

## الگوی ساختاری تأثیر رهبری فکورانه در وجدان کاری با میانجی‌گری اعتماد سازمانی کارکنان

\* زکریا احمدیان، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

حسن فلاوندی، دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی الگوی ساختاری تأثیر رهبری فکورانه در وجدان کاری با میانجی‌گری اعتماد سازمانی کارکنان بود. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی و جامعه آماری نیز کلیه کارکنان دانشگاه ارومیه به تعداد ۵۵۰ نفر بود که با استفاده از فرمول کوکران نمونه آماری این پژوهش (۲۲۵ نفر) به شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب گردید. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌های استاندارد شده رهبری فکورانه کستلی و همکاران (۲۰۱۳)، اعتماد سازمانی الونز و همکاران (۲۰۰۸) و وجدان کاری بریک و مایت (۱۹۹۱) بود. روایی ابزار از نظر متخصصین و پایایی مطابق آلفای کرونباخ گزارش شده است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها مدل‌یابی معادلات ساختاری بود که نتایج حاصل از آن نشان داد که اثر مستقیم رهبری فکورانه بر وجدان کاری (۰/۴۱) مثبت و معنادار است.؛ اثر مستقیم اعتماد سازمانی بر وجدان کاری (۰/۲۷) مثبت و معنادار است. همچنین اثر مستقیم رهبری فکورانه بر اعتماد سازمانی (۰/۵۳) مثبت و معنادار است. اثر غیر مستقیم رهبری فکورانه بر وجدان کاری در آموزش عالی با میانجی‌گری اعتماد سازمانی (۰/۱۴) مثبت و معنادار است و اثر کل رهبری فکورانه بر وجدان کاری نیز (۰/۵۵) مثبت و معنادار است. بنابراین رهبری فکورانه بعنوان یک رویکرد نوین و دیدگاه صراحتاً مثبت در رهبری موسسات آموزش عالی می‌تواند با ایجاد اعتماد در سازمان زمینه ارتقای وجدان کاری کارکنان در دانشگاه را فراهم آورد.

واژگان کلیدی: رهبری فکورانه، وجدان کاری، اعتماد سازمانی، کارکنان

\* نویسنده مسئول: Z.ahmadyan2015@gmail.com

دریافت مقاله: ۹۷/۱/۲۶ پذیرش مقاله: ۹۷/۱۲/۲۵

## **Structural model of Effect of Reflective Leadership on Working Conscience with mediating of Organizational Trust of Employees**

**\*Zakarya Ahmadyan**, Ph.D. Student of Educational Administration,  
Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Urmia  
University, Urmia, Iran.

**Hassan Ghalavandi**, Associate Professor, Department of Educational  
Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran.

### **Abstract**

The purpose of this study was Structural model of Effect of Reflective Leadership on Working Conscience with mediating of Organizational Trust of Employees. The method of this study is correlational descriptive and The statistical population was composed of all of Employees of University of Urmia (N=550). Through Cochran formula, 225 samples were determined and were selected via random sampling method. Gathering tool is standardized questionnaire data Reflective Leadership (Castelli et al ,2013), Working Conscience (Barrick and Mount, 1991) and Organizational Trust (Ellonen & et al, 2008). Reliability of the scales was confirmed by Cronbach's alpha and validity of the scales was confirmed by experts. For analyzing data, Structural Equation Modeling was employed. The results revealed that the Reflective Leadership has direct effect on Working Conscience (0/41). The Organizational Trust have a direct effect on Working Conscience (0/27) The direct effect of the Reflective Leadership on the Organizational Trust (0/53) is also positive and significant. and the indirect effect of Reflective Leadership on Working Conscience (0/14) is positive and significant with mediation organizational Trust. Finally, the whole effect of the Reflective Leadership on the Working Conscience (0/55) was also positive and significant. Therefore, Reflective Leadership as a new approach and explicitly positive attitude of the leadership of higher education institutions by providing Trust in the organization, it can Provides a platform for improving employee Working conscience at the university.

**Key Words:** Reflective Leadership, Working Conscience, organizational Trust, Employees

---

\* Corresponding author: Z.ahmadyan2015@gmail.com  
Receiving Date: 15/4/2018 Acceptance Date: 15/4/2018

## مقدمه

به دلیل رشد و توسعه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و افزایش نقش آنها در اجتماع، پیامدهای اجتماعی فعالیت‌ها و تأثیرات رهبران آنها بر ذینفعان مختلف، اهمیتی روز افزون یافته است؛ به گونه‌ای که عملکرد اخلاقی و اجتماعی افراد شاغل در دانشگاه عملکرد کلی آن را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. نهادهای آموزشی پی برده‌اند که بدون نیروی انسانی کارآمد، اخلاق مدار، متعهد، قابل اعتماد و با وجدان به اهداف خود نخواهند رسید و پاسخگویی نیازهای روزافزون جامعه خود نخواهند بود. در شرایط فعلی نظام آموزش عالی گاهی اوقات مشاهده می‌گردد که کارکنان در محیط کار یا از زیرکار شانه خالی می‌کنند و یا دچار کم کاری شدید هستند. به عبارتی نوعی گریز از کار در بین کارکنان مشاهده می‌گردد که یکی از عوامل مؤثر بر این کاستی‌ها نبود وجدان کار قوی در سازمان می‌باشد. بدین معنی که کارکنان با وجدان کاری بالا، سخت‌تر کار می‌کنند، برای سازمان ارزش قائلند و ایراد کمتری در کارشان دیده می‌شود [۳۸].

وجدان کار<sup>۱</sup>، یکی از حوزه‌های وجدان انسانی است که در سایه اخلاق کاری به وجود می‌آید و مرز بین درست و نادرست و صالح و ناصالح را معین می‌کند، با این شرط که بدون هرگونه سیستم نظارتی، شخص وظایف خود را به بهترین نحو ممکن به انجام رساند [۲۹]. توجه به مفهوم وجدان کاری در سازمان‌ها در حقیقت نگاهی اخلاقی و انسانی به مقوله کار و سازمان است، زیرا اخلاق در رفتار حرفه‌ای منجر به ایجاد تعهد نسبت به انجام وظایف محوله به بهترین شکل و بدون کنترل خارجی و در پی آن بهبود نتایج کار، بهبود وضع جامعه، رضایت باطنی و آرامش وجدان فرد می‌شود [۳۵ و ۲].

وجدان کاری عبارت است از احساس تعهد درونی به منظور رعایت الزاماتی که در ارتباط با کار مورد توافق قرار گرفته است [۱۲]، به عبارت دیگر منظور از وجدان کاری

---

1. Conscience

رضایت قلبی، تعهد و التزام عملی نسبت به وظیفه‌هایی است که قرار است انسان آن‌ها را انجام دهد، به گونه‌ای که اگر بازرس و ناظری نیز بر فعالیت او نظاره‌گر نباشد، بازهم در انجام وظیفه قسوری روا نخواهد داشت [۴۵]. محققان [۶] وجدان را به‌عنوان یک ویژگی شخصیتی در نظر می‌گیرند که از دو رویه موفقیت‌مداری و قابلیت اتکا تشکیل شده است. موفقیت‌مداری اشاره به بازتاب تمایل به تلاش برای شایسته و موفق بودن در کار دارد که شامل اختیار کردن معیارهای بالا برای عملکرد خود و ادامه فعالیت تا رسیدن به هدف است. قابلیت اتکا تمایل به قابل‌اعتماد بودن را نشان می‌دهد. این ویژگی شامل صادق بودن، خود نظمی، احترام به قانون، منظم بودن و اقتدار می‌شود [۳، ۴ و ۶]. لیپین و ون‌دین<sup>۱</sup> اعتقاد دارند که وجدان کاری قابلیت اتکا را از طریق دقیق بودن و از همه جهت مسئول و سازمان‌یافته بودن را منعکس می‌کند [۲۶]. فرد با وجدان سعی در انجام هر چه بهتر و کامل‌تر کار و پرهیز از هرگونه تساهل و کم‌کاری و استفاده منطقی از امکانات و شرایط و مواظبت مداوم نسبت به انجام وظیفه است [۲۸].

