

## تأثیر قضاوت‌های کارکنان درباره برنامه‌های مرتبط با مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان، بر نگرش و رفتارهای آنها

داود سلمانی<sup>۱</sup>، سعید مدرسی<sup>۲</sup>، کیمیا نوریان<sup>۳</sup>، آرزو سلمانی<sup>۴</sup>

**چکیده:** اهمیت روزافزون برنامه‌ها و اقدامات مختص به مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان، موجب شده است که علاوه بر توجه به نتایج کلان سازمانی آنها، به تأثیر این برنامه‌ها و اقدامات در سطح خرد سازمانی نیز توجه شود. در این پژوهش تلاش می‌شود به این پرسش پاسخ داده شود: آیا قضاوت‌های کارکنان درباره برنامه‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی که در آن مشغول به کارند با عملکرد مختص به مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد درون‌نقشی آنها ارتباط دارد؟ به این منظور نمونه‌ای شامل ۲۳۷ نفر از کارکنان واحدهای تولیدی - صنعتی استان یزد به روش تصادفی ساده انتخاب شد. تحلیل نتایج به‌دست‌آمده از داده‌های گردآوری‌شده به روش مدل‌یابی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار AMOS، نشان داد قضاوت کارکنان درباره مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانشان، بر تعهد عاطفی و عملکرد رفتارهای فرانشی مختص به مسئولیت‌پذیری اجتماعی آنها تأثیر دارد؛ هرچند نتایج تحلیل، ارتباط معناداری را میان عملکرد فرانشی مختص به مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان با عملکرد درون‌نقشی آنها نشان نداد.

**واژه‌های کلیدی:** تعهد عاطفی، رفتارهای فرانشی، عملکرد درون‌نقشی، عملکرد مختص به مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان، مسئولیت‌پذیری اجتماعی.

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت، پردیس فارابی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. کارشناس ارشد MBA، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۴. کارشناس ارشد EMBA، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۱۰/۲۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۴/۰۳/۰۲

نویسنده مسئول مقاله: سعید مدرسی

E-mail: Modaresi.sa@ut.ac.ir

## مقدمه

همزمان با افزایش روزافزون توجه به تأثیر سازمان‌ها بر رفاه و سلامت جامعه، توزیع عادلانه ثروت و حفظ منابع طبیعی، آن دسته از فعالیت‌ها و سیاست‌های سازمانی که به انتظارات ذی‌نفعان درباره رفتارهای مسئولانه سازمان‌ها توجه می‌کنند، بسیار اهمیت یافته‌اند. تعجبی ندارد که اکنون، سازمان‌ها به موضوع مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان<sup>۱</sup> توجه ویژه‌ای کنند و به‌طور روزافزونی سرمایه‌گذاری‌شان را در این برنامه‌ها افزایش دهند (دو، باتاچارا، و سین، ۲۰۱۳). واضح است که عملکرد سازمان‌ها بر جامعه تأثیر مستقیم و غیرمستقیمی می‌گذارد؛ از این رو سازمان‌ها باید به‌گونه‌ای فعالیت کنند که جامعه آن را بپذیرد و منطبق بر ارزش‌های آن باشد. سازمان‌هایی که نتوانند خود را با این اصل مهم سازگار کنند، در عرصه عمل موفق نیستند و نمی‌توانند جایگاهشان را در جامعه حفظ کنند یا آن را بهبود بخشند؛ در نتیجه بقای خود را در معرض خطر جدی خواهند دید. نتیجه اینکه امروزه، نیاز به پژوهش‌های گسترده‌ای در خصوص مسئولیت‌پذیری اجتماعی، محسوس است (رابرتسون و بارلینگ، ۲۰۱۳).

افزایش شدت توجه و علاقه به موضوع مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان موجب شده است حجم عظیمی از پژوهش‌ها با تأکید بر سطح کلان سازمانی به این موضوع بپردازند (آگوینیس و گلاواس، ۲۰۱۲). هرچند این‌گونه پژوهش‌ها درباره چگونگی تأثیر سیاست‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان بر نتایج کسب‌وکار، اطلاعات مناسبی را در اختیار قرار می‌دهند. در عین حال، آگاهی زیادی درباره نقش مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان از دید کارکنان سازمان در دسترس نیست (آگویلرا، راب، ویلیامز و گاناپاتی، ۲۰۰۷). در واقع، حدود ۴ درصد از پژوهش‌هایی که در خصوص مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان در مجله‌های معتبر و اصلی مدیریت و روان‌شناسی منتشر شده‌اند، بر سطح فردی تمرکز کرده‌اند (آگوینیس و گلاواس، ۲۰۱۲).

نتایج مطالعات نشان داده است ادراکات کارکنان از مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان<sup>۲</sup>، بر جذابیت سازمانی<sup>۳</sup>، تعهد سازمانی، تمایل به ماندن در سازمان و رفتارهای شهروند سازمانی، تأثیر می‌گذارد (راب، شاو، تارنتون، اسکارلیسکی، ۲۰۱۳). در حالی که این پژوهش‌ها بینش مناسبی در خصوص تأثیرات مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان در سطح فردی در اختیار می‌گذارند؛ مطالعات بسیار اندکی به بررسی چگونگی شکل‌گیری قضاوت‌های کارکنان سازمان درباره اقدامات مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان و چگونگی تأثیر این قضاوت‌ها بر نگرش‌ها و رفتار کارکنان پرداخته‌اند (رابرتسون و بارلینگ، ۲۰۱۳).

