



The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Legitimacy

(Managerial Modelling of the Importance-Performance Matrix)

Mostafa Heidari Haratemeh^{*} 

Associate Professor of the Department of Economics, Nar.C., Islamic Azad University, Naragh, Iran.

Mo.heidarih@iau.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:

Research Full Paper

Article history:

Received: 2025-05-28

Revised: 2025-08-30

Accepted: 2025-09-03

Keywords:

Legitimacy;
Corporate Social
Responsibility;
Human Resources
Management;
Importance-Performance
Matrix.

EXTENDED ABSTRACT

Background and Objectives: Organizations need to manage relationships with their stakeholders to create multiple benefits for both. In line with the stakeholder theory, stakeholder groups are influenced by the behavior and actions of organizations ;In fact, the survival of the organization is affected by the organization's ability to meet the needs of the stakeholders and understand their perceptions. Thus, if enterprises want to be successful in the medium-to-long term, they must identify the full range of these needs and be able to build lasting relationships with their stakeholder base. Currently, stakeholders' requirements regarding the social impact of the organizations with which they are associated have been strengthening. These groups expect companies to respond to societal needs that extend beyond economic considerations and will avoid engaging with institutions that are not able to meet their social behavior expectations. Organizations need stakeholder support to survive and succeed in the market. Thus, the introduction of corporate social responsibility policies has become a critical element in responding to social demands. Most of the existing research on corporate social responsibility (CSR) has sought to analyze how these policies affect external stakeholders'—such as customers, governments, markets in general, etc.—perceptions. However, the internal management and impact of these actions remain relatively unexplored Organizations can apply diverse CSR initiatives and, considering the critical role that employees play in organizational performance and success, introduce socially responsible procedures within their management that will enhance corporate knowledge and culture. Applying social responsibility initiatives, such as encouraging fluid relationships between employees and managers or considering employees' interests, will build trust within the company. Policies based on social responsibility are the main component in responding to social need. Therefore, the purpose of the research is to investigate the impact of the implementation of human resource management policies centered on social responsibility on organizational legitimacy .In addition, the importance and

^{*} Corresponding author.

E-mail: Mo.heidarih@iau.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0001-9724-2644>

performance of the diverse CSR measures is analyzed through the importance-performance matrix.

Materials and Methods: This research method was applied in terms of purpose, and it was conducted in a descriptive-survey manner. The data was collected by field method and using a standard questionnaire. The statistical population of the research is 25 multinational companies in Isfahan, and the sample size is considered using the introduced formula for structural equation modeling at a 95% confidence level by 142 corporate social responsibility experts. PLS-SEM software was used for data analysis.

Results: The findings showed that there is a strong and positive relationship between organizational legitimacy and social responsibility measures. Therefore, stakeholders support organizations that are perceived to be ethical and consistent with their CSR principles. socially responsible HR management for achieving high legitimacy scores is related to diversity, opportunity, and no discrimination, followed by corporate volunteering and employee training. In contrast, the CSR elements with lower levels of relevance are the communication paths or relationship between managers and employees, as well as health, security, and social benefits policies.

Conclusion: The results offer relevant information for company managers to improve their resource optimization and internal stakeholder management through the correct and efficient introduction of CSR policies. Additionally, the correct implementation of socially responsible principles within HR management will help the organization be considered acceptable from stakeholders' point of view. Furthermore, it will have an impact on stakeholders' perceptions regarding the institution's ability to meet its needs and interests. Therefore, these organizations' efforts to encourage corporate volunteering, employee training, the implementation of communication channels between managers and employees, health, security and social benefits, diversity, opportunities and no discrimination policies are well-valued by stakeholders. The information provided by the IPMA is critical and has relevant managerial implications, since managers will have information regarding best practices for allocating resources to socially responsible HR management policies in their aim to achieve high legitimacy assessments. Based on results, company managers should reorganize their resource distribution to emphasize socially responsible HR management. These institutions should start by focusing more on increasing their internal stakeholders' training possibilities. Therefore, Corporate managers must continue to introduce CSR principles related to employee management to improve social acceptance and to increase their commitment while improving organizational performance and development.

Cite this article:

Heidari Haratemeh, M. (2025). The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational legitimacy (Managerial Modelling of the Importance-Performance Matrix). *Managerial Modelling in Sustainable Development*, 1(1), 143-163.

DOI: <https://doi.org/10.22075/mmsd.2025.37951.1001>

© 2025 authors retain the copyright and full publishing rights. Journal of Managerial Modelling in Sustainable Development Published by **Semnan University Press**.

This is an open access article under the CC-BY-4.0 license. (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).



تاثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر مشروعیت سازمانی (مدل سازی مدیریتی ماتریس اهمیت- عملکرد)

مصطفی حیدری هراتمه* 

دانشیار گروه اقتصاد، واحد نراق، دانشگاه آزاد اسلامی، نراق، ایران.

Mo.heidarih@iau.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله کامل علمی- پژوهشی	سابقه و هدف: سازمان ها باید روابط با ذینفعان خود را مدیریت کنند تا منافع زیادی برای هر دو ایجاد شود. در راستای نظریه ذینفعان، گروه های ذینفع، تحت تاثیر رفتار و اقدامات سازمان ها قرار می گیرند؛ در حقیقت، بقای سازمان متأثر از توانایی سازمان در تامین نیازهای ذینفعان و شناخت ادراک آنها است. سیاست های با محوریت مسئولیت اجتماعی، مولفه اصلی در پاسخ به نیازهای اجتماعی است. بنابراین هدف تحقیق، بررسی تاثیر پیاده سازی خط مشی های مدیریت منابع انسانی با محوریت مسئولیت اجتماعی بر مشروعیت سازمانی است.
واژه های کلیدی: مشروعیت؛ مسئولیت اجتماعی شرکت؛ مدیریت منابع انسانی؛ ماتریس اهمیت- عملکرد.	روش: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است و به صورت توصیفی-پیمایشی اجرا می شود. داده ها به روش میدانی و با استفاده از یک پرسشنامه استاندارد جمع آوری شده است. جامعه آماری تحقیق، ۲۵ شرکت چندملیتی در اصفهان بوده و حجم نمونه با استفاده از فرمول معرفی شده برای مدلسازی معادلات ساختاری در سطح اطمینان ۹۵ درصد توسط ۱۴۲ کارشناس مسئولیت اجتماعی شرکت در نظر گرفته شده است. برای تحلیل داده ها از نرم افزار PLS-SEM استفاده شد. همچنین، اهمیت و عملکرد سیاست های متنوع مسئولیت اجتماعی از طریق پیاده سازی ماتریس اهمیت-عملکرد (IPMA) تحلیل خواهد شد.
	یافته ها: نشان داد رابطه معنی دار و مثبتی بین مشروعیت سازمانی و اقدامات مسئولیت اجتماعی وجود دارد. لذا ذینفعان، سازمان هایی را حمایت می کنند که تصور کنند اخلاقی هستند و از اصول مسئولیت اجتماعی آنها تبعیت می کنند. مدیریت منابع انسانی با جهت گیری مسئولیت اجتماعی جهت دستیابی به امتیازات مشروعیت بالا، با تنوع، فرصت، عدم تبعیض، کار داوطلبانه و آموزش کارکنان ارتباط دارد. در مقابل، عناصر مسئولیت اجتماعی با سطوح پایین تر اهمیت، مسیرهای روابط، بین مدیران، کارکنان، سلامت، امنیت و سیاست های منافع اجتماعی خواهد بود.

نتیجه‌گیری: مدیران شرکت باید به معرفی اصول مسئولیت اجتماعی شرکت مرتبط با مدیریت منابع انسانی ادامه دهند تا پذیرش اجتماعی را بهبود و تعهد خود را افزایش دهند، حال آنکه عملکرد سازمانی نیز بهبود خواهد یافت.

استناد: حیدری هراتمه، مصطفی. (۱۴۰۴). تاثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر مشروعیت سازمانی (مدل‌سازی مدیریتی ماتریس اهمیت- عملکرد). *مدل‌سازی مدیریتی در توسعه پایدار*، دوره ۱ (۱)، ۱۶۳-۱۴۳.

