



## The impact of employer branding and corporate reputation on social responsibility with customer orientation

**Arezo Tadayoni**, MSC. Graduated, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran

**Ali Asghari Sarem**, Assistant Professor, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran \*

Received Date: 18.09.2021

Accepted Date: 14.12.2021

### Abstract

**Introduction:** In the present century, the success of the organizations judged not only based on their financial functions but also their impact on improving the social condition and environment. This reflects on organization's social responsibility. The aim of this study is to offer some ways to improve social responsibility in Bank Melli as well as studying the effect of its reputation and employer brand along with analysis of its customer oriented mediation role.

**Methodology:** The present study is applied and casual research. This research is hypothetical-deductive in nature descriptive survey. The population size has 250 employees of Bank Melli Iran branch on Kargoshaei but the sample size is 151 (female and male) that selected by using simple random sampling. For data collections, the standard questioner used and for analysis data, structural equation modeling and smart PLS software used. To assess the reputation of the organization, the Ponzi et al. (2011) questionnaire used, which included four items. To measure social responsibility, the questionnaire of Shin et al. (2016 including 3 items) used. Burton et al. (2005) questionnaire used to measure the employer brand, which included 25 items.

To measure customer orientation, Tom et al. (2002) questionnaire used, which includes two dimensions of pleasure and needs, which includes 12 items. Reliability assessed using Cronbach's alpha coefficient. Given that for all variables, this value is above 0.7. In addition, as you can see, for all variables, the value of AVE is greater than 0.40 and the value of CR is greater than 0.7; Therefore, it can be said that the tool has good reliability. To evaluate the diagnostic validity of structures, two criteria proposed, one of which is the cross-sectional load of items.

**Results and Discussion:** The result of data analysis shows that the reputation and Bank Melli's employer branding has a meaningful and positive effect on social responsibility. Moreover, there is a meaningful and positive relation between reputation and social responsibility rejected. The mediation role of customer orientation in relation between employer brand and social responsibility of Bank Melli also rejected. The result shows that the investment of Bank Melli's managers on popularity of its employer brand can have a remarkable effect on improving its

\* Corresponding Author; ([a.sarem@basu.ac.ir](mailto:a.sarem@basu.ac.ir))



responsibility of Bank Melli employees is stronger than the effect of corporate reputation on social responsibility. The implicit guideline in this conclusion states that Bank Melli employees use the bank's internal marketing activities, which are effective in strengthening the attractiveness of the employer brand, in encouraging them to play social responsibility roles, more effective than external marketing actions that determine corporate reputation. In other words, the employees of Bank Melli consider working in a bank that has a high attractiveness in the employer brand to be more effective in playing their social roles than working in a bank that has a high reputation in the financial market. Therefore, based on this research result, it seems that the managers of Bank Melli should prioritize strengthening the employer brand in comparison with corporate reputation in order to fulfill their social responsibility. According to the findings, customer orientation cannot be a good mediating variable between the independent variables of Bank Melli reputation and brand and the dependent variable of social responsibility. As well as customer orientation cannot affect social responsibility, it suggested that future researchers work on new variables that can affect social responsibility. The reason for rejecting this hypothesis is that the employees and managers of Bank Melli consider customer orientation as a part of their main duties that expected by the customer and consider the fulfillment of social responsibility to depend on other activities. According to the findings, Bank Melli's reputation does not affect customer orientation. It suggested that Bank Melli employees and managers pay attention to the fact that in relation to customer orientation, they cannot rely on Bank Melli's external reputation.

**Conclusion:** According to the statistical results, the necessary conditions for confirming the role of customer orientation mediator in the relationship between the employer brand and social responsibility of Bank Melli. There is no orientation in the relationship between the employer brand and social responsibility of Bank Melli, so the research hypothesis that the role of customer orientation mediates between the employer brand and social responsibility rejected. Given that, the value of the coefficient of significance (t-statistic) for the two research variables is 3.21, so the research hypothesis as a relationship between reputation and social responsibility is a positive and direct relationship confirmed. Considering that the value of the significance coefficient (t-statistic) for the two research variables is more than 8.36, so the research hypothesis is established as a positive and direct relationship between the brand of employer and social responsibility. Considering that, the value of the coefficient of significance (t-statistic) for the two variables of the research is 1.49, so the fourth hypothesis of the research entitled the relationship between reputation and customer orientation do not confirmed. Considering that, the value of the significance coefficient (t-statistic) for the two research variables is 4.32, so the research hypothesis established as a positive and direct relationship between the relationship between the employer brand and customer orientation.

**Keywords:** Bank Melli, Customer orientation, Employer brand, Corporate reputation, Social responsibility.



## تأثیر برند کارفرمایی و شهرت سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی با مشتری‌مداری

آرزو تدینی، دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

علی اصغری صارم، استادیار، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران \*

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۲۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۲۷

### چکیده

در عصر کنونی، موفقیت سازمان‌ها نه صرفاً بر اساس عملکرد مالی آن‌ها، بلکه بر مبنای نقش آن‌ها در بهبود شرایط اجتماعی و محیط‌زیست قضاوت می‌شود. این امر در مفهوم مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها نهفته است. هدف از این پژوهش، ارائه راهکارهایی برای تقویت مسئولیت‌پذیری اجتماعی در بانک ملی با بررسی تأثیر برند کارفرمایی و شهرت سازمانی بر آن و با تحلیل نقش واسط مشتری‌مداری است. پژوهش حاضر از نوع توصیفی پیمایشی و علی است. جامعه آماری این پژوهش، ۲۵۰ نفر از کارکنان ادارات مرکزی بانک ملی ایران است که ۱۵۱ نفر از آن‌ها نمونه به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شد. جهت تحلیل داده‌های گردآوری شده از روش معادلات ساختاری و از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس بهره گرفته شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که شهرت و برند کارفرمایی بانک ملی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی تأثیر مثبت و معنادار دارد و همچنین بین برند کارفرمایی و مشتری‌مداری بانک ملی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. نقش میانجی‌گری مشتری‌مداری در رابطه بین شهرت و مسئولیت‌پذیری اجتماعی رد شد. همچنین نقش میانجی مشتری‌مداری در رابطه بین برند کارفرمایی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی بانک ملی رد شد. این نتایج حاکی از آن است که سرمایه‌گذاری مدیران بانک ملی در ارتقای شهرت سازمانی بانک و تقویت برند کارفرمایی، می‌تواند در بهبود مسئولیت‌پذیری اجتماعی نقش بسزایی داشته باشد.

کلیدواژه‌ها: برند کارفرمایی، شهرت سازمانی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، مشتری‌مداری

## ۱. مقدمه

از آنجا که سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در برآوردن نیازها و تقاضاهای پیرامون مسئولیت اجتماعی آن‌ها، نه تنها منجر به ارتقای شهرت و اعتبار آن‌ها نزد جامعه، بلکه منجر به ارزیابی مثبت شهروندان از این سازمان‌ها می‌شود، این موضوع یکی از اساسی‌ترین موضوع و چالش‌های حوزه روابط عمومی سازمان‌ها است [۱۴]. از طرفی ایفای مسئولیت اجتماعی یکی از ابزارهای جذب نیروی کار ماهر و یکی از اجزای اصلی شهرت است [۲۳]. از نظر کیم و پارک فعالیت‌هایی که در راستای ایفای نقش مسئولیت اجتماعی در سازمان انجام می‌شود، می‌تواند استراتژی مؤثر در حوزه مدیریت شهرت برای ذی‌نفعان مختلف سازمان باشد [۳۵]. آکساک، فرگوسن و دومان در بررسی پژوهش‌های موجود درباره مسئولیت اجتماعی، به این نتیجه رسیدند که تعداد بسیار محدودی پژوهش‌ها درباره رابطه بین مسئولیت اجتماعی سازمان و شهرت سازمان وجود دارد. این یافته پژوهشگران حاکی از وجود شکاف پژوهشی در پیشینه این موضوع بود که نیاز به انجام پژوهش‌های بیشتر در این زمینه را توجیه می‌کند. نقش مسئولیت اجتماعی سازمان در تقویت برند کارفرما به‌ویژه زمانی که سطح فزاینده بدبینی در بین ذی‌نفعان سازمان وجود دارد، بسیار اهمیت دارد [۲]. امروزه به دلیل تأثیری که سازمان‌ها بر جامعه و محیط فعالیت خود می‌گذارند، مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای یافته متغیری تعیین‌کننده در تصمیم‌گیری‌ها مدنظر عموم مردم، سازمان‌ها و دولت‌ها قرار می‌گیرد [۵۸]. به همین جهت اجرای اقدامات مسئولیت اجتماعی حتی در سازمان‌هایی با برند کارفرمایی قوی و همچنین فعال اجتماعی، کار هوشمندانه‌ای به نظر می‌رسد [۶۶]. از این حیث، ضرورت ایفای مسئولیت اجتماعی در بانک ملی ایران که از شهرت و برند کارفرمایی و همچنین قدمت بالایی برخوردار است نیز کاملاً مشهود است.

امروزه در مدیریت شهرت، کسب مشروعیت از اهداف اساسی است [۴۵] که این امر اهمیت مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان و نقش آن در شهرت سازمانی را بیان می‌کند. در گذشته بخش عمده‌ای از مبانی نظری شهرت سازمان بر شرکت‌ها و سازمان‌های غیرانتفاعی متمرکز بوده است. شهرت مفهومی است که می‌تواند برای سازمان‌های بخش دولتی نیز مفید باشد [۲۶] از طرفی داشتن مشروعیت و شهرت برای سازمانی مانند بانک ملی بسیار با ارزش است. توجه به این نکته لازم است که سازمان‌های دولتی و سازمان‌های خدمت‌رسان همواره به‌موجب قانون تشکیل می‌شود و فلسفه وجودی آن‌ها را قانون تعیین می‌کند؛ از این رو، قدرت انتخاب ذی‌نفعان در پذیرش یا رد آن‌ها کاهش می‌یابد، گرچه شهرت سازمان به‌طور مستقیم در وضع قوانین در سازمان دولتی نقشی ندارد با این حال نمی‌توان تأثیر شهرت در سازمان‌های دولتی در حوزه مالی نظیر بانک ملی ایران را نادیده گرفت بلکه ذی‌نفعان می‌توانند آزادانه دیدگاه‌های خود در خصوص شایستگی و اعتماد از سازمان‌های بخش دولتی را در تصمیم‌گیری‌های خود در حوزه امور عمومی، دخیل سازند. علاوه بر این، تأثیر شهرت در کمک به ثبات سازمانی، سود، عملکرد و وفاداری کارکنان، سهولت جذب و کاهش هزینه‌های مبادله تأییدشده که همه، ویژگی‌های جذابی برای سازمان‌های بخش دولتی جهت مبارزه با فشارهای مالی و سیاسی هستند. بنابراین، نمی‌توان منکر ضرورت شهرت برای سازمان‌های دولتی شد. حفظ این شهرت نیاز به سرمایه‌گذاری دارد و برای سازمان‌هایی با محصولات نامحسوس در مقایسه با سازمان‌های با خروجی‌های محسوس و ملموس‌تر، حیاتی‌تر است. بنابراین، شهرت برای بانک ملی که سازمانی خدماتی است می‌تواند بسیار حیاتی باشد و این شهرت نیازمند نگهداری مستمر از طریق اقدامات مثبت است. اکثر پژوهشگران روابط عمومی توافق دارند که شهرت یک سازمان باید در حوزه روابط عمومی محافظت شود [۷]. از طرفی توسعه پروژه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها به سازمان کمک می‌کند تا شهرت بهتری میان سهام‌داران داخلی و خارجی از طریق جذب استعدادها، ایجاد انگیزه،

استخدام و حفظ کارمندان برای خود ایجاد کند و همچنین مسئولیت اجتماعی سازمان می‌تواند به ایجاد برند کارفرمایی کمک کند [۴۰].

