

## تأثیر فرهنگ و رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی بر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی و عملکرد مالی

سمانه لاجوردی\*، هدی کریمی\*\*

### چکیده

فرهنگ و رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی، موضوعی کلیدی و استراتژیک نقش مهم و تعیین کننده‌ای در ارتقاء عملکرد دارد. هدف پژوهش حاضر شناخت تأثیر فرهنگ و رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی بر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی و اثر آن بر عملکرد مالی با میانجی‌گری رضایت مشتری و آزمون مدل آن در شرکت‌های هواپیمایی شهر تهران است. آزمون فرضیه‌ها مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است که تأثیر بین متغیرها را دو به دو بررسی و تجزیه و تحلیل می‌کند. نتایج آزمون نشان داد فرهنگ و رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی بر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی تأثیر معنادار دارد و این تأثیر بر عملکرد مالی با میانجی‌گری رضایت مشتری، مثبت و معنادار است. به این ترتیب نتایج این مطالعه نشان داد، هرچه رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی عملکرد بهتری داشته باشد و هرچه قابلیت‌های رهبری و نقش‌های استراتژیک آنان با استراتژی کلان شرکت همسو تر باشد، عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی افزایش می‌یابد. همچنین هرچه فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی و مجموعه معانی، اعتقادات و ارزش‌های شرکت افزایش یابد، میزان دلستگی به تصویر و شهرت شرکت و ایجاد فرهنگ سازمانی بیشتر آشکار می‌شود. به این ترتیب، عملکرد مسئولیت اجتماعی و نیز عملکرد مالی و رضایت مشتری افزایش بیشتری خواهد داشت. از جمله پیشنهادهای پژوهش می‌توان از در نظر گرفتن منابع نامحسوس قابلیت‌های زنجیره ارزش، و توجه به ارزیابی منابع ناملموس فرهنگ و مجموعه معانی، اعتقادات و ارزش‌های شرکت در گزارش‌های دوره‌ای نام برد.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی؛ رهبری؛ عملکرد؛ مسئولیت اجتماعی شرکتی؛ رضایت مشتری.

## ۱. مقدمه

در گذشته، تمرکز شرکت‌ها برای افزایش عملکرد بدون در نظر گرفتن جنبه‌های اجتماعی و فقط برای دستیابی به اهداف کسب‌وکار بوده و این توجه کمتر به جنبه‌های اجتماعی، منجر به شناخت کمتر مسئولیت اجتماعی شرکتی شده. وجود مطالعات اندکی که از تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکتی در بهبود محیط زیست، محیط اجتماعی و شرایط اقتصادی گزارش شده، بیانگر دشوار بودن سنجش تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکتی در شرکت‌ها بوده است. شرکت‌ها با افزایش شناخت از طریق تطبیق ارزش‌ها و فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی درک شده مشتری، از ظرفیت‌های اعتبار مسئولیت اجتماعی شرکتی حمایت می‌کنند. سطح بالای اعتماد به نفس برای تقویت تأثیر شهرت در بعد مثبت کافی نیست، بلکه رفتار خرید در زمینه مسئولیت اجتماعی شرکتی بیشتر اهمیت دارد. اعتماد مشتریان ممکن است به دلیل عوامل مختلف مانند صداقت، شایستگی و درک ریسک، بر وفاداری آنها تأثیر گذارد. بنابراین داشتن اعتبار، شرط کافی برای ایجاد رفتار مثبت نیست، بلکه ایجاد ادراک از هویت شرکت با توجه به مسئولیت اجتماعی شرکتی یک عامل حیاتی است که قصد مشتری را به وجود می‌آورد [۲].

در نظام سرمایه‌داری که بر نظریه حاکمیت نهادینه شده، مدیران باید نماینده مالکان عمل کنند و نقش مدیران هیئت مدیره باید در نقش نماینده مالکان باشد. بنابراین، انگیزه دستیابی به حداکثر سود، از طریق منابع شرکت فراهم می‌شود [۱۹].

فرهنگ سازمانی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی شرکتی تأکید بر برند سازمان دارد و مسئولیت سازمان در محیط به وسیله آن تعریف می‌شود. این فرهنگ به طور خود به خود شکل نمی‌گیرد، بلکه نیاز به خلق، پرورش، انسجام و طراحی دارد و این وظیفه رهبران سازمان با قابلیت‌های مناسب است. نظریه رهبری تحول‌آفرین می‌تواند فرهنگ را در سازمان نهادینه کند و بر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی تأثیر داشته باشد [۱۷].

از نظر تأثیر فرهنگ نیز، بنگاه‌های اقتصادی در کشورهایی با فاصله قدرت کم، فردگرایی، زنانگی، اجتناب از عدم اطمینان بالا و جهت‌گیری طولانی مدت از نظر محیطی بهتر عمل می‌کنند. زمینه‌های فرهنگی از عوامل مهم تعیین‌کننده عملکرد و افشاگری هستند. شرکت‌های دارای فاصله کم قدرت و جمع‌گرایی، اطلاعات مسئولیت اجتماعی شرکتی بیشتری را افشا می‌کنند [۹].

رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکت و وفاداری مشتری از طریق اعتبار شرکت، اعتماد مشتری و رضایت مشتری است. همچنین توانایی‌های شرکت نقش مهمی در تقویت ارتباط بین طرح‌های مسئولیت اجتماعی شرکت و وفاداری مشتری دارد، زیرا توانایی‌های بالای شرکت با اقدامات مسئولیت اجتماعی شرکت که به خوبی اجرا شود، منجر به وفاداری بیش‌تر می‌شود [۷].

وجود نگرانی‌های مربوط به محیط زیست (مانند استفاده از محصولات/خدمات سازگار با محیط زیست) به‌ویژه در شرکت‌های هواپیمایی افزایش یافته است. وجود آلودگی در بخش حمل و نقل هوایی، از جمله تأثیرات مخرب دود خروجی موتور هواپیماها بر لایه‌های فوقانی جو و اثرات گلخانه‌ای، آلودگی صوتی و آلاینده‌هایی مانند گوگرد، دود، اکسید نیتروژن و سایر آلودگی‌های زیست محیطی و ... یا اثرات زیان‌بار پرواز هواپیماها در لایه‌های پایین جو و مناطق شهری، همچنین ساخت فرودگاه در محدوده شهری مانند فرودگاه مهرآباد در شهر تهران که سالانه انتقال میلیون‌ها مسافر در منطقه شهری را به عهده دارد و ضرورت فراهم بودن وسایل نقلیه برای انتقال مسافران، افزایش روزافزون آلودگی و ذرات آلاینده را تشدید می‌کند و به افزایش دی‌اکسیدکربن، تغییرات شدید جوی، تغییرات شدید آب و هوا، آلودگی آب‌های شیرین منجر می‌شود. همچنین یکی از بارزترین مشکلات زیست محیطی، افزایش احتمال گرمایش جهانی به‌واسطه نشر زیاد گازهای گلخانه‌ای است که بیانگر اهمیت بررسی موضوع مسئولیت اجتماعی در شرکت‌های هواپیمایی است تا این شرکت‌ها بتوانند نه تنها سهم منفی خود را کاهش دهند بلکه در رفاه جامعه، حفظ محیط زیست و عملکرد پایدار ایفای نقش نمایند.

مشتریان انتظار دارند که شرکت‌ها به فعالیت‌های مختلف مسئولیت اجتماعی شرکتی، مانند مسائل مربوط به کارمندان (حمایت از آموزش آینده)، مشارکت جامعه (اهدای) و نگرانی‌های مربوط به محیط زیست بپردازند. مشتریان هنگام تصمیم‌گیری مربوط به شرکت، فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی و موضوعات اخلاقی مانند برنامه‌های بازیافت، اطمینان از اقدامات صادقانه و منصفانه را بسیار ارزشمند می‌دانند. تردیدی نیست که استراتژی مسئولیت اجتماعی شرکتی روابط ذینفعان را ایجاد و حفظ می‌کند و توانایی افزایش اعتبار مسئولیت اجتماعی شرکتی را دارد. از این نظر، ایجاد و حفظ شاخص‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی می‌تواند مزایایی داشته باشد [۲].

اقبال و اشتیاق شرکت‌های جهانی به‌ویژه شرکت‌های هوپیمایی بزرگ به رویکرد فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSRC)<sup>۱</sup> و نیز رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی می‌تواند بر عملکرد آنها تأثیر گذارد.

فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی، مسئولیت‌پذیری اخلاقی سازمان برای تأثیر بر فعالیت‌های کسب و کار جامعه است و این مسئولیت به رهبر واکذار شده و انتظار می‌رود رهبر، فرهنگ سازمانی جدید را به منظور تحقق شرایط جدید مانند ایجاد فرهنگ تلفیقی با مسئولیت اجتماعی شرکتی ارائه کند. به منظور توانایی تأثیر بر این فرهنگ جدید به نام فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی، فنون رهبری باید به ارزیابی شرایط در حال تغییر، بررسی منابع فیزیکی و اجتماعی، ایجاد شبکه‌هایی در شرکت و ارائه شیوه‌های جدید بپردازند. همه این موارد قابلیت‌های مهم و حیاتی برای عملکرد موفق رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی است.