- 
1. Corporate Social Responsibility
  2. Employees' CSR Perceptions
  3. Organizational Attractiveness

در مطالعه‌ای ثابت شده است نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان، تأثیرات گسترده‌ای بر موفقیت کلی سازمان دارند (باومن و اسکیتکا، ۲۰۱۲). کارکنان سازمان در موفق شدن برنامه‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان نقش اساسی دارند؛ زیرا این کارکنان‌اند که راهبردها را ابداع می‌کنند، تصمیم می‌گیرند و برنامه‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان را به اجرا می‌گذارند (آگوینیس و گلاواس، ۲۰۱۲: ۹۵۳). در واقع، قضاوت‌های کارکنان درباره مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان<sup>۱</sup>، مهم‌تر از برنامه‌های واقعی مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان است (رابرتسون و بارلینگ، ۲۰۱۳). بنابراین، تعبیر و تفسیر این قضاوت‌ها در حین اجرای اقدامات مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان، اهمیت بسیاری دارد (ولاچس، پاناگوپولوس و راب، ۲۰۱۴). با توجه به اهمیت این قضاوت‌ها، هدف اصلی این پژوهش، تأثیر قضاوت‌های کارکنان سازمان‌ها درباره برنامه‌ها و اقدامات مختص به مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان، بر تعهد عاطفی و عملکرد درون‌نقشی و رفتارهای فرانقشی آنها است.

### پیشینه پژوهش

گریفین و بارنی مسئولیت اجتماعی را این‌گونه تعریف می‌کنند: مسئولیت اجتماعی، مجموعه وظایف و تعهدهایی است که سازمان باید برای حفظ، مراقبت و کمک به جامعه‌ای که در آن کار می‌کند، انجام دهد (فلمینگ، ۲۰۰۲). فرنچ و ساورد نیز در کتاب *مدیریت تحول در سازمان* در خصوص مسئولیت اجتماعی می‌نویسند: مسئولیت اجتماعی، وظایفی است برعهده مؤسسه‌های خصوصی، به این معنا که تأثیر سوئی بر زندگی اجتماعی که در آن مشغول به فعالیت‌اند، نگذارند. عموماً این وظایف شامل آلوده‌نکردن، تبعیض قائل‌نشدن در استخدام، فعالیت‌های غیراخلاقی‌نداشتن و آگاهی‌دادن به مصرف‌کننده از کیفیت محصولات را شامل می‌شود. همچنین وظیفه‌ای است مبتنی بر مشارکت مثبت در زندگی افراد جامعه (فلمینگ، ۲۰۰۲). برنامه‌ها و اقدامات مرتبط با مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان، به تمامی اهداف، راهبردها و اقدامات عملی اشاره دارد که سازمان در راستای مسئولیت‌پذیری اجتماعی خود تعیین می‌کند و به کار می‌گیرد.

قضاوت‌های کارکنان درباره مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان به‌معنای ادراکات کارکنان از مسئولیت‌پذیری اجتماعی خارجی سازمان<sup>۲</sup> است که جنبه ویژه‌ای از ادراکات کلی و عام مرتبط با عدالت سازمانی است (آگویلرا و همکاران، ۲۰۰۷: ۸۴۰). تعهد عاطفی سازمانی به دل بستگی

1. Employees' Judgments of CSR

2. Employees' Perceptions of the Firm's External CSR

احساسی و عاطفی به سازمان، هویت‌پذیری از سازمان و درگیری<sup>۱</sup> و مشارکت در سازمان اشاره دارد (آلن و میر، ۱۹۹۰). عملکرد مختص به مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان<sup>۲</sup>، به‌معنای اثربخشی و سودمندی آن دسته از رفتارهای کارکنان است که در راستای برنامه‌ها و اقدامات مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان بروز می‌کند.

پژوهش پیش رو بین دو نوع عملکرد مختص به مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان تمایز قائل شده است: عملکرد فرانقشی<sup>۳</sup> و عملکرد درون‌نقشی<sup>۴</sup>. عملکردی که به مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان اختصاص دارد، به رفتارهای مرتبط با مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان که به‌طور رسمی مقرر شده است و به‌طور مستقیم از طریق سیستم پاداش و تنبیه سنجیده می‌شود، اشاره دارد؛ در حالی که عملکرد فرانقشی مختص به مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان، رفتارهایی است که خاستگاه فردی دارند و به‌صورت مستقیم و واضح از طریق سیستم رسمی پاداش شناسایی نمی‌شوند، ولی به‌طور اثربخشی بر اجرای برنامه‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان تأثیر دارند. عملکرد شغلی درون‌نقشی نیز به‌معنای مجموعه‌ای از رفتارها است که به‌طور مستقیم و نزدیک با هسته عملیاتی مشاغل ارتباط دارند و از طریق سیستم‌های پاداش رسمی شناسایی می‌شوند و بخشی از بایدهایی است که در شرح شغل توضیح داده شده‌اند (ویلیامز و اندرسون، ۱۹۹۱).

ادبیات مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان نشان می‌دهد اقدامات اجتماعی سازمان، به این دلیل اهمیت دارد که اطلاعاتی در اختیار کارکنان می‌گذارد که به‌کمک این اطلاعات، کارکنان می‌توانند به ارزیابی و قضاوت مقدار انصاف و عدالت سازمانشان بپردازند (راپ، ۲۰۰۱). برای مثال، بازاریابی خیرخواهانه<sup>۵</sup> را در نظر بگیرید که بر اساس آن، مقدار کارهای خیریه به میزان فروش محصولات بستگی دارد. در این موقعیت، کارکنان به قضاوت این اقدام‌های سازمان می‌پردازند:

۱. دلمشغولی‌های سازمان نسبت به مسائل اجتماعی که در فرایندهای سازمانی ریشه دوانده است، به طراحی و پیاده‌سازی این برنامه‌ها منجر شده است (عدالت رویه‌ای مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان: آیا تصمیم‌ها و فرایندهای طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌های سازمان منصفانه‌اند؟):

1. Involvement
2. CSR-Specific Performance
3. Extra-Role Performance
4. In-Role Performance
5. Cause-Related Marketing

۲. نتایجی که از اقدامات مرتبط با مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان به دست می‌آیند (عدالت توزیعی مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان: با توجه به درآمدها و هزینه‌های سازمان و مؤسسه‌های خیریه، آیا میزان کمک‌های سازمان منصفانه است؟)؛
۳. چگونه با افراد داخل و خارج سازمان در حین اجرای این اقدام‌ها رفتار می‌شود (عدالت مراددهای مسئولیت‌پذیری سازمانی: آیا سازمان با کارکنان مؤسسه‌های خیریه، با ادب و احترام رفتار می‌کند؟).