DOI: <https://doi.org/10.22075/mmsd.2025.37951.1001>

ناشر: دانشگاه سمنان

۱. مقدمه

در بازارهای امروزی، سازمان‌ها باید روابط خود را با ذینفعان خود مدیریت کنند تا ارزش و منافع زیادی برای خود و ذینفعان ایجاد کنند (فردنریچ و همکاران، ۲۰۲۰). فریمن (۱۹۸۴) مفهوم نظریه ذینفعان را معرفی نمود که منافع سازمانی مختلف را شناسایی کرده و بر اهمیت سودآوری و همچنین بر اهمیت درک توجه به تاثیراتی که فعالیت‌های شرکت بر مخاطبان مختلف دارد، تاکید می‌کند. گروه‌های ذینفع تحت تاثیر رفتار و اقدامات سازمان‌ها قرار می‌گیرند؛ با این وجود، درک این موضوع که این اقدامات بر ثبات سازمان‌ها نیز تاثیر دارند، حائز اهمیت است (سیلوا و همکاران، ۲۰۱۹). در حقیقت، بقای سازمان به شدت به توانایی سازمان در تامین نیازهای ذینفعان و شناخت ادراک آنها بستگی دارد. بنابراین، اگر شرکت‌ها بخواهند در بلندمدت و میان‌مدت موفق باشند، باید طیف کامل این نیازها را درک کنند و بتوانند روابط پایداری با پایگاه ذینفعان خود برقرار کنند (دمیترو و همکاران، ۲۰۲۱). در حال حاضر، خواسته‌های ذینفعان درباره تاثیر اجتماعی سازمان‌هایی که با آنها رابطه دارند، افزایش یافته است. این گروه‌ها، از شرکت‌ها انتظار دارند تا به نیازهای اجتماعی پاسخ دهند که فراتر از نیازهای اقتصادی است و از همکاری با نهادهایی که نمی‌توانند انتظارات رفتار اجتماعی خود را برآورده کنند، اجتناب می‌کنند (فاتما و همکاران، ۲۰۱۹). سازمان‌ها برای بقا و موفقیت در بازار، به حمایت ذینفعان نیاز دارند. بنابراین، معرفی سیاست‌های با مسئولیت اجتماعی شرکت، به جزء اصلی و حیاتی در پاسخ به نیازهای اجتماعی تبدیل شده است. بیشتر تحقیقات موجود درباره مسئولیت اجتماعی شرکت (مسئولیت اجتماعی شرکت) به دنبال تحلیل این موضوع است که چگونه این سیاست‌ها بر ادراک ذینفعان خارجی تاثیر می‌گذارند- مانند مشتریان، دولت‌ها، به طور کلی، بازارها، و غیره (دل-کاستیلو-فیتو و همکاران، ۲۰۲۱؛ تاسایت و همکاران، ۲۰۲۱). با این وجود، مدیریت داخلی و تاثیر این اقدامات به طور کامل بررسی نشده است (بلانکو-گونزالس، دیز-مارتین، گاجون-رادریگز و پرادو-رومان، ۲۰۲۰). سازمان‌ها می‌توانند از اقدامات مسئولیت اجتماعی مختلف استفاده کنند و نقش حیاتی را در نظر بگیرند که کارکنان در عملکرد سازمانی و موفقیت ایفا می‌کنند، رویه‌های مسئولیت اجتماعی را در مدیریت خود معرفی کنند که دانش و فرهنگ شرکتی را ارتقا خواهد داد (برانا-مارتینز، لویز-فرناندز و رامرو-فرناندز، ۲۰۱۹؛ پدرینی و فری، ۲۰۱۱). استفاده از اقدامات مسئولیت اجتماعی مانند تشویق روابط انعطاف‌پذیر بین کارکنان و مدیران با در نظر گرفتن منافع کارکنان، منجر به ایجاد اعتماد در شرکت می‌شود (بلانکی-گونزالس و همکاران، ۲۰۲۰). پیاده‌سازی اقدامات مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها را به چند طریق منتفع می‌کند، اما این تأثیر شاید در نتایج مالی آنها چشمگیرتر باشد (وانگ و همکاران، ۲۰۱۶). سازمان‌های با مسئولیت اجتماعی، سرمایه اجتماعی و شهرت شرکتی خود را بهبود خواهند داد (دل-کاستیلو-فیتو و همکاران، ۲۰۲۱؛ دل-کاستیلو-فیتو و همکاران، ۲۰۱۹)، که دارایی ناملموس مهمی برای بقای بلندمدت در هر بخش محسوب می‌شوند. محققان رابطه بین شیوه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت و عملکرد بهتر مالی را اثبات کرده‌اند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۸) زیرا رابطه با ذینفعان داخلی بخاطر شیوه‌های مدیریت اخلاقی جدیداً به کار گرفته شده، تقویت خواهد شد (فرل و همکاران، ۲۰۱۹). علاوه بر این، اگر اقدامات سازمان‌ها از نظر اجتماعی مسئولانه و مسئولانه‌تر باشد، کارکنان به سازمانی که به آن تعلق دارند، متعهدتر خواهند شد (برانا-مارتینز و همکاران، ۲۰۱۹). محققان زیادی، رابطه مثبت و معنی‌دار بین پیاده‌سازی صحیح شیوه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت و مشروعیت شرکت را تایید کردند (دل-کاستیلو-فیتو و همکاران، ۲۰۱۹) که به صورت تناسب درک شده یک سازمان در یک سیستم اجتماعی از نظر قوانین، ارزش‌ها و باورها، تعریف می‌شود (دیپهوس

و همکاران، ۲۰۱۷). سیستم‌هایی که شرکت‌ها در آن فعالیت می‌کنند، این نهادها را می‌پذیرند، زیرا اقدامات آنها مطابق هنجارها و ارزش‌های جامعه است و برای هر ذینفع، ارزش‌آفرینی می‌کند (میاتو و همکاران، ۲۰۲۰). سازمان‌های با مشروعیت بالا، معمولاً موفق هستند و بقای طولانی‌مدت‌تری نسبت به سازمان‌های با سطح پایین مشروعیت دارند، آنهم بخاطر حمایت اجتماعی که از بخش خود دریافت می‌کنند (گلازر و همکاران، ۲۰۱۹؛ زامپارینی و لاراتی، ۲۰۱۷). شرکت‌های مشروع دسترسی بیشتری به منابع مهم دارند و نسبتاً بدون محدودیت توسعه خواهند یافت، زیرا مشروعیت مانع از بررسی مستمر می‌شود. بنابراین، پیاده‌سازی مناسب و حفظ این دارایی ناملموس گام مهمی به سوی بهبود عملکرد سازمانی محسوب می‌شود. سازمان‌ها می‌توانند به طور فعالانه سطح مشروعیت درک شده خود را مدیریت کنند و در نتیجه، انتظارات ذینفعان خود را شناسایی کنند تا بتوانند همچنان به حمایت اجتماعی دست یابند (دیز-مارتین و همکاران، ۲۰۲۱). با در نظر گرفتن پایداری معاصر و ملاحظات تاثیر اجتماعی، شرکت‌ها باید اصول رفتاری مسئولیت اجتماعی را دنبال کنند تا نهاد مشروعی تلقی شوند و حق و حقوق آنها قانونی دانسته شود. بنابراین، پیاده‌سازی اقدامات مسئولیت اجتماعی شرکت، مشروعیت سازمانی را بهبود خواهد داد (بانجری و وانیک، ۲۰۱۸؛ خان و همکاران، ۲۰۱۵). تحت این شرایط، هدف اصلی مطالعه، درک اهمیت شیوه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت در مدیریت منابع انسانی و ارزیابی تاثیر مثبت و معنی‌داری است که شیوه‌های مسئولیت اجتماعی بر مشروعیت سازمان‌ها از طریق ابعاد شناختی، اخلاقی و عملکردیانه دارد، اندازه‌گیری می‌شود. بنابراین، سوالات به این صورت منظور می‌شود: ۱) آیا شرکت‌هایی که مدیریت منابع انسانی با جهت‌گیری مسئولیت اجتماعی را به کار می‌گیرند، مشروعیت بیشتری دارند؟ ۲) چه نوع مشروعیتی (عملگراییانه، اخلاقی، شناختی) بیشتر تحت تاثیر شیوه‌های منابع انسانی پایدار قرار می‌گیرد؟ و ۳) کدام شیوه از شیوه‌های منابع انسانی تاثیر بیشتری بر مشروعیت دارد؟ هدف مطالعه، ارائه دستاوردهای مهم برای ادبیات نظری از حیث رفع کمبودهای موجود یا توسعه آن است، زیرا چشم‌انداز مدیریت درون سازمانی در زمینه مسئولیت اجتماعی شرکت به قدر کافی بررسی نشده است. در واقع، بیشتر تحقیقات موجود در حوزه مسئولیت اجتماعی شرکت بر اقداماتی متمرکز شده‌اند که برای منتفع کردن ذینفعان خارجی طراحی شدند، یا تأثیری که این سیاست‌ها بر ادراک گروه‌های خارجی دارد. بنابراین به طور خاص تمرکز مطالعه بر تاثیر خط‌مشی‌های منابع انسانی با محوریت مسئولیت اجتماعی شرکت بر مشروعیت سازمانی می‌باشد. شیوه‌ای که در آن تأثیر مدیریت منابع انسانی با جهت‌گیری مسئولیت اجتماعی بر سه نوع مشروعیت، اندازه‌گیری می‌شود، جدید و به نوعی نوآوری مطالعه است. بیشتر محققان به طور تجربی به تحلیل مشروعیت به عنوان یک مولفه تک بعدی پرداختند (شایو و همکاران، ۲۰۱۶)، در حالیکه در این مطالعه، سه بعد مشروعیت که توسط شامان (۱۹۹۵) معرفی شده - عملگراییانه، اخلاقی و شناختی - گنجانده می‌شوند. از آنجا که هر یک از این ابعاد از طریق مولفه‌های مختلف به دست می‌آیند، مطالعه حاضر به درک عمیق‌تر تاثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر مشروعیت کمک خواهد کرد. علاوه بر این، اهمیت اقدامات مختلف مسئولیت اجتماعی شرکت برای دستیابی به مشروعیت سازمانی از طریق ماتریس عملکرد - اهمیت بررسی می‌شوند. این نتایج حاصله رهنمود مهمی برای مدیران فراهم خواهد کرد، زیرا آنها به ابزارهایی مجهز خواهند شد که می‌توانند مهم‌ترین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با جهت‌گیری مسئولیت اجتماعی را برای دستیابی به مشروعیت بالا شناسایی کنند. همچنین این اطلاعات، مبانی نظری و سطح دانش را با در نظر گرفتن مدیریت داخلی پایدار و مشروعیت گسترش می‌دهد. بدین منظور، در ادامه ادبیات و چارچوب نظری به همراه تبیین فرضیه‌ها ارائه می‌شود. سپس روش‌شناسی توضیح و یافته‌ها ارائه می‌شوند. در آخر، نتایج اصلی به تفصیل تبیین و پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی ارائه می‌شوند.

