

بررسی نقش سبک رهبری مدیران (تحولی / تبادلی) در ارتقاء هویت

سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی کارکنان

محمد رضا زارع^۱، سعید احمدی^{۲*}

تاریخ دریافت: ۹۷/۳/۱۱ صص ۶۸-۴۹ تاریخ پذیرش: ۹۸/۱/۱۲

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی نقش سبک رهبری مدیران (تحولی / تبادلی) در ارتقاء هویت سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی کارکنان انجام شد. پژوهش حاضر از جمله پژوهش های توصیفی- پیمایشی و از نوع همبستگی بوده که جامعه آماری آنرا کلیه کارکنان اداری دانشگاه شیراز در پنج دانشکده علوم پایه، فنی و مهندسی، علوم اجتماعی، حقوق و علوم تربیتی به تعداد ۴۲۲ نفر تشکیل می‌داند که از بین آنها ۲۰۰ نفر به صورت تصادفی طبقه‌ای نسبتی به عنوان اعضای نمونه آماری انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌های سبک رهبری باس و الیو (۲۰۰۲)، پرسشنامه هویت سازمانی چنی (۱۹۸۲) و پرسشنامه مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان گلیبرث (۲۰۱۰) استفاده شد. داده‌های به دست آمده با استفاده از آزمون ویلکاکسون، آزمون آماری دو جمله‌ای، آزمون کروسکال والیس و ضریب همبستگی اسپیرمن مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از یافته‌ها نشان داد که بین دیدگاه کارکنان در خصوص سبک غالب رهبری (تبادلی و تحولی) تفاوت معناداری وجود ندارد. تفاوت معناداری بین هویت سازمانی دانشکده‌های مختلف وجود ندارد. بین سبک رهبری مدیران با هویت سازمانی و مسئولیت‌پذیری کارکنان، همبستگی مثبت و معنادار آماری وجود دارد.

کلمات کلیدی: سبک رهبری، هویت سازمانی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، دانشگاه شیراز، کارکنان اداری.

^۱ - گروه علوم تربیتی، واحد فیروزآباد، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزآباد، ایران

^۲ - گروه علوم تربیتی، واحد فیروزآباد، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزآباد، ایران

* نویسنده مسئول: saeedahmadi1430@gmail.com

مقدمه

رهبری، فرآیندی بسیار اسرار آمیز است که در زندگی همه افراد وجود دارد. در اکثر موارد، دانشمندان علوم رفتاری کوشیده اند تا بدانند بر اساس چه ویژگی‌ها، توانایی‌ها، رفتارها، منابع قدرت یا با تکیه بر چه جنبه‌هایی از موقعیت، توان رهبر در تأثیر بر پیروان و تحقق اهداف گروهی را می‌توان تعیین کرد (Skakon , Nielsen, Borg & Guzman , 2010).

اهمیت موضوع رهبری در سازمان‌ها، باعث شد که اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف ویژگی‌ها و خصوصیات رهبران موفق در سازمان‌ها برآیند و همواره در تلاش باشند تا مشخصات رهبر موفق را در سازمان ذکر کنند. در پی این تلاش‌ها، در دهه‌های اخیر، مکاتب رهبری و نظریات متعددی در زمینه‌ی رهبری شکل گرفته و به جامعه‌ی علمی معرفی شده است (Lian & Tui, 2012).

این که رهبران باید به صورت تبادلی با پیروان رفتار کرده و با پاداش و تنبیه آنان را در جهت مطلوب هدایت کنند و یا این که نیازهای سطح بالای پیروان را خطاب قرار داده و در آنها ایجاد انگیزه نمایند، این موضوع موجب شکل‌گیری دو نوع سبک رهبری گشته که به نام رهبری تبادلی^۱ و رهبری تحول‌آفرین^۲ معروف هستند. (Cho and Tseng, 2008).

سبک رهبری تبادلی دارای دو بعد: رهبری مبتنی بر پاداش‌های مشروط و مدیریت بر مبنای استثناء می‌باشد. رهبری مبتنی بر پاداش‌های مشروط، رابطه‌ی خود با زیردستانشان را به صورت مجموعه‌ای از قراردادهای، یا یک موازنه خدمت- پاداش می‌بینند. این مدیران، استانداردهای کار را تعیین می‌کنند، به‌وضوح این استانداردها را برای زیردستانشان توضیح می‌دهند و این آگاهی را به زیردستان می‌دهند که اگر عملکرد آن‌ها رضایت‌بخش باشد، چه پاداشی دریافت خواهند کرد. مدیریت بر مبنای استثناء نیز رابطه خود با زیردستانشان را به صورت مجموعه‌ای از قراردادهای، معاملات و یا یک موازنه خدمت- پاداش می‌بینند؛ اما تفاوتی که باحالت قبل مشاهده می‌شود این است که این رهبران معمولاً از قدرت پاداش - تنبیه زیردستان که بر اساس اختیارات سازمانی خود به دست می‌آورند، استفاده می‌کنند (Yaghoobi, Oraee Yazdani & Moghadami, 2009). همسو ساختن منافع سازمان و اعضای آن وظیفه‌ی رهبران تحول‌آفرین است؛ رهبری تحول‌آفرین الهام‌بخش است، خوش‌بینی، افسون، هوش و تعداد زیادی از سایر توانایی‌های شخصی را به کار می‌گیرند تا آرمان‌های

¹ - Transactional leadership

² - Transformational leadership

دیگران را ارتقاء دهند و افراد و سازمان را به سمت بالاتری از عملکرد ارتقاء دهند (Agaz & Hashemi, 2012). در رهبری تحول آفرین، پیروان نه به خاطر سود شخصی، بلکه به خاطر ایده آل های سطح بالا که رهبر به آن ها تلقین می کند، برانگیخته می شوند (Yukl, 2012). در صورتی که در یک سازمان (دانشگاه) سبک رهبری تبادلی وجود داشته باشد؛ رفتارهای زیر از طرف مدیر سازمان، مشاهده می شود:

همه توجه اش را در جهت رفع خطاها، شکایات و شکست ها متمرکز می سازد، پیامدهای اخلاقی تصمیمات را در نظر می گیرد، همه خطاها را پیگیری می کند، مفهومی از قدرت و اطمینان را به نمایش می گذارد، چشم اندازی روشن از آینده را توصیف می کند، شکست ها را مورد توجه قرار می دهد تا استانداردها حاصل شوند، از تصمیم گیری اجتناب می ورزد، به افراد با دیدی می نگرد که نیازها، توانایی ها و بلند پروازی هایش با دیگران متفاوت است، دیگران را وادار می دارد تا از زوایای مختلف به مسائل نگاه کنند، راه های تازه ای از نحوه انجام دادن کارها را پیشنهاد می کند، پاسخگویی به پرسش های فوری و فوری را به تاخیر می اندازد و بر اهمیت داشتن درکی گروهی از ماموریت سازمانی تاکید می ورزد.

