

بررسی تأثیر رهبری اصیل در عملکرد اجتماعی سازمان با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: اداره کل بنادر و دریانوردی استان گیلان)

علی هادیان نسب^{۱*}، مصطفی ابراهیم پور^۲، سید محمد نوع پسند اصیل^۲

۱. کارشناس ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران.

۲. استادیار، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران.

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۱/۲۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۴/۱۴)

چکیده

عملکرد اجتماعی سازمان هسته پژوهش‌هایی است که در زمینه اخلاق کسب‌وکار جامعه مطالعه می‌شود و نشان‌دهنده توانایی شرکت برای مدیریت روابط با محیط خود است. از این‌رو، شناسایی عوامل مؤثر در عملکرد اجتماعی سازمانی اهمیت بسیاری دارد. هدف این مطالعه بررسی تأثیر رهبری اصیل در عملکرد اجتماعی سازمان با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی است. پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نوع توصیفی است. از نظر جمع‌آوری داده‌ها نیز میدانی تلقی می‌شود. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسش‌نامه است که شامل ۴۵ سؤال برای سنجش کل متغیرهای تحقیق است. روایی پرسش‌نامه از طریق نظر استادان و کارشناسان و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ بررسی و تأیید شد. جامعه آماری تحقیق، کارکنان اداره کل بنادر و دریانوردی استان گیلان است. با استفاده از فرمول کوکران ۱۴۸ نفر به‌منزله نمونه نهایی تحقیق بررسی شدند. به‌منظور آزمون فرضیه‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج پژوهش با استفاده از نرم‌افزار اسپس/اس‌اس‌۱ و لیزرل ۲ بررسی شد. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری اصیل در عملکرد اجتماعی و فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری دارد. همچنین، فرهنگ سازمانی نیز در عملکرد اجتماعی تأثیر معناداری داشته است. نقش میانجی فرهنگ سازمانی نیز با توجه به تأثیر معنادار بودن روابط تأیید شد.

کلیدواژگان

اداره کل بنادر و دریانوردی گیلان، رهبری اصیل، عملکرد اجتماعی سازمان، فرهنگ سازمانی، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

* نویسنده مسئول، رایانامه: ali_hadiannasab@yahoo.com

مقدمه

عملکرد اجتماعی سازمان‌ها (CSP)^۱ در سال‌های اخیر به طور فزاینده‌ای اهمیت یافته است؛ در درجه اول، به دلیل نیازهای رو به رشد ذی‌نفعان پیرامون نگرانی‌های زیست‌محیطی و اجتماعی سازمان و در درجه دوم، اقناع انتظارات و نیازهای ذی‌نفعان از طریق شفاف‌سازی فعالیت‌های سازمان که در واقع ممکن است شهرت یک سازمان و نتایج مالی آن را بهبود بخشد (Fischer & Sawczyn, 2013: 27). ضمن آنکه مفهوم عملکرد اجتماعی سازمان چندین دهه است که استفاده می‌شود، اما به‌درستی تعریف نشده است. این مفهوم مترادف مسئولیت اجتماعی سازمان (CSR)^۲، پاسخگویی اجتماعی سازمان^۳ یا هر تعامل دیگری میان کسب‌وکار و جامعه استفاده شده است. با این حال، بررسی دقیق‌تر نشان می‌دهد که هرکدام از این مفاهیم معانی صریح و منحصر به فردی دارند. علاوه بر این، آن‌ها نشان‌دهنده مراحل مختلف تکامل درک ما از رابطه بین سازمان و محیطش هستند (Vanderweele, et al., 2004: 12). عملکرد اجتماعی سازمان مفهوم برجسته در ادبیات مدیریت است که با نقش اجتماعی و آثار سازمان سروکار دارد (Gond & Crane, 2010: 677). از سوی دیگر، سبک رهبری و فرهنگ سازمانی مستقل از یکدیگر نیستند و هریک در تعیین اثربخشی سازمان نقش مهمی ایفا می‌کنند (Walker, 2011: 195). کشف رابطه بین فرهنگ و رهبری سازمانی به این نکته بستگی دارد که فرهنگ چگونه در تئوری سازمانی به تصویر کشیده شده است، برخی محققان فرهنگ را به‌منزله متغیری که می‌توان آن را دستکاری کرد، به تصویر می‌کشند. آن‌ها نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی می‌تواند به کارگردانی رهبران (بسته به مهارت و توانایی‌ها)، تغییر کند (Giritli, et al., 2013: 229). از سوی دیگر، محال است که به مطالعات در زمینه رهبری چیزی افزوده شود، مگر آنکه آن را حساب فرهنگ سازمانی بگذارید، رابطه بین فرهنگ سازمانی و رهبری را باید در زمینه چرخه حیات سازمانی جست‌وجو کرد (Schein, 2010: 237). همچنین، مروری دقیق‌تر بر ادبیات موجود در زمینه‌های فرهنگ و رهبری سازمانی

-
1. Corporate Social Performance.
 2. Corporate Social Responsibility.
 3. Corporate Social Responsiveness.

نشان می‌دهد که گذشته از نقش رهبران در «ایجاد» و «حفظ» نوعی خاص از فرهنگ سازمانی، توانایی درک و کار در فرهنگ خاص، شرط لازم برای اثربخشی رهبری است (Ozorovskaja, et al., 2007: 905). بنابراین، تجزیه و تحلیل سبک رهبری اصیل، فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر جهات‌دار را افزایش می‌دهد و تأثیری مثبت روی کارکنان سازمان خواهد داشت. همچنین، دستورالعمل‌هایی برای سازمان در جهت ارتقای نوآوری و توسعه کارکنان فراهم می‌آورد (Avolio & Gardner, 2005: 327).

با توجه به اینکه پیرامون فرهنگ سازمانی در داخل و خارج از کشور مطالعات فراوانی صورت گرفته است، اما درباره آثار رهبری در عملکرد سازمانی مطالعات بسیار اندکی انجام شده است. لذا نوآوری این پژوهش بررسی تأثیر رهبری اصیل در عملکرد اجتماعی سازمان با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی است.

بیان مسئله

عملکرد سازمانی سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. نیلی و همکاران (۲۰۰۲) معروف‌ترین تعریف عملکرد را ارائه کرده‌اند: فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته است. طبق این تعریف عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود:

- کارایی که توصیف‌کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، (یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درون‌دادها برای تولید برون‌دادهای معین).
- اثربخشی که توصیف‌کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است (رهنورد، ۱۳۸۷: ۷۹). عملکرد اجتماعی سازمان یکی از مفاهیمی است که پذیرای مفاهیم دیگری از جمله مسئولیت اجتماعی سازمان، نظریه سهام، اخلاق کسب‌وکار و شهروندی سازمانی است. این مفهوم با بخش‌هایی از ادبیات مدیریت که در کسب‌وکار و جامعه استفاده می‌شود، دارای همزیستی است (Mahoney & Roberts, 2007: 235). ارزیابی یا اندازه‌گیری از تلاش‌ها و نتایج شرکت پیرامون مسئولیت اجتماعی سازمان را به منزله عملکرد اجتماعی سازمان شرح می‌دهند. عملکرد اجتماعی سازمان ساختاری است که بر مسئولیت‌های شرکت در قبال ذی‌نفعان متعدد، از جمله کارمندان و جامعه، علاوه بر

مسئولیت‌های سنتی شرکت در قبال سهامداران اقتصادی تأکید می‌کند (Neubaum & Zahra, 2006: 110). عملکرد اجتماعی سازمان به طیف وسیعی از مفاهیم دیگر مانند نظریه سهام، اخلاق کسب‌وکار و سوءرفتار شرکت‌ها نزدیک است، اما به صورت ویژه‌ای با مسئولیت اجتماعی سازمان عجین شده است. تفاوت اصلی بین مسئولیت اجتماعی و عملکرد اجتماعی سازمان، تأکید بر نتایج حقیقی عملکرد در CSP است. به یک معنا، عملکرد اجتماعی سازمان در نتیجه تلاش برای اندازه‌گیری مسئولیت اجتماعی سازمان از یک سازمان حاصل می‌شود (Crane & Matten, 2010: 79). بنابراین، ارزیابی یا اندازه‌گیری از تلاش‌های شرکت و نتایج پیرامون مسئولیت اجتماعی سازمان به‌منزله عملکرد اجتماعی سازمان تشریح خواهد شد (Manner, 2010: 54). آن‌طور که اثبات شده است، اندازه‌گیری عملکرد اجتماعی سازمان کاری دلهره‌آور و پردردسر برای سازمان است، زیرا نشان‌دهنده طیف گسترده‌ای از آثار اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی ناشی از عملیات کسب‌وکار است و در نتیجه نیازمند معیارهایی چندگانه است که به طور کامل تمام دامنه آن را پوشش دهند (Tsai, et al., 2015: 16). عملکرد اجتماعی سازمان را برابر با مفیدبودن دانسته‌اند (Wood, 2010: 57). عملکرد اجتماعی سازمان علاوه بر تأثیری که در شهرت سازمان (که ناشی از برخورد با انتظارات اجتماعی است) دارد، با افزایش قابلیت‌های داخلی یک سازمان نیز در ارتباط است (Gregory, et al., 2016: 5). رهبری اصیل را ریشه تمام اشکال مثبت جدید رهبری مانند رهبری تحول‌آفرین، فرهمند، خدمت‌گزار و رهبری معنوی می‌دانند (Ladkin & Taylor, 2010: 65). رهبری اصیل را به‌منزله الگویی از رفتار رهبری تعریف می‌کنیم که هم قابلیت‌های روانی مثبت و هم جو اخلاقی مثبت را توضیح و بسط می‌دهد، تا خودآگاهی بیشتر، چشم‌انداز اخلاقی درونی و پردازش متوازن اطلاعات را پرورش دهد و شفافیت ارتباطی در بخشی از کار رهبران با پیروان برقرار شود که خود پیشرفت مثبتی را پرورش دهد (Walumbwa, et al., 2008: 93). به اعتقاد دنیسون فرهنگ سازمانی به ارزش‌های اساسی، باورها و اصولی مربوط می‌شود که به نظام مدیریتی سازمان خدمت می‌کند (پاکدل و همکاران، ۱۳۹۳: ۷۴۲). تجزیه و تحلیل عملکرد اجتماعی سازمان مبنا و اساس تئوری نمایندگی و نظریه پله بالاتر را تشکیل می‌دهد که جزو ادبیات مدیریت استراتژیک به شمار می‌روند (Manner, 2010: 55). رهبری دارای پویاترین آثار در خلال تعامل فردی و سازمانی است،