۲. چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

الف) مسئولیت اجتماعی شرکت و کارکنان

مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکت توضیح می‌دهد که سازمان‌ها باید به جامعه و ذینفعان خود، ورای مسائل اقتصادی پاسخگو باشد. توجه حوزه‌های کسب و کار و دانشگاه به این موضوع، بخاطر تأثیر مثبت آن بر ارزش سازمانی و توسعه پایدار، افزایش یافته است (ماسارو و همکاران، ۲۰۱۸). سازمان‌ها از شیوه‌های مدیریت کارا و بسیار منسجم استفاده می‌کنند تا نیازهای ذینفعان را برآورده کنند. مسئولیت اجتماعی شرکت، پیاده‌سازی شیوه‌هایی برای کمک به سازمان‌ها است تا به اهداف خود دست یابند و جامعه پیشرفت کند، زیرا این نهادها به وظایف اجتماعی و اقتصادی خود عمل می‌کنند. نهادها باید در برابر ذینفعان (مشتریان، کارکنان و سایر گروه‌های جامعه) مسئولانه رفتار کنند تا حمایت داخلی و خارجی را به دست آورند. در حال حاضر، ذینفعان از شرکت‌ها انتظار دارند تا از اصول رفتاری از نظر اجتماعی، مسئولانه تبعیت کنند و از همکاری با سازمان‌هایی که انتظارات آنها را در چنین زمینه‌هایی برآورده نمی‌کنند، اجتناب کنند (فاتما و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین، با پیاده‌سازی مناسب شیوه‌های با مسئولیت اجتماعی، شرکت‌ها به نیازهای ذینفعان پاسخ داده و مشروعیت خود را افزایش می‌دهند (اوریزولا و برایر-دیز، ۲۰۱۷). بسیاری از محققان به بررسی مزایای مسئولیت اجتماعی شرکت پرداخته‌اند. وانگ و همکاران (۲۰۱۶)، رابطه قوی بین شیوه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت و نتایج مالی بهتر را نشان می‌دهند. بنابراین، با نظر گرفتن مطالعات صورت گرفته، مقالات کمتری وجود دارد و برای بهبود درک درباره این موضوع، به تحقیق بیشتر نیاز است. علیرغم این امر، برخی محققان رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکت و عملکرد بهتر را پیشنهاد داده‌اند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۸). در واقع، استفاده از شیوه‌های مدیریت اخلاقی، تأثیر مثبتی بر روابط شرکت با ذینفعان داخلی آنها خواهد داشت (ایگان، ۲۰۱۹؛ فرل و همکاران، ۲۰۱۹؛ هادسون و همکاران، ۲۰۱۹)، که منجر به همکاری و وفاداری بیشتر خواهد شد. پیاده‌سازی شیوه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت تأثیر خارجی مثبت بر دارایی‌های ناملموس مانند سرمایه اجتماعی، شهرت شرکتی و مشروعیت خواهد داشت (دل-کاستیلو-فیتو و همکاران، ۲۰۱۹). علاوه بر این، این شیوه‌ها، مزایای داخلی نیز ایجاد خواهند کرد، زیرا فرهنگ شرکتی بهبود خواهد یافت (بارنا-مارتینز و همکاران، ۲۰۱۹). بیشتر تحقیقات امروزی بر ادراک ذینفعان خارجی تمرکز داشته‌اند؛ با این وجود، بررسی تفصیلی نتایجی که مسئولیت اجتماعی شرکت می‌تواند میان کارکنان ایجاد کند، اهمیت زیادی دارد (بلانکو-گونزالس و همکاران، ۲۰۲۰). اجزای مسئولیت اجتماعی مانند روابط داخلی بین کارکنان و مدیران، اعتماد و تعیین هویت با سازمان یا در نظر گرفتن منافع ذینفعان، برای بهبود عملکرد شرکت‌ها، حیاتی است. در واقع، بسیاری از محققان رابطه بین شیوه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت و تعهد کارکنان را اثبات کرده‌اند (بارنا-مارتینز و همکاران، ۲۰۱۹). کارکنان، بخاطر حضورشان در اجرای روزانه استراتژی‌های عملیاتی نقش مهمی در موفقیت سازمان‌ها دارند (بارنا-مارتینز و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین، تبعیت از رویکرد اجتماعی مسئولانه برای مدیریت منابع انسانی، عملکرد و تعهد کارکنان را بهبود خواهد داد که منجر به عملکرد سازمانی بهتر خواهد شد (گائو و همکاران، ۲۰۱۷؛ توسانت و همکاران، ۲۰۲۱). پیاده‌سازی موفق شیوه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت ارتباط زیادی با میزان به کارگیری مدیریت منابع انسانی با جهت‌گیری مسئولیت اجتماعی در سازمان دارد (شن و بنسون، ۲۰۱۶). پیاده‌سازی استراتژی‌های مسئولیت اجتماعی شرکت همزمان با شیوه‌های مناسب منابع انسانی، سرمایه انسانی را ارتقا خواهد داد. ارتباط بین شیوه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت و مدیریت منابع انسانی / کارکنان در سال‌های اخیر

بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. وگتلین و گرین وود (۲۰۱۶) به بررسی رابطه بین شیوه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت و فرآیند سازمانی داخلی پرداختند. گالبریس (۲۰۰۶) و کولیر و ایستبان (۲۰۰۷) بیان می‌کنند که معرفی عوامل مسئولانه و اجتماعی، رفاه و بهزیستی کارکنان را افزایش می‌دهد و در نتیجه، عملکرد سازمانی بهبود می‌یابد. سایر محققان مانند شن و بنسون (۲۰۱۶) نشان می‌دهند که چگونه ترکیب مسئولیت اجتماعی شرکت و مدیریت منابع انسانی می‌تواند رفتار مثبت کارکنان را تقویت کند و عملکرد را بهبود دهد. بارنا-مارتینز و همکاران (۲۰۱۹) رابطه بین استفاده از مسئولیت اجتماعی شرکت برای مدیریت منابع انسانی و دستیابی به ارزش کسب و کار را تایید می‌کنند. تحقیقات دیگر به توصیف شیوه‌های خاص منابع انسانی مرتبط با مسئولیت اجتماعی شرکت و رابطه آنها با حفظ دارایی‌های ناملموس مانند مشروعیت، پرداختند. به طور مثال، بلانکو-گونزالس و همکاران (۲۰۲۰) مطالعه‌ای انجام دادند که در آن، نتایج، به اهمیت بکارگیری اقدامات با مسئولیت اجتماعی در برابر کارکنان، تاکید دارد. در واقع، این محققان معرفی اقدامات داوطلبانه، برنامه‌های آموزشی یا اقدامات توافق طرفینی نیروی کار را برای بهبود موفقیت سازمانی و دستیابی به پذیرش سازمانی، حیاتی می‌دانند. محققانی مانند ژانگ و همکاران (۲۰۱۸) به اهمیت روابط بین کارکنان و مدیران در زمینه این موضوع، تاکید می‌کنند. در نتیجه، بررسی مبانی نظری درباره مسئولیت اجتماعی شرکت نشان دهنده یک روند مشخص است که در آن سازمان‌ها به کارکنان اهمیت می‌دهند و بخاطر رابطه مثبت انجام این کار با موفقیت آنها، بر مدیریت منابع انسانی با جهت‌گیری مسئولیت اجتماعی تمرکز دارند.

ب) مسئولیت اجتماعی شرکت و مشروعیت

مفهوم مشروعیت، که در اصل در یک زمینه اجتماعی به کار گرفته می‌شد، ابتدا توسط وبر، در حوزه کسب و کار و مطالعات سازمانی معرفی شد. به عقیده دیپهوس و همکاران (۲۰۱۷) مشروعیت را می‌توان بدین صورت تعریف نمود؛ تناسب درک شده یک سازمان با یک سیستم اجتماعی از نظر قوانین، هنجارها و حدود. سازمان‌های مشروع، بخاطر اینکه رفتارشان مطابق ارزش‌ها و باورهای سیستم اجتماعی است که در آن فعالیت می‌کنند، مطلوب و مناسب تلقی می‌شوند. اگر ذینفعان تصور کنند، شرکت‌ها بیش از آنچه تخریب می‌کنند، ارزش‌آفرینی می‌کنند، شرکت‌ها می‌توانند به مشروعیت دست یابند (مویو و همکاران، ۲۰۲۰). مشروعیت موفقیت و شانس بقای سازمان‌ها را بهبود می‌دهد، زیرا معمولاً منجر به حمایت بیشتر ذینفعان می‌شود (دیپهوس و همکاران، ۲۰۱۷؛ گلازر و همکاران، ۲۰۱۹؛ زامپارینی و لاراتی، ۲۰۱۷). در واقع، سازمان‌های مشروع، دسترسی بیشتری به منابع مهم دارند و مورد قضاوت قرار نمی‌گیرند. ژانگ و همکاران (۲۰۱۸) بر این موضوع تاکید دارند که بدون مشروعیت ذینفعان، سازمان نمی‌تواند مجوز فعالیت خود را تمدید کند یا قلمرو قدرت جدید برای رشد پیدا کند. دو رویکرد مهم درباره مدیریت مشروعیت ایجاد شده است. مطابق تئوری نهادی، شرکت‌ها تنها با ارتباط برقرار کردن با ارزش‌ها، باورهای یک سیستم اجتماعی خاص، می‌توانند مشروعیت یابند (دیز-مارتین و همکاران، ۲۰۲۱؛ یانگ و همکاران، ۲۰۲۰). با این وجود، محققانی مانند ساجمان (۱۹۹۵) بیان می‌کنند که سازمان‌ها می‌توانند اقدامات و استراتژی‌هایی را پیاده‌سازی کنند تا مشروعیت خود را مدیریت کنند. مطابق این رویکرد، نهادها باید مناسب‌ترین استراتژی‌ها را برای بهبود امتیازات مشروعیت خود، شناسایی کنند. هنگام مدیریت مشروعیت، سازمان‌ها باید اهمیت دریافت حمایت اجتماعی را درک کنند، بنابراین، آنها باید انتظارات ذینفعان را شناسایی کنند و نیازهای آنها را برآورده کنند (کورسیولانی و همکاران، ۲۰۱۹؛ میو و همکاران، ۲۰۲۰). این گروه‌ها، هنگامی که تصور کنند سازمان‌ها،

استانداردهای رفتاری خاصی را حفظ می‌کنند، ارزیابی مثبتی از مشروعیت سازمان دارند (یانگ و همکاران، ۲۰۲۰). سازمان‌ها بخشی از سیستم اجتماعی گسترده‌تر هستند و منابع مهم را مصرف می‌کنند، بنابراین، استفاده آنها از منابع باید از منظر سیستمی که در آن فعالیت می‌کنند، قابل قبول باشد. در حال حاضر، با توجه به مشکلات جامعه به خصوص اقتصادی به شدت نیاز به اخلاقیات و رفتارهای اجتماعی احساس می‌شود (تاسیان و همکاران، ۲۰۲۱). در واقع، ذینفعان فعالیت شرکت‌ها را بررسی می‌کنند تا از متابعت آنها از هنجارهای اجتماعی و اخلاقی، قبل از تعامل با آنها، مطمئن شوند. سیاست‌های با مسئولیت اجتماعی به روشی تبدیل شده‌اند که از طریق آنها می‌توان به نیازهای ذینفعان درباره مسائل اجتماعی پاسخ داد (بلانکو-گونزالس و همکاران، ۲۰۲۰).