پژوهش‌های بسیاری درباره اشکال مختلف مسئولیت اجتماعی شرکتی انجام شده است، باوجود این، مبانی نظری غنی از موضوع فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی، وجود همفکری و خرسندی در جوامع مختلف را تأیید نمی‌کند. درباره مسئولیت اجتماعی شرکتی و تحلیل تأثیر آن بر محیط، کارکنان، مشتریان، جامعه و سرمایه‌گذاران در صنعت گردشگری مطالعاتی انجام شده است [۱۸]. لذا شکاف پژوهشی که سبب شکل‌گیری این پژوهش شده است، وجود اجماع نظری کمتر درباره مبانی نظری اقدامات مسئولیت اجتماعی شرکتی در کسب و کارهاست. در عین حال تحقیقات گسترده و در اشکال مختلف درباره مسئولیت اجتماعی شرکتی در حوزه‌های صنعت، فرهنگ وجود دارد.

پژوهش موضوعات استراتژیک و کلیدی در سازمان، مانند موضوع این مطالعه و تحلیل اثرات مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR) بر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی و نیز عملکرد مالی با نقش میانجی رضایت مشتری، نقش مهمی در توسعه پایدار، شهروندی سازمانی، پایداری سازمانی، عملکرد اجتماعی سازمان، اخلاقیات سازمانی دارد. در این راستا شرکت‌های هوپیمایی دشوارترین حوزه‌های کنترل را دارند. هوپیمای بزرگترین ساطع‌کننده کربن است، با این حال، برنامه‌های اثربخشی برای کاهش کربن ارائه نشده است. با اینکه شرکت‌های هوپیمایی ارائه دهنده خدمات، متعهد به در نظر گرفتن مسئولیت اجتماعی شرکتی در محیط کار هستند، اما شرکت‌های صنعت حمل و نقل از جمله شرکت‌های هوپیمایی در کشور، کمتر موفق به ارائه آمار دقیقی از فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی و تأثیر آن در جامعه شده‌اند یا بیانیه‌ای که شامل مجموعه وظایف و تعهدات در جهت حفظ، مراقبت و کمک به جامعه، بر اساس اهداف توسعه پایدار کشور تدوین شده باشد، ارائه نشده و نیز کمتر به سیاست‌ها یا تصمیم‌سازی در راستای انجام مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR) پرداخته‌اند و سرمایه‌گذاری تحقیقاتی برای راه‌کارهای کاهش اثرات منفی آلودگی‌های صوتی، تولید کربن دی‌اکسید، اثرات مخرب روی تغییرات آب و هوایی، کمتر انجام شده است.

در مسئولیت اجتماعی شرکتی، مفهوم اخلاقی سازمان برای تأثیر فعالیت‌های کسب‌وکار در جامعه، به فرهنگ و رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی به عنوان منابع نامشهود قابلیت‌های زنجیره ارزش و تأثیر آنها بر عملکرد

<sup>۱</sup> Corporate Social Responsibility Culture (CSRC)

پایدار شرکت تمرکز دارد. از این رو، هدف این مطالعه، تأثیر فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی و رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی بر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی و متعاقب آن تأثیر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی بر عملکرد مالی، با میانجی‌گری رضایت مشتری است. لذا در پژوهش حاضر تلاش شده است چگونگی تأثیر فرهنگ و رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی بر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی، تبیین شده و تأثیر آن در عملکرد مالی، از طریق رضایت مشتری در شرکت‌های هواپیمایی کشور بررسی و آزمون شود.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مبانی نظری

**مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR) و نقش آن در عملکرد سازمان.** از دیدگاه نظری، مسئولیت اجتماعی شرکتی می‌تواند حامی ارزش‌ها و اخلاق و خلق اثر اجتماعی محسوب شده و عملکرد بازاریابی با هدف افزایش شفافیت نیز در نظر گرفته شود. چنین مسئولیتی به مثابه تعهد مستمر به وسیله کسب و کار تعریف شده که منجر به رفتار اخلاقی در سازمان، توسعه اقتصادی و بهبود کیفیت زندگی می‌گردد.

رهبران مسئولیت اجتماعی شرکتی باید دارای قابلیت‌هایی مانند هوش کافی برای تصمیم‌گیری‌های مناسب، تأثیرگذاری و انگیزه به سهامداران خود و تشویق آنان برای تبدیل به نیروی فرهنگی باشند که بر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی تأثیرگذار است [۱۷]. از مسئولیت اجتماعی، به مثابه اخلاقیات فراسازمانی یاد می‌شود، مجموعه فعالیت‌هایی که صاحبان سرمایه و بنگاه‌های اقتصادی به صورت داوطلبانه، عضوی مؤثر و مفید در جامعه، انجام می‌دهند [۵].

در بررسی تأثیر حاکمیت شرکتی و زمینه فرهنگ بر عملکرد زیست محیطی شرکت‌ها، بهترین شیوه حاکمیت شرکتی داخلی (مانند غیرعامل بودن مدیرعامل، کمیته‌ها و هیئت مدیره‌های متنوع جنسیتی) با عملکرد بهتر محیطی، افشای بیشتر اطلاعات مربوط به مسئولیت اجتماعی شرکتی است. شرکت‌های مقیم کشورهای که دارای سیستم‌های حقوقی قوی‌تر هستند، افشای مسئولیت اجتماعی شرکتی داوطلبانه کمتری دارند [۱۲]. همچنین بررسی تأثیر تنوع فرهنگی هیئت مدیره بر تعهد یک شرکت در قبال مسائل پایداری کشورهای در حال ظهور، سعی در درک این موضوع دارد که آیا عوامل مرتبط با هیئت مدیره عملکرد پایداری یک شرکت را تعیین می‌کنند. تنوع فرهنگی هیئت مدیره تعهد شرکت را نسبت به مسائل پایداری ارتقا می‌دهد و منجر به عملکرد اجتماعی و زیست محیطی بالاتر می‌شود [۱۳]. ارزش‌های همسان‌سازی، برهم‌کنش بین سبک‌های رهبری و انگیزه‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR) در زمینه‌های مختلف بحران بررسی شده است. نتایج نشان داد که ترکیب متقابل سبک‌های رهبری و انگیزه‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی اثر پیشگیری مسئولیت اجتماعی شرکتی را به حداکثر می‌رساند اما فقط زمانی که نوعی بحران وجود دارد [۱۰].

**تأثیر فرهنگ و رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی بر عملکرد.** تعهد فرهنگی به عنوان یک عنصر اعتماد است. این اعتماد، اختیارات و توانمندی‌های قابل توجهی توسط رهبران در اختیار کارکنان قرار می‌دهد تا رفاه مشتریان و کارکنان فراهم شود و تصمیم‌گیری سریع‌تر و پاسخگویی به مشتریان داخلی و خارجی ممکن شود. انجام درست کارها، پیروی از قانون، داشتن کارکنان آموزش دیده و دارای صلاحیت، منجر به احساس امنیت و اعتماد به نفس در تصمیم‌گیری‌های کارکنان می‌شود. در صورتی که سازمان از طریق فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی، ارتباط خود با ذینفعان را حفظ کند، تعارض یا تضاد منافع در سازمان بسیار کاهش می‌یابد. عنصر دیگر فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی، اعتقادات سازمان به پایداری زیست محیطی است. مسئولیت رهبران در نظریه رهبری تحول‌گرا نیز مورد حمایت قرار گرفته که بر اساس این دیدگاه فرهنگ بر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی تأثیرگذار است [۱۷]. برای درک اساسی اصطلاح پایداری محیطی، گسترش درک مشترک از ماهیت

فعالیت‌های انسانی از سوی مورلی<sup>۱</sup> ارائه شده است [۱۴]. این مساله در رابطه با اعتبار نیز صدق می‌کند و رهبران مسئولیت اجتماعی شرکی باید رفتار اخلاقی داشته باشند. با این حال، به منظور ایجاد اعتماد واقعی، نه تنها رهبران باید اخلاقی کار کنند، بلکه باید با افراد صادقانه، شفاف و عادلانه رفتار کنند. هر گونه فساد، رشوه خواری، بردگی، به خطر انداختن سلامت و امنیت محیط کاری، اقدام غیرقانونی و امنیت سایبری از جمله مواردی است که باید بررسی شود. زیرا بر اعتبار و پایداری سازمان تأثیرگذار بوده و اعتبار یک سازمان در کسب‌وکار از اهمیت بالایی برخوردار است.