گذشته از مسأله ی رهبری در سازمان ها، دنیای امروز پر از پیچیدگی هایی است که سازمان ها را در زمینه ی رشد و تعالی با مشکلات عدیده ای روبه رو ساخته و مدیران را به عنوان برنامه ریزان، سازمان دهندگان و رهبران قافله ی بشریت با چالش های فراوانی روبه رو کرده است که از جمله ی آنها می توان به شکل گیری هویت سازمانی کارکنان اشاره نمود. وجود رابطه ی نزدیک بین هویت سازمانی و مسائل و موضوع های سازمانی باعث می شود که افراد احساس وحدت و انسجام و پیوستگی نسبت به سازمان داشته باشند و خود را جزئی از مسائل و مشکلات سازمان بدانند. به همین سبب هویت سازمانی یکی از متغیرهای مهم سازمانی است که باید در میان اولویت های مطالعاتی سازمان قرار بگیرد (Mattarelli, Tagliaventi, Carli & Gupta, 2017).

هویت سازمانی درباره ویژگی هایی است که سازمان را متمایز و تشخیص پذیر می سازد. مسأله ای که هویت سازمانی را متفاوت می سازد این است که تا حد بزرگتری می تواند ساخته شود. اگر هویت قرار است یک مزیت رقابتی باشد، به نظر می رسد تصویری که افراد سازمان دارند می تواند از اهمیت زیادی برخوردار باشد. هویت سازمانی به وسیله اینکه چگونه اعضا نسبت به سازمان فکر و احساس می کنند، به وجود می آید (Flint, Paola, Signori, 2018). مکان هر سازمان هویت خود را دارد، که کمتر یا بیشتر منحصر به فرد است. این باید توسط رفتار سازمان و ارتباطات داخلی و خارجی آن تأیید شود (Paliderova, Bielikova & Spuch'akova, 2015).

به‌طور خلاصه می‌توان گفت که احساس هویت نسبت به سازمان (دانشگاه)، رفتارهای زیر را در کارکنان به همراه دارد:

کارکنان احساس خوبی از کار کردن در سازمان داشته باشند، کار در سازمان را تا سن بازنشستگی ادامه دهند، تعهد و وفاداری نسبت سازمان دارند، درباره‌ی فعالیت‌های سازمان با دیگران گفتگو می‌کنند، ارزش‌های فردی خود را با ارزش‌های سازمانی منطبق می‌کنند، در مورد سرنوشت سازمان نگران هستند، هویت خود را از طریق سازمان بازیابی می‌کنند. از جمله عوامل کلیدی دیگر که در کامیابی سازمان تأثیر دارد، مسئولیت‌پذیری اجتماعی است که امروزه مزیتی رقابتی برای سازمان‌ها محسوب شده و در سال‌های اخیر نیز اهمیت بسیاری یافته است؛ چرا که شناخت این متغیر و تلاش برای توسعه و تقویت آن برای مدیران مهم است (Aghababapoor Dehkordi & Nasr Isfahani, 2013). وظیفه‌ی سازمان و مدیریت آن است که در برابر اجتماع پاسخ‌گو باشد. سازمان، ابزاری جهت خدمت به اجتماع است، از این رو، تبیین وظایف و مسئولیت‌های آن در قبال اجتماع، امری ضروری است. ایجاد حوزه‌ای به نام مسئولیت اجتماعی سازمان و تبیین ابعاد آن، تلاشی به منظور تبیین این وظایف است (Verčič & Ćorić, 2018).

بر این اساس هنگامی که موضوع مسئولیت در زندگی اجتماعی از جمله سازمان‌ها مورد تحلیل قرار می‌گیرد، مسئول بودن باید به عنوان امری داوطلبانه و نوعی تعهد و وظیفه از سوی سازمان‌ها و کارکنان آنها به شمار آید. در این صورت است که مشروعیت سازمان از ناحیه ذی‌نفعان بیرونی (ذی‌نفعان اجتماعی و غیر اجتماعی، دولت و ارباب رجوع) به پایداری می‌انجامد و منافع پایدار، ارتقای تعهد و مشارکت فعال ذی‌نفعان قابل پیش‌بینی می‌شود (Du, Swaen, Lindgreen, & Sen, 2013).

بررسی مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که راهبردهای مختلف، سیاست‌ها و شیوه‌های مربوط به رفتار اجتماعی را در بین کارکنان مسئولیت‌پذیر می‌کنند در سطح بالایی از اعتبار قرار می‌گیرند. نهادینه ساختن قانون، مسئولیت اجتماعی و برون‌سپاری در کاهش آسیب اجتماعی کارکنان بسیار موثر است. و پیاده‌سازی مسئولیت اجتماعی تأثیر فراوانی بر توجه به تعهدپذیری، اخلاق سازمانی و هویت‌پذیری کارکنان می‌گذارد (Mukherjee, Bird & Fu, Gong & Png, 2018; Verčič, & Ćorić, 2018) (Duppati, 2018)

در سازمان‌های مسئولیت‌پذیر (همانند دانشگاه) رفتارهای زیر نهادینه شده است:

رویه‌ی خاصی را در پاسخگویی به شکایات هر مشتری دارد، به طور مداوم کیفیت خود را بهبود می‌بخشد، رضایت ارباب رجوع به عنوان شاخص عملکرد مورد قبول است، به دقت بهره‌وری کارکنان را نظارت و کنترل می‌کند، مدیریت بالادستی راهبردهای بلندمدت برای حرفه‌ی خود دارند، مدیران درباره‌ی قوانین محیطی مناسب آگاهی کافی را در اختیار کارکنان می‌گذارند، به استانداردهای قانونی در سازمان توجه می‌شود، به وظایف قراردادی احترام گذاشته می‌شود، برنامه‌های متنوع جهت تشویق نیروی کار دارند، اعضای سازمان از استانداردهای حرفه‌ای مورد نظر پیروی می‌کنند، کارکنان بایستی بطور کامل و دقیق اطلاعات را برای تمام ارباب رجوع فراهم سازند، رویه‌ی انعطاف‌پذیر سازمان کارکنان را قادر می‌سازد تا بهتر با همدیگر کار کنند، سازمان در صدقه دادن و منشأ خیر بودن پیش قدم می‌شود، طرحی جهت کاهش مقدار انرژی و اتلاف مواد در سازمان وجود دارد و به بازی‌ها و تفریحات محلی و فعالیت‌های فرهنگی توجه دارد.

برای استقرار موفقیت‌آمیز مسئولیت‌پذیری و شکل‌گیری هویت سازمانی در سازمان، لازم است اصلی‌ترین کوشش‌ها معطوف به پرداختن به رهبری به عنوان عامل تغییر سیستم گردد (D'Amato & Roome, 2010). بنابراین، به نظر می‌رسد که سبک رهبری مناسب با برقراری ارتباطات و ایفای نقش مناسب برای کارکنان می‌تواند موجب تقویت و رشد هویت سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی آنان گردد.

در ارتباط بین متغیرهای مورد مطالعه، نتایج پژوهش شهابی‌نیا (Shahbinia, 2016) نشان داد که بین مولفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا و هویت‌سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بین مولفه‌های سبک رهبری تعامل‌گرا و هویت‌سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بین سبک‌های رهبری فقط سبک رهبری تحول‌گرا قادر به پیش‌بینی هویت‌سازمانی است.

سنمار (Senemar, 2014) در پژوهش خود نشان داد که بین سبک رهبری و هویت سازمانی ارتباط معنادار آماری وجود دارد.

در پژوهشی که به منظور بررسی تاثیر رهبری اخلاقی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌ها در بین تعدادی از شرکت‌های تولیدی توسط ژو، سان و لیانگ (Zhu, Sun & Leung, 2014) در کشور مالزی انجام شد نتایج پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی بر مسئولیت‌پذیری شرکت تاثیر گذاشته و این امر به نوبه خود موجب بهبود عملکرد و افزایش اعتبار شرکت می‌گردد.

در پژوهشی که در شرکت‌های داخلی کشور چین انجام شد، نتایج نشان داد که سبک رهبری با تاکید بر رهبری اخلاقی از طریق فرهنگ اخلاقی سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان شرکت تأثیر مثبتی می‌گذارد (Wu, Kwan, Yim, Chiu & He, 2014). به منظور بررسی نقش سبک‌های رهبری در مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌ها، پژوهشی توسط دا و همکاران (Du & et al., 2013) انجام شد. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد سازمان‌هایی که در آنها سبک رهبری تحول‌آفرین بیشتر به چشم می‌خورد با احتمال بیشتری در فعالیتهای مسئولیت‌پذیری اجتماعی درگیر می‌شوند اما در سازمان‌هایی که در آنها سبک رهبری تبادلی بیشتر به چشم می‌خورد چنین رابطه‌ای وجود ندارد. گراوس و لاروکا (Groves & LaRocca, 2011) پژوهشی با عنوان مطالعه‌ی تجربی ارزش‌های اخلاقی رهبر، (رهبری تحول‌آفرین و تعاملی) و نگرش‌های زیردستان پیرامون مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌ها انجام دادند. این پژوهشگران دریافتند که رهبران تحول‌آفرین از طریق پای بندی به ارزش‌هایی همچون نوع دوستی، توجه به اصول جهان شمول اخلاقی و حقوق جهانی شهروندان، ارتقای باورهای افراد نسبت به مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان را موجب می‌شوند درحالی که ارزش‌های فایده‌گرایانه‌ی رهبران تعاملی رابطه‌ی معناداری با مسئولیت‌پذیری اجتماعی ندارد.

دانشگاه شیراز که یکی از دانشگاه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و از قدیمی‌ترین دانشگاه‌های ایران است در سال ۱۳۲۵ خورشیدی تأسیس گردید. بر اساس اطلاعات موجود در وبسایت دانشگاه شیراز، در حال حاضر این دانشگاه دارای بیش از ۷۰۰ عضو هیات علمی و حدود ۲۰ هزار دانشجو می‌باشد. ارائه‌ی خدمات آموزشی مناسب و به موقع به این طیف گسترده و متنوع از استادان و دانشجویان گذشته از وجود یک مجموعه‌ی هماهنگ و دارای هویت قوی، نیازمند وجود افرادی مسئولیت‌پذیر است که بتوانند در جهت تحقق اهداف سازمانی این دانشگاه به خوبی به وظایف خود عمل نمایند. با توجه به شواهد و تجربیات موجود، وجود سبک رهبری مناسب در این مجموعه می‌تواند به عنوان یک متغیر اصلی نقش تعیین‌کننده‌ای در رشد و تقویت هویت سازمانی و ارتقای مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان داشته باشد. از این گذشته، خلاء پژوهش‌هایی که میزان مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان و وضعیت هویت جمعی و سازمانی آنان را در جامعه‌ی آماری مزبور در ارتباط با متغیرهای سازمانی از جمله سبک رهبری تبیین کند، محسوس است. بی‌گمان، نتایج این پژوهش می‌تواند ضمن شناسایی سبک‌های غالب رهبری در حوزه‌ی مدیریت دانشگاه شیراز، وضعیت هویت سازمانی کارکنان این اداره را در شرایط موجود سنجیده و به همراه سنجش

میزان مسئولیت پذیری کارکنان، راهکارهای مناسبی را برای مدیران اجرایی دانشگاه در جهت افزایش حس مسئولیت پذیری کارکنان و تقویت هویت سازمانی آنان ارائه دهد.

