

## Provide a model of human resource management legitimacy

Shima Haghi<sup>1</sup>\_ Saeid Saeida Ardekani<sup>2</sup>\_ Mehdi Sabokro<sup>3</sup>

### Abstract:

One of the recent concepts in the field of organizational studies is the issue of human resource legitimacy. The purpose of this study is to model the legitimacy of human resource management. The present research is applied in terms of purpose and in terms of nature and qualitative method of data theory. The study population includes academic experts and human resource managers of the National Iranian Oil Company. Data collection tool is semi-structured interview. The sample required for structured interviews was collected to the extent of theoretical saturation through snowball sampling. MAXQDA software was used to facilitate coding. Finally, the model of human resource legitimacy was drawn based on the identification of 8 components. Components of human resource management legitimacy include structural, cognitive, communicative components, human resource processes, individual characteristics, social system compliance, professional human resource, and subjective components

**Keywords:** legitimacy, organizational legitimacy, human resource management legitimacy.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1. Ph.D. Student, Faculty of Economics, Management & Accounting, Yazd University, Yazd, Iran, Email: shimahaghi@stu.yazd.ac.ir

2. Professor of Faculty of Economic, Management, and Accounting, Yazd University, Yazd, Iran, (Corresponding Author), Email: dr.saeida@yazd.ac.ir

3. Assistant Professor of Faculty of Economics, Management & Accounting, Yazd University, Yazd, Iran, Email: msabokro@yazd.ac.ir

## ارائه مدل مشروعیت مدیریت منابع انسانی ( مطالعه موردی شرکت ملی نفت ایران )

شیمای حق<sup>۱\*</sup>، سعید سعید اردکانی<sup>۲</sup>، مهدی سبکرو<sup>۳</sup>

### چکیده

یکی از مفاهیمی که اخیراً در حوزه مطالعات سازمانی مطرح می‌شود مشروعیت منابع انسانی است. هدف از انجام این پژوهش مدل سازی مشروعیت مدیریت منابع انسانی بوده است. روش مطالعه پژوهش، کیفی از نوع داده بنیاد می‌باشد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته بوده و به منظور گردآوری اطلاعات با به کارگیری روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده که در این روش با ۱۵ نفر تن از خبرگان دانشگاهی و مدیران و کارکنان مدیریت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران مصاحبه شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش اشتراوس و کوربین استفاده انجام شده است. برای سهولت در کدگذاری از نرم افزار MAXQDA استفاده شده است. نتیجه حاکی از استخراج ۱۵۶ کد اولیه از مصاحبه‌ها و نیز احصای ۴۹ مفهوم بوده است. در نهایت مدل مشروعیت منابع انسانی بر اساس شناسایی ۸ مؤلفه ترسیم شد. مؤلفه‌های مشروعیت مدیریت منابع انسانی شامل: مؤلفه‌های ساختاری، شناختی، ارتباطی، فرآیندهای منابع انسانی، ویژگی‌های فردی، مطابقت با سیستم اجتماعی، منابع انسانی حرفه‌ای و مؤلفه‌های ذهنی است.

**واژگان کلیدی:** مشروعیت، مشروعیت سازمانی، مشروعیت مدیریت منابع انسانی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران، ایمیل: Shimahaghi@stu.yazd.ac.ir

۲. استاد گروه بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران، (نویسنده مسئول)، ایمیل: dr.saeida@yazd.ac.ir

۳. استادیار گروه بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران، ایمیل: msabokro@yazd.ac.ir

## مقدمه

منابع انسانی در راه رسیدن به اهداف هر سازمان، مهم‌ترین سرمایه محسوب می‌شود و صنعت نفت نیز برای استحصال و تولید ذخایر نفت و گاز، با اتکا بر این عامل بسیار مهم طی صدسال گذشته توانسته است در اقتصاد کشور پیشرو باشد (طیّبی، حیدری، چنانی، کوچک زایی و همکاران، ۱۳۹۲). نگاهی کلی به وضعیت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران نشان می‌دهد که با وجود آینده امیدوارکننده این صنعت در کشور ما و وجود ظرفیت‌ها و پتانسیل‌ها بالفعل سرمایه انسانی، چالش‌هایی این بخش را تهدید می‌کند که مستلزم اقداماتی در جهت حفظ و ارتقای وضعیت منابع انسانی صنعت نفت می‌باشد که از جمله می‌توان به مسئله مشروعیت مدیریت منابع انسانی اشاره کرد. مطالعات مشروعیت ابتدا در حوزه سازمان مطرح شد و مشروعیت سازمان بر اساس نظریه «آزادی تجارت» آدام اسمیت به دست آمد (انسی، ۱۳۷۵). این نظریه بر این فرض تمرکز متمرکز می‌کند که یک سازمان باید نقش اجتماعی‌اش را به وسیله پاسخ به نیازهای جامعه و دادن آنچه جامعه می‌خواهد حفظ کند (تفضلی، ۱۳۹۳). مشروعیت از مفاهیم و منابعی است که سازمان باید از محیط به دست آورد اما سازمان‌ها تحت فشار روزافزون انتظارات، اهداف و سیاست‌های ذی‌نفعان درون‌سازمانی چون مدیریت سازمان (برای افزایش بازده سرمایه‌گذاری)، کارکنان (برای کسب اشتغال، دستمزد و شرایط کار) و ذی‌نفعانی برون‌سازمانی چون جامعه ملی (برای تحقق رشد اقتصادی، تولید ثروت، درآمد مالیاتی، حفظ منابع و برابری درآمد)، جامعه محلی (برای دستیابی رفاه)، صاحبان سهام (برای کسب بازده سهام)، وام‌دهندگان (برای ثبات در بازده سرمایه)، مصرف‌کنندگان (برای ثبات قیمت، رضایت و حق انتخاب) قوانین و مقررات دولت و گروه‌های حمایت از محیط‌زیست قرار گرفتند، لذا مشروعیت سازمان به چالش کشیده شده است. مشروعیت به‌عنوان فرایندی از هماهنگی بین سازمان و محیط فرهنگی‌اش تعریف می‌شود (یزدان فر و حاجی پور، ۱۳۹۲). دو رویکرد اصلی برای مشروعیت وجود دارد: رویکرد استراتژیک و رویکرد نهادی سازمانی. مطالعات مشروعیت استراتژیک مشروعیت را به‌صورت یک منبع عملی نشان می‌دهد که سازمان‌ها آن را از محیط خارجی استخراج می‌کنند. همراه با این دیدگاه ابزاری، تحقیقات استراتژیک مشروعیت عموماً سطح بالایی از کنترل مدیریتی را در فرایندهای مشروعیت فرض می‌کند. در مقابل این روش استراتژیک، محققان نهادی مشروعیت را نه به‌صورت منبع عملی، بلکه به‌صورت مجموعه‌ای از اعتقادات سازنده در نظر می‌گیرند. سازمان‌ها مشروعیت را به‌سادگی از محیط فرهنگی استخراج نمی‌کنند؛ بلکه، نهادهای خارجی سازمان‌ها را از جنبه‌های زیادی ایجاد و تفسیر می‌کنند. تعریف فرهنگی تعیین می‌کنند سازمان چگونه ساخته شده است، چگونه اداره می‌شود و به‌طور هم‌زمان، چگونه درک و ارزیابی می‌شود (شیره پز آرانی و همکاران، حسینی، محمودی میمند، امینی، ۱۳۹۷). مهم‌ترین تمایز بین رویکرد استراتژیک و نهادی نگاه سازمان به مسئله مشروعیت است. در رویکرد استراتژیک مدیران سازمانی به «بیرون» نظر دارند در حالی که نظریه‌پردازان نهادی نقطه‌نظر اجتماعی را اتخاذ می‌کنند که به «درون» نظر دارد. این اختلافات در چشم‌انداز عواقب واقعی دارد، به‌هر حال اغلب تعیین می‌کنند که کدام