بررسی کارشناسان مسائل اجتماعی ایران نشان می‌دهد که وجدان کاری در ایران در مقایسه با جوامع پیشرفته در سطح پایین‌تری قرار دارد [۲]. این در حالی است که در بین عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمان، وجدان کاری کارکنان آن نقش مهم و برجسته‌ای ایفا می‌نماید [۴۰]. از جمله معضلات ریشه‌ای و اساسی نظام آموزش عالی ما در جهت دستیابی به توسعه فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی، ضعف وجدان کاری در میان بخش قابل توجهی از شاغلین کشور است که جلوه‌های آن در مؤلفه‌ها، ساختارها و نمودهای نهادهای آموزشی به وضوح مشاهده می‌شود و عوامل متعددی نیز در این رابطه دخیل هستند که عوامل اجتماعی، سازمانی و فردی از مهم‌ترین آنها به شمار می‌روند [۸]. نتایج تحقیقات مختلف حاکی از این است که سبک رهبری تأثیر بسزایی بر سازمان و وجدان

---

1. LePine & Van Dyne

کاری دارد [۲، ۳۸ و ۴۰]. سبک رهبری مدیران، بیانگر چگونگی تعامل آن‌ها با کارکنان تحت سرپرستی می‌باشد [۲۶].

از سویی دیگر با ظهور کیفیت‌های جدید در نظام آموزش عالی، شیوه‌های کلاسیک و سنتی مدیریت و رهبری نمی‌توانند کارساز باشند [۲۱]. محققان رشد بین‌المللی تقاضا برای آموزش عالی، پیچیدگی زیاد و جهانی شدن را از عوامل مهم تغییر در نظام آموزش عالی می‌دانند و معتقدند که پیچیدگی زیاد مجموعه جدیدی از مسؤلیت‌ها را برای دانشگاه‌ها به ارمغان آورده است. اولین مسؤلیت این است که سبک رهبری دانشگاه از نو ریخته شود و هیچ کدام از سبک‌های فعلی رهبری پاسخگوی پیچیدگی‌های امروزه نیست [۱]. رهبری مهم‌ترین و اصلی‌ترین عامل در کیفیت بخشی به مراکز آموزش عالی محسوب می‌شود [۱۹]. توجه به نقش رهبری برای مدیریت آموزش عالی در توانایی ایجاد تغییر، شخصیت، دانش، مهارت‌های اساسی، مهارت‌های اخلاقی و تعهدات حرفه‌ای شغل پر چالش هدایت دانشگاه‌های عصر حاضر و آینده اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده است [۳].

در حقیقت کار رهبری در سازمان هرچند به تنوع و ظرافت نوع انسان‌ها و روان مشغول در درون سازمان است ولی به تبع اشتراک عقیدتی لازم برای اداره اخلاقی و رفتاری انسان‌ها، وظیفه‌ای بسیار والا و فراگیر است [۵۰ و ۲]. نظام آموزش عالی موفق به رهبرانی نیازمند است که با ژرف نگری جهت مناسب و مسیر آینده موسسات آموزش عالی را مشخص سازند و کارکنان را به آن مسیر هدایت نمایند [۱۱]. در این راستا شناخت ویژگی‌های رهبری فکورانه<sup>۱</sup> و بکارگیری آن در نظام آموزش عالی موجب می‌گردد که رهبران و مدیران دانشگاه بتوانند کارکنان را در انجام وظایفشان یاری دهند و آنان را تشویق به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها نمایند. نظریه رهبری فکورانه برای اولین

1. Reflective leadership

بار توسط کستلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) ارائه گردید. مؤلفه‌های رهبری فکورانه از نظر کاستلی عبارت اندز: باز بودن<sup>۲</sup> ( در ارتباطات)، هدف<sup>۳</sup>، معنا<sup>۴</sup>، به چالش کشیدن باورها و مفروضات<sup>۵</sup>، گفت‌گو و بازخورد مداوم<sup>۶</sup>. بنابراین رهبری فکورانه یک دیدگاه صراحتاً تأملی در مطالعات مربوط به رهبری است که اطمینان خاطر، تلاش و جستجو، روابط و فعالیت-های انتقادی و چالشی را باهم ترکیب می‌کند و مورد بررسی قرار می‌دهد(کستلی، ۲۰۱۶). لذا رهبری فکورانه برای سازمان‌های پیچیده و در حال تغییر ضروری و سودمند است [۹].

تربیت کارکنان با وجدان در سازمان نیازمند مهارت‌های ارتباطی شفاف و صادقانه رهبر با زیردستان است [۴۱]. و برقراری ارتباط سازنده و موفق در میان مدیر و کارکنان در نظام آموزش عالی نیازمند وجود اعتماد است. قابل اعتماد بودن در میان صفات یک رهبر از همه با ارزش تر است و اعتماد می‌تواند رهبر و پیروانش را به هم متصل نگه دارد و منبع اصلی موقعیت‌های رهبری همین حس اعتماد دوجانبه است [۴۳]. حتی در موقعیت‌های مخاطره آمیز، این اعتماد است که باعث می‌گردد کارکنان سیاست‌ها و خواست‌های سازمان که تأثیرات مثبتی بر آن دارد را بپذیرند و راجع به آن سیاست‌ها در خودشان انتظارات مثبتی ایجاد کنند. اعتماد، انتظار مثبت از فردی است که از طریق کلمات، اقدامات یا تصمیمات فرصت طلبانه اقدام نکند و در شرایط مختلف بتوان به او متکی بود [۴۷].

- 
1. Castelli
  2. Openness
  3. Purpose
  4. Meaning
  5. Challenging beliefs and assumptions
  6. Ongoing Dialogue and Feedback

اعتماد می‌تواند هم عاملی سازنده و هم ویرانگر در ایجاد روابط و تعاملات پایدار باشد. اعتماد عبارت است از توقعات و باورهای یک فرد در مورد فعالیت‌های آتی فرد دیگر که می‌تواند مفید یا حداقل در تضاد با علایقش نباشد [۳۳، ۴۹]. اعتماد کلید اصلی برای روابط بین افراد است. یکی از نیازهای اساسی کارکنان در سازمان، وجود اعتماد بین آنان و رؤسای سازمان می‌باشد [۴۸]. اعتماد پایین در نظام آموزش عالی نیز مانند سایر سازمان‌ها و نهادهای آموزشی موجب بدبینی، ترس، انحراف اطلاعات و سطح وجدان کاری پایین خواهد شد. الونن و همکاران (۲۰۰۸) اعتماد سازمانی را به دو بعد اعتماد بین شخصی (ارتباطی) و غیر شخصی تفکیک کردند. اعتماد شخصی خود به دو بعد اعتماد افقی که به اعتماد بین کارکنان مربوط می‌شود و اعتماد عمودی که به اعتماد بین کارکنان و مدیرانشان بر می‌گردد اعتماد غیر شخصی که اعتماد نهادی نیز نام دارد به اعتماد اعضا به استراتژی و چشم‌انداز سازمان، شایستگی تجاری و فناوری آن، ساختارها و فرایندهای منصفانه و سیاست‌های منابع انسانی سازمان اشاره کند [۱۶ و ۵۱].