از آنجا که سازمان‌ها با برآوردن انتظارات ذینفعان، به مشروعیت دست می‌یابند، معرفی فعالیت‌های اجتماعی به شرکت‌ها کمک خواهد کرد تا مشروعیت به دست آورند یا آن را بهبود دهند (بانرجی و ونایک، ۲۰۱۸؛ خان و همکاران، ۲۰۱۵). این رویکرد در بازارهای امروزی وجود دارد، جایی که یکی از پرکاربردترین استراتژی‌ها برای دستیابی و حفظ مشروعیت، پیاده‌سازی سیاست‌های با مسئولیت اجتماعی است. از منظر رقابتی، سازمان‌ها، برای دریافت حمایت اجتماعی، باید شیوه‌های با مسئولیت اجتماعی را توسعه دهند، اعتبار بیشتری پیدا کنند و به مشروعیت اجتماعی دست یابند. بلانکو-گونزالس و همکاران (۲۰۲۰) بیان می‌کنند که سیاست‌های با مسئولیت اجتماعی ارزش آفرینی می‌کنند و مشروعیت، حمایت اجتماعی که این ارزش آفرینی نشان می‌دهند را ارزیابی می‌کند، و در عین حال بر اهمیت ترکیب اقدامات مسئولیت اجتماعی با مشروعیت تاکید دارد. بیشتر تحقیقات موجود بر درک تأثیر خارجی پیاده‌سازی مسئولیت اجتماعی شرکت تمرکز دارند، و رابطه بین شیوه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت و کارکنان یک سازمان را بررسی نکردند. از آنجا که سازمان‌ها با شبکه گسترده‌ای از ذینفعان ارتباط دارند، درک این موضوع که هر یک از آنها نقش مهمی در فرآیند ارزیابی مشروعیت ایفا می‌کنند، اهمیت دارد. بنابراین، شرکت‌ها باید ادراک کارکنان درباره پیاده‌سازی مسئولیت اجتماعی را به عنوان یک مولفه کلیدی در دستیابی به مشروعیت، در نظر بگیرند. مایگنان و همکاران (۲۰۱۱) بر اهمیت در نظر گرفتن ذینفعان مختلف در شیوه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت سازمان‌ها تاکید کردند و هنگام ارزیابی بین مسئولیت اجتماعی و مشروعیت، کارکنان و جامعه را در نظر می‌گیرند. سایر محققان، مانند ایستبان-لیورت و همکاران (۲۰۱۸) بیان می‌کنند که پیاده‌سازی اقدامات مسئولیت اجتماعی داخلی شرکت، مانند آموزش کارکنان، مشروعیت شرکت را بهبود می‌دهد. این رویکرد، منجر به حمایت بیشتر نه تنها منابع داخلی (مدیران، کارکنان، ...) بلکه فعالان خارجی (دیدگاه عمومی، مصرف‌کنندگان و ...) خواهد شد، که منجر به مشروعیت کلی بیشتر می‌شود. با معرفی فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکت داخلی (ICSR)، شرکت‌ها از شیوه‌های مطلوب اجتماعی حمایت می‌کنند و مشروعیت خود را افزایش می‌دهند. در واقع، مطالعات کنونی رابطه بین شیوه‌های مسئولیت اجتماعی داخلی شرکت و ارزیابی‌های مشروعیت کارکنان را تایید می‌کنند (بلانکو-گونزالس و همکاران، ۲۰۲۰). بسیاری از محققان به تحلیل مشروعیت خارجی حاصل از ذینفعان خارجی مانند مشتریان، تامین‌کننده‌ها یا دولت تمرکز کرده‌اند. با این وجود، برای بقا و موفقیت در بلندمدت، به ارزیابی‌های مثبت بیشتری نیاز است؛ در نتیجه، ادراک کارکنان برای ثبات و کارایی سازمان‌ها باید حیاتی تلقی شود (ایستبان-لیورت و همکاران، ۲۰۱۸). علاوه بر این، به تحلیل عمیق‌تر ادغام سیاست‌های با مسئولیت اجتماعی در مدیریت منابع انسانی و تأثیر

آنها بر دارایی‌های ناملموس نیاز است تا دانش در این حوزه بهبود یابد (بارنا-مارتینز و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین فرضیه زیر ارائه می‌شود:

فرضیه ۱: مسئولیت اجتماعی شرکت با جهت‌گیری منابع انسانی، تاثیر مثبت و معنی‌داری بر مشروعیت شرکت دارد. در این مطالعه مشروعیت به عنوان یک متغیر چند بعدی مورد بررسی قرار گرفته است. ساچمان (۱۹۹۵) بیان می‌کند که مشروعیت می‌تواند از طریق ابعادی به دست آید: الف: عملگرایی، هنگامی که ذینفعان تصور کنند سازمان منافع شخصی آنها را برآورده می‌کند، داده می‌شود؛ ب: اخلاقی، که با رفتار اخلاقی نهادها و برآوردن هنجارها و ارزش‌های اجتماعی ارتباط دارد و ج: شناختی، که به میزان قابل فهم بودن فعالیت‌ها و اهداف شرکت بستگی دارد. بنابراین هدف این تحقیق، تحلیل این موضوع است که آیا شیوه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت در زمینه منابع انسانی بر مشروعیت عملگرایی، شناختی و اخلاقی تاثیر دارد یا خیر، تا درک شود که چه نوع مشروعیتی تحت تاثیر شیوه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت قرار می‌گیرد و به چه میزان، که به صورت زیر فرضیه‌سازی می‌شود:

H1a: مسئولیت اجتماعی شرکت با جهت‌گیری منابع انسانی، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر مشروعیت عملگرایی شرکت دارد.

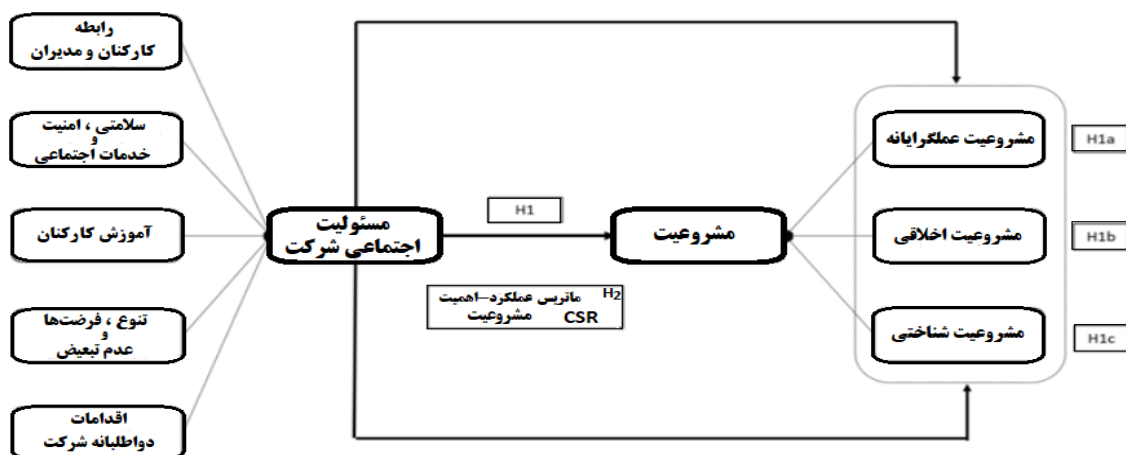
H1b: مسئولیت اجتماعی شرکت با جهت‌گیری منابع انسانی، ارتباط مثبت و معنی‌داری با مشروعیت اخلاقی شرکت دارد.

H1c: مسئولیت اجتماعی شرکت با جهت‌گیری منابع انسانی، تاثیر مثبت و معنی‌داری بر مشروعیت شناختی شرکت دارد.

فرضیه دیگری برای مطالعه ارائه می‌شود، زیرا اهمیت هر متغیر مسئولیت اجتماعی شرکت تحلیل می‌شود. بدین منظور، تحلیل ماتریس عملکرد-اهمیت (IPMA) با تکنیک PLS-SEM انجام می‌شود تا درک شود که ترین عوامل برای دستیابی به مشروعیت چه چیزهایی هستند و کدام یک باید برای سازمان‌ها بیشترین الویت را داشته باشد (گارسیا-فرناندز و همکاران، ۲۰۲۰؛ رایود-رابل و بیسوک، ۲۰۱۷). بنابراین، فرضیه زیر ارائه می‌شود:

H2: سیاست‌های مسئولیت اجتماعی شرکت با جهت‌گیری منابع انسانی، دارای سطح اهمیت متفاوتی برای دستیابی به مشروعیت هستند.

بر اساس ادبیات و مبانی نظری فوق شکل زیر، مدل پیشنهادی مطالعه را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل مفهومی پیشنهادی (محقق ساخته)

۳. روش

داده‌ها به روش میدانی و با استفاده از یک پرسشنامه استاندارد آنلاین جمع‌آوری شده است. جامعه آماری تحقیق، ۲۵ شرکت با توجه به حضور در بازارهای جهانی، در اصفهان بوده و حجم نمونه با استفاده از فرمول معرفی شده برای مدلسازی معادلات ساختاری در سطح اطمینان ۹۵ درصد توسط ۱۴۲ کارشناس مسئولیت اجتماعی در نظر گرفته شده است. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار PLS-SEM استفاده شد. این شرکت‌ها به خاطر حضور بین‌المللی قوی و نظارت‌پذیری آنها، در مقایسه با شرکت‌های معمولی انتخاب شدند. از آنجا که این نهادها در زمینه‌های متنوعی فعالیت می‌کنند، دستیابی به حمایت اجتماعی برای آنها حیاتی می‌باشد؛ ازین‌رو، تحلیل پیاده‌سازی مسئولیت اجتماعی شرکت آنها، در ارتباط با مشروعیت‌شان اهمیت دارد. بنابراین با توجه به ماهیت جهانی و اندازه آنها، این شرکت‌ها ملزم به انتشار اطلاعات تفصیلی درباره سیاست‌های مسئولیت اجتماعی شرکت خود هستند، که متخصصان را قادر می‌سازد به اطلاعات دسترسی داشته باشند تا عملکرد آنها را در رابطه با این موضوع، درک و ارزیابی کنند. یک شرح تفصیلی از اهداف در ایمیل بیان شد و پرسشنامه به متخصصان فرستاده شد، بنابراین آنها درک کاملی از هدف تحقیق پیدا کردند. برای ارزیابی رفتارهای با مسئولیت اجتماعی شرکت‌های تحت بررسی، اطلاعات منتشر شده در وبسایت و محتوای گزارش‌های پایداری آنها تحلیل شد.

برای تدوین مطالعه، یک نظرسنجی خاص با در نظر گرفتن ادبیات موجود در زمینه مشروعیت و مدیریت منابع انسانی با جهت‌گیری مسئولیت اجتماعی ایجاد شد. هر متغیر بر اساس مقیاس ۱۱ گزینه‌ای لیکرت اندازه‌گیری شد، که ۰ به کاملاً مخالف و ۱۰ به کاملاً موافق اشاره دارد. مشروعیت یک متغیر چند بعدی است (دیپ هوس و همکاران، ۲۰۱۷)؛ بنابراین برای مطالعه با در نظر گرفتن تعداد مناسب مطالعاتی که آن را از طریق ابعاد مختلف آن اندازه‌گیری کرده‌اند، دنبال می‌شود (الکسیو و ویگینز، ۲۰۱۹). از متغیر سه بعدی پیشنهاد شده توسط ساچمان (۱۹۹۵) - عملگرایانه، اخلاقی و شناختی - برای اندازه‌گیری مشروعیت سازمانی استفاده شد. این سه بعد با استفاده از مقیاس‌های موجود و مورد استفاده در تحقیقات قبلی، اندازه‌گیری شدند (الکسیو و ویگینز، ۲۰۱۹؛ چانگ و همکاران، ۲۰۱۹؛ ناگی و همکاران، ۲۰۱۷). یک گویه مربوط به توانایی سازمان جهت برآورده ساختن نیازها و منافع ذینفعان گنجانده شد تا مشروعیت عملگرایانه اندازه‌گیری شود، ۶ گویه مربوط به قابل فهم بودن و تناسب فعالیت شرکت و ساختارها و در آخر، سه گویه برای درک اخلاقیات رفتاری شرکت‌ها برای اندازه‌گیری مولفه اخلاقی در نظر گرفته شد. در ارتباط با اندازه‌گیری مسئولیت اجتماعی در مدیریت منابع انسانی، یک مقیاس اندازه‌گیری براساس استانداردهای GRI برای گزارشات پایداری، مدنظر قرار گرفت (جدول ۱). مسئولیت اجتماعی در ۵ دسته گنجانده می‌شوند، به نام، رابطه‌ی بین کارکنان و مدیران؛ سلامت، امنیت و منافع اجتماعی؛ آموزش کارکنان ارائه شده توسط شرکت؛ تنوع، فرصت‌ها، عدم تبعیض و در آخر کار داوطلبانه شرکت.