مطالعه نقش رویکردهای رهبری تحول‌گرا و تحول‌آفرین<sup>۲</sup> در ویژگی‌ها و جنبه‌های زیست محیطی و اخلاقی مسئولیت اجتماعی شرکی، نشان داده که مسئولیت شرکت‌ها برای اجرای اقدامات مسئولانه اجتماعی در قبال ذینفعان ضروری است زیرا شرکت‌ها مشارکت در صنایع رقابتی را ادامه می‌دهند. استفاده از رویکردهای رهبری اخیراً مورد تأکید دانشمندان و متخصصان مدیریت بوده، اما دغدغه نگرانی به طور جامع بررسی نشده است. این مطالعه نتیجه گرفت که هر دو رویکرد تحول‌گرا و رهبری تعاملات تأثیرات مثبتی بر جنبه‌های زیست محیطی و اخلاقی عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکی دارند. همچنین، متغیر تعدیل‌کننده سالهای اشتغال کارکنان در شرکت‌های مربوطه، فقط در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکی تأثیر داشت. این مطالعه پیشنهاد می‌کند که اجرای مکمل رویکردهای رهبری تحول‌آفرین و تحول‌گرا می‌تواند منجر به افزایش اقدامات مسئولانه اجتماعی در سازمان‌ها شود [۳]. در مطالعه تحلیل نهادی، مسئولیت اجتماعی شرکی و درک مفاهیم آن، به ایزومورفیسم هنجاری<sup>۳</sup>، به عنوان یکی از عوامل اصلی مسئولیت اجتماعی شرکی اشاره شده است و در ادامه آن، فشارهای تقلیدی تأثیرگذارند. سازوکار نظارتی کنونی، بیش‌تر از موارد دیگر، نمی‌تواند از مسئولیت اجتماعی شرکی پشتیبانی کند. همچنین عوامل سازمانی شامل منافع شخصی، تعهد مدیریت عالی و فرهنگ سازمانی، عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکی را پیش می‌برند. مفاهیم و مضامینی مانند تنظیم‌کننده‌های ملی، کسب و کار و تحقیقات آینده در مورد مسئولیت اجتماعی شرکی تأثیرگذارند [۹].

**تأثیر عملکرد مسئولیت اجتماعی بر رضایت مشتری و عملکرد مالی.** عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکی (CSR) دارای تأثیر مستقیم بر رضایت شغلی (CS) و عملکرد مالی (FP) است [۱۷]. اکثر مطالعات یا بر نتایج سازمانی مانند عملکرد مالی یا سهامداران مانند مشتریان متمرکز شده‌اند. بر همین اساس، با تکیه بر نظریه خود تعینی، چگونگی تسهیل مشارکت معنادار درک شده، و میزان مسئولیت اجتماعی شرکی کارکنان برای افزایش عملکرد شغلی، اهمیت دارد. همچنین تأثیر این مشارکت و مسئولیت اجتماعی شرکی، بر احساس کارکنان و در نتیجه بر تعامل آنان مهم است [۱۵].

با تأکید بر نظریه‌های تبادل اجتماعی و پردازش اطلاعات اجتماعی، مدل تحقیق ادراک مهمانداران هوایما از مسئولیت اجتماعی شرکی بررسی شد. یافته‌ها نشان داد مشارکت کاری سازوکاری زیربنایی است که از طریق آن مسئولیت اجتماعی شرکی، از نظر اقتصادی، حقوقی، اخلاقی و شیوه‌های بشردوستانه، با رضایت شغلی مهمانداران پرواز مرتبط است [۹].

تأثیر نوآوری‌ها در مسئولیت اجتماعی شرکی بر رفتار مشتری، به میزان اعتماد و هویت ادراک شده، ممکن است متفاوت باشد. در بازاریابی مسئولیت اجتماعی شرکی، تصویری قوی از مسئولیت اجتماعی شرکی می‌تواند به رفتار مطلوب در یک بازار رقابتی منتهی شده و به مزیت رقابتی پایدار کمک کند [۲]. شرکت‌ها با تأکید بر قابلیت‌های زنجیره عرضه مانند رهبری مسئولیت اجتماعی شرکی و فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکی، می‌توانند

<sup>۱</sup> Morelli

<sup>۲</sup> Transformational and Transactional Leadership Approaches

<sup>۳</sup> Normative isomorphism

در بهبود عملکرد و دستیابی به عملکرد مالی بهتر، موفق باشند. توانمندسازی کارکنان از سوی رهبران در سه حوزه عملکرد پایدار (اجتماعی، زیست محیطی، اقتصادی) دارای تفاوت قابل توجهی می‌باشد. این مساله تنها در موقعیت‌هایی آشکار می‌گردد که محور کسب و کار از طریق رهبران مسئولیت اجتماعی شرکتی می‌تواند مفاهیم خلق ارزش را از طریق یک فرهنگ قوی مسئولیت اجتماعی شرکتی به کار گیرد [۱۸]. شرکت‌ها در کشورهایی که دارای سیستم حقوقی مستحکم‌تری هستند، افشای مسئولیت اجتماعی شرکتی داوطلبانه کم‌تری دارند. زمینه‌های فرهنگی از عوامل مهم تعیین‌کننده عملکرد و افشاگری هستند [۱۳].

درک کارکنان از اقدامات مسئولیت اجتماعی شرکتی، تأثیر مثبتی بر نیازهای اساسی و رشد آنها داشته و منجر به رضایت شغلی می‌شود. روابط بین انواع مسئولیت اجتماعی شرکتی، کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی و سطح موقعیت شغلی از سوی کسب و همکاران بررسی شده است. یافته‌های آنان نشان داد مسئولیت اجتماعی شرکتی درک شده کارکنان، تأثیر مثبتی بر نیازهای اساسی و رشد کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی آنان دارد و می‌تواند بینش بهتری را فراهم کند. بنابراین مسئولیت اجتماعی شرکتی درک شده کارکنان بر رضایت شغلی تأثیر گذاشته و این کارکنان به عنوان ذینفعان داخلی، نقش مهمی در دستیابی به مزیت رقابتی دارند [۹].

روش‌هایی برای درک رفتار مثبت مشتریان از طریق فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی وجود دارد. مانند تأثیر شهرت مسئولیت اجتماعی شرکت بر وفاداری مشتریان از طریق اعتماد و هویت. یافته‌ها نشان داد مشتریانی که هویت بیشتری از عوامل مرتبط با مسئولیت اجتماعی شرکتی داشته‌اند، برخورداری از سطح بالاتر نگرش مثبت هستند. با توجه به افزایش آگاهی در مورد مسائل مسئولیت اجتماعی شرکتی، داشتن شهرت مسئولیت اجتماعی شرکتی مثبت می‌تواند منجر به وفاداری مشتری شود [۷]. این هویت می‌تواند در مدیریت منابع انسانی شکل گیرد. مانند مطالعه رابطه دو مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR) و مدیریت منابع انسانی سبز (GHRM). پژوهش‌ها در هر دو زمینه به‌طور موازی توسعه یافته‌اند. با وجود این، لازم است ارتباط بین هر دو متغیر و تأثیر آنها بر نتایج زیست محیطی و مالی شرکت‌ها تعمیق یابد. هدف تجزیه و تحلیل رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکتی و عملکرد شرکت، با در نظر گرفتن میانجی‌گری برخی متغیرها مانند مدیریت منابع انسانی سبز و پیامدهای زیست محیطی باشد [۲۲].

مطالعه لی و وانگ (۲۰۲۱) تأثیر حاکمیت شرکتی و زمینه فرهنگ را بر عملکرد زیست محیطی شرکت و افشای مسئولیت اجتماعی شرکتی از دیدگاه جهانی بررسی می‌کند. این شواهد نشان دهنده یک رابطه مثبت بین عملکرد محیطی و افشای مسئولیت اجتماعی شرکتی بوده و از نظریه افشای داوطلبانه پشتیبانی می‌کند. بهترین شیوه‌های داخلی و معمول حاکمیت شرکتی مانند استقلال نظر مدیرعامل و کمیته‌های مرتبط، با عملکرد بهتر محیطی و افشای بیشتر اطلاعات مربوط به مسئولیت اجتماعی شرکتی همراه است. کمک‌های مالی، وسیله موثر برای حاکمیت داخلی است و بر عملکرد محیطی شرکت‌ها و افشای مسئولیت اجتماعی شرکتی تأثیر مثبت می‌گذارد [۱۲].

