

## نقش رهبری تحول آفرین در ارتقای هویت سازمانی با مطالعه نقش

### میانجی مسئولیت اجتماعی

تاریخ پذیرش: 1398/02/20

تاریخ دریافت: 1397/12/06

مهدی خیراندیش<sup>1</sup>، هانا ساری اصلانی<sup>2</sup>، مهدی مهدبی<sup>3</sup>، سجاد عبدالله پور<sup>4</sup>

از صفحه 113 تا 134

#### چکیده

**زمینه و هدف:** ارتقای هویت‌یابی سازمانی یکی از دغدغه‌های اساسی اندیشمندان رفتار سازمانی محسوب می‌شود؛ بر این اساس، این مطالعه به بررسی تأثیر متغیرهای رهبری تحول آفرین و مسئولیت اجتماعی سازمانی در بهبود هویت‌های سازمانی می‌پردازد.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از نظر نوع استفاده، کاربردی و از نظر هدف پژوهشی توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان دانشگاه هوایی شهید ستاری بود که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعداد 291 نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش از روش کتابخانه‌ای و میدانی و ابزار فیش‌برداری و پرسش‌نامه رهبری تحول آفرین باس و آلیو (2000)، هویت سازمانی چنی و همکاران (1983) و مسئولیت اجتماعی سازمانی گلاواس و کلی (2014) برای گردآوری داده‌ها استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که رهبری تحول آفرین بر مسئولیت اجتماعی سازمانی و هویت سازمانی تأثیر دارد، مسئولیت اجتماعی سازمانی بر هویت سازمانی تأثیر دارد. همچنین، رهبری تحول آفرین از طریق مسئولیت اجتماعی سازمانی موجب بهبود هویت سازمانی می‌شود.

**نتیجه‌گیری:** مدیران جامعه آماری ایفای نقش مسئولیت اجتماعی سازمان را از طریق به‌کارگیری سازوکارهای مناسب ارتقا دهند. همچنین توسعه شایستگی‌های رهبری در اولویت برنامه‌های سازمان قرار گیرد.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری تحول آفرین، هویت سازمانی، مسئولیت اجتماعی.

1- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران (نویسنده مسئول). (Kheirandish@ssau.ac.ir).

2- کارشناسی ارشد رشته کارآفرینی-کسب و کار، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

3- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

4- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

## مقدمه

ایجاد هویت مثبت یکی از روش‌های رسیدن به اهداف سازمانی است؛ به اندازه‌ای که کارکنان تصویر مثبتی از سازمان خود داشته باشند، میزان تعهد آنان به ارزش‌های سازمانی تقویت شده و استحکام رفتاری آن‌ها افزایش خواهد یافت. هویت سازمانی<sup>1</sup> می‌تواند به‌عنوان نوعی هویت اجتماعی در نظر گرفته شود و چنین هویتی به تجانس اهداف در سازمان منجر خواهد شد (کلین و همکاران<sup>2</sup>، 2017).

سازمان‌ها بدون مشارکت و همکاری داوطلبانه افراد، توانایی توسعه اثربخش خرد جمعی خود را ندارند؛ بنابراین، به افرادی نیازمند هستند که خود را با سازمان یکی دانسته و به آن احساس تعلق داشته باشند، ارزش‌های اساسی سازمان را درونی کنند و در نهایت رسیدن به اهداف سازمان را رسیدن به اهداف خود بدانند و هویت خود را در سازمانشان جست‌وجو کنند (ریکتا<sup>3</sup>، 2005). رهبران تحول‌آفرین<sup>4</sup> با ایجاد تغییرات در نگرش، اعتقادات و اهداف پیروان و نیز خلق شرایط بهتر برای فهم چشم‌انداز، راهبرد، رسالت و اهداف سازمان باعث می‌شوند که کارکنان به انجام کارهای سخت و چالشی تمایل نشان داده و احساس انسجام و هویت سازمانی کنند (چاندانا و کریشنان<sup>5</sup>، 2009).

توسعه مسئولیت اجتماعی با فشار فزاینده ناشی از رقابت و انتظارات محیطی مرتبط است و اغلب سازمان‌های خدماتی از زاویه‌ای راهبردی برای بهبود هویت خود به موضوع مسئولیت اجتماعی می‌نگرند. ادراک از مسئولیت‌های اجتماعی سازمان به ارزیابی و استنباط کارکنان از برنامه‌های مسئولیت اجتماعی در قبال خود و جامعه اشاره دارد. شواهد و مدارک تجربی فراوانی وجود دارد که نشان می‌دهد کارمندان، مهم‌ترین نقش را در پیش‌برد راهبردهای مسئولیت اجتماعی دارند (میرمحمدی و همکاران، 1396). آل بدور و همکارانش (2010) بیان می‌کنند که اجرای درست مسئولیت اجتماعی راهی برای جذب کارکنان کیفی و ارزشمند محسوب می‌شود و بر همین اساس است که بسیاری از سازمان‌های معتبر از آن به‌عنوان راهبردی برای ایجاد ارزش از طریق ارتقای

1- Organizational Identification

2- Kline & et al

3- Riketta

4- Transformational leadership

5- Chandana & Krishnan

انسجام، یکپارچگی و هویت‌یابی کارکنان با سازمان استفاده می‌کنند (فریرا و الیویرا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). این امر نیاز به رهبرانی دارد که می‌توانند به این حوزه در حال ظهور پاسخ دهند (آلن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷).

سازمان‌های نظامی یکی از شریان‌های دفاعی در جامعه محسوب می‌شوند که بستر لازم برای فعالیت دیگر حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی را تأمین و تضمین می‌کند. این سازمان‌ها با عملکرد خود می‌توانند به ارتقای سطح زندگی مردم و ایجاد جو سالم اجتماعی و اقتصادی کمک کنند. این سازمان‌ها به دلیل گستردگی اندازه، تنوع مأموریت، تفاوت در مأموریت‌های سازمانی در رده‌های مختلف و وظایف محوله به کارکنان و مدیرانی قوی، مجرب و دانش‌محور و نیز افرادی با سطح بالای هویت‌یابی و انسجام درون‌سازمانی نیاز دارند؛ بر این اساس، سرمایه‌گذاری در عوامل موجد هویت‌یابی سازمانی از اولویت‌های راهبردی این سازمان‌ها قرار گرفته است. کارکنان این مجموعه‌ها با توجه به ماهیت رسالت‌محوری سازمان با دیگر سازمان‌ها متفاوت هستند. این کارکنان به گونه‌ای آموزش می‌بینند تا در آن‌ها این موضوع نهادینه شود که باید فراتر از مجموع دریافتی‌های خود در خدمت جامعه، سازمان و سلسله‌مراتب فرماندهی باشند. بر اساس ویژگی‌های سازمانی پیش‌گفته، وجود کارکنانی با سطح هویت‌یابی پایین مانع از تحقق رسالت و اهداف راهبردی سازمان می‌شود. باید توجه کرد که عوامل زیادی از جمله چالش‌های اقتصادی سبب کاهش عامل هویت‌یابی و انسجام درون سازمانی می‌شوند؛ بر این اساس، عوامل زمینه‌ای نه چندان مناسب کنونی می‌تواند تهدیدی برای هویت‌یابی کارکنان باشد. با توجه به کارکردهای مهم رهبری تحول‌آفرین و اهمیت هویت سازمانی و اهمیت شناسایی سازوکار تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر هویت سازمانی، در پژوهش کنونی این هدف دنبال می‌شود که آیا رهبری تحول‌آفرین بر هویت سازمانی کارکنان تأثیر دارد و آیا رهبری تحول‌آفرین از طریق ارتقای مسئولیت اجتماعی سازمانی می‌تواند موجب بهبود هویت سازمانی کارکنان شود.