جدول ۱. ابزار اندازه‌گیری متغیرها

عامل	گویه	شرح
مسئولیت اجتماعی شرکت		
رابطه بین کارکنان و مدیران	RELED01	شامل روش‌هایی برای تشویق گفتگو و جریان‌های اطلاعات با نمایندگان کارکنان
	RELED02	ارائه اطلاعات شفاف درباره سیستم‌های جبران خدمات
	RELED03	تدوین برنامه‌های مصالحه نیروی کار
سلامت، بهداشت	SALUD01	شامل برنامه‌های جلوگیری از ریسک نیروی کار

و مزایای اجتماعی	SALUD02	کنترل‌های دوره‌ای در ارتباط با بهداشت محل کار و شرایط ایمنی و آموزش به کارکنان
	SALUD03	شامل برنامه‌های تکمیلی یا مزایا و رای پوشش ریسک و سلامت استاندارد
آموزش کارکنان	FORM01	تدوین برنامه‌های آموزش دائمی برای ارتقا مستمر دانش کارکنان و بهبود عملکرد
	FORM05	تدوین برنامه‌های آموزشی که کارکنان را قادر می‌سازد تا با تغییرات سازمانی و تکنولوژیکی انطباق یابند یا برای کاهش ریسک اخراج نیروی کار
	FORM06	ارائه فعالیت‌های آموزشی به کارکنان
تنوع، فرصت‌ها و عدم تبعیض	DIVERS01	حمایت از تنوع درباره جنسیت، سن و طبقه اجتماعی
	DIVERS02	پذیرش روابط کاری انعطاف‌پذیر با نیروی کار جهت انطباق با شرایط کارکنان (سن، جنسیت، ناتوانی)
	DIVERS04	ارائه فرصت‌های شغلی به افراد ناتوان و یا جوان
کار داوطلبانه شرکت	VOLUNT01	حمایت از برنامه‌های کار داوطلبانه تعدیل شده برای کارکنان
	VOLUNT02	تشویق کارکنان به مشارکت در برنامه‌های داوطلبانه
مشروعیت سازمانی		
مشروعیت شناختی	LC02	توجه به رفتار بازاریابی مسئولانه توزیع کنندگان‌شان
	LC03	کنترل در زمینه اینکه کارکنان‌شان استانداردهای فروش اخلاقی را اجرا می‌کنند
	LC04	تحلیل تاثیر شرکت‌شان بر جامعه محلی
	LC05	پاسخ به نیازهای محلی (عمومی و خصوصی) و برگزاری جلسات برای حل مشکلات
	LC06	حمایت و تدوین کمپین‌های بازاریابی برای پاسخ به نیازهای محلی
	LC07	درک و شناخت دستاوردهای سازمان‌های مردم‌نهادی که با آن همکاری می‌کنند و تنظیم شاخص‌های کنترل برای اندازه‌گیری کارایی حمایت‌شان
مشروعیت اخلاقی	LM07	ارتقاء توجه و اجرای استانداردها و معاهدات بین‌المللی (بیانیه جهانی حقوق انسانی)
	LM09	رضایت مشتری و گوش دادن به پیشنهادها و نیازهای او درباره توسعه محصولات یا ارائه خدمات
	LM15	تدوین برنامه‌های کمک هزینه‌های پولی و غیرنقدی به سازمان‌های مختلف جهت تشویق توسعه اهداف عام‌المنفعه

برای تحلیل رابطه بین سیاست‌های با مسئولیت اجتماعی بکار گرفته شده برای مدیریت منابع انسانی و مشروعیت سازمانی، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار SmartPLS استفاده شد. این تکنیک از طریق پیش‌بینی متغیرهای وابسته، از تحلیل آماری روابط پیشنهادی استفاده می‌کند و محاسبه و بررسی میزان تاثیراتی که برخی متغیرها بر دیگری دارند را امکان‌پذیر می‌سازد (هالاک و همکاران، ۲۰۱۸). بدین ترتیب، ارزیابی روایی و پایایی روابط بین مولفه‌های مختلف را امکان‌پذیر می‌سازد. روش‌شناسی مورد استفاده، به خاطر قابلیت پیش‌بینی قوی آن، برای این تحقیق مناسب است، که مزایای زیادی برای انجام این تحقیق دارد، زیرا روابط پیچیده هستند و تحقیق نظری و تجربی موجود تقریباً کم است. علاوه بر این، PLS دارای مزایایی مانند نیاز به اندازه نمونه کمتر است (۱۰۰ مورد)، که نمونه پاسخ ۱۴۲ متخصص، برای این تحقیق کافی است. علاوه بر این، روش مورد استفاده قادر به مدیریت شاخص‌های تکوینی است، که مشخصه گویه‌های مورد استفاده برای اندازه‌گیری شیوه‌های منابع انسانی با جهت‌گیری مسئولیت اجتماعی برای این تحقیق است. علاوه بر این، از طریق استفاده از PLS-SEM، می‌توان ابزار مناسبی برای غنا بخشیدن به این تحقیق معرفی نمود، به ویژه تحلیل ماتریس عملکرد-اهمیت (IPMA). این ماتریس اطلاعات مناسبی برای مدیران فراهم می‌کند، زیرا نشان می‌دهد کدام عامل، مهم است که باید در سازمان بهبود یابد (راید-رابل و بیساک، ۲۰۱۷). IPMA به مدیران کمک می‌کند تا اولویت‌های سازمان را تعیین کنند و مناسب‌ترین کارکرد فعالیت‌های خاص را تعیین کنند (گارسیا-فرناندز و همکاران، ۲۰۲۰). پیاده‌سازی

IPMA اهمیت زیادی به همراه دارد، زیرا تأثیری که متغیرهای مختلف یا شاخص‌ها بر مولفه‌های تحلیل شده دارند را توصیف می‌کند (هنسلر و همکاران، ۲۰۱۶).

۴. یافته‌ها

آمار تحلیلی توصیفی از داده‌ها جهت محاسبه شاخص‌های مرکزی و پراکندگی از پاسخ‌های نمونه در جدول ۲ ارائه شده است. مقادیر برای متغیرهای بررسی شده تحقیق اینگونه هستند: برای رابطه‌ی بین کارکنان و مدیران ۸/۱۱، برای سلامت، ایمنی و مزایای اجتماعی ۸/۴۸، برای آموزش کارکنان ۸/۷۲، برای تنوع، فرصت‌ها و عدم تبعیض ۸/۳۲ و برای کار دواطلبانه شرکت ۸/۶۱. در مورد مشروعیت، نتایج برای هر بعد عملگرایی، ۸/۲۱، شناختی، ۸/۴۵ و اخلاقی، ۸/۶۸ است که از مقدار قابل قبول ۱۰ برای هر متغیر است.

اولین گام، جهت اجرای مدل ساختاری، آزمون روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری می‌باشد که در جدول ۳ نشان داده شده است. در ارتباط با گویه‌های انعکاسی ابعاد مشروعیت، نتایج نشان می‌دهد که تمام آلفاهای کرونباخ بالاتر از مقدار پیشنهادی ۰/۷۰ بودند (کرونباخ، ۱۹۵۱؛ نانالی و برین استین، ۱۹۹۴). نتایج پایایی ترکیبی نیز مقدار مورد نیاز بیشتر از ۰/۶۰ را برآورد نمود (باگوزی وی، ۱۹۸۸). مقادیر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) باید بیشتر از ۰/۲۰ باشد (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱)؛ هر گویه‌ای که بررسی شد بالاتر از این مقدار بود. علاوه بر این، جدول ۳ بارعاملی‌های استاندارد گویه‌های انعکاسی و هم چنین مقادیر معنی‌داری آنها را برای هر بعد مشروعیت نشان می‌دهد. علاوه بر این، نتایج روایی افتراقی گویه‌های انعکاسی مشروعیت در جدول ۴ نشان داده می‌شوند. این نتایج از طریق نسبت HTMT (heterotrait-monotrait ratio) یک روش جدید برای محاسبه روایی واگرا (آزمون می‌شوند که توسط هنسلر و همکاران (۲۰۱۵) پیشنهاد شد. تمام مقادیر کمتر از ۰/۸۵ بودند (کلارک و واتسون، ۱۹۹۵)؛ بنابراین، هیچ مشکلی در رابطه با این موضوع وجود ندارد. (حد مناسب شاخص HTMT برابر با ۰/۸۵ است. اگر اعداد موجود در ماتریس شاخص HTMT از ۰/۸۵ کمتر باشند، بیانگر این است که روایی واگرایی ابزار مناسب است). هنگام بررسی مقادیر تکوینی (مشروعیت جهانی و سیاست‌های مسئولیت اجتماعی)، ابعاد بعدی تحلیل می‌شوند تا روایی و پایایی آنها اثبات شود (جدول ۳). ابتدا، نتایج هم‌خطی نشان می‌دهد که هر گویه، سطح مورد نظر $VIF < 5$ را برآورده نمود (هیر و همکاران، ۲۰۱۹). دوم، وزن‌های استاندارد و سطح معنی‌داری آنها نشان می‌دهد که هر گویه ارتباط معنی‌داری با متغیرهای مربوطه خود دارد. تنها برخی گویه‌ها معنی‌دار نبودند. با توجه به متغیر سلامت، ایمنی و مزایای اجتماعی، متغیرهای تنوع، فرصت‌ها و عدم تبعیض و کار دواطلبانه شرکت، معنی‌دار نیستند. با این وجود، از آنجا که بارعاملی‌های آنها بالا هستند (> 0.50)، در مدل حفظ می‌شوند (هیر و همکاران، ۲۰۱۹). مرحله بعدی، تحلیل یافته‌های فرضیه‌های پیشنهادی است. جدول ۵ و شکل ۲ نتایج به دست آمده را نشان می‌دهد. نتایج نشان دهنده وجود رابطه قوی بین پیاده‌سازی/اجرای شیوه‌های مسئولیت اجتماعی بر مدیریت منابع انسانی و مشروعیت سازمانی و همچنین با سه بعد مشروعیت است. در این تحقیق، IPMA، مستقل از فرضیه‌های پیشنهادی در زمینه رابطه بین سیاست‌های مسئولیت اجتماعی شرکت و مشروعیت، ایجاد می‌شود. این ابزار نتایج PLS-SEM را از طریق یک نمودار ۴ ربعی بهبود می‌دهد تا عملکرد منفی/مثبت عوامل و رابطه بین اهمیت (بالا/پایین) این عوامل را نشان دهد. برای ایجاد نقشه اهمیت، چهار ربع ایجاد می‌شوند (گارسیا-فرناندز و همکاران، ۲۰۲۰؛ هیر و همکاران، ۲۰۱۹)، به نام؛ Q₁ (مدیریت صحیح است)، Q₂ (چیزهای مهم باید بهبود یابد)، Q₃ (عملکرد بالا برای یک عنصر غیر مهم) و Q₄ (غیر مهم و عدم عملکرد).

