



تأثیر راهبردهای مسئولیت اجتماعی شرکت بر مشروعیت سازمانی (رویکرد نظریه ذی نفعان)

مصطفی حیدری هراتمه*^۱

چکیده

امروزه سازمان‌ها باید روابط با ذی نفعان خود را مدیریت کنند تا منافع زیادی برای هر دو ایجاد شود. در راستای نظریه ذی نفعان، گروه‌های ذی نفع، تحت تأثیر رفتار و اقدامات سازمان‌ها قرار می‌گیرند. درحقیقت بقای سازمان متأثر از توانایی سازمان در تأمین نیازهای ذی نفعان و شناخت ادراک آنهاست. سیاست‌های با محوریت مسئولیت اجتماعی، مؤلفه اصلی در پاسخ به نیازهای اجتماعی است. بنابراین هدف تحقیق، بررسی تأثیر عملیاتی کردن راهبردهای با محوریت مسئولیت اجتماعی بر مشروعیت سازمانی است. همچنین اهمیت و عملکرد سیاست‌های متنوع مسئولیت اجتماعی از طریق عملیاتی کردن ماتریس اهمیت-عملکرد (IPMA) تحلیل خواهد شد. این پژوهش

۱. دانشیار گروه اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق، نراق، ایران mo.heidarih@iau.ac.ir





از نظر هدف کاربردی است و به صورت توصیفی-پیمایشی اجرا می‌شود. داده‌ها به روش میدانی و با استفاده از یک پرسشنامه استاندارد جمع‌آوری شده است. جامعه آماری تحقیق، ۲۵ شرکت تولید لوازم خانگی 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 داده‌ها از نرم‌افزار PLS-SEM استفاده شد. نشان داد رابطه قوی و مثبتی بین مشروعیت سازمانی و اقدامات مسئولیت اجتماعی وجود دارد؛ لذا ذی‌نفعان، سازمان‌هایی را حمایت می‌کنند که تصور کنند اخلاقی‌اند و از اصول مسئولیت اجتماعی آنها تبعیت می‌کنند. راهبردهای با جهت‌گیری مسئولیت اجتماعی، جهت‌دستیابی به امتیازات مشروعیت بالا با تنوع و تعدد راهبردها ارتباط دارد. در مقابل عناصر مسئولیت اجتماعی با سطوح پایین‌تر اهمیت، به مسیرهای روابط بین راهبردها و سیاست‌های منافع اجتماعی پیوند خواهد داشت. بنابراین مدیران شرکت باید به معرفی اصول و راهبردهای مسئولیت اجتماعی شرکت ادامه دهند تا پذیرش اجتماعی را بهبود و تعهد خود را افزایش دهند، حال آنکه عملکرد سازمانی نیز بهبود خواهد یافت.

واژگان کلیدی:

مشروعیت، مسئولیت اجتماعی شرکت، ماتریس اهمیت- عملکرد، نظریه ذی‌نفعان.



۱. مقدمه و بیان مسئله

در بازارهای امروزی، سازمان‌ها باید روابط خود را با ذی‌نفعان خود مدیریت کنند تا ارزش و منافع زیادی برای خود و ذی‌نفعان ایجاد کنند (فراذرپیچ و همکاران، ۲۰۲۰). فریمن (۱۹۸۴) مفهوم نظریه ذی‌نفعان را معرفی نمود که منافع سازمانی مختلف را شناسایی می‌کند و بر اهمیت سودآوری و همچنین بر اهمیت درک توجه به تأثیراتی که فعالیت‌های شرکت بر مخاطبان مختلف دارد، تأکید می‌کند. گروه‌های ذی‌نفع تحت تأثیر رفتار و اقدامات سازمان‌ها قرار می‌گیرند؛ با این وجود درک این موضوع که این اقدامات بر ثبات سازمان‌ها نیز تأثیر دارند، حائز اهمیت است (سیلوا و همکاران، ۲۰۱۹). درحقیقت بقای سازمان به‌شدت به توانایی سازمان در تأمین 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 (دمیتریو و همکاران، ۲۰۲۱). در حال حاضر خواسته‌های ذی‌نفعان درباره تأثیر اجتماعی سازمان‌هایی که با آنها رابطه دارند، افزایش یافته است. این گروه‌ها از شرکت‌ها انتظار دارند 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 به دنبال تحلیل این موضوع است که چگونه این سیاست‌ها بر ادراک ذی‌نفعان خارجی تأثیر می‌گذارند؛ مانند مشتریان، دولت‌ها و به طور کلی بازارها و غیره (دل-کاستیلو-فیتو و همکاران، ۲۰۲۱/تاسایت و همکاران، ۲۰۲۱). با وجود این مدیریت داخلی و تأثیر این اقدامات به طور کامل بررسی نشده است (بلانکو-گونزالس و همکاران، ۲۰۲۰). سازمان‌ها می‌توانند از اقدامات مسئولیت اجتماعی شرکت 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 (بارنا-مارتینز و همکاران، 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 (بلانکو-گونزالس و همکاران، ۲۰۲۰). عینیت‌بخشی به 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 به دلیل شیوه‌های مدیریت اخلاقی به‌تازگی 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). پژوهشگران زیادی رابطه مثبت و معنادار بین اجرای درست شیوه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت و مشروعیت شرکت را تأیید 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 (دیهوس 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 موفق‌اند و بقای طولانی‌مدت‌تری نسبت به سازمان‌های با سطح پایین مشروعیت دارند، آن هم به دلیل 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 اجرایی‌سازی مناسب و حفظ این دارایی ناملموس گام مهمی به سوی بهبود عملکرد سازمانی محسوب می‌شود.

سازمان‌ها می‌توانند به طور فعالانه سطح مشروعیت درک‌شده 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 تأثیر اجتماعی، شرکت‌ها باید اصول رفتاری مسئولیت اجتماعی را دنبال کنند تا نهاد مشروعی تلقی شوند و حق و حقوق آنها قانونی دانسته شود.

بنابراین اقدامات عملی مسئولیت اجتماعی شرکت، مشروعیت سازمانی را بهبود خواهد داد (بانجری و وانیک، ۲۰۱۸/ خان و همکاران، ۲۰۱۵). تحت این شرایط، هدف اصلی مطالعه ارزیابی تأثیر مثبت و معناداری است که شیوه‌های مسئولیت اجتماعی بر مشروعیت سازمان‌ها از طریق ابعاد شناختی، اخلاقی و عملگراییانه دارد، اندازه‌گیری می‌شود. بنابراین سؤالات 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 (عمل‌گرایانه، اخلاقی، شناختی) بیشتر تحت تأثیر شیوه‌های منابع انسانی پایدار قرار می‌گیرد؟ (۳) کدام شیوه از شیوه‌های منابع انسانی تأثیر بیشتری بر مشروعیت دارد؟ هدف مطالعه ارائه دستاوردهای مهم برای ادبیات نظری از حیث رفع کمبودهای موجود یا توسعه آن است؛ زیرا چشم‌انداز مدیریت درون‌سازمانی در زمینه مسئولیت اجتماعی شرکت به اندازه 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 مدیریت داخلی/ درون سازمانی با جهت‌گیری مسئولیت اجتماعی می‌باشد. شیوه‌ای که در آن تأثیر مدیریت منابع انسانی با جهت‌گیری مسئولیت اجتماعی بر سه نوع مشروعیت اندازه‌گیری می‌شود، جدید و به‌نوعی نوآوری مطالعه است. بیشتر محققان به طور تجربی به تحلیل مشروعیت به عنوان یک مؤلفه تک‌بعدی پرداختند (شایو و همکاران، ۲۰۱۶)؛ در حالی که در این مطالعه، سه بعد مشروعیت که توسط شامان (۱۹۹۵) معرفی شده - عمل‌گرایانه، اخلاقی و شناختی - گنجانده می‌شوند. از آنجاکه هر یک از این ابعاد از طریق مؤلفه‌های مختلف به دست می‌آیند، مطالعه حاضر به درک عمیق‌تر تأثیر 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؛ چراکه 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 داده شده و یافته‌ها ارائه می‌شوند. در آخر نتایج اصلی به تفصیل تبیین و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌شوند.

۲. ادبیات موضوع و پیشینه

الف) مبانی نظری

مفهوم مشروعیت که در اصل در یک زمینه اجتماعی به کار گرفته می‌شود، ابتدا توسط وبر در حوزه کسب‌وکار و مطالعات سازمانی معرفی شد. به عقیده دیپهوس و همکاران (۲۰۱۷) مشروعیت را می‌توان بدین صورت تعریف نمود: تناسب درک‌شده یک سازمان با یک سیستم اجتماعی از نظر قوانین، هنجارها و حدود. سازمان‌های مشروع به دلیل 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 (مویتو 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). رابطه مثبتی بین مشروعیت و موفقیت سازمانی وجود دارد. سازمان‌های مشروع دسترسی بیشتری به منابع مهم دارند و مورد قضاوت قرار نمی‌گیرند. ژانگ و همکاران (۲۰۱۸) بر این موضوع تأکید 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 برقرارکردن با ارزش‌ها، باورهای یک سیستم اجتماعی خاص می‌توانند مشروعیت یابند (دیز-مارتین و همکاران، ۲۰۲۱/یانگ و همکاران، ۲۰۲۰). با وجود این محققانی مانند ساچمان (۱۹۹۵) بیان می‌کنند که سازمان‌ها می‌توانند اقدامات و استراتژی‌هایی را عملیاتی 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 و نیازهای آنها را برآورده کنند (کورسیولانی و همکاران، ۲۰۱۹/میوتو 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 جامعه به‌شدت درگیر پایداری و رفاه جامعه است که به نیاز بیشتر به اخلاقیات و رفتارهای اجتماعی سازمان‌ها منتج می‌شود (تاسیانت و همکاران، ۲۰۲۱). درواقع 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 آنجاکه 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، اجرای 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 را که این ارزش آفرینی‌ها نشان می‌دهند،



ارزیابی می‌کند و در عین حال بر اهمیت ترکیب اقدامات مسئولیت اجتماعی با مشروعیت تأکید دارد.

بیشتر تحقیقات موجود بر درک تأثیر خارجی تحقق مسئولیت اجتماعی شرکت تمرکز دارند و رابطه بین شیوه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت و کارکنان یک سازمان را بررسی نکردند (مس سارو و همکاران، ۲۰۱۸). از آنجاکه سازمان‌ها با شبکه گسترده‌ای از ذی‌نفعان ارتباط دارند، درک این موضوع که هر یک از آنها نقش مهمی در فرایند ارزیابی مشروعیت ایفا می‌کنند، اهمیت دارد. بنابراین شرکت‌ها باید ادراک کارکنان درباره پیاده‌سازی مسئولیت اجتماعی را به عنوان یک مؤلفه 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 تأکید کردند. هنگام ارزیابی بین مسئولیت اجتماعی و مشروعیت، باید کارکنان و جامعه را در نظر گرفت. سایر محققان مانند ایستبان-لیورت و همکاران (۲۰۱۸) بیان می‌کنند که پیاده‌سازی اقدامات مسئولیت اجتماعی شرکت داخلی، مانند آموزش کارکنان، مشروعیت شرکت را بهبود می‌دهد. این رویکرد منجر به حمایت بیشتر نه تنها منابع داخلی (مدیران، کارکنان و...) بلکه فعالان خارجی (دیدگاه عمومی، مصرف‌کنندگان و...) خواهد شد که نتیجه‌اش مشروعیت کلی بیشتر است.

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 شرکت داخلی و ارزیابی‌های مشروعیت کارکنان را تأیید می‌کنند (بلانکو-گونزالس و همکاران، ۲۰۲۰). بسیاری از محققان به تحلیل مشروعیت خارجی حاصل از ذی‌نفعان خارجی مانند مشتریان، تأمین‌کننده‌ها یا دولت تمرکز کرده‌اند. با وجود این 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:



H₁: مسئولیت اجتماعی شرکت تأثیر مثبت و معناداری بر مشروعیت شرکت دارد.

در این مطالعه مشروعیت به عنوان یک متغیر چندبعدی بررسی شده است. ساچمان (۱۹۹۵) بیان می‌کند که مشروعیت می‌تواند از طریق ابعادی به دست آید: الف) «عملگرایانه» 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. 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 عمل‌گرایانه، شناختی و اخلاقی تأثیر دارد یا خیر تا درک شود که چه نوع مشروعیتی تحت تأثیر شیوه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت قرار می‌گیرد و به چه میزان که به صورت زیر فرضیه‌سازی می‌شود:

H_{1a}: مسئولیت اجتماعی شرکت تأثیر مثبت و معناداری بر مشروعیت عمل‌گرایانه شرکت دارد.

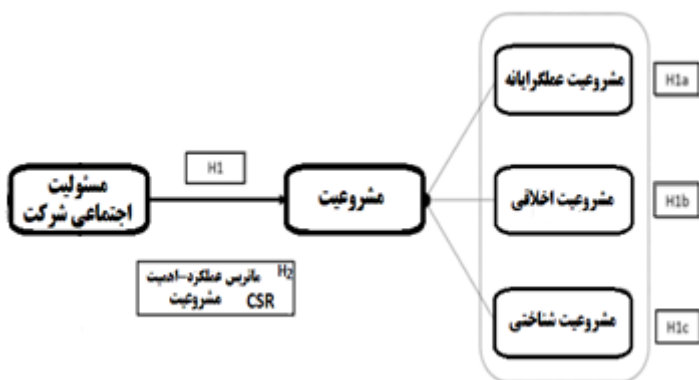
H_{1b}: مسئولیت اجتماعی شرکت ارتباط مثبت و معناداری با مشروعیت اخلاقی شرکت دارد.

H_{1c}: مسئولیت اجتماعی شرکت تأثیر مثبت و معناداری بر مشروعیت شناختی شرکت دارد.

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

H₂: سیاست‌های مسئولیت اجتماعی، دارای سطح اهمیت متفاوتی برای دستیابی به مشروعیت‌اند.