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری را تمامی کارکنان اداری دانشکده‌های علوم پایه، مهندسی، علوم اجتماعی، حقوق و علوم تربیتی دانشگاه شیراز به تعداد کل ۴۲۲ نفر تشکیل می‌دادند که در زمان اجرای پژوهش در بخش‌های مختلف (آموزش، پژوهش، دانشجویی- فرهنگی، مالی- اداری و پشتیبانی و ...) دانشکده‌های مورد نظر به فعالیت اشتغال داشتند. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌ای نسبتی انجام شد به این صورت که از بین کارکنان هر دانشکده به نسبت کل کارکنان آن دانشکده به کل جامعه، اعضا به صورت تصادفی انتخاب شده و پرسشنامه‌های پژوهش در بین آنان توزیع شد. در این راستا، تعداد ۲۰۰ نفر از کارکنان به عنوان اعضای نمونه‌ی آماری انتخاب شدند.

در این پژوهش به منظور جمع‌آوری اطلاعات از سه پرسشنامه استفاده گردید:

الف) پرسشنامه سبک رهبری

این پرسشنامه در نسخه‌ی اولیه دارای ۴۵ سؤال بود که در جدیدترین ویرایش توسط باس و اولیو (Bass & Elio, 2002) سؤال‌های آن به ۳۲ پرسش تقلیل یافت. این پرسشنامه به ارزیابی عوامل و شاخص‌های رهبری تحول‌آفرین، تبدّالی و عدم‌مداخله می‌پردازد. رهبری تحول‌آفرین دارای ۲۰ سؤال، رهبری تعامل‌گرا یا تبدّالی دارای ۱۲ سؤال است. در این پژوهش، روایی و پایایی پرسشنامه به ترتیب با استفاده از روش‌های تحلیل گویه و آلفای کرونباخ محاسبه شد. تمامی گویه‌ها رابطه مثبت و معناداری را با نمره کل زیر مقیاس‌های مربوطه (در سطح $0/001+$) نشان دادند که تأیید کننده روایی این پرسشنامه بود. همچنین ضرایب بالای آلفای کرونباخ، تأیید کننده پایایی این پرسشنامه بود. نتایج حاصل از تحلیل گویه و ضریب آلفای کرونباخ در جدول شماره‌ی ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. نتایج حاصل از تحلیل گویه و ضریب آلفای کرونباخ

سبک رهبری	مؤلفه‌های رهبری	آلفای کرونباخ
	ویژگی‌های آرمانی	۰/۹۰

۰/۹۱	رفتارهای آرمانی	رهبری تحول‌گرا
۰/۹۴	انگیزش الهام‌بخش	
۰/۹۳	ترغیب ذهنی	
۰/۹۱	ملاحظات فردی	
۰/۸۷	پاداش‌های مشروط	رهبری تبدالی
۰/۹۱	مدیریت بر مبنای استثنای فعال	
۰/۸۶	مدیریت بر مبنای استثنای غیرفعال	

ب) پرسشنامه هویت سازمانی

برای سنجش هویت سازمانی از پرسشنامه‌ی چنی (Cheney, 1982) استفاده شد. این پرسشنامه دارای سه مولفه‌ی عضویت، وفاداری و شباهت است و بر اساس طیف لیکرت پنج درجه‌ای می‌باشد. عضویت دارای ۶ گویه، وفاداری ۶ گویه و شباهت نیز دارای ۶ گویه است. روایی و پایایی پرسشنامه به ترتیب با استفاده از روش‌های تحلیل گویه و آلفای کرونباخ محاسبه شد. تمامی گویه‌ها رابطه مثبت و معناداری را با نمره کل زیر مقیاس‌های مربوطه (در سطح ۰/۰۱) نشان دادند که تأیید کننده روایی این پرسشنامه بود. ضرایب پایایی به دست آمده به تفکیک هر مولفه نیز در جدول شماره ۲ گزارش شده است.

جدول ۲. ضرایب پایایی مربوط به مولفه‌های هویت سازمانی

مقیاس	مؤلفه	ضریب کرونباخ
هویت سازمانی	عضویت یا احساس همبستگی	۰/۷۸
	وفاداری یا حمایت از سازمان	۰/۸۴
	مشابهت یا ادراک مشخصه‌های مشترک	۰/۸۱

ج) پرسشنامه مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان

این پرسشنامه توسط گالبرت (Galbreath_2010) ساخته شده است. دارای ۲۸ سوال بوده و هدف آن بررسی میزان مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان از ابعاد مختلف (مسئولیت اقتصادی، مسئولیت قانونی(حقوقی)، مسئولیت اخلاقی، مسئولیت احتیاطی) می‌باشد. شیوه

نمره گذاری آن بر اساس طیف لیکرت (از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) می باشد. پرسشنامه‌ی مذکور دارای ۴ بعد: مسئولیت اقتصادی (۷ گویه)، مسئولیت قانونی (حقوقی) (۷ گویه)، مسئولیت اخلاقی (۷ گویه) و مسئولیت احتیاطی (۷ گویه) می باشد. روایی و پایایی پرسشنامه به ترتیب با استفاده از روش‌های تحلیل گویه و آلفای کرونباخ محاسبه شد. تمامی گویه‌ها رابطه مثبت و معناداری را با نمره کل زیر مقیاس‌های مربوطه (در سطح $0/0001$) نشان دادند که تأیید کننده روایی این پرسشنامه بود. ضرایب پایایی به دست آمده به تفکیک هر مولفه نیز در جدول شماره‌ی ۳ گزارش شده است.

جدول ۳. ضرایب پایایی مربوط به مولفه‌های مسئولیت‌پذیری

مقیاس	مؤلفه	ضریب کرونباخ
مسئولیت‌پذیری	مسئولیت اقتصادی	۰/۷۴
	مسئولیت قانونی (حقوقی)	۰/۷۶
	مسئولیت اخلاقی	۰/۸۱
	مسئولیت احتیاطی	۰/۷۹

یافته‌های پژوهش

در این قسمت، ابتدا جهت بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کالموگروف-اسمیرنف استفاده گردید که نتایج حاصله، حکایت از آن داشت که توزیع داده‌ها نرمال نیست. بنابراین از آزمون‌های غیر پارامتریک استفاده شد.