مفهوم برند کارفرمایی با شهرت شرکت همراه است. به طوری که برخی نویسندگان برند کارفرمایی را محافظ شهرت در نظر می‌گیرند [۶۵]. بنابراین، سه متغیر شهرت، برند کارفرمایی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر یکدیگر تأثیر دارند. البته در این میان نمی‌توان از ضرورت مشتری‌مداری و ارتباطی که این متغیر با سه متغیر شهرت، برند کارفرمایی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی دارد، غافل شد. درحالی‌که رقابت بین سازمان‌ها بیش‌ازپیش شدید می‌شود و اکثر سازمان‌ها به فناوری پیشرفته تولید دسترسی دارند در این شرایط مهم‌ترین مزیت رقابتی برای سازمان‌ها خشنودی مشتریان آن‌هاست. مشتریان وفادار قدرت چانه‌زنی سازمان را در تعاملات با سایر ذی‌نفعان، از جمله تأمین‌کنندگان افزایش داده و سودها و جریان نقدی شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۲۵]. مشتری‌مداری، افزایش رقابت، تغییرات سریع فناوری، و جهانی‌شدن مفاهیم جدیدی هستند که جهان امروزی را به شدت تحت تأثیر خود قرار داده و آن را از جهان پیشین بسیار متفاوت کرده‌اند؛ به گونه‌ای که دیگر نمی‌توان با اندیشه‌های قدیمی در جهان جدید رقابت یا حتی زندگی کرد [۲۸]. در چنین شرایطی بیشتر سازمان‌ها پی برده‌اند که اگر می‌خواهند در دنیای کنونی بقا داشته باشند باید به سمت مشتری‌مداری و جلب رضایت مشتری حرکت کنند [۱۰].

از آنجا که مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها در سال‌های اخیر توجهات خاصی را به خود جلب کرده است. معیار ارزیابی سازمان‌ها در سال‌های اخیر نه فقط عملکرد مالی آن‌ها، بلکه عملکرد اجتماعی و اقدامات آن‌ها در قبال جامعه بوده است. بانک‌ها نیز از این موضوع مستثنی نیستند. به خصوص آن‌که در میان بانک‌ها رقابت ویژه‌ای نیز حاکم است و کسب سهم بازار بیشتر در این فضای رقابتی در گرو ایجاد یک تصویر مثبت از اعتبار و شهرت نزد ذی‌نفعان کلیدی سازمان است [۵۳]. عواملی از جمله مدیریت اعتبار، شهرت و برند کارفرمایی بانک که طبق نظریه‌های مذکور به مسئولیت اجتماعی مربوط می‌شود. بانک ملی ایران، بانک تازه تأسیس نیست و قدمتی بالغ بر ۹۰ سال دارد و از گذشته در میان اقشار مختلف جامعه اعتبار و شهرت خاص خود را داشته و از این جهت است که حفظ اعتبار و شهرت برای بانک ملی ایران بسیار حائز اهمیت است. این بانک برای حفظ و افزایش این اعتبار و شهرت، خود را موظف می‌داند که فعالیت‌هایی در زمینه مسئولیت اجتماعی انجام دهد. مسئولیت اجتماعی بانک می‌تواند بسیار گسترده باشد. به اذعان یکی از مدیران بانک ملی ایران در جلسه‌ای در جریان انجام پژوهش و در زمان توزیع پرسش‌نامه‌ها «ارائه خدمات در کوتاه‌ترین زمان، ارائه خدمات غیر حضوری و همچنین مبارزه با پول‌شویی می‌تواند بخشی از مهم‌ترین مسئولیت‌های اجتماعی بانک باشد. بانک در این زمینه اقدامات متنوعی نظیر ارائه خدمات از طریق نرم‌افزارها و برنامه‌های کاربردی به مشتریان خود انجام داده است و در راستای بانکداری جهانی از طریق استعلام‌ها و انجام روال اداری خاص در خصوص مبارزه با پول‌شویی اقدام می‌کند. ولی در هر صورت در این زمینه مسائلی هم وجود دارد که نیازمند واکاوی بیشتر است. برای مثال، این اقدام‌ها نتوانسته انتظارات جهانی را به طور کامل برآورده کند و این یکی از مهم‌ترین چالش‌های بانک ملی ایران در زمینه مسئولیت اجتماعی است. بانک به منظور حفظ شهرت و اعتبار ناشی از قدمت ۹۰ ساله، خود را باید با ایفای مسئولیت اجتماعی به شکل جدی حفظ و ارتقا دهد. مشتریان داخلی سازمان‌ها، یعنی همان کارکنان سازمان در خط مقدم ایفای مسئولیت اجتماعی سازمان هستند». لذا اگر مشتریان داخلی سازمان از شهرت سازمانی که در آن مشغول به کار هستند ادراک مثبتی داشته باشند و برند کارفرمایی سازمان از جذابیت بالایی برای ایشان برخوردار باشد، احتمال آن‌که در ارائه خدمات به مشتریان بیرونی سازمان بهتر عمل کرده و ابعاد مختلف مشتری‌مداری را در قبال آن‌ها به اجرا بگذارند بسیار بالا رفته و از این محل مسئولیت اجتماعی خود در قبال جامعه را به نحو شایسته‌ای ایفا خواهند

کرد. هدف این پژوهش آن است که با بررسی این تأثیر، بتواند راهکارهایی جهت ارتقای مسئولیت‌پذیری اجتماعی در بانک ملی ارائه دهد. همچنین انجام این پژوهش این نتیجه را حاصل خواهد کرد که میزان تأثیر اقدامات درون‌سازمانی بازاریابی (برند کارفرمایی) بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی بانک بیشتر تأثیرگذار است و یا اقدامات خارجی بازاریابی (شهرت سازمانی) تأثیر بیشتری دارد. مشخص شدن این نتیجه به مدیران بانک ملی کمک خواهد کرد تا تمرکز اقدامات بازاریابی خود را بر درون و یا بیرون سازمان قرار دهند.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**مسئولیت‌پذیری اجتماعی.** کمیسیون اروپا مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها را مفهومی می‌داند که علاوه بر گزارش‌گری فعالیت‌های تجاری، موضوعاتی مثل مسائل زیست‌محیطی، گزارش‌گری اجتماعی و تعاملات شرکت با ذینفعان متعدد را شامل می‌شود [۵۷]. مسئولیت اجتماعی، با نحوه برخورد سازمان با کارکنان، سهام‌داران، سرمایه‌گذاران و ارباب‌رجوع و اعتباردهندگان و به‌طور کلی ذی‌نفعان، سروکار دارد [۵۰]. به‌علاوه، مسئولیت اجتماعی شرکت عنصری مهم در ایجاد درک متقابل و مدیریت اختلافات بالقوه در سازمان است که اهمیت ویژه‌ای برای حوزه روابط عمومی سازمان دارد [۲۴]. کیم و پارک بیان می‌کنند که مسئولیت اجتماعی شرکت می‌تواند استراتژی مدیریت شهرت مؤثر برای ذی‌نفعان مختلف باشد [۳۵]. همچنین توسعه روابط با ذی‌نفعان، هسته اصلی مسئولیت اجتماعی سازمان و عملکرد حوزه روابط عمومی سازمان است. هدف هر دو بخش افزایش کیفیت روابط بین سازمان‌ها و ذی‌نفعان کلیدی است [۷۴]. لئو و باتاچاریا استدلال کردند که مسئولیت اجتماعی سازمان وفاداری مشتری را افزایش می‌دهد و باعث ایجاد سازمانی می‌شود که قدرت قیمت‌گذاری بالاتری دارد [۴۱ و ۴۲]. از آنجا که مسئولیت اجتماعی سازمان می‌تواند باعث افزایش اعتبار و شهرت سازمان شود، حال می‌توان استدلال کرد که چرا مسئولیت اجتماعی موضوعی مهم و چالش برانگیز در حوزه روابط عمومی سازمان است [۱۴]. پژوهش‌ها رابطه متقابل بین شهرت و برند کارفرمایی و مسئولیت اجتماعی را تأیید کرده‌اند [۶۹]. مسئولیت اجتماعی سازمان، علاوه بر تأثیر بر شهرت سازمان، بر برند کارفرما نیز تأثیر گذار بوده و از آن‌ها تأثیر می‌گیرد. مبانی نظری مسئولیت اجتماعی این خردمایه را فراهم می‌کند که دارا بودن شهرت و برند کارفرمایی در یک سازمان می‌تواند مبنایی بر ایفای نقش مسئولیت اجتماعی سازمان باشد، از این جهت که وقتی کارکنان سازمان تصور کنند که در سازمان با برند کارفرمایی و شهرت بالا مشغول به کار هستند، با احتمال بیشتری در راستای بروز رفتارهای مربوط به مسئولیت اجتماعی در سازمان می‌کوشند.

**برند کارفرمایی.** یکی از روش‌های متمایز کردن سازمان از رقبای خود در بین کارکنان بالقوه، برند کارفرمایی سازمان است [۱۲]. برند کارفرما ابزاری در دست کارفرماست که از طریق آن در بازار کار اعلام می‌کند در مقابل دانش، مهارت، تجربه و ویژگی‌های منحصر به فردی که نیروی کار به سازمان می‌آورد، چه چیز در مقابل از طرف سازمان به وی عرضه می‌کند [۹]. برندسازی کارفرمایی یکی از مهمترین اقدام‌ها برای مشتری‌مدار کردن کارکنان است [۴۹]. برندسازی کارفرما، با ایجاد تصویری جذاب برای سازمان توان آن‌ها را برای جذب کارکنان خوب، بالا می‌برد [۱]. پیشینه پژوهش حاکی از هم‌پوشانی زیاد میان مفاهیم شهرت سازمانی، جذابیت سازمانی، برند کارفرمایی و شهرت در دو بعد مفهومی و تجربی است [۵]. اصطلاح شهرت اغلب برای اشاره به برند کارفرما استفاده می‌شود [۵۱]. برخی از نویسندگان شهرت را بخشی جدایی‌ناپذیر از برند کارفرما تعریف می‌کنند [۷۰]. با این وجود، شهرت سازمانی بیشتر نتیجه اقدامات بازاریابی بیرونی سازمان با مشتریان بیرونی است اما برند کارفرمایی نتیجه اقدامات بازاریابی داخلی سازمان در تعامل با کارکنان به عنوان مشتریان داخلی است.

**شهرت سازمانی.** شهرت سازمان نوعی سازه ذهنی و وابسته به ادراک است [۴]. شهرت، دارایی نامشهود و از مهم‌ترین و حیاتی‌ترین عناصر برای زنده ماندن سازمان است [۴۸]. از دیدگاه فومبران و وان ریل شهرت، نشان‌دهنده توانایی سازمان در برآورده کردن انتظارات ذی‌نفعان است [۱۹]. دانشگاهیان و حرفه‌ای‌های کسب‌وکار هر دو بر این باور هستند که شهرت سازمان نااطمینانی ذی‌نفعان سازمان نسبت به عملیات آینده سازمان را کاهش می‌دهد و به اعتماد عمومی کمک می‌کند [۷۲]. شهرت خوب همچنین به سازمان کمک می‌کند تا نتایج خوشایند و دلخواه ذی‌نفعان را ایجاد کند، مشتریان وفادارتر می‌شوند و حساسیت کمتری نسبت به قیمت خواهند داشت. متقاضیان استخدام برای ملحق شدن به سازمان علاقه بیشتری دارند، سرمایه‌گذاران تمایل بیشتری برای فراهم کردن سرمایه برای شرکت دارند و جوامع محلی برای تحسین شما کاملاً آماده هستند [۲۰]. ابعاد شهرت سازمانی سازمان‌های خدمت‌رسان عمومی را لوما-آهو مشخص کردند. امتیاز بالای سازمان در هر یک از ابعاد مذکور، به معنای شهرت بالای سازمان در نزد مشتریان داخلی و بیرونی سازمان است. تمام این موارد به‌طور مؤثر نشان می‌دهد که چرا مدیریت شهرت به‌طور فزاینده‌ای در حوزه روابط عمومی سازمان اهمیت دارد. شهرت سازمانی علاوه بر اثرگذاری بر ادراک مشتریان بیرونی، بر ادراک مشتریان داخلی سازمانی، یعنی، کارکنان نیز اثر گذار است. به نظر می‌رسد ادراک کارکنان از کار کردن در سازمان یا شرکتی با شهرت بالا، در عملکرد آن‌ها و کیفیت خدمات آن‌ها به مشتریان و در نهایت بر مشتری‌مداری تأثیرگذار است. چرا که وقتی کارکنان سازمان چنین تصور کنند که در سازمانی با شهرت بالا مشغول به کار هستند احتمال آنکه با رفتارهای تقویت‌کننده مشتری‌مداری و تکریم ارباب رجوع به تقویت این شهرت اهتمام کنند بیشتر می‌شود [۴۳].