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



شکل شماره ۱: مدل مفهومی پیشنهادی (محقق ساخته)

ب) پیشینه پژوهش

جدول شماره ۱: پیشینه پژوهش

نویسندگان- روش استفاده شده	اهداف یا سئوالات اصلی	مهم ترین یافته ها
گرینبرگ آسور (۲۰۲۲) به روش تحقیق کمی	رابطه ارتباطات سازمانی با مشروعیت سازمانی	ارتباطات سازمانی یکی از ابزارهای راهبردی سازمان است که می تواند باعث ایجاد، حفظ و افزایش مشروعیت سازمانی گردد. شکی نیست که ارتباط با ذی نفعان می تواند منافع ملموسی را برای سازمان به همراه داشته باشد؛ زیرا باعث ایجاد رابطه مثبت تری بین ذی نفعان و سازمان می گردد. از آنجاکه سازمان ها برای بقا و موفقیت به حمایت ذی نفعان شان نیاز دارند، ارتباطات سازمانی به عنوان عنصری حیاتی در پاسخ گویی به محیط داخلی و خارجی سازمان ها و افزایش

نویسندگان- روش استفاده شده	اهداف یا سئوالات اصلی	مهم‌ترین یافته‌ها
		مشروعیت تبدیل شده است.
راشه‌هاک (۲۰۲۱)، به روش تحقیق توصیفی کیفی	مفهوم مشروعیت سازمانی	ادبیات نظری، تعاریف بسیاری از مشروعیت سازمانی را شامل می‌شود که با همدیگر همپوشانی دارند و گزاره‌های نظری متعدد را بیان می‌کنند. مشروعیت طیف وسیعی از موضوعات مانند فرم‌های سازمانی، ساختارها، اقدامات روزانه، کاربردها، سازوکارهای دولتی، طبقه‌بندی، مؤسسان سازمان‌ها، گروه‌های مدیریتی و ... را در بر می‌گیرد.
جیاکومینی و همکاران (۲۰۲۱)، به روش تحقیق کیفی	مشروعیت سازمانی و ابعاد آن	مشروعیت را به عنوان ادراک و فرض عمومی که مشخص می‌کند، اعمال سازمان مطلوب و مناسب با سیستم‌های اجتماعی ساخته شده از هنجارها، ارزش‌ها و باورها هستند، تعریف می‌کند. ساچمن (۱۹۹۵) شامل سه بعد عمل‌گرا، شناختی و اخلاقی را معرفی کرده است. بعد عمل‌گرایانه بر اساس محاسبه منافع شخصی ذی‌نفعان تعیین می‌شود؛ یعنی ذی‌نفعان در ازای رابطه خود با سازمان چه چیزی دریافت می‌کنند؟ برای مثال شرایط کاری خوب برای کارکنان و خدمات با کیفیت بالا برای ارباب رجوع و اینکه آیا آنها می‌توانند بر منافع تأثیر بگذارند یا خیر. مشروعیت اخلاقی در مورد



مهم‌ترین یافته‌ها	اهداف یا سئوالات اصلی	نویسندگان - روش استفاده‌شده
<p>هنجارها و ارزش‌هایی است که در جامعه مهم تلقی می‌شوند و نیز قوانین و مقررات دولت‌ها و سایر مراجعی که برای سازمان‌ها قابل اجرا هستند. این شکل از مشروعیت زمانی ایجاد می‌شود که سازمان، مطابق با آنچه ذی‌نفعان به عنوان هنجار تلقی می‌کنند، عمل می‌کند. بعد شناختی بنیادی‌ترین شکل را تشکیل می‌دهد. اساساً سازمان زمانی می‌تواند به مشروعیت شناختی دست یابد که به بخشی انکارناپذیر از محیط خود یا مرجعی برای حوزه نهادی خود تبدیل شود.</p>		
<p>اگرچه مسئولیت اجتماعی توسط پژوهشگران و نظریه‌پردازان بسیاری تعریف گردیده است، اما تعریف واحدی برای این متغیر سازمانی وجود ندارد. تعاریف ارائه‌شده از نویسنده‌ای به نویسنده دیگر تفاوت بسیاری با هم دارند. به عبارتی تمام این تعاریف به مواردی مانند مسئولیت‌های قانونی تا ملاحظات اخلاقی و کمک‌های خیریه ساده توجه نموده‌اند.</p>	<p>مفهوم مشروعیت سازمانی و نبود تعریف یکسان</p>	<p>ژانگ و همکاران (۲۰۲۱)، به روش تحقیق کیفی</p>
<p>از نیمه اول قرن بیستم، توجه اجتماعی به مشروعیت مورد توجه حوزه جامعه‌شناسی به‌ویژه نظریه نهادی قرار گرفته است. سایر حوزه‌های</p>	<p>چارچوب و حدود مشروعیت سازمانی</p>	<p>مارتین-دیز و همکاران (۲۰۱۹)، به روش تحقیق کیفی</p>



مهم‌ترین یافته‌ها	اهداف یا سئوالات اصلی	نویسندگان- روش استفاده شده
<p>علوم اجتماعی مانند مدیریت بازرگانی، مدیریت استراتژی، اخلاق، بازاریابی، حسابداری، مالی، روان‌شناسی اجتماعی یا آموزش نیز مفهوم مشروعیت را مطالعه می‌کنند و به طور مثبت به توسعه آن یاری می‌رسانند. سازمان‌ها از طریق ارتباط با ذی‌نفعان می‌کوشند تحولات خارج و داخل سازمان را بررسی کنند و به صورت پیش‌گیرانه پیش از اینکه خطری سازمان را تهدید نماید، تهدیدات را به فرصت مبدل و مشروعیت خود را حفظ کنند.</p>		
<p>مسئولیت اجتماعی به عنوان دارایی‌های نامشهود راهبردی باعث حفظ و افزایش مشروعیت می‌گردد. بینش معناداری در مورد ارتباط مستقیم بین ارتباطات سازمانی و مشروعیت سازمانی وجود دارد.</p>	تعریف مشروعیت سازمانی	راندریانا سولو (۲۰۱۸)، به روش تحقیق توصیفی
<p>اریکسون و همکاران به بررسی اینکه چگونه سازمان‌ها از راهبردهای ارتباطی برای نجات مشروعیت خود در شرایط بحران استفاده می‌کنند، پرداختند. نتایج آنان نشان می‌دهد ارتباطات سازمانی به عنوان عامل مهمی در ترمیم مشروعیت سازمانی است. در واقع ارتباطات به دلیل توانایی آن در اثرگذاری بر</p>	رابطه مشروعیت سازمانی و ارتباطات سازمانی	اریکسون و همکاران (۲۰۱۱)، به روش تحقیق کمی



نویسندگان - روش استفاده‌شده	اهداف یا سئوالات اصلی	مهم‌ترین یافته‌ها
		ارزیابی افراد یکی از عناصر ضروری در فرایند مشروعیت‌یابی است.
ویگیل (۲۰۰۴)، به روش تحقیق کمی	رابطه مشروعیت سازمانی و ارتباطات و مدیریت رابطه	ویگیل به بررسی رابطه میان مشروعیت سازمانی و ارتباطات و مدیریت رابطه در سازمان‌ها پرداخته است. نتایج نشان می‌دهند رابطه معناداری بین ارتباطات و مشروعیت سازمانی وجود دارد.
باتاچاریا و همکاران (۲۰۰۸)، به روش تحقیق کمی	رابطه ارتباطات سازمانی و مسئولیت اجتماعی	وی استدلال می‌کنند که سازمان‌ها باید کارکنان را به فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی در سازمان نزدیک‌تر کنند. آنها بیان می‌کنند که ضروری است تعامل ذی‌نفعان داخلی و خارجی از طریق ارتباطات تقویت گردد. همچنین آنها بر ارتباطات داخلی دوطرفه، شفاف و باز تأکید دارند و بیان می‌کنند که این گونه ارتباطات برای آگاه‌نگه‌داشتن کارکنان از برنامه‌های مسئولیت اجتماعی، ارائه راهنمایی‌هایی در جهت اجرای پروژه‌ها، خنثی کردن بدبینی کارکنان که ممکن است ناشی از منابع خارجی باشد که معتبر تلقی می‌شوند، تشویق کارکنان به شرکت کردن در فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی و ارائه بازخورد در مورد عملکرد مرتبط با مسئولیت اجتماعی ضروری است. در نتیجه سازوکار تأثیر ارتباط