فقدان اعتماد در سازمان باعث می‌شود کارکنان همدیگر را به خاطر هر اشتباهی متهم کنند و مکانیسم دفاع کردن و اجتناب از پاسخ دهی، احساس بدگمانی و حسادت، شایعه سازی، تلاش برای فاصله گرفتن از کار و عدم صراحت در اهداف سازمانی بوجود بیاید [۵۱]. در نهایت باید گفت در سازمان هایی که اعتماد حکم فرماست می‌توان یک جو مشارکتی، کارکنان وظیفه شناس، متعهد، پاسخگو، مسئولیت پذیر و ... مشاهده نمود. زمانی که شکاف بی توجهی بین مدیران و کارکنان شدت بگیرد در این صورت اعتماد متقابل بین آنان از بین رفته و نتیجه بی اعتمادی پدید آمدن رفتارهایی مانند شایعه پراکنی، تضاد، سیاسی کاری، کم کاری و بی مسئولیتی در سازمان خواهد بود که انرژی بالایی از سازمان‌ها گرفته و هزینه‌ها را افزایش می‌دهد [۲۳]. صاحب‌نظران باور دارند اعتماد می‌تواند به همکاری بین افراد، سخت کوشی، وظیفه شناسی و در نهایت افزایش وجدان کاری و تعهد سازمانی منجر شود [۳۴].

محققان در رفتار سازمانی عموماً اعتماد را، وفاداری به رهبر توصیف کرده اند [۳۱]، در این راستا رهبری به مهمترین عامل موفقیت دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی در ایجاد محیط آموزشی آکنده از اطمینان، اعتماد به کار و فعالیت گروهی و اشتیاق برای استمرار پیشرفت تبدیل شده است [۳۹]. بنابراین رهبری فکورانه از طریق توجه به دیگران، داشتن سیاست در باز در برخورد با فرودستان و توجه به منافع پیروان، نقش اساسی در ایجاد جو اعتماد در نهادهای آموزش عالی ایفا می‌نماید. از طرفی دیگر وجود سطوح بالای اعتماد در سازمان موجب کاهش هزینه‌های ارزیابی و مکانیزم‌های کنترل در سازمان خواهد شد [۴۴]. بنابراین می‌توان انتظار داشت که وجود اعتماد متقابل در بین مافوق و فرودست عاملی برای افزایش وظیفه شناسی، وفای به عهد و وجدان کاری کارکنان در سازمان می‌باشد.

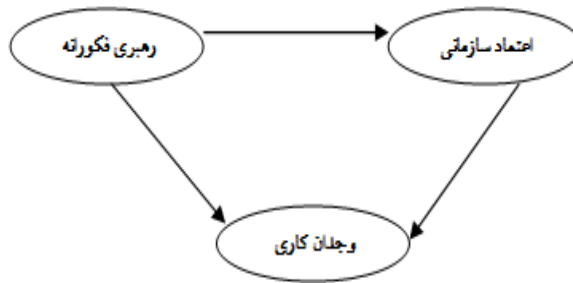
با توجه به این رویکرد و با توجه به مطالبی که پیرامون نقش رهبری فکورانه و اعتماد سازمانی بر وجدان کاری بیان گردید، مسأله اصلی این پژوهش بررسی تأثیر رهبری فکورانه بر وجدان کاری با میانجی‌گری اعتماد سازمانی بوده است. و با توجه به نقش اساسی نظام آموزش عالی در رشد و توسعه جامعه این مسأله در دانشگاه ارومیه مورد بررسی قرار گرفت.

مطالعات صورت گرفته در خصوص سبک‌های رهبری و سایر متغیرهای مرتبط با شغل و سازمان بیانگر این است که سبک‌های مختلف رهبری می‌تواند بر اخلاق کار [۲۱]، رفتارهای تلافی جویانه [۲]، تعهد سازمانی [۳۰، ۱۴ و ۴۶]، معنویت در کار [۲۲]، مسئولیت پذیری اجتماعی [۵۲]، اثربخشی سازمانی [۷]، رضایت شغلی و عملکرد سازمانی [۲۵]، اعتیاد به کار [۲۴]، وجدان کاری [۴۱ و ۲]، و اعتماد سازمانی [۱۵، ۳، ۴۲ و ۲۳]، نقش مهمی ایفا کند. علاوه بر این مطالعات محدود صورت گرفته در خصوص رهبری فکورانه نشان می‌دهد که سبک رهبری فکورانه بر اثربخشی [۱۷] و

عملکرد سازمانی [۹] نقش مؤثری دارد.



با توجه به مطالب پیش گفته در پژوهش حاضر به بررسی تأثیر رهبری فکورانه بر وجدان کاری کارکنان دانشگاه ارومیه با میانجی‌گری اعتماد سازمانی در بین پرداخته شده است. چرا که بررسی تأثیر سبک رهبری فکورانه بر وجدان کاری در راستای مطالعات سازمانی می‌تواند گامی مؤثر در شناخت و ایجاد دانش نظری و تجربی در این حوزه گردد همچنین مطالعه و تحقیق در ماهیت رهبری فکورانه و اعتماد سازمانی کارکنان به دلیل تأثیر شگرفی که بر ماندگاری، تعهد، انگیزش، عملکرد و تحقق اهداف سازمانی می‌تواند داشته باشد همواره موضوع حائز اهمیت بوده است، به گونه‌ای که توجه پژوهشگران و صاحب‌نظران این حوزه را به خود مشغول داشته است. لذا برای پیش بینی روابط احتمالی بین متغیرهای پژوهش، بررسی تأثیر مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای مذکور و برآورد ضریب برازش، الگوی مفهومی ذیل طراحی و مورد بررسی قرار گرفت.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مدل مفهومی پژوهش فرضیه‌های ذیل طراحی و مورد آزمون قرار گرفت:

فرضیه اول: رهبری فکورانه بر وجدان کاری کارکنان اثر مستقیم دارد.

فرضیه دوم: اعتماد سازمانی بر وجدان کاری کارکنان اثر مستقیم دارد.

فرضیه سوم: رهبری فکورانه بر اعتماد سازمانی کارکنان اثر مستقیم دارد.

فرضیه چهارم: رهبری فکورانه به میانجی‌گری اعتماد سازمانی بر وجدان کاری کارکنان اثر غیر مستقیم دارد.

