳). تحول گفتمان در اندیشه اقتصادی در ایران. دومین همایش آموزش و پژوهش علم اقتصاد در ایران، دانشگاه علامه طباطبائی.
۴. رنانی، محمد، و مؤیدفر، رزیتا (۱۳۹۴). چرخه‌های افول اخلاق و اقتصاد. تهران: انتشارات طرح نقد.
۵. زبیری، هدی، و ابراهیمی پورفائز، سهند (۱۳۹۴). تورم و کاهش سرمایه اجتماعی ایران. فصل‌نامه علمی - پژوهشی برنامه‌ریزی و بودجه، سال ۱۹، شماره ۴، صفحات ۱۸۳-۲۱۳.
۶. سرلک، محمدعلی، و اسلامی، طاهره (۱۳۹۰). تسهیم دانش در دانشگاه صنعتی شریف: رویکرد سرمایه اجتماعی. مدیریت دولتی، دوره ۳، شماره ۸، صفحات ۱-۱۸.
۷. سعادت، رحمان (۱۳۸۵). تخمین سطح و توزیع سرمایه اجتماعی استان‌ها. رفاه اجتماعی، دوره ۶، شماره ۲۳، صفحات ۱۹۶-۱۷۳.
۸. سعادت، رحمان (۱۳۸۷). برآورد روند سرمایه اجتماعی در ایران (با استفاده از روش فازی). تحقیقات اقتصادی، دوره ۴۳، شماره ۲، صفحات ۵۶-۴۱.
۹. سوری، علی، و مهرگان، نادر (۱۳۸۶). نقش سرمایه اجتماعی در تشکیل سرمایه انسانی. پژوهش‌نامه بازرگانی، دوره ۱۱، شماره ۴۲، صفحات ۲۱۹-۲۰۷.
۱۰. سیاهکل رودی، مژگان، فیضی، طاهره، رسولی، رضا، و حضوری، جواد (۱۳۹۴). شناسایی

- عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران دانشگاه پیام نور. مدیریت دولتی، دوره ۷، شماره ۳، صفحات ۵۴۶-۵۲۵.
۱۱. ضیایی، محمدصادق، منوریان، عباس، و کاظمی کفرانی، ابراهیم (۱۳۹۰). بررسی رابطه سرمایه اجتماعی و میزان آمادگی سازمانی برای استقرار مدیریت دانش (مطالعه شرکت فولادساز ایرانی). مدیریت دولتی، دوره ۳، شماره ۸، صفحات ۱۹۸-۱۷۹.
۱۲. عسگری، محمدمهدی، و توحیدی‌نیا، ابوالقاسم (۱۳۸۶). تأثیر سرمایه اجتماعی بر رشد و توسعه اقتصادی. جستارهای اقتصادی، دوره ۴، شماره ۸، صفحات ۱۲۰-۹۹.
۱۳. قنبری، سیروس، زندی، خلیل، محمدی، محمدفائق، و احمدیان‌فر، سهیلا (۱۳۹۴). تسهیل آوای سازمانی از طریق رهبری قابل اعتماد «رویکردی به تعاملات رهبر- پیرو». مدیریت دولتی، دوره ۷، شماره ۴، صفحات ۸۸۲-۸۶۵.
۱۴. گودرزوند چگینی، مهرداد، رضایی کلیدبری، حمیدرضا، و فرجادی‌نژاد، زعیمه (۱۳۹۰). بررسی نقش رهبری معنوی مدیران بر توانمندسازی کارکنان بانک، مطالعه موردی: استان گلستان. فصل‌نامه رسالت مدیریت، دولتی سال ۲، شماره ۱، صفحات ۷۵-۹۸.
۱۵. نیری، شیرین، گل‌پرور، محسن، و مهداد، علی (۱۳۸۹). نقش ارزش‌های اخلاقی و رهبری اخلاق‌مدار بر کاهش تنش‌های شغلی کارکنان. فصل‌نامه اخلاق در علوم و فناوری، سال ۵، شماره‌های ۳ و ۴، صفحات ۷۶-۶۷.
۱۶. نیکپی، ایرج، ستار، آزیتا، و ملکیان مفرد، مرجان (۱۳۹۵). بررسی تأثیر سبک رهبری اخلاقی مدیران بر سرمایه اجتماعی معلمان با میانجیگری فضیلت سازمانی مدارس ابتدایی شهر خرم‌آباد. مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، سال ۵، شماره ۱، صفحات ۱۶۲-۱۳۱.

17. Adler, P. S., & Seko-Woo, K. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
18. Akram, T., Lei, S., Hussain, S. T., Haider, M. J., & Akram, M. W. (2016). Does relational leadership generate organizational social capital? A case of exploring the effect of relational leadership on organizational social capital in China. *Future Business Journal*, 2(2), 116-126.
19. Andrews, R. (2010). Organizational social capital, structure and performance. *Human Relations*, 63(5), 583-608.

20. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
21. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
22. Butler, B., & Purchase, S. (2008). Use of Social Capital among Russian managers of a new generation. *Industrial Marketing Management*, 37(5), 531-538.
23. Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
24. Collins, C., & Smith, K. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–560.
25. Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management*, 57, 139-148.
26. Ferris, S. P., Javakhadze, D., & Rajkovic, T. (2017). The international effect of managerial social capital on the cost of equity. *Journal of Banking & Finance*, 74, 69-84.
27. Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2004). The Role of Social Capital in Financial Development. *The American Economic Review*, 94(3), 526-556.
28. Jennings, C., Sanchez-Pages, S. (2017). Social capital, conflict and welfare. *Journal of Development Economics*, 124, 157-167.
29. Kademfar, M., & Arab Amiri, S., (2013). The Relationship between ethical leadership and organizational performance (small review on Malaysian studies). *International Journal of Business and Social Science, Centre for Promoting Ideas*, 4(1), 114-127.
30. Leana, C. R., & Pil, F. K. (2006). Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organization Science*, 17(3), 353-366.
31. Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2009). *Psychological Perspectives on Ethical Behavior and Decision Making, Chapter 11: Making ethical climate a mainstream topic*, Information AGE Publishing, North Carolina, 181-213.
32. Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.
33. Moran, P. (2005). Structural vs. relational embeddedness: Social capital and managerial performance. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1129–1151.
34. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
35. Pastoriza, D., & Arino, M. A. (2013). Does the Ethical Leadership of Supervisors Generate Internal Social Capital?. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 1–12.
36. Putnam, R. D., & Goss, K.A. (2002). *Democracies in flux the evolution of social capital in contemporary society*. New York: Oxford University Press.
37. Temple, J., & Johnson, P. (1998). Social Capability and Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*, 113(3), 965-990.
38. Treviño, L. K., Brown, M. E., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of

- perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37.
39. Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476.
40. Ullah, S., Ullah, A., Durrani, B. (2011). Effect of leadership on employees performance in multinational pharmaceutical companies in Pakistan, interdisciplinary. *Journal of Contemporary Research in Business*, 9(2), 286-299.
41. Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Misati, E. (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. *Journal of Business Research*, 72, 14-23.
42. Zak, P. J., & Knack, S. (2001). Trust and growth. *The Economic Journal*, 111(470), 295-321.