پژوهش حاضر را می‌توان از دو جهت حائز اهمیت دانست؛ اول آن‌که، بررسی پیشینه نظری مفهوم احساس هویت سازمانی نشان داده است که این مفهوم، سهم اندکی در

1- Ferreira, P. & Oliveira

2- Allen & et al

میان پژوهش‌های داخلی و به‌طور خاص در سازمان‌های نظامی دارد که همین مهم، انگیزه نگارندگان را در شناخت و تبیین هرچه بیشتر این موضوع برانگیخت. دوم آن‌که، ادبیات موجود در حوزه مسئولیت اجتماعی سازمان بیشتر بر مسئولیت اجتماعی مربوط به ذی‌نفعان و مشتریان تأکید داشته و در این بین، مفهوم مسئولیت اجتماعی سازمانی که به ادراک کارکنان از مسئولیت‌های اجتماعی سازمانشان مربوط است، کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

**مبانی نظری:** مسئولیت اجتماعی موضوعی مبهم (آلن و همکاران، 2017) و نسبتاً جدید است (گارنیری و کائو<sup>1</sup>، 2008). ادبیات نظری و کاربردی و تقاضا برای مسئولیت اجتماعی سازمان در حال رشد هستند (آلن و همکاران، 2017؛ والدمن و همکاران<sup>2</sup>، 2006). از لحاظ تاریخی، ظهور مسئولیت اجتماعی در ادبیات دانشگاهی، تاریخ طولانی‌تری دارد و اولین بار در سال 1926 توسط کلارک مطرح شده است و به این‌که کسب‌وکاری دارای تعهد به جامعه است اشاره دارد (باتیستا و همکاران<sup>3</sup>، 2017). ملاحی و همکاران (2016) مسئولیت اجتماعی سازمان را مجموعه‌ای از سیاست‌ها و برنامه‌ای از فعالیت‌ها برای بهبود عملکرد سازمان‌ها با تأثیرگذاری بر شرایط سازمانی، سیاسی، نظارتی و اجتماعی رقابت توصیف می‌کنند. ژنگ (2010) نیز معتقد است مسئولیت اجتماعی کارکنان به ارزیابی و استنباط کارکنان از برنامه‌های مسئولیت اجتماعی در قبال خود و جامعه اشاره دارد. اقدامات و برنامه‌های مسئولیت اجتماعی سازمان، نگرش‌ها و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و سبب ارزیابی‌های مثبت و منفی کارکنان از این اقدامات می‌شود (میرمحمدی و همکاران، 1396).

**رهبری تحول‌آفرین:** رهبری تحول‌آفرین که توسط برنز (1978) معرفی شده است، یک فرآیند انگیزشی است که طی آن کارکنان تشویق می‌شوند به‌طور فعال در کار یک سازمان مشارکت داشته باشند (کیم و شین<sup>4</sup>، 2017). رهبران تحول‌آفرین به منافع شخصی و ویژگی‌های فردی زیردستان علاقه نشان می‌دهند و این امر بر چشم‌انداز و رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد (رالی و همکاران<sup>5</sup>، 2016؛ میائو و همکاران<sup>1</sup>، 2012). آن‌ها

1- Guarnieri &amp; Kao

2- Waldman &amp; et al

3- Batista &amp; et al

4- Kim &amp; Shin

5- Rowley &amp; et al

احساس اعتماد به نفس و احترام در پیروان خود ایجاد می‌کنند، به‌طور واضح بینش سازمان را بیان می‌کنند و ذهنیت پیروان را بهبود می‌بخشند (لیانگ و همکاران،<sup>2</sup> 2017)؛ بنابراین، رهبری تحول‌آفرین ماهیتاً فرآیند ایجاد تعهد نسبت به اهداف سازمانی و توانمند کردن پیروان در جهت دستیابی به آن اهداف است (بختی و همکاران، 1390). رهبری تحول‌آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که به‌عنوان عناصر تشکیل‌دهنده این نظریه شناخته شده‌اند نیاز دارد. این 4 عامل عبارتند از: نفوذ آرمانی<sup>3</sup>، انگیزش الهام‌بخش<sup>4</sup>، ترغیب ذهنی<sup>5</sup> و ملاحظات فردی<sup>6</sup>.

**هویت سازمانی:** امروزه یکی از چالش‌برانگیزترین مباحث سازمانی بحث هویت سازمانی است. این واژه مفاهیمی را در بردارد که تأثیرات عمیقی بر زندگی افراد و جوامع می‌گذارد و از سوی دیگر، رابطه مستقیمی با اندیشه و عملکرد کارکنان سازمان‌ها دارد (نصر اصفهانی و دهکردی، 1392). هویت سازمانی را می‌توان به‌عنوان هم‌بستگی درک شده بین خود و سازمان تعریف کرد (کالو و همکاران،<sup>7</sup> 2016). این تجانس پیوند عاطفی و شناختی بین سازمان و فرد ایجاد می‌کند؛ جایی که هویت فردی شامل عضویت در سازمان و در نتیجه به طیف وسیعی از نگرش‌ها و رفتارهای مطلوب در محل کار منجر می‌شود (کارانیکا و همکاران،<sup>8</sup> 2015). هویت سازمانی، ادراکی در مورد سازمان است و در تعبیر و تفسیر اعضای سازمان از موضوعات راهبردی که سازمان با آن روبه‌رو است نفوذ کرده، آن را هدایت می‌کند و اعضا را برای حمایت و پشتیبانی از اهداف راهبردی سازمان برمی‌انگیزاند (نیازآذری و همکاران، 1395). در این پژوهش از ابعاد هویت سازمانی از دیدگاه چنی (1983) که از ابعاد عضویت، وفاداری و شباهت تشکیل شده، استفاده شده است.

**مدل مفهومی و توسعه فرضیه‌ها:** در این بخش بر اساس پیشینه نظری و تجربی

مرتبط به تدوین فرضیه‌ها و ترسیم مدل مفهومی پژوهش پرداخته می‌شود.