۱- آیا بین دیدگاه کارکنان دانشگاه شیراز، از نظر سبک غالب رهبری در سازمان آنها تفاوت معنادار آماری وجود دارد؟

برای پاسخگویی به این سؤال از آزمون آماری ویلکاکسون استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره ۴ بیان شده است.

جدول ۴. آزمون ویلکاکسون در خصوص مقایسه‌ی سبک‌های رهبری تحولی و تبدالی در بین

کارکنان

سبک رهبری تبدالی- تحولی	تعداد	میانگین رتبه	مجموع رتبه‌ها	Z	معناداری
رتبه‌های منفی	۱۰۲	۷۱/۳۰	۵۸۴۷	-۱/۲۵۱	۰/۲۱۱

		۴۵۹۳	۷۴/۰۸	۸۴	رتبه‌های مثبت
				۱۴	رتبه‌های مساوی
				۲۰۰	جمع

در جدول ۴ تعداد حالات منفی (۱۰۲)، مثبت (۸۴)، مساوی (۱۴)، میانگین رتبه، مجموع رتبه‌ها و نیز مقدار Z (۱/۲۵۱-) و سطح معناداری (۰/۲۱۱) دو سبک تبدالی و تحولی آورده شده است. همان‌طور که اطلاعات جدول نشان می‌دهد بین دیدگاه کارکنان در خصوص سبک رهبری غالب (رهبری تبدالی و تحولی) تفاوت معنادار آماری وجود ندارد.

۲- آیا بین هویت سازمانی دانشکده‌های مختلف تفاوت معنادار آماری وجود دارد؟ برای بررسی این پرسش از آزمون آماری کراسکال والیس استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره ۵ آمده است.

جدول ۵. آزمون کراسکال والیس در خصوص وضعیت هویت سازمانی از دیدگاه کارکنان دانشکده-های مختلف

معداری	درجه آزادی	مقدار کای دو	رتبه میانگین	تعداد	گروه‌ها
۰/۰۷۲	۴	۶/۹۸۴	۶۶/۱۷	۵۶	علوم پایه
			۸۴/۷۱	۱۰۵	مهندسی
			۶۳/۷۳	۱۴	علوم اجتماعی
			۶۴/۷۲	۱۱	حقوق
			۶۸/۹۶	۱۴	علوم تربیتی

در جدول ۵، گروه‌ها، تعداد، رتبه‌ی میانگین، مقدار کای دو، درجه‌ی آزادی و سطح معناداری نشان داده شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، سطح معناداری (۰/۰۷۲) بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که تفاوت معناداری بین هویت سازمانی دانشکده‌های مختلف وجود ندارد.

۳- آیا بین سبک رهبری مدیران و هویت سازمانی کارکنان اداری دانشگاه شیراز رابطه‌ی معنادار آماری وجود دارد؟

برای پاسخگویی به این سؤال از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره ۶ بیان شده است.

جدول ۶. ضریب همبستگی اسپیرمن در خصوص رابطه‌ی بین سبک رهبری مدیران و هویت سازمانی کارکنان

هویت سازمانی	متغیر	
۰/۲۱۵	ضریب همبستگی	سبک رهبری
۰/۰۰۸	سطح معناداری	
۲۰۰	تعداد	

بر اساس جدول ۶ مشاهده می‌شود که بین سبک رهبری مدیران و هویت سازمانی کارکنان، همبستگی معنادار در سطح ۰/۰۵ وجود دارد. سؤال چهارم: آیا بین سبک رهبری مدیران و مسئولیت‌پذیری کارکنان اداری دانشگاه شیراز رابطه‌ی معنادار آماری وجود دارد؟ برای پاسخگویی به این سؤال از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره ۷ آورده شده است.

جدول شماره ۷. ضریب همبستگی اسپیرمن در خصوص رابطه‌ی بین سبک رهبری مدیران و مسئولیت‌پذیری کارکنان

هویت سازمانی	متغیر	
۰/۵۱۲	ضریب همبستگی	سبک رهبری
۰/۰۰۰۱	سطح معناداری	
۲۰۰	تعداد	

بر اساس جدول ۷ مشاهده می‌شود که بین سبک رهبری مدیران و مسئولیت‌پذیری کارکنان، همبستگی معنادار در سطح ۰/۰۵ وجود دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش سبک رهبری مدیران در ارتقاء هویت سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان بود. نتایج نشان داد که بین دو سبک رهبری تبادلی و تحولی از نظر کارکنان، تفاوت معناداری وجود ندارد. به عبارت دیگر، به طور معناداری نمی‌توان گفت کدام سبک رهبری در دانشگاه شیراز غالب است.

سبک‌های رهبری به‌واسطه‌ی ترکیبی از رفتارهای رهبری تعریف می‌شوند. شیوه‌ی رفتار یک رهبر به‌منظور دستیابی به یک هدف یا ایفای یک کارکرد، تعیین‌کننده‌ی نوع رفتار رهبری است که آن رهبر به‌کار می‌گیرد. ویژگی متمایزکننده رهبری تحول‌آفرین، هدف مشترک است. هم هدف رهبر و هم پیروان که باید جداگانه اما مرتبط باهم باشد. این همان چیزی است که در مورد رهبری تبادلی ترکیب‌شده است. رهبری تحول‌آفرین عموماً برتر از تبادلی است. در رهبری تبادلی، رهبر انگیزه پیروان را با توجه به منافع شخصی خود تقویت می‌کند، بر ارزش‌ها تأکید می‌کند اما این ارزش‌ها با فرآیند مبادله ارتباط دارند نه با مسائلی مثل صداقت، درستی و مسئولیت (Yukl, 2012).

برنز^۱ رهبری تحول‌آفرین و تبادلی را دو غایت جدا در پیوستار سبک‌های رهبری معنی کرد. بس^۲ بیان کرد که رهبران می‌توانند هر دو رفتار تحول‌آفرین و تبادلی را انجام دهند. درواقع، برخلاف نظر برنز که دو مفهوم تبادلی و تحول‌آفرین را مانعاً الجمع می‌دانست، بس، این دو را مکمل هم می‌دانست (Vatankhah, Ghorbanian & Ghorbanian, 2013).