محدودیت‌های ایجاد این ۴ ربع با در نظر گرفتن میانگین عملکرد و اهمیت به دست آمده از جدول نتایج IMPA (جدول ۶) حاصل می‌شود. شکل ۳ نقشه اهمیت-عملکرد را نشان می‌دهد.

جدول ۲. تحلیل توصیفی

عامل	گویه	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین مقدار عامل
رابطه بین کارکنان و مدیران	RELED01	۵/۷۸	۱/۸۱	۸/۱۱
	RELED02	۷/۷۶	۲/۱۶	
	RELED03	۶/۳۳	۱/۸۹	
سلامت، ایمنی، و مزایا اجتماعی	SALUD01	۸/۶۷	۱/۴۵	۸/۴۸
	SALUD02	۸/۵۵	۱/۷۴	
	SALUD03	۸/۳۳	۲/۲۳	
تنوع، فرصت‌ها و عدم تبیض	DIVERS01	۸/۴۳	۱/۹۷	۸/۳۲
	DIVERS02	۸/۲۵	۱/۷۸	
	DIVERS04	۸/۲۲	۲/۱۱	
کار داوطلبانه شرکت	VOLUNT01	۸/۵۷	۱/۸۸	۸/۶۱
	VOLUNT02	۸/۵۵	۱/۸۲	
مشروعیت عملگراییانه	LP01	۸/۸۱	۱/۸۶	۸/۲۱
مشروعیت شناختی	LC02	۸/۶۵	۱/۷۵	۸/۴۵
	LC03	۸/۶۵	۱/۶۱	
	LC04	۸/۵۴	۱/۷۵	
	LC05	۸/۳۲	۲/۲۱	
	LC06	۸/۵۶	۱/۹۱	
	LC07	۸/۶۷	۱/۷۵	
	LM07	۹/۱۲	۱/۱۶	۸/۶۸
مشروعیت اخلاقی	LM09	۸/۷۸	۱/۳۲	
	LM15	۸/۳۲	۱/۸۰	
آموزش کارکنان	FORM01	۸/۷۶	۱/۳۴	۸/۷۲
	FORM05	۸/۳۲	۱/۵۱	
	FORM06	۸/۷۱	۱/۷۳	

جدول ۳. روایی و پایایی مدل

عامل	گویه	بار عاملی	T-value	VIF	CA	CR	AVE
رابطه بین کارکنان و مدیران	RELED01	۰/۴۶	۱۲/۵۸	۱/۴۳			
	RELED02	۰/۳۹	۱۰/۶۲	۱/۵۴			
	RELED03	۰/۴۱	۱۳/۴۵	۱/۸۱			
سلامت، ایمنی و مزایای اجتماعی	SALUD01	۰/۴۶	۲/۳۹	۲/۳۷			
	SALUD02	۰/۳۲	۱/۸۷	2.50			

			۱/۴۸	۲/۶۷	۰/۴۲	SALUD03	
			۱/۴۴	۴/۴۹	۰/۵۰	FORM01	آموزش کارکنان
			۱/۴۸	۳/۶۳	۰/۴۱	FORM05	
			۱/۱۲	۳/۸۷	۰/۴۳	FORM06	
			۱/۹۱	۱/۶۹	۰/۲۱	DIVERS01	تنوع، فرصت‌ها و عدم تبعیض
			۱/۹۳	۷/۳۴	۰/۷۹	DIVERS02	
			۱/۶۱	۱/۳۹	۰/۱۵	DIVERS04	
				۳/۱۱	۰/۶۷	VOLUNT01	
			۴/۳۷	۱/۷۸	۰/۳۹	VOLUNT02	کار داوطلبانه شرکت
			۴/۳۸	۳/۱۱	۰/۱۹	RELED	مسئولیت اجتماعی شرکت
			۱/۸۵	۲/۹۱	۰/۱۷	SALUD	
			۱/۸۸	۳/۰۸	۰/۲۴	FORM	
			۱/۹۷	۵/۴۵	۰/۳۹	DIVERS	
			۲/۱۲	۳/۳۵	۰/۲۵	VOLUNT	
۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰			۱/۰۰	LP01	مشروعیت عملگرایانه
۰/۵۴	۰/۸۷	۰/۸۲		۹/۳۲	۰/۶۸	LC02	مشروعیت شناختی
				۱۱/۴۳	۰/۷۱	LC03	
				۱۱/۴۸	۰/۷۴	LC04	
				۹/۳۷	۰/۷۴	LC05	
				۱۹/۳۷	۰/۸۱	LC06	
				۱۴/۲۱	۰/۷۵	LC07	
۰/۶۵	۰/۸۳	۰/۷۱		۱۹/۱۱	۰/۷۷	LM07	مشروعیت اخلاقی
				۱۷/۳۲	۰/۷۸	LM09	
				۳۰/۴۸	۰/۸۳	LM15	
			۱/۶۷	۲/۳۲	۰/۱۹	LEGPRAG	مشروعیت سازمانی
			۲/۳۱	۹/۶۷	۰/۶۴	LEGCOG	
			۲/۱۲	۳/۶۹	۰/۳۴	LEGCOG	

نکته: CA = آلفای کرونباخ، CR = پایایی ترکیبی، AVE = میانگین واریانس تعمیم‌یافته

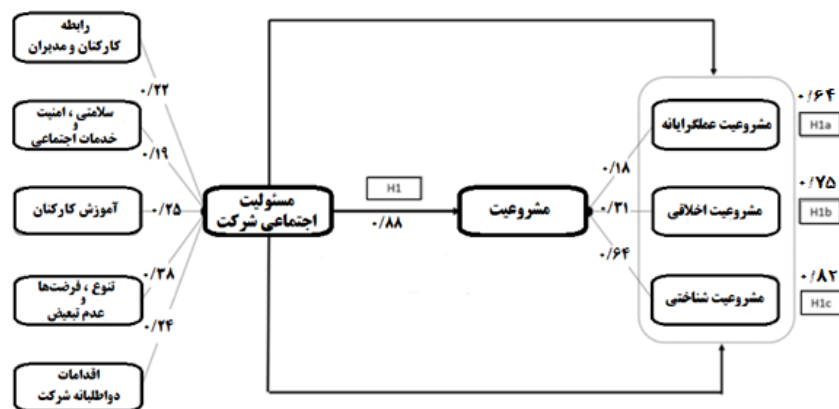
جدول ۴. روایی افتراقی (HTMT)

F3	F2	F1	
			F1 مشروعیت شناختی
		۰/۸۸	F2 مشروعیت اخلاقی
	۰/۶۷	۰/۶۸	F3 مشروعیت عملگرایانه

جدول ۵. آزمون فرضیه‌ها

فرضیه‌ها	Beta	T-Value
H1: $CSR \rightarrow$ مشروعیت	۰/۸۸	۳۸/۴۳
Ha: $CSR \rightarrow$ مشروعیت عملگراییانه	۰/۶۴	۲۱/۴۵
H1b: $CSR \rightarrow$ مشروعیت اخلاقی	۰/۷۵	۲۲/۶۸
H1c: $CSR \rightarrow$ مشروعیت شناختی	۰/۸۲	۳۴/۸۲

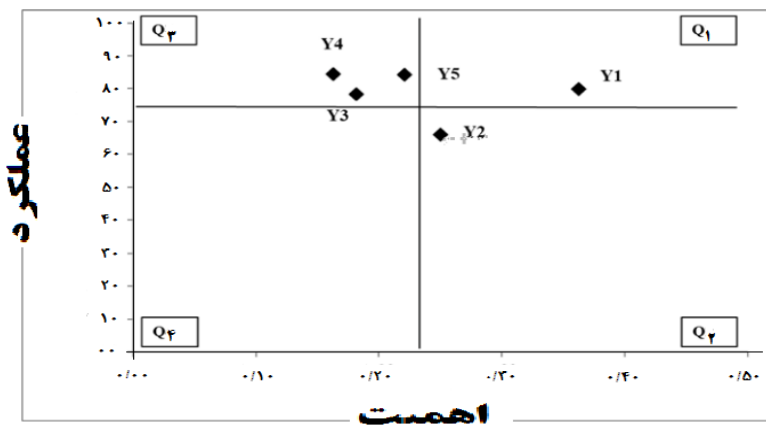
مشروعیت: $R^2 = 0.79$, $Q^2 = 0.56$ ؛ عملگراییانه: $R^2 = 0.56$ ، $Q^2 = 0.42$ ؛ اخلاقی: $R^2 = 0.68$ ؛ $Q^2 = 0.36$ ؛ شناختی: $R^2 = 0.76$ ؛ $Q^2 = 0.38$



شکل ۲. برآورد مدل پیشنهادی

جدول ۶. نتایج IPMA مجموعه کامل داده‌ها

عامل	اهمیت	عملکرد
Y1 تنوع، فرصت‌ها و عدم تبعیض	۰/۳۸	۷۸/۳۴
Y2 آموزش کارکنان	۰/۲۵	۶۷/۴۸
Y3 رابطه بین کارکنان و مدیران	۰/۲۲	۷۹/۶۱
Y4 سلامت، ایمنی و مزایای اجتماعی	۰/۱۹	۸۲/۳۹
Y5 کار دواطلبانه شرکت	۰/۲۴	۸۵/۷۴
میانگین مقدار	۰/۲۵	۷۳/۶۱