1- Miao & et al

2- Liang & et al

3- Idealized Influence

4- Inspirational Motivation

5- Intellectual Stimulation

6- Individual Consideration

7- Callea & et al

8- Karanika

رهبری تحول آفرین و مسئولیت اجتماعی سازمانی: به طور خاص، عامل نفوذ آرمانی در رهبری تحول آفرین، مسیر رهبری را به بالاترین سطح اخلاقی می‌رساند و به نوبه خود به مسئولیت اجتماعی بالاتر منجر می‌شود. آرمان‌هایی که منافع همگانی و حفظ پایدار محیط زیست را به همراه داشته باشد موجب ارتقای مسئولیت اجتماعی سازمان می‌شود (آلن و همکاران، ۲۰۱۷). والدمن و همکارانش (۲۰۰۶) در پژوهش خود نتیجه گرفتند که مدیران اجرایی که از ترغیب ذهنی بیشتری برخوردار هستند، اهتمام بیشتری برای اجرای مسئولیت اجتماعی به عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از استراتژی‌های سازمان از خود نشان می‌دهند. بونو و جاج دریافتند که پیروان رهبران تحول آفرین به طور قابل توجهی خود را توانمندتر از سایرین می‌دانند و این عامل سبب ارزیابی‌های مثبت کارکنان از اقدامات و برنامه‌های مسئولیت اجتماعی سازمان می‌شود (صالحی و آذری، ۲۰۰۹). این باور شاید به دلیل احساس تعلق و احساس استقلال در آن‌ها شکل گرفته است. دانشمندان دریافتند که ارتباط بسیار زیادی میان سبک رهبری تحول آفرین و مسئولیت اجتماعی سازمانی وجود دارد (رالی و همکاران، ۲۰۱۶؛ ملاحی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶؛ میائو و همکاران، ۲۰۱۲). آلن و همکاران (۲۰۱۷) بیان کردند که رهبران تحول آفرین چارچوبی مؤثر برای پاسخ‌گویی به تقاضاهای در حال افزایش مسئولیت اجتماعی سازمانی فراهم می‌کنند، درحالی که در نتایج سازمانی با ارزش بالا و هویت سازمانی نیز سهیم می‌باشند. کارور (۱۳۹۵) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که میان سبک رهبری تحول آفرین و مؤلفه‌های آن با مسئولیت اجتماعی سازمان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. تنها در مورد رابطه میان ترغیب ذهنی با مسئولیت اجتماعی در سازمان رابطه‌ای یافت نشد. میرمحمدی و رجایی (۱۳۹۳) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین رهبری تحول آفرین (نفوذ آرمانی، ترغیب فرهیختگی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی) و مسئولیت اجتماعی سازمان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بر اساس مطالب فوق می‌توان فرضیه‌های زیر را مطرح کرد:

**فرضیه ۱:** رهبری تحول آفرین بر مسئولیت اجتماعی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری

دارد.

**فرضیه 1-1:** رهبری تحول‌آفرین بر بعد اجتماعی مسئولیت اجتماعی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه 1-2:** رهبری تحول‌آفرین بر بعد محیطی مسئولیت اجتماعی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**رهبری تحول‌آفرین و هویت سازمانی:** تأثیر رهبران بر هویت اجتماعی پیروان، در نظریه انگیزشی رهبری کاریزماتیک ریشه دارد که بیانگر آن است که رهبران کاریزماتیک در پیوند دادن خودپنداره پیروان با مأموریت سازمان یا گروهی که در آن فعالیت دارند، موفق هستند (کارک و شمیر<sup>1</sup>، 2002). رهبری تحول‌آفرین می‌تواند به هویت‌یابی قوی‌تر پیروان منجر شود (دان و مولی، 2011؛ کارک و شمیر، 2002). رهبران تحول‌آفرین می‌توانند با ایجاد هویت اجتماعی در واحدهای کاری سازمانی بر پیروان تأثیر بگذارند (آلن و همکاران، 2017). دان و مولی (2011) معتقدند رهبری تحول‌آفرین می‌تواند به هویت‌یابی قوی‌تر پیروان منجر شود. آلن و همکاران (2017) نتیجه گرفتند که رهبران تحول‌آفرین بین پیروان و سازمان تجانس ارزشی ایجاد می‌کنند که در نهایت به گرایش جمع‌گرایانه و هویت مشترک در درون سازمان‌ها کمک می‌کند. اعتماد به رهبری، نتیجه‌ای که به‌وسیله رهبری تحول‌آفرین پشتیبانی می‌شود، برای تمایل افراد به هویت‌یابی با سازمان ضروری است (آلن و همکاران، 2017). بنابراین، رفتار رهبری تحول‌آفرین با تغییر در ارزش‌ها، اعتقادات و نگرش‌های پیروان، هویتشان را بر اساس سازمان تعریف و تعیین می‌کند (پادساکوف و همکاران<sup>2</sup>، 1990). کوهنرت و لويس (1987) و بریامان (1992) در پژوهشی نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین باعث ایجاد اعتماد و وفاداری به رهبری و کسب هویت می‌شود (چاندانا و کریشنان، 2009). سلاجقه و احمدزاده (1393) به بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین مدیران بر نگرش‌های شغلی دبیران با نقش میانجی هویت سازمانی پرداختند. نتایج به‌دست‌آمده حاکی از آن است که رهبری تحول‌آفرین بر هویت سازمانی تأثیر دارد و نیز هویت سازمانی باعث افزایش تعهد سازمانی و رفتار شهروندی می‌شود. رضایی و همکاران (1393) نیز در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که بین رهبری تحول‌آفرین

1- Kark & Shamir

2- Podsakoff & et al

و هویت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. بر اساس مطالب فوق می‌توان فرضیه‌های زیر را مطرح کرد:

**فرضیه 2:** رهبری تحول‌آفرین بر هویت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه 2-1:** رهبری تحول‌آفرین بر عضویت تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه 2-2:** رهبری تحول‌آفرین بر وفاداری تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه 2-3:** رهبری تحول‌آفرین بر شباهت تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**مسئولیت اجتماعی سازمانی و هویت سازمانی:** چارلز هندی معتقد است احساس غرور کارکنان به دلیل عضویت در سازمانی که به مسئولیت‌های اجتماعی اهمیت می‌دهد، بر گرایش‌های کاری آن‌ها تأثیر مثبت می‌گذارد (مرتضوی و همکاران، 1389). در نتیجه، هویت سازمانی به معنای ادراک یکی بودن یا تعلق داشتن به سازمان در کارکنان شکل می‌گیرد (مائل و آشفورس، 1995 به نقل از خسروی و همکاران، 1394). گلاوس و کلی (2014) در پژوهش خود با عنوان تأثیر مسئولیت اجتماعی بر نگرش‌های کاری کارکنان به‌وسیله مدل معادلات ساختاری و همبستگی به این نتیجه دست یافتند که مسئولیت اجتماعی بر نگرش‌های کاری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. گلاوس و گودوین (2013) استدلال می‌کنند که سازمان‌ها باید در مسئولیت اجتماعی سرمایه‌گذاری کنند، به دلیل تأثیر مثبتی که این رفتارها بر هویت سازمانی کارکنان دارند. در این مطالعه آن‌ها بر روی مسئولیت اجتماعی متمرکز بودند؛ زیرا «ادراک شاید نقش تعیین‌کننده‌تری در تعیین هویت سازمانی ایفا کند تا واقعیت». مطالعات متعددی (فولر و همکاران<sup>1</sup>، 2006؛ هسیه و چان<sup>2</sup>، 2012) نیز نتیجه گرفته‌اند که بین جذابیت تصویر عمومی سازمان و هویت سازمانی اعضا رابطه مثبتی وجود دارد. نوری (1392) در پژوهش خود به بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی و شهرت برند سازمان بر هویت سازمانی کارکنان پرداخت. نتایج نشان داد که مسئولیت اجتماعی به شهرت برند سازمان و در نهایت به هویت سازمانی کارکنان منجر می‌شود. خسروی و همکاران (1394) در مطالعه خود با عنوان «توسعه مدلی برای سنجش تأثیر مسئولیت اجتماعی

1- Fuller & et al

2- Hsieh, Y.H., & Chan



و هویت سازمانی بر ارزش ویژه برند شرکت» به این نتیجه دست یافتند که مسئولیت اجتماعی به صورت مستقیم و از طریق تأثیر بر هویت سازمانی، بر ارزش ویژه برند تأثیر دارد و شرکت‌ها به منظور ارتقای ارزش برند خود باید ضمن پایبندی به مسئولیت‌های اجتماعی، برای ایجاد هویت منسجم اقدام کنند. بر اساس مطالب فوق می‌توان فرضیه‌های زیر را مطرح کرد:

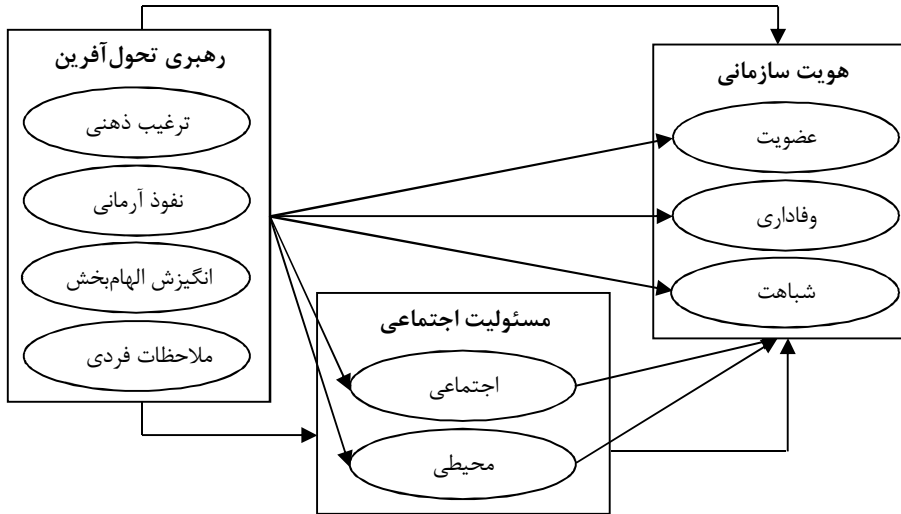
**فرضیه 3:** مسئولیت اجتماعی کارکنان بر هویت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه 3-1:** بعد اجتماعی مسئولیت اجتماعی سازمانی بر هویت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه 3-2:** بعد محیطی مسئولیت اجتماعی سازمانی بر هویت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

هم‌چنین با توجه به رابطه رهبری تحول‌آفرین و مسئولیت اجتماعی و رابطه مسئولیت اجتماعی درک شده و هویت سازمانی می‌توان فرضیه زیر را تدوین کرد.

**فرضیه 4:** رهبری تحول‌آفرین از طریق مسئولیت اجتماعی سازمانی درک شده می‌تواند موجب بهبود هویت سازمانی شود. با توجه به ادبیات نظری و پیشینه تجربی مدل مفهومی این پژوهش در شکل زیر ترسیم شده است.



شکل شماره 1: مدل مفهومی پژوهش (باس و آلیو (2000)، چنی و همکاران (1983) و گلاواس و کلی (2014))

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر نوع استفاده، کاربردی و از نظر هدف پژوهشی توصیفی و از شاخه مطالعات پیمایشی به‌شمار می‌آید و از حیث ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع هم‌بستگی است. از آنجایی که در این پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌ها استفاده می‌شود، این پژوهش از نوع تحلیل ماتریس هم‌بستگی قلمداد می‌شود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری استفاده شد که یک مدل کامل معادلات ساختاری آمیزه‌ای از نمودار مسیر و تحلیل عاملی تأییدی است. ابزار اندازه‌گیری پژوهش حاضر، پرسش‌نامه است. پرسش‌نامه پایانی پس از تغییرات لازم شامل 46 سؤال به اضافه سؤالات مربوط به شاخص‌های جمعیت‌شناختی است. برای ارزیابی پرسش‌نامه پژوهش از مقیاس لیکرت پنج‌گزینه‌ای از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم استفاده شده است. طراحی سؤالات پژوهش با توجه به پرسش‌نامه رهبری تحول آفرین باس و آلیو (2000)، هویت سازمانی چنی و همکاران (1983) و مسئولیت اجتماعی سازمانی درک‌شده گلاواس و کلی (2014) صورت گرفت. برای اندازه‌گیری پایایی پرسش‌نامه از آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج آزمون نشان داد که ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه برای همه سؤالات 0/908 است که نشان‌دهنده پایایی بسیار بالای ابزار پژوهش است. در

جدول شماره یک، مقدار پایایی به‌طور جداگانه برای تمامی متغیرها محاسبه شده است. در این پژوهش به‌منظور اطمینان از اعتبار سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که نتایج آن به‌صورت کامل در جدول شماره سه ارائه شده است.

جامعه آماری این مطالعه شامل تمام کارکنان دانشگاه هوایی شهید ستاری است و با استفاده از روش تصادفی طبقه‌ای، تعداد 291 نفر با استفاده از جدول گرجسی - مورگان انتخاب شده و پرسش‌نامه در اختیار آن‌ها قرار گرفت.