مشروعیت را محققان دینامیک می‌بینند و از کدام چشم‌پوشی می‌کنند؛ زیرا سازمان‌های دنیای واقعی با هر دو چالش‌های عملی استراتژیک و فشارهای سازنده نهادی مواجه می‌شوند، ترکیب این دوگانگی با تصویر بزرگ‌تری که به روی هر دو روش تأکید می‌کند مهم است که در آن مشروعیت مانند یک منبع قابل دست‌کاری عمل می‌کند و روش‌هایی که در آن مانند یک سیستم اعتقادی در نظر گرفته شده برای تضمین عمل می‌کند (Tang, 2017). استراتژی مشروعیت موجب می‌شود تا سازمان بتواند واکنش استراتژیک خود را نسبت به انتظارات ذی‌نفعان، محدودیت‌های محیطی و قوانین در میدان قدرت طراحی کند (شیره‌پز آرانی و همکاران، حسینی، محمودی میمنده، امینی، ۱۳۹۷). بنابراین اعتبار، بقا و ثبات یک بخش سازمانی مثل منابع انسانی تا زمانی است که مشروعیت دارد (Scott, 2001). مشروعیت منابع انسانی به این معنی است که وجود و اقدامات آن توسط حوزه‌های دیگر سازمان چقدر ارزشمند تلقی می‌شود و آن‌ها تا چه حد وجود منابع انسانی در سازمان را حیاتی می‌دانند (Wilcox, 2007). مشروعیت منابع انسانی شامل اقدامات و فعالیت‌هایی هستند که از نظر افراد سازمان مطلوب و مناسب درک می‌شوند (Higgins & Io, 2018). همچنین مشروعیت فرآیندی مداوم است که به وسیله اقداماتی می‌توان آن را کسب و حفظ نمود (دده بیگی، ۱۳۹۸). کارکنانی که در بخش منابع انسانی کار می‌کنند باید شیوه‌هایی را برای کسب پشتیبانی و حمایت از واحد منابع انسانی برای خود تولید کنند. آن‌ها نیاز به ایجاد و حفظ یک ادراک دارند که واحد مدیریت منابع انسانی را حیاتی بداند (Wilcox, 2007). بنابراین مشروعیت مهم است زیرا پیامدهایی مهمی برای سازمان دارد. مشروعیت بر اعتماد تأثیر می‌گذارد. همچنین امنیت روانی و باور به مدیریت فراهم می‌کند و کارکنان را تشویق می‌کند تا حرفه‌ای بودن و سخت کار کردن را دنبال کنند (Greenwood et al., 2011). مشروعیت، پایداری و قابلیت درک فعالیت‌های سازمانی را افزایش می‌دهد (Thomas & Lamm, 2012). مشروعیت مهم است چراکه اگر استراتژی‌های واحد منابع انسانی در سازمان مشروعیت نداشته باشد دامنه اقدام و نتیجه‌گیری‌های منابع انسانی بسیار ضعیف خواهد بود (Wilcox, 2007). یک سیستم مشروع مدیریت منابع انسانی توافق در تفسیر پیام‌هایی که گروه‌های مختلف کارکنان از سازمان دریافت می‌کنند را تشویق و ترویج می‌کند (Higgins & Io, 2018). همچنین به گسترش ادراکات کارکنان از محیط کاری و پاسخ آن‌ها که در نهایت بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد کمک می‌کند (Deephouse et al., 2017). با توجه به مطالب ذکر شده هدف اصلی این پژوهش ارائه مدل مشروعیت مدیریت منابع انسانی می‌باشد. لذا سؤال‌های پژوهش این‌گونه مطرح می‌گردد: ۱- مشروعیت مدیریت منابع انسانی به چه معناست؟ ۲- عوامل اثرگذار بر مشروعیت مدیریت منابع انسانی چیست کدامند؟ ۳- مصادیق مشروعیت منابع انسانی در سازمان چیست؟ ۴- ابعاد مشروعیت مدیریت منابع انسانی کدام‌اند؟

کنگی و قمری (۱۳۹۷)، پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی بر مشروعیت سازمانی انجام داده‌اند. نتایج مطالعه نشان می‌دهد که روابط علی بین اقدامات منابع انسانی و مشروعیت سازمانی معنی‌دار است و رابطه بین اقدامات منابع انسانی و مشروعیت سازمانی تأیید شده است. لذا بایستی اثربخشی

اقدامات منابع انسانی توسط مدیران منابع انسانی سازمان‌ها به‌طور مستمر ارزیابی شود و برنامه‌های رشد و بالندگی باهدف کمک به ایجاد مشروعیت سازمانی تدوین گردد.

◀ رستمی و امیری در سال ۱۳۹۲ پژوهشی با موضوع ارتباط بین ذینفع مداری با مشروعیت سازمانی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران انجام داده‌اند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که توجه به منافع و انتظارات ذینفعان می‌تواند بر مشروعیت در سازمان‌های ورزشی تأثیر بگذارد و مشروعیت سازمانی می‌تواند در اجرای برنامه و سیاست‌ها سازمانی نقش تسهیل‌کننده‌ای داشته باشد.