در توجیه نتیجه‌ی به دست آمده می‌توان گفت به دلیل بُعد تکاملی، این دو نوع سبک رهبری، یکدیگر را کامل می‌کنند، از نظر کارکنان دانشگاه شیراز مدیران اداری این مجموعه، هم از سبک رهبری تحولی و هم از سبک رهبری تبادلی استفاده می‌کنند. به طور قطع بسیاری از مدیران اداری دانشگاه شیراز جهت انجام امور محوله، با استناد به قوانین و بخشنامه‌ها استانداردهای کار را تعیین کرده و این آگاهی را به کارکنان خود می‌دهند که اگر عملکرد آن‌ها رضایت‌بخش باشد، چه پاداشی دریافت خواهند کرد و یا در صورت عدم انجام وظایف و کارهای محوله از سوی کارکنان چه تنبیهی متوجه آنان خواهد شد. به عبارت دیگر، این مدیران هم بر تشخیص درست وظایف و اعطای پاداش تمرکز دارند و هم بر تشخیص خطاها و اجرای قوانین و مقررات متمرکز هستند.

¹ - Burns

² - Bass

یافته‌ی دیگر پژوهش حاضر بیانگر آن است که تفاوت معناداری بین میزان هویت سازمانی دانشکده‌های مختلف وجود ندارد.

هویت سازمانی، یک ابزار استراتژیک برای رسیدن به هدف‌ها و چشم‌اندازهاست. برای پاسخ به این پرسش که هویت سازمانی چیست؟ باید به چگونگی کار یک سازمان، نزدیک‌تر شد. سازمان‌ها سیستم‌های اجتماعی هستند که برای رسیدن به هدف‌های معین ایجاد می‌شوند. آنها شامل عناصری هستند که به صورت یک پیکر واحد شکل داده شده‌اند. این پیکر، یک قصد و منظور دارد (Gupta, 2016).

هویت سازمانی مربوط به تجارب و ایده‌هایی است که اعضا به طور کلی از سازمان دارند. هنگام ورود به سازمان‌ها، مانند دوره‌ی پذیرفته شدن به عنوان یک عضو در جامعه، هر چه ارزش‌هایی که دیگران درباره‌ی فرد، موفقیت و مقام سازمانی او ابراز می‌کنند، همخوانی بیشتری داشته باشد، تنظیم هویت سازمانی آسان‌تر صورت می‌گیرد. وقتی یک فرد به طور قوی با سازمان خود تعیین هویت می‌شود، تعهدش درباره‌ی سازمان بیشتر می‌شود. هویت سازمانی، همچنین به طور مستقیم بر اختیار اعضا اثر می‌گذارد (Nili Pour tabatabaee & Biglari, 2014).

شاید بتوان نتیجه‌ی به دست آمده را به دو عامل اساسی وجهه‌ی بیرونی درک شده و تجانس ارزش‌ها نسبت داد. وجهه بیرونی درک شده نشان می‌دهد که چگونه کارکنان دیدگاه بیرون از سازمان را درک می‌کنند و بدین شکل بر تعیین و تقویت یا تضعیف هویت آنها تأثیر می‌گذارد. کارکنان دانشگاه شیراز از کارکردن در این سازمان با یک وجهه‌ی خوب احساس مطلوبی دارند. این وجهه، حس ارزشمند بودن را در آنان تقویت می‌کند. این مساله نیز مربوط به دانشکده یا گروه خاصی نیست. بنابراین، طبیعی است که تمام کارکنان در تمامی دانشکده‌ها با توجه به یدک کشیدن عنوان دانشگاه شیراز به چنین ادراک و هویت مشترکی رسیده باشند. از سوی دیگر تجانس ارزش‌ها (یکپارچگی بین ارزش‌های دانشگاه شیراز و ارزش‌های کارکنان دانشکده‌های مختلف) نیز در این میان دارای نقش مهمی است.

نتایج همچنین نشان داد که بین سبک رهبری مدیران و هویت سازمانی کارکنان، رابطه‌ی معنادار وجود دارد. نتیجه‌ی به دست آمده با نتایج حاصل از پژوهش‌های شهابی نیا (2016، Shahbinia)، بهادری (2014، Bahadori)، سنمار (2014، Sanmar) همخوانی دارد.

کیلی^۱ بر این عقیده است که رهبری اهمیت واقعی خود را با ایجاد سود مالی و منافع ارزشمند غیرمادی نشان می‌دهد، چرا که رهبری در واقع نوعی توانایی است که از طریق آن

¹ - Kelly

اهداف بالنده‌ی سازمانی تعیین و جو مساعد سازمانی ایجاد شده است و پیروان در این فضای سازنده به تعهد عملی جهت برآورده ساختن اهداف تعالی‌بخش سازمان که در حقیقت اهداف مطلوب خودشان می‌باشند، تشویق و تهییج می‌شوند. کانتر^۱ نیز بیان می‌کند که رهبری یک موضوع حیاتی و تأثیرگذار برای سازمان‌هاست، چرا که نیل به موفقیت در این امر مهم از طریق تنبیه افراد مسئول و خطاکار مقدور نبوده، بلکه این کار فقط با تشخیص و شناسایی نیازها، نقطه نظرات و پیشنهادهای آنان و در نهایت، درگیر نمودن آن‌ها در حل مسائل و تصمیم‌گیری‌ها امکان‌پذیر است (Ishraqi & Kashef, 2010). از طرف دیگر، هویت سازمانی دربرگیرنده‌ی احساس عضویت یا همبستگی (دلبستگی نسبت به سازمان و افتخار به عضویت در آن)، وفاداری (تلاش قلبی در جهت تحقق اهداف سازمان) و مشابهت مشخصه‌های مشترک (ویژگی‌های مشترکی که بر اساس آن فرد احساس می‌کند منافع مشترکی با سایرین دارد) است که بخش اعظمی از این مولفه‌ها از طریق سبک‌های رهبری مدیران افزایش یا کاهش می‌باید (Nasirivalikbani & Sepahvand, 2016).