جدول شماره 1: ضریب آلفای کرونباخ سؤالات پرسش‌نامه به تفکیک متغیرها

| متغیر                   | ابعاد            | نوع مقیاس          | تعداد سؤالات | آلفای کرونباخ |
|-------------------------|------------------|--------------------|--------------|---------------|
| رهبری تحول‌آفرین        | ترغیب ذهنی       | لیکرت پنج‌گزینه‌ای | 5            | 0/817         |
|                         | نفوذ آرمانی      | لیکرت پنج‌گزینه‌ای | 7            | 0/893         |
|                         | انگیزش الهام‌بخش | لیکرت پنج‌گزینه‌ای | 4            | 0/804         |
|                         | ملاحظات فردی     | لیکرت پنج‌گزینه‌ای | 4            | 0/801         |
| هویت سازمانی            | عضویت            | لیکرت پنج‌گزینه‌ای | 6            | 0/797         |
|                         | وفاداری          | لیکرت پنج‌گزینه‌ای | 6            | 0/805         |
|                         | شباهت            | لیکرت پنج‌گزینه‌ای | 6            | 0/809         |
| مسئولیت اجتماعی سازمانی | اجتماعی          | لیکرت پنج‌گزینه‌ای | 4            | 0/901         |
|                         | محیطی            | لیکرت پنج‌گزینه‌ای | 4            | 0/902         |
| کل سؤالات               | تمامی ابعاد      | لیکرت پنج‌گزینه‌ای | 46           | 0/908         |

### یافته‌های پژوهش

در این بخش 291 پرسش‌نامه معتبر که از نمونه‌های پژوهش جمع‌آوری شد، تحلیل شد. یافته‌های جمعیت‌شناختی: در این بخش اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان به تفکیک بررسی شده است:

جدول شماره 2: اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

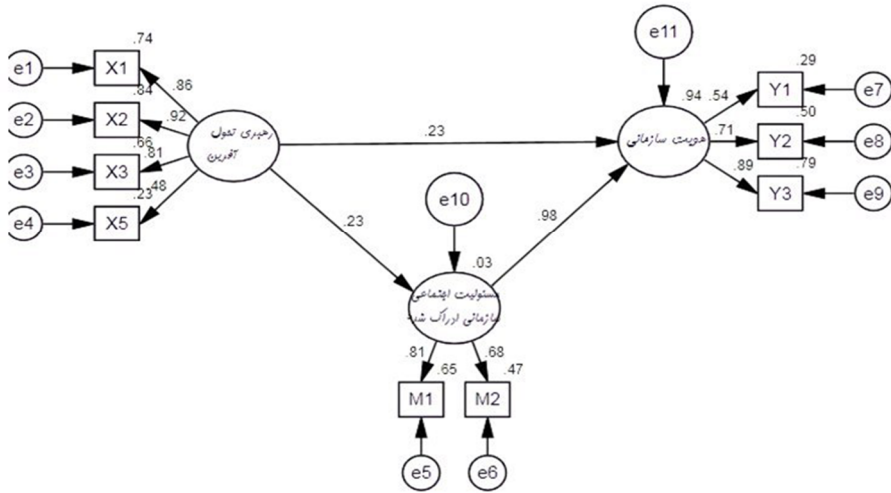
| متغیر | ابعاد             | درصد | متغیر   | ابعاد                 | درصد |
|-------|-------------------|------|---------|-----------------------|------|
| سن    | کمتر از 30 سال    | 21   | تحصیلات | دیپلم و فوق دیپلم     | 32   |
|       | بین 31 الی 40 سال | 33   |         | کارشناس               | 45   |
|       | بین 41 الی 50 سال | 31   |         | کارشناسی ارشد به بالا | 23   |
| جنسیت | بالای 51 سال      | 15   | درجه    | افسر ارشد             | 35   |
|       | مرد               | 61   |         | افسر جزء              | 43   |
|       | زن                | 39   |         | سایر                  | 22   |

**برازش مدل:** برای بررسی مناسب بودن شاخص‌های به‌کاررفته در سنجش متغیرهای پژوهش از تحلیل عاملی تأییدی و آزمون‌های نیکویی برازش توسط نرم‌افزار آموس استفاده شده است. طبق مشخصه‌های برازندگی جدول شماره سه، داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری پژوهش برازش مناسبی دارد و نشان‌دهنده اعتبار یافته‌های پژوهش از مدل ساختاری است.

جدول شماره 3: شاخص‌های برازش مدل

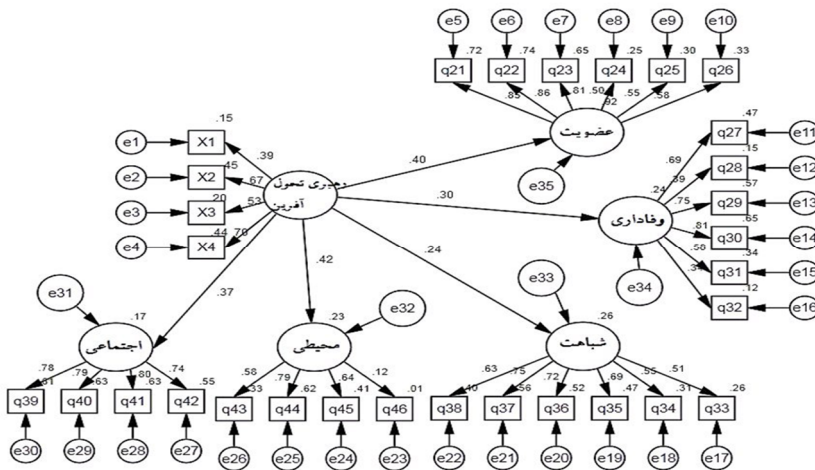
| شاخص                                | نام اختصاری   | سطح قابل قبول       | مقدار | نتیجه     |
|-------------------------------------|---------------|---------------------|-------|-----------|
| شاخص نیکویی برازش                   | GFI           | حداقل 0/9           | 0/974 | قابل قبول |
| ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد | RMSEA         | حداکثر 0/08         | 0/070 | قابل قبول |
| ریشه دوم میانگین مربعات باقی‌مانده  | RMR           | حداکثر 0/08         | 0/017 | قابل قبول |
| شاخص توکر- لویز                     | TLI           | حداقل 0/9           | 0/955 | قابل قبول |
| شاخص برازش هنجار شده                | NFI           | حداقل 0/9           | 0/981 | قابل قبول |
| شاخص برازش تطبیقی                   | CFI           | حداقل 0/9           | 0/986 | قابل قبول |
| کای اسکوتر هنجار شده                | $\chi^2 / df$ | $\chi^2 / df = < 5$ | 3/309 | قابل قبول |

**آزمون فرضیه‌ها:** برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از ضرایب مسیر برآورد شده مدل ساختاری استفاده شد. شکل‌های زیر، ضرایب مسیر استاندارد شده را نشان می‌دهند.