**مشتری‌مداری.** اصل بنیادین تعاریف متعدد مشتری‌مداری، قرار دادن مشتری در کانون توجه استراتژیک سازمان‌ها است [۳۷]. مشتری‌مداری نشانه انتشار اطلاعات درباره مشتریان در سراسر سازمان، تدوین استراتژی و تاکتیک‌های بین‌عملکردی و دستیابی به احساس تعهد کل شرکت نسبت به این برنامه‌ها است [۶۱]. بنابراین، مشتری‌مداری نوعی فرهنگ سازمانی است که به کارآمدترین و مؤثرترین شکل رفتارهای لازم برای خلق ارزش برتر برای خریداران را ایجاد می‌کند. مشتری‌مداری از مدت‌ها پیش به مثابه فلسفه تجاری [۵۲] با ابعاد مسئولیت‌پذیری اجتماعی در ارتباط است. در هسته بازاریابی خدمات، مشتری‌مداری قرار دارد. پیشینه مدیریت استراتژیک بازاریابی نشان‌دهنده اهمیت مشتری‌مداری در به دست آوردن مزیت رقابتی است. اگرچه ممکن است برای سازمان امکان‌پذیر نباشد هر آنچه را که مشتری بخواهد ارائه دهد اما در هر صورت مشتری‌مداری باید با هویت سازمان هماهنگ باشد. شهرت و اعتبار شرکت یکی از جنبه‌های کلیدی مدیریت روابط مشتری است [۲۷]. این تنها راه برای ایجاد روابط قوی بین همه شرکای تجاری و سایر ذی‌نفعان در زنجیره ارزش است [۶۵]. اگر شهرت سازمان این نقش کلیدی را ایفا کند، نیاز است که فرهنگ مشتری‌مداری نه تنها در سازمان بلکه در سراسر زنجیره ارزش جزء مهم تقویت روابط مشتری و افزایش تعهد مشتری ایجاد شود [۱۵ و ۱۶]. مدیریت شرکت‌ها نیاز به ایجاد شهرت شرکت و فرهنگ مشتری‌مداری برای تقویت روابط با ذی‌نفعان به‌ویژه با مشتریان را دریافته‌اند [۴۴]. مرور میانی نظری مشتری‌مداری این خردمایه را فراهم می‌کند که اهتمام کارکنان به مشتری‌مداری می‌تواند مبنایی برای ایفای نقش مسئولیت‌پذیری اجتماعی آن‌ها فراهم آورد.

### پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه ضمن مشخص کردن شکاف پژوهشی، به نوعی خردمایه نظری میان متغیرهای پژوهش را برای تدوین فرضیه‌ها مشخص کرده و زمینه‌ای فراهم می‌کند تا نتایج پژوهش حاضر در این نقشه پژوهشی جای خود را مشخص کند. مرور پیشینه تجربی پژوهش حاکی از آن است که پیرامون متغیرهای این پژوهش، پژوهش‌هایی در

گذشته انجام شده است که به در ادامه به بررسی برخی از این پژوهش‌ها پرداخته می‌شود. چن و چین (۱۹۹۸) به بررسی ارتباط بین مشتری‌مداری، کیفیت محصولات و خدمات و شهرت شرکت پرداخته است. نتایج نشان می‌دهد مشتری‌مداری به‌طور مثبت با شهرت شرکت‌های خارجی که در چین به موفقیت دست می‌یابند، ارتباط دارد و کیفیت محصولات و خدمات ممکن است به‌عنوان ابزاری برای بازاریابی برای شرکت‌های مشتری‌مدار برای دستیابی به شهرت مطلوب شرکت مورد استفاده قرار گیرد [۱۷]. وانگ و چادحری (۲۰۰۹) در پژوهشی با هدف مشخص کردن رابطه شهرت سازمان و مسئولیت اجتماعی در شرکت‌های بزرگ کروات انجام دادند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد مسئولیت اجتماعی، از نظر مدیران و کارمندان رتبه پایینی دارد اما از نظر مصرف‌کنندگان جایگاه ویژه و بالایی دارد. در بین شاخص‌هایی که عملکرد مسئولیت اجتماعی را نشان می‌دهند، عملکرد مالی در جایگاه نخست و به دنبال آن عملکرد اکولوژیکی و اجتماعی در جایگاه بعدی قرار دارند. رابطه مثبت بین عملکرد مالی و شهرت شرکت از نظر آماری تأیید شد و همچنین شرکت‌های دارای مسئولیت اجتماعی، نتایج مالی بهتری دارند [۷۴]. یاسین و بزبی در شناخت «تأثیر شهرت شرکت بر اعتماد مشتری» به عنوان یکی از شاخص‌های مشتری‌مداری بیان می‌کند که در صنعتی که پذیرش پیشنهادات شرکت‌ها توسط مشتری به دلیل ناملوم بودن خدمات شرکت بسیار دشوار است، شهرت و اعتبار شرکت پیشینه اصلی برای جلب اعتماد مشتری است [۷۶].

مهتاب و کاکالان (۲۰۱۲) در تحلیل «شهرت سازمان و مسئولیت اجتماعی» نشان دادند چشم انداز جامعه درباره رابطه متقابل و کنش و واکنش عناصر مختلف که بر شهرت سازمان اثر دارد و همچنین چگونه تک تک این عناصر با فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی مرتبط می‌شوند را نشان می‌دهد [۴۷]. در پژوهش آناکالاک و دوپراوکاسیسی (۲۰۱۸) مشخص شد که کارکنان شهرت و تصویر بیرونی را که توسط مردم ارائه می‌شود، تفسیر می‌کنند و این شهرت و تصویر بر تصویری که کارکنان از سازمان دارند، اثر می‌گذارد. پاسخ مثبت از فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی می‌تواند باعث افزایش احساس غرور کارکنان نسبت به سازمان شود. بنابر این شرکت‌های مسئول اجتماعی می‌توانند کارمندان خود را نسبت به شرکت‌های دیگر بیشتر حفظ کنند [۴]. جزنی و همکاران در مقاله‌ای با عنوان تأثیر مسئولیت اجتماعی بر طنین برند داخلی سازمان بیان کرده‌اند که رابطه معناداری بین مسئولیت اجتماعی سازمان و طنین برند داخل سازمان وجود دارد. همچنین رابطه معنادار و مثبت بین مسئولیت‌های اقتصادی، قانونی، اخلاقی و انسان دوستانه سازمانی با مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی، تأیید شد [۳۳]. لین و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی اثر مستقیم مسئولیت اجتماعی شرکت بر شهرت شرکت، ارزش ویژه برند و عملکرد برند مورد تأیید قرار دادند [۳۸]. چمنی و کاووسی در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که ابعاد مسئولیت اجتماعی با اعتماد مصرف‌کننده رابطه معناداری دارد و اعتماد مصرف‌کننده نیز با شهرت سازمان ارتباط معناداری دارد [۵۸]. حنسلر و فاساتی (۲۰۱۰) در پژوهشی رابطه مثبت و معنادار بین ابعاد مسئولیت اجتماعی با اعتماد سازمانی و اعتماد سازمانی با رضایت شغلی کارکنان و رضایت شغلی کارکنان با مشتری‌مداری در کارکنان شعب بانک کشاورزی استان اردبیل تأیید شد [۲۹]. شجاعی و عظیمی در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین مسئولیت اجتماعی کارکنان و شهرت سازمانی بر اساس نتایج این پژوهش که مورد مطالعه بنیاد مسکن شهرستان شاهرود بود، مشخص شد که بین مسئولیت اجتماعی (تعهد کارکنان نسبت به همکاران، تعهد کارکنان نسبت به ارباب رجوع، تعهد کارکنان نسبت به برنامه‌های اجتماعی و محیط طبیعی، تعهد کارکنان به قوانین و مقررات، تعهد کارکنان نسبت به جامعه) و شهرت سازمانی رابطه وجود دارد [۶۲]. نسرین طوطیان و انصاری در پژوهشی با عنوان «سنجش تأثیر مشتری‌محوری، مسئولیت اجتماعی شرکت و کیفیت درک شده بر رضایت مشتری» به این نتیجه رسیدند که مشتری‌مداری بر مسئولیت اجتماعی شرکت و همچنین کیفیت درک شده از خدمات، تأثیری معنادار و مثبت

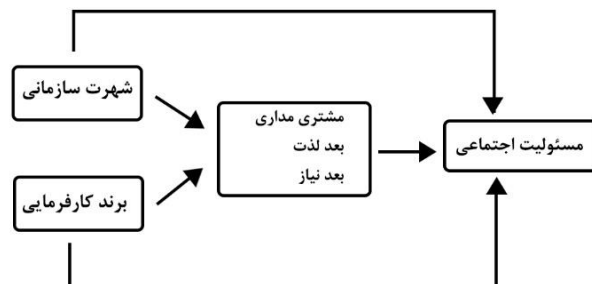


دارد [۶۹]. با این وجود یکی از محدودیت‌های پژوهش آن بوده است که می‌توانست در تعداد شعب بیشتری از بانک، سازمان یا بنگاه اقتصادی دیگر انجام گیرد تا نتایج پژوهش قابل‌تعمیم به جامعه بزرگ‌تری باشد. در پژوهشی تأثیر مسئولیت اجتماعی بر شهرت شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج آزمون فرضیه پژوهش نشان می‌دهد با افزایش افشای اطلاعات مربوط به مسئولیت اجتماعی، میزان شهرت شرکت‌های حاضر در بورس اوراق بهادار تهران افزایش می‌یابد [۲۹]. ابراهیم (۲۰۱۷) در پژوهش "رابطه بین مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت و جذابیت کارفرما" در مصر اظهار داشته فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکت اشکال مختلفی از مزیت رقابتی که یکی از آن‌ها جذابیت کارفرما است را می‌تواند برای شرکت فراهم کند [۳۲]. ورسیک و کوریک در «رابطه بین شهرت، برند کارفرمایی و مسئولیت اجتماعی شرکت» به این نتیجه رسیدند که شهرت خوب به آن دسته از سازمان‌هایی اختصاص دارد که با مسئولیت اجتماعی و با برند کارفرمای خوب درک شده‌اند. دو محدودیت می‌توان برای این پژوهش در نظر گرفت. نخست استفاده از داده‌های حاصل از خود اظهاری دانشجویان مدرسه کسب‌وکار و استفاده از داده‌های مقطعی که می‌تواند اشکال در روش‌شناسی این پژوهش باشد. جمع‌آوری اطلاعات از ذینفعان اصلی سازمان‌ها می‌توانست به سطح تعمیم‌پذیری پژوهش کمک کند [۴].

از آنجا که در این پژوهش فقط نظر شرکت‌ها سنجیده شده (B2B<sup>1</sup>) و نظر مصرف‌کنندگان نهایی مورد بررسی قرار نگرفته از این جهت پژوهش از نظر تعمیم‌پذیری به تمام مشتریان جای تأمل دارد. استوس با انجام پژوهشی نشان داد که انجام اقدامات و اجرای استراتژی‌های مختلف در حوزه مسئولیت‌پذیری اجتماعی به شکل معناداری منجر به ارتقای جذابیت برند کارفرمایی در شرکت‌های بورس اوراق بهادار ورشو<sup>۲</sup> می‌شود [۶۵]. نتایج پژوهشی لانگ و همکاران (۲۰۱۱) در بررسی تأثیرات برندسازی کارفرما و مشتری‌مدارینشان داد هتل‌ها باید کارکنان مناسبی را برای ارائه خدمات عالی مشتری‌مداری جذب کنند. بنابراین هتل‌ها باید در جهت جذب نیروی کار مشتری‌مدار، برند کارفرمایی خود را توسعه دهند تا احتمال استخدام کارمندان عالی را که می‌توانند در فرهنگ سازمانی خود جای گیرند را افزایش دهند [۳۹]. سا و هیستون (۲۰۱۰) در مشخص کردن مسئولیت‌پذیری و برند کارفرمایی، هر دو جز ابزارهای مدیریتی هستند که به صورت جداگانه استفاده می‌شوند. اکثر شرکت‌ها ابزار زیادی برای جذب نیروی کار متخصص و عالی استفاده می‌کنند در حالی که می‌توانند از ابزار مسئولیت‌پذیری اجتماعی به عنوان یک ابزار قوی برای جذب نیروی کار ماهر استفاده کنند و مسئولیت‌پذیری اجتماعی در تبلیغات برند تأثیرات بارزی دارد و باعث افزایش جذابیت شرکت می‌شود [۶۵]. بونزی و همکاران (۲۰۱۱) در مطالعه مسئولیت اجتماعی شرکت، رضایت شغلی و مشتری‌مداری به دنبال بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر مشتری‌مداری کارکنان از طریق نقش واسط رضایت شغلی برای کارکنان بخش گردشگری در آنگولا بودند. نتایج نشان دادند که سه بعد مختلف مسئولیت اجتماعی با میانجی‌گری رضایت شغلی، سطوح متفاوتی از ارتباط با مشتری‌مداری را دارد [۵۵]. پتریکا و همکاران (۲۰۱۹) در شرکت‌های کوچک و متوسط ترکیه پژوهشی برای «درک کارکنان از مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان که بر برند کارفرما، تصویر برند و شهرت شرکت تأثیر می‌گذارد» اظهار داشتند فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی کارمندان تأثیر مثبتی بر برند کارفرمایی و تصویر برند بین کارمندان در شرکت‌ها دارد [۵۴]. بررسی مبانی نظری و پیشینه تجربی حاکی از آن است که در پژوهش‌های پیشین، بررسی تأثیر نتیجه اقدامات بازاریابی درونی (برند کارفرمایی) و نتیجه اقدامات بازاریابی بیرونی (شهرت سازمانی) بر مسئولیت اجتماعی صورت نگرفته. لذا، برتری و نوآوری پژوهش حاضر نسبت به سایر پژوهش‌های پیشینه در ایجاد امکان مقایسه در قدرت تأثیرگذاری شهرت سازمانی و برند کارفرمایی بر مسئولیت اجتماعی است. همچنین توجه به نقش میانجی مشتری‌مداری