بررسی رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR) و عملکرد سازمانی از دیدگاه شرکت‌های چندملیتی نشان داد شهرت شرکت می‌تواند بر روابط عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی و سازمانی اثربخش باشد. ادراکات مدیریتی نسبت به مسئولیت اجتماعی شرکتی و تلاش‌های اجتماعی شرکت‌ها به طور قابل توجهی با اعتبار سازمان، ارزش‌های اصلی و عملکرد کلی سازمان ارتباط دارد. یکی از نتایج جالب و برخلاف پیش‌بینی این مطالعه، تعامل منفی و معنادار مسئولیت اجتماعی شرکتی و شهرت شرکت در رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکتی و عملکرد سازمانی بود. این نتیجه تعدیل‌کننده به ویژه نشان می‌دهد که اهمیت شرکت‌های تجاری مشهور برای مسئولیت اجتماعی شرکتی به عنوان عامل اصلی تأثیرگذار بر تعهد سازمانی بسیار مهم است [۲۱]. این نتایج، مشابه نتایج مطالعاتی است که عمدتاً در کشورهای پیشرفته انجام شد و ارتباط مثبتی را بین مسئولیت اجتماعی شرکتی و

عملکرد سازمانی آشکارکرد [۲۳]. از دیدگاه مدیریتی، نیاز به درک بهتر هدف مسئولیت اجتماعی شرکتی و چگونگی ایجاد فعالیت تجاری شرکتی و پایداری فرهنگی شرکتی وجود دارد. ارتقای فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی و رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی تأثیر مثبتی بر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی به عنوان یک الگوی کسب و کار جدید دارد. همچنین اهمیت سیاست بر گزارش فعالیت‌های پایداری سازمانی نیز مورد تأکید است. چنین درکی برای شیوه‌های مدیریتی ضروری است و در واقع مساله‌ای بوده که به رفاه و منافع جامعه و عملکرد پایدار کمک می‌کند [۱۷].

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

هدف پژوهش بررسی تأثیر فرهنگ و رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی بر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی و عملکرد مالی جهت ارائه مدلی برای افزایش عملکرد مسئولیت اجتماعی و نیز افزایش عملکرد مالی و رضایت مشتری در شرکت‌های هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران در شهر تهران است. بر اساس مطالعه فیلیپس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) متغیرهای رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی و فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی بر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی تأثیر دارد. همچنین متغیر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی به طور مستقیم بر رضایت مشتری و متغیر عملکرد مالی تأثیر دارد و متغیر رضایت مشتری بر عملکرد مالی تأثیر دارد. همچنین متغیر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی نیز به طور غیر مستقیم، از طریق نقش میانجی رضایت مشتری بر عملکرد مالی تأثیر دارد [۱۷].

#### فرضیه‌های پژوهش

«فرهنگ و رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی» بر «عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی» تأثیر مثبت و معنادار دارد و این تأثیر بر عملکرد مالی با میانجی‌گری رضایت مشتری، مثبت و معنادار است.

#### فرضیه‌های فرعی:

«رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی» بر «عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی» تأثیر مثبت و معنادار دارد.

«فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی» بر «عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی» تأثیر مثبت و معنادار دارد.

«عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی» بر «عملکرد مالی» تأثیر مثبت و معنادار دارد.

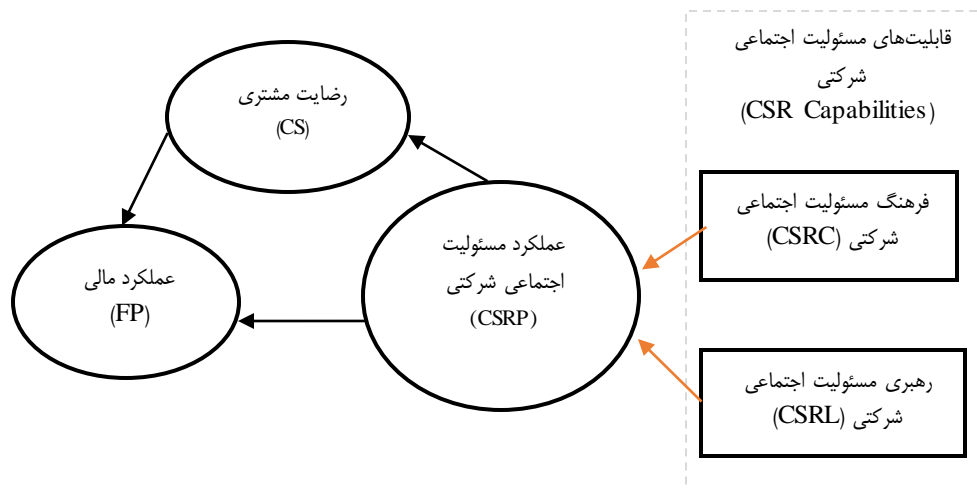
«عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی» بر «رضایت مشتری» تأثیر مثبت و معنادار دارد.

«رضایت مشتری» بر «عملکرد مالی» تأثیر مثبت و معنادار دارد.

**مدل مفهومی پژوهش.** با مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش، تأثیر «فرهنگ» و «رهبری» مسئولیت اجتماعی شرکتی بر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی در مدل فیلیپس و همکاران بررسی شده است. در این مدل، فرهنگ و رهبری، از قابلیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSRC)<sup>۲</sup> معرفی شده، که مبتنی بر این مدل، نحوه ایجاد فرهنگی که قادر به ادغام مسئولیت اجتماعی شرکتی با مهارت‌ها و قابلیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی بوده و بر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی تأثیر داشته باشد، در مدل مفهومی پژوهش، آورده شده است. بنابراین «رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی» و «فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی»، دو متغیر از سازه قابلیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی هستند که بر «عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی» و از طریق «رضایت مشتری» در «عملکرد مالی» تأثیر دارد که در شکل ۱ آورده شده است.

<sup>۱</sup> Phillips et al.

<sup>۲</sup> Corporate Social Responsibility Capabilities



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش. (منبع، برگرفته از: Phillips et al., 2019)

رویکرد پژوهش قیاسی است. همچنین روش پژوهش بررسی و تحلیل تأثیر بین متغیرها به زوجی است. با توجه به بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق، مانند مطالعه فیلیپس و همکاران، تأثیر متغیرهای مدل مانند تأثیر مؤلفه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت، رهبری و فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکت مورد آزمون قرار گرفته و تجزیه و تحلیل شده است. بنابراین آزمون فرضیه بر اساس مدل معادلات ساختاری (SEM) است که تأثیر بین متغیرها را به صورت دو به دو بررسی و تحلیل شده است. این پژوهش کاربردی بوده و از داده‌های کمی و کیفی استفاده شده است، لذا از نوع تحقیقات توصیفی، تحلیلی و همبستگی می‌باشد.

کراسکا، برنت و نیومن به اهمیت رویکرد قیاسی در پژوهش اشاره می‌کنند و وجود رابطه انتزاعی و منطقی بین مفاهیم را آغازی برای یافتن شواهد واقعی دانسته و تأکید دارند، بر پایه این شواهد می‌توان به ساخت و تعمیم ایده‌های انتزاعی پرداخت [۱۱].

جامعه آماری پژوهش نمایندگی شرکت‌های هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران در تهران هستند و نمونه آماری، شامل مدیران یا مسئول نمایندگی شرکت‌های هواپیمایی است که از منظر و دیدگاه آنان به موضوع پژوهش توجه شده است. در این راستا، ایلخانزاده و کراتپی معتقدند که بیشتر پژوهش‌های گذشته از دیدگاه مشتریان، کارکنان، سهامداران و ... به مسئولیت اجتماعی شرکتی پرداخته و کمتر از دیدگاه مدیران، به موضوع توجه شده است [۶]. با توجه به محدود بودن جامعه آماری (فعالیت ۲۳ نمایندگی شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران در تهران) از این رو، نمونه آماری از نوع سرشماری است. با توجه به اینکه در هر شرکت تعداد یک مدیر و مسئول بخش از پست رسمی برخوردار هستند، به طور کلی، تعداد ۴۶ پرسشنامه تهیه و توزیع شده است. از ۴۶ پرسشنامه، تعداد ۳۰ پرسشنامه تکمیل و برگشت داده شد که مورد بررسی و تحلیل آماری قرار گرفت. لازم به ذکر است در پژوهش حاضر، بر حسب تعداد نمونه آماری (۳۰) آزمودنی مراحل اجرای تحلیل انجام شده است و حداقل معنی‌داری نیز ۰/۰۵ در نظر گرفته شده است. بنابراین، روش گردآوری داده‌ها، توصیفی، پیمایشی و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه است. این پرسشنامه استاندارد از ۸۰ سوال ۵ گزینه‌ای و در مقیاس اندازه‌گیری لیکرت تدوین شده است.