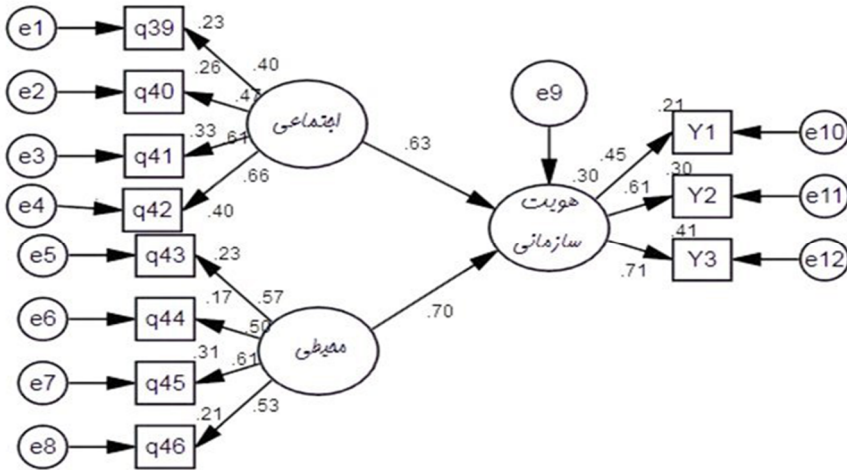
شکل شماره ۱: مدل ساختاری بررسی روابط بین متغیرهای اصلی (ضرایب استاندارد)

همان طور که شکل شماره یک نشان می دهد، به عنوان نمونه ضریب استاندارد شده مسیر میان متغیر رهبری تحول آفرین و هویت سازمانی برابر 0/23 است که بیانگر این مطلب است که رهبری تحول آفرین به میزان 23 درصد تغییرات هویت سازمانی را به طور مستقیم تبیین می کند.



شکل شماره 2: مدل ساختاری بررسی روابط بین ابعاد متغیرهای اصلی (ضرایب استاندارد)

شکل شماره دو نشان‌دهنده تأثیر متغیر رهبری تحول‌آفرین بر ابعاد متغیرهای هویت سازمانی و مسئولیت اجتماعی درک شده است. به‌عنوان نمونه ضریب استانداردشده مسیر میان متغیر رهبری تحول‌آفرین و بعد عضویت هویت سازمانی برابر مقدار 0/40 است که بیانگر این مطلب است که رهبری تحول‌آفرین به میزان 40 درصد از تغییرات عضویت را به‌طور مستقیم تبیین می‌کند.



شکل شماره 3: مدل ساختاری بررسی روابط بین ابعاد متغیرهای اصلی (ضرایب استاندارد)

شکل شماره سه نشان‌دهنده تأثیر ابعاد متغیر مسئولیت اجتماعی درک شده بر متغیر هویت سازمانی است. به‌عنوان نمونه ضریب استاندارد شده مسیر میان بعد اجتماعی متغیر مسئولیت اجتماعی درک شده و هویت سازمانی برابر 0/63 است که بیانگر این مطلب است که بعد اجتماعی به میزان 63 درصد از تغییرات متغیر هویت سازمانی را به‌طور مستقیم تبیین می‌کند.

در نرم‌افزار آموس، رد یا تأیید فرضیه‌ها با مقدار بحرانی و پی‌والیو نشان داده می‌شود. اگر شاخص مقدار بحرانی بالاتر از 1/96 و پی‌والیو کمتر از 0/05 باشد، نشان از وجود رابطه علی بین متغیرها است و فرضیه تأیید می‌شود. نتایج حاصل از این مدل در جدول شماره چهار ارائه شده است.

جدول شماره 4: نتایج آزمون فرضیه‌ها

| وضعیت | p     | مقدار بحرانی | ضریب مسیر | متغیر وابسته    | متغیر مستقل        | فرضیه‌ها  |
|-------|-------|--------------|-----------|-----------------|--------------------|-----------|
| تأیید | 0/001 | 2/003        | 0/23*     | مسئولیت اجتماعی | ← رهبری تحول‌آفرین | فرضیه 1   |
| تأیید | 0/001 | 2/314        | 0/37*     | اجتماعی         | ← رهبری تحول‌آفرین | فرضیه 1-1 |
| تأیید | 0/000 | 2/145        | 0/42*     | محیطی           | ← رهبری تحول‌آفرین | فرضیه 2-1 |
| تأیید | 0/001 | 2/385        | 0/23*     | هویت سازمانی    | ← رهبری تحول‌آفرین | فرضیه 2   |
| تأیید | 0/001 | 3/100        | 0/40*     | عضویت           | ← رهبری تحول‌آفرین | فرضیه 1-2 |
| تأیید | 0/001 | 2/812        | 0/30*     | وفاداری         | ← رهبری تحول‌آفرین | فرضیه 2-2 |
| تأیید | 0/001 | 2/432        | 0/24*     | شباهت           | ← رهبری تحول‌آفرین | فرضیه 3-2 |
| تأیید | 0/000 | 7/586        | 0/98*     | هویت سازمانی    | ← مسئولیت اجتماعی  | فرضیه 3   |
| تأیید | 0/000 | 2/561        | 0/63*     | هویت سازمانی    | ← اجتماعی          | فرضیه 1-3 |
| تأیید | 0/000 | 2/781        | 0/70*     | هویت سازمانی    | ← محیطی            | فرضیه 2-3 |

در جدول شماره پنج ضریب مسیر به همراه مقادیر معناداری (مقدار بحرانی) برای بررسی اثر میانجی در فرضیه چهارم پژوهش گزارش شده است. با استفاده از نتایج این جدول می‌توان به بررسی نقش میانجی متغیر مسئولیت اجتماعی سازمانی درک شده پرداخت.

جدول شماره 5: نتایج آزمون فرضیه چهارم

| وضعیت | مقدار بحرانی | ضریب مسیر | متغیر وابسته | متغیر میانجی            | متغیر مستقل      | فرضیه‌ها |
|-------|--------------|-----------|--------------|-------------------------|------------------|----------|
| تأیید | 2/275        | 0/22*     | هویت سازمانی | مسئولیت اجتماعی سازمانی | رهبری تحول‌آفرین | فرضیه 1  |

ضریب معناداری میان رهبری تحول‌آفرین و هویت سازمانی از طریق متغیر میانجی مسئولیت اجتماعی سازمانی درک شده برابر با 2/275 است؛ بنابراین رهبری تحول‌آفرین، تأثیر معناداری بر هویت سازمانی از طریق مسئولیت اجتماعی سازمانی درک شده دارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

هویت‌یابی و احساس تعلق، به فصل مشترک اهداف سازمانی در بسیاری از سازمان‌ها تبدیل شده است. هویت‌یابی از طریق هم‌راستا کردن اهداف فردی و سازمانی و پیگیری اهداف و خواسته‌های فردی در سازمان زمینه تحقق اثربخش اهداف سازمانی را فراهم می‌کنند. بر این اساس، شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای هویت‌یابی سازمانی در دستور کار مدیران بسیاری از سازمان‌ها قرار گرفته است. یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر، به سبک رهبری مدیران برمی‌گردد. مدیران تحول‌گرا از طریق سازوکارهای مختلف موجب ارتقای هویت‌یابی سازمانی می‌شوند. هم‌چنین، آنان از طریق ترغیب و تحریک احساس مسئولیت اجتماعی کارکنان موجبات افتخار کارکنان به خود و سازمان را فراهم کرده و از این طریق احساس هویت جمعی را در آن‌ها ارتقاء می‌دهند. با توجه به اهمیت متغیر هویت‌یابی در سازمان‌های دفاعی کشور و نقش تعیین‌کننده عامل انسانی در نبردهای آینده و اهمیت رهبران و فرماندهان در ارتقای هویت‌یابی کارکنان، در این پژوهش به بررسی روابط این سه متغیر پرداخته شد.