شکل ۳. نقشه عملکرد-اهمیت

۵. بحث و نتیجه گیری

حمایت ذینفعان از سازمان به یک دارایی مهم برای بقای سازمانی و موفقیت در همه بخش‌ها تبدیل شده است. با این حال، ذینفعان فقط با سازمان‌هایی که انتظارات اجتماعی آنها را برآورده می‌کنند و از اصول رفتاری مسئولانه پیروی می‌کنند، حمایت خواهند کرد (فاطمه و همکاران، ۲۰۱۹). سطح بالای حمایت و پذیرش اجتماعی از سازمان‌ها منجر به مشروعیت سازمان خواهد شد به طوری که به منابع بسیار مهم برای عملکرد پایدار دسترسی خواهند یافت. با توجه به نیاز روزافزون به رفتار مسئولیت‌پذیری اجتماعی، پیاده‌سازی رویکردهای مسئولیت اجتماعی شرکت، به عنوان منبع مشروعیت محسوب می‌شود (دل-کاستیلو-فیتو و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین، سازمان باید چگونگی ادغام این سیاست‌ها را شناسایی کند زیرا هدف آنها بهبود مشروعیت خود است. با این حال بیشتر تحقیقات بر تأثیرات خارجی اجرای چنین سیاست‌هایی متمرکز شده است (توسانت و همکاران، ۲۰۲۱)، در حالی که دیدگاه داخلی در مورد معرفی اصول مسئولیت اجتماعی شرکت با جهت‌گیری مدیریت منابع انسانی و تأثیر این سیاست‌ها می‌تواند از نظر داخلی و خارجی نسبتاً ناشناخته باشد. با در نظر گرفتن سناریو توصیف شده، هدف اصلی این تحقیق، تحلیل اهمیت پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی با محوریت مسئولیت اجتماعی جهت دستیابی به مشروعیت بالا در زمینه سه بعد مشروعیت پیشنهادی ساچمان (۱۹۹۵) می‌باشد. علاوه بر این، در مطالعه حاضر، اهمیت و عملکرد اقدامات مختلف مسئولیت اجتماعی شرکت از طریق ماتریس عملکرد-اهمیت تحلیل می‌شود. نتایج حاکی است که اولاً بر اساس نتایج مربوط به تحلیل توصیفی نمونه، متخصصانی که شرکت‌ها را بررسی می‌کنند، بیان نمودند این نهادها در عمل در حال پیاده‌سازی سیاست‌های کارای مسئولیت اجتماعی شرکت با جهت‌گیری مدیریت منابع انسانی خود هستند، زیرا امتیازات میانگین این سیاست‌ها تقریباً ۸/۵ از مقدار قابل قبول ۱۰ است. بنابراین، ذینفعان، تلاش‌های چنین سازمان‌هایی را برای تشویق کار داوطلبانه شرکت، آموزش کارکنان، پیاده‌سازی کانال‌های ارتباطی بین مدیران و کارکنان، سلامت، ایمنی و مزایای اجتماعی، تنوع، فرصت‌ها و سیاست‌های عدم تبعیض توسط ذینفعان، ارزشمند می‌دانند. علاوه بر این امتیازات ابعاد مختلف مشروعیت بالاتر از ۸ از مقدار قابل قبول ۱۰ می‌باشد، نشان می‌دهد ذینفعان سازمان‌هایی را حمایت می‌کنند که تصور کنند اخلاقی هستند و از اصول مسئولیت اجتماعی شرکت آنها تبعیت می‌کنند. ثانیاً، هنگام تحلیل مدل ساختاری، تمام فرضیه‌های پیشنهادی تایید می‌شوند. فرضیه ۱ (H_1) تأثیر سیاست‌های منابع انسانی با محوریت مسئولیت اجتماعی به کارگرفته شده بر مشروعیت جهانی را تحلیل می‌کند که نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنی‌دار است ($\beta = 0.88$ ؛ $T\text{-value} = 38.35$). برای ابعاد مختلف مشروعیت نیز نتایج مشابهی حاصل شد. در مورد فرضیه‌های H_{1a} که به آزمون اثر سیاست‌های منابع انسانی با محوریت مسئولیت اجتماعی بر مشروعیت عملگرایانه می‌پردازد ($\beta = 0.64$ ؛ $T\text{-value} = 21.45$)، H_{1b} ، که رابطه بین سیاست‌های منابع انسانی با محوریت مسئولیت اجتماعی و مشروعیت اخلاقی را بررسی می‌کند ($\beta = 0.75$ ؛ $T\text{-value} = 22.68$)، و H_{1c} که بر تأثیر بکارگیری شیوه‌های منابع انسانی بر سطح مشروعیت شناختی تمرکز دارد ($\beta = 0.82$ ؛ $T\text{-value} = 34.82$). نتایج به دست آمده اثر مثبت و معنی‌دار را تایید می‌کند. این نتایج تایید شده با نتایج مطالعات قبلی همخوانی دارد (بلانکو-گونالس و همکاران، ۲۰۲۰؛ ایستن-لارت و همکاران، ۲۰۱۸)، که نشان‌دهنده اهمیت پیاده‌سازی اقدامات مسئولیت اجتماعی شرکت در دستیابی به ارزیابی‌های مثبت است. همچنین این نتایج بر این نقش حیاتی تاکید دارد که به کارگیری مدیریت منابع انسانی با محوریت مسئولیت اجتماعی در دستیابی به پذیرش اجتماعی ایفا می‌کند. این اطلاعات جدید است، زیرا نه تنها به صورت تجربی مسئولیت

اجتماعی شرکتی را با مشروعیت ارتباط می دهد، بلکه روش تخصصی تری برای استفاده از مسئولیت اجتماعی شرکت با جهت گیری مدیریت منابع انسانی ارائه می دهد. علاوه بر این، در زمینه رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکت و هر بعد فردی مشروعیت، نتایج نیز باید منحصر به فرد در نظر گرفته شوند. بیشتر تحقیقات موجود به تحلیل رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکت و مشروعیت جهانی می پردازد که به صورت متغیر تک بعدی اندازه گیری می شود (شایو و همکاران، ۲۰۱۶)، در حالیکه در مطالعه حاضر سه نوع مشروعیت پوشش داده می شوند.

در چارچوب مفاهیم و پیشنهادهای سیاستی، اولاً مدیران شرکت باید به معرفی اصول مسئولیت اجتماعی شرکت مرتبط با مدیریت منابع انسانی ادامه دهند تا پذیرش اجتماعی را بهبود و تعهد خود را افزایش دهند، حال آنکه عملکرد سازمانی نیز بهبود خواهد یافت. این نتایج نشان دهنده اهمیت مدیریت منابع انسانی مطابق اصول رفتاری با مسئولیت اجتماعی است، زیرا سازمان به عنوان نمونه ای در نظر گرفته می شود از اینکه چگونه دیگران باید رفتار کنند. علاوه بر این، پیاده سازی صحیح اصول مدیریت منابع انسانی با جهت گیری مسئولیت اجتماعی به پذیرش سازمان از منظر سهامداران کمک خواهد کرد. علاوه بر این، بر ادراک ذینفعان در ارتباط با توانایی سازمان ها برای برآوردن نیازها و منافع آنها تاثیر خواهد داشت. ثالثاً، نقشه عملکرد- اهمیت نشان دهنده عملکرد متغیرها و همچنین میزان اهمیت آنها می باشد. IPMA به طور خاص نشان می دهد که مهمترین متغیر مدیریت منابع انسانی با جهت گیری مسئولیت اجتماعی برای دستیابی به امتیازات مشروعیت بالا، با تنوع، فرصت، عدم تبعیض، کار داوطلبانه شرکت و آموزش کارکنان ارتباط دارد. در مقابل، عناصر مسئولیت اجتماعی شرکت با سطوح پایین تر اهمیت، مسیرهای ارتباطات یا رابطه بین مدیران و کارکنان و همچنین سلامت، امنیت و سیاست های منافع اجتماعی هستند.

در ارتباط با عوامل مختلف، نتایج نشان می دهد که سازمان های تحت بررسی تلاش زیادی در بهبود عوامل مسئولیت اجتماعی شرکت می کنند که اهمیت کمی در دستیابی به ارزیابی های مشروعیت مثبت دارد. از یک سو، منابعی که در نظر گرفته شده بود تا سیاست های مربوط به سلامت، امنیت و مزایای اجتماعی را بهبود دهد و سیاست های مربوط به بهبود مسیرهای رابطه بین مدیران و کارکنان، با توجه به اهمیتی که در مقایسه با سایر سیاست های مسئولیت اجتماعی شرکت نشان می دهند، پر هزینه هستند. تلاش های انجام شده برای شیوه های مدیریت تنوع، فرصت ها و عدم تبعیض پیشنهاد می شوند، زیرا نتایج نشان می دهند که مدیریت این موضوع اهمیت دارد. در مورد کار داوطلبانه شرکت، تعهدی که دریافت می کند نیز بهینه می باشد. از سوی دیگر، شیوه های مربوط به تشویق و توسعه آموزش کارکنان نیز باید بهبود یابد، زیرا اهمیت این موضوع در دستیابی به مشروعیت، بالا است در حالی که تلاش شرکت ها برای بهبود کمتر از حد مد نظر می باشد. ثالثاً اطلاعات ارائه شده توسط IPMA حیاتی است و دارای دستاوردهای مدیریتی مهمی است، زیرا مدیران در هدف خود جهت دستیابی به ارزیابی های مشروعیت بالا، از اطلاعاتی درباره بهترین شیوه های تخصیص منابع برای سیاست های مدیریت منابع انسانی با مسئولیت اجتماعی شرکتی برخوردار خواهند شد. براساس نتایج مطالعه، مدیران شرکت باید توزیع منابع خود را مجدداً سازماندهی کنند تا بر مدیریت منابع انسانی با جهت گیری مسئولیت اجتماعی تاکید کنند. این نهادها باید با تمرکز بیشتر بر افزایش حالات آموزش ذینفعان داخلی شروع کنند.