<sup>1</sup> Business To Business model<sup>2</sup> The Warsaw Stock Exchange

در روابط مذکور می‌تواند به مدیران بانک ملی کمک می‌کند تا به صورت دقیق‌تری استراتژی‌ها و روش‌های بهبود مسئولیت اجتماعی خود را انتخاب کنند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (اقتباس از مدل ورچیچ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸)

بر اساس خردمایه حاصل از پیشینه پژوهش، در مدل مفهومی پژوهش که در شکل ۱ آمده است، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، متغیر وابسته و شهرت و برند کارفرمایی، متغیر مستقل در نظر گرفته شده است. به علاوه در این پژوهش مشتری‌مداری متغیری میانجی است. زیرا زمانی که برند کارفرمایی و شهرت سازمانی در سطح بالایی باشد موجب می‌شود کارکنان مشتری‌مدارتر شده و به رفع نیازهای مشتریان در ارائه خدمات بیشتر توجه کنند و از این جهت ادراک مشتریان نسبت به ایفای نقش مسئولیت اجتماعی کارکنان افزایش یابد.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، کاربردی و از نوع پژوهش‌های علی با استفاده از روش‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری است. این روش به دلیل ضعف روش تحلیل مسیر در تعیین مسیر علیت بین متغیرها و شناسایی و کنترل خطاهای اندازه‌گیری توسعه پیدا کرده است [۳۰]. در پژوهش حاضر به علت پایین بودن حجم نمونه نسبت به متغیرهای مشاهده شده (۱۵۱ نفر در مقابل ۴۴ متغیر مشاهده شده یا گویه) از مدل‌یابی PLS با استفاده از نرم‌افزار SMART PLS برای سنجش مدل اندازه‌گیری و ساختاری استفاده شد [۵۹]. لازم به ذکر است حجم نمونه در پژوهش‌هایی که بر اساس مدل لیزرل انجام می‌گیرد، ۱۵ نمونه برای هر متغیر مشاهده شده ذکر شده است [۳۱]. در حالی که در PLS حجم نمونه کافی باید در حدود ۷ تا ۹ برابر بیشتر از بیشترین نشانگرهای مربوط به یک سازه باشد [۶۴]. در پژوهش حاضر و در تحلیل نهایی بیشترین سؤالات برند کارفرمایی با ۱۴ گویه است که نمونه پژوهش باید ۷ تا ۹ برابر بیشتر از گویه‌های این پرسشنامه باشد که نمونه ۱۵۱ نفری مناسب به نظر می‌رسد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۲۵۰ نفر از کارمندان ادارات مرکزی بانک ملی ایران است که ۱۵۱ نفر از آن‌ها (نفر زن و نفر مرد) با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. در این پژوهش پرسش‌نامه سنجش متغیرهای پژوهش، از نوع انعکاسی است. برای سنجش شهرت سازمان از پرسشنامه پونزی [۵۶] استفاده شد که شامل ۴ گویه بود. برای سنجش مسئولیت اجتماعی از پرسشنامه شین و همکاران [۶۲] شامل ۳ گویه استفاده شد. برای سنجش برند کارفرمایی از پرسشنامه برتون [۹] استفاده شد که شامل ۲۵ گویه بود. برای سنجش مشتری‌مداری از پرسشنامه [۱۱] که شامل دو بعد لذت و بعد نیازها است استفاده شد که

<sup>۱</sup> čerč ič

شامل ۱۲ گویه است. سؤال‌ها بر اساس مقیاس پنج‌گزینه‌ای تنظیم شد. نتایج بررسی روایی و پایایی مقیاس‌ها در بخش یافته‌ها ذکر شده است.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

نتایج توصیفی پژوهش. در این پژوهش تعداد ۱۵۱ نفر از کارکنان بانک ملی برای نمونه انتخاب شدند. جدول ۱ تحلیل آماری جمعیت‌شناختی را نشان می‌دهد.

جدول ۱. توصیف نمونه آماری

جنسیت		سن				سابقه خدمت	
زن	مرد	بالای ۵۱	۵۰-۴۱	۴۰-۳۱	۳۰-۲۱	۹/۱	کمتر از یک سال
۷۴	۷۷	۹/۱	۲۷/۳	۴۵/۵	۱۳/۶	۱۳/۶	۱ تا ۳ سال
رده سازمانی		تحصیلات				۹/۱	۳ تا ۵ سال
مدیریتی	کارمندی	دکتر	کارشناس ارشد	فوق دیپلم	دیپلم	۶۸/۲	بیش از ۱۰ سال
۳۱/۸	۶۸/۲	۹/۱	۴۵/۵	۱۳/۶	۹/۱		

**بررسی برازش مدل.** برای بررسی برازش مدل از آزمون الگوی بیرونی و آزمون الگوی درونی استفاده می‌شود. آزمون الگوی بیرونی شامل بررسی پایایی و روایی سازه‌ها و ابزار پژوهش است. به منظور بررسی پایایی سازه از سه شاخص پایایی مرکب، متوسط واریانس استخراج‌شده و بار عاملی استفاده می‌شود [۲۱]. برای بررسی پایایی ابتدا به بار عاملی توجه می‌شود. هرچه مقدار بار عاملی یک شاخص در رابطه با یک سازه مشخص بیشتر باشد، آن شاخص سهم بیشتری در تبیین آن سازه ایفا می‌کند. همچنین اگر بار عاملی یک شاخص منفی باشد، نشان‌دهنده تأثیر منفی آن در تبیین سازه مربوطه است. در رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگ‌تر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است [۳۶]. همان‌طور که در جدول ۲ مشخص است بار عاملی برای تمام متغیرها بالاتر از ۰/۵ است بنابراین مدل اولین شرط پایایی را دارد.

جدول ۲. بررسی بارهای عاملی

متغیر	سؤالات	بار عاملی	متغیر	سؤالات	بار عاملی
شهرت	سؤال ۱	۰/۸۶	مشتری‌مداری	سؤال ۱	۰/۶۳
	سؤال ۲	۰/۹۱		سؤال ۲	۰/۷۰
	سؤال ۳	۰/۹۱		سؤال ۳	۰/۷۴
	سؤال ۴	۰/۸۳		سؤال ۴	۰/۸۳
برند کارفرمایی	سؤال ۱	۰/۸۳		سؤال ۵	۰/۸۴
	سؤال ۲	۰/۷۶		سؤال ۶	۰/۷۹

سؤال ۳	۰/۷۴	سؤال ۷	۰/۷۸
سؤال ۴	۰/۵۷	سؤال ۸	۰/۷۳
سؤال ۵	۰/۶۵	سؤال ۹	۰/۷۷
سؤال ۶	۰/۷۴	سؤال ۱۰	۰/۷۱
سؤال ۷	۰/۸۲	سؤال ۱۱	۰/۵۹
سؤال ۸	۰/۶۹	سؤال ۱۲	۰/۵۹
سؤال ۹	۰/۸۱	سؤال ۱	۰/۷۵
سؤال ۱۰	۰/۸۶	سؤال ۲	۰/۹۳
سؤال ۱۱	۰/۷۹	سؤال ۳	۰/۹۰
سؤال ۱۲	۰/۸۳		
سؤال ۱۳	۰/۶۸		
سؤال ۱۴	۰/۷۲		
سؤال ۱۵	۰/۸۰		
سؤال ۱۶	۰/۷۲		
سؤال ۱۷	۰/۶۳		
سؤال ۱۸	۰/۷۸		
سؤال ۱۹	۰/۵۲		
سؤال ۲۰	۰/۵۵		
سؤال ۲۱	۰/۵۵		
سؤال ۲۲	۰/۷۴		
سؤال ۲۳	۰/۸۶		
سؤال ۲۴	۰/۷۵		
سؤال ۲۵	۰/۷۹		

مسئولیت پذیری  
اجتماعی

در ادامه جهت بررسی دومین ملاک مربوط به پایایی گویه‌ها، به بررسی معناداری بارهای عاملی پرداخته شد. در جدول ۳ آماره‌های تی مربوط به معناداری بارهای عاملی گزارش شده‌اند. مقادیر بیشتر از ۱/۹۶ در سطح ۰/۰۵ و بیشتر معنادار هستند.

جدول ۳. بررسی معناداری بارهای عاملی

متغیر	سؤالات	T value	متغیر	سؤالات	T value
شهرت	سؤال ۱	۳۰/۲۷	مشتری مداری	سؤال ۱	۹/۳۸
	سؤال ۲	۴۶/۴		سؤال ۲	۱۰/۲۴
	سؤال ۳	۴۵/۹		سؤال ۳	۹/۸۷
	سؤال ۴	۲۶/۷		سؤال ۴	۲۵/۴۴
	سؤال ۱	۳۸/۱		سؤال ۵	۲۸/۹۴
برند کارفرمایی	سؤال ۲	۲۳	برند کارفرمایی	سؤال ۶	۲۴/۹۶
	سؤال ۳	۱۹/۵		سؤال ۷	۲۱/۱۸
	سؤال ۴	۱۲/۲		سؤال ۸	۱۸/۸۸
	سؤال ۵	۱۵/۵		سؤال ۹	۱۸/۵۱
	سؤال ۶	۱۹/۲		سؤال ۱۰	۱۵/۸۳
	سؤال ۷	۳۳/۸		سؤال ۱۱	۶/۹۴

متغیر	سؤالات	T value	متغیر	سؤالات	T value
	سؤال ۸	۱۶/۹		سؤال ۱۲	۷/۹۰
	سؤال ۹	۳۰/۶		سؤال ۱	۱۷/۷
	سؤال ۱۰	۴۰/۶		سؤال ۲	۸۱/۳
	سؤال ۱۱	۱۹/۷		سؤال ۳	۷۱/۷
	سؤال ۱۲	۳۴/۹			
	سؤال ۱۳	۱۶/۲			
	سؤال ۱۴	۱۷/۸			
	سؤال ۱۵	۱۸/۹			
	سؤال ۱۶	۱۲/۸	مسئولیت اجتماعی		
	سؤال ۱۷	۵/۲			
	سؤال ۱۸	۱۵/۵			
	سؤال ۱۹	۱۱/۳			
	سؤال ۲۰	۱۰/۸			
	سؤال ۲۱	۱۱/۲			
	سؤال ۲۲	۹/۲			
	سؤال ۲۳	۳۴/۲			
	سؤال ۲۴	۱۸/۵			
	سؤال ۲۵	۲۳/۸			

با توجه به جدول ۳ تمامی بارهای عاملی پژوهش حاضر در سطح  $0.05$  و بیشتر معنادار است؛ بنابراین گویه‌ها از اعتبار کافی برخوردار هستند. سومین ملاک پایایی بررسی اعتبار مرکب هر یک از سازه‌ها است. شرط برقراری پایایی سازه این است که اندازه پایایی مرکب (CR) از  $0.7$  بزرگ‌تر و اندازه متوسط واریانس استخراج‌شده (AVE) از  $0.5$  بزرگ‌تر باشد [۲۱]. البته عده‌ای از نویسندگان مقدار  $0.4$  به بالا را برای AVE کافی دانسته‌اند [۶۰].