این‌گونه تصورها و تفکرها درباره اقدام‌های سازمان، اساس قضاوت کارکنان درباره مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان را شکل می‌دهد. هرچند ادراک عدالت، به‌طور عمده بر خود فرد تمرکز دارد (توسط تمایلات اقتصادی خود فرد هدایت می‌شود)؛ به نظر می‌رسد اصول جهان‌شمولی وجود دارد که مؤلفه‌های اخلاقی را دربرمی‌گیرد و فراتر از تمایلات شخصی است (کروپانزانو و همکاران، ۲۰۰۱). از دید عدالت سازمانی، واکنش احساسی و عاطفی افراد که از نتیجه مهم قضاوت‌های عدالت ادراک‌شده سازمانی برآمده است، اهمیت ویژه‌ای دارد (برای نمونه؛ کروپانزانو و همکاران، ۲۰۰۱). یافته کرم و هیل (۲۰۰۶) نشان می‌دهد برخورد منصفانه با افراد، به‌طور مثبتی بر واکنش‌های احساسی و عاطفی افراد دیگر تأثیر می‌گذارد (برای مثال بر تعهد عاطفی). در همین راستا، یافته‌های پژوهشی فراتحلیلی<sup>۱</sup> کوهن - چاراش و اسپکتور (۲۰۰۱) نشان داد قضاوت افراد درباره عدالت سازمانی، به‌طور مستقیم بر تعهد عاطفی آنها تأثیر دارد. از این رو، انتظار می‌رود قضاوت‌های مثبت افراد درباره اقدام‌های مختص به مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان، به‌طور مثبتی بر تعهد عاطفی آنها تأثیر داشته باشد. بنابراین فرضیه اول پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود:

فرضیه اول: قضاوت‌های کارکنان درباره اقدام‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان، بر تعهد عاطفی کارکنان اثر مثبت دارد.

انتظار می‌رود، تأثیر قضاوت‌های کارکنان درباره اقدام‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان بر عملکرد فرآینقی کارکنان که مختص به مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان است، مثبتی بر سه استدلال زیر باشد:

۱. نظریه برابری<sup>۲</sup>؛ کارکنان هنگامی که بی‌عدالتی را درک کنند، نتایج فعالیتشان را به‌گونه‌ای تغییر می‌دهند که دوباره عدالت را برقرار کنند؛

۲. نظریه تبادل اجتماعی؛ عدالت سازمانی ورودی سازمان در فرایند مبادله در نظر گرفته می‌شود؛

۳. مدل التزام و تعهد گروهی<sup>۲</sup> (بلیدر و تیلر، ۲۰۰۹)؛ قضاوت‌های افراد درباره عدالت رویه‌ای در گروهی که به آن تعلق دارند را در همکاری و مشارکت اختیاری افراد مؤثر می‌داند.

به‌طور کلی، مجموعه گسترده‌ای از یافته‌های عدالت سازمانی نشان می‌دهد ارزیابی کارکنان از منصفانه‌بودن اقدام‌ها، بر رفتارهای کارکنان (برای نمونه بلیدر و تیلر، ۲۰۰۹) و رفتارهای فرانقشی آنها (آیزنبرگر و همکاران، ۲۰۱۰) تأثیر دارد. بنابراین فرضیه دوم پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود:

فرضیه دوم: قضاوت‌های کارکنان درباره اقدام‌های مربوط به مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان، بر عملکرد فرانقشی کارکنان که مختص به مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان است، اثر مثبت دارد.

ادعای دیگر این پژوهش این‌گونه مطرح می‌شود، کارکنانی که تعهد عاطفی بیشتری نسبت به سازمان دارند، برای بروز رفتارهای فرانقشی مختص به مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان که موجب پشتیبانی و حمایت از اقدام‌های سازمان برای دستیابی به اهداف مسئولیت‌پذیری سازمان می‌شود، انگیزه بیشتری دارند. پژوهش فراتحلیلی ریکتا (۲۰۰۲) تأییدی بر این ادعا است و نشان می‌دهد تعهد عاطفی به‌طور مثبتی با رفتارهای فرانقشی مرتبط است. در جدیدترین پژوهش‌ها، آیزنبرگر و همکاران (۲۰۱۰) و ولاچس و همکاران (۲۰۱۴) گزارش دادند تعهد عاطفی با عملکرد فرانقشی ارتباط دارد. بنابراین فرضیه سوم پژوهش چنین مطرح می‌شود:

فرضیه سوم: تعهد عاطفی کارکنان بر عملکرد فرانقشی کارکنان که مختص به مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان است، اثر مثبت دارد.