### روش شناسی

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های همبستگی با استفاده از روش مدل یابی معادلات ساختاری است. برای تعیین روابط احتمالی و تأثیرات آنها بر یکدیگر هم از همبستگی ساده (ماتریس همبستگی) و هم الگوی علی معادلات ساختاری استفاده شده است. جامعه آماری موردنظر کلیه کارکنان دانشگاه ارومیه (غیر از کارکنان حراست و خدماتی) به حجم ۵۵۰ نفر بود. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم هر یک از دانشکده‌ها ۲۲۵ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. برای تعیین حجم نمونه موردنظر با توجه به حجم جامعه آماری از فرمول کوکران استفاده شده است.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها سه پرسشنامه به شرح ذیل بود:

**الف) پرسشنامه رهبری فکورانه:** برای سنجش رهبری فکورانه از پرسشنامه استاندارد بر اساس مدل کستلی (۲۰۱۳) استفاده شد. این پرسشنامه سبک رهبری فکورانه را در قالب ۵۸ گویه و ۵ مؤلفه (بازبودن، هدف، معنی، چالش و بازخورد) و با استفاده از مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت مورد سنجش قرار می‌دهد. پایایی این پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹ به دست آمد. برای بررسی روایی کل مؤلفه‌های این پرسشنامه از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که شاخص‌های برازش  $GFI = ۰/۹۱$ ,  $RMSEA = ۰/۰۴$ ,  $CFI = ۰/۹۰$ ,  $AGFI = ۰/۹۱$  نشانگر روایی مناسب این پرسشنامه برای سنجش رهبری فکورانه است.

**ب) پرسشنامه اعتماد سازمانی:** برای اندازه‌گیری اعتماد سازمانی از پرسشنامه الونن و همکاران (۲۰۰۸) استفاده شد که اعتماد سازمانی را در قالب ۴۹ گویه و ۳

مؤلفه (جانبی ۱ تا ۱۵، عمودی ۱۶ تا ۳۰، نهادی ۳۱ تا ۴۹) و با استفاده از مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت مورد آزمون قرار می‌دهد. پایایی این پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱ بدست آمد. برای بررسی روایی کل مؤلفه‌های این پرسشنامه از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که شاخص‌های برازش ۰/۹۱،  $GFI = ۰/۰۶$ ،  $RMSEA = ۰/۹۲$ ،  $AGFI = ۰/۸۹$ ،  $CFI = ۰/۸۹$  نشانگر روایی مناسب این پرسشنامه می‌باشند.

پ) پرسشنامه وجدان کاری؛ برای سنجش وجدان کاری نیز از پرسشنامه بریک و مایت (۱۹۹۱) در قالب ۱۲ گویه شامل موفقیت مداری (۸ تا ۱) و قابلیت اتکا (۹ تا ۱۶) استفاده شد. پایایی این پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ بدست آمد. برای بررسی روایی کل مؤلفه‌های این پرسشنامه از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که شاخص‌های برازش ۰/۹۱،  $GFI = ۰/۰۶$ ،  $RMSEA = ۰/۹۳$ ،  $CFI = ۰/۹۰$ ،  $AGFI = ۰/۹۰$  نشانگر روایی مناسب این پرسشنامه جهت سنجش وجدان کاری می‌باشد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار spss و Lisrel استفاده گردید.

### یافته‌های پژوهش

نتایج حاصل از بررسی یافته‌های توصیفی نمونه آماری پژوهش نشان داد که ۱۳۹ نفر (حدود ۶۲ درصد) از نمونه آماری مرد و ۸۶ نفر (حدود ۳۸ درصد) زن می‌باشند. همچنین ۴ نفر (معادل ۱/۷۷ درصد) از افراد مورد مطالعه دارای مدرک دیپلم، ۵ نفر دارای مدرک فوق دیپلم (معادل ۲/۲۲ درصد)، ۱۱۱ نفر (معادل ۴۹/۳۳ درصد) دارای مدرک لیسانس، ۹۸ نفر (معادل ۴۳/۵۵ درصد) تحصیلات فوق لیسانس و ۷ نفر (معادل ۳/۱۱ درصد) نیز دارای مدرک دکتری بودند. میانگین سنی افراد مورد مطالعه نیز ۳۹/۱۲ و میانگین سنوان خدمت آنان ۱۴/۸۷ می‌باشد.

قبل از پرداختن به آزمون فرضیه‌های پژوهش، بررسی نرمال بودن تک متغیری و چند متغیری داده‌ها در مدل‌یابی ضروری است. بدین معنی که قدر مطلق چولگی و کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از ۳ و ۱۰ بیشتر باشد. در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی متغیرها جهت بررسی پراکندگی مناسب و نرمال بودن توزیع داده‌ها ارائه شده‌اند و مقادیر مطرح شده را نشان می‌دهد و به عبارتی پیش فرض مدل‌یابی یعنی نرمال بودن تک متغیری داده‌ها برقرار است.

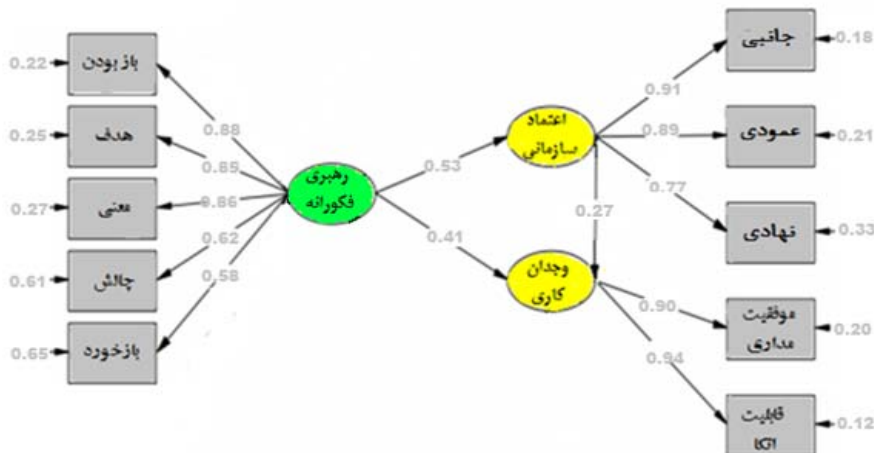
جدول ۱: شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
رهبری فکورانه	۳/۴۸	۰/۸۵	-۰/۲۹	-۰/۱۹
اعتماد سازمانی	۳/۲۳	۰/۶۳	۰/۰۳	-۰/۲۲
وجدان کاری	۳/۳۴	۰/۷۸	۰/۲۱	-۰/۰۳

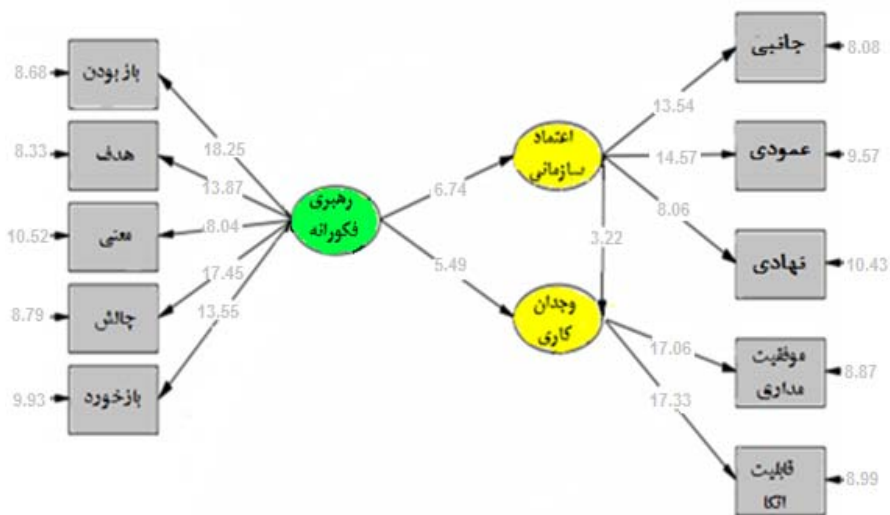
جدول ۲: ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