ابزار پژوهش حاضر برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات پژوهش، منابع کتابخانه‌ای، پرسشنامه و مصاحبه با مدیران شرکت‌های هواپیمایی است. در پرسشنامه به منظور اندازه‌گیری متغیر رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی از پرسشنامه استاندارد باس (۱۹۹۹) استفاده شده است که دارای ۴ بعد (۱) نفوذ آرمانی، (۲) ترغیب ذهنی، (۳) انگیزش الهام بخش و (۴) ملاحظه فردی است که برای اندازه‌گیری هر بعد از چهار گویه استفاده شده است؛ به منظور



اندازه‌گیری متغیر فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی از پرسشنامه استاندارد بارکر (۲۰۱۴) استفاده شده است که شامل سه بعد (۱ معانی، ۲ اعتقادات و ۳ ارزش‌ها است و برای اندازه‌گیری بعد معانی از شش گویه استفاده شده است. برای اندازه‌گیری بعد اعتقادات از هشت گویه استفاده شد و در نهایت برای اندازه‌گیری بعد ارزش‌ها از شش گویه استفاده شده است. همچنین به منظور اندازه‌گیری متغیر مسئولیت اجتماعی شرکتی از دو بعد کلی (۱ عملکرد اجتماعی و ۲ عملکرد محیطی استفاده شده است؛ برای اندازه‌گیری بعد کلی عملکرد اجتماعی از پرسشنامه استاندارد کراسویس (۲۰۱۱) استفاده شد که شامل چهار زیر بعد (۱ مسئولیت اقتصادی، ۲ مسئولیت اخلاقی، ۳ مسئولیت قانونی و ۴ شهروند شرکتی خوب می‌باشد. به منظور اندازه‌گیری زیر بعد مسئولیت اقتصادی از پنج گویه استفاده شده است و به منظور اندازه‌گیری زیر بعدهای مسئولیت اخلاقی، مسئولیت قانونی و شهروند شرکتی خوب از چهار گویه استفاده شده است و همچنین برای اندازه‌گیری بعد کلی عملکرد محیطی از پرسشنامه استاندارد موریلی (۲۰۱۱) استفاده شد که شامل سه بعد (۱ تعهد اجتماعی، ۲ مسئولیت اجتماعی و ۳ پاسخ‌گویی اجتماعی است. به منظور اندازه‌گیری متغیر رضایت مشتری از پرسشنامه استاندارد وانگ و همکاران (۲۰۱۵) استفاده شد که دارای سه بعد (۱ ارزش کارکردی، ۲ ارزش اجتماعی و ۳ ارزش عاطفی می‌باشد و در نهایت به منظور اندازه‌گیری متغیر عملکرد مالی از پرسشنامه استاندارد فیلیپس و همکاران (۲۰۱۹) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای سه بعد (۱ بازگشت دارایی، ۲ رشد فروش و ۳ رشد سود می‌باشد. به منظور بررسی روایی پرسشنامه از نظر خبرگان و روایی عاملی (تحلیل عاملی تأییدی)، و به منظور تعیین پایایی پرسشنامه نیز روش آلفای کرونباخ استفاده شد. پایایی گویه‌ها: شاخص ارزیابی، وجود همبستگی مناسبی بین هر سؤال و عامل زیربنایی آن را نشان می‌دهد (مقدار ۰/۳۵ که بیانگر میزان معناداری برای رابطه هر سؤال با عامل است). به کارگیری مدل این مطالعه به دستیابی شاخص‌های جزئی مطلوب منجر شد. یافته‌ها (مانند میزان رابطه هر سازه با شاخص خود در جدول روایی همگرا) روایی واگرا به روش بارهای عاملی متقابل در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

متغیرها	روایی همگرا	۱	۲	۳	۴	۵
۱ فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی	۰/۴۳۹	۰/۶۶۳				
۲ عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی	۰/۴۶۲	۰/۵۶۲	۰/۶۷۹			
۳ رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی	۰/۴۰۸	۰/۴۱۳	۰/۵۶۱	۰/۶۳۷		
۴ رضایت مشتری	۰/۴۱۶	۰/۴۱۹	۰/۵۲۱	۰/۵۲۳	۰/۶۴۵	
۵ عملکرد مالی	۰/۴۱۶	۰/۶۰۹	۰/۵۲۲	۰/۶۱۷	۰/۵۶۴	۰/۶۴۵

اعداد مندرج نشان از روایی واگرایی مناسبی در روش فورنل و لارکر می‌باشد. برای مدل ساختاری پژوهش نیز از محاسبه مقادیر تی و معناداری غیرمستقیم جهت تعیین معناداری ضرایب مسیر استفاده شد. ضرایب پایایی ترکیبی سازه‌ها در جدول ۲ عبارتند از:

جدول ۲. ضرایب پایایی ترکیبی سازه‌ها

متغیرها	پایایی ترکیبی
فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی	۰/۷۶۶
عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی	۰/۸۸۹
رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی	۰/۸۷۱
رضایت مشتری	۰/۸۲۸
عملکرد مالی	۰/۸۶۷

در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ باشد نشان از پایداری درونی مناسب است و مقدار کمتر از ۰/۶ عدم وجود پایایی است ذکر این نکته ضروری است که پایایی ترکیبی معیار بهتری نسبت به آلفا به شمار می‌رود (وینز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). در نتیجه پایایی ترکیبی همه متغیرهای پنهان ضرایب قابل قبولی دارند. اعتباریابی مدل اندازه‌گیری از نوع انعکاسی<sup>۲</sup> و مدل ساختاری از نوع سازنده می‌باشد. میزان پایایی همبستگی اسپیرمن در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. ضرایب پایایی همبستگی اسپیرمن سازه‌ها

متغیرها	پایایی همبستگی اسپیرمن
فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی	۰/۷۱۶
عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی	۰/۸۸۵
رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی	۰/۸۶۴
رضایت مشتری	۰/۸۱۴
عملکرد مالی	۰/۸۴۵

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

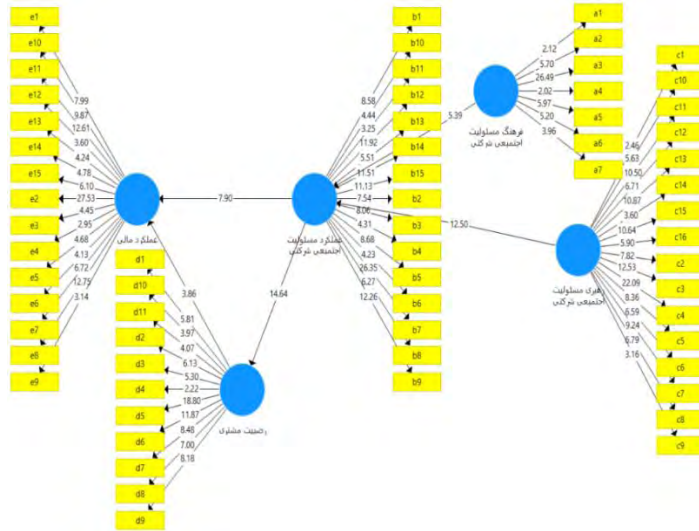
معادلات ساختاری روش و ابزاری برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات آماری پژوهش است که بررسی ارتباطات بین چند متغیر در یک مدل را فراهم می‌سازد و در توسعه نظریه‌ها کاربرد داشته و برای نشان دادن همزمان تأثیر متغیرها بر یکدیگر، از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است.

در پژوهش حاضر با توجه به این که برای نمونه‌های آماری با حداقل ۳۰ مشارکت کننده، می‌توان از روش PLS و یا AMOS استفاده کرد، لذا برای تحلیل داده‌های آماری از نرم افزار PLS استفاده شده است. لذا ابتدا و قبل از هر آزمون نرمالیتی یا کولموگروف-اسمیرنوف برقرار گردید تا تعیین شود داده‌ها نرمال هستند. زیرا محاسبات آماری در صورت نرمال بودن داده‌ها متفاوت از حالت نرمال نبودن آنهاست. با توجه به داده‌های نرمال، از آزمون‌های آماری پارامتریک و از همبستگی پیرسون و برای نشان دادن همزمان تأثیر متغیرها بر یکدیگر، از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است.

نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان داد عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی تأثیر معناداری بر رضایت مشتری دارد. همچنین رضایت مشتری تأثیر معناداری بر عملکرد مالی دارد و عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی نیز تأثیر معناداری بر عملکرد مالی دارد. فرضیه چهارم و فرضیه پنجم نیز تایید شده است که تحلیل ساختاری ارتباط مستقیم این متغیرها در شکل ۲ آورده شده است.

<sup>۱</sup> Vinzi

<sup>۲</sup> Reflective



شکل ۲. ضریب معناداری مدل ساختاری ارتباط متغیرها

نتایج کلی از تحلیل آماری فرضیه‌های پژوهش حاضر عبارتند از:

فرضیه اول: رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی بر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی در شرکت‌های هوپیمایی ایران تأثیر گذار است. با توجه به تحلیل آماری، رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی بر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی با ضرایب  $(\beta=0/637, t=12/49, p<0/001)$  دارای تأثیر مثبت و معناداری می‌باشد. بنابراین افزایش رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی منجر به افزایش عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی می‌شود. پس فرضیه اول محقق تأیید می‌شود.

فرضیه دوم: فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی بر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی در شرکت‌های هوپیمایی ایران تأثیر گذار است. با توجه به تحلیل آماری، فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی بر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی با ضرایب  $(\beta=0/298, t=5/39, p<0/001)$  دارای اثر مثبت و معناداری می‌باشد. بنابراین افزایش فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی منجر به افزایش عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی می‌شود. پس فرضیه دوم محقق تأیید می‌شود.

فرضیه سوم: عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی بر عملکرد مالی در شرکت‌های هوپیمایی ایران تأثیر گذار است.