پژوهش‌های گوناگونی تأثیر تعهد عاطفی کارکنان را بر عملکرد شغلی درون‌نقشی آنها، هرچند نسبتاً ضعیف، معنادار نشان دادند (راودس، آیزنبرگر و آرملی، ۲۰۰۱ و آیزنبرگر و همکاران، ۲۰۱۰). به‌طور مشخص، دو مطالعه فراتحلیلی جارامیلو، مالکی و مارشال (۲۰۰۵) و ریکتا (۲۰۰۲)، همبستگی مثبت میان تعهد عاطفی و عملکرد شغلی را تأیید کردند. در یافته مهم پژوهش جارامیلو و همکارانش (۲۰۰۵) مشخص شد، هرچند تعهد فقط ۶ درصد از واریانس عملکرد شغلی را توضیح می‌دهد، نگرش‌های دیگر شغلی حتی قادر به توضیح بیش از ۴ درصد از

1. Social Exchange Theory  
2. Group Engagement Model

این واریانس نیستند. به‌طور کلی، منطق زیربنایی ارتباط بین تعهد عاطفی با عملکرد شغلی این است؛ کارکنانی که خود را متعلق به سازمان می‌دانند و هویت‌شان را به سازمان گره می‌زنند، سخت‌تر کار می‌کنند و به حمایت از برنامه‌ها و سیاست‌های سازمانشان علاقه‌مندند. بر اساس این یافته‌ها و با توجه به نیاز فراوان مدیران به فهم نتایج به‌دست‌آمده از قضاوت کارکنان درباره اقدام‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان، فرضیه چهارم این پژوهش عبارت است از:

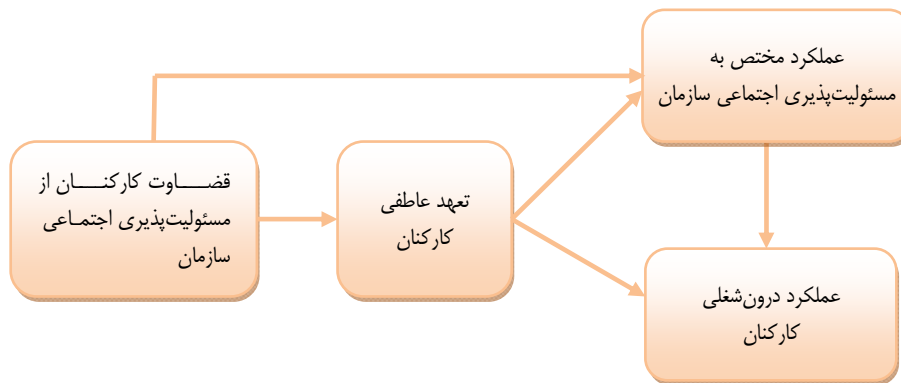
فرضیه چهارم: تعهد عاطفی کارکنان بر عملکرد درون‌نقشی کارکنان اثر مثبت دارد.

استدلال‌های نظری بسیاری، از ارتباط میان عملکرد فرآینقی کارکنان (مختص به مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان) با عملکرد شغلی درون‌نقشی آنها، حمایت می‌کنند. نخست اینکه، مدیران احتمالاً به رفتارهای اختیاری کارکنان که مختص به مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان است، به‌مانند رفتارهایی می‌نگرند که سبب تسهیل در شغلشان (مدیران) می‌شود؛ بنابراین در ازای این رفتار کارکنان، واکنش‌های مثبتی (ارزیابی عملکرد مثبت از کارکنان)، بروز می‌دهند (پادساکف، ویتینگ، پادساکف و بلامه، ۲۰۰۹). دومین استدلال، مبتنی بر گزارش کالیگیوری، منسین و جیانگ (۲۰۱۳) است: رفتارهای اختیاری کارکنان که مرتبط با مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان است، در شکل‌علاقه کارکنان به مشارکت در اقدام‌های اختیاری و داوطلبانه سازمان، به قابلیت توسعه کارکنانی مرتبط می‌شود که می‌تواند در نهایت شغل معمول آنها نیز استفاده شود و به پیشرفت عملکرد شغلی درون‌نقشی آنها بینجامد. استدلال سوم به پژوهش پیرسی، کراونس، لین و ورهینز (۲۰۰۶) اختصاص دارد. بر اساس یافته‌های آنها، از آنجا که رفتارهای اختیاری موجب پشتیبانی از کارکرد اثربخش سازمان می‌شود، با عملکرد درون‌نقشی ارتباط دارد. به‌علاوه، پژوهش پادساکف و همکارانش (۲۰۰۹) نشان داد همبستگی قدرتمندی میان رفتارهای فرآینقی و عملکرد شغلی در سطح فردی وجود دارد. بنابراین فرضیه پنجم پژوهش این‌گونه مطرح می‌شود:

فرضیه پنجم: عملکرد فرآینقی کارکنان که مختص به مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان است، به‌طور مثبتی بر عملکرد شغلی درون‌نقشی کارکنان تأثیر دارد.

### مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش برگرفته از مطالعه گسترده و لاچس و همکاران (۲۰۱۴) است. این مدل در سطح فردی است و قضاوت‌های کارکنان درباره اقدام‌های مختص به مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان را به تعهد عاطفی سازمانی، عملکرد مختص به مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان و عملکرد درون‌نقشی کارکنان ارتباط می‌دهد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### ابزارهای اندازه‌گیری

داده‌های پژوهش به کمک پرسشنامه‌های استاندارد که در پژوهش‌های گذشته به کار رفته و بارها روایی و پایایی آنها به تأیید رسیده بود، جمع‌آوری شد. پاسخ‌های پرسشنامه در مقیاس لیکرت پنج‌گزینه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) طراحی شد. از آنجا که پرسشنامه‌ها به زبان انگلیسی بود، برای ترجمه آنها به زبان فارسی از دو کارشناس زبان انگلیسی برای بررسی ترجمه صحیح و مناسب بهره برده شد. همچنین پرسشنامه‌ها پیش از توزیع، در اختیار چهار متخصص در زمینه علوم اجتماعی و تجربی قرار گرفت و به پیشنهاد آنها، چندین اصلاح در متن و محتوای پرسش‌ها اعمال شد. پس از ارزیابی کارشناسان، به‌منظور بررسی محتوا، ساده و صریح بودن پرسش‌ها و رفع ابهام‌های آن، پرسشنامه پیش‌آزمون<sup>۱</sup> شد (پاداسکف و همکاران، ۲۰۰۳). با نتایجی که از توزیع اولیه پرسشنامه برای ۱۲ نفر از کارشناسان یکی از واحدهای تولیدی - صنعتی به‌دست آمد، پرسشنامه پس از اصلاح، برای توزیع کامل به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها آماده شد.