مهم‌ترین یافته‌ها	اهداف یا سئوالات اصلی	نویسندگان - روش استفاده شده
<p>سازمانی بر مسئولیت اجتماعی شرکت منطبق با مورسینگ و شولتز (۲۰۰۶) این گونه است که سازمان‌ها بعد از مشخص کردن برنامه مسئولیت اجتماعی شرکتشان و نوع ذی‌نفعان باید کانال‌های ارتباطی را در جهت آگاه کردن ذی‌نفعان از برنامه‌ها، اقدامات و ابتکارات مسئولیت اجتماعی شرکت تعیین کنند و همچنین روش‌ها و کانال‌های ارتباطی مؤثری را در جهت پاسخ‌گویی ذی‌نفعان در مورد اقدامات مسئولیت اجتماعی مشخص کنند و در مرحله بعد نحوه و چگونگی مشارکت ذی‌نفعان را در ساخت و اجرای مسئولیت شرکتشان تعیین نمایند.</p>		
<p>در پژوهشی به بررسی تأثیر ارتباطات داخلی و خارجی سازمانی بر مشروعیت سازمانی با نقش میانجی‌گری مسئولیت اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران پرداختند. تحلیل مسیر داده‌ها نشان می‌دهد ارتباطات داخلی و خارجی سازمان بر مشروعیت سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد.</p>	<p>تأثیر ارتباطات داخلی و خارجی سازمانی بر مشروعیت سازمانی با نقش میانجی‌گری مسئولیت اجتماعی</p>	<p>رهنورد و همکاران (۱۴۰۲)، به روش تحقیق کمی</p>
<p>ایشان در پژوهشی به بررسی رابطه بین اجرای مدیریت منابع انسانی با دغدغه مسئولیت اجتماعی و مشروعیت سازمانی پرداختند. علاوه بر این ارتباط و عملکرد سیاست‌های متنوع</p>	<p>رابطه بین اجرای مدیریت منابع انسانی با دغدغه مسئولیت اجتماعی و مشروعیت سازمانی</p>	<p>محمدی و خداپنده (۱۴۰۱)، به روش تحقیق کمی</p>



مهم‌ترین یافته‌ها	اهداف یا سئوالات اصلی	نویسندگان - روش استفاده‌شده
مسئولیت اجتماعی از طریق اجرای ماتریس اهمیت-عملکرد مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهد گرفت. برای این منظور ارزیابی‌هایی توسط ۱۵۷ کارشناس مسئولیت اجتماعی در مورد حدود ۳۰ شرکت چندملیتی صورت گرفته شده که مورد بررسی قرار گرفت. نتایج یک رابطه قوی و مثبت بین شیوه‌های مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی و مشروعیت سازمانی را نشان می‌دهد.		
ایشان در پژوهشی به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر مشروعیت اجتماعی با نقش میانجی، مسئولیت اجتماعی پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز بر مشروعیت اجتماعی و مسئولیت اجتماعی مؤثر است. همچنین مسئولیت اجتماعی بر مشروعیت اجتماعی تأثیر دارد و در نهایت مسئولیت اجتماعی به عنوان میانجی در تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر مشروعیت اجتماعی تأثیرگذار است.	تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر مشروعیت اجتماعی با نقش میانجی، مسئولیت اجتماعی	فرخی و همکاران (۱۳۹۹)، به روش تحقیق کمی

۳. روش تحقیق

جامعه آماری تحقیق، ۲۵ شرکت با توجه به حضور در بازارهای جهانی، در زمینه لوازم خانگی



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 داده‌ها از نرم‌افزار PLS-SEM استفاده شد. این شرکت‌ها به دلیل حضور بین‌المللی قوی و نظارت‌پذیری آنها، در مقایسه با شرکت‌های معمولی انتخاب شدند. از آنجاکه این نهادها در زمینه‌های متنوعی فعالیت می‌کنند، دستیابی به حمایت اجتماعی برای آنها حیاتی است؛ از این رو 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. جهت ارسال پرسش‌نامه‌ها به صورت آنلاین 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 راهبردهای با جهت‌گیری مسئولیت اجتماعی ایجاد شد. هر متغیر بر اساس مقیاس ده‌گزینه‌ای لیکرت اندازه‌گیری شد که ۰ به کاملاً مخالف و ۱۰ به کاملاً موافق اشاره دارد. مشروعیت یک متغیر چندبعدی 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 سه‌بعدی پیشنهاد شده توسط ساچمان (۱۹۹۵) - عمل‌گرایانه، اخلاقی و شناختی - برای اندازه‌گیری مشروعیت جهانی 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 کردن نیازها و منافع ذی‌نفعان گنجانده شد تا مشروعیت عمل‌گرایانه اندازه‌گیری شود، شش گویه مربوط به قابل فهم‌بودن و تناسب فعالیت شرکت و ساختارها جهت مشروعیت شناختی و در آخر، سه گویه برای درک اخلاقیات رفتاری شرکت‌ها برای اندازه‌گیری مؤلفه



اخلاقی برای مشروعیت اخلاقی در نظر گرفته شد. در ارتباط با اندازه‌گیری مسئولیت اجتماعی، یک مقیاس اندازه‌گیری بر اساس استانداردهای GRI برای گزارش‌های پایداری با پنج گویه مد نظر قرار گرفت (جدول ۲).

جدول شماره ۲: ابزار اندازه‌گیری (الکسیو و ویگنیز، ۲۰۱۹ / چانگ و همکاران، ۲۰۱۹)

عامل	گویه	شرح
مسئولیت اجتماعی شرکت		
مسئولیت اجتماعی شرکت	RELED	ارائه اطلاعات شفاف درباره سیستم‌های جبران خدمات
	SALUD	شامل برنامه‌های تکمیلی یا مزایا ورای پوشش ریسک و سلامت استاندارد
	FORM	تدوین برنامه‌های آموزش دائمی برای ارتقای مستمر دانش کارکنان و بهبود عملکرد
	DIVERS	حمایت از تنوع درباره جنسیت، سن و طبقه اجتماعی
	VOLUNT	تشویق کارکنان به مشارکت در برنامه‌های داوطلبانه
مشروعیت سازمانی		
مشروعیت عمل‌گرایانه	LP۰۱	توجه به منافع ناشی از محیط پیرامون سازمان در راستای بهبود نتایج سازمانی و دسترسی بهتر به منابع
	LC۰۲	توجه به رفتار بازاریابی مسئولانه توزیع‌کنندگانشان
	LC۰۳	کنترل در زمینه اینکه کارکنان‌شان استانداردهای فروش اخلاقی را اجرا می‌کنند
	LC۰۴	تحلیل تأثیر شرکتشان بر جامعه محلی
	LC۰۵	پاسخ به نیازهای محلی (عمومی و خصوصی) و برگزاری جلسات برای حل مشکلات
	LC۰۶	حمایت و تدوین کمپین‌های بازاریابی برای پاسخ به نیازهای محلی



عامل	گویه	شرح
	LC۰۷	درک و شناخت دستاوردهای سازمان‌های مردم‌نهادی که با آن همکاری می‌کنند و تنظیم شاخص‌های کنترل برای اندازه‌گیری کارایی حمایتشان
مشروعیت اخلاقی	LM۰۷	ارتقای توجه و اجرای استانداردها و معاهدات بین‌المللی (بیانیه جهانی حقوق انسانی)
	LM۰۹	رضایت مشتری و گوش‌دادن به پیشنهادهای و نیازهای او درباره توسعه محصولات یا ارائه خدمات
	LM۱۵	تدوین برنامه‌های کمک هزینه‌های پولی و غیرنقدی به سازمان‌های مختلف جهت تشویق توسعه اهداف عام‌المنفعه