با توجه به تحلیل آماری، عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی بر عملکرد مالی با ضرایب  $(\beta=0/51, t=7/89, p<0/001)$  دارای اثر مثبت و معناداری می‌باشد. بنابراین افزایش عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی منجر به افزایش عملکرد مالی می‌شود. پس فرضیه سوم محقق تأیید می‌شود.

فرضیه چهارم: عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی بر رضایت مشتری در شرکت‌های هوپیمایی ایران تأثیر گذار است. با توجه به تحلیل آماری، عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی بر رضایت مشتری با ضرایب  $(\beta=0/721, t=14/64, p<0/001)$  دارای اثر مثبت و معناداری می‌باشد. بنابراین افزایش عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی منجر به افزایش رضایت مشتری می‌شود. پس فرضیه چهارم محقق تأیید می‌شود.

فرضیه پنجم: عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی بر عملکرد مالی، با میانجیگری رضایت مشتری در شرکت‌های هوپیمایی ایران تأثیر گذار است.

با توجه به تحلیل آماری، بررسی تأثیر رضایت مشتری بر عملکرد مالی ضرایب  $(\beta=0/3, t=3/68, p<0/001)$  و تأثیر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی بر عملکرد مالی با ضرایب  $(\beta=0/51, t=7/89, p<0/001)$  دارای اثر

مثبت و معناداری است. بنابراین افزایش رضایت مشتری و عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی منجر به افزایش عملکرد مالی می‌شود و این فرضیه تایید شده است. مدل ساختاری ارتباط مستقیم متغیرها در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. مدل ساختاری ارتباط مستقیم متغیرها

ردیف	فرضیه‌ها	ضریب مسیر	ضریب معناداری	ضریب تعیین	اندازه اثر	سطح معناداری	فواصل اطمینان بوت استراپ
							%۹۷.۵ / %۲.۵
H <sub>۳</sub>	عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی ← رضایت مشتری	۰.۷۲۱	۱۴.۶۴۴	۰.۵۲	-	۰.۰۰۰۱	۰.۶۳۱ / ۰.۸۲۱
H <sub>۱</sub>	رضایت مشتری ← عملکرد مالی	۰.۳	۳.۸۶۲	۰.۵۶۴	۰.۰۹۹	۰.۰۰۰۱	۰.۱۲۷ / ۰.۴۴۴
H <sub>۴</sub>	عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی ← عملکرد مالی	۰.۵۰۶	۷.۸۹۸	۰.۲۸۲	۰.۰۰۰۱	۰.۰۰۰۱	۰.۳۹۴ / ۰.۶۶۷
H <sub>۲</sub>	رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی ← عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی	۰.۶۳۷	۱۲.۴۹۹	۰.۹۷	۰.۰۰۰۱	۰.۰۰۰۱	۰.۵۲۲ / ۰.۷۲۹
H <sub>۵</sub>	فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی ← عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی	۰.۲۹۸	۵.۳۹۲	۰.۶۵۳	۰.۲۱۲	۰.۰۰۰۱	۰.۲۰۶ / ۰.۴۰۹

فورنل و لارکر (۱۹۸۱) بررسی روایی واگرا به وسیله ماتریس را توصیه نموده و معتقدند یک مؤلفه در مقایسه با سایر مؤلفه‌ها، باید تمایز و تفکیک بیشتری را در بین مشاهده پذیرهای (سوالات) خودش داشته باشد تا مولفه مدنظر روایی واگرای بالایی داشته باشد و اعداد مندرج نشان از روایی واگرای مناسبی در روش فورنل و لارکر می‌باشد.

برازش هم‌خطی مؤلفه‌ها و ابعاد: با توجه به ساختار عاملی مدل، مدل اندازه‌گیری پژوهش از نوع مدل اندازه‌گیری انعکاسی است بدین معنی که مسیر ارتباطی از متغیرهای مکنون (سازه‌ها) و متغیرهای آشکار (گویه‌ها) منتهی و ختم می‌شود. اما ارتباط مدل ساختاری مدل از نوع سازنده یا ترکیبی<sup>۱</sup> می‌باشد بدین معنی که مسیر ارتباطی از شاخص‌ها به ابعاد و از ابعاد به مؤلفه‌ها منتهی و ختم می‌شود. بنابراین با توجه به تکوینی بودن ارتباط مدل ساختاری ضرورت دارد برازش هم‌خطی مؤلفه‌ها و ابعاد گزارش شود که در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵. روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

متغیرها	روایی همگرا	۱	۲	۳	۴	۵
۱ فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی	۰.۴۳۹	۰.۶۶۳				
۲ عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی	۰.۴۶۲	۰.۵۶۲	۰.۶۷۹			
۳ رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی	۰.۴۰۸	۰.۴۱۳	۰.۵۶۱	۰.۶۳۷		
۴ رضایت مشتری	۰.۴۱۶	۰.۴۱۹	۰.۵۲۱	۰.۵۲۳	۰.۶۴۵	
۵ عملکرد مالی	۰.۴۱۶	۰.۶۰۹	۰.۵۲۲	۰.۶۱۷	۰.۵۶۴	۰.۶۴۵

<sup>۱</sup> Formative

هم‌خطی از طریق محاسبه معیار VIF (فاکتور افزایش نرخ واریانس) برای هر یک مورد بررسی قرار گرفت. این معیار برای یک شاخص برابر یا بیشتر از ۵ بوده و نشان دهنده این است که حداقل ۸۰ درصد میزانی که آن شاخص سازه را تعریف می‌کند، توسط شاخص‌های دیگر نیز تبیین می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هم‌خطی بین شاخص‌های هر مؤلفه در حد قابل قبول است.

برازش کیفیتی اعتباریابی مدل: کیفیت مدل ساختاری توسط شاخص قدرت پیش‌بینی  $Q^2$  نیز محاسبه شد، هدف این شاخص بررسی توانایی مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن به روش نادیده انگاری/ چشم پوشی<sup>۱</sup> می‌باشد و می‌توان گفت مدل ساختاری از کیفیت مناسبی برخوردار است. این معیار، قدرت پیش‌بینی شاخص‌های سازه‌های درون‌زای مدل را مشخص می‌سازد. هنسeler و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را تعیین نموده‌اند.

**معیار قدرت پیش‌بینی مدل  $Q^2$ :** این معیار، قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. به اعتقاد آنها مدل‌هایی که دارای برازش بخش ساختاری قابل قبول هستند. باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند. لذا اگر در یک مدل رابطه بین سازه‌ها به درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها قادر خواهند بود تا تأثیر کافی بر شاخص‌های یکدیگر گذاشته و از این راه فرضیه‌ها به درستی تأیید شوند. مقدار ( $Q^2$ ) باید در مورد تمامی سازه‌های درون‌زای مدل محاسبه شود و نتیجه آن در قسمت تغییر مدل بیان کرد در صورتی که مقدار در مورد یک سازه درون‌زا صفر و یا کمتر از صفر شود، نشان از آن دارد که روابط بین سازه‌های دیگر مدل و آن سازه درون‌زا به خوبی تبیین نشده است و در نتیجه مدل احتیاج به اصلاح دارد. ذکر این نکته ضروری است که مقدار این معیار تنها برای سازه‌های درون‌زای مدل که شاخص‌های آنها از نوع انعکاسی می‌باشد، محاسبه می‌گردد. هنسeler و همکاران (۲۰۰۹) در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد سازه‌های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به ترتیب برابر با کم، متوسط و خوب تعیین نموده‌اند.

با توجه به جدول ۶ مقدار قدرت پیش‌بینی نشان می‌دهد که قدرت پیش‌بینی اکثر متغیرهای وابسته و درون‌زا بالای ۰/۱۵ می‌باشد.

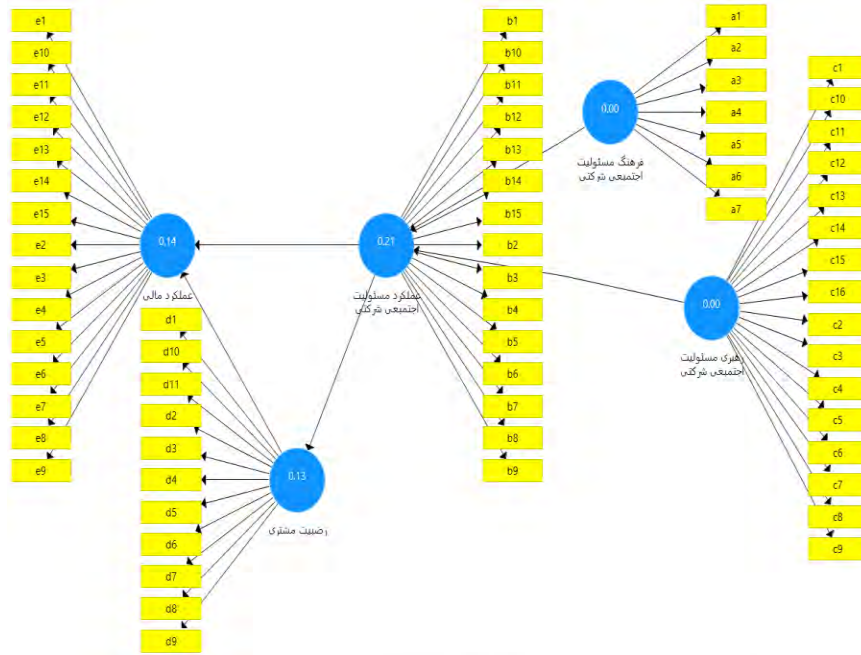
جدول ۶: معیار قدرت پیش‌بینی مدل  $Q^2$

مؤلفه‌ها	قدرت پیش‌بینی $Q^2$
عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی	۰ ۲۱
رضایت مشتری	۰ ۱۳
عملکرد مالی	۰ ۱۴

با توجه به شکل ۳ مقدار قدرت پیش‌بینی نشان دهنده مقدار مطلوب متوسط بالا است.