شماره	متغیر	۱	۲	۳
۱	رهبری فکورانه	۱		
۲	اعتماد سازمانی	۰/۶۴**	۱	
۳	وجدان کاری	۰/۵۹**	۰/۶۱**	۱
		<b>*p&lt;0.05</b>		<b>**p&lt;0.01</b>

باتوجه به جدول فوق وجدان کاری با فکورانه ( $r = 0.61, p < 0.01$ ) و با اعتماد سازمانی ( $r = 0.59, p < 0.01$ ) و رابطه اعتماد سازمانی با رهبری فکورانه ( $r = 0.64, p < 0.01$ ) رابطه مثبت و معناداری است. لذا همبستگی بالای بین متغیرهای پژوهش پیش فرض استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری را برقرار می‌سازد. در زیر مدل برازش شده معادلات ساختاری روابط بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است.



نمودار شماره ۲ - مدل آزمون شده پژوهش (در حالت استاندارد)



نمودار شماره ۳ - مدل آزمون شده پژوهش (در حالت معنی داری)

جدول ۴- مسیرهای آزمون شده در مدل معادلات ساختاری

متغیرها	ضریب مسیر	اثر غیر مستقیم	اثر کل	واریانس تبیین شده
بر وجدان کاری از				۰/۶۸
رهبری فکورانه	۰/۴۱	۰/۱۴	۰/۵۵	
اعتماد سازمانی	۰/۲۷	-	۰/۲۷	
بر اعتماد سازمانی از				۰/۵۳
رهبری فکورانه	۰/۵۳	-	۰/۵۳	

**اثرات مستقیم:** طبق داده‌های جدول اثر مستقیم رهبری فکورانه بر روی وجدان کاری (۰/۴۱) مثبت و معنادار است، اثر مستقیم اعتماد سازمانی بر روی وجدان کاری (۰/۲۷) مثبت و معنادار است. اثر مستقیم رهبری فکورانه بر روی اعتماد سازمانی (۰/۵۳) مثبت و معنادار است.

**اثر غیرمستقیم و کل:** اثر غیر مستقیم رهبری فکورانه بر روی وجدان کاری با میانجی گری اعتماد سازمانی (۰/۱۴) مثبت و معنادار است و اثر کل رهبری فکورانه بر روی وجدان کاری (۰/۵۵) مثبت و معنادار است. اثر کل اعتماد سازمانی بر روی وجدان کاری و رهبری فکورانه بر اعتماد سازمانی نیز همان اثرات مستقیم می‌باشد که به ترتیب (۰/۲۷ و ۰/۵۳) می‌باشد. در جدول ۵ نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های پژوهش نیز ارائه گردیده است.

جدول ۵: بررسی فرضیه‌های پژوهش

ردیف	فرضیه	ضریب مسیر	T	P	نتیجه
۱	رهبری فکورانه بر وجدان کاری کارکنان اثر مستقیم دارد	۰/۴۱	۵/۴۹	۰/۰۰۰	تأیید شد
۲	اعتماد سازمانی بر وجدان کاری کارکنان اثر مستقیم دارد	۰/۲۷	۳/۲۲	۰/۰۰۳	تأیید شد
۳	رهبری فکورانه بر اعتماد سازمانی کارکنان اثر مستقیم دارد	۰/۵۳	۶/۷۴	۰/۰۰۰	تأیید شد
۴	رهبری فکورانه به میانجیگری اعتماد سازمانی بر وجدان کاری کارکنان اثر غیر مستقیم دارد	۰/۱۴	۳/۱۱	۰/۰۰۲	تأیید شد

جدول ۶ - مشخصه‌های نیکویی برازش الگوی آزمون شده پژوهش

RMSEA	AGFI	GFI	CFI	X2/d.f.
۰/۰۶	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۹۳	۲/۵۹

همان گونه که داده‌های جدول فوق نشان می‌دهد، مجذور میانگین مربعات خطای تقریب<sup>۱</sup> (RMSEA) به عنوان اندازه ی تفاوت برای هر درجه ی آزادی است، برای مدل‌های خوب برابر ۰/۰۵ یا کمتر است. مقادیر بالاتر از آن تا حد ۰/۰۸ نشان دهنده ی خطای معقول برای تقریب در جامعه است. مدل‌هایی که RMSEA آنها ۰/۱۰ یا بیش تر باشد، برازش ضعیفی دارند. در این پژوهش  $RMSEA=0/06$  نشانه ی برازش خوب مدل است. در برنامه ی لیزرل، شاخص نیکویی برازش<sup>۲</sup> (GFI)، شاخص

1. Root Mean Square Error of Approximation

2. Goodness of Fit Index

برازندگی تطبیقی<sup>۱</sup> (CFI)، و شاخص تعدیل شده برازندگی<sup>۲</sup> (AGFI) نیز نشان دهنده میزان براز مدل هستند که بر پایه ی قرارداد، مقدار این دو شاخص (GFI) و (CFI) باید برابر یا بزرگ تر از ۰/۹۰ باشد و شاخص (AGFI) نیز بالاتر از ۰/۸۰ باشد تا مدل مورد نظر پذیرفته شود. همچنین مجذور خی بر درجه آزادی (X<sup>2</sup>/df) نیز شاخصی می باشد که عموماً فاقد یک معیار ثابت برای مدل قابل قبول است؛ اما مقدار کوچک آن (کمتر از ۳، دلالت بر برازش بهتر مدل دارد.

### بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی الگوی ساختاری تأثیر رهبری فکورانه در وجدان کاری با میانجی گری اعتماد سازمانی کارکنان دانشگاه ارومیه بود. نتایج پژوهش حاکی از همبستگی بین متغیرهای پژوهش بود. نتایج حاصل از بررسی فرضیه اول نیز بیانگر این بود که اثر مستقیم رهبری فکورانه بر وجدان کاری مثبت و معنادار است. اردلان و همکاران [۲] در پژوهش خود بیان می دارند اگر رهبر به ویژگی های چون ارزش گذاری، پذیرش و قدردانی مناسب، احترام به ارزش ذاتی انسان و تأکید بر رشد و توسعه او به شیوه ای مثبت توجه و دقت نماید کارکنان را مسئول و وفادار بار آورده و این رفتارها منجر به افزایش وجدان کاری در کارکنان می گردد. این نتایج می تواند مؤید یافته های پژوهش حاضر باشد. در این راستا پژوهش کستلی [۹] نیز اثرات مستقیم رهبری فکورانه بر عملکرد سازمانی را نشان داد. همچنین جهت گیری نظری یافته های حاصل از فرض فوق با یافته های کستلی [۱۰]، سعیدیان و مرادی [۴۱] و نیاز آذری و همکاران [۳۲] همسو و هم جهت می باشد در تبیین فرضیه اول می توان عنوان نمود زمانی که مدیر فضای امنی

1. Comparative Fit Index

2. Adjusted Goodness of Fit Index



برای کارکنان فراهم می‌سازد تا آزادانه درباره تجربیات و مسائل کاری خود گفتگو نمایند و همیشه بازخورد صادقانه و سازنده به آنان بدهد و مسئولیت‌های کارکنان را با اهداف دانشگاه همسو می‌سازد طبیعتاً کارکنان نیز اهداف سازمان را اهداف خود پنداشته و خود را در قبال آن مسئول می‌دانند و از وجدان کاری بالایی نیز برخوردار خواهند شد. به عبارتی زمانی که ویژگی‌های رهبری فکورانه در مدیران متبلور گردد ویژگی رایج کارکنان وجدان کاری بالا خواهد بود.