تمام سازه‌های اندازه‌گیری در مقیاس لیکرت بودند و از پژوهش‌های پیشین استخراج شدند. تعهد عاطفی با اقتباس از پرسشنامه رادس و همکاران (۲۰۰۱) متشکل از شش گویه اندازه‌گیری شد. قضاوت‌های کارکنان درباره مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان و همچنین عملکرد فرآینشی کارکنان که به مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان اختصاص دارند، با استفاده از پرسشنامه ولاچس و همکاران (۲۰۱۴) هر یک با چهار گویه سنجیده شدند. این بخش از پرسشنامه بر اساس مرور گسترده و جامع ادبیات مرتبط با مسئولیت‌پذیری اجتماعی و رفتارهای فرآینشی و درون‌نقشی



(برای نمونه؛ برنز، ریل و براگن، ۲۰۰۵؛ اگنر، لاتز، و ویتز، ۲۰۰۹ و ویلیامز و اندرسون، ۱۹۹۱) طراحی شد. ولاچس و همکاران (۲۰۱۴) بر اساس پژوهش‌های اخیر (پادساکف و همکاران، ۲۰۰۶) و به دلیل محدودیت در تعداد گویه‌های پرسشنامه، سه گویه را با بیشترین بار عاملی از پژوهش ویلیامز و اندرسون (۱۹۹۱) به منظور اندازه‌گیری عملکرد شغلی درون نقشی به کار گرفتند.

### روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش برای ارزیابی مدل و فرضیه‌ها، از روش مدل‌یابی معادله ساختاری<sup>۱</sup> استفاده شده است. مدل‌یابی معادله ساختاری، رویکردی جامع برای آزمون فرضیه‌هایی با روابط متغیرهای مشاهده‌شده<sup>۲</sup> و مکنون<sup>۳</sup> است که به صورت خلاصه SEM نامیده می‌شود. روش مدل‌یابی معادله ساختاری، شامل تحلیل «مدل اندازه‌گیری»<sup>۴</sup> و تحلیل «مدل ساختاری»<sup>۵</sup> است. در این پژوهش، ابتدا مدل اندازه‌گیری بررسی شد و پس از این مرحله به ارزیابی برازش مدل ساختاری از طریق شاخص‌های نیکویی برازش ارائه‌شده هیر و همکارانش (۲۰۰۶) پرداخته شد. این شاخص‌ها عبارت‌اند از: شاخص‌های کای اسکور هنجار شده بر درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )، شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI) و جذر مربع میانگین خطای تقریب (RMSEA). به منظور ارزیابی قدرت متغیرهای مستقل در پیش‌بینی تغییرات متغیرهای وابسته، ضرایب رگرسیونی محاسبه شدند. یکی از بهترین و معتبرترین نرم‌افزارها برای مدل‌یابی معادله ساختاری، نرم‌افزار AMOS است که در این پژوهش از نسخه ۲۱ این نرم‌افزار برای تحلیل داده‌ها و مدل‌یابی معادله ساختاری استفاده شده است.

نمونه مد نظر برای جمع‌آوری داده‌ها به منظور ارزیابی مدل و فرضیه‌های مطرح‌شده، از میان کارکنان واحدهای تولیدی - صنعتی استان یزد، به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی‌شده، انتخاب شدند. مدل‌یابی معادله ساختاری برای تخمین مناسب، به اندازه نمونه نسبتاً بزرگی نیاز دارد. پژوهشگران به‌مثابه قاعده سرانگشتی (تجربی)، اندازه نمونه برای مدل‌یابی معادلات ساختاری را بیشتر از ۲۰۰ نمونه پیشنهاد داده‌اند (هیر و همکاران، ۱۹۹۸).

در این پژوهش پس از توزیع ۲۸۰ پرسشنامه، ۲۵۲ پرسشنامه جمع‌آوری شد. از این تعداد ۱۵ پرسشنامه به دلایلی همچون تعداد زیاد گزینه‌های پاسخ داده‌نشده (داده‌های گم‌شده)<sup>۶</sup>، پاسخ‌های

- 
1. Structural equation modeling: SEM
  2. Observed
  3. Latent
  4. Measurement Model
  5. Structural Model
  6. Missing Data

بدون واریانس و کاملاً یکسان<sup>۱</sup> و پاسخ‌های پرت و دور افتاده<sup>۲</sup> حذف شدند و در نهایت ۲۳۷ پرسشنامه برای پژوهش مناسب تشخیص داده شد. پرسش‌هایی که به صورت متغیرهای ترتیبی<sup>۳</sup> در مقیاس لیکرت تعریف شده بودند و همچنین پرسش‌هایی که در مقیاس پیوسته مطرح شده بودند و پاسخ‌دهندگان برای آنها جوابی نداشتند با مقدار میانه<sup>۴</sup> پاسخ‌های دیگران به آن پرسش، جای‌گذاری شدند.

### آمار توصیفی پاسخ‌دهندگان

در نمونه آماری ۷۴ درصد مرد و ۲۶ درصد زن شرکت کردند که ۲۵ درصد آنان فوق دیپلم، ۶۳ درصد کارشناس و ۱۲ درصد کارشناس ارشد بودند. میانگین سنی پاسخ‌دهندگان ۴۱/۳ سال برآورد شد. در ادامه به تحلیل آماری مدل پژوهشی پرداخته می‌شود.