<sup>۱</sup> Blindfolding

<sup>۲</sup> Henseler et al



شکل ۳: ضریب قدرت پیش‌بینی مدل  $Q^2$

نیکویی برازش مدل GOF: شاخص نیکویی برازش<sup>۱</sup>، هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مدنظر قرار می‌دهد و به عنوان معیاری برای سنجش عملکرد کلی مدل به کار می‌رود. مقدار بدست آمده از مطلوبیت کلی مدل حکایت دارد که در جدول ۷ آورده شده است.

این معیار مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است که پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید که توسط تننهاوس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق فرمول زیر محاسبه می‌شود. آنها سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را بعنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی کردند.

$$\sqrt{.429 \times .579} = .497 = \sqrt{\text{روایی همگرا} \times \text{ضریب تعیین}}$$

جدول ۷: شاخص‌های کیفیت مدل ساختاری

متغیرها	روایی همگرا	ضریب تعیین	ضریب تعیین اصلاح شده	نیکوی برازش
فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی	۰.۴۳۹	-	-	۰/۴۹۷
عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی	۰.۴۶۲	۰.۶۵۳	۰.۶۴۷	
رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی	۰.۴۰۸	-	-	
رضایت مشتری	۰.۴۱۶	۰.۵۲	۰.۵۱۵	
عملکرد مالی	۰.۴۱۶	۰.۵۶۴	۰.۵۵۷	

<sup>۱</sup> Goodness-of-fit GOF

<sup>۲</sup> Tenenhaus et al

همچنین در جدول ۸ برای افزایش شناخت عامل‌ها از منظر تأثیر بین آنها، امتیاز هر یک محاسبه شده است. میزان همبستگی بین عامل‌ها نشان می‌دهد بین برخی عامل‌ها همبستگی بیشتری وجود دارد. مانند همبستگی بین رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی با عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی.

جدول ۸: ماتریس تغییرات عامل‌ها و میزان همبستگی بین آنها

عملکرد مالی	رضایت مشتری	رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی	عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی	فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی
۰/۵۸۲				
۰/۵۶۲	۰/۶۰۲			
۰/۴۱۳	۰/۷۶۱	۰/۵۵۵		
۰/۴۱۹	۰/۷۲۱	۰/۶۲۳	۰/۵۶۲	
۰/۶۰۹	۰/۷۲۲	۰/۶۱۷	۰/۶۶۴	۰/۵۶۲

**جمع‌بندی مدل اندازه‌گیری.** با توجه به نتایجی که در جداول قسمت اعتباریابی مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش ملاحظه می‌شود صحت روابط علی و معلولی موجود در مدل‌های اندازه‌گیری با استفاده از معیارهای پایایی و روایی مختلف و متفاوت انجام و اطمینان حاصل شد که ابزار و پرسشنامه‌های که مورد استفاده قرار گرفت اعتبار بسیار خوب و ارتباط مناسبی با اهداف پژوهش داشت. ذکر این نکته ضروری است که تنها در صورتی روابط بخش ساختاری معنادار و قابل تفسیر است که روابط و مقادیر بخش مدل اندازه‌گیری در حد قابل قبول باشند و با توجه به این که نتایج مربوط به مدل اندازه‌گیری قابل قبول هست به بررسی نتایج مدل ساختاری پرداخته می‌شود.

**مدل ساختاری پژوهش.** با استفاده از مدل ساختاری روابط بین سازه‌ها به لحاظ علی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در واقع با در نظر گرفتن نتایج بررسی روابط بین سازه‌های مستقل و وابسته با استفاده از ضریب مربوطه می‌توان به بررسی معنی‌داری اثرات بین سازه‌های تحقیق پرداخت. همچنین از آزمون بوت استراپ (با ۵۰۰۰ زیر نمونه) و برای اصلاح خطا از تغییرات سطح سازه<sup>۱</sup> که در روش حداقل مربعات جزئی توصیه شده (اسفیدانی و محسنین، ۱۳۹۳) و برای محاسبه مقادیر تی و معناداری غیر مستقیم جهت تعیین معناداری ضرایب مسیر استفاده شد.

### آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اول: عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی تأثیر معناداری بر رضایت مشتری دارد.

فرضیه دوم: رضایت مشتری تأثیر معناداری بر عملکرد مالی دارد.

فرضیه سوم: عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی تأثیر معناداری بر عملکرد مالی دارد.

فرضیه چهارم: رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی تأثیر معناداری بر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی دارد.

فرضیه پنجم: فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی تأثیر معناداری بر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی دارد.

در تحلیل ساختاری ارتباط مستقیم متغیرهای پژوهش، که در جدول ۹ نمایان است، عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی بر رضایت مشتری اثر مثبت و معناداری دارد. بنابراین افزایش عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی منجر به افزایش رضایت مشتری می‌شود.

<sup>۱</sup> Construct Level Changes

جدول ۹. مدل ساختاری ارتباط مستقیم متغیرها

ردیف	فرضیه‌ها	ضریب مسیر	ضریب معناداری	ضریب تعیین	اندازه اثر	فواصل اطمینان بوت	
						سطح معناداری	استرپ
H <sub>۳</sub>	عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی ← رضایت مشتری	۰.۷۲۱	۱۴.۶۴۴	۰.۵۲	-	۰.۰۰۰۱	۰.۶۳۱ ۰.۸۲۱
H <sub>۱</sub>	رضایت مشتری ← عملکرد مالی	۰.۳	۳.۸۶۲	۰.۵۶۴	۰.۰۹۹	۰.۰۰۰۱	۰.۱۲۷ ۰.۴۴۴
H <sub>۴</sub>	عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی ← عملکرد مالی	۰.۵۰۶	۷.۸۹۸	۰.۵۶۴	۰.۲۸۲	۰.۰۰۰۱	۰.۳۹۴ ۰.۶۶۷
H <sub>۲</sub>	رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی ← عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی	۰.۶۳۷	۱۲.۴۹۹	۰.۶۵۳	۰.۰۹۷	۰.۰۰۰۱	۰.۵۲۲ ۰.۷۲۹
H <sub>۵</sub>	فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی ← عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی	۰.۲۹۸	۵.۳۹۲	۰.۶۵۳	۰.۲۱۲	۰.۰۰۰۱	۰.۲۰۶ ۰.۴۰۹

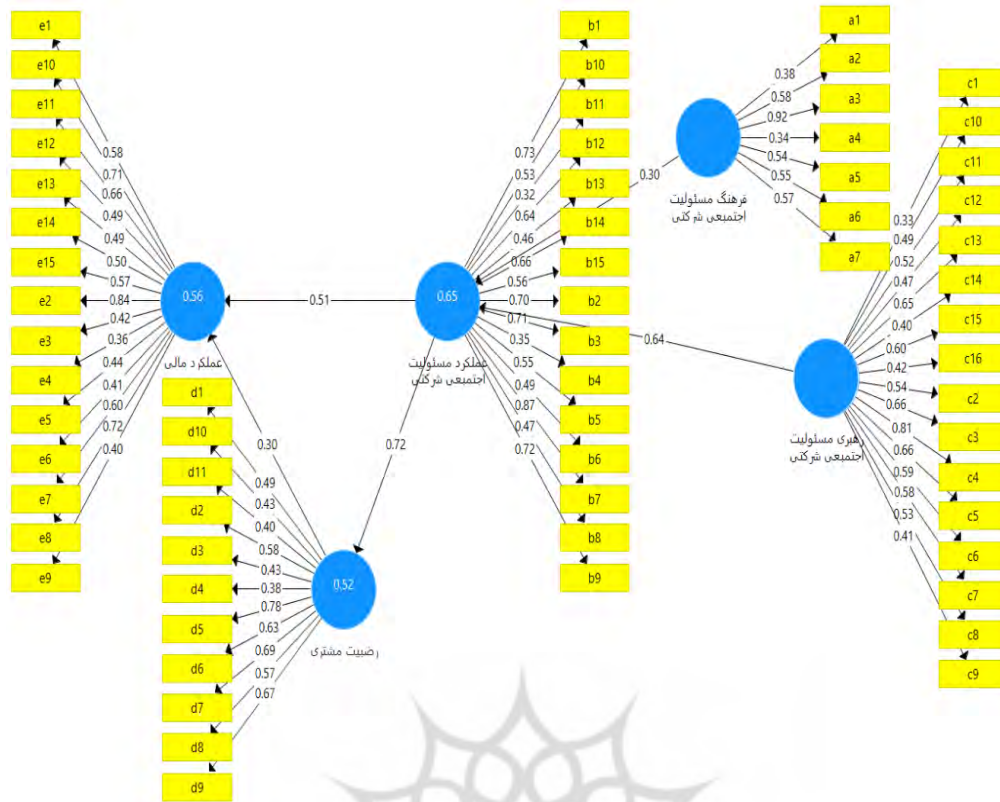
همچنین رضایت مشتری بر عملکرد مالی ( $\beta=0/3$ ،  $t=3/86$ ،  $p<0/001$ ) و عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی بر عملکرد مالی ( $\beta=0/51$ ،  $t=7/89$ ،  $p<0/001$ ) اثر مثبت و معناداری دارد. بنابراین افزایش رضایت مشتری و عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی منجر به افزایش عملکرد مالی می‌شود.