برای تحلیل رابطه بین مسئولیت اجتماعی و مشروعیت سازمانی، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار PLS-SEM استفاده شد. این تکنیک از طریق پیش‌بینی متغیرهای وابسته، از تحلیل آماری روابط پیشنهادی استفاده می‌کند و محاسبه و بررسی میزان تأثیراتی را که برخی متغیرها بر دیگری دارند، امکان‌پذیر می‌کند (هالاک و همکاران، ۲۰۱۸). بدین ترتیب ارزیابی روایی و پایایی روابط بین مؤلفه‌های مختلف را امکان‌پذیر می‌کند. روش‌شناسی مورد استفاده به دلیل قابلیت پیش‌بینی قوی آن، برای این تحقیق مناسب است که مزایای زیادی برای انجام این تحقیق دارد؛ زیرا روابط پیچیده‌اند 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 که بیشتر از حداقل تعداد مورد نیاز است، برای این تحقیق کافی است. علاوه بر این از طریق استفاده از PLS-SEM می‌توان ابزار مناسبی برای غنابخشیدن به این تحقیق معرفی نمود؛ به‌ویژه 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 و مناسب‌ترین کارکرد فعالیت‌های خاص را تعیین کنند (گارسیا-فرناندز و همکاران، ۲۰۲۰). عملیاتی‌کردن IPMA اهمیت زیادی به همراه دارد؛ زیرا تأثیری را که



متغیرهای مختلف یا شاخص‌ها بر مؤلفه‌های تحلیل‌شده دارند، توصیف می‌کند (هنسلر و همکاران، ۲۰۱۶).

۴. یافته‌های تحقیق

تحلیلی توصیفی از داده‌ها جهت محاسبه شاخص‌های مرکزی و پراکنندگی از پاسخ‌های نمونه در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول شماره ۳: تحلیل توصیفی

عامل	گویه	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین مقدار عامل
مسئولیت اجتماعی شرکت	RELED	۵/۷۸	۱/۸۱	۸/۱۱
	SALUD	۷/۷۶	۲/۱۶	
	FORM	۸/۶۷	۱/۴۵	
	DIVERS	۶/۳۳	۱/۸۹	
	VOLUNT	۸/۳۹	۱/۴۳	
مشروعیت عمل‌گرایانه	LP۰۱	۸/۸۱	۱/۸۶	۸/۲۱
مشروعیت شناختی	LC۰۲	۸/۶۵	۱/۷۵	۸/۴۵
	LC۰۳	۸/۶۵	۱/۶۱	
	LC۰۴	۸/۵۴	۱/۷۵	
	LC۰۵	۸/۳۲	۲/۲۱	
	LC۰۶	۸/۵۶	۱/۹۱	
	LC۰۷	۸/۶۷	۱/۷۵	
	مشروعیت اخلاقی	LM۰۷	۹/۱۲	۱/۱۶
LM۰۹		۸/۷۸	۱/۳۲	
LM۱۰		۸/۳۲	۱/۸۰	



مدل ساختاری

نخستین 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 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 برآورده نمود (باگوزی ویسی، 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 ۴ بارعاملی‌های استاندارد گویه‌های انعکاسی و همچنین مقادیر معناداری آنها را برای هر بعد مشروعیت نشان می‌دهد.

جدول شماره ۴: روایی و پایایی مدل

عامل	گویه	بار عاملی	T-value	VIF	CA	CR	AVE
مسئولیت اجتماعی شرکت	RELED	۰/۱۹	۳/۱۱	۴/۳۸			
	SALUD	۰/۱۷	۲/۹۱	۱/۸۵			
	FORM	۰/۲۴	۳/۰۸	۱/۸۸			
	DIVERS	۰/۳۹	۵/۴۵	۱/۹۷			
	VOLUNT	۰/۲۵	۳/۳۵	۲/۱۲			
مشروعیت عمل‌گرایانه	LP۰۱	۱/۰۰	---	---	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰
مشروعیت شناختی	LC۰۲	۰/۶۸	۹/۳۲		۰/۸۲	۰/۸۷	۰/۵۴
	LC۰۳	۰/۷۱	۱۱/۴۳				
	LC۰۴	۰/۷۴	۱۱/۴۸				
	LC۰۵	۰/۷۴	۹/۳۷				
	LC۰۶	۰/۸۱	۱۹/۳۷				



عامل	گویه	بار عاملی	T- value	VIF	CA	CR	AVE
	LC۰۷	۰/۷۵	۱۴/۲۱				
مشروعیت اخلاقی	LM۰۷	۰/۷۷	۱۹/۱۱		۰/۷۱	۰/۸۳	۰/۶۵
	LM۰۹	۰/۷۸	۱۷/۳۲				
	LM۱۵	۰/۸۳	۳۰/۴۸				
مشروعیت سازمانی	LEGPRAG	۰/۱۹	۲/۳۲	۱/۶۷			
	LEGCOG	۰/۶۴	۹/۶۷	۲/۳۱			
	LEGCOG	۰/۳۴	۳/۶۹	۲/۱۲			

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

جدول شماره ۵: روایی افتراقی (HTMT)

F۳	F۲	F۱	
مشروعیت عمل گرایانه	مشروعیت اخلاقی	مشروعیت شناختی	F۱ مشروعیت شناختی
	--	۰/۸۸	F۲ مشروعیت اخلاقی
--	۰/۶۷	۰/۶۸	F۳ مشروعیت عمل گرایانه

علاوه بر این نتایج روایی افتراقی گویه‌های انعکاسی مشروعیت در جدول ۵ نشان داده شده‌اند. این نتایج از طریق نسبت HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) «یک روش جدید برای محاسبه روایی واگرا» آزمون می‌شوند که توسط هنسler 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

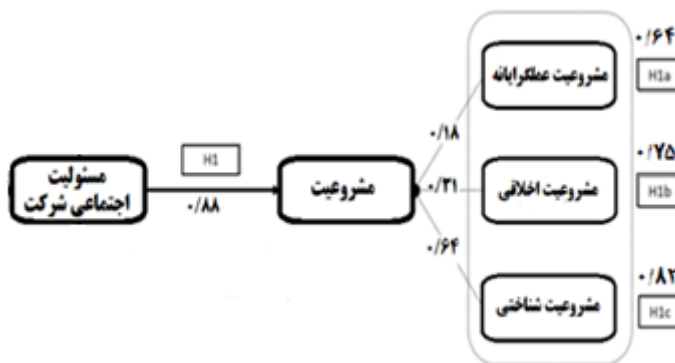


روایی و پایایی آنها اثبات شود (جدول ۳). ابتدا نتایج هم‌خطی نشان می‌دهد که هر گویه، سطح مورد نظر $VIF < 5$ را برآورده نمود (هیر و همکاران، ۲۰۱۹). دوم، وزن‌های استاندارد و سطح معناداری آنها نشان می‌دهد که هر گویه ارتباط معناداری با متغیرهای مربوطه خود دارد. تنها برخی گویه‌ها معنادار نبودند. با توجه به متغیر سلامت، ایمنی و مزایای اجتماعی، متغیرهای تنوع، فرصت‌ها و عدم تبعیض و کار داوطلبانه شرکت، معنادار نیستند. با وجود این از آنجاکه بارعاملی‌های آنها بالا هستند ($> 0/50$)، در مدل حفظ می‌شوند (هیر و همکاران، ۲۰۱۹). مرحله بعدی، تحلیل یافته‌های فرضیه‌های پیشنهادی است.