### مدل‌یابی معادله ساختاری

#### مدل اندازه‌گیری

در این مرحله به بررسی مدل اندازه‌گیری پژوهش پرداخته شده است. تمام بارهای عاملی، مقادیری بیشتر از ۰/۷ دارند. به منظور بهبود برازندگی مدل، از شاخص‌های اصلاح و تعدیل<sup>۵</sup> استفاده شد که این شاخص‌ها را نرم‌افزار AMOS در اختیار کاربر قرار می‌دهد. در نهایت، پس از انجام اصلاحاتی در مدل اندازه‌گیری، شاخص‌های برازش مدل به دست آمد (جدول ۱) که برازش مناسب و قابل قبول مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

جدول ۱. شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری

شاخص	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA
مدل اندازه‌گیری	۱/۴۹۵	۰/۹۱۹	۰/۹۷۳	۰/۰۴۹
مقدار قابل قبول	کوچک‌تر از ۳	بزرگ‌تر از ۰/۹	بزرگ‌تر از ۰/۹	کوچک‌تر از ۰/۰۸

منبع: هیر و همکاران (۲۰۱۰) و برن (۱۹۹۴).

۱. مانند این حالت که پاسخ‌دهنده‌ای برای همه گویه‌های پرسشنامه، گزینه ۳ را انتخاب کرده باشد. در واقع این گونه پاسخ‌ها برای بررسی‌های آماری بی‌ارزش تلقی می‌شوند.

2. Outlier
3. Ordinal
4. Median
5. Modification Indices

در صورتی که عامل‌ها، روایی و پایایی مناسبی نداشته باشند، بررسی روابط علی مدلی، نامناسب و نادرست خواهد بود. برای بررسی روایی و پایایی شاخص‌های مناسب و کارآمد کمی وجود دارد. این شاخص‌ها عبارت‌اند از: پایایی مرکب (CR)<sup>۱</sup>، میانگین واریانس استخراج شده (AVE)<sup>۲</sup>، حداکثر مربعات واریانس مشترک (MSV)<sup>۳</sup> و میانگین مربعات واریانس مشترک (ASV)<sup>۴</sup>. برای مناسب بودن پایایی و روایی سازه، باید رابطه‌های زیر برقرار شود:

$$\text{پایایی: } CR > 0/7$$

$$\text{روایی همگرا: } CR > (AVE) \text{ و } AVE > 0/5$$

$$\text{روایی واگرا: } MSV < AVE \text{ و } ASV < AVE$$

نبود روایی همگرا به معنای این است که متغیر مکنون به‌طور مناسب توسط متغیرهای آشکار، توضیح داده نمی‌شوند. نبود روایی واگرا نیز به این معناست که متغیر مکنون توسط متغیرهای عوامل دیگر بهتر از متغیرهای آشکار خودش، توضیح داده می‌شود (هیر و همکاران، ۲۰۱۰). به منظور بررسی روایی همگرا، از شاخص AVE استفاده شد. مقدار AVE برای تمامی عوامل بالاتر از ۰/۵ بود که نشان از مناسب بودن روایی همگرای عوامل مدلی داشت. برای بررسی روایی واگرا هم از شاخص‌های MSV و ASV استفاده شد. مقدار پایایی مرکب نیز با استفاده از شاخص CR ارزیابی شد. مقادیر شاخص‌های ذکر شده در جدول ۲ نشان داده شده‌اند.

جدول ۲. شاخص‌های روایی و پایایی

شاخص روایی و پایایی	CR	AVE	MSV	ASV
مقادیر قابل قبول	بزرگتر از ۰/۷	بزرگتر از ۰/۵	کوچکتر از AVE	کوچکتر از AVE
قضاوت‌های کارکنان درباره مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان	۰/۹۰۲	۰/۶۶۵	۰/۲۸۷	۰/۲۱۹
تعهد عاطفی	۰/۹۳۵	۰/۶۸۸	۰/۱۳۷	۰/۱۹۶
عملکرد مختص به مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی کارکنان	۰/۸۹۹	۰/۵۸۱	۰/۲۹۹	۰/۲۳۹
عملکرد درون‌نقشی کارکنان	۰/۹۰۹	۰/۶۱۸	۰/۲۳۸	۰/۲۲۶

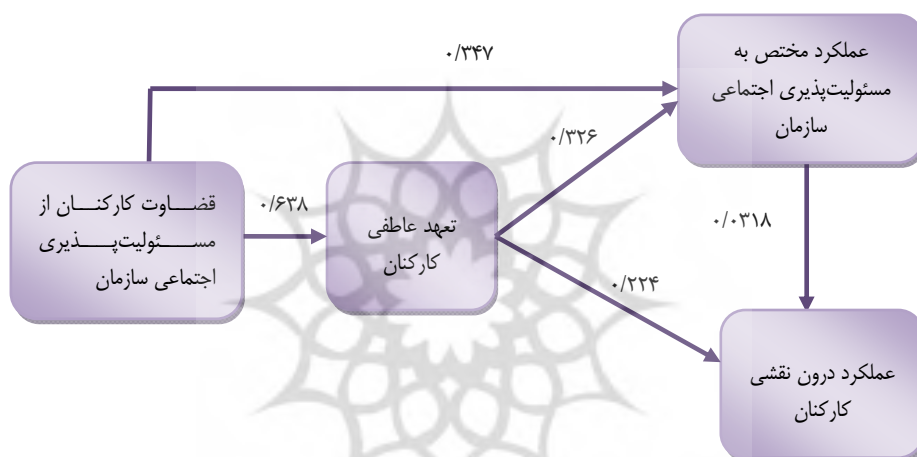
منبع: هیر و همکاران (۲۰۱۰).

1. Composite Reliability
2. Average Variance Extracted
3. Maximum Shared Squared Variance
4. Average Shared Squared Variance

تمامی شاخص‌های روایی و پایایی در حد قابل قبول‌اند که نشان از مناسب بودن روایی و پایایی متغیرهای مدل اندازه‌گیری دارند.