در ادامه نتایج حاصل از بررسی فرضیه دوم نیز حاکی از این بود که اعتماد سازمانی اثر مثبت و معناداری بر وجدان کاری دارد. در این خصوص یافته‌های پژوهش مسی و همکاران [۲۷] نیز بیانگر این بود که اعتماد در میان افرادی که با یکدیگر روابط متقابل دارند موجب هماهنگی فعالیت‌های آنان شده و این امر اثربخشی درونی و بیرونی سازمان را موجب می‌گردد. همچنین یافته‌های این فرضیه نیز توسط یافته‌های حاصل از پژوهش عنایتی و حاجی زینلی [۱۸] و ربیعی [۳۷] تأیید می‌گردد. در چنین شرایطی کیفیت کار کارکنان و نظرات و اظهارات آنان در مورد شغلشان مورد توجه و اهمیت مدیرشان قرار می‌گیرد که می‌توان عاملی برای ارتقای وجدان کاری باشد. در تبیین این نتایج نیز می‌توان عنوان نمود که می‌توان گفت در هر سازمانی، هنگامی که کارکنان با مدیر خود در ارتباط متقابل باشند و روابط مبتنی بر اعتماد بین آنها حاکم باشد، می‌توانند اطلاعاتی در مورد رفع مشکلات شغلی و استراتژی‌های سازمان دریافت کنند [۳۶]. یکی از مؤلفه‌های وجدان کاری قابلیت اتکا می‌باشد لذا می‌توان گفت فردی که دارای ویژگی قابلیت اتکا است، فردی قابل اطمینان، قانون‌مدار و منظم است که توانایی دارد از قوانین، خط‌مشی‌ها و ملاک‌های تعیین شده برای کیفیت کار تبعیت کند و از فشارهایی که از سوی همکاران و یا حتی خود فرد برای انجام کار بی کیفیت و صرفاً از سر رفع تکلیف وجود دارد، مقابله کند. همچنین اعتماد سازمانی با ترویج فرهنگ صادق

بودن و افزایش انگیزه و دید مثبت در سازمان افزایش وجدان کاری کارکنان در سازمان را موجب می‌گردد.

همچنین نتایج حاصل از فرضیه سوم اثر مستقیم و معنادار رهبری فکورانه بر اعتماد سازمانی کارکنان را نشان داد. نتایج حاصل از این فرضیه نیز توسط یافته‌های دیلمقانی و اسدی [۱۵]، اردلان و همکاران [۳]، قلی پور و همکاران [۲۳]، دای و همکاران [۱۳]، و سن جایا و پکرتی [۴۲] تأیید می‌گردد. شاید ویژگی‌هایی مانند سیاست در باز بودن رهبران فکور، اقدامات مستمر و مداوم و احترام و اعتماد دو طرفه باعث شده که کارکنان نیز نسبت به یکدیگر و مدیر و سازمان از اعتماد بالایی برخوردار شوند. همچنین در تبیین معناداری این نتایج می‌توان اذعان نمود که یک رهبر و مدیر فکور به ارتباطات کلامی و غیر کلامی توجه نموده، برای پاسخ به پرسش‌ها و روشن ساختن نگرانی‌ها با اطمینان عمل می‌نماید و قبل از نتیجه‌گیری از تجربه خود، تجربه و مفروضات هر یک از کارکنان سازمان را در نظر می‌گیرد. این اعمال حس احترام دوسویه را بوجود می‌آورد و زمینه‌ای اعتماد متقابل بین مدیر و کارکنان را فراهم می‌سازد.

در آخر نتایج حاصل از فرضیه چهارم حاکی از این بود که رهبری فکورانه از طریق اعتماد سازمانی اثر غیر مستقیم و معنادار بر وجدان کاری کارکنان دارد. جهت‌گیری‌های نظری نتایج حاصل از این فرضیه نیز با نتایج پژوهش امام جمعه و همکاران [۱۷]، رستگار و هاشمی [۳۹]، اردلان و همکاران [۲]، نیازی آذر و همکاران [۳۲]، دای و همکاران [۱۳]، کستلی [۹ و ۱۰] از جهاتی همسو و هم‌جهت می‌باشد چرا که آنان نیز در پژوهش خود به نتایج مشابهی دست یافتند. در واقع نتایج حاصل از فرضیه فوق مکمل یافته‌های پژوهش‌های مذکور می‌باشد.

با توجه به اینکه از ویژگی‌های رهبری فکورانه، توانایی برقراری ارتباط با زیردستان، توانایی و نشان دادن علاقه به زیردستان، جلب اعتماد زیردستان و توانایی پیدا کردن راه‌های مبتکرانه برای حل مشکلات است [۱۷] در این محیط زیردستان

احساس وابستگی و اعتماد بیشتری به سازمان می‌کنند. به نظر می‌رسد رهبران دارای سبک فکورانه روش‌هایی را برمی‌گزینند که محیط سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، اعضای سازمان وظایف خود را با موفقیت بیشتری انجام می‌دهند و در نتیجه وفاداری بیشتری نسبت به سازمان پیدا کرده و از اعتماد سازمانی و وجدان کاری بالایی نیز برخوردار می‌شوند. به عبارتی مدیران و رهبران با خلق اعتماد سازمانی و تعهد به ارزش‌های مشترک سازمان موجب ایجاد وجدان کاری در کارکنان می‌شوند.

در نهایت در مقام جمع بندی می‌توان گفت نظام آموزش عالی به طور عام و دانشگاه ارومیه به طور خاص برای دستیابی به اهداف و رسیدن به اثربخشی مورد نظر خود نیازمند نیروی انسانی متعهد، مسولیت پذیر، وظیفه شناس و و با وجدان کاری بالا می‌باشد. وجدان کاری کارکنان می‌تواند معلول عوامل متعددی باشد ولی قسمت اعظم آن معلول سبک مدیریت و رهبری و نحوه برخورد مافوق با زیردستان است. آنچه در این اثنا می‌تواند به تأثیر گذاری رهبر بر وجدان کاری کارکنان مدد رساند میزان اعتمادی است که به طور متقابل بین کارکنان و مدیران وجود دارد. همچنین مدیران دانشگاه‌ها از عوامل اصلی تصمیم‌گیری در مراکز آموزش عالی محسوب می‌شوند، و از این رو، توجه به مهارت و قابلیت‌های مدیریتی آنان و تقویت آن می‌تواند به میزان چشم‌گیری بر موفقیت نظام آموزش عالی کشور تأثیرگذار باشد. در این راستا رهبری فکورانه یک رویکرد نوین و دیدگاه صراحتاً مثبت در رهبری موسسات آموزش عالی می‌باشد که باید با ایجاد اعتماد در سازمان زمینه ارتقای وجدان کاری کارکنان در دانشگاه را فراهم می‌آورد.