جدول شماره ۶: آزمون فرضیه‌ها

T-Value	Beta	فرضیه‌ها
۳۸/۴۳	۰/۸۸	H_1 : مشروعیت \rightarrow CSR
۲۱/۴۵	۰/۶۴	H_a : مشروعیت گرایانه عمل \rightarrow CSR
۲۲/۶۸	۰/۷۵	H_b : مشروعیت اخلاقی \rightarrow CSR
۳۴/۸۲	۰/۸۲	H_c : مشروعیت شناختی \rightarrow CSR

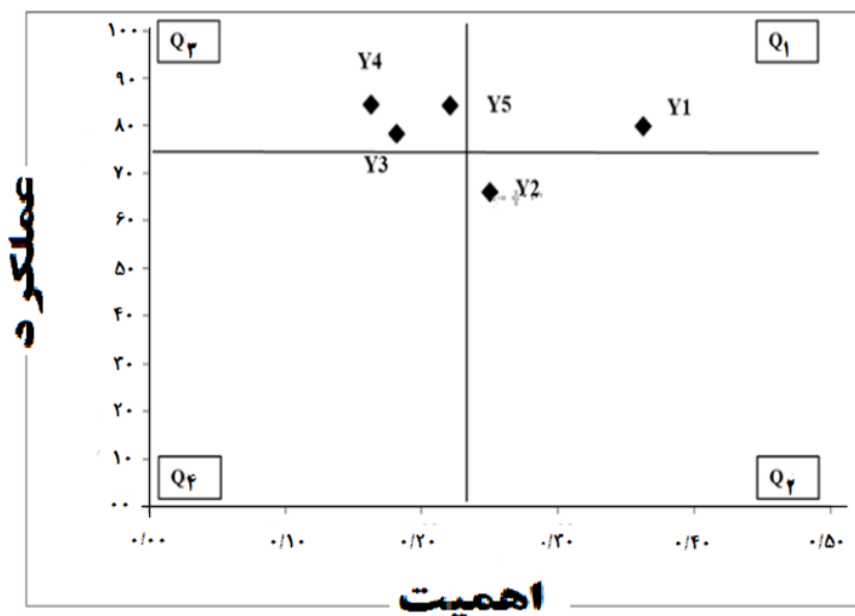
مشروعیت: $R^2 = 0/79$ ، $Q^2 = 0/56$ ، عمل‌گرایانه: $R^2 = 0/56$ ، $Q^2 = 0/36$ ؛ اخلاقی: $R^2 = 0/78$ ؛ $Q^2 = 0/36$ ؛ شناختی: $R^2 = 0/76$ ؛ $Q^2 = 0/38$



شکل شماره ۲: برآورد مدل پیشنهادی

جدول شماره ۷: نتایج IPMA مجموعه کامل داده‌ها

عملکرد	اهمیت	عامل
۷۸/۳۴	۰/۳۸	Y۱ تنوع، فرصت‌ها و عدم تبغیض
۶۷/۴۸	۰/۲۵	Y۲ آموزش کارکنان
۷۹/۶۱	۰/۲۲	Y۳ رابطه بین کارکنان و مدیران
۸۲/۳۹	۰/۱۹	Y۴ سلامت، ایمنی و مزایای اجتماعی
۸۵/۷۴	۰/۲۴	Y۵ کار داوطلبانه شرکت
۷۳/۶۱	۰/۲۵	میانگین مقدار



شکل شماره ۳: نقشه عملکرد-اهمیت

جدول ۶ و شکل ۳ نتایج به‌دست آمده را نشان می‌دهد. نتایج نشان‌دهنده وجود رابطه قوی بین اجرایی کردن شیوه‌های مسئولیت اجتماعی 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 Q_۱ (مدیریت صحیح است)، Q_۲ (چیزهای مهم باید بهبود یابد)، Q_۳ (عملکرد بالا برای یک عنصر غیر مهم) و Q_۴ (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 ۷) حاصل می‌شود. شکل ۳ نقشه اهمیت- عملکرد را نشان می‌دهد.

۵. بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

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 (فاطما 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، عملیاتی کردن 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 (توساینر 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 اجرای سیاست‌های 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 عینیت‌بخشی به سیاست‌های کارایی مسئولیت اجتماعی شرکت هستند؛ زیرا امتیازات میانگین این سیاست‌ها تقریباً ۸/۵ از مقدار قابل قبول ۱۰ است. بنابراین ذی‌نفعان، تلاش‌های چنین سازمان‌هایی را 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 اخلاقی‌اند و از اصول مسئولیت اجتماعی شرکت آنها تبعیت می‌کنند.

ثانیاً هنگام تحلیل مدل ساختاری، تمام فرضیه‌های پیشنهادی تأیید می‌شوند. فرضیه ۱ (H_1) تأثیر مسئولیت اجتماعی به کارگرفته‌شده بر مشروعیت را تحلیل می‌کند که نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار 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 مسئولیت اجتماعی بر مشروعیت عمل‌گرایانه می‌پردازد ($\beta = 0/64$; $T\text{-value} = 27/45$). H_{1b} که تأثیر مسئولیت اجتماعی بر مشروعیت اخلاقی را بررسی می‌کند ($\beta = 0/75$; $T\text{-value} = 22/68$) و H_{1c} که بر تأثیر مشروعیت شناختی تمرکز دارد ($\beta = 0/82$; $T\text{-value} = 34/82$). نتایج به‌دست‌آمده اثر مثبت و معنادار را تأیید می‌کند. این نتایج تأییدشده 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 تأکید دارد که به‌کارگیری راهبردهای 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 می‌دهد، بلکه روش تخصصی‌تری برای استفاده از مسئولیت اجتماعی شرکت ارائه می‌دهد. 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 می‌پردازد که به صورت متغیر تک‌بعدی اندازه‌گیری می‌شود (شایو و همکاران، ۲۰۱۶)، در حالی که



در مطالعه حاضر سه نوع مشروعیت پوشش داده می‌شوند.

در چارچوب مفاهیم و پیشنهادهای سیاستی، اولاً مدیران شرکت باید به معرفی اصول مسئولیت اجتماعی شرکت ادامه دهند تا پذیرش اجتماعی را بهبود و تعهد خود را افزایش دهند؛ حال آنکه عملکرد سازمانی نیز بهبود خواهد یافت. این نتایج نشان‌دهنده اهمیت راهبردهای مدیریتی مطابق اصول رفتاری با مسئولیت اجتماعی است؛ چراکه سازمان به عنوان نمونه‌ای در نظر گرفته می‌شود از اینکه چگونه دیگران باید رفتار کنند. علاوه بر این اجرای صحیح راهبردهای با جهت‌گیری مسئولیت اجتماعی به پذیرش سازمان از منظر سهام‌داران کمک خواهد کرد؛ همچنین بر ادراک ذی‌نفعان در ارتباط با توانایی سازمان‌ها برای برآوردن نیازها و منافع آنها تأثیر خواهد داشت. ثانیاً نقشه عملکرد-اهمیت نشان‌دهنده عملکرد متغیرها و همچنین میزان اهمیت آنهاست. IPMA به طور خاص نشان می‌دهد مهم‌ترین متغیر راهبردهایی با جهت‌گیری مسئولیت اجتماعی برای دستیابی به امتیازهای مشروعیت بالا، مثلاً در حوزه مدیریت منابع انسانی با تنوع، فرصت، عدم تبعیض، کار داوطلبانه شرکت و آموزش کارکنان ارتباط دارد. در مقابل عناصر مسئولیت اجتماعی شرکت با سطوح پایین‌تر اهمیت، مسیریهای ارتباطات یا رابطه بین مدیران و کارکنان و همچنین سلامت، امنیت و سیاست‌های منافع اجتماعی هستند.