### مدل ساختاری

پس از بررسی مدل اندازه‌گیری و مناسب تشخیص داده‌شدن برازندگی مدل و روایی و پایایی سازه، به منظور ارزیابی فرضیه‌ها، باید مدل ساختاری پژوهش تحلیل و بررسی شود. همان‌طور که پیش از این اشاره شد، داده‌ها به روش مدل‌یابی معادله ساختاری و به کمک نسخه ۲۱ نرم‌افزار AMOSA تحلیل شدند که شکل ۲ نتایج آن را نشان می‌دهد.



شکل ۲. نتایج تحلیل مدل مفهومی پژوهش

جدول ۳ شاخص‌های برازش مدل ساختاری را نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود مدل ساختاری برازش مناسبی دارد؛ به این معنا که نتایج تحلیل آماری داده‌های گردآوری‌شده با مدل نظری پژوهش همخوانی مناسب و قابل قبولی دارد و در واقع مدل نظری پژوهش را تأیید می‌کند.

جدول ۳. شاخص‌های برازندگی مدل ساختاری

شاخص‌های برازندگی	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA
مدل ساختاری	۱/۶۶۹	۰/۹۰۹	۰/۹۴۷	۰/۰۶۹
مقادیر توصیه‌شده	کوچک‌تر از ۳	بزرگ‌تر از ۰/۹	بزرگ‌تر از ۰/۹	کوچک‌تر از ۰/۰۸

منبع: هیر و همکاران (۲۰۱۰)، برن (۱۹۹۴).

در جدول ۴، ضرایب رگرسیونی استاندارد شده همراه با سطح معناداری روابط میان قضاوت کارکنان درباره مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان، تعهد عاطفی، عملکرد مختص به مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی کارکنان و عملکرد درون‌نقشی کارکنان نشان داده شده است.

جدول ۴. ضرایب رگرسیونی استاندارد شده میان متغیرهای پژوهش

رابطه	ضریب رگرسیون استاندارد شده	P
قضاوت کارکنان درباره مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان بر تعهد عاطفی	۰/۶۳۸	۰/۰۰
قضاوت کارکنان درباره مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان بر عملکرد مختص به مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی کارکنان	۰/۳۴۷	۰/۰۰
تعهد عاطفی بر عملکرد مختص به مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی کارکنان	۰/۳۲۶	۰/۰۰
تعهد عاطفی بر عملکرد درون‌نقشی کارکنان	۰/۲۲۴	۰/۰۰
عملکرد مختص به مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی کارکنان بر عملکرد درون‌نقشی کارکنان	۰/۰۳۱۸	۰/۱۵۱

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

توجه و علاقه به نتایج به‌دست‌آمده از اقدام‌های مربوط به مسئولیت‌پذیری سازمان در درون سازمان، روزبه‌روز در حال گسترش است (باسو و پلازو، ۲۰۰۸)؛ در حالی که اغلب مطالعات سال‌های اخیر در زمینه مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان، از دید سازمانی و نهادی به این موضوع نگاه کرده‌اند و به سطح خرد و فردی توجه کمتری داشته‌اند (آگوینیس و گلاواس، ۲۰۱۲). با توجه به مفاهیم جدید به‌کارگرفته‌شده در این پژوهش می‌توان ادعا کرد این مطالعه در نوع خود جدید است. در این پژوهش به بررسی تأثیر قضاوت‌های کارکنان درباره اقدام‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان بر تعهد عاطفی و عملکرد مختص به اقدامات مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان پرداخته شد. همچنین تأثیر تعهد عاطفی بر عملکرد مختص به مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی کارکنان و عملکرد درون‌نقشی آنها ارزیابی شد.

نتایج این پژوهش نشان داد ادراکات کارکنان و قضاوت آنها درباره برنامه‌ها و اقدام‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان، چگونه بر تعهد عاطفی و عملکرد درون‌نقشی و فرانقشی کارکنان تأثیر می‌گذارد. کارکنان اقدام‌های سازمانشان را در قبال جامعه ارزیابی می‌کنند و منطبق بر نظریه عدالت سازمانی، بر اساس درک منصفانه و عادلانه‌ای که از سازمان در قبال جامعه

کسب می‌کنند، رفتارشان را شکل می‌دهند. بر اساس یافته‌ها، نتیجه‌گیری مثبت کارکنان از اقدام‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان، تعهد عاطفی آنان را افزایش می‌دهد و علاوه بر این، موجب افزایش یا کاهش احتمال بروز رفتارهایی در آنان می‌شود که در جهت برنامه‌ها و اقدامات مرتبط با مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان است. نتایج نشان داد هرچه قضاوت‌های کارکنان درباره اقدام‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان مثبت‌تر باشد، تعهد عاطفی، عملکرد فرانقشی مرتبط با مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد درون‌نقشی آنها، بهبود می‌یابد. یافته‌های حاصل از این مطالعه با نتایج پژوهش ولاچس و همکارانش (۲۰۱۴) همخوانی دارد.

بر اساس نتایج پژوهش حاضر، قضاوت‌های مثبت کارکنان درباره اقدامات مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان به افزایش تعهد عاطفی، بهبود عملکرد فرانقشی مرتبط با مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد درون‌نقشی آنها منجر می‌شود. در نتیجه، سازمان‌ها باید توجه داشته باشند، کارکنان، اقداماتشان را در جامعه رصد می‌کنند و به‌طور مستمر به ارزیابی آن می‌پردازند و این قضاوت بر نگرش‌ها و رفتارهای آنها تأثیر می‌گذارد. بنابراین سازمان‌ها باید توجه کنند که قضاوت‌های کارکنان درباره اقدام‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان از چه مسائلی تأثیر می‌پذیرد و چگونه می‌توان در جهت بهبودی این قضاوت‌ها گام برداشت. قضاوت‌های کارکنان درباره اطلاعات و بازخورهای دریافتی از محیط درون سازمان و محیط اجتماعی بیرونی سازمان شکل می‌گیرد. مدیران با اطلاعات روشن و تفضیلی درباره اقدام‌ها و گزارش نتایج مثبتی که این اقدام‌ها برای سازمان به دنبال دارد و درگیر کردن کارکنان در فرایندها و نتایج این اقدام‌ها، می‌توانند با تأثیر مثبتی که بر قضاوت‌های آنها می‌گذارند، رفتار و نگرش مثبتی را در آنان ایجاد کنند. به‌طور کلی می‌توان گفت سازمان‌ها با در نظر داشتن عدالت توزیعی، رویه‌ای و مرادده‌ای در اقدام‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی، می‌توانند قضاوت‌های کارکنان را نسبت به این موضوع در جهت مثبتی تغییر دهند. همچنین آگاه کردن ذی‌نفعان خارجی از اقدام‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان، تصویر مثبتی از سازمان در محیط اجتماعی برجای می‌گذارد. بنابراین کارکنان با توجه به بازخور مثبتی که از بیرون دریافت می‌کنند، اقدام‌های سازمان را در جهت مسئولیت‌پذیری اجتماعی، مثبت ارزیابی خواهند کرد.