جدول ۴. بررسی پایایی سازه

متغیر	آلفای کرونباخ	AVE	CR
شهرت	۰/۹۰	۰/۷۸	۰/۹۳
برند کارفرمایی	۰/۹۶	۰/۵۴	۰/۹۶
مشتری‌مداری	۰/۹۲	۰/۵۴	۰/۹۳
مسئولیت اجتماعی	۰/۸۳	۰/۷۴	۰/۸۹

بررسی پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ صورت می‌گیرد. در این قسمت مقدار ضرایب متغیرهای تحقیق بعد از انجام روایی به شرح جدول ۴ است. با توجه به این‌که برای تمام متغیرها این مقدار بالای  $0.7$  است. در ادامه همان‌طور که می‌بینید برای تمام متغیرها مقدار AVE بیشتر از  $0.4$  و مقدار CR بیشتر از  $0.7$  است؛ بنابراین می‌توان گفت که ابزار از پایایی مناسب برخوردار است. برای بررسی روایی تشخیصی سازه‌ها دو ملاک پیشنهاد شده است که یکی از آن‌ها بررسی بار مقطعی گویه‌ها است.

جدول ۵. بررسی بار مقطعی گویه‌ها

گویه‌های پرسشنامه	شهرت سازمانی	مشتری‌مداری	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	برند کارفرمایی
سوال ۱	۰/۴۰۹۶۱۵	۰/۳۶۳۶۷۷	۰/۷۵۱۵۲۸	۰/۴۵۳۱۸۳
سوال ۲	۰/۵۵۹۳۸۶	۰/۴۰۳۰۸۴	۰/۹۳۱۷۱۸	۰/۶۳۹۱۸۳
سوال ۳	۰/۴۹۲۵۱۵	۰/۴۰۸۱۱۶	۰/۹۰۱۳۴۵	۰/۷۳۴۲۱
سوال ۴	۰/۵۸۳۱۵۱	۰/۳۴۱۷۵۹	۰/۷۳۰۸۶۷	۰/۸۳۲۹۱۵
سوال ۵	۰/۴۵۳۰۳۶	۰/۳۶۴۹۳۳	۰/۵۶۰۵۶۲	۰/۸۶۱۴۲۹
سوال ۶	۰/۵۰۰۰۲۸	۰/۲۶۹۹۹۲	۰/۵۷۸۰۴۹	۰/۷۹۱۶۶۸
سوال ۷	۰/۴۷۶۱۵۳	۰/۴۲۵۹۷۴	۰/۵۶۹۸۸۵	۰/۸۳۷۲۳
سوال ۸	۰/۳۱۱۸۵۲	۰/۲۸۴۰۸۴	۰/۴۸۶۱۸	۰/۶۸۷۶۶۱
سوال ۹	۰/۳۳۵۱۳۹	۰/۳۰۶۴۲۷	۰/۵۵۰۷۱۵	۰/۷۲۶۹۷۸
سوال ۱۰	۰/۳۶۹۳۴۱	۰/۴۴۳۲۵۴	۰/۵۳۵۶۶۷	۰/۸۰۶۳۱۷
سوال ۱۱	۰/۳۰۹۲۰۷	۰/۲۹۵۶۴۶	۰/۴۷۷۷۷	۰/۷۲۴۳۸۲
سوال ۱۲	۰/۳۷۰۰۳	۰/۲۷۵۰۲۳	۰/۳۸۴۲۰۷	۰/۶۳۸۴۳۹
سوال ۱۳	۰/۳۸۱۸۷۵	۰/۳۲۸۵۱	۰/۵۲۴۸۲۷	۰/۷۸۸۸۸۷
سوال ۱۴	۰/۴۹۱۷۱۱	۰/۵۰۵۶۱۹	۰/۴۶۰۵۶۷	۰/۵۲۰۹۴۱
سوال ۱۵	۰/۴۵۰۳۴۵	۰/۲۷۵۳۰۴	۰/۶۳۲۹۴۹	۰/۷۶۲۶۸۲
سوال ۱۶	۰/۴۹۴۹۵۵	۰/۴۵۵۵۶۹	۰/۵۶۵۲۰۷	۰/۵۵۹۶۴۶
سوال ۱۷	۰/۲۹۲۰۴۳	۰/۳۶۹۷۸۷	۰/۲۹۱۴۳۹	۰/۵۵۱۵۳۸
سوال ۱۸	۰/۴۵۶۹۹۱	۰/۲۹۶۰۳۹	۰/۵۶۹۲۶۹	۰/۷۴۱۱۱۳
سوال ۱۹	۰/۴۰۰۰۵۲	۰/۴۳۴۴۳۲	۰/۵۳۸۱۴۶	۰/۸۲۶۷۱۹
سوال ۲۰	۰/۳۱۰۸۵۲	۰/۴۴۷۲۳۵	۰/۴۹۷۲۹۷	۰/۷۵۰۳۶۸
سوال ۲۱	۰/۳۰۳۹۳۳	۰/۴۴۰۹۱۸	۰/۵۰۸۲۲۹	۰/۷۹۱۵۷
سوال ۲۲	۰/۵۱۰۶۱۶	۰/۲۷۶۷۷۷	۰/۴۶۹۵۷۶	۰/۷۴۷۱۸۵
سوال ۲۳	۰/۴۳۶۷۱۲	۰/۳۱۱۲۲۶	۰/۴۲۵۳۹۴	۰/۵۷۸۱۲۶
سوال ۲۴	۰/۴۸۱۸۸۱	۰/۳۵۷۷۲۷	۰/۴۷۵۵۷۱	۰/۶۵۴۲۶۸
سوال ۲۵	۰/۴۹۹۶۴۶	۰/۳۲۶۷۷۷	۰/۴۹۵۹۱۹	۰/۷۴۷۰۱۹
سوال ۲۶	۰/۴۶۷۶۸۴	۰/۲۷۹۵۸۸	۰/۵۹۹۷۳۵	۰/۸۲۶۸۷
سوال ۲۷	۰/۳۵۷۵۱	۰/۲۴۲۸۳۱	۰/۵۰۷۱۴۴	۰/۶۹۳۳۵۸
سوال ۲۸	۰/۳۹۶۸۱۷۱	۰/۳۵۶۳۹۷	۰/۵۵۸۲۶	۰/۸۱۷۶۸۳
سوال ۲۹	۰/۳۱۲۱۲۸	۰/۶۳۳۴۶۸	۰/۳۰۰۵۶۱	۰/۴۸۱۳۱۴
سوال ۳۰	۰/۳۲۰۵۲۴	۰/۷۱۸۱۸۵	۰/۳۴۶۲۸۵	۰/۳۷۸۸۹۵
سوال ۳۱	۰/۱۹۰۳۳۵	۰/۵۹۷۷۴۶	۰/۲۱۶۶۷۱	۰/۳۳۸۷۶۲
سوال ۳۲	۰/۲۳۲۱۶۴	۰/۵۹۳۳۶۸	۰/۲۹۳۴۳۱	۰/۳۷۷۴۹۶
سوال ۳۳	۰/۳۴۱۳۹	۰/۷۰۸۹۸۷	۰/۳۲۲۴۲۶	۰/۳۳۰۹۴۴
سوال ۳۴	۰/۳۱۵۷	۰/۷۴۲۴۲۳	۰/۳۳۱۴۳۸	۰/۳۳۱۹۸۸
سوال ۳۵	۰/۲۳۴۱۶۷	۰/۸۳۴۲۸۴	۰/۳۳۸۷۱۹	۰/۳۶۴۲۵۲
سوال ۳۶	۰/۲۳۳۱۲۴	۰/۸۴۱۴۷۷	۰/۳۳۸۸۹۷	۰/۲۸۵۱۲۸
سوال ۳۷	۰/۲۶۱۱۷۳	۰/۷۹۶۵۳۱	۰/۲۷۹۶۹۸	۰/۲۹۳۴۵۶
سوال ۳۸	۰/۲۸۴۵۲۸	۰/۷۸۶۰۱۷	۰/۳۳۱۶۲۷	۰/۳۱۴۷۷۷
سوال ۳۹	۰/۳۰۳۶۳۶	۰/۷۲۸۷۱۹	۰/۴۷۶۴۶۸	۰/۳۹۰۷۵۶
سوال ۴۰	۰/۲۵۲۴۶۶	۰/۷۷۸۲۷۲	۰/۳۱۸۹۰۳	۰/۳۰۲۸۶۳

گویه‌های پرسشنامه	شهرت سازمانی	مشتری‌مداری	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	برند کارفرمایی
سوال ۴۱	۰/۸۶۵۸۰۹	۰/۴۰۸۱۷۱	۰/۴۲۹۸۲۵	۰/۴۷۱۷
سوال ۴۲	۰/۹۱۷۷۶۶	۰/۳۳۵۰۸۱	۰/۴۸۰۶۹۹	۰/۴۵۹۳۳۹
سوال ۴۳	۰/۹۱۲۸۷۲	۰/۳۲۸۸۳	۰/۵۵۶۰۲۶	۰/۶۰۰۶۹۸
سوال ۴۴	۰/۸۳۹۴۷۸	۰/۲۷۲۵۵	۰/۵۲۸۳۶	۰/۴۹۹۵۱۸

مطابق جدول ۵، نشانگرهای سازه بیشترین بار عاملی را بر سازه موردنظر خود و کمترین بار را بر سازه‌های دیگر دارند. بنابراین، نتایج حاکی از روایی ابزار اندازه‌گیری است.

**بررسی همبستگی متغیرهای مکنون.** جدول ۶ ماتریس همبستگی مؤلفه‌های اصلی مدل پژوهش را نشان می‌دهد. بر اساس این ماتریس از آنجا که همبستگی بین متغیرهای مدل کمتر از عدد ۰/۹ است بنابراین هم‌پوشانی نداشتن متغیرهای مدل پژوهش در قالب اعتبار افتراقی نیز تأیید می‌شود.

جدول ۶. ماتریس همبستگی ابعاد اصلی مدل پژوهش

برند	شهرت	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	مشتری‌مداری
۱			
شهرت	۱		
مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۰/۷۱	۱	
مشتری‌مداری	۰/۴۸	۰/۴۵	۱

برای بررسی ملاک دوم روایی از AVE جذر می‌گیریم و آن را جایگزین قطر ماتریس با اعداد ۱ می‌کنیم.

جدول ۷. ماتریس جذر AVE ابعاد اصلی مدل تحقیق

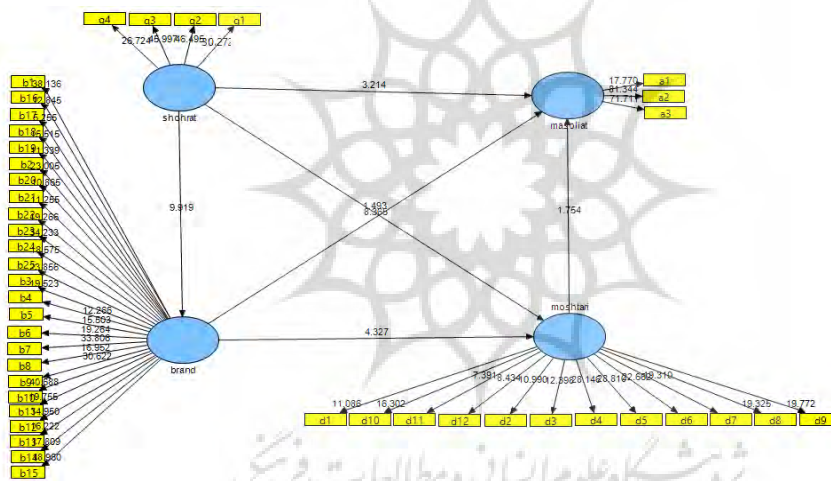
برند	شهرت	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	مشتری‌مداری
۰/۷۳			
شهرت	۰/۵۸		
مسئولیت	۰/۷۰	۰/۸۶	
مشتری‌مداری	۰/۴۹	۰/۴۵	۰/۷۳

با توجه به جدول ۷ جذر میانگین واریانس استخراج‌شده که در قطر ماتریس نوشته شده‌اند، بیشتر از همبستگی یک سازه با سازه‌های دیگر است؛ بنابراین در بخش حاضر این ملاک نیز از حد قابل قبولی برخوردار است. با توجه به این دو ملاک، سازه‌های پژوهش از روایی تشخیصی کافی برخوردارند. معیار ضروری برای آزمون الگوی درونی (الگوی ساختاری) ضریب تعیین ( $R^2$ ) متغیرهای مکنون وابسته است [۱۸]. اندازه  $R^2$ ، ۰/۱۹ و ۰/۳۳ و ۰/۶۷ در الگوی مسیر PLS را به ترتیب ضعیف، متوسط و قابل توجه توصیف نموده است. اندازه‌ها حاکی از مطلوب بودن آن‌ها برای متغیرهای مکنون وابسته پژوهش است. برای بررسی کفایت الگوی پیش‌بین هر متغیر وابسته می‌توان از شاخص  $Q^2$  استفاده کرد. اندازه مثبت این شاخص نشانگر کفایت پیش‌بین مناسب است [۳]. در صورتی که اندازه برای همه متغیرهای درون‌زا (وابسته) مثبت باشد، می‌توان از میانگین آن‌ها شاخصی برای سنجش کیفیت کلی الگوی ساختاری در نظر گرفت [۲۲]. مقدار  $Q^2$  متغیرهای درون‌زای الگو در جدول ۸ ارائه شده که همگی مثبت هستند.