در ارتباط با عوامل مختلف، نتایج نشان می‌دهد سازمان‌های تحت بررسی تلاش زیادی در بهبود عوامل مسئولیت اجتماعی شرکت می‌کنند که اهمیت کمی در دستیابی به ارزیابی‌های مشروعیت مثبت دارد. از یک سو منابعی که در نظر گرفته شده بود تا سیاست‌های مربوط به سلامت، امنیت و مزایای اجتماعی را بهبود دهد و سیاست‌های راهبردی سازمان، با توجه به اهمیتی که در مقایسه با سایر سیاست‌های مسئولیت اجتماعی شرکت نشان می‌دهند، پر هزینه هستند. در مورد کار داوطلبانه شرکت، تعهدی که دریافت می‌کند نیز بهینه می‌باشد. از سوی دیگر شیوه‌های مربوط به تشویق و توسعه آموزش کارکنان نیز باید بهبود یابد؛ زیرا اهمیت این موضوع در دستیابی به مشروعیت، بالاست؛ در حالی که تلاش شرکت‌ها برای بهبود کمتر از حد مد نظر می‌باشد. ثالثاً اطلاعات ارائه شده توسط IPMA حیاتی است و دارای دستاوردهای مدیریتی مهمی است؛ زیرا مدیران در هدف خود جهت دستیابی به ارزیابی‌های مشروعیت بالا، از اطلاعاتی درباره بهترین شیوه‌های تخصیص



منابع برای سیاست‌های با محوریت مسئولیت اجتماعی شرکتی برخوردار خواهند شد. بر اساس نتایج مطالعه، مدیران شرکت باید توزیع منابع خود را مجدداً سازماندهی کنند تا بر راهبردهای با جهت‌گیری مسئولیت اجتماعی تأکید کنند. این نهادها باید با تمرکز بیشتر بر افزایش حالات آموزش ذی‌نفعان داخلی شروع کنند.

در نهایت مطالعه حاضر محدودیت‌هایی را بیان می‌کند که می‌تواند برای تحقیقات آتی در این حوزه مد نظر قرار گیرد. ابتدا برای تعمیم نتایج به سایر شرکت‌ها، افزایش تعداد شرکت‌های تحت بررسی سودمند خواهد بود. اگرچه نمونه ۱۴۲ متخصص در حوزه مسئولیت اجتماعی شرکت برای هدف مطالعه کافی است، تعداد شرکت‌ها ارزیابی شده توسط این افراد نسبتاً کم است (۳۰ شرکت)؛ بنابراین تحقیق را می‌توان با معرفی تعداد بیشتری از شرکت‌ها بهبود داد. دوم، در این تحلیل تجربی تأثیر راهبردهای 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 مد نظر 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.



۶. منابع

- Alexiou, K., Wiggins, J. (۲۰۱۹). Measuring individual legitimacy perceptions: scale development and validation. *Strateg. Organ.*, ۱۷ (۴), ۴۷۰-۴۹۶, <https://doi.org/10.1177/1476127018772862>.
- Bagozzi, R.P., Yi, Y., ۱۹۸۸. On the evaluation of structural equation models. *J. Acad. Mark. Sci.*, ۱۶, ۷۴-۹۴, <https://doi.org/10.1007/BF02723327>.
- Banerjee, S., Venaik, S. (۲۰۱۸). The effect of corporate political activity on MNC subsidiary legitimacy: an institutional perspective. *Manag. Int. Rev.*, ۵۸, ۸۱۳-۸۴۴. <https://doi.org/10.1007/s11050-017-0324-0>.
- Barrena-Martinez, J., Lopez-Fernández, M., Romero-Fernández, P.M. (۲۰۱۹). The link between socially responsible human resource management and intellectual capital. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* ۲۶ (۱), ۷۱-۸۱, <https://doi.org/10.1002/csr.1608>.
- Blanco-Gonzalez, A., Díez-Martín, F., Cachon-Rodríguez, G., Prado-Román, C. (۲۰۲۰). Contribution of social responsibility to the work involvement of employees. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.*, ۲۷ (۶), ۲۵۸۸-۲۵۹۸. <https://doi.org/10.1002/csr.1978>.
- Chung, J.Y., Berger, B.K., DeCoster, J. (۲۰۱۶). Developing measurement scales of organizational and issue legitimacy: a case of direct-to-consumer advertising in the pharmaceutical industry. *J. Bus. Ethics*, ۱۳۷, ۴۰۵-۴۱۳, <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2498-8>.
- Clark, L.A., Watson, D. (۱۹۹۵). Constructing validity: basic issues in objective scale development. *Psychol. Assess.*, ۷ (۳), ۳۰۹-۳۱۹, <https://doi.org/10.1037/1040-3590.7.3.309>.
- Corciolani, M., Gistri, G., Pace, S. (۲۰۱۹). Legitimacy struggles in palm oil controversies: an institutional perspective. *J. Clean. Prod.*, ۲۱۲, ۱۱۱۷-۱۱۳۱, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.103>.
- Cronbach, L.J. (۱۹۵۱). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika* ۱۶, ۲۹۷-۳۳۴. <https://doi.org/10.1007/BF02310500>.



Deepphouse, D.L., Bundy, J., Tost, L., Suchman, M. (۲۰۱۷). Organizational legitimacy: six key questions. *SAGE Handb, Organ, Institutionalism*, ۲۷-۵۴, <https://doi.org/10.4135/9781446287669.n2>.

Del-Castillo-Feito, C., Blanco-González, A., Gonzalez-Vázquez, E. (۲۰۱۹). The relationship between image and reputation in the Spanish public university. *Eur. Res. Manag. Bus. Econ*, ۲۵ (۲), ۸۷-۹۲, <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.01.001>.

Del-Castillo-Feito, C., Díez-Martín, F., Blanco-González, A. (۲۰۲۱). The effect of implementing environmental policies and employees' environmental training in multinational companies' legitimacy level in emerging countries. *J. Clean. Prod.*, ۳۱۲ (۲۰), ۱۲۷۸۱۷, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127817>.

Díez-Martín, F., Blanco-González, A., Díez-de-Castro, E. (۲۰۲۱). Measuring a scientifically multifaceted concept. The jungle of organizational legitimacy, *Eur. Res. Manag. Bus. Econ*, ۲۷ (۱), ۱۰۰-۱۳۱, <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.10.001>.

Dmytriiev, S.D, Freeman, R.E, Horisch, J. (۲۰۲۱). The relationship between stakeholder theory and corporate social responsibility: differences, similarities, and implications for social issues in management. *J. Manag. Stud.*, ۵۸ (۶), ۱۴۴۱-۱۴۷۰, <https://doi.org/10.1111/joms.12684>.

Egan, M., (۲۰۱۹). Sense-making resource efficiency through "sustainability" reports. *J. Bus. Ethics* ۱۵۴, ۷۹۷-۸۱۲, <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3440-2>.

Esteban-Lloret, N.N., Aragon-Sánchez, A., Carrasco-Hernández, A. (۲۰۱۸). Determinants of employee training: impact on organizational legitimacy and organizational performance. *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, ۲۹ (۶), ۱۲۰۸-۱۲۲۹, <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1206237>.

Fatma, M., Khan, I., Rahman, Z. (۲۰۱۹). Striving for legitimacy through CSR: an exploration of employee's responses in controversial industry sector. *Soc. Responsib. J.*, ۱۵ (۷), ۹۲۴-۹۳۸, <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2017-0116>.