در آخر پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده در این زمینه مطرح می‌شود. برای مثال می‌توان تأثیر قضاوت کارکنان درباره اقدام‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی را در رفتارهای سازمانی کارکنان، مانند رفتار شهروند سازمانی، میزان مقاومت در برابر تغییر و شغل‌گرایی، سنجید. همچنین می‌توان عوامل پیش‌بینی‌کننده قضاوت کارکنان درباره اقدام‌های مرتبط با مسئولیت‌پذیری اجتماعی را ارزیابی کرد و به بررسی عواملی پرداخت که بر قضاوت‌های کارکنان

به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم تأثیرگذار است. همچنین می‌توان ارتباط قضاوت مشتریان درباره اقدام‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی را با وفاداری مشتریان و کارایی مالی سازمان سنجید. یافته‌های این پژوهش طی محدودیت‌هایی بدین شرح به‌دست آمده است. نخست اینکه داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه و به‌صورت مقطعی گردآوری شدند که این عامل محدودیتی در دستیابی به داده‌های دقیق‌تر و غنی‌تر ایجاد می‌کند. در این راستا پیشنهاد می‌شود برای پژوهش‌های بعدی به‌منظور گردآوری داده‌ها از روش‌هایی مانند مصاحبه و مشاهده نیز استفاده شود. محدودیت دوم به نمونه آماری برای گردآوری داده‌ها بازمی‌گردد که به سازمان‌های تولیدی - صنعتی استان یزد محدود بوده است. پیشنهاد محققان این مطالعه، به‌کارگیری نمونه‌هایی از سازمان‌ها و استان‌های دیگر است. جدانکردن گروه‌های مختلف سازمانی در نتایج، محدودیت سوم این پژوهش است. پژوهشگران می‌توانند نظر مدیران و کارکنان را در سطوح مختلف سازمانی و واحدهای مختلف سازمانی به‌صورت جداگانه ارزیابی کنند و به نتایج غنی‌تری دست یابند.

## References

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A. & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of management review*, 32(3): 836-863.
- Aguinis, H. & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility a review and research agenda. *Journal of management*, 38(4): 932-968.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1): 1-18.
- Basu, K. & Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of management review*, 33(1): 122-136.
- Bauman, C. W. & Skitka, L.J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32: 63-86.
- Berens, G., Riel, C.B.V. & Bruggen, G.H.V. (2005). Corporate associations and consumer product responses: the moderating role of corporate brand dominance. *Journal of Marketing*, 69(3): 35-48.
- Blader, S. L. & Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: linkages between social identity, procedural justice, economic

- outcomes, and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(2): 445-464.
- Byrne, B. M. (1994). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Caligiuri, P., Mencia, A. & Jiang, K. (2013). Win-Win-Win: The Influence of Company-Sponsored Volunteerism Programs on Employees, NGOs, and Business Units. *Personnel Psychology*, 66(4): 825-860.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2): 278-321.
- Cremer, D.D. & Hiel, A.V. (2006). Effects of another person's fair treatment on one's own emotions and behaviors: The moderating role of how much the other cares for you. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2): 231-249.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social identities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2): 164-209.
- Du, S., Bhattacharya, C. & Sen, S. (2013). *Corporate social responsibility, multi-faceted job-products, and employee outcomes*: ESMT Working Paper. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2320464>.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G. & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95 (6): 1085-1103.
- Fleming, M. (2002). *What is safety culture?* Rail way safety ever greenHouse, Available at: [www.google.com/rwf](http://www.google.com/rwf).
- Hair Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. J. Anderson, R. E. and Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black W. C. 1998. *Multivariate data analysis*. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Jaramillo, F., Mulki, J.P. & Marshall, G.W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6): 705-714.



- Piercy, N.F., Cravens, D.W., Lane, N. & Vorhies, D.W. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: The role of management control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 244-262.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M. & Blume, B.D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1): 122-141.
- Podsakoff, P.M., Bommer, W.H., Podsakoff, N.P. & MacKenzie, S.B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2): 113-142.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioural research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5): 825-836.
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of organizational behavior*, 23(3): 257-266.
- Robertson, J. L. & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of organizational behavior*, 34(2): 176-194.
- Rupp, D. E. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1(1): 72-94.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V. & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of organizational behavior*, 27(4): 537-543.
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A. & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and Employees' Reactions to Corporate Social Responsibility: The Moderating Effects of First-Party Justice Perceptions and Moral Identity. *Personnel Psychology*, 66(4): 895-933.
- Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4): 349-361.

- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. & Rapp, A. (2014). Employee Judgments of and Behaviors towards Corporate Social Responsibility: A Multi-study Investigation of Direct, Cascading, and Moderating Effects. *Journal of organizational behavior*, 35 (7): 1-49.
- Wagner, T., Lutz, R. J. & Weitz, B. A. (2009). Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of Marketing*, 73(6): 77-91.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3): 601-617.