به عبارت دیگر، توانایی مدیریت برای اجرای «تلاش همکاری» به توانایی رهبری بستگی دارد، همچنین مطالعات نشان داده‌اند که رفتار رهبری مؤثر می‌تواند عملکرد سازمان را هنگامی که با چالش‌های جدیدی روبه‌رو می‌شود، بهبود دهد و آن را تسهیل کند (Koech & Namusonge, 2012: 4). روابط بین رهبر و کارمند، همچنین کیفیت عملکرد کارکنان، به طور قابل توجهی تحت تأثیر سبک رهبری‌ای قرار دارد که از سوی رهبر اتخاذ شده است (Jeremy, et al., 2012: 5389). مؤثرترین رهبران سبب پرورش، حمایت و دوام فرهنگ سازمانی می‌شوند که به این صورت بازده و عملکرد کارکنان بهبود می‌یابد (Hennessey, 1998: 525). این ادعا که فرهنگ سازمانی با عملکرد آن سازمان ارتباط دارد بر نقش آشکاری که فرهنگ سازمانی در ایجاد مزیت رقابتی ایجاد می‌کند، نهفته است. همچنین، بسیاری از پژوهش‌گران این حوزه اظهار کرده‌اند که عملکرد سازمان به درجه‌ای بستگی دارد که ارزش‌های موجود در فرهنگ به صورت کامل به اشتراک گذاشته شوند (Henri, 2006: 81). فرهنگ سازمانی قوی به دلیل داشتن سه عملکرد مهم برای سازمان، بسیار ضروری است: ۱. فرهنگ سازمانی به شدت تحت کنترل اجتماعی است؛ ۲. فرهنگ سازمانی به منزله چسب اجتماعی به پیوند کارکنان با یکدیگر عمل می‌کند؛ ۳. فرهنگ سازمانی به ساختن فرایند احساسی که برای کارکنان سازمان در جهت درک وقایع سازمانی و اهداف آن بسیار مفید است، یاری می‌رساند (Shahzad, 2012: 981). فرهنگ سازمانی، به تهیه یک سیستم پیش‌بینی که نرم‌ها و استانداردهای رفتار کارکنان را دسته‌بندی می‌کند، اقدام و دلیلی برای مشی رهبری فراهم می‌کند. بنابراین، ارتباط بین رهبری اصیل و فرهنگ سازمانی در امتداد مسیر رهبری اصیل قابل انتظار است (Azanza, et al., 2013: 47).

در این خصوص، عملکرد اجتماعی مناسب از سوی سازمان می‌تواند نقش مؤثر و قابل توجهی در افزایش اثربخشی، سازگاری و پذیرش آن سازمان از سوی محیط اطراف داشته باشد. با این حال، در سازمان بنادر و دریانوردی نارسایی‌هایی پیرامون توجه به این عامل وجود دارد. بر این اساس، پژوهش حاضر به منزله کار عملی، کاربردی و تجربی می‌تواند جوابگوی بخشی از نارسایی‌های موجود در این زمینه باشد. از سوی دیگر، به‌کارگیری رهبری اصیل در ادارات بنادر و دریانوردی سایر استان‌ها نیز، سبب ارتقای فرهنگ سازمانی و با طرح روش‌های نوین و صحیح

درباره تعامل با کارکنان و کلیه ذی‌نفعان سازمان، سبب عملکرد اجتماعی مناسب از سوی سازمان می‌شود. از طرف دیگر، رهبران اصیل تمایل اصلی به خدمت به دیگران از طریق رهبری‌شان دارند. آن‌ها بیشتر به توانمند کردن افراد علاقه دارند تا اینکه به دنبال کسب قدرت، پول یا اعتبار اجتماعی برای خودشان باشند. آن‌ها از کیفیت‌های قلبی شور و همدلی استفاده می‌کنند، زیرا این کیفیت‌ها کیفیت‌های ذهن هستند و از آنجا که ارتقای اصالت رهبری (رهبری اصیل) و فرهنگ سازمانی به افزایش عملکرد اجتماعی سازمان منجر می‌شود، اهمیت آن‌ها بسیار روشن و آشکار است. در پایان، سازمان بنادر و دریانوردی برای برقراری ارتباط مؤثر با جامعه، سازگاری هرچه بیشتر با محیط اطراف، استفاده از فرایندهای آموزش دانشگاهی، توانمندسازی نیروی انسانی و داشتن ساختارهای کارآمدتر نیازمند اعمال رهبری اصیل است که بتواند به واسطه مفاهیم مطرح‌شده در آن، موجب محقق شدن مطلوبیت‌های اساسی سازمانی شود.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

هدف از مرور متون پژوهش تبیین و توصیف بهتر رهبری اصیل و پیامدهای آن در سازمان است. از این رو، در ادامه، مفاهیم رهبری اصیل، عملکرد اجتماعی سازمان و فرهنگ سازمانی بسط داده شده است.

عملکرد اجتماعی سازمان

عملکرد اجتماعی سازمان، ایده مرکزی در حوزه‌های دانشگاهی است که معمولاً به منزله اخلاق تجاری^۱ و تجارت و جامعه^۲ نامیده می‌شود (Wood, 2010: 52). عملکرد اجتماعی سازمان موضوع مورد مطالعه در زمینه مدیریت استراتژیک است. محققان استراتژی و مشاوران اغلب ادعا می‌کنند که عملکرد اجتماعی بالا در سازمان‌ها بهترین بهره بلندمدت برای آن است و به یک هسته مرکزی کسب‌وکار با عملکرد مالی موفق برای شرکت مبدل می‌شود (Isaksson & Woodside,)

1. Business Ethics.

2. Business & Society.

3286: 2016). همچنین، می‌توان عملکرد اجتماعی سازمان را به‌منزلهٔ تعامل زیربنایی بین اصول مسئولیت اجتماعی، روند پاسخگویی اجتماعی و سیاست‌های توسعه‌یافته برای رسیدگی به موضوعات اجتماعی تعریف کرد (Wartick & Cochran, 1985: 759). عملکرد اجتماعی سازمان را می‌توان به‌منزلهٔ محصول با بلوغ تدریجی حاصل تفکر مداوم روی مسئولیت اجتماعی سازمان تصور کرد که توجیه‌کنندهٔ تغییر تأکید از سطح سازهٔ تعریف به سطح مدیریت و درنهایت سطح اندازه‌گیری است (Igalens & Gond, 2005: 131). عملکرد اجتماعی سازمان مبحث تعداد زیادی از طرح‌های عملیاتی بوده است. کارول^۱ عملکرد اجتماعی سازمان را بیان و تعامل بین دسته‌های مختلف از مسئولیت‌های اجتماعی، مسائل خاص مربوط به چنین مسئولیت‌هایی و فلسفهٔ پاسخ به چنین مسائلی را توصیف می‌کند. کلارکسون^۲ آن را توانایی مدیریت و جلب رضایت ذی‌نفعان مختلف شرکت‌های بزرگ می‌داند (Fauzi, et al, 2010: 1348). عملکرد اجتماعی سازمانی درجهٔ مشروعیت رفتار بنگاه مطابق با استانداردهای محیط نهادی آن را توصیف می‌کند (Quevedo-Puente, et al., 2007: 65). عملکرد اجتماعی سازمان ساختار چندبعدی مرتبط با چگونگی تعامل مسئولیت اقتصادی، اخلاقی و حقوقی شرکت با گروه‌های ذی‌نفع، از جمله کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان، محیط‌زیست طبیعی و جوامع محلی است. شاخص اساسی عملکرد اجتماعی سازمان، مدیریت ذی‌نفعان است. درگیر شدن در مسائل اجتماعی (اجتناب از گناه صنایع، مانند الکل و تنباکو یا با استفاده از انرژی هسته‌ای یا خودداری از انجام کسب‌وکار در کشورهای با شیوه‌های سؤال‌برانگیز حقوق بشر) جنبه‌های دیگر از عملکرد اجتماعی سازمان است (Shahzad, et al., 2016: 2789). عملکرد اجتماعی سازمان نگران آسیب‌ها و منافی است که از تعامل‌های سازمان با محیط بزرگ‌تر آن ناشی و شامل ابعاد اجتماعی، قانونی، سیاسی، اقتصادی و طبیعی می‌شود (Bessire & Onnée, 2010: 446). عملکرد اجتماعی سازمان، رفتار اجتماعی سازمان است (Luo & Bhattacharya 2009: 201).