در ارتباط با تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر مسئولیت اجتماعی سازمانی درک شده، نتایج آزمون مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر مسئولیت اجتماعی سازمانی درک شده تأثیر مثبت و معناداری دارد. هم‌چنین نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر هر دو بعد مسئولیت اجتماعی سازمانی درک شده (اجتماعی و محیطی) تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های آلن و همکاران (2017)؛ کارور (1395) و رجایی و همکاران (1393) هم‌خوانی دارد. بر اساس این فرضیه رهبری تحول‌آفرین موجب می‌شود که کارمندان در سازمان تعهد بیشتری به مسئولیت‌های اجتماعی داشته باشند و پیوسته در جهت بهبود آن قدم بردارند. نتایج آزمون فرضیه‌ها در ارتباط با تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر هویت سازمانی و ابعاد آن (عضویت، وفاداری و شباهت) نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر هویت سازمانی و تمامی ابعاد هویت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این فرضیه با یافته‌های پژوهش‌های آلن و همکاران (2017)؛ کارک و شمیر (2002) و رضایی و همکاران (1393) هم‌خوانی و مطابقت دارد. در واقع، بر اساس این فرضیه، هر چقدر رهبری تحول‌آفرین در سازمانی بیشتر باشد، هویت سازمانی قوی‌تری را در سازمان وجود



خواهد داشت. در واقع رهبری تحول‌آفرین موجب می‌شود در تمامی سازمان ارزش‌های مثبت مشترکی شکل بگیرد که در نهایت موجب شود هویت سازمانی سازمان‌ها نیز بیشتر شود. همچنین نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان داد که متغیر مسئولیت اجتماعی سازمانی درک‌شده تأثیر مثبت و معناداری بر هویت سازمانی در میان کارکنان دارد. نتایج این فرضیه‌ها با نتایج پژوهش‌های گلاوس و گودوین (2013)، هسیه و چان (2012)، خسروی و همکاران (1394) و نوری (1392) مشابهت دارد. در واقع به هر میزانی که مسئولیت اجتماعی بهتر باشد، هویت سازمانی نیز تقویت می‌شود و نیروی انسانی احساس تعلق بیشتری به سازمان خود می‌کند. در پایان در ارتباط با نقش میانجی‌گری متغیر مسئولیت اجتماعی سازمانی درک‌شده در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و هویت سازمانی نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین از طریق مسئولیت اجتماعی درک‌شده در جامعه آماری بر بهبود هویت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. در واقع وجود رهبری تحول‌آفرین موجب می‌شود که علاقه کارکنان به فعالیت‌های اجتماعی بیشتر شود که در این راستا وجهه عمومی سازمان افزایش می‌یابد و به هر میزانی وجهه عمومی سازمان افزایش یابد، هویت سازمانی نیز بهبود می‌یابد و افراد سازمان تعلق خاطر بیشتری را با سازمان خود خواهند داشت. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش آلن و همکاران (2017) هم‌خوانی دارد.

### پیشنهادهای

با توجه به موارد فوق می‌توان پیشنهادهای زیر را برای جامعه آماری مطرح کرد. پیشنهادهای زیر برای دو متغیر مستقل و میانجی پژوهش ارائه شده است.

#### پیشنهادهایی برای بهبود وضعیت رهبری تحول‌آفرین

- طراحی دوره‌های مربوط به نظریه‌های جدید رهبری به‌منظور استفاده عملیاتی از یافته‌های سبک‌های جدید رهبری که باعث می‌شود اعضای سازمان در راستای بهبود هویت سازمان خود تلاش بیشتری کنند.

- افزایش انگیزه کارمندان در جامعه آماری از طریق محول کردن مسئولیت‌های چالش‌برانگیز به آن‌ها که در نهایت موجب می‌شود این کارکنان جز رهبران تحول‌آفرین در آینده باشند.
- تأکید دائمی مدیران جامعه آماری بر وجود اهداف مشترک بین خود و سایر کارمندان که موجب می‌شود حس شباهت بین کارمند و مدیر و در نهایت در سراسر سازمان افزایش یابد.
- آموزش مدیران در زمینه تدوین چشم‌اندازهای الهام‌بخش برای کارکنان.
- آموزش کارکنان بر اساس ملاحظه ویژگی‌ها و تفاوت‌های فردی کارکنان.
- آموزش مدیران برای حمایت و ترجیح اولویت‌ها و اهداف سازمانی در زمان تنازع اهداف فردی و سازمانی.

#### پیشنهادهایی برای بهبود وضعیت مسئولیت اجتماعی سازمان

- تلاش در راستای کسب افتخارات بیشتر سازمانی برای جامعه آماری و تشکر و قدرانی از کارکنان بابت کسب این افتخارات که این امر موجب می‌شود کارمندان خود را جزئی از این سازمان بدانند و به محل کار خود افتخار کنند و به راحتی بتوانند جمله «من در این سازمان کار می‌کنم» را به زبان آورند.
- تأکید جامعه آماری بر انجام بیشتر فعالیت‌های مربوط به مسئولیت‌های اجتماعی که این اقدام باعث می‌شود وجهه عمومی سازمان بیشتر شود که بهبود این وجهه عمومی در نهایت شرایطی را فراهم می‌آورد که هویت سازمانی جامعه آماری بهتر شود.
- با توجه به تأثیر رفتار مدیران عالی پیشنهاد می‌شود مدیران و رهبران خود الگوی متعالی مسئولیت‌پذیری اجتماعی باشند. این مهم خود به کارکنان نیز سرایت خواهد کرد.
- راه‌اندازی کارگروهی متشکل از مدیران و منتخبان عامه مردم برای تدوین خط‌مشی‌های مرتبط با حوزه مسئولیت اجتماعی سازمان.

- برپایی کارگاه‌هایی برای ایجاد همگرایی ذهنی مدیران و کارکنان اعضای جامعه آماری در زمینه مسئولیت اجتماعی.
- طراحی جوایز مرتبط با پیشنهاد خط‌مشی‌های مسئولیت اجتماعی از سوی کارکنان.
- تدارک فضای مشارکتی در تدوین خط‌مشی‌ها و راهکارهای مرتبط با مسئولیت اجتماعی سازمان.
- شناخت هر چه بیشتر ارزش‌های عامه مردم برای غنی‌سازی هر چه بیشتر خط‌مشی‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی سازمان.