جدول ۸. شاخص‌های متغیرهای مکنون

Q <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	برند
۰/۱۶	۰/۳۳	
۰/۳۹	۰/۵۵	مسئولیت اجتماعی
۰/۱۲	۰/۲۴	مشتری مداری

از نیکویی برازش برای سنجش شباهت میان منحنی‌های تجربی و منحنی‌های نظری استفاده می‌شود. تنن‌هاوس و همکاران [۶۸] شاخص کلی برازش را برای بررسی برازش مدل معرفی کرده‌اند. ملاک کلی برازش (GOF) را می‌توان با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراک و  $R^2$  به دست آورد. این شاخص نیز همانند شاخص‌های برازش مدل لیزرل عمل می‌کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. بر مبنای طبقه‌بندی اندازه مشخص شده کوهن [۷۳] از  $R^2$  و با استفاده از ارزش حداقلی ۰/۵ فورنل و لارکر [۲۱] برای میزان اشتراک، معیار GOF با توجه به نمونه، به مقدار ۰/۸ قابل قبول است. مقدار GOF محاسبه شده برای مدل، نزدیک به مقدار ۰/۴۱ بود که بر خوبی برازش مدل برای داده‌ها دلالت دارد.

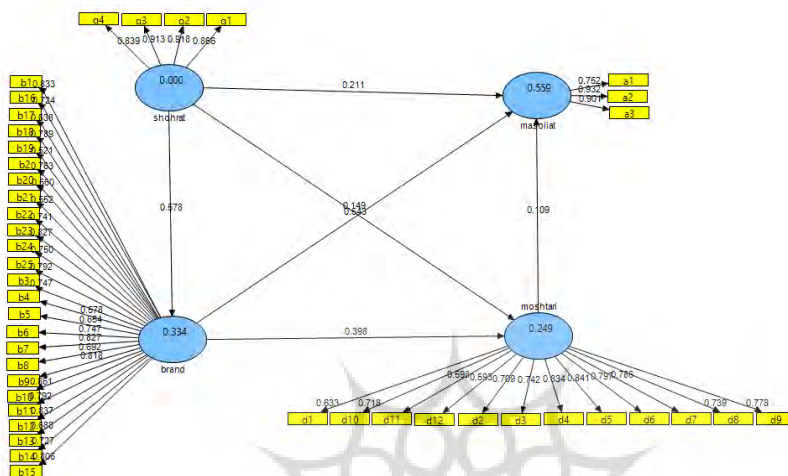


برای بررسی معنادار بودن روابط نیز از آماره تی استفاده شد. در صورتی که ضریب معناداری بین دو متغیر بیشتر از ۱/۹۶ باشد، بین آن دو متغیر رابطه مثبت و مستقیم برقرار است. نتایج شکل ۲ حاکی از آن است که رابطه بین متغیرهای شهرت و مسئولیت‌پذیری اجتماعی با ضریب معناداری ۳/۲۱، متغیرهای برند کارفرمایی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی با ضریب معناداری ۸/۳۶ و همچنین متغیرهای برند کارفرمایی و مشتری‌مداری با ضریب معناداری ۴/۳۲ تأیید می‌شود و رابطه بین متغیرهای مشتری‌مداری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی با ضریب معناداری ۱/۷۵ و متغیرهای شهرت و مشتری‌مداری با ضریب معناداری ۱/۴۹ تأیید نمی‌شود.

برای مشخص کردن قدرت رابطه میان دو متغیر از ضرایب مسیر استفاده شد. باید گفت که اگر مقدار ضریب مسیر بین متغیر مکنون مستقل و متغیر مکنون وابسته مثبت باشد در نتیجه با افزایش متغیر مستقل شاهد افزایش در متغیر وابسته خواهیم بود؛ و برعکس اگر مقدار ضریب مسیر بین متغیر مکنون مستقل و متغیر مکنون وابسته منفی باشد لذا



با افزایش متغیر مستقل شاهد کاهش در متغیر وابسته خواهیم بود. با توجه به مدل این پژوهش مشخص می‌شود که و با توجه به اینکه ضرایب مسیر متغیرهای این پژوهش مثبت است بنابراین بین متغیرهای شهرت و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، برند کارفرمایی و مشتری‌مداری و برند کارفرمایی و مسئولیت‌پذیری تاثیر مثبت و مستقیم وجود داشته است (شکل ۳).



شکل ۳. واریانس و بار عاملی و ضریب مسیر

**آزمون فرضیه‌ها.** برای آزمون فرضیه‌ها از ضرایب مسیر و همچنین آماره t استفاده شد. برای مشخص کردن قدرت رابطه میان دو متغیر از ضرایب مسیر استفاده شد که تحت عنوان ضرایب بتا استاندارد شده رگرسیون OLS تفسیر می‌شود. برای بررسی معنادار بودن روابط نیز از اندازه‌تی استفاده شد که در نرم‌افزار SMART PLS با استفاده از الگوریتم راه‌اندازی خودکار<sup>۱</sup> به دست می‌آید [۶]. لذا اگر مقدار ضریب مسیر بین متغیر مکنون مستقل و متغیر مکنون وابسته مثبت باشد در نتیجه با افزایش متغیر مستقل شاهد افزایش در متغیر وابسته خواهیم بود؛ و برعکس اگر مقدار ضریب مسیر بین متغیر مکنون مستقل و متغیر مکنون وابسته منفی باشد و با افزایش متغیر مستقل شاهد کاهش در متغیر وابسته خواهیم بود. مطابق فرضیه اصلی، شهرت بانک ملی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی با نقش واسط مشتری‌مداری تأثیر مثبت و معنادار دارد. برای تأیید نقش واسط مشتری‌مداری بر ارتباط بین شهرت بانک ملی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی باید چهار شرط فراهم باشد [۸]. نخست بین متغیر مستقل و متغیر وابسته رابطه وجود داشته باشد؛ دوم، بین متغیر مستقل و متغیر واسط رابطه وجود داشته باشد؛ سوم، بین متغیر واسط و متغیر وابسته رابطه وجود داشته باشد؛ چهارم میزان تغییرات در متغیر وابسته که در متغیر مستقل توضیح داده می‌شود، باید در صورت کنترل متغیر واسط، به سطح پایین‌تری کاهش یابد.

همان‌طور که در جدول ۹ مشاهده می‌شود شروط لازم برای تأیید نقش میانجی مشتری‌مداری در رابطه بین شهرت و مسئولیت‌پذیری اجتماعی بانک ملی برقرار نمی‌باشد. بنابراین فرضیه تحقیق مبنی بر میانجی بودن نقش مشتری‌مداری بین شهرت و مسئولیت‌پذیری اجتماعی رد می‌شود.

<sup>۱</sup> Bootstrapping

جدول ۹. نتایج آزمون فرضیه اصلی نخست

نتیجه رابطه	ضریب مسیر B	مسیر
تأیید	۰/۵۶	شهرت و مسئولیت‌پذیری اجتماعی
عدم تأیید	۰/۳۷	شهرت و مشتری‌مداری
عدم تأیید	۰/۱۰	مشتری‌مداری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی
عدم تأیید	$۰/۱ * ۰/۳۷ = ۰/۰,۳۷$	مقایسه حاصل‌ضرب متغیرها

مطابق فرضیه اصلی دوم، برند کارفرمایی بانک ملی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی با نقش واسط مشتری‌مداری تأثیر مثبت و معنادار دارد. همان‌طور که در جدول ۱۰ مشاهده می‌شود شروط لازم برای تأیید نقش میانجی مشتری‌مداری در رابطه بین برند کارفرمایی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی بانک ملی برقرار نمی‌باشد بنابراین فرضیه تحقیق مبنی بر میانجی بودن نقش مشتری‌مداری بین برند کارفرمایی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی رد می‌شود.

جدول ۱۰. نتایج آزمون فرضیه اصلی دوم

نتیجه رابطه	ضریب مسیر B	مسیر
تأیید	۰/۵۸	برند کارفرمایی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی
تأیید	۰/۳۹	برند کارفرمایی و مشتری‌مداری
عدم تأیید	۰/۱۰	مشتری‌مداری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی
عدم تأیید	$۰/۱ * ۰/۳۹ = ۰/۰,۳۹$	مقایسه حاصل‌ضرب متغیرها

براساس فرضیه فرعی نخست، شهرت بانک ملی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی تأثیر مثبت و معنادار دارد. همان‌طور که در جدول ۱۱ مشاهده می‌شود مقدار ضریب مسیر مثبت بوده که نشان‌دهنده رابطه مثبت بین متغیر مستقل و وابسته می‌باشد. با توجه به اینکه مقدار ضریب معناداری (آماره t) برای دو متغیر پژوهش بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد بنابراین فرضیه، تأیید می‌شود.

جدول ۱۱. نتایج آزمون فرضیه فرعی نخست

نتیجه رابطه	t	ضریب مسیر B	مسیر
تأیید	۳/۲۱	۰/۵۶	شهرت و مسئولیت‌پذیری اجتماعی

مطابق فرضیه فرعی دوم، برند کارفرمایی بانک ملی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی تأثیر مثبت و معنادار دارد. همان‌طور که در جدول ۱۲ مشاهده می‌شود مقدار ضریب مسیر مثبت بوده که نشان‌دهنده تأثیر مثبت متغیر مستقل بر وابسته است. با توجه به اینکه مقدار ضریب معناداری (آماره t) برای دو متغیر پژوهش بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد بنابراین فرضیه تحقیق تأیید می‌شود.

جدول ۱۲. نتایج آزمون فرضیه فرعی دوم

نتیجه رابطه	t	ضریب مسیر B	مسیر
تأیید	۸/۳۶	۰/۵۸	برند کارفرما و مسئولیت‌پذیری اجتماعی

در فرضیه فرعی سوم، مشتری‌مداری بانک ملی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی تأثیر مثبت و معنادار دارد. با توجه به اینکه مقدار ضریب معناداری تی برای دو متغیر پژوهش کمتر از ۱/۹۶ می‌باشد بنابراین فرضیه چهارم تحقیق تأیید نمی‌شود (جدول ۱۳).

جدول ۱۳. نتایج آزمون فرضیه فرعی سوم

مسیر	ضریب مسیر B	t	نتیجه رابطه
مشتری‌مداری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۰/۱۰	۱/۷۵	عدم تأیید

بر اساس فرضیه فرعی چهارم، شهرت بانک ملی بر مشتری‌مداری تأثیر مثبت و معنادار دارد. با توجه به اینکه مقدار ضریب معناداری تی برای دو متغیر پژوهش کمتر از ۱/۹۶ می‌باشد بنابراین فرضیه چهارم، تأیید نمی‌شود (جدول ۱۴).