◀ اسکو و همکاران (۱۳۹۴) در مقاله‌ای به بررسی نقش مشروعیت اجتماعی در ایجاد کارایی سازمان پرداخته‌اند. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است نشان می‌دهد که مشروعیت اجتماعی بر کارایی سازمانی به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم اثرگذار است. مشروعیت اجتماعی باعث کاهش عدم اطمینان رفتاری و به‌تبع آن کاهش هزینه مبادلات می‌شود که این امر در کارایی سازمانی مؤثر است. ماهادیوان و استمیز<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، پژوهشی با عنوان "خلق مشروعیت" انجام داده‌اند. این مطالعه نشان می‌دهد که چگونه اقدامات منابع انسانی بر مشروعیت اثرگذار است. این مطالعه از سری مطالعات انتقادی مدیریت منابع انسانی است و بیان می‌کند که خلق تجربیات مثبت برای کارمندان وسیله‌ای جدید برای ساخت مشروعیت است.

◀ مور<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) مشروعیت بخشی اجتماعی به سازمان را از طریق استخدام افراد کم‌توان را بررسی می‌کنند. این پژوهش بیان می‌کند که استخدام افراد کم‌توان به دلیل اینکه بخشی از انتظارات جامعه را برآورده می‌کند برافزایش مشروعیت سازمان اثرگذار است.

◀ لورنت و همکاران<sup>۳</sup> در سال ۲۰۱۶ به بررسی اثر آموزش کارکنان و رابطه آن با مشروعیت پرداز پرداختند. وی خاطرنشان می‌کند که آموزش یکی از مهم‌ترین وظایف منابع انسانی است. در این پژوهش عوامل زمینه‌ای در آموزش کارکنان بررسی می‌شود. یافته‌ها نشان می‌دهد که آموزش کارکنان می‌تواند در افزایش مشروعیت سازمان و افزایش عملکرد آن اثرگذار باشد.

بر اساس نتایج بررسی‌های صورت گرفته، پژوهشی جامع در ایران در مورد مشروعیت مدیریت منابع انسانی انجام نگرفته نشده و عوامل مؤثر و تأثیرپذیر از آن نیز مشخص نگردیده نشده است. همچنین تاکنون بررسی مشروعیت مدیریت منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران تاکنون انجام نشده است. بنابراین، با توجه به عدم وجود مدلی جامع و متناسب با سازمان‌های ایران، این پژوهش دارای نوآوری مناسب و قابل قبولی است. پژوهش حاضر می‌تواند خلأ تحقیقاتی پژوهشی در راستای موضوع مشروعیت مدیریت منابع انسانی به‌ویژه در صنعت نفت کشور را اندکی جبران نماید. از منظر علمی، نتایج حاصل از این پژوهش همانند سایر متون پژوهشی می‌تواند مورد بهره‌برداری پژوهشگران، محققان و مدیران سازمان‌های

1. Mahadevan & Schmitz

2. Moore

3. Loret et al

دولتی قرار گیرد. همچنین از منظر عملی نیز پژوهش حاضر، شرکت مورد مطالعه ملی نفت ایران و به‌ویژه مدیریت منابع انسانی این شرکت را یاری می‌دهد تا با توجه به نتایج مشهود مشروعیت در موفقیت سازمان در راستای بهبود مشروعیت گام‌های مؤثری بردارد.

## روش‌شناسی

در پژوهش حاضر، به دلیل عدم وجود چارچوب نظری کافی و عدم وجود نظریه‌ها و مدل‌هایی زیاد در ارتباط با موضوع مشروعیت مدیریت منابع انسانی، از روش نظریه داده بنیاد- رویکرد عینی‌گرایی اشتراوس و کوربین با بهره‌گیری از منطق پارادایمی، استفاده شد. نظریه داده بنیاد، نظریه‌ای است که مستقیماً از داده‌هایی استخراج می‌شود که در جریان پژوهش به صورت منظم گردآمده جمع‌آوری شده و تحلیل شده‌اند. ابزار پژوهش، مصاحبه نیمه ساختاریافته و روش جمع‌آوری داده‌ها نمونه‌گیری گلوله برفی بود. نمونه آماری پژوهش شامل در دو بخش شامل خبرگان نظری (۷ نفر) و خبرگان تجربی (۸ نفر) بود. داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها با روش کدگذاری باز و محوری تجزیه و تحلیل شد. تحقیق کیفی هنگامی جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها متوقف می‌شود که اطلاعات درباره همه دسته‌بندی‌های موردنظر اشباع شود و این امر زمانی رخ می‌دهد که نظریه یا موضوع مورد مطالعه کامل شود و اطلاعات جدیدی مرتبط با موضوع مورد مطالعه، به دست نیاید. از این رو، در پژوهش‌های کیفی، حجم نمونه را مترادف با کامل شدن داده‌ها یا اشباع داده‌ها می‌دانند (افجه و صالح غفاری، ۱۳۹۲). در این پژوهش کار جمع‌آوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری دنبال شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی استراس و کوربین با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا (MAXQDA 10) استفاده شد. در مرحله کدگذاری باز، داده‌های مربوط به موضوع پژوهش مطالعه، با بررسی دقیق، نام‌گذاری و مقوله‌بندی شد. در این مرحله، داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد تقسیم شدند و داده‌های خرد شده برای به دست آوردن مشابهت‌ها و تفاوت‌ها، با دقت بررسی شدند و در مورد پدیده‌هایی که داده‌ها حاکی از آنانند، سؤالاتی مطرح شد. در مرحله دوم (کدگذاری محوری)، مقولات به دست آمده از طریق کدگذاری باز در نظامی منطقی قرار گرفتند و ارتباط آنها باهم مشخص شد؛ به عبارتی، داده‌های تجزیه شده به مفاهیم و مقوله‌ها در کدگذاری محوری به شیوه جدیدی به یکدیگر مرتبط شدند. مرحله سوم (کدگذاری انتخابی) هم پس از انجام کدگذاری باز و محوری انجام شد. در این مرحله، کدگذاری محوری در سطحی بالاتر و انتزاعی‌تر ادامه یافت و شکل‌گیری و پیوند هر دسته‌بندی با گروه‌های دیگر تشریح شد و در نهایت مدل پیشنهادی مشروعیت مدیریت منابع انسانی ارائه شد.