پژوهش حاضر محدودیت‌های نیز برای محققان به همراه داشت که از جمله می‌توان به ابزار اندازه‌گیری که پرسشنامه بود اشاره نمود؛ این ابزار دارای محدودیت‌های ویژه‌ای همچون سنجش پاسخ‌ها در قالب یک طیف چنددرجه‌ای لیکرت و... است. همچنین داده‌های پژوهش از دانشگاه ارومیه جمع‌آوری گردیده است لذا در تعمیم نتایج به سایر

سازمان‌ها و موسسات آموزش عالی بایستی جانب احتیاط را رعایت نمود. در خصوص روابط علی بین متغیرها نیز باید احتیاط نمود چرا که مدلیابی معادلات ساختاری جهت بیان روابط علی بین متغیرها دارای تبیین‌های قوی نیستند. در نهایت با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاداتی به شرح ذیل به مدیران و متولیان دانشگاه ارومیه ارائه می‌گردد؛

۱- در راستای تقویت ویژگی‌های رهبری فکورانه در دانشگاه ارومیه پیشنهاد می‌گردد اصول رهبری فکورانه به مدیران و سرپرستان دانشگاه در تمام رده‌های مدیریتی، آموزش داده شود.

۲- پیشنهاد می‌شود مدیران محیط دانشگاه را طوری فراهم کنند که پذیرای روابط سالم و دوستانه کارکنان باشد تا بتوانند به راحتی به همدیگر اعتماد نموده و ارتباط برقرار نمایند. همچنین مدیریت با همدردی و سهیم شدن در مشکلات کارکنان، می‌تواند احساس ارزشمندی و مفید بودن را شکوفا نموده که این خود عاملی جهت ارتقای وجدان کاری کارکنان می‌باشد.

۳- باتوجه به ویژگی‌های رهبری فکورانه مدیران باید سعی در شناسایی احساسات و عواطف کارکنان کنند. این شناسایی مستلزم نزدیکی هر چه بیشتر مدیران به کارکنان است؛ بایستی شرایط و جوی ایجاد نمایند که در آن احساس امنیت شغلی و کاری بیشتری به کارکنان داده شود.

۴- با توجه به اینکه یکی از عوامل تأثیر گذار بر افزایش وجدان کاری کارکنان در پژوهش حاضر اعتماد سازمانی می‌باشد؛ لذا پیشنهاد می‌گردد مدیران و مسئولین دانشگاه این امکان را فراهم کنند تا افراد توان صحبت با مدیران خود را داشته باشند و همکاران با یکدیگر ارتباط متقابل برقرار کنند و امکان ارائه نظرات مخالف را هم داشته باشند.

۵- مدیران تلاش نمایند که وظایف کارکنان را به اهداف و فعالیت‌های سازمان ربط دهند. و درباره اینکه چگونه تکالیفشان باعث دستیابی سازمان به اهداف خواهد شد، با آنان بحث نمایند.

#### تشکر و قدردانی

در پایان جا دارد نویسندگان این مقاله از تمامی عزیزانی که در اجرای این کار مشارکت داشتند بویژه کارکنان دانشگاه ارومیه به دلیل دقت در تکمیل پرسشنامه‌ها تشکر و قدر-دانی نمایند.

#### منابع

1. Abdolahi, B. & Naviebrahim, A. (2013). Employee Empowerment, Golden Key in HRM, Nashre ravan, Tehran, Iran. [Persian]
2. Ardalan, M. Beheshtirad, R. & Sultanzadeh, V. (2015). The effect of secur base leadership on reducing retaliatory behaviors with the role of mediator of work conscience. Leadership and Management Educational Researchs journal, 1(3), 51-72. [Persian]
3. Ardalan, M. Ghanbari, S. Nasirivalikbeni, F. & Beheshtirad, R. (2013). The Role of Servant Leadership in Promoting Organizational Trust with Mediating Empowerment. Quarterly Journal of Measuring and Educational Evaluation Studies, 3(4), 143-167. [Persian]
4. Barati ahmadabadi, H. Arizi, H. & Nori, A. (2010). the relationship between Organizational climate and Conscience

- with Job Performance. Quarterly Journal of Applied Psychology, 1(13).65-81. [Persian]
5. Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meeta-Analysis Personnel Psychology. International Journal of Selection and Assessment, 44, 1-26.
  6. Barrick, M.R. Mount, M.K. & Judge, T.A. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We and Where Do We Go Next. International Journal of Selection and Assessment, 9, 9-30.
  7. Boonla, D. & Treputtharat. S. (2014). The Relationship between the Leadership Style and School Effectiveness in School under the office of Secondary Education Area 20. Procedia - Social and Behavioral Sciences 112 / 991 – 996.
  8. Bostanorad, M. Abaszade, M. & Bagheri, T. (2016). Conscience and factors affecting it, Second General Conference on Key Issues in Management and Accounting Sciences. Gorgan, Department of Education and Research, Pars Barogsters Engineering Company, Farhangian University of Golestan . [https://www.civilica.com/Paper-NCPIM02-NCPIM02\\_133.html](https://www.civilica.com/Paper-NCPIM02-NCPIM02_133.html). [Persian]
  9. Castelli, P.A. Marx T. & Egleston, D. (2013). Reflective Leadership: Executive Summary. Posted to LinkedIn April: Reflective Leadership Executive Summar
  10. Castelli, P.A. (2016). Reflective leadership review: a framework for improving organisational performance. Journal of Management Development, 35(2), 217-236.
  11. Chen, C.L. & Li, C.(2013). Assessing the spiritual leadership effectiveness: The contribution of follower's self-concept and preliminary tests for moderation of culture and managerial position, The Leadership Quarterly, 24, (1), 240-255.

12. Chung, Y.B.(2014). Career Decision-Making Self-Efficacy and Career Commitment: Gender and Ethnic Differences among College Students. *Career Development*, 28(4): 277-84
13. Dai, Y.D. Dai, Y,Y. Chen, K,Y. & Wu, H,Ch. (2013).Transformational vs. transactional leadership: which is bettery: A study on employees of international tourist hotels in Taipei City. *International Journal of Contemporary Hospitality Management Volume*, 25(5), 174-187.
14. Deeboonmee, W. & Wallapha, A. (2014). Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112 , 982 – 985.
15. Dilmaghani , S. & Asadi, E. (2016). Investigating the Relationship between Spiritual Leadership and Organizational Trust among Employees of West Azarbaijan Departments. *New Quarterly of researchs in management and leadership*, 3(8), 89-108. [Persian]
16. Ellonen, R. Blomqvist, K. & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*. 11(2), 160-181.
17. Emamjome, m. Keramat, A & Saki, reza. (2016). Relationship between Reflective Leadership and the Effectiveness of Elementary Schools in Qods City Based on Parsons Pattern. *Journal of New Approach in Educational Management*, 7(4), 149-168. [Persian]
18. Enayati, T. & Hajizeynali, Y. (2015). Relationship of Organizational Trust with Work Ethics in Semnan Higher Education Institutions. *Biological Ethics Quarterly*, 5(18), 175-199. [Persian]
19. Fridell, M. Newcom, R. & Messner, P.E. (2009), Discriminate analysis gender public school principal servant leadership difference. *leadership and Organization Development Journal*, 30(8), 722-736.