در توجیه نتیجه‌ی به دست آمده می‌توان چنین استدلال نمود که هویت سازمانی کارکنان که با مباحثی همچون انگیزش، وفاداری و عملکرد شغلی مرتبط است به میزان بالایی با سبک رهبری مدیران در ارتباط است. می‌توان گفت که مدیران دانشگاه شیراز از طریق توانایی خود در انتخاب سبک رهبری مناسب، موفق به اتخاذ تصمیمات راهبردی مناسب و اثربخش در جهت بهبود موقعیت دانشگاه و همچنین موجب شایستگی، اعتبار و خوشنامی آن شده‌اند و این مساله نیز موجب شده تا کارکنان این مجموعه از عضویت در آن احساس بهتری داشته و بیشتر با سازمان خود هویت‌یابی کنند. از این رو، رابطه‌ی میان سبک رهبری و هویت سازمانی کارکنان رابطه‌ای مثبت و معنادار به دست آمده است.

از جمله نتایج دیگر پژوهش حاضر این بود که بین سبک رهبری مدیران و مسئولیت-پذیری کارکنان، ارتباط معنادار وجود دارد. این نتیجه با نتایج پژوهش، وو و همکاران (Wu, et al., 2014)، ژو و همکاران (Zhu & et al., 2014)، گراوس و لاروکا (Groves & LaRocca, 2011) همسو است.

مسئولیت‌پذیری شامل برعهده گرفتن انجام کاری با شرایط و کیفیت خاص، در زمان و مکان معین، برای رسیدن به اهداف و مقاصد مشخص است. چنان که در این تعریف دیده می‌شود سه عنصر اساسی، پایه‌ی مسئولیت‌پذیری را شکل می‌دهد. نخست این که در مسئولیت‌پذیری، فرد با یک کار معین (تکالیف روشن و تعیین شده) و هدف مشخص مواجه

¹- Cantor

است. دوم این که کیفیت و چگونگی فرآیند انجام آن کار مطرح است و سوم این که چارچوب معین و مشخصی از نظر زمانی و مکانی برای انجام دادن و اتمام یک تکلیف در نظر گرفته می‌شود. بر این اساس، فردی که به میزان بالایی مسئولیت‌پذیر است هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن در می‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد (Jahanian, R., Hadadi, 2017).

در این میان، سبک‌های رهبری و چگونگی اجرای آنها می‌تواند موجب تقویت یا تضعیف تلاش‌های مربوط به مسئولیت‌پذیری کارکنان و سازمان گردد (D'Amato, A., & Roome, 2009). از آنجا که مسئولیت‌پذیری اجتماعی به عنوان درک ارباب رجوع مینی بر افزایش رفتارهای اخلاقی در میان کارکنان تعریف شده است (Seif Panahi, Mousavi Jad, Zandi, 2015 & Roustad)؛ بنابراین به نظر می‌رسد که سبک رهبری مناسب با برقراری ارتباطات و ایفای نقش مناسب برای کارکنان می‌تواند موجب تقویت و رشد هویت سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی آنان گردد.

با استناد به همین مطلب و در توجیه نتیجه‌ی به دست آمده می‌توان گفت که سبک مدیریتی به کار گرفته شده توسط مدیران اداری در دانشگاه شیراز به گونه‌ای است که با تعیین انتظارات سازمان و حدود و ثغور فعالیت‌های کارکنان (رهبری تبادلی) و نیز ایجاد انگیزه در جهت رعایت استانداردها و انجام بهتر کارها و جلب نظر ارباب رجوع (رهبری تحولی) موجبات مسئولیت‌پذیری کارکنان را فراهم ساخته است. به عبارت دیگر مدیران با استفاده از سبک رهبری تبادلی از یک طرف شرح وظایف هر یک از کارکنان را مشخص نموده و با استفاده از اهرم‌های تشویقی و تنبیهی، آنان را ملزم به انجام بهتر وظایف خود و مسئولیت‌پذیری در قابل مراجعه‌کنندگان نموده‌اند و از طرف دیگر با استفاده از اصول سبک رهبری تحولی، جهت مسئولیت‌پذیری بیشتر در کارکنان ایجاد انگیزه کرده‌اند.

سازمان‌ها در شرایط پیچیده و دشوار امروز باید از نیرویی برخوردار باشند که ضمن دارا بودن هویتی غنی و مشترک، نسبت به سازمان نیز مسئولیت‌پذیری بالایی داشته باشد تا بتوانند پاسخ‌گوی نیازهای روزافزون جامعه و سازمان باشند. هویت سازمانی به عنوان چارچوب مفیدی تعریف شده است که به درک مفهوم «هم خانواده» بودن کمک می‌کند. هویت سازمانی کمک می‌کند تا هر فرد خود را از اعضای سایر خانواده‌ها تمیز دهد و به پرسش «ما که هستیم» پاسخ دهد. پاسخی که منابع انسانی یک سازمان به این پرسش می‌دهند نقش تعیین‌کننده‌ای در عملکرد مشارکت جویانه‌ی آنها دارد که بنیان هر سازمانی بر این عملکرد استوار است. از طرفی، سازمان‌ها مسؤولیت‌های بزرگی در زمینه‌ی اجتماعی، اقتصادی و محیطی در قبال کارکنان، سهامداران، مشتریان، دولت، تأمین‌کنندگان و تمامی

ذینفعان خود دارند. آنها یکی از مهم‌ترین نهادهای اجتماعی دوران کنونی هستند که دامنه‌ی تأثیرشان بر شئون مختلف زندگی انسان‌ها بسیار گسترده است. برای استقرار موفقیت‌آمیز مسئولیت‌پذیری و شکل‌گیری هویت سازمانی در سازمان، لازم است اصلی‌ترین کوشش‌ها معطوف به پرداختن به رهبری به عنوان عامل تغییر سیستم گردد. در این راستا، سبک رهبری می‌تواند عامل مهمی در تقویت هویت سازمانی و ارتقای مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان باشد. از این رو، مدیران باید به این مساله توجه داشته باشند که انتخاب سبک رهبری مناسب نه تنها می‌تواند منجر به شکل‌گیری هویت سازمانی قوی در بین کارکنان سازمان گردد بلکه میزان مسئولیت‌پذیری آنان را نیز در حد بالایی افزایش می‌دهد.