همانند پژوهش‌های کمی، در پژوهش‌های کیفی هم نیز کیفیت و اعتبار بخشی به نتایج پژوهش، اهمیت زیادی دارد و پژوهشگران معیارهایی برای ارزشیابی یافته‌های خود دارند. در این راستا، به منظور اعتبار بخشی به نتایج پژوهش

از شاخص نسبت روایی محتوا (CVR) استفاده شد. جهت برای محاسبه این شاخص پرسشنامه‌ای که بر اساس مؤلفه‌های مستخرج از جدول (۳) طراحی شده بود به ۵ نفر از مصاحبه‌شوندگان داده شد و از آنها خواسته شد تا هریک از سوالات را بر اساس طیف سه‌بخشی لیکرت ((گویه ضروری است))، ((گویه مفید است ولی ضروری نیست))، ((گویه ضرورتی ندارد)) طبقه‌بندی کنند. سپس بر اساس فرمول و جدول (۱) نسبت روایی محاسبه شد.

$$DVR = \frac{\text{تعداد کل متخصصین}}{2} - \frac{\text{تعداد متخصصینی که گزینه ضروری را انتخابی کرده‌اند}}{2}$$

بر اساس جدول فوق سوالاتی که مقدار CVR محاسبه شده برای آنها کمتر از میزان موردنظر با توجه به تعداد متخصصین ارزیابی کننده سوال باشد باید از آزمون کنار گذاشته شوند. زیرا روایی قابل قبولی ندارند. بر همین اساس با توجه به تعداد متخصصین (۵ نفر) گویه‌هایی که شاخص CVR آنها زیر ۰٫۹۹ بود حذف شدند.

به‌منظور روایی در پژوهش حاضر از روش‌های زیر استفاده شد:

- ◀ ارزیابی متخصصان خارج از فرایند پژوهش: نتایج این پژوهش در اختیار چند تن از استادان دانشگاهی خارج از فرایند پژوهش قرار گرفت و پس از مطالعه و بازبینی ایشان، نظرات آنها اخذ شد.
- ◀ تشریح فرایند پژوهش: مراحل پژوهش، اعم از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و شکل‌گیری درون‌مایه‌ها، به‌منظور فراهم آوردن امکان ممیزی پژوهش، در اختیار مخاطبان و خوانندگان قرار گرفت و آنان به‌صورت کامل این مراحل را تشریح کردند.

جدول ۱  
حداقل مقدار CVR قابل قبول بر اساس تعداد متخصصین نمره گذار

| تعداد متخصصین | مقدار CVR | تعداد متخصصین | مقدار CVR | تعداد متخصصین | مقدار CVR |
|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|
| ۵             | ۰٫۹۹      | ۱۱            | ۰٫۵۹      | ۲۵            | ۰٫۳۷      |
| ۶             | ۰٫۹۹      | ۱۲            | ۰٫۵۶      | ۳۰            | ۰٫۳۳      |
| ۷             | ۰٫۹۹      | ۱۳            | ۰٫۵۴      | ۳۵            | ۰٫۳۱      |
| ۸             | ۰٫۷۵      | ۱۴            | ۰٫۵۱      | ۴۰            | ۰٫۲۹      |
| ۹             | ۰٫۷۸      | ۱۵            | ۰٫۴۹      |               |           |
| ۱۰            | ۰٫۶۲      | ۲۰            | ۰٫۴۲      |               |           |



## یافته‌ها

در پژوهش حاضر پژوهشگر پس از انجام پانزده مصاحبه به نقطه‌ی اشباع نظری رسیده است و اکنون می‌تواند ادعا کند نماید که شرکت‌کنندگان در این پژوهش حاضر از چه ویژگی‌های جمعیت شناختی مانند جنسیت، سن، تحصیلات و... برخوردارند. ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان

### جدول ۲

ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

| کد مصاحبه‌شونده | سن | جنسیت | تحصیلات       | رشته تحصیلی          | سمت سازمانی                           | سابقه اجرایی |
|-----------------|----|-------|---------------|----------------------|---------------------------------------|--------------|
| M1              | ۶۸ | مرد   | دکتری         | مدیریت منابع انسانی  | هیئت‌علمی                             | ۳۷           |
| M2              | ۴۲ | مرد   | دکتری         | مدیریت منابع انسانی  | هیئت‌علمی                             | ۱۱           |
| M3              | ۳۶ | مرد   | دکتری         | رفتار و منابع انسانی | هیئت‌علمی                             | ۱۰           |
| M4              | ۳۵ | زن    | دکتری         | بازاریابی            | هیئت‌علمی                             | ۷            |
| M5              | ۴۸ | زن    | دکتری         | بازاریابی            | هیئت‌علمی                             | ۱۹           |
| M6              | ۵۵ | مرد   | دکتری         | مدیریت دولتی         | هیئت‌علمی                             | ۲۷           |
| M7              | ۵۱ | زن    | دکتری         | مدیریت دولتی         | هیئت‌علمی                             | ۲۴           |
| M8              | ۵۶ | مرد   | دکتری         | مدیریت منابع انسانی  | مدیر توسعه منابع انسانی               | ۲۳           |
| M9              | ۵۲ | مرد   | دکتری         | مدیریت بازرگانی      | مدیر آموزش و بهبود منابع انسانی       | ۲۵           |
| M10             | ۴۵ | زن    | کارشناسی      | مدیریت آموزشی        | کارشناس نظارت و ارزیابی عملکرد        | ۱۷           |
| M11             | ۴۸ | زن    | کارشناسی ارشد | مدیریت منابع انسانی  | مدیر تأمین نیروی انسانی               | ۲۴           |
| M12             | ۵۵ | مرد   | کارشناسی      | مدیریت دولتی         | کارشناس ارشد بررسی منابع انسانی       | ۲۷           |
| M13             | ۴۰ | زن    | کارشناسی ارشد | مهندسی کامپیوتر      | کارشناس ارشد منابع انسانی             | ۱۰           |
| M14             | ۵۴ | مرد   | کارشناسی      | مدیریت مالی          | کارشناس ارشد پژوهش‌های منابع انسانی   | ۳۰           |
| M15             | ۶۲ | مرد   | دکتری         | مدیریت بازرگانی      | کارشناس ارشد برنامه‌ریزی منابع انسانی | ۳۴           |



در این مطالعه در جدول (۲) ارائه شده است.