1. Carroll.

2. Clarkson.

جدول ۱. نظریات مطروحه و شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد اجتماعی سازمان

نظریه	تعریف
Carroll, 1979	تعریف مسئولیت اجتماعی سازمان: سطح: اقتصادی، حقوقی، اخلاقی، اختیاری. فلسفه پاسخگویی: مواضع: پاسخگو، دفاعی، تطبیقی، فعال. مسائل اجتماعی بگرنج: برای مثال، مصرف، محیط، تبعیض، ایمنی محصول، ایمنی در کار و سهام.
Cochran 1985 & Wartick	مسئولیت اجتماعی سازمان: سطح: اقتصادی، حقوقی، اخلاقی و اختیاری. پاسخگویی اجتماعی سازمان: مواضع: پاسخگو، دفاعی، تطبیقی و فعال. مدیریت مسائل اجتماعی: رویکرد: شناسایی، تحلیل و بررسی، واکنش.
Wood, 1991	اصول مسئولیت اجتماعی سازمان: سطح: نهادی، سازمانی و فردی. فرایندهای پاسخگویی اجتماعی سازمان: شامل: ارزیابی زیست‌محیطی و تجزیه و تحلیل، مدیریت ذی‌نفعان و مسائل مربوط به مدیریت. نتایج رفتار سازمان: ترکیبی: آثار اجتماعی، برنامه‌ها و سیاست‌های اجتماعی سازمان.
Clarkson, 1995	این مدل مشکلات خاص را برای هر یک از دسته ذی‌نفعان اصلی (کارمندان، صاحبان/سهامداران، مصرف‌کنندگان، تأمین‌کننده، دولت، سهامداران و رقبا) مشخص و آن را متمایز می‌کند.
Index KLD ^۱ (Isaksson & Woodside, 2016)	KLD داده‌های عددی را برای رفتار شرکت در زمینه‌های مختلف، از جمله جامعه، حاکمیت شرکتی، تنوع، روابط کارکنان، محیط‌زیست و حقوق بشر فراهم می‌کند. شاخص KLD یک ابزار مشاوره سرمایه‌گذاری است که نتایج اجتماعی را برای شرکت‌های ایالات متحده در حوزه سرمایه‌گذاری ارائه می‌دهد. در واقع، KLD صفحه نمایش هر شرکت (به صورت سالانه) است که از مقیاس‌های مختلفی شامل چارچوب UNPRI استفاده می‌کند.
OMX-GES Index (Isaksson & Woodside, 2016)	شاخص OMX-GES هر دو آمادگی شرکت (برای مثال، سیستم‌های مدیریت خوب) و عملکرد را از طریق تعدادی از معیارها و زیرمعیارها ارزیابی می‌کند. بنابراین، وضعیت کنونی شرکت و آمادگی برای آینده را ارزیابی می‌کند.

وود برای ارزیابی CSP، چارچوب اندازه‌گیری سه‌جانبه‌ای را پیشنهاد کرد. بدین صورت که: سازمان

باید در مرحله اول، بر درجه‌ای که اصول مسئولیت اجتماعی در رفتار ایجاد انگیزه می‌کند؛ در مرحله دوم، به میزانی که در اثر فرایندهای اجتماعی پاسخگوست و در آخر، براساس نتایج اجتماعی قابل مشاهده رفتارهای شرکت، سیاست‌ها و برنامه‌هایش را ارزیابی کند (Fauzi, et al, 2010: 1349).

اصول اجتماعی	فرایندهای پاسخگویی اجتماعی	برایندها و آثار عملکرد
صلاحیدمدیریتی: مدیریت و کارمندان کنشگران اخلاقی‌اند و وظیفه دارند که صلاحیدمدیریتی را به‌منظور برایندهای اجتماعی مسئولانه و اخلاقی به کار بگیرند.	پایش محیطی: به‌دست‌آوردن اطلاعات موردنیاز برای درک و تحلیل محیط‌های اجتماعی، قانونی و اخلاقی بنگاه.	اثر روی افراد و سازمان‌ها
پاسخگویی عمومی: تجارت‌ها مسئول برایندهای مرتبط با حیطه‌های اولیه و ثانویه دخالت در جامعه‌اند.	مدیریت سهامدار: دخالت فعال و سازنده در رابطه‌هایی با سهامداران.	اثر روی محیط‌های طبیعی و فیزیکی
صلاحیدمدیریتی: مدیریت و کارمندان کنشگران اخلاقی‌اند و وظیفه دارند که صلاحیدمدیریتی را به‌منظور برایندهای اجتماعی مسئولانه و اخلاقی به کار بگیرند.	مدیریت مشکلات/امور عمومی: مجموعه‌ای از روندها که به شرکت اجازه می‌دهد موضوعات اجتماعی یا سیاسی که می‌توانند در آن اثر مهمی داشته باشند را شناسایی و تحلیل و براساس آن‌ها عمل کند.	اثر روی سیستم‌های اجتماعی و نهادها

شکل ۱. مدل عملکرد اجتماعی سازمان (Wood, 2010)

فرهنگ سازمانی

رایینز (۱۳۷۴) فرهنگ سازمانی را سیستمی از استنباط مشترکی می‌داند که اعضا نسبت به سازمان دارند و موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود (مشبکی، ۱۳۸۶: ۳۱۰). فرهنگ سازمانی عبارت است از مفروضات مشترک، ارزش‌ها و هنجارهای درون سازمان (فیض و همکاران، ۱۳۹۴: ۵۱). پژوهشگران در زمینه فرهنگ سازمانی بر این باورند که نسبت فرهنگ به سازمان مانند نسبت شخصیت است به فرد و بر این نظرند که برای ایجاد بالندگی در افراد جامعه باید در زمینه شخصیتی آن‌ها کاوش صورت گیرد. بر این اساس، برای ایجاد بالندگی سازمانی که به بالندگی جامعه منجر می‌شود باید در فرهنگ

سازمان تحقیق شود. میزان قدرت فرهنگ سازمانی را می‌توان برحسب تعداد اعضای متعهد به ارزش‌های غالب و میزان تعهد اعضا به ارزش‌ها و هنجارهای غالب سازمان تعیین کرد (Wahlow, et al, 2015: 921). دانیل دنیسون در مدل خود ابعاد فرهنگ را برای سازمان‌ها در چهار محور اصلی شامل درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت در نظر می‌گیرد که هر یک از این ابعاد با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شوند (Denison, et el., 2000: 20).

درگیر شدن در کار:^۱ این ویژگی با سه شاخص توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌کنند، سازمان را بر محور گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. اعضای سازمان نیز به کارشان متعهد می‌شوند و خود را به منزله پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۷: ۱۵۶).

سازگاری:^۲ این ویژگی با سه شاخص ارزش‌های بنیادی، توافق و هماهنگی و انسجام اندازه‌گیری می‌شود. تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که اغلب اثربخش‌اند، ثبات و یکپارچگی دارند و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین سرچشمه گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیت‌های سازمانی به‌خوبی هماهنگ و پیوسته شده است (براتی‌مارانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۶۵).

انطباق‌پذیری:^۳ این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی اندازه‌گیری می‌شود. سازمان‌هایی که به‌خوبی یکپارچه‌اند به‌سختی تغییر می‌کنند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد (دزفولی و عباسی، ۱۳۹۰: ۲۰۵).

رسالت:^۴ این ویژگی با سه شاخص گرایش و جهت‌گیری استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز اندازه‌گیری می‌شود. شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و

-
1. Involvement.
 2. Consistency.
 3. Adaptability.
 4. Mission.

مأموریت آن است. سازمان‌های موفق، درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به‌طوری‌که اهداف سازمانی و استراتژیک را تعریف و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند (رحیم‌نیا و حسن‌زاده، ۱۳۹۱: ۱۳۴).

رهبری اصیل

رهبری اصیل تابعی از دانش، حساسیت نسبت به تمایلات دیگران و پیچیدگی‌های فنی است که به هماهنگی عمل رهبری منجر می‌شود (Begley, 2006: 578). افرادی که دیگران را رهبری می‌کنند به جای اینکه خود جعلی یا معوج را به نمایش گذارند، خود واقعی‌شان را به نمایش می‌گذارند و در اصطلاح به‌منزله رهبران اصیل شناخته می‌شوند. سازه رهبری اصیل در تعریف رسمی به‌منزله الگوی رفتار رهبری تعریف شده است که شامل خودآگاهی، پردازش متعادل اطلاعات، شفافیت رابطه‌ای با پیروان و دیدگاه اخلاقی درونی شده می‌شود (Gardner & Carlson, 2015: 246). رهبران اصیل عمیقاً از ارزش‌ها و عقایدشان آگاهی دارند، آن‌ها مطمئن به خود، صادق، قابل اطمینان و قابل اعتماد هستند و بر ایجاد توان پیروان تمرکز دارند، تفکرشان را گسترش می‌دهند و متن سازمانی مثبت و متعهد را خلق می‌کنند (Ilies, et al., 2005: 374). رهبری اصیل براساس ترکیب سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و اخلاقی و از فرایند ظرفیت روانی مثبت و مفهوم تعالی سازمانی شکل گرفته است که سبب خودآگاهی و خودتنظیمی مدیران می‌شود. این سبک رهبری، الگویی متعالی و رشدیافته برای پیروان است و پیروان باید برای رشد و تعالی در فرایند توسعه فردی خویش و متعاقب آن عملکرد بهتر به رهبری اقتدا کنند (لطفی جلال‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۷).