References

- Agaz, A., Hashemi, A. (2012). Experimental Investigation of Extended Model of Organizational Identity with regard to Personality Characteristics of Employees. Quarterly Journal of Governmental Perspectives, 4 (12), 87- 106. (In Persian)
- Aghababapoor Dehkordi, T., Nasr Isfahani, A. (2013). A Study of the Relationship between Organizational Identity and Organizational Silence among Employees of the University of Isfahan. Journal of Applied Sociology. 24 (52), 139- 162. (In Persian)
- Bahadori, R.(2014). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Identity with Organizational Entrepreneurship among Faculty Members of Tabriz University. Thesis of M A, Urmia University. (In Persian)
- Cho, S. and Tseng, P.F. (2008). Leadership in the financial crisis: understanding dimensions of transformational & transactional leadership during financial crisis in financial institutions. M.A thesis, Jönköping university, Jönköping International Business School, JIBS, EMM (Entrepreneurship, Marketing, Management).
- D'Amato, A., & Roome, N. (2009). Toward an integrated model of leadership for corporate responsibility and sustainable development: a process model of corporate responsibility beyond management innovation. Corporate Governance: The international journal of business in society, 9(4), 421-434.
- Du, S., Swaen, V., Lindgreen, A., & Sen, S. (2013). The roles of leadership styles in corporate social responsibility. Journal of business ethics, 114(1), 155-169.
- Flint, D. J., Signori, P., & Golitic, S. L. (2018). Corporate Identity Congruence: A meanings-based analysis. Journal of Business Research, 86, 68-82.
- Fu, Q., Gong, J., & Png, I. P. (2018). Law, social responsibility, and outsourcing. International Journal of Industrial Organization, 57, 114-146.
- Galavandi, H., Moradi, Z. (215). Analysis of the Relationship between Ethical Climate of the Organization, Organizational Identity and Organizational Silence. Journal of Ethics in Science and Technology, 10 (2), 63- 71. (In Persian)
- Gholipour, A., Pourezzat, A. A., Hazrati, M. (2009). The investigation of Servant Leadership on Organizational Trust and Empowerment in Public Organizations. Public Administration, 1 (2), 103- 111. (In Persian)
- Glaser, W.(2009). The Reality of Therapy, translated by Ali Sahebi, Publisher : Noor Iman.

- Groves, K. S., & LaRocca, M. A. (2011). An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 511-528.
- Gupta, S. (2016). New perspectives on communication of change in corporate identity. *IIMB Management Review*, 28(2), 60-71.
- Seif Panahi, H., Mousavi Jad, S. M., Zandi, K., Roustad, A. (2015). The Relationship between Ethical Leadership and Social Responsibility (Case Study of Sanandaj Administrative Officers). *Journal of Applied Sociology*, 1 (2), 103- 111. (In Persian)
- Ishraqi, H., Kashf M. M. (2010). The Relationship of Management with Leadership Styles of Managers of Physical Education Institutions of Isfahan Province. *Journal of Motion and Exercise Science*, 2 (16), 37-47. (In Persian)
- Jahanian, R., Hadadi, T. (2017) .The study of effective factors on managers accountability. *Management Studies and Entrepreneurship*, 3 (2), 118- 131. (In Persian)
- Khadem Hosseini, M .(2014) .An Investigation of the Interactive Role of Psychological Capital and Organizational Identity with Responsiveness and Organizational Citizenship Behavior among Urumieh Education Employees of 2012-2013.Thesis of M A, Urmia University. (In Persian)
- Lian, L. K. Tui, L. G. (2012). Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics. *Journal of Applied Business and Economics*. 13(2): 59-96.
- Mattarelli, E., Tagliaventi, M. R., Carli, G., & Gupta, A. (2017). The role of brokers and social identities in the development of capabilities in global virtual teams. *Journal of International Management*, 23(4), 382-398.
- Mukherjee, A., Bird, R., & Duppati, G. (2018). Mandatory Corporate Social Responsibility: The Indian experience. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 14(3), 254-265.
- Nasirivalikbani, F., Sepahvand, S .(2016). An Analysis of Correlation between Organizational Identity and Security-Oriented Leadership Style, and Employees' Job Performance. *Journal of Research in Human Resource Management*, 8 (4), 237-262. (In Persian)
- Nili Pour tabatabaee, S. A., Biglari, M. (2014). Assessing relationship between organizational identity, job satisfaction and organizational citizenship behaviors in nurses. *Quarterly Journal of Nursing Management*, 3 (3), 61- 68. (In Persian)
- Paliderova, M., Bielikova, A., & Spuch'akova, E. (2015). The Importance of Corporate Identity in Water Transportation Company. *Procedia Economics and Finance*, 26, 286-291.

- Senemar, S. (2014). Relationship between Servant Leadership and Organizational Identity Due to the Mediating Role of Organizational Climate (A Case Study of the Employees of the Sports and Youth Office of Fars Province). Thesis of M A, Payame Noor University Fars Province. (In Persian)
- Shahbinia, M. (2016). The Effect of Leadership Styles on Organizational Silence and Organizational Identity of Teachers in Primary Schools in Ahwaz. Thesis of M A, Shahid Chamran University of Ahwaz. (In Persian)
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24 (2), 107-139.
- Vatankhah, S., Ghorbanian, M., Ghorbanian, A. (2013). Correlation between Leadership Style and Spirituality in the Staff of the Development Assistant of Management and Resources of Tehran University of Medical Sciences. *Fig of Medicine Journal*, 5 (15& 16), 172- 192.
- Verčič, A. T., & Čorić, D. S. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444-452.
- Wu, L. Z., Kwan, H. K., Yim, F. H. K., Chiu, R. K., & He, X. (2015). CEO ethical leadership and corporate social responsibility: A moderated mediation model. *Journal of Business Ethics*, 130(4), 819-831.
- Yaghobi, N., Oraee Yazdani, B., Moghadami, M. (2009). The Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style .
Journal of Executive Management, 2 (33), 119- 144. (In Persian)
- Yukl, G. (2012), "Leadership in Organizations", 5th ed. Ed, Prentice – Hall, Inc, Upper Saddle River, NJ.
- Zhu, Y., Sun, L. Y., & Leung, A. S. (2014). Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(4), 925-947.