در رابطه با ویژگی‌های جمعیت شناختی ۴۰ درصد زن و ۶۰ درصد مرد هستند در این رابطه ۶۷ درصد دارای مدرک دکتری، ۱۳ درصد مدرک کارشناسی ارشد و ۲۰ درصد دارای مدرک کارشناسی بوده‌اند. به طور خلاصه مصاحبه‌ها با طرح سؤالاتی در مورد ارائه مدل مشروعیت منابع انسانی صورت پذیرفتند پذیرفت (مصاحبه باز) و همچنین، دو مرحله کدگذاری محوری و انتخابی به کار گرفته شد. پرسش‌های مصاحبه‌ها به طور خلاصه عبارت‌اند از: ۱- مشروعیت مدیریت منابع انسانی به چه معناست؟ ۲- عوامل اثرگذار بر مشروعیت مدیریت منابع انسانی چیستند؟ ۳- مصادیق مشروعیت منابع انسانی در سازمان چیست؟ ۴- ابعاد مشروعیت مدیریت منابع انسانی کدام‌اند؟ پیش از آغاز تحلیل کیفی لازم است تا این داده‌ها به صورتی باشند که کار تحلیل به سادگی انجام پذیرد. بدین منظور در این پژوهش بررسی مصاحبه‌ها در قالب جدولی انجام ارائه شده است. پس از گوش دادن به متن مصاحبه و بررسی یادداشت‌ها مفهوم کلی مصاحبه‌ها به دست آمد. نمونه شواهد گفتاری که کدهای اولیه از آن استخراج شده در جدول (۳) ذکر شده است. سپس به هر کدام از افراد کد M1 تا

جدول ۳  
شواهد گفتاری حاصل از مصاحبه‌ها

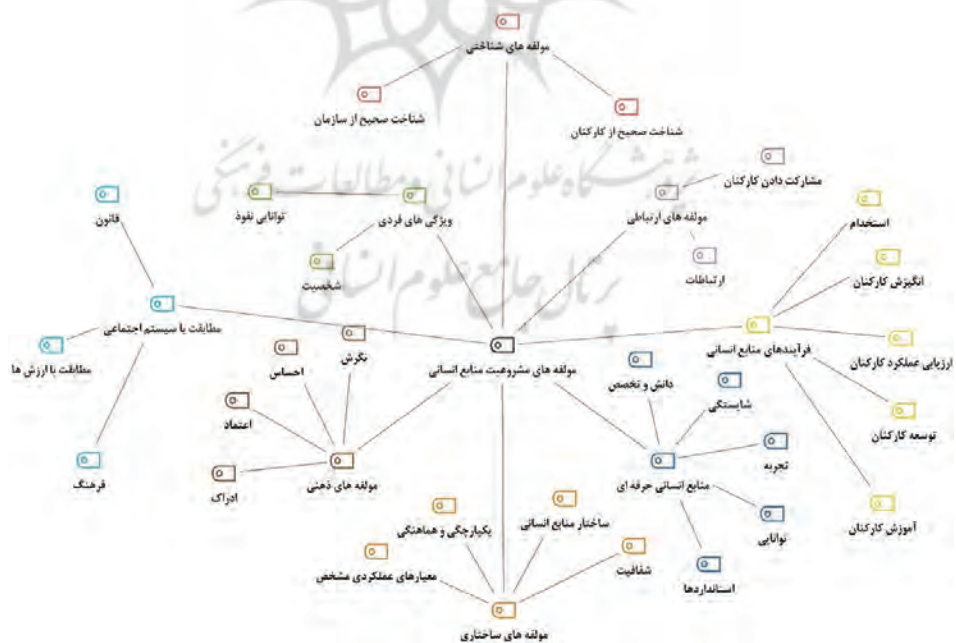
| شواهد گفتاری  | کدهای شناسایی شده  |
|---|--|
|   | ۱- کارایی فعالیت‌های منابع انسانی  |
|   | ۲- ایجاد اثر مثبت در سازمان  |
|   | ۳- ایجاد اثر سازنده در سازمان  |
|   | ۴- دیده شدن واحد منابع انسانی از نظر مدیران عالی                           |
|   | ۵- دیده شدن واحد منابع انسانی از نظر کارکنان                               |
| مشروعیت منابع انسانی از طریق انجام فعالیت‌های منابع انسانی با کارایی و اثربخشی مناسب و ایجاد اثر مثبت و سازنده در سازمان و دیده شدن این بخش از سوی مدیران | ۶- تنظیم بیانیه ارزش برای مدیریت منابع انسانی که مؤید ارزش‌های سازمان باشد |
| عواملی مانند تنظیم بیانیه ارزش برای مدیریت منابع انسانی که مؤید ارزش‌های سازمان باشد  | ۷- تعریف و تشریح فعالیت‌های منابع انسانی برای کارکنان                      |
| تعریف و تشریح فعالیت‌های منابع انسانی   | ۸- تعریف و تشریح فعالیت‌های منابع انسانی برای مدیران                       |
| و خودارزیابی می‌تواند بر مشروعیت منابع انسانی اثرگذار باشد.   | ۹- خودارزیابی فعالیت‌های منابع انسانی                                      |
| مفهوم مشروعیت منابع انسانی از نظر من این است که خود کیفیت مدیریت کارکنان چگونه است  | ۱۰- کیفیت مدیریت کارکنان واحد منابع انسانی                                 |
| وقتی که کارکنان خود منابع انسانی شاکمی هستند چقدر فیدبک‌های خوبی می‌گیرند   | ۱۱- وقتی ناراضی وجود دارد چه فیدبکی از واحد منابع انسانی می‌گیرند          |
|   | ۱۲- بازخوردهای کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی                           |

M15 اختصاص داده شد.

با توجه به تمام نکات به دست آمده در مصاحبه‌های انجام شده ۱۵۶ گزاره مفهومی در مرحله کدگذاری باز و سپس ۱۴ گزاره مقوله‌ای در مرحله کدگذاری محوری به دست آمد. یادآور می‌شود کدهای استخراج شده یا به‌طور مستقیم توسط مصاحبه‌شوندگان بیان شده بود یا از طریق نرم‌افزار مکس کیودا از متن مصاحبه‌ها و اسناد و مدارک استخراج شد. روش پژوهش نظریه داده بنیاد از نوع کیفی است که به‌طور استقرایی یک سلسله رویه‌های سیستماتیک را به کار می‌گیرد تا نظریه‌هایی را درباره پدیده مورد مطالعه ایجاد کند. دلیل استفاده از این راهبرد، دستیابی به توصیفی عمیق از نگرش‌ها و ادراک خبرگان درباره مشروعیت مدیریت منابع انسانی می‌باشد. بر مبنای طرح نظام‌مند نظریه داده بنیاد، ادراک شرکت‌کنندگان در زمینه فرآیند، محتوا، راهبردها، زمینه و پیامد یافته‌های پژوهشی و روابط بین آن‌ها از طریق مصاحبه ساختاریافته جست‌وجو شد. در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی ۸ مقوله نهایی و ۴۹ کد انتخاب شد. کدهای انتخابی در جدول (۴) به شرح زیر است.