خودآگاهی:^۱ خودآگاهی رهبر به درک رهبر از این اشاره دارد که او چگونه معنا را از جهان استخراج می‌کند و چطور این روند معناسازی طی زمان در دیدگاه او از خودش و جهان اثر می‌گذارد (Walumbwa, et al., 2008: 119).

پردازش متوازن اطلاعات:^۲ تجزیه و تحلیل اطلاعات قبل از تصمیم‌گیری است. رهبران اصیل

1. Self-awareness.

2. Balanced processing of information.

دیدگاه‌ها و نظریات سایرین را جویا می‌شوند و موقعیت‌های موجود را به چالش می‌کشند (Rego, et al., 2014: 204).

دیدگاه اخلاقی درونی‌شده:^۱ بدان معناست که رهبر استاندارد سطح بالایی را برای اخلاقیات در نظر بگیرد و اقدامات راهبردی را براساس ارزش‌ها و استانداردهای اخلاقی درونی هدایت کند و تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهایش با این ارزش‌ها منطبق باشد (Gardner, et al., 2011: 1133). رهبران اصیل همانند رهبران دگرگون‌کننده، ارزش‌های نهایی را دنبال می‌کنند که مانع از این می‌شوند که به شکل دانسته در عمل غیراخلاقی دخالت کنند (Gardner & Carlson, 2015: 247).

شفافیت رابطه‌ای با پیروان:^۲ شفافیت رابطه‌ای به اشتراک‌گذاری تفکرات و احساسات واقعی فرد به شکل باز اشاره دارد، در عین حالی که وقار مناسب با زمینه و محل کار حفظ می‌شود. بنابراین، پیروان استدلال پشت تصمیم مدیریت را درک می‌کنند و این سبب کاهش ترس از احساسات ناشناخته و پرورش حس اعتماد می‌شود (Walumbwa, et al., 2008: 120).

تاکنون پیرامون رهبری اصیل و عملکرد اجتماعی سازمان تحقیقات بسیار اندکی در داخل و خارج کشور انجام شده است. همچنین، پس از بررسی منابع مختلف مشخص شد که هیچ پژوهشی ارتباط همزمان این سه متغیر را سنجش نکرده است، لذا نوآوری این پژوهش در این است که تأثیر رهبری اصیل در عملکرد اجتماعی سازمان را با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی بررسی می‌کند. از همین رو، برخی پژوهش‌های صورت گرفته در جدول زیر (جدول ۲) آمده است:

جدول ۲. برخی از تحقیقات انجام شده در حوزه پژوهش

ردیف	پژوهش‌گران	روش	نتایج
۱	عطافر و همکاران (۱۳۹۲)	تحلیل رگرسیون	نتایج پژوهش نشان داد؛ رهبری معنوی اسلامی در عملکرد سازمانی تأثیر دارد.
۲	Morales, et al, (2012)	مدل‌سازی معادلات ساختاری	رهبری تحول‌گرا به طور مثبت از طریق یادگیری سازمانی و نوآوری در عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد.

1. Relational transparency with followers.
2. Internalized moral perspective.

فرضیه‌های پژوهش

اثر مثبت رهبری در عملکرد سازمانی از سوی بسیاری از محققان اندازه‌گیری و اثبات شده است (Sila & Ebrahimpour, 2005: 1129). رهبران تحول‌آفرین موجب افزایش انگیزش پیروان، افزایش اثربخشی و بهبود عملکرد سازمانی می‌شوند (Rafferty & Griffin, 2009: 338). رهبری تحول‌آفرین، خوش‌بینی، جاذبه هوشی و بسیاری از توانایی‌های شخصی خود را به کار می‌گیرد تا آرمان‌های دیگران، افراد و سازمان‌ها را به سمت عملکرد بالاتری ارتقا دهد (Skakon, et al, 2010: 54). رهبران نقش ارائه جهت و تبیین چشم‌انداز، مأموریت و اهداف به کارگران را بازی می‌کنند و از این طریق عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. شایان یادآوری است که سبک‌های مختلف رهبری به آثار متفاوت در عملکرد سازمانی منتج می‌شوند (Abdul Aziz, et al., 2013: 47). مسئولیت رهبر در جهت نفوذ گذاشتن و اطمینان حاصل کردن از این موضوع است که اعضای سازمانشان مسائل فنی را -که در تحقق عملکرد سازمان مهم‌اند- درک کنند (Alnasseri, et al, 2013: 398). از این رو، هنگامی که صفت اصالت در کسی پدیدار شود و اگر آن شخص رهبر باشد او به پیشوای راستین (رهبر اصیل) مبدل شده است و نقش الگویی برای ارزش شرکت را بازی خواهد کرد و شرکت این اعتماد رهبری را از طریق ممارست این ارزش روزمره شرکت کسب می‌کند و در نتیجه رهبری اصیل در عملکرد شرکت در جهت مثبت تأثیر می‌گذارد (Nawazkhan, 2010: 169). ضمن اینکه، رهبران اصیل رفتار و نگرش پیروان را با ارائه خود به‌منزله الگو برای ایجاد انگیزه و تحریک آن‌ها به سمت عملکرد بهتر سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهند (Gardner & Schermerhorn, 2004: 277). با توجه به توضیحات ارائه‌شده، فرضیه اول بدین شرح بیان می‌شود:

فرض اول پژوهش: رهبری اصیل در عملکرد اجتماعی سازمان تأثیر معناداری دارد.

رهبران به طور عمیقی در فرهنگ سازمانی و فعالیت سازمان یادگیرنده تأثیر می‌گذارند (جواهری‌کامل و کوثرنشان، ۱۳۸۸: ۳۰). به طور کلی، سبک رهبری تعیین‌کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است (Rowold, 2009: 276). رهبران تحول‌آفرین قادرند به صورت مرتب، فرهنگ سازمان خود را با ارائه چشم‌انداز جدید و بازننگری در مفروض‌ها، ارزش‌ها و

هنجارهای مشترک تغییر دهند (Li, 2004: 433). رهبران تحول‌آفرین همچنین با بهره‌مندی از عواملی چون نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فرهیختگی و حمایت‌های توسعه‌گرا قادر خواهند بود موجبات تغییرات بنیادین در نگرش‌ها و ادراکات کارکنان و فرهنگ سازمانی را فراهم کنند و از این طریق قابلیت‌های موردنیاز در جهت توفیق سازمان را ارتقا دهند. رهبران تحول‌آفرین اشکال فرهنگی را خلق، معرفی و مترقی می‌کنند و تار و پودهای واقعیت را تغییر می‌دهند. انتظار می‌رود رهبری تحول‌آفرین سبب تقویت فرهنگ نوآوری در سازمان شود (حسینی سرخوش، ۱۳۸۹: ۶۹). بسیاری از محققان بیان می‌کنند که سبک رهبر می‌تواند فرهنگ سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. آن‌ها در گزارش‌های خود بیان می‌دارند که: رهبر، خالق فرهنگ سازمانی است و این فرهنگ سازمانی منعکس‌کننده ارزش‌ها و اعتقاد خاص رهبر است. رهبران می‌توانند فرهنگ را انتقال و تغییر دهند (Gholamzadeh, et al., 2014: 2164). شاین بر این باور بود که رهبری و فرهنگ سازمانی به صورت گسترده‌ای در فرایند تغییر با هم در ارتباطند. اعمال، کلمات و رفتار رهبران در فرهنگ ملی، فرهنگ سازمانی و پس‌زمینه و اعتقادات فردی کارکنان طنین‌انداز است. همچنین، رهبران به منزله عمال نفوذ برای تنظیم هنجارهای فرهنگی و مفروضات اساسی در سازمان به رسمیت شناخته شده‌اند (Belias & Koustelios, 2014: 457). فرضیه دوم با توجه به توضیحات مطروحه چنین است:

فرض دوم پژوهش: رهبری اصیل در فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری دارد.

لی و یو (۲۰۰۴)، فرهنگ سازمانی و تأثیر آن در عملکرد سازمانی (به‌خصوص به اعتبار ساختار فرهنگی و تأثیر آن در عملکرد) را مطالعه کردند. این مطالعه کشف کرد که فرهنگ در فرایندهای متعدد درون سازمان و عملکرد آن تأثیر می‌گذارد. رشید (۲۰۰۳)، نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. همبستگی مثبت و قوی این متغیر در این مطالعات مشخص شد (Bashayreh, 2014: 39). فرهنگ سازمانی فاکتور مهمی است که قدرت عملکرد هر سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ بدین‌صورت که می‌تواند رفتار، نگرش، عملکرد و ارزش‌های کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد و در نتیجه در عملکرد سازمان

تأثیرگذار باشد (Anne & Maaja, 2007: 5). فرهنگ هر سازمانی به‌منزله عامل اساسی در شکل دادن به آن مطرح شده است و تأثیر بسزایی در ساختار، طرح سازمان و ... و از همه مهم‌تر در عملکرد سازمان دارد. بالندگی سازمان به‌منزله فرایند برنامه‌ریزی شده، با دگرگونی فرهنگ سازمانی، برابر است. در واقع، هرگونه دگرگونی در سازمان بدون توجه به فرهنگ سازمانی مؤثر واقع نمی‌شود. همچنین اگر مدیران درصدد تغییر عملکرد سازمان باشند، باید به عوامل تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی و تغییر آن‌ها توجه داشته باشند (نمایان و فیض‌الهی، ۱۳۹۴: ۱۶۳).