در نهایت، مطالعه حاضر محدودیت هایی را بیان می کند که می تواند برای تحقیقات آتی در این حوزه مد نظر قرار گیرد. ابتدا، برای تعمیم نتایج به سایر شرکت ها، افزایش تعداد شرکت های تحت بررسی سودمند خواهد بود. گرچه نمونه ۱۴۲

متخصص در حوزه مسئولیت اجتماعی شرکت برای هدف مطالعه کافی است، تعداد شرکت‌ها ارزیابی شده توسط این افراد نسبتاً کم است (۲۵ شرکت)؛ بنابر این، تحقیق را می‌توان با معرفی تعداد بیشتری از شرکت‌ها بهبود داد. دوم، در این تحلیل تجربی تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی با جهت‌گیری مسئولیت اجتماعی بر مشروعیت سازمانی بررسی می‌شود؛ در حالی که، سیاست‌های بیشتری از سیاست‌های مسئولیت اجتماعی شرکت می‌تواند برای تحقیقات آتی معرفی و مدنظر قرار گیرد. سوم، تلاش‌های تحقیقات آتی باید تحلیل چند گروهی را دنبال کند و نتایج را بر اساس تمایز بین ذینفعان داخلی و خارجی با هدف درک اینکه کدام شیوه مسئولیت اجتماعی شرکت برای هر گروه اهمیت بیشتری دارد، مقایسه کند.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

سپاسگزاری

از سردبیر محترم و سایر دست‌اندرکاران مجله تقدیر و تشکر می‌شود.

ORCID

Mostafa Heidari Haratemeh  <https://orcid.org/0000-0001-9724-2644>

References

- Alexiou, K., Wiggins, J., (2019). Measuring individual legitimacy perceptions: *scale development and validation*. *Strateg. Organ.* 17 (4), 470–496. <https://doi.org/10.1177/1476127018772862>.
- Bagozzi, R.P., Yi, Y., 1988. On the evaluation of structural equation models. *J. Acad. Mark. Sci.* 16, 74–94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>.
- Banerjee, S., Venaik, S., (2018). The effect of corporate political activity on MNC subsidiary legitimacy: an institutional perspective. *Manag. Int. Rev.* 58, 813–844. <https://doi.org/10.1007/s11575-017-0324-0>.
- Barrena-Martinez, J., Lopez-Fernández, M., Romero-Fernández, P.M., (2019). The link between socially responsible human resource management and intellectual capital. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 26 (1), 71–81. <https://doi.org/10.1002/csr.1658>.
- Blanco-Gonzalez, A., Díez-Martín, F., Cachon-Rodríguez, G., Prado-Román, C., (2020). Contribution of social responsibility to the work involvement of employees. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 27 (6), 2588–2598. <https://doi.org/10.1002/csr.1978>.
- Chung, J.Y., Berger, B.K., DeCoster, J., (2016). Developing measurement scales of organizational and issue legitimacy: a case of direct-to-consumer advertising in the pharmaceutical industry. *J. Bus. Ethics* 137, 405–413. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2498-8>.
- Clark, L.A., Watson, D., 1995. Constructing validity: basic issues in objective scale development. *Psychol. Assess.* 7 (3), 309–319. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.7.3.309>.
- Corciolani, M., Gistri, G., Pace, S., (2019). Legitimacy struggles in palm oil controversies: an institutional perspective. *J. Clean. Prod.* 212, 1117–1131. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.103>.
- Cronbach, L.J., 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika* 16, 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>.
- Deephouse, D.L., Bundy, J., Tost, L., Suchman, M., (2017). Organizational legitimacy: six key questions. *SAGE Handb. Organ. Institutionalism* 27–54. <https://doi.org/10.4135/9781446280669.n2>.
- Del-Castillo-Feito, C., Díez-Martín, F., Blanco-González, A., (2021). The effect of implementing environmental policies and employees' environmental training in multinational companies'

- legitimacy level in emerging countries. *J. Clean. Prod.* 312(20), 127817 <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127817>.
- Del-Castillo-Feito, C., Blanco-González, A., Gonzalez-Vázquez, E., (2019). The relationship between image and reputation in the Spanish public university. *Eur. Res. Manag. Bus. Econ.* 25 (2), 87–92. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2019.01.001>.
- Díez-Martín, F., Blanco-González, A., Díez-de-Castro, E., (2021). Measuring a scientifically multifaceted concept. The jungle of organizational legitimacy. *Eur. Res. Manag. Bus. Econ.* 27 (1), 100–131. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2020.10.001>.
- Dmytriiev, S.D., Freeman, R.E., Horisch, J., (2021). The relationship between stakeholder theory and corporate social responsibility: differences, similarities, and implications for social issues in management. *J. Manag. Stud.* 58 (6), 1441–1470. <https://doi.org/10.1111/joms.12684>.
- Egan, M., (2019). Sense-making resource efficiency through “sustainability” reports. *J. Bus. Ethics* 154, 797–812. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3445-2>.
- Esteban-Lloret, N.N., Aragon-Sánchez, A., Carrasco-Hernández, A., (2018). Determinants of employee training: impact on organizational legitimacy and organizational performance. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 29 (6), 1208–1229. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1256337>.
- Fatma, M., Khan, I., Rahman, Z., (2019). Striving for legitimacy through CSR: an exploration of employee’s responses in controversial industry sector. *Soc. Responsib. J.* 15 (7), 924–938. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2017-0116>.
- Ferrell, O.C., Harrison, D.E., Ferrell, L., Hair, J.F., (2019). Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: an exploratory study. *J. Bus. Res.* 95, 491–501. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.039>.
- Fornell, C., Larcker, D.F., 1981. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *J. Mark. Res.* 18 (3), 382–388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>.
- Freeman, R.E., 1984. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman Publishing, Marshfield, MA.
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., Schaltegger, S.A., (2020). Stakeholder theory perspective on business models: value creation for sustainability. *J. Bus. Ethics* 166,3–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>.
- García-Fernández, J., Fernández-Gavira, J., Sanchez-Oliver, A.J., González-Ruiz, P., Grimaldi-Puyana, M., Cepeda-Carrion, G., (2020). Importance-performance matrix analysis (IPMA) to evaluate servicescape fitness consumer by gender and age. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 17 (18), 6562. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186562>.
- Glozer, S., Caruana, R., Hibbert, S.A., (2019). The never-ending story: discursive legitimation in social media dialogue. *Organ. Stud.* 40 (5), 625–650. <https://doi.org/10.1177/0170840617751006>.
- Guo, R., Tao, L., Li, C.B., Wang, T., (2017). A path analysis of greenwashing in a trust crisis among Chinese energy companies: the role of brand legitimacy and brand loyalty. *J. Bus. Ethics* 140, 523–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2672-7>.
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M., Ringle, C.M., (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *Eur. Bus. Rev.* 31 (1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR11-2018-0203>.
- Hallak, R., Assaker, G., O’Connor, P., Lee, C., 2018. Firm performance in the upscale restaurant sector: the effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and industry experience. *J. Retail. Consum. Serv.* 40, 229–240. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.10.014>.
- Henseler, J., Ringle, C.M., Sarstedt, M., (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *Int. Mark. Rev.* 33 (3), 405–431. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>.
- Henseler, J., Ringle, C.M., Sarstedt, M., (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *J. Acad. Mark. Sci.* 43,115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- Hudson, S., González-Gómez, H.V., Claasen, C., (2019). Legitimacy, particularism and employee commitment and justice. *J. Bus. Ethics* 157, 589–603. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3685-1>.
- Khan, Z., Lew, Y.K., Park, B., (2015). Institutional legitimacy and norms-based CSR marketing practices: insights from MNCs operating in a developing economy. *Int. Mark. Rev.* 32 (5), 463–491. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2014-0017>.

- Massaro, M., Dumay, J., Garlatti, A., Dal Mas, F., (2018). Practitioners' views on intellectual capital and sustainability. *J. Intellect. Cap.* 19 (2), 367–386. <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2017-0033>.
- Miotto, G., Del-Castillo-Feito, C., Blanco-Gonzalez, A., (2020). Reputation and legitimacy: 'key factors for higher education institutions' sustained competitive advantage. *J. Bus. Res.* 112, 342–353. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.076>.
- Nagy, B., Rutherford, M., Truong, Y., Pollack, J., (2017). Development of the legitimacy threshold scale. *J. Small Bus. Strateg.* 27 (3), 50–58.
- Nunnally, J.C., Bernstein, I.H., 1994. Psychometric Theory. McGrall Hill, New York.
- Odrizola, M.D., Baraibar-Diez, E., (2017). Is corporate reputation associated with quality of CSR reporting? Evidence from Spain. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 24(2), 121–132. <https://doi.org/10.1002/csr.1399>.
- Shen, J., Benson, J., (2016). When CSR is a social norm: how socially responsible human resource management affects employee work behavior. *J. Manage.* 42 (6), 1723–1746. <https://doi.org/10.1177/0149206314522300>.
- Shu, C., Zhou, K.Z., Xiao, Y., Gao, S., (2016). How green management influences product innovation in China: *the role of institutional benefits*. *J. Bus. Ethics* 133, 471–485. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2401-7>.
- Silva, S., Nuzum, A., Schaltegger, S., (2019). Stakeholder expectations on sustainability performance measurement and assessment. *A systematic literature review*. *J. Clean.Prod.* 217 (20), 204–215. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.203>.
- Suchman, M., 1995. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Acad. Manag. Rev.* 20 (3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>.
- Toussaint, M., Cabanelas, P., Blanco-Gonzalez, A., (2021). Social sustainability in the food 'value chain: an integrative approach beyond corporate social responsibility. *Soc.Responsib. Environ. Manag.* 28 (2), 103–115. <https://doi.org/10.1002/csr.2035>.
- Voegtlin, C., Greenwood, M., (2016). Corporate social responsibility and human resource management: a systematic review and conceptual analysis. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 26 (3), 181–197. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>.
- Wang, Q., Dou, J., Jia, S., (2016). A meta-analytic review of corporate social responsibility and corporate financial performance: *the moderating effect of contextual factors*. *Bus. Soc.* 55 (8), 1088–1121. <https://doi.org/10.1177/0007650315584317>.
- Wyrod-Wr ' obel, J., Biesok, G., (2017). Decision making on various approaches to 'importance-performance analysis (IPA). *Eur. J. Bus. Sci. Technol.* 3 (2), 123–131. <https://doi.org/10.11118/ejobsat.v3i2.82>.
- Yang, K., Kim, J., Min, J., Hernandez-Calderon, A., (2020). Effects of retailers' service quality and legitimacy on behavioral intention: *the role of emotions during COVID19*. *Serv. Ind. J.* 41 (1/2), 1–23. <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1863373>.
- Zamparini, A., Lurati, F., (2017). Being different and being the same: *multimodal image projection strategies for a legitimate distinctive identity*. *Strateg. Organ.* 15 (1), 6–39. <https://doi.org/10.1177/1476127016638811>.
- Zhang, B., Morris, J.L., 2014. High-performance work systems and organizational performance: testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 25 (1), 68–90. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781524>.
- Zhang, Y., Li, J., Jiang, W., Zhang, H., Hu, Y., Liu, M., (2018). Organizational structure, slack resources and sustainable corporate socially responsible performance. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 25, 1099–1107. <https://doi.org/10.1002/csr.1524>.