در نهایت با توجه به کدهای و مقوله‌های انتخابی مدل مشروعیت مدیریت منابع انسانی ارائه می‌گردد.

شکل ۱  
مدل مشروعیت منابع انسانی



#### جدول ۴ کدهای انتخابی نهایی

| کدهای انتخابی  | مقوله             | طبقه اصلی               |
|--|-------------------|-------------------------|
| برداشت کارکنان از فعالیتهای حوزه منابع انسانی  | ادارک             | مؤلفه‌های ذهنی          |
| برداشت مدیران از فعالیتهای حوزه منابع انسانی   |                   |                         |
| ادراک کل زنجیره ارزش از واحد منابع انسانی  |                   |                         |
| ساخت تصور مثبت نسبت به واحد منابع انسانی   | نگرش              |                         |
| نگرش هزینه زا نبودن نسبت به واحد منابع انسانی در سازمان                                |                   |                         |
| احساس کل زنجیره ارزش به واحد منابع انسانی  | احساس             |                         |
| احساسات فردی نسبت به متولیان واحد منابع انسانی   |                   |                         |
| معتمد و امین بودن منابع انسانی   | اعتماد            |                         |
| اعتماد کارکنان به واحد منابع انسانی  |                   |                         |
| اعتماد مدیران به واحد منابع انسانی   |                   |                         |
| ساخت رابطه مبتنی بر اعتماد بین کارمندان و مدیریت عالی                                  | دانش و تخصص       |                         |
| داشتن تخصص حرفه‌ای منابع انسانی  |                   |                         |
| داشتن دانش کسب‌وکار  | استانداردها       |                         |
| مطابقت با استانداردهای حرفه‌ای   |                   |                         |
| مطابقت با استانداردهای سازمان  | شایستگی           |                         |
| شایستگی کارکنان واحد منابع انسانی  |                   |                         |
| صلاحیت مدیران منابع انسانی   | تجربه             | منابع انسانی حرفه‌ای    |
| تجربه عملی خوب در زمینه منابع انسانی - مدیران  |                   |                         |
| تجربه حل مسائل کارکنان   |                   |                         |
| توانایی شناسایی ظرفیتهای سازمان  | توانایی           |                         |
| توانایی حل مشکلات کارکنان  |                   |                         |
| توانایی استفاده از دانش منابع انسانی برای تأثیر بر مدیران عالی                         | اخلاقی حرفه‌ای    |                         |
| صداقت مدیران منابع انسانی  |                   |                         |
| رازدار بودن کارکنان منابع انسانی   | مطابقت با ارزش‌ها |                         |
| همسویی مدیریت منابع انسانی با سیستم ارزشی سازمان                                       |                   |                         |
| حمایت از ارزش‌های سازمان   | قانون             |                         |
| مطابقت با قانون  |                   |                         |
| تخطی نکردن منابع انسانی از قوانینی که توسط مرجع قانون گذاری منابع انسانی گذاشته می‌شود |                   |                         |
| مطابقت با فرهنگ سازمان   | فرهنگ             | مطابقت با سیستم اجتماعی |
| مطابقت با فرهنگ رسمی   |                   |                         |
| مطابقت با فرهنگ غیررسمی  |                   |                         |
| توانایی نفوذ در مدیران سازمان  | توانایی نفوذ      |                         |
| توانایی اقناع ذینفعان سازمانی از جهت مطابقت با فرهنگ سازمان                            |                   |                         |
| نقش شخصیت مدیران منابع انسانی در شکل گیری مشروعیت                                      | شخصیت             |                         |
| اصالت شخصیت مدیران منابع انسانی  |                   |                         |

| طبقه اصلی              | مقوله                  | کدهای انتخابی   |  |  |
|------------------------|------------------------|---|--|--|
| فرآیندهای منابع انسانی | حفظ کارکنان            | نقش منابع انسانی در حفظ کارکنان<br>نرخ ترک خدمت پایین                               |  |  |
|                        | استخدام                | جذب افراد مستعد در سازمان<br>توجه به ضرورت و اهمیت جذب نیروی انسانی در زمان درست    |  |  |
|                        | انگیزش کارکنان         | ایجاد سازوکارهای انگیزشی برای کارکنان<br>تعالیل در توجه به پاداش‌های درونی و بیرونی |  |  |
|                        | ارزیابی عملکرد کارکنان | ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد<br>توانایی تمیز دادن عملکرد خوب و بد                     |  |  |
|                        | توسعه کارکنان          | توانایی ایجاد مسیر شغلی برای کارکنان<br>به‌روزرسانی دانش کارکنان سازمان             |  |  |
|                        | آموزش کارکنان          | آموزش صحیح<br>آموزش کارکنان مناسب با نیازهای آموزشی                                 |  |  |
|                        | جبران خدمات            |   | استفاده از شیوه‌های نوین و جذاب آموزشی<br>نحوه جبران خدمات   |  |
|                        |                        |   | توجه به مزایای غیرمالی<br>داشتن پکیج‌های مختلف مزایا   |  |
|                        |                        |   | یکپارچگی و هماهنگی   | یکپارچگی سیستم‌های منابع انسانی<br>هم‌راستا بودن استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های سازمان |
|                        |                        |   | ساختار منابع انسانی  | ساختار منابع انسانی مسطح<br>ساختار منابع انسانی منعطف  |
| مؤلفه‌های ساختاری      | شفافیت                 | تعریف و تشریح فعالیت‌های منابع انسانی برای کارکنان<br>دادن اطلاعات شفاف و درست      |  |  |
|                        |                        | معیارهای عملکردی مشخص   | فرآیندهای سیستماتیک<br>رویه‌های سیستماتیک  |  |
|                        |                        | شناخت صحیح از سازمان  | آگاهی درست واحد منابع انسانی از هدف‌های سازمان<br>چشم‌انداز منابع انسانی مطابق با چشم‌انداز سازمان |  |
|                        |                        | شناخت صحیح کارکنان  | شناسایی نیازهای کارکنان<br>توجه به علاقه‌مندی کارکنان  |  |
| مؤلفه‌های ارتباطی      | مشارکت دادن کارکنان    | ارتباطات  | وجود مکانیزم‌های ارتباطی خوب<br>ساخت شبکه‌ای از مدافعان در سازمان                                  |  |
|                        |                        |   | نظرسنجی از کارکنان   |  |
|                        |                        |   | پیاده‌سازی سیستم پیشنهاد کارکنان   |  |