## منابع

- بختی، میلاد؛ قلی‌پور، آرین؛ گودرزی، ساجد (1390). تبیین رهبری تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی به‌عنوان اهرم‌های ارتقاء اثربخشی تیمی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره 6، صص 150-135.
- خسروی، محمدرضا؛ دل‌افروز، نرگس؛ شاهرودی، کامبیز؛ رضایی یوسفی، بهنام (1394). توسعه مدلی برای سنجش تأثیر مسئولیت اجتماعی و هویت سازمانی بر ارزش ویژه برند شرکت (مورد مطالعه: شرکت صنعتی پارس خزر). مدیریت بازرگانی، دوره 7، شماره 3، صص 642-621.
- کارور، حسین (1395). تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر بهبود مسئولیت اجتماعی در کارکنان شهرداری کرج. فصلنامه تحقیقات جدید در علوم انسانی، سال سوم، شماره چهاردهم، صص 55-43.
- میرحمیدی، سیدمحمد؛ رحیمیان، محمد؛ عابدینی، محمد (1396). ادراک از مسئولیت اجتماعی و عملکرد درون‌نقشی و فرآینقی کارکنان؛ نگرش‌های کاری به مثابه متغیر میانجی. پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره 21، شماره 2، صص 151-137.
- میرحمیدی، سیدمحمد؛ رجایی، هادی (1393). رابطه رهبری تحول‌آفرین و مسئولیت اجتماعی سازمان. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم، شماره 74، صص 19-1.
- نصراصفهان‌ی، علی؛ آقابابور دهکردی، طاهره (1392). بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه اصفهان. جامعه‌شناسی کاربردی، سال بیست و چهارم، شماره چهارم، صص 162-139.
- نوری، شبنم (1392). بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی و شهرت برند سازمان بر هویت سازمانی کارکنان شرکت سایپا یدک. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی - دانشکده مدیریت و حسابداری.
- نیازآذری، کیومرث؛ تقوایی یزدی، مریم؛ محمدی البرزی، اعظم (1395). بررسی تأثیر هویت سازمانی و فرهنگ سازمانی در بروز رفتار شهروندی سازمانی با ارائه مدل مناسب. مدیریت بهره‌وری، سال نهم، شماره 36، صص 221-199.
- Allen, Gregory W; Attoh, Prince A & Gong, Tao. (2017). Transformational leadership and affective organizational commitment: mediating roles of perceived social responsibility and organizational identification, *Social Responsibility Journal*, 77, 115-123.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (2000), *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*, Mind Garden, Redwood City, CA.
- Batista, Eduardo Soares; Reis Filipe, Alexandro & Marcelo, Bortolini.(2017). Adding value to Brazilian companies through corporate social responsibility", *Management of Environmental Quality, An International Journal* , Vol. 28 Iss 2.

- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Callea, Antonino; Urbini, Flavio & Chirumbolo, Antonio.(2016). The mediating role of organizational identification in the relationship between qualitative job insecurity, OCB and job performance", *Journal of Management Development*, Vol. 35 Iss 6.
- Chandana. P., & Krishnan, P. R. (2009). Organizational commitment of informational technology professionals: role of transformational leadership and work-related beliefs. *Journal of Management Studies*, 4 (1): 1-12.
- Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69, pp.143-158.
- Ferreira, P. & Oliveira, E. R. (2014). "Does corporate social responsibility impact on employee engagement?", *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4): 232 – 247.
- Fuller, J.B., Marler, L., Hester, K., Frey, L., & Relyea, C. (2006). Construed external image and organizational identification: A test of the moderating influence of need for self-esteem. *The Journal of Social Psychology*, 146(6): 701-716.
- Glavas, A., & Godwin, L.N. (2013). Is the perception of goodness good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification. *Journal of Business Ethics*, 114, pp.15-27.
- Gond,J.p., Akreimi,A.,Igalens,J., Swaen,V.(2010). Corporate Social Responsibility Influence on Employees. Nottingham University Business School. International Centre for Corporate Social Responsibility.pp. 1-47.
- Guarnieri, R., & Kao, T. (2008). Leadership and csr: A perfect match. *People and Strategy*, 31(3): 34-41.
- Hsieh, Y.H., & Chan, J.Y. (2012). Corporate social responsibility: A concern among employees. *Human Systems Management*, 31, pp.219-230.
- Karanika-Murray, Maria; Duncan, Nikita; Pontes, Halley & Griffiths, Mark.(2015). "Organizational identification, work engagement, and job satisfaction", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30 Iss 8.
- Kark, R. and Shamir, B. (2002). "The dual effect of transformational leadership:Priming relational and collective selves and further effects on followers", in Avolio, B.J. and Yammarino, F.J. (Eds), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, Vol. 2, JAI Press, Amsterdam, pp. 67-91.
- Kim, Soyeon & Shin, Mannsoo. (2017). The effectiveness of transformational leadership on empowerment: the roles of gender and gender dyads ", *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 24 Iss 2.

- Kline, William; Kotabe, Masaaki; Hamilton, Robert & Ridgley, Stanley.(2017). Organizational constitution, organizational identification and executive pay: executive controls in the United States and Japan, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 9 Iss 1.
- Liang, Tsang-Lang; Chang, Hsueh-Feng; Ko, Ming-Hsiang & Lin, Chih-Wei.(2017). Transformational leadership and employee voices in the hospitality industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29, Iss 1, pp. 374 – 392.
- Mellahi, K., Frynas, J.G., Sun, P. and Siegel, D. (2016). "A review of the nonmarket strategy literature: toward a multi-theoretical integration", *Journal of Management*, Vol. 42, No. 1, pp. 143-173.
- Miao, Q., Newman, A. and Lamb, P. (2012). "Transformational leadership and the work outcomes of Chinese migrant workers: the mediating effects of identification with leader", *Leadership Quarterly*, Vol. 8, No. 4, pp. 377-395.
- Podsakoff, P. M.; Mackenzie, S. B.; Paine, J. B., & Bacharach. D. G. (2000). Organizational citizenship behavior: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, pp.513-563.
- Riketta, M. (2005). "Organizational identification: A metaanalysis", *Journal of Vocational Behavior*, 66(2): 358- 384.
- Rowley, C., Kang, H.R. and Lim, H.J. (2016). "Female manager career success: the importance of individual and organizational factors in South Korea", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 54, No. 1, pp. 98-122.
- Waldman, D.A., Siegel, D.S., & Javidan, M. (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, 43(8).
- Zheng,D.(2010). The Impact of Employees' Perception of Corporate Social Responsibility on Job Attitudes and Behaviors: A Study in China.Master Dissertation of Singapore Management University.1-125.