فرهنگ سازمانی قوی به‌منزله نیرویی پیشران به‌منظور بهبود عملکرد کارمندان در نظر گرفته می‌شود (Shahzad, 2012: 984). همچنین، کلید داشتن عملکرد خوب در فرهنگ سازمانی نهفته است (Kandula, 2006: 292). همان‌طور که بیان شد، در اغلب پژوهش‌ها به رابطه بین سبک رهبری و عملکرد سازمانی توجه شده است. بسیاری از تحقیقات نشان می‌دهند که سبک رهبری و عملکرد سازمانی ارتباط معنی‌داری با یکدیگر دارند و سبک‌های رهبری مختلف (بسته به متغیرهای استفاده شده از سوی محققان) ممکن است رابطه مثبت یا منفی با عملکرد سازمانی داشته باشند (Fu-Jin, et al., 2011: 3927) بنابراین، فرضیه سوم چنین بیان می‌شود:

فرض سوم پژوهش: فرهنگ سازمانی در عملکرد اجتماعی سازمان تأثیر معناداری دارد.

تحقیقات متعددی اشاره داشته‌اند که انواع سبک رهبری مدیران در فرهنگ سازمانی در سازمان تأثیرگذارند که این تأثیرات می‌توانند سبب بهبود عملکرد سازمان شوند (آقاجانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۷۱). مؤثرترین رهبران سبب پرورش، حمایت و دوام فرهنگ سازمانی می‌شوند که به این صورت بازده و عملکرد کارکنان بهبود می‌یابد (Hennessey, 1998: 525). به لحاظ آماری مشخص شده است که فرهنگ ملی می‌تواند در اثر رهبری روی پیامدها، عملکرد زیردستان، انتظارات، تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان، نقش میانجی‌گری قابل توجهی داشته باشد که علت آن، تفاوت‌های فرهنگ از یک کشور به کشور دیگر است (Limsila, et. al, 2007: 169). در نتیجه فرضیه چهارم این‌گونه بیان می‌شود:

فرض چهارم پژوهش: رهبری اصیل در عملکرد اجتماعی سازمان با توجه به نقش میانجی

فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری دارد.

روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و برحسب روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی است. همچنین، برای بررسی ادبیات و مبانی نظری پژوهش از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش اداره کل بنادر و دریانوردی استان گیلان است که مجموعاً ۲۲۵ نفر را شامل می‌شود. فرمول نمونه‌گیری کوکران برای تعیین حجم نمونه در جامعه به صورت زیر است:

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

n = حجم نمونه.

Z = مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۱/۹۶ است.

P = مقدار نسبت صفت موجود در جامعه است. اگر در اختیار نباشد می‌توان آن را ۰/۵ در نظر

گرفت. در این حالت مقدار واریانس به حداکثر مقدار خود می‌رسد.

q = درصد افرادی که فاقد آن صفت در جامعه‌اند (q = 1 - p).

d = مقدار اشتباه مجاز = (۰/۰۵).

$$n = \frac{\frac{(1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}{(0.05)^2}}{1 + \frac{1}{225} + \left(\frac{(1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}{(0.05)^2} - 1 \right)} = 142$$

از آنجا که حداقل حجم نمونه آماری از طریق فرمول کوکران، ۱۴۲ محاسبه شده است، بر این اساس ۱۷۰ پرسش‌نامه در اداره کل بنادر و دریانوردی استان گیلان توزیع و ۱۵۷ پرسش‌نامه برگشت داده شد. با توجه به اینکه ۹ مورد از پرسش‌نامه‌ها فاقد اطلاعات کامل بود، حذف شد و ۱۴۸ پرسش‌نامه که تکمیل شده بود مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بر این اساس و با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۴۸ نفر به‌منزله نمونه نهایی پژوهش، مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. ابزار استفاده‌شده در این پژوهش، پرسش‌نامه است که حاوی ۴۵ سؤال؛ سؤالات مرتبط به رهبری اصیل با ۱۵ سؤال (Walumbwa, et al, 2008)، فرهنگ سازمانی با ۱۵ سؤال (Denison, 2000)،

عملکرد اجتماعی سازمان با ۱۵ سؤال (Ducassy & Montandrou, 2015) است. برای سنجش روایی پرسش‌نامه‌ها، پرسش‌نامه به جمعی از استادان، کارشناسان مجرب و تنی چند از اعضای جامعه آماری داده شد تا رسایی، قابلیت درک و فهم، تعداد، تکراری نبودن، توالی منطقی و جهت‌دار نبودن سؤالات را کنترل و ارزیابی کنند. ضمن اینکه از آن‌ها درخواست شد نظرهای اصلاحی مورد نظر خود را کتباً و شفاهاً ارائه کنند. در پایان، با بررسی مجدد، حذف و بازنویسی برخی از عبارات، پرسش‌نامه نهایی تدوین و تنظیم شد. شایان یادآوری است که روایی سازه از طریق شاخص فورنل و لاکر^۱ بررسی شد. پایایی پرسش‌نامه‌ها، با استفاده از روش آلفای کرونباخ تعیین شد. بدین منظور ۳۰ پرسش‌نامه در میان جامعه آماری توزیع شد که ضریب پایایی پرسش‌نامه برای متغیر فرهنگ سازمانی ۰/۷۸۶، رهبری اصیل ۰/۸۳۶ و عملکرد اجتماعی سازمان ۰/۸۰۴ برآورد شد. می‌توان گفت که پرسش‌نامه از پایایی قابل قبولی برخوردار است. برای بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش از آمار توصیفی (فراوانی، میانگین و انحراف معیار)، آمار استنباطی (تحلیل عاملی تأییدی و الگوی معادلات ساختاری) و نرم‌افزار آماری لیزرل استفاده شد.

یافته‌های تحقیق

در ادامه و پیش از آزمون فرضیات و مدل مفهومی تحقیق نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی توزیع متغیرهای تحقیق ارائه شده است. به منظور استفاده از تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری می‌بایست توزیع متغیر وابسته تحقیق از توزیع نرمال پیروی کند. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف بدین شرح است که: فرهنگ سازمانی (متغیر میانجی‌گر) دارای ضریب کولموگروف-اسمیرنوف ۰/۹۸۸ و مقدار معنی‌داری ۰/۲۱۱ است. همچنین، رهبری اصیل (متغیر اصلی پژوهش) دارای ضریب کولموگروف-اسمیرنوف ۱/۱۷۳ و مقدار معنی‌داری ۰/۰۹۵ است و در پایان عملکرد اجتماعی سازمان (متغیر وابسته) دارای ضریب کولموگروف-اسمیرنوف ۰/۸۷۰ و مقدار معنی‌داری ۰/۴۶۳ است. همان‌گونه که نشان داده شده است، کلیه متغیرهای اصلی تحقیق دارای توزیع نرمال‌اند، زیرا سطح معناداری آزمون برای تک‌تک متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ است.

1. Fornell & Larcker.

آزمون فرضیه‌های تحقیق

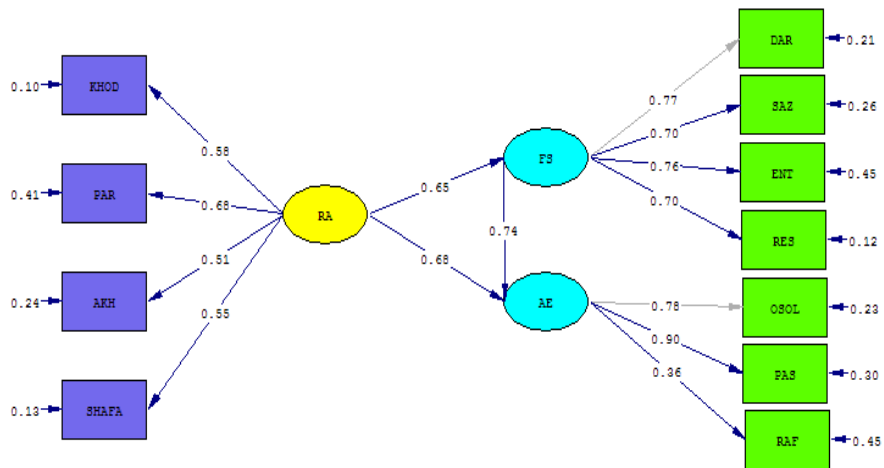
در این بخش با استفاده از تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری و روش بیشینه درست‌نمایی، مدل مفهومی تحقیق بررسی شد و تحت آزمون قرار گرفت و براساس میزان ارزش آماره تی، فرضیات تحقیق بررسی می‌شوند. چنانچه آماره تی خارج از بازه $1/96$ و $-1/96$ قرار داشته باشد، فرضیه موردنظر تأیید و در غیر این صورت رد می‌شود. نتایج آزمون فرضیات در جدول ۵ و شکل ۲ نشان داده شده است. همچنین، نتایج حاصل از خروجی‌های لیزرل نشان می‌دهند که نسبت مجذور کای به درجه آزادی کمتر از سه است و سایر شاخص‌های برازندگی نیز برازش مدل را تأیید می‌کنند.