## بحث و نتیجه گیری

هدف از تحقیق حاضر ارائه مدل مشروعیت مدیریت منابع انسانی بود. در نهایت ۸ بعد اصلی شامل مؤلفه‌های ذهنی، منابع انسانی حرفه‌ای، مطابقت با دستگاه‌های اجتماعی، ویژگی‌های فردی، فرآیندهای منابع انسانی، مؤلفه‌های ساختاری، مؤلفه‌های شناختی و مؤلفه‌های ارتباطی در جدول (۴) شناسایی شد. مؤلفه‌های ذهنی به نقش ذهنیت در ساخت مشروعیت مدیریت منابع انسانی اشاره می‌کند. بنابراین مدیران منابع انسانی باید به نقش ادراکات و نگرش‌ها و احساسات و ساخت اعتماد جهت دستیابی به مشروعیت توجه کنند. این مؤلفه با نتایج پژوهش مادهیوان و استیوز (۲۰۲۰) مطابقت دارد.

**منابع انسانی حرفه‌ای** به استانداردها، شایستگی‌ها، تجربه، توانایی و رعایت اخلاق حرفه‌ای مشروعیت اشاره دارد که با نتایج پژوهش ویلوکس (۲۰۰۷) مطابقت دارد. مطابقت با سیستم‌های اجتماعی: مطابقت با ارزش‌ها، قانون و فرهنگ است که با مشروعیت هنجاری که ساچمن در سال ۱۹۹۵ مطرح کرد هماهنگی تطابق دارد.

**ویژگی‌های فردی** به خصایص افراد شاغل در واحد منابع انسانی و مدیران منابع انسانی اشاره دارد. ویژگی‌های فردی تأکید شده در این پژوهش شامل توانایی نفوذ و شخصیت است. **فرآیندهای منابع انسانی** شامل ویژگی‌های نقشی واحد منابع انسانی است. فرآیندهای منابع انسانی در این پژوهش مطابق با کدهای استخراج شده؛ حفظ کارکنان، استخدام، آموزش، انگیزش، ارزیابی عملکرد، توسعه کارکنان و جبران خدمات می‌باشد. این یافته با نتایج پژوهش کنگی و قمری (۱۳۹۷) مطابقت دارد.

**مؤلفه‌های ساختاری** شامل یکپارچگی دستگاه‌های منابع انسانی، ساختارهای منابع انسانی در سازمان، شفافیت و داشتن معیارهای عملکردی مشخص است. **مؤلفه‌های شناختی** به شناخت صحیح از اهداف، خط‌مشی‌ها و چشم‌اندازهای سازمان و شناخت صحیح کارکنان و نیازهای آنان اشاره دارد.

**مؤلفه‌های ارتباطی** وجود مکانیزم‌های ارتباطی خوب و ساخت شبکه‌ای از مدافعان برای واحد منابع انسانی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها را بیان می‌کند این یافته با نتایج پژوهش هیجن و لو (۲۰۱۷) مطابقت دارد.

همان‌گونه که در ابتدای پژوهش اشاره شد در سال‌های اخیر تحقیقاتی در زمینه مورد رابطه مشروعیت و سازمان انجام گرفته است و با توجه به اهمیت و ضرورت و پیامدهای مشروعیت برای سازمان این موضوع مورد توجه محققان مدیریت قرار گرفته است اما کمتر به مشروعیت مدیریت منابع انسانی و اثرات آن بر موفقیت منابع انسانی و مشروعیت سازمانی پرداخته شده است. بیشتر مطالعات تنها یک زمینه یا یکی از سطوح سازمانی را برای مطالعه مشروعیت در نظر گرفته‌اند و مدل جامعی

جهت مشروعیت مدیریت منابع انسانی وجود نداشته. اما در این پژوهش همانطور که مشاهده گردید مشروعیت می‌تواند توسط منابع مختلف اعطا شود و هر کدام از این منابع فرآیندهای مخصوص به خود را دارند (Deephouse et al., 2016). پارسونز<sup>۱</sup> (۱۹۵۸) اظهار داشت که برای مشروعیت بخشیدن به سازمان معیارهای متفاوتی از دیدگاه ذینفعان مختلف وجود دارد و هر گروه ذینفع، مشروعیت را بر اساس نیازها و انتظارات و تقاضای خود تعریف می‌کنند (Woodward et al., 2001). ذینفعان شرکت ملی نفت ایران نیز بسیار است، بنابراین منافع هر یک از آنها را می‌بایست تعریف شود بر اساس شرایط، به نیازهای آنها پاسخ گفت داده شود تا مشروعیت مدیریت منابع انسانی آن حفظ و کسب گردد. همچنین مشروعیت را می‌توان در طیف وسیعی از موضوعات، زمینه‌ها و جنبه‌ها بررسی کرد (Deephouse, & Suchman, 2008). ما در این پژوهش بر مشروعیت مدیریت منابع انسانی تمرکز کردیم. همچنین با توجه به نتایج پژوهش مشروعیت را می‌توان همخوانی یک سازمان با قوانین اجتماعی، هنجارها و ارزش‌ها دانست (Deephouse et al., 2016). مشروعیت مهم است چراکه مشروعیت موجب می‌شود تا کارکنان فرهنگ‌سازمانی را به صورت داوطلبانه بپذیرند و این امر موجب افزایش ۱ تعهد سازمانی آنها می‌شود (Higgins & Io, 2018). همچنین مشروعیت شانس به دست آوردن منابع لازم برای بقا و رشد مانند سرمایه، فناوری، گروه‌های مدیریتی، کارکنان، مشتریان و شبکه‌ها را افزایش می‌دهد (Scott, 1995). وجود مشروعیت موجب می‌شود که کارکنان به مدیریت اعتماد کنند و به دلیل این اعتماد از تصمیمات سازمانی به‌خوبی پیروی کنند (Zelditch, 2001). مشروعیت می‌تواند بر رفتار و ارتباطات اجتماعی در سازمان اثر بگذارد (Boselie, 2005). مشروعیت بر اعتماد تأثیر می‌گذارد. امنیت روانی و باور به مدیریت را فراهم می‌کند و کارکنان را تشویق می‌کند تا حرفه‌ای بودن و سخت کار کردن را دنبال کنند (Greenwood et al., 2011). مشروعیت پایداری و قابلیت درک فعالیت‌های سازمانی را افزایش می‌دهد (Thomas, 2012 & Lamm). کارکنان، سازمان مشروع را نه تنها به صورت بسیار ارزشمند همچنین بسیار پرمعنی، قابل پیش‌بینی تر و با قابلیت اعتماد بیشتر درک می‌کنند. با توجه به موارد فوق به نظر می‌رسد توجه به مشروعیت مدیریت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمانی و حفظ بقا سازمان ضروری می‌باشد.