جدول ۱۴. نتایج آزمون فرضیه فرعی چهارم

مسیر	ضریب مسیر B	T	نتیجه رابطه
شهرت و مشتری‌مداری	۰/۳۷	۱/۴۹	عدم تأیید

در فرضیه فرعی پنجم، برند کارفرمایی بانک ملی بر مشتری‌مداری تأثیر مثبت و معنادار دارد. همان‌طور که در جدول ۱۵ مشاهده می‌شود مقدار ضریب مسیر مثبت بوده که نشان‌دهنده تأثیر مثبت متغیر مستقل بر وابسته است. با توجه به اینکه مقدار ضریب معناداری تی برای دو متغیر پژوهش بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد بنابراین فرضیه تحقیق تأیید می‌شود.

جدول ۱۵. نتایج آزمون فرضیه فرعی پنجم

مسیر	ضریب مسیر B	t	نتیجه رابطه
برند کارفرمایی و مشتری‌مداری	۰/۳۹	۴/۳۲	تأیید

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتیجه آزمون فرضیه اصلی اول و دوم حاکی از رد تأثیر شهرت و برند کارفرمایی بانک ملی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی با نقش واسط مشتری‌مداری بود. زیرا از نظر کارکنان بانک ملی مشتری‌مداری نمی‌تواند متغیر میانجی خوبی بین متغیرهای مستقل شهرت و برند کارفرمایی بانک ملی و متغیر وابسته مسئولیت‌پذیری اجتماعی باشد. به نظر می‌رسد به این دلیل باشد که مشتریان بانک ملی مشتری‌مداری را وظیفه اصلی کارمندان تلقی می‌کنند و آن را به مسئولیت اجتماعی بانک مربوط نمی‌دانند و ممکن است مشتریان بانک ملی از انجام فعالیت‌های عام المنفعه و انجام یک سری اقدامات در راستای افزایش سطح علمی، فرهنگی، هنری جامعه و مردم از رسالت اجتماعی بانک یاد کنند. لذا مشتری‌مداری (بعد نیازها و لذت) که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت، نتواند نقش میانجی را ایفا کند. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش هانسن [۲۷] در تضاد است.

نتیجه آزمون فرضیه فرعی نخست حاکی از تأیید فرضیه تأثیر شهرت بانک ملی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی در بانک بود. این بدین معناست که از نظر کارکنان بانک، شهرت بانک می‌تواند بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی بانک تأثیر بگذارد. به نظر می‌رسد اینکه بانک، سازمانی است که کارکنان آن را تحسین می‌کنند و به آن اعتماد دارند و عقیده دارند

که از شهرت خوبی برخوردار است می‌تواند بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی بانک اثرگذار باشد و همچنین کارکنان برای حفظ این شهرت، مسئولیت‌های اجتماعی خود را به خوبی ایفا نمایند. در واقع زمانی که کارکنان نسبت به کار کردن در بانک ملی احساس خوبی داشته باشند و به آن احساس اعتماد دارند، بانک ملی را دارای شهرت خوبی می‌دانند و از این جهت انگیزه آن‌ها جهت ارائه خدمات به مشتریان بانکی که دارای شهرت بالایی است بالا می‌رود و این فرضیه بدین صورت تأیید می‌شود. نتایج پژوهش شجاعی و عظیمی [۶۳] نشان می‌دهد که بین مسئولیت اجتماعی (تعهد کارکنان نسبت به همکاران، تعهد کارکنان نسبت به ارباب‌رجوع، تعهد کارکنان نسبت به برنامه‌های اجتماعی و محیط طبیعی، تعهد کارکنان به قوانین و مقررات، تعهد کارکنان نسبت به جامعه) و شهرت سازمانی رابطه وجود دارد. نتیجه آزمون فرضیه فرعی دوم حاکی از تأیید فرضیه تأثیر برند کارفرمایی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی در بانک ملی بود. بدین معنی که از نظر کارکنان بانک ملی، برند کارفرمایی بانک می‌تواند بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی مؤثر باشد. احتمالاً دلیل این تأثیر را می‌توان به اهمیتی دانست که بانک ملی جهت ارائه خدمات نوآورانه به مشتریان خود و ایجاد محیط کاری حمایت‌گر و مشوق برای کارمندان خود قائل است. همچنین بانک ملی تعصب بالایی بر برند خود با قدمت بالای خود دارد و قطعاً برای حفظ این برند در راستای مسئولیت اجتماعی خود گام‌هایی بر می‌دارد. استوس [۶۵] نشان داد انجام اقدامات و اجرای استراتژی‌های مختلف در حوزه مسئولیت‌پذیری اجتماعی به شکل معناداری منجر به ارتقای جذابیت برند کارفرمایی در شرکت‌های بورس اوراق بهادار ورشو<sup>۱</sup> می‌شود.

نتیجه آزمون فرضیه فرعی سوم حاکی از رد فرضیه تأثیر مشتری‌مداری بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی در بانک ملی بود. این نتیجه بدین معنا است که از نظر کارکنان بانک ملی، انجام اقدامات مشتری‌مداری در دو بعد لذت و بعد نیازها نمی‌تواند بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی بانک تأثیر بگذارد. دلیل این رد می‌تواند در این دانست کارکنان بانک ملی در ارائه خدمات به مشتریان بانک، تمام تمرکز خود را برداشتن تجربه لذت‌بخش از این خدمات و نیز برطرف کردن نیازهای خدماتی مشتریان دانسته لذا مشتریان نیز کیفیت مشتری‌مداری هر کارمند بانک را به صورت جداگانه در ذهن خود ارزیابی کرده و آن را به متغیرهای کلان نظیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی بانک نسبت نمی‌دهند. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش طوطیان و انصاری [۶۹] در تضاد است.

نتیجه آزمون فرضیه فرعی چهارم حاکی از رد فرضیه تأثیر شهرت بر مشتری‌مداری در بانک ملی بود. این نتیجه بدین معناست که از نظر کارکنان بانک ملی، شهرت بانک نمی‌تواند بر مشتری‌مداری تأثیر بگذارد. به نظر می‌رسد دلیل این عدم تأثیر به آن برمی‌گردد که اینکه کارمندان حس اعتماد و احساس خوب به سازمان خود دارند نمی‌تواند روی مشتری‌مداری در دو بعد لذت و بعد نیازها اثرگذار باشد شاید کیفیت مشتری‌مداری هر کارمند را به ویژگی‌های شخصیتی هر کارمند بتوان مربوط دانست و هر کارمند از این نظر جداگانه در ذهن مشتری ارزیابی شود نه بر اساس شهرت سازمان. از آنجا که سازمان‌هایی با شهرت بیرونی خوب بر ایجاد نتایج دلخواه و خوشایند ذی‌نفعان تأکید دارند، بر این باور هستند که منافع مشتری‌ذی‌نفع فراتر از پاسخ دادن به مشتری و درک علایق و همدلی و حل مسأله برای مشتری است و بانک تأمین منفعت ذی‌نفعان را به متغیرهایی نظیر تأمین نیاز و لذت مشتری نسبت نمی‌دهد. طبق نتایج پژوهش حاضر شهرت بیرونی روی مشتری‌مداری، تأثیر ندارد. نتایج پژوهش یاسین و بزبی [۷۶] نشان می‌دهد شهرت بر ابعاد دیگر مشتری‌مداری مانند جلب اعتماد مشتری می‌تواند تأثیرگذار باشد. نتیجه آزمون فرضیه فرعی پنجم حاکی از تأیید فرضیه تأثیر برند کارفرمایی بر مشتری‌مداری در بانک ملی بود. لذا از نظر کارکنان بانک ملی، دارا بودن برند کارفرمایی برای بانک ملی می‌تواند بر مشتری‌مداری بانک تأثیرگذار باشد. به نظر می‌رسد دلیل این تأثیر این باشد که وقتی محیط

<sup>۱</sup> The Warsaw Stock Exchange

کاری برای کارکنان بانک حمایتگر و جذاب باشد و همچنین در محیط کار برای خلاقیت کارکنان ارزش قائل باشند، کارکنان نیز به نیازهای مشتری در دو بُعد لذت و نیازها رسیدگی خواهند کرد. از طرفی سازمانی که با برند کارفرمایی (شهرت درونی) خوب، استعداد جذب نیروی کار مستعد دارد. در نتیجه نیروی کار با دانش، مهارت، تجربه و ویژگی‌های منحصر به فرد وارد سازمان با شهرت درونی خوب می‌شود و همین موجب می‌شود که کارمندان مستعد درک درستی از علایق و خواسته‌های مشتریان داشته باشند و برای آن‌ها اهمیت قائل شوند. نتایج پژوهش لین و چیانگ [۳۹] نشان‌دهنده تأثیرات برندسازی کارفرما بر مشتری‌مداری است. با توجه به نتایج این پژوهش می‌توان پیشنهادهایی را به مدیران و دست‌اندرکاران جامعه آماری پژوهش و همین‌طور پژوهشگران آتی ارائه نمود که به برخی از مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود. با توجه به آنکه نتایج پژوهش نشان داد مشتری‌مداری نمی‌تواند متغیر میانجی خوبی بین متغیرهای مستقل شهرت و برند کارفرمایی بانک ملی و متغیر وابسته مسئولیت‌پذیری اجتماعی باشد، پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران آتی متغیر میانجی دیگری که بتواند تمام یا بخشی از اثر متغیر مستقل بر متغیر وابسته را منوط به خود کند، در نظر بگیرند. با توجه به اینکه نتایج پژوهش نشان داد مشتری‌مداری نمی‌تواند بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی تأثیرگذار باشد، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی درباره متغیرهای جدیدی کار کنند که می‌تواند بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی اثرگذار باشد. این نتیجه با نتایج پژوهش مساح فرد [۴۶] در تناقض است. به نظر می‌رسد دلیل رد این فرضیه به این مورد بر می‌گردد که کارمندان و مدیران بانک ملی، مشتری‌مداری را بخشی از وظایف اصلی خود که مورد انتظار مشتری است تلقی می‌کنند و تحقق مسئولیت اجتماعی را در گرو انجام فعالیت‌های دیگری می‌دانند. همچنین با توجه به اینکه نتایج پژوهش نشان داد شهرت بانک ملی بر مشتری‌مداری تأثیرگذار نیست، پیشنهاد می‌شود کارمندان و مدیران بانک ملی به این نکته توجه داشته باشند که در ارتباط با مشتری‌مداری نمی‌توانند بر شهرت بیرونی بانک ملی تکیه کنند و برای مشتری‌مدار بون باید فعالیت‌هایی انجام دهند که مشتری احساس کند در کانون توجه سازمان است. با توجه به نتایج تأثیر برند کارفرمایی بر مشتری‌مداری به مدیران بانک ملی پیشنهاد می‌شود از طریق انجام فعالیت‌هایی در راستای تقویت برند کارفرمایی بانک، باعث جذب نیروی کار مستعد و کاردان شوند تا از این طریق فعالیت‌های بیشتری در راستای مشتری‌مداری کارمندان در سازمان انجام گیرد. البته تأثیر برند کارفرمایی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان بانک ملی قوی‌تر از تأثیر شهرت سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی است. رهنمود ضمنی نهفته در این نتیجه بیانگر آن است که کارکنان بانک ملی اقدام‌های بازاریابی درونی بانک را که در تقویت جذابیت برند کارفرمایی اثرگذار است، در ترغیب آن‌ها به ایفای نقش‌های مربوط به مسئولیت‌پذیری اجتماعی، تأثیرگذارتر از اقدام‌های بازاریابی بیرونی که شهرت سازمانی را رقم می‌زد، می‌دانند. کارکنان بانک ملی کار کردن در بانکی که دارای جذابیت بالایی در برند کارفرمایی است را نسبت به کار کردن در بانکی که از شهرت بالایی در بازار مالی برخوردار است در ایفای نقش‌های اجتماعی خود مؤثرتر می‌دانند. بنابراین، بر اساس این نتیجه پژوهش به نظر می‌رسد مدیران بانک ملی بهتر است به منظور تحقق مسئولیت اجتماعی خود، تقویت برند کارفرمایی را در مقایسه با شهرت سازمانی، در اولویت قرار دهند. در محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به ثابت گرفتن فرهنگ اخلاق حرفه‌ای اشاره کرد.

### سیاس و قدردانی

پژوهشگران این پژوهش مراتب تقدیر و تشکر خود را از ریاست محترم دانشکده پرستاری بانک ملی سرکار خانم دکتر دیباجی و ریاست محترم شعبه کارگشایی مرکز بانک ملی ایران جناب آقای محمود امیری‌فرد که در فرآیند این پژوهش، پژوهشگران را یاری فرمودند ابراز می‌دارند.