جدول ۳. نتایج آزمون فرضیه‌ها

نتیجه	T	ضریب تأثیر	فرضیه‌ها
تأیید	۸/۵۱	۰/۶۸	رهبری اصیل در عملکرد اجتماعی تأثیر معناداری دارد.
تأیید	۸/۰۷	۰/۶۵	رهبری اصیل در فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری دارد.
تأیید	۹/۶۰	۰/۷۴	فرهنگ سازمانی در عملکرد اجتماعی تأثیر معناداری دارد.
تأیید	۸/۰۷ و ۹/۶۰	$=0/48 (0/65 \times 0/74)$	رهبری اصیل در عملکرد اجتماعی با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری دارد.

در فرض اول ادعا شده بود که رهبری اصیل در عملکرد اجتماعی تأثیر معناداری دارد که تجزیه و تحلیل آماری بین این دو نشان می‌دهد که این فرضیه پذیرفته می‌شود، زیرا (t -value=8/51). در فرض دوم ادعا شده بود که رهبری اصیل در فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری دارد که تجزیه و تحلیل آماری نشان می‌دهد که این فرضیه نیز درست است، زیرا (t -value=8/07). در فرض سوم فرعی نیز ادعا شده بود که فرهنگ سازمانی در عملکرد اجتماعی تأثیر معناداری دارد که این فرضیه نیز تأیید می‌شود، زیرا (t -value=9/60). در فرض چهارم ادعا شده بود که رهبری اصیل در عملکرد اجتماعی با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری دارد که تجزیه و تحلیل آماری بین این دو نشان می‌دهد که این فرضیه مورد قبول قرار

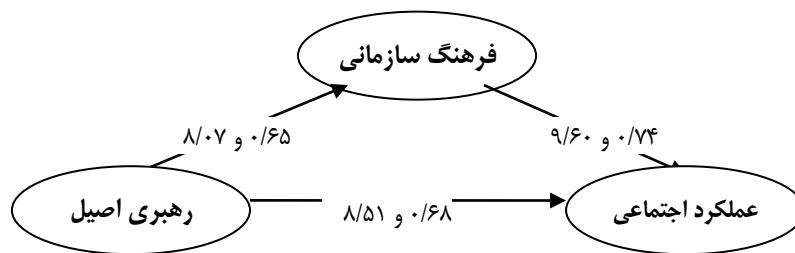
می‌گیرد، زیرا (t-value = 8/07, 9/60). در همین خصوص مدل نهایی تحقیق به صورت شکل صفحه بعد (شکل ۳) است:



Chi-Square=146.93, df=87, P-value=0.00006, RMSEA=0.073

شکل ۳. اندازه مدل کلی و نتایج فرضیه‌ها در حالت استانداردگیری

همچنین، نتایج خروجی‌های لیزرل میزان $RMSEA = 0.073$ را برای مدل نشان می‌دهد که کوچک‌تر از مقدار 0.08 است. علاوه بر این، نسبت «مجذور کای» به درجه آزادی ($1/38$) و کمتر از سه است. به انضمام اینکه همه شاخص‌های $(CFI(0/94), GFI(0/91), NFI(0/94), NNFI(0/93)$ و $IFI(0/95)$ بزرگ‌تر از 0.90 هستند. در نتیجه موارد ذکر شده بیانگر این نکته‌اند که مدل از برازش خوبی برخوردار است.



شکل ۴. مدل آزمون‌شده پژوهش

بررسی تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی در نتایج تحقیق

تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی (جنسیت، سن، سابقه خدمت و میزان تحصیلات) در شاخص‌های فرهنگ سازمانی، رهبری اصیل و عملکرد اجتماعی سازمان در جدول زیر (جدول ۴) خلاصه شده است:

جدول ۴. اولویت شاخص‌های پایبندی مدیران به اخلاق

متغیرها	جنسیت	سن	سابقه خدمت	میزان تحصیلات
درگیر شدن در کار	*	-	-	*
سازگاری	-	*	*	-
انطباق‌پذیری	-	*	-	-
رسالت	-	-	*	*
خودآگاهی	-	-	*	*
پردازش متوازن اطلاعات	-	-	-	-
اخلاق‌مداری	*	*	-	-
شفافیت رابطه‌ای	-	-	-	-
اصول مسئولیت اجتماعی سازمان	*	*	-	-
فرایندهای پاسخگویی اجتماعی	-	-	*	*
سازمان	-	-	-	-
نتایج رفتار سازمان	-	-	-	-

براساس جدول ۴، در برخی موارد تفاوت‌هایی ناشی از تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی در نتایج تحقیق وجود دارد، از جمله:

الف) میزان تحصیلات و سابقه خدمت افراد ارتباط نزدیکی در زیرشاخص‌های رسالت، خودآگاهی و فرایندهای پاسخگویی اجتماعی سازمان دارند. افراد با میزان تحصیلات بالا و سابقه خدمت بیشتر، دیدگاه بهتری نسبت به چشم‌انداز، استراتژی، تعامل رهبر و ارزیابی سازمان نسبت به محیط داخلی و خارجی داشتند.

ب) سابقه خدمت کارکنان نقش مهمی در سازگاری و انطباق‌پذیری کارکنان با سازمان دارد.

نتیجه گیری

مطابق آنچه در این پژوهش بدان پرداخته شد، می توان نتایج حاصل شده و پیشنهادهای مربوطه را به شرح زیر بیان کرد:

فرض اول: «رهبری اصیل در عملکرد اجتماعی تأثیر معناداری دارد».

بررسی آزمون فرضیه اول نشان دهنده این است که تأثیرگذاری رهبری اصیل در عملکرد اجتماعی سازمان با ضریب معناداری (۸/۵۱)، در سطح اطمینان ۹۹/۹ درصد معنادار است. همچنین، ضریب مسیر (۰/۶۸) نشان دهنده این امر است که رهبری اصیل به میزان ۶۸ درصد در عملکرد اجتماعی اداره کل بنادر و دریانوردی تأثیر می گذارد. نتایج به دست آمده نشان می دهند اعمال مفاهیم و اصول رهبری اصیل در اداره کل بنادر و دریانوردی استان گیلان سبب می شود تا این سازمان عملکرد اجتماعی مناسبی از خود نشان دهد و عملکرد اجتماعی آن به بهبودی میل کند. بنابراین پیشنهاد می شود: به کارکنان به منزله نیروهای باارزش برای تحقق عملکرد اجتماعی مناسب نگریسته شود. در واقع قبول این نکته که کارکنان با توانایی ها و ارتباط خود قادرند تأثیر مثبتی در اجتماع و محیط پیرامونی بگذارند می تواند زمینه ساز بهبود عملکرد اجتماعی سازمان (اداره کل بنادر و دریانوردی استان گیلان) باشد.

فرض دوم: «رهبری اصیل در فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری دارد».

بررسی آزمون فرضیه دوم نشان دهنده این است که تأثیرگذاری رهبری اصیل در فرهنگ سازمانی با ضریب معناداری (۸/۰۷)، در سطح اطمینان ۹۹/۹ درصد معنادار است. همچنین، ضریب مسیر (۰/۶۵) نشان دهنده این امر است که رهبری اصیل به میزان ۶۵ درصد در عملکرد اجتماعی اداره کل بنادر و دریانوردی تأثیر می گذارد. نتایج به دست آمده نشان می دهند اعمال مفاهیم و اصول رهبری اصیل در اداره کل بنادر و دریانوردی استان گیلان سبب می شود تا این سازمان عملکرد مناسبی از خود نشان دهد و فرهنگ سازمانی آن به بهبودی میل کند. بنابراین پیشنهاد می شود: رهبر سازمان فرهنگ موجود در سازمان خود را تجزیه و تحلیل و سازمان مطلوب و مورد نظر خود را تعریف و فرهنگ و ارزش های مناسبی - که اهداف آن ها را حمایت

می‌کند- مشخص و ایجاد کند. همچنین، در مواقع لزوم برای طرد یا اصلاح بعضی از فرهنگ‌های رایج سازمانی راه‌حل‌های مناسبی انتخاب کند.

فرضیه سوم: «فرهنگ سازمانی در عملکرد اجتماعی تأثیر معناداری دارد».

بررسی آزمون فرضیه سوم نشان‌دهنده این است که تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی در عملکرد اجتماعی با ضریب معناداری (۹/۶۰)، در سطح اطمینان ۹۹/۹ درصد معنادار است. همچنین، ضریب مسیر (۰/۷۴) نشان‌دهنده این امر است که فرهنگ سازمانی به میزان ۷۴ درصد در عملکرد اجتماعی سازمان تأثیر می‌گذارد. نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهند اعمال مفاهیم و اصول فرهنگ سازمانی در اداره کل بنادر و دریانوردی استان گیلان سبب می‌شود تا این سازمان عملکرد اجتماعی مناسبی از خود نشان دهد و عملکرد اجتماعی آن به بهبودی میل کند. بنابراین می‌توان گفت: مکانیزم اساسی افزایش عملکرد اجتماعی در ارزش‌های مشترک و تعهد به ارزش‌های فرهنگی نهفته است، به طوری که می‌توان با استفاده از نظام تعهد بالا به عملکرد خوب دست یافت. در جهت ایجاد چنین سیستمی، ارزش‌های فرهنگی مهم‌ترین عامل‌اند و در این میان مدیران حساس‌ترین نقش را ایفا می‌کنند، زیرا بهبود عملکرد اجتماعی سازمان در حیطه مسئولیت مدیران است و از سطح مدیریت شروع می‌شود.