20. Galavandi, H. Soltavzade, V. & Beheshtirad, R. (2013). The model of the causal relationship of servant leadership, spirituality of labor and social capital. *journal of Executive Management* ,5(9), 107-129. [Persian]
21. Ghalavandi, H & Ahmadyan, Z. (2016). The Relationship between Secure Base- Leadership and Work Ethics. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 11(3), 40-48. [Persian]
22. Ghanbari, S. & Navidi, P. (2017). Investigating the Relationship between Servant Leadership and Spirituality in the Workplace with Social Capital (Case Study: keshavarzi Bank of Hamedan Province). *Journal of Applied Sociology*, 28(66), 35-48. [Persian]
23. Gholipor, A. Poorezat, A. & Hazrati, M. (2009). Investigating the Effect of Servant Leadership on Organizational Trust and Empowerment in Government Organizations. *governmental management journal*, 1(2), 103-118. [Persian]
24. Hasani, M. & Shohodi, M. (2013). Relationship between the Components of Secure base Leadership and Mental Security with the Dimensions of Addiction to Work: Urmia University Staff Viewpoints. *journal of Executive Management*, 5(10), 86-108. [Persian]
25. Khan, Sh, Asghar, M. & Zaheer A. (2014). Influence of leadership style on employee job satisfaction and firm financial performance: A study of banking sector in Islamabad, Pakistan. *Actual Problems of Economics*, 5 (155), 374-384.
26. LePine, J.A. & Van Dyne, L. (2015). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Applied Psychology*, 86(2), 326-36.



27. Massey, GR. & Kyriazis, E. (2007). Interpersonal between marketing and R&D during new product development projects. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 412-423.
28. Mauno, S. Ruokolainen, M. Kinnunen, U. & De Bloom, J. (2016). Emotional labour and work engagement among nurses: examining perceived compassion, leadership and work ethic as stress buffers. *Journal of advanced nursing*.4, 14-27.
29. Mc Kenna, S. (2015). Organizational Commitment in the Small Entrepreneurial Business in Singapore. *Cross Cultural Management*, 12(2), 16-20.
30. Mohajran, B. Khalili, D. Salimkandi, F. (2016). Investigating the Relationship between Security Security Leadership and Organizational Commitment with the Mediating Role of Job Satisfaction by Structural Equation Modeling. *Quarterly ofational Educ leadership and management*. 10(3), 115-132. [Persian]
31. Ngodo, O. E. (2008). Procedural Justice and Trust: The Link in the Transformational Leadership Organizational Outcomes Relationship. *International Journal of Leadership Studies*, 4(1), 82-100.
32. Niyazazari, q. Hasanzade, R. & Akbari, H. (2009). Investigating the Effect of Transformational Leadership Style and Interaction Leadership on Teachers' Conscience, *Newest Industrial . Organizational Psychology Quarterly*, 1(2), 59-70. [Persian]
33. Paliszkievicz, J. & Koohang, A. (2013). Organizational trust as a foundation for knowledge sharing and its influence on organizational performance. *Applied Knowledge Management Journal*, 2, 116-127.
34. Pasandipor, N. paktinat, E. Kharazmi, M. & Razavikaramoz, T. (2017). Investigating the Impact of Organizational Culture

- Dimensions on Confidence Building among Employees of Sirjan City Executive Offices. *Journal of Management of Organizational Culture*, 15(2), 289-309. [Persian]
35. Petty, C. G. & Hill, B. 1 R. (2012) work ethic characteristic: perceived work ethic of supervisors, USA.
  36. Polat, S. (2010). The effect of organizational support; Perception of teachers on organizational trust perception of their schools. *African Journal of Business Management*. 4(14), 3134-3138.
  37. Rabie, M. (2015). The Relationship between Professional Ethics and Organizational Trust with Psychological Empowerment of Teachers in Tabriz City, Master's Degree, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Madani University of Azarbaijan. [Persian]
  38. Rahimi, H. Madani, S, A. & Mosavi Nare, N. (2015). Investigating the Relationship between Organizational Socialization with Job Desires and Consciences of the Faculty Members of Kashan University. *Quarterly Journal of Educational Management and Leadership*, 33, 83-98. [Persian]
  39. Rastegar, A. & Hashemi, f. (2015). Serving Leadership and Creativity Relationship: An Assessment of the Trust in Organizational Trust. *Quarterly journalism and creativity in humanities*, 5(2), 97-116. [Persian]
  40. Saeediyani, N. & Moradi, M. (2009). The Relationship Between Bass Leadership Styles with Work Conscience and Job Commitment of Boys' High School Principals in Isfahan. *Knowledge and Research in Educational Curriculum* , 23(22), 119-140.[ Persian]
  41. Salahudin, S. N. bintiBaharuddin, S. S. Abdullah, M. S. & Osman, A. (2016). The Effect of Islamic Work Ethics on

- Organizational Commitment. *Procedia Economics and Finance*, 35, 582-590.
42. Sendjaya, S. & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 7, 643-663.
43. Sharifzade, F. Ghorbanizade, V. Mohamadi, H. & Roknolamoki, F. (2015). Relationship of Servant Leadership with Organizational Trust and Employee Empowerment (Case Study in Mazandaran Province Gas Company). *Quarterly Journal of Human Resources Management in Oil Industry*, 7(24), 106-135. [Persian]
44. Shokolahiyancheshme, M. Afshar, A. Khorshidi, V. & Askaryan, M. (2017). Investigating the Mediating Role of Organizational Trust in the Relationship between Service Leadership and Organizational Commitment. *Journal of Resource Management in Police Force*, 86-111. [Persian]
45. Simmering, M. J. & Cheramie, R. A. (2016). Improving individual laddering for trainees with low conscientiousness. *Managerial Psychology*, 25 (1), 44– 57.
46. Top, S. Ogeb, E. Atanc, O. & Gumusd , S. (2015). Investigation Relational Levels of Intensity Between Paternalistic and Servant Leadership Styles and National Culture. *Organizational Commitment and Subordinate Responses or Reactions to The Leaders Style* , *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 181 , 12 – 22.
47. Vanhala, M. Heilmann, P. & Salminen, H. (2016). Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46-61.
48. Washington, R. & Field. H.S. (2006). Individual difference in servant leadership : The roles of values and personality.

- leadership an *Organization Development Journal*, 27(8), 700-711.
49. Yaqub M. (2010). Trust and commitment in valuecreation in strategic networks. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 18, 1450-2275.
50. Yosefi, S. Reza, H. & Esmaeiltabar, F. (2010). Relationship between Servant Leadership and Quality of Worker's Life in Tehran Health Services Organization. *Journal of Research in Educational Management*, 3, 32-46. [Persian]
51. Zahedbabolan, A. & Karimiyanpor, G. (2016). The Role of Organizational Trust and Organizational Justice in Organizational Silence. *Quarterly Journal of Management Studies (Improvement and Development)*, 25(80), 85-99. [Persian]
52. Zandi, kh. Mosavimajd, S, M. Seyfpanahi, H. & Rastad, A. (2015). The Relationship of Ethical Leadership and Social Responsibility (Case Study of Sanandaj Administrative Staff). *Journal of Applied Sociology*, 26(60), 213-222. [Persian]