## منابع

1. Adler, H., & Ghiselli, R. (2015). The importance of compensation and benefits on university student's perceptions of organizations as potential employers. *Journal of Management and Strategy*, 6(1), 1- 9.
2. Aksak, E. O., Ferguson, M. A., & Duman, S. A. (2016). Corporate social responsibility and RRR fit as predictors of corporate reputation: A global perspective. *Public Relations Review*, 42(1), 79-81.
3. Amani, J., Khezri, A., & Mahmodi, H. (2012). Structural equation modeling by partial least squares method and its application in behavioral research. *Quarterly Journal of Psychological Knowledge*, (1)4: 41-55 (in Persian).
4. AnaTkalc, V., & DubrakkaSinčić, Ć. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444-452.
5. Aslam, S. (2015). Employer branding and intention to apply by usage of social media in banking sector, Pakistan. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 6(5), 400- 405.
6. Azar, A., Qanavati, M., & Gholamzadeh, R. (2012). *Route-structural modeling in management*. Knowledge Negah Publisher, Tehran. (in Persian).
7. Bae, J., & Cameron, G. T. (2006). Conditioning effect prior reputation on perception of corporate giving. *Public Relations Review*, 32(2), 144-150.
8. Baron, R. M., & Kenny. D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
9. Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24, 151-172.
- Brady, M., Cronin, K., & Joseph, Jr. (2001). Customer orientation: effects on customer service perceptions and outcomes behaviors. *Journal of service research*. Vol. 3, N0. 3:240-251. <https://doi.org/10.1177/10946705013300>.
10. Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of marketing research*, 39(1), 110-119.
11. Bustamante, S (2014). *CSR, trust and the employer brand*. In J. Reichel (Ed.). *CSR trends: yey ond business as usual óód:: Centrum Strategic Rozwoju Impact (CSR Impact)* ,71-89.
12. Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(2244), 2266.
13. Capriotti, P., & Moreno, A. (2007). Communicating corporate responsibility through corporate web sites in Spain. *Corporate Communications: An International Journal*. 12(3), 221-237.
14. ater, ,, & ater, B. (2010). Product and relationship quality influence on customer commitment and loyalty in B2B manufacturing relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1321-1333.
15. Chang, S. H., et al (2012). Building customer commitment in B2B markets. *Industrial Marketing management*, 41, 940-950.

16. Chang, T. L. S., & Zhu, W. (2011). Enhancing corporate reputation for market expansion in China: customer orientation and the mediating effect of product and service quality. *Journal of strategic marketing*, 19(02), 153-170.
17. Chang, T. and Chen, S. (1998) Market Orientation, Service Quality and Business Profitability: A Conceptual Model and Empirical Evidence. *Journal of Services Marketing*, 12, 246-264. <https://doi.org/10.1108/08876049810226937>.
18. Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M (2003). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
19. Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
20. Fornell, C., & Larcker. D.F. (1981). Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research* 18(1).
21. Gholamzade, R., Ghanavati, M., & Azar, A. (2012). *Path-structural modeling in management*. Tehran: Neghah e Danesh Publications (in Persian).
22. Gond, J.-P., El Akremi, A., Igalens, J., & Swaen, V. (2010). *A corporate social responsibility–corporate financial performance behavioral model for employees*. In C. Smith, C. B. Bhattacharya, D. Vogel, & D. Levine (Eds.). *Global challenges in responsible business: Corporate responsibility and strategy*: 13-48. Cambridge, England: Cambridge University Press.
23. Grunig, J. (1989). Symmetrical presuppositions as a framework for public relations theory. In C. Botan, & J. Hazleton (Eds.):17–44.
24. Hadjali, H. R. and Salimi, M. (2012). An investigation on the effect of Organization Citizenship behaviours(OCB) to ward customer-Orientation A case of Nursing home, *Procedia-social and Behavioral sciences*, No. 57:524-532.
25. Hadizade Moghadam, A., Amirkhani, T., & Abdolmaleki M. (2016). Investigating the effect of organizational reputation on organizational citizenship behavior. *Management Studies (Improvement and Transformation)*, 25(81), 151-169 (in Persian).
26. Hansen, H., Samuelsen, B. M., & Silseth, P. R. (2008). Customer perceived value in BtB service relationships: Investigating the importance of corporate reputation. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 206-217.
27. Hax Arnold, C., & Majluf, N. (1996). *The strategy concept and process: A pragmatic approach*, N.Y: Prentice-Hall Inc., Simon Schuster Company.
28. Hazrati, M., & Rostami, V., & Ghorbani, B. (2019). Corporate social responsibility and reputation. *Journal of Management and Accounting Studies*, 4(2), 223-233. (in Persian).
29. Henseler, J., & Fassott, G. (2010). Testing moderating effects in PLS path models: An illustration of available procedures. In *Handbook of partial least squares* (713-735). Springer, Berlin, Heidelberg.
30. Homan, H. (2008). *Structural equation modeling using LISREL software*. Tehran: SAMT (in Persian).
31. Ibrahim, N. A. F. (2017). The relationship between corporate social responsibility and employer attractiveness in ygypt: The moderating effect of the individua's income. *Contemporary Management Research*, 13(2).
32. Jazni, N., Barati, A., & Parsamehr, V. (2014). The effect of social responsibility on the resonance of the internal brand of the organization. *Journal of Business Management Perspectives*, 20(3). 107-121 (in Persian).
33. Kharisma, P. (2012). *The Role of CSR In Employer Branding Strategy: From Legitimacy To Organizational Commitment*. Dijon: University of Bourgogne.

34. Kim, S., & Park, H. (2006). Corporate social responsibility as an organizational attractiveness for prospective public relations practitioners. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 639-65.
35. Kline, P. (2001). *An easy guide to factor analysis* [SJ. Sadrolsadat, Minaei A, Persian trans]. Tehran: SAMT.
36. Kordnaeej, A. (2004). Customer orientation: the key to the success of superior organization. *Management Studies (Improvement and Transformation)*, 11(43-44), 153-183. (in Persian).
37. Komaie, M., & Rahimi, F. (2016). Investigating the effect of corporate social responsibility on company reputation and brand performance. *Fourth National Conference and Second International Conference on Accounting and Management*. Tehran: khadamat Bartar Company. (in Persian).
38. Lin, M. Y., Chiang, C. F., & Wu, K. P. (2018). How hospitality and tourism students choose careers: Influences of employer branding and applicants' customer orientation. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 30(4), 229-240.
39. Lange, D. P., Lee, M., & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of Management*, 37, 153-184.
40. Luo, X., & Bhattacharya, C.B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *J. Marketing*, 70(4), 1-18.
41. Luo, X., & Bhattacharya, C.B. (2009). The debate over doing well: Corporate social performance, strategic marketing levers, and firm-idiosyncratic risk. *J. Marketing*, 73(6), 198-213.
42. Luoma-aho, V. (2008). Sector reputation and public organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 21(5), 446-467.
43. Loáááko,,, & ktekskako, I. (2015). Importance of company reputation and its customer-oriented culture for strengthening of relationships with customers on industrial market with chemical products, *Economic and Business*, 70-71.
44. Martin, G., Beaumont, P. B., Doig, R. M., & Pate, J. M. (2005). Branding, a new discourse for HR? *European Management Journal*, 23(1), 76-88.
45. Masahfard, Sh., Hazrati, M., & Mohsenzade, M. (2015). Investigating the effect of organizational social responsibility on customer orientation with the mediating role of organizational trust and job satisfaction of employees. *The first international conference on accounting and management in the third millennium*, Rasht: Pishgaman Company (in persian).
46. Mattered, M., & Baena, V. (2012). *Corporate reputation and its social responsibility: A comprehensive vision*. Cuadernos de Estudios Empresariales, 22, 129.
47. Mehtap, O., & Kokalan, O. (2012). The relationship between corporate reputation and organizational citizenship behavior: a comparative study on companies and banks. Published online: @ Springer Science Business Media B.V. 3609-3619.
48. Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands, *Journal of Brand Management*. 16(3), 160- 175.
49. Moshbaki, A., & Kh.Shojaei, V. (2010). Investigating the relationship between organization culture and corporate social responsibility (CSR) (Case Study: Energy Ministry). *Journal of Applied Sociology*, (4)21, 37-56 (in Persian).
50. Mosley, R. (2014). *Employer brand management: Practical lessons from the world's leading employers*. Chichester: Wiley.
51. Narver, J. C., & Slater, S. F (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20 - 35.



52. Nazarian, R., Farhadipor, M., & Faraji, A. (2013). The effect of competition in the banking industry on the effectiveness of transferring the effects of monetary policy through the bank-lending channel. *Journal of Ravand*, (61-62)20, 43-74 (in Persian).
53. Özcan, F., & ... (2022). Employees' Perception of CSR Affecting Employer Brand, Brand Image, and Corporate Reputation November, *SAGE Open* 10(4):215824402097237, DOI:: 10.1177/2158244020972372.
54. Patrícia, D., José, G., Daniel, R., & Gabriel, A. (2019). Corporate social responsibility, *Job satisfaction, and customer orientation in Angola*. 27, 93-109.
55. Pon, i., ... Fombrun, ... & Gardberg, ... (2011). *Corporate Reputation Pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation*. *Corporate Reputation Review*, 14(1), 15-35.
56. Porali, M., & Hejami, M. (2014). Investigating the relationship between disclosure of social responsibility and institutional ownership in companies listed on the Tehran Stock Exchange. *Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge*, 10(3). 135-150 (in Persian).
57. Rahchamani, A., & Kavosi, K. (2015). The effect of the dimensions of social responsibility of the organization and consumer trust on the reputation of the organization. *Journal of Business Strategies*, 5(22), 69-82. (in Persian).
58. Ringle, C.M., Wende, S., & Will, A. (2005). *Smart PLS*. Hamburg: University of Hamburg.
59. Rezazade, A., & Davari, A. (2014). *Structural equation modeling with PLS software*. Tehran: Jahad Publications (in Persian).
60. Shapiro, B. (1988). What the hell is market-oriented? *Harvard Business Review*, 66, 19-25.
61. ... & Kang, ... (2011). Employees' perceptions of corporate social responsibility and job performance: A sequential mediation model. *Sustainability*, 8(5), 493.
62. Shojaei, G., & Azimi, A. (2016). Investigating the relationship between employee social responsibility and organizational reputation. *The first national conference on research and development in management and resistance economics*, Tehran: Culture and Art Research Institute (in Persian).
63. Srite, M. (2000). *The influence of national culture on the acceptance and use of information technologies: An empirical study*, Doctoral Dissertation, The Florida State University.
64. Stuss, M. M. (2018). Corporate social responsibility as an employer-branding tool: the study results of selected companies listed on GPW. *International Journal of Contemporary Management*, 17(1), 249-267.
65. Suh, T., & Houston, M. B. (2010). Distinguishing supplier reputation from trust in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 744-751.
66. Suliman, A., & Al-Khatib, H. (2014). Corporate social responsibility and employer branding: A study in the public sector. *Paper Presented at 27th International Business Research Conference* (2014, June 12-13).
67. Tenenhaus, M., Vinizi, V., Cgatelín, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, 48(1), 159-205.
68. Tootian, M., & Ansari, A. (2016). Ensuring the impact of customer orientation, corporate social responsibility and perceived quality on customer satisfaction (Case Study: Pasargad Bank). *New Marketing Research*, 6(1), 197-200. (in Persian).

69. Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40, 658-672.
70. Tüzüner, V. L., & Yüksel, C. A. (2009). Segmenting potential employees according to firm's employer attractiveness dimensions in the employer branding concept. *Journal of Academic Research in Economics*, 1, 46-61.
71. Upendra Kumar, M., Prahlad, M., Sandip, A., & Niraj, K. (2015). Corporate identity, customer orientation and performance of SMEs: Exploring the linkages. *IIMB Management Review*, 27(3), 159-174.
72. Vidaver, K. (2007). Reputation beyond the rankings: a conceptual framework for business school research. *Corporate reputation review*, 10(4), 278-304.
73. Vitezic, N. (2011). Corporate reputation and social responsibility: an analysis of large companies in Croatia. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 10(8), 85-96.
74. Wang, J., & Chaudhri, V. (2009). Corporate social responsibility engagement and communication by Chinese companies. *Public Relations Review*, 35(3), 247-250.
75. Yasin, B., & Bozbay, Z. (2011). The impact of corporate reputation on customer trust. *In 16th International Conference on Corporate and Marketing Communications*. 505-518.