فرض چهارم: «رهبری اصیل در عملکرد اجتماعی با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری دارد».

پژوهش آزمون فرضیه چهارم نشان‌دهنده این است که تأثیرگذاری رهبری اصیل در فرهنگ سازمانی با ضریب معناداری (۸/۰۷)، در سطح اطمینان ۹۹/۹ درصد معنادار است. همچنین، ضریب مسیر (۰/۶۵) نشان‌دهنده این امر است که رهبری اصیل به میزان ۶۵ درصد در فرهنگ سازمانی اداره کل بنادر و دریانوردی تأثیر دارد. همچنین، پژوهش آزمون فرضیه چهارم نشان‌دهنده این است که تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی در عملکرد اجتماعی با ضریب معناداری (۹/۶۰)، در سطح اطمینان ۹۹/۹ درصد معنادار است. همچنین، ضریب مسیر (۰/۷۴) نشان‌دهنده این امر است که فرهنگ سازمانی به میزان ۷۴ درصد در عملکرد اجتماعی سازمان تأثیر دارد و در پایان، پژوهش آزمون فرضیه چهارم نشان‌دهنده این است که تأثیرگذاری رهبری اصیل در عملکرد اجتماعی سازمان با ضریب معناداری

(۸/۵۱)، در سطح اطمینان ۹۹/۹ درصد معنادار است. همچنین، ضریب مسیر (۰/۶۸) نشان‌دهنده این امر است که رهبری اصیل به میزان ۶۸ درصد در عملکرد اجتماعی اداره کل بنادر و دریانوردی تأثیر دارد. از آنجاکه رابطه بین رهبری اصیل و فرهنگ سازمانی، همچنین رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد اجتماعی معنادار است، فرهنگ سازمانی نقش میانجی دارد. در نتیجه مسئولان بنادر و دریانوردی می‌توانند با تقویت فرهنگ سازمانی میزان تأثیر رهبری اصیل در عملکرد اجتماعی سازمان را تقویت کنند. بنابراین پیشنهاد می‌شود: رهبری سازمان مورد مطالعه (اداره کل بنادر و دریانوردی استان گیلان) با تعامل سازنده با پیروان و همکاران و استقبال از بازخوردها به‌ویژه بازخورد منفی (برای شناسایی ضعف‌ها از دیدگاه دیگران)، وسعت‌بخشیدن به دامنه شناخت خود از مسائل و داشتن ارزیابی مناسب از جایگاه خود در خصوص مسائل مهم، آگاهی از مسائل پیرامون و دنیا، اعمال تصمیم‌گیری‌های منطقی با در نظر داشتن تأثیرات ناشی از آن در دیگران و مشارکت دادن تمامی سطوح سازمانی در تصمیم‌گیری و استفاده از نظرهای مفید و کاربردی آنان در جهت ارتقای فرهنگ سازمانی موجب بهبودی سطح عملکرد اجتماعی سازمان شود.

محدودیت‌ها و پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

۱. این پژوهش در اداره کل بنادر و دریانوردی و از نظر مکانی در انزلی و استان گیلان انجام شده است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود تا در سایر ادارات، شهرها و استان‌ها انجام و دستاوردهای آن با این پایان‌نامه قیاس شود.
۲. این پژوهش در دوره زمانی جاری انجام شده است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود محققان آتی از دستاوردهای آن به‌اکراه استفاده کنند و این تحقیق را در سایر بازه‌های زمانی مجدداً انجام دهند.
۳. این پژوهش با متغیرهای مستقل رهبری اصیل انجام شده است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود تا تأثیر متغیرهای میانجی مؤثر در متغیرهای مستقل و وابسته و میانجی مانند اعتماد، سرمایه روان‌شناختی و ... بررسی شود.
۴. در این پژوهش از پرسش‌نامه استفاده شده است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که محققان آتی از پرسش‌نامه و مصاحبه به صورت ترکیبی استفاده کنند.

منابع و مأخذ

۱. آقاجانی، طهمورث؛ عزیزی، غلامرضا؛ شوقی، بهزاد؛ رضازاده، آرش؛ دهقان نجم‌آبادی، عامر (۱۳۹۱). بررسی تأثیر سبک رهبری بر فرهنگ سازمانی: شرکت آلومینیوم پارس شهر صنعتی کاوه، نشریه مدیریت فرهنگی، دوره ۶، شماره ۱۶، ۶۵-۸۰.
۲. براتی‌مارانی، احمد؛ قادری، اعظم؛ گوهری، محمودرضا و صادقی، احمد (۱۳۸۹). بررسی فرهنگ سازمانی بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد براساس مدل دنیسون، مدیریت سلامت، دوره ۱۳، شماره ۴۰، ۱۳۲-۱۵۴.
۳. پاکدل، سعید؛ ابراهیمی، محسن و ارسطو، ایمان (۱۳۹۳). شناخت فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون (مطالعه موردی: مجتمع کارخانه‌جات آرد شیراز و دادلی (تینا))، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره چهارم، ۷۶۱-۷۶۱.
۴. جواهری‌کامل، مهدی و کوثرنشان، محمدرضا (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین رهبری، فرهنگ سازمانی، فعالیت سازمان یادگیرنده و رضایت شغلی کارکنان، دومهنامه توسعه انسانی پلیس، دوره ۶، شماره ۲۵، ۱۹-۳۲.
۵. حسینی‌سرخوش، سیدمهدی (۱۳۸۹). چارچوب مفهومی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی، دومهنامه توسعه انسانی پلیس، دوره ۷، شماره ۳۰، ۵۹-۷۲.
۶. رحیم‌نیا، فریبرز و حسن‌زاده، ژاله (۱۳۹۱). تأثیر فرسودگی شغلی بر ابعاد فرهنگ سازمانی دنیسون، مدیریت فرد، دوره ۱۱، شماره ۳۳، ۱۲۹-۱۴۳.
۷. رحیم‌نیا، فریبرز و علیزاده، مسعود (۱۳۸۷). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد، مطالعات تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی، دوره ۱۰، شماره ۱، ۱۴۷-۱۷۰.
۸. رهنورد، فرح‌الله (۱۳۸۷). عوامل مؤثر بر ارتقای عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران، پژوهش‌نامه علوم انسانی و اجتماعی مدیریت، دوره ۸، شماره ۴، ۷۶-۱۰۰.
۹. فیض، داود؛ اکبرزاده صفوئی، مرتضی و زنگیان، سمیه (۱۳۹۴). طراحی مدل تعاملی فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی با میانجی‌گری مدیریت

- دانش، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۱، ۶۶-۴۸.
۱۰. لطفی جلال آبادی، مصطفی؛ موغلی، علیرضا؛ فیضی، طاهره و امیرخانی، امیرحسین (۱۳۹۴). بررسی تأثیر رهبری اصیل بر هویت‌یابی سازمانی (مطالعه موردی کارکنان یکی از واحدهای صنعتی دفاعی کشور)، فصل‌نامه مدیریت نظامی، دوره ۱۵، شماره ۵۸، ۴۲-۲۴.
۱۱. مخبر دزفولی، حامد و عباسی، غلامرضا (۱۳۸۹). بررسی فرهنگ سازمانی شورای فرهنگی-اجتماعی زنان، راهبرد فرهنگ، دوره ۱۲، ۲۰۱-۲۱۶.
۱۲. مشبکی، اصغر و روحانی، محمدحسین (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی، تهران: اقبال.
۱۳. نمایان، فرشید و فیض‌اللهی، صادق (۱۳۹۴). تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی نوآوری (مطالعه موردی شهرک صنعتی ایلام)، نشریه فرهنگ ایلام، دوره ۱۶، شماره ۴۶، ۱۶۱-۱۷۴.

14. Abdul Aziz, R; Abdullah, M, H; Tajudin, A & Mahmood, R (2013). The Effect of Leadership Styles on the Business Performance of SMEs in Malaysia, *International Journal of Economics Business and Management Studies*, 2(2), 45-52.
15. Ahmad, M, S .(2012). Impact of organizational culture on performance management practices in Pakistan, *Business Intelligence Journal*, 5(1), 50-55.
16. Alnasseri, N.; Osborne, A. & Steel, G. (2013). Organizational Culture, Leadership Styles and Effectiveness, *Association of Researchers in Construction Management*, 393-403.
17. Anne, A. & Maaja, V. (2007). Relationships between organizational culture and performance in Estonian schools with regard to their size and location, *Baltic Journal of Economics*, 7(1), 3-17.
18. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
19. Azanzaa, G; Morianob, J. A & Molero, F .(2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29 (2), 45-50.
20. Bashayreh, A, M .(2014). Organizational Culture and Effect on Organizational Performance: Study on Jordanian Insurance Sector,