Ferrell, O.C., Harrison, D.E., Ferrell, L., Hair, J.F. (۲۰۱۹). Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: an exploratory study. *J. Bus. Res.*, ۹۵, ۴۹۱-۵۰۱, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.039>.

Fornell, C., Larcker, D.F. (۱۹۸۱). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *J. Mark. Res.*, ۱۸ (۳), ۳۸۲-۳۸۸, <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>.

Freeman, R.E. (۱۹۸۴). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing, Marshfield, MA.

Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., Schaltegger, S.A. (۲۰۲۰). Stakeholder theory



perspective on business models: value creation for sustainability. *J Bus. Ethics*, ۱۶۶, ۳-۱۸. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>.

García-Fernández, J., Fernández-Gavira, J., Sanchez-Oliver, A.J., Gálvez-Ruiz, P., Grimaldi-Puyana, M., Cepeda-Carrion, G. (۲۰۲۰). Importance-performance matrix analysis (IPMA) to evaluate servicescape fitness consumer by gender and age. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, ۱۷ (۱۸), ۶۵۶۲, <https://doi.org/10.3390/ijerph17186562>.

Glozer, S., Caruana, R., Hibbert, S.A. (۲۰۱۹). The never-ending story: discursive legitimation in social media dialogue. *Organ. Stud.*, ۴۰ (۵), ۶۲۵-۶۵۰, <https://doi.org/10.1177/0149206318780106>.

Guo, R., Tao, L., Li, C.B., Wang, T. (۲۰۱۷). A path analysis of greenwashing in a trust crisis among Chinese energy companies: the role of brand legitimacy and brand loyalty. *J. Bus. Ethics*, ۱۴۰, ۵۲۳-۵۳۶, <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2672-7>.

Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M., Ringle, C.M. (۲۰۱۹). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *Eur. Bus. Rev.*, ۳۱ (۱), ۲-۲۴, <https://doi.org/10.1108/EBR11-2018-0203>.

Hallak, R., Assaker, G., O'Connor, P., Lee, C. (۲۰۱۸). Firm performance in the upscale restaurant sector: the effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and industry experience. *J. Retail. Consum. Serv.*, ۴۰, ۲۲۹-۲۴۰, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.10.014>.

Henseler, J., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (۲۰۱۵). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *J. Acad. Mark. Sci.*, ۴۳, ۱۱۵-۱۳۵, <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.

Henseler, J., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (۲۰۱۶). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *Int. Mark. Rev.*, ۳۳ (۳), ۴۰۵-۴۳۱, <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>.

Hudson, S., González-Gómez, H.V., Claasen, C. (۲۰۱۹). Legitimacy, particularism and employee commitment and justice. *J. Bus. Ethics*, ۱۵۷, ۵۸۹-۶۰۳, <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3780-1>.

Khan, Z., Lew, Y.K., Park, B.II, (۲۰۱۵). Institutional legitimacy and norms-based CSR marketing practices: insights from MNCs operating in a developing economy. *Int. Mark. Rev.*, ۳۲ (۵), ۴۶۳-۴۹۱, <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2014-0117>.

Massaro, M., Dumay, J., Garlatti, A., Dal Mas, F. (۲۰۱۸). Practitioners' views on intellectual capital and sustainability. *J. Intellect. Cap.* ۱۹ (۲), ۳۶۷-۳۸۶, <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2017-0033>.

Miotto, G., Del-Castillo-Feito, C., Blanco-Gonzalez, A. (۲۰۲۰). Reputation and



legitimacy: 'key factors for higher education institutions sustained competitive advantage. *J. Bus. Res.*, ۱۱۲, ۳۴۲-۳۵۳, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.076>.

Nagy, B., Rutherford, M., Truong, Y., Pollack, J. (۲۰۱۷). Development of the legitimacy threshold scale. *J. Small Bus, Strateg.*, ۲۷ (۳), ۵۰-۵۸.

Nunnally, J.C., Bernstein, I.H., ۱۹۹۴. *Psychometric Theory*. McGrall Hill, New York.

Odriozola, M.D., Baraibar-Diez, E. (۲۰۱۷). Is corporate reputation associated with quality of CSR reporting? Evidence from Spain. *Corp. Soc. Responsib, Environ, Manag.*, ۲۴ (۲), ۱۲۱-۱۳۲, <https://doi.org/10.1002/csr.1399>.

Shen, J., Benson, J. (۲۰۱۶). When CSR is a social norm: how socially responsible human resource management affects employee work behavior, *J. Manage.*, ۴۲ (۶), ۱۷۲۳-۱۷۴۶, <https://doi.org/10.1177/0149206316022300>.

Shu, C., Zhou, K.Z., Xiao, Y., Gao, S. (۲۰۱۶). How green management influences product innovation in China: the role of institutional benefits. *J. Bus. Ethics.*, ۱۳۳, ۴۷۱-۴۸۵, <https://doi.org/10.1007/s10551-016-2401-۷>.

Silva, S., Nuzum, A., Schaltegger, S. (۲۰۱۹). Stakeholder expectations on sustainability performance measurement and assessment. *A systematic literature review*, *J. Clean.Prod.* ۲۱۷ (۲۰), ۲۰۴-۲۱۵, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.203>.

Suchman, M. (۱۹۹۵). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Acad. Manag. Rev.*, ۲۰ (۳), ۵۷۱-۶۱۰, <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>.

Toussaint, M., Cabanelas, P., Blanco-Gonzalez, A. (۲۰۲۱). Social sustainability in the food 'value chain: an integrative approach beyond corporate social responsibility. *Soc. Responsib. Environ. Manag.*, ۲۸ (۲), ۱۰۳-۱۱۵, <https://doi.org/10.1002/csr.2030>.

Voegtlin, C., Greenwood, M. (۲۰۱۶). Corporate social responsibility and human resource management: a systematic review and conceptual analysis. *Hum. Resour. Manag. Rev.*, ۲۶ (۳), ۱۸۱-۱۹۷, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>.

Wang, Q., Dou, J., Jia, S. (۲۰۱۶). A meta-analytic review of corporate social responsibility and corporate financial performance: the moderating effect of contextual factors. *Bus. Soc.*, ۵۵ (۸), ۱۰۸۸-۱۱۲۱, <https://doi.org/10.1177/00076503150584317>.

Wyrod-Wr 'obel, J., Biesok, G., (۲۰۱۷). Decision making on various approaches to 'importance-performance analysis (IPA). *Eur. J. Bus. Sci. Technol.*, ۳ (۲), ۱۲۳-۱۳۱, <https://doi.org/10.1111/ejobsat.v3i2.82>.

Yang, K., Kim, J., Min, J., Hernandez-Calderon, A. (۲۰۲۰). Effects of retailers' service quality and legitimacy on behavioral intention: the role of emotions during COVID۱۹. *Serv. Ind. J.*, ۴۱ (۱/۲), ۱-۲۳, <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1862373>.





Zamparini, A., Lurati, F. (۲۰۱۷). Being different and being the same: multimodal image projection strategies for a legitimate distinctive identity. *Strateg. Organ.* ۱۵ (۱), ۶-۳۹, <https://doi.org/10.1177/1476127016638811>.

Zhang, B., Morris, J.L. (۲۰۱۴). High-performance work systems and organizational performance: testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* ۲۵ (۱), ۶۸-۹۰, <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781024>.

Zhang, Y., Li, J., Jiang, W., Zhang, H., Hu, Y., Liu, M. (۲۰۱۸). Organizational structure, slack resources and sustainable corporate socially responsible performance. *Corp. Soc. Responsib, Environ, Manag.* ۲۵, ۱۰۹۹-۱۱۰۷, <https://doi.org/10.1002/csr.1024>.