با توجه به اهمیت مشروعیت مدیریت منابع انسانی برای خودواحد منابع انسانی و در نهایت سازمان، جهت بهبود مشروعیت مدیریت منابع انسانی موارد زیر پیشنهاد می‌گردد:

۱- توجه به ادراکات و نگرش‌های کارکنان و تلاش در جهت ساخت نگرش‌های مثبت نسبت به واحد منابع انسانی

۲- شناسایی کلیه منابع مشروعیت منابع انسانی با توجه به زیرساخت‌ها و الزامات محیطی و سازمانی

۳- تهیه و تدوین استراتژی کسب و حفظ مشروعیت مدیریت منابع انسانی به‌مثابه یکی از استراتژی‌های

#### افزایش قدرت مدیریت منابع انسانی

۴-پایش نتایج مشروعیت منابع انسانی با توجه به پیامدهای متعدد آن برای واحد منابع انسانی و سازمان.

با توجه به اینکه این مطالعه جدید است ولی بدون محدودیت نیست. تجزیه و تحلیل انجام شده به طور عمده مربوط به خبرگان دانشگاهی و مدیران و کارکنان مدیریت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران است، بنابراین در تعمیم یافته‌ها بایستی با احتیاط استفاده شود، زیرا ممکن است برای صنایع مختلف با زمینه‌های مختلف اعتبار نداشته باشد. همچنین پژوهشگران، مشروعیت مدیریت منابع انسانی تنها از طریق مصاحبه بررسی کرده‌اند، بهتر است از روش‌های دیگر در کنار این روش نیز استفاده شود. علاوه بر این، جنبه‌هایی درمکرد مشروعیت مدیریت منابع انسانی وجود دارد که توسط این پژوهش به آن‌ها پرداخته نشده است و می‌تواند با پژوهش‌های بیشتر تحت پوشش قرار گیرد.

#### منابع

- اسکو، وحید، تاتاری، مایه گل و یزدی، مهدی (۱۳۹۴). حاکمیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی شرکت: کارایی سازمان در مقابل مشروعیت سازمانی، دومین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، مدیریت و فرهنگ ایرانی/اسلامی، اردبیل.
- افجه، سید علی اکبر و صالح غفاری، عادل (۱۳۹۲). عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور مورد مطالعه: جهاد دانشگاهی واحد تهران، فصلنامه راهبرد فرهنگ، سال ۶، شماره ۲۱، صص ۷۹-۱۱۲.
- تقدم کنگی، صفیه و قمری، محمدرضا (۱۳۹۷). بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی بر مشروعیت سازمانی، سومین کنفرانس ملی تحول و نوآوری سازمانی با رویکرد الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، مشهد.
- دده بیگی، مینا (۱۳۹۸). *نمادها و سازمان‌ها*، تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- رستمی، حمیدرضا و گوهر امیری، مجتبی (۱۳۹۴). ارتباط بین ذینفع مداری با مشروعیت سازمانی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران. *پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، دوره ۱۱، شماره ۲۱، صص ۶۵-۷۴.
- شیره پز آرانی، علی اصغر، حسینی، میرزا حسن، محمودی میمند محمد و امینی، محمدتقی. (۱۳۹۷). شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر کارکرد سیاسی تفکر استراتژیک (استراتژی مشروعیت) با استفاده از تکنیک دیمتل. *فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی*، سال ۶، شماره ۲۲، صص ۷۸-۵۹.
- مرادپور طیبی، بابک، حیدری، مجید، چنانسی، معصومه و کوچک زایی، مینا (۱۳۹۲). مطالعه جایگاه



- مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت کشور، چالش‌ها و راهکارهای توسعه سرمایه انسانی در شرکت ملی نفت ایران NIOC، کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالش‌ها و راهکارها، شیراز.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
- Deephouse, D. L. & Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 49, 77.
- Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M. C. (2017). Organizational legitimacy: Six key questions. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 4(2), 27-54.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management annals*, 5(1), 317-371.
- Higgins, P. & Lo, M.-f. (2018). The strategic and cultural legitimacy of HR professionalization in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(4), 1139-1160.
- Esteban-Lloret, N. N., Aragón-Sánchez, A., & Carrasco-Hernández, A. (2018). Determinants of employee training: impact on organizational legitimacy and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1208-1229.
- Mahadevan, J., & Schmitz, A. P. (2020). HRM as an ongoing struggle for legitimacy: A critical discourse analysis of HR managers as “employee-experience designers”. *Baltic Journal of Management*, 15(4), 515-532.
- Moore, K., McDonald, P., & Bartlett, J. (2017). The social legitimacy of disability inclusive human resource practices: the case of a large retail organisation. *Human Resource Management Journal*, 27(4), 514-529.
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I. *Administrative science quarterly*, 63-85.
- Scott, A. (2001). *Global city-regions: trends, theory, policy*. Oxford University Press.
- Tang, Y. (2017). A summary of studies on organizational legitimacy. *Open Journal of Business and Management*, 5(03), 487.
- Thomas, T. E. & Lamm, E. (2012). Legitimacy and organizational sustainability. *Journal of business ethics*, 110(2), 191-203.
- Woodward, D., Edwards, P., and Birkin, F. (2001). Some evidence on executives' views of corporate social responsibility. *British Accounting Review*, 53-63.
- Wilcox, T. (2007). Something in the Air: HRM Legitimation Strategies in a global airline. In Fifth Critical Management Studies Conference, Doctoral Stream. Manchester Business School.
- Zelditch, M. (2001). Theories of legitimacy. *The psychology of legitimacy: Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations*, 33.