- International Journal of Knowledge and Systems Science*, 5(2), 35-48.
21. Begley, P. T. (2006). Self-knowledge, capacity, and sensitivity: Prerequisites to authentic leadership by school principals, *Journal of Educational Administration*, 44(3), 570-589.
 22. Belias, D & Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture, *European Scientific Journal*, 10(7), 551-470.
 23. Berson, Y.; Oreg, S. & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes, *Journal of Organizational Behaviour*, 29: 615-633.
 24. Bessire, D & Onnée, S. (2010). Assessing corporate social performance: Strategies of legitimation and conflicting ideologies, *journal of Critical Perspectives on Accounting*, 21(4), 445-467.
 25. Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance, *Acad. Manage. Rev.*, 4, 497-506.
 26. Chen, L.; Feldmann, A. & Tang, O. (2015). The relationship between disclosures of corporate social performance and financial performance: Evidences from GRI reports in manufacturing industry, *International Journal of Production Economics*, Vol. 170, Part B, 445-456.
 27. Clarkson. (1995). M.B.E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporation social performance, *Acad. Manage. Rev.*, 20, 92-117.
 28. Crane, A. & Matten, D. (2010). Business ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization 3rd Edition, Oxford: Oxford University Press.
 29. Daft, R. L. (2005). *The leadership experience*, Mason, OH: Thompson.
 - Denison, D. (2000). Organizational Culture: Can it be a key lever for Driving Organizational chang?, *International Institute for Management Development*, Denison@imd.chapter2.
 30. Ducassy, I & Montandrou, S. (2015). Corporate social performance, ownership structure, and corporate governance in France, *Journal of International Business and Finance*, 34(3), 383-396.
 31. Fauzi, H.; Svensson, G & Abdul Rahman, A. (2010). Triple Bottom Line "as" Sustainable Corporate Performance: A Proposition for the Future, *Journal of Sustainability*, 11(2) 1345-1360.
 32. Fischer, T. M. & Sawczyn, A. A. (2013). The relationship between

- corporate social performance and corporate financial performance and the role of innovation: evidence from German listed firms, *Journal of Manag Control*, 24(1), 27–52.
33. Fu-Jin .W; Shieh .C & Tang . M. (2011). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resources management strategy, *African journal of business management*, 4(18), 3924-3936.
34. Gardner, W.L. & Carlson, J.D (2015). Authentic Leadership, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 27(2), 245-250.
35. Gardner, W.L.; Cogliser, C.C.; Davis, K.M. & Dickens, M (2011). Authentic leadership: a review of the literature and research agenda, *The Leadership Quarterly* 22 (6), 1120–1145.
36. Gardner, W, L.; John, R. & Schermerhorn JR. (2005). Unleashing Individual Potential: Performance Gains through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership, *Organizational Dynamics*, 33(3), 270–281.
37. George, W. & Sims, P. (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
38. Gholamzadeha, D.; Tahvildar Khazaneha, A & Salimi Nabib, M (2014). The impact of leadership styles on organizational culture in Mapsa company, *Management Science Letters* 4 (2), 2161–2170.
39. Giritli, H.; Yazıcı, E, Ö.; Oraz, G, T & Acar, E .(2013). The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish construction sector, *International Journal of Project Management* 31 (2), 228–238.
40. Gond, J, P & Crane, A .(2012). Corporate Social Performance Disoriented: Saving the Lost Paradigm?, *Journal of Business & Society*, 49(4), 677–703.
41. Gregory, A.; Whittaker, J. & Yan, X. (2016). Corporate Social Performance, Competitive Advantage, Earnings Persistence and Firm Value, *Journal of Business Finance & Accounting*, 43(1), 3–30.
42. Harter, S, (2002). *Authenticity*, In: Snyder, C.S., Lopez, S.J. (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*. Oxford University Press, Oxford, pp. 382–394.
43. Henri, J, F. (2006). Organizational culture and performance

- measurement systems, *Journal of Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77-103.
44. Hennessey, J.T (1998). Reinventing Government: Does Leadership Make the Difference?, *Public Administration Review*, 58(6): 522–532.
 45. Igalens J & Gond J-P. (2005). Measuring corporate social performance in France: a critical and empirical analysis of ARESE data, *Journal of Business Ethics*, 56(2), 131–48.
 46. Isaksson, L. E. & Woodside, A. G. (2016). Modeling firm heterogeneity in corporate social performance and financial performance, *Journal of Business Research*, 69(9), 3285–3314.
 47. Ilies, R; Morgeson, F. P & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being understanding leader-follower outcomes, *The leadership quarterly*, 16(4), 373-394.
 48. Jeremy .M; Melinde .C & Ciller V. (2012). Perceived leadership style and employee participation in a manufacturing company in the democratic republic of Congo, *African journal of business management*, 6(15), 5389-5398.
 49. Kandula, S. R. (2006). *Performance Management*, New Delhi: Prentice Hall of India private limited.
 50. Kernis, M. H (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem, *Psychological Inquiry*, 14(3), 1–26.
 51. Kerr, J. & Slocum, J. W. (2005). Managing corporate culture through reward systems, *Academy of Management Executive*, 19, 130–138.
 52. Koech, M & Namusonge, G, S. (2012). The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya, *International Journal of Business and Commerce*, 2(1)1-12.
 53. Ladkin, D. & Taylor, S (2010). Enacting the “true self”: Towards a theory of embodied authentic leadership, *The leadership Quarterly*, 21(2), 64-74.
 54. Luo, X. & C. B. Bhattacharya (2009). The Debate over Doing Good: Corporate Social Performance, Strategic Marketing Levers, and Firm-Idiosyncratic Risk, *Journal of Marketing*, 73(6), 198–213.
 55. Li, Y. C. (2004). Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-Sized Firms of Taiwan, *Journal of American Academy of Business*, 5(2), 432-458.

56. Limsila, K. & Ogunlana, S. O. (2007). Performance and Leadership Outcome Correlates of Leadership Styles and Subordinate Commitment, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(2), 164-184.
57. Mahoney, L.S. & Roberts, R.W. (2007). Corporate social performance, financial performance and institutional ownership in Canadian Firms, *Account. Forum*, 31, 233-253.
58. Manner, M. H. (2010). The Impact of CEO Characteristics on Corporate Social Performance, *Journal of Business Ethics*, 93: 53-72.
59. Nawazkhan, S. (2010). Impact of Authentic Leaders on Organization Performance, *International Journal of Business and Management*, 12(5), 167-172.
60. Neubaum, D. O. & Zahra, S. A. (2006). Institutional ownership and corporate social performance: The moderating effects of investment horizon, activism, and coordination, *Journal of Management*, 32 (1): 108-131.
61. Ozorovskaja, R.; Voordijk, J.T. & Wilderom, C.P.M. (2007). Leadership and cultures of Lithuanian and Dutch construction firms, *Journal of Construction Engineering and Management* 133 (11), 900-911.
62. Quevedo-Puente, E.; Fuente-Sabaté, J, M & Delgado-García, J, B. (2007). Corporate Social Performance and Corporate Reputation: Two Interwoven Perspectives, *Corporate Reputation Review*, 10, 60-72.
63. Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2009). Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions, *The Leadership quarterly*, 15(3), 329-359.
64. Rego, A.; Sousa, F; Marque, C. & Cunha, M, P. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship, *Journal of Business Research*, 67, 200-210.
65. Rodriguez Ponce E. (2007). Leadership styles, strategic decision making and performance: an empirical study in small and medium-size firms, *Interciencia Journal*, 32(8), 522-8.
66. Rowold, J. (2009). Relationship between leadership style and followers emotional experience and effectiveness in the voluntary Sector, *nonprofit and voluntary Sector Quarterly*, 38(2), 270-89.
67. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, fourth ed. John Wiley and Sons, San Francisco.

68. Shahzad, A. M.; Mousa, F. T. & Sharfman, M. P. (2016). The implications of slack heterogeneity for the slack-resources and corporate social performance relationship, *Journal of Business Research*, 69(1), 2781-2790. doi:10.1016/j.jbusres.2016.05.010.
69. Shahzad, F.; Luqman, R, A.; Rashid Khan, A. & Shabbir, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview, *Journal of contemporary research in business*, 9(3), 975-985.
70. Sila, I. & Ebrahimpour, M. (2005). Critical linkages among TQM factors and business results, *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1123-1154.
71. Skakon, J.; Nielsen, K.; Borg, V & Guzman, J. (2010). Are leaders' well being, Behaviors and style associated with the affective wellbeing of their employees?, *A systematic review of three decades of research. Work & Stress*, 24, 47-139.
72. Tsai, Y, H.; Lin, C, P.; Ma, H, C & Wang, R, T .(2015). Modeling corporate social performance and job pursuit intention: Forecasting the job change of professionals in technology industry, *Technological Forecasting & Social Change* 99 (5), 14–21.
73. Vanderweele .C.N.; Meeusen M.J.G.; Graaff, R.P.M.; Pierick E. ten. & Beekman V. (2004). A framework for analysing corporate social performance Beyond the Wood model, *The Agricultural Economics Research Institute (LEI)*.
74. Wahlow, w.; Abdul-Rahman, H. & Zakaria, N. (2015). The impact of organizational culture on international bidding decisions: Malaysia context, *International Journal of Project Management*, 33(4), 917–931.
75. Walumbwa, F.O.; Avolio, B.J.; Gardner, W.L.; Wernsing, T.S. & Peterson, S.J (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure, *Journal of Management*, 34 (1), 89–126.
76. Walker, A. (2011). *Organizational Behaviour in Construction*, Wiley_Blackwell, London.
77. Wartick, SL & Cochran PL (1985). The evolution of the corporate social performance model, *Academy of Management Review*, 10(4), 758–69.
78. Wood, D.J (2010). Measuring corporate social performance: A review, *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 50-84.
79. Wood, D.J. (1991). Corporate social performance revisited, *Acad.*

Manage. Rev, 16, 691–718.

80. Yilmaz, C & Ergan, Ergan, E, (2008). Organizational Culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traist and the balanced culture hypothesis in an emerging economy, *Journal of world business*, 52 (5), 70- 80.