همچنین رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی بر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی ( $\beta=0/637$ ،  $t=12/49$ ،  $p<0/001$ ) و فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی بر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی ( $\beta=0/298$ ،  $t=5/39$ ،  $p<0/001$ ) اثر مثبت و معناداری دارد. بنابراین افزایش رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی و عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی منجر به افزایش عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی می‌شود.

تحلیل ساختاری ارتباط مستقیم متغیرهای پژوهش ارزیابی شد. همانطور که در جدول ۱۰ نمایان است، عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی بر رضایت مشتری اثر مثبت و معناداری دارد. بنابراین افزایش عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی منجر به افزایش رضایت مشتری می‌شود.

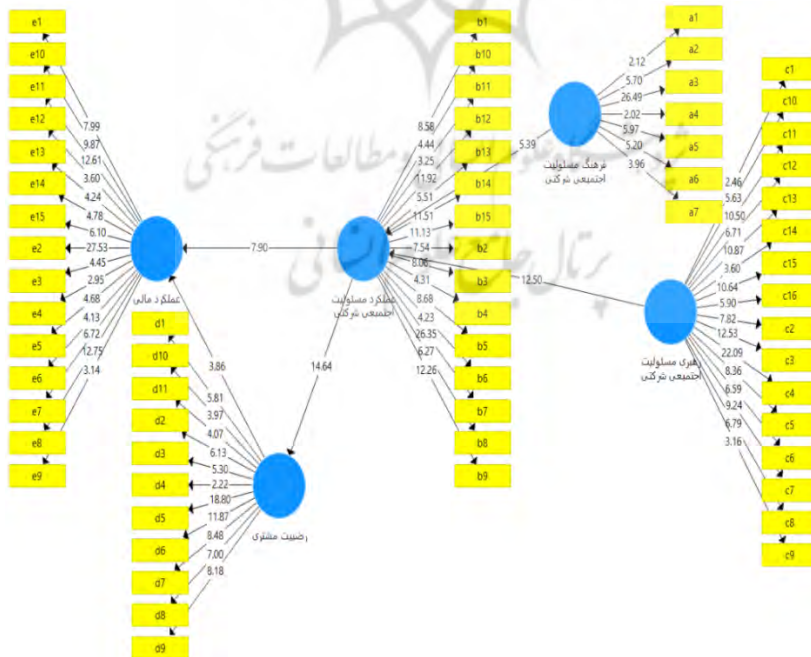
ضریب مسیر و تعیین مدل ساختاری ارتباط متغیرها در شکل ۴ آورده شده است.





شکل ۴. ضریب مسیر و تعیین مدل ساختاری ارتباط متغیرها

لذا، ضریب معناداری مدل ساختاری ارتباط متغیرها در شکل ۵ آورده شده است.



شکل ۵. ضریب معناداری مدل ساختاری ارتباط متغیرها

برای فرضیه‌های غیرمستقیم و میانجی مدل ساختاری، ارتباط غیرمستقیم متغیرها با تاکید بر نقش میانجی در جدول ۱۰ آورده شده است.

جدول ۱۰. مدل ساختاری ارتباط غیرمستقیم متغیرها با تاکید بر نقش میانجی

فواصل اطمینان		سطح معناداری	ضریب معناداری	ضریب غیرمستقیم	مسیرهای غیر مستقیم و میانجی
۰.۹۷۵٪	۰.۲۵٪				
۰.۵۸۷	۰.۳۵ ۳	۰.۰۰۰۱	۷.۶۹۱	۰.۴۵۹	رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی ← عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی ← رضایت مشتری
۰.۲۹۶	۰.۱۵ ۱	۰.۰۰۰۱	۵.۴۵۴	۰.۲۱۵	فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی ← عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی ← رضایت مشتری
۰.۲۱۷	۰.۰۶ ۲	۰.۰۰۰۱	۳.۵۵۷	۰.۱۳۸	رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی ← عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی ← رضایت مشتری ← عملکرد مالی
۰.۳۳۹	۰.۰۹ ۵	۰.۰۰۰۱	۳.۷۳۵	۰.۲۱۶	عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی ← رضایت مشتری ← عملکرد مالی
۰.۱۱	۰.۰۲ ۶	۰.۰۰۰۴	۲.۸۶۲	۰.۰۶۴	فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی ← عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی ← رضایت مشتری ← عملکرد مالی
۰.۴۳۶	۰.۲۴ ۵	۰.۰۰۰۱	۶.۴۸۹	۰.۳۳۳	رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی ← عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی ← عملکرد مالی
۰.۲۲۵	۰.۱	۰.۰۰۰۱	۴.۴۵۲	۰.۱۵۱	فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی ← عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی ← عملکرد مالی

جمع‌بندی فرضیه‌های اول تا پنجم پژوهش در جدول ۱۱ ارائه شده است.

جدول ۱۱. جمع‌بندی فرضیه‌های پژوهش

مجموع گروه‌ها			فرضیه مستقیم	ردیف
رد	تأیید	میزان		
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	$(t= ۱۴/۶۴, \beta=۰/۷۲۱)$	فرضیه اول: عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی تأثیر معناداری بر رضایت مشتری دارد.	۱
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	$(t= ۳/۸۶, \beta=۰/۰۳)$	فرضیه دوم: رضایت مشتری تأثیر معناداری بر عملکرد مالی دارد.	۲
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	$(t= ۷/۸۹, \beta=۰/۱۵۱)$	فرضیه سوم: عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی تأثیر معناداری بر عملکرد مالی دارد.	۳
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	$(t= ۱۲/۴۹, \beta=۰/۶۳۷)$	فرضیه چهارم: رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی تأثیر معناداری بر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی دارد.	۴
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	$(t= ۵/۳۹, \beta=۰/۲۹۸)$	فرضیه پنجم: فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی تأثیر معناداری بر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی دارد.	۵

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به تایید فرضیه‌های پژوهش حاضر، افزایش رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی منجر به افزایش عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی می‌شود. همچنین افزایش فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی منجر به افزایش عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی می‌شود، افزایش عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی منجر به افزایش رضایت مشتری می‌شود، و افزایش رضایت مشتری و عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی منجر به افزایش عملکرد مالی می‌شود. همچنین با توجه به ادبیات نظری و پژوهش‌های موفق در زمینه عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی در صنعت هواپیمایی، بیشتر ارائه دهندگان

خدمات حمل و نقل هوایی، اخیراً از تأثیرگذاری مسئولیت اجتماعی شرکتی بر محیط زیست، محیط اجتماعی و شرایط اقتصادی، آگاهی بیش‌تری کسب نموده و بر این مهم واقف‌اند که از طریق توجه به مسئولیت اجتماعی شرکتی قادر خواهند بود مزیت رقابتی کسب نمایند. لذا اهمیت این پژوهش، بسط مفهومی عامل‌ها و شناخت اهمیت محوری آنها درباره تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکتی بر عملکرد شرکت‌های هواپیمایی است تا کسب مزیت رقابتی از طریق توجه به مسئولیت اجتماعی شرکتی فراهم شود. این شرکت‌ها به منظور ارتقای هرچه بیشتر نقش خود در عرصه مسئولیت اجتماعی، در زمینه‌های مختلف مانند کاهش آلودگی هوا، آلودگی‌های زیست محیطی و افزایش بهداشت روانی جامعه، مسئولیت‌های اجتماعی بیش‌تری را به عهده دارند. این مهم نیازمند تدوین برنامه‌ها و ایجاد تغییرات اساسی در استراتژی کلان و بخشی است تا این شرکت‌ها بتوانند نه تنها سهم منفی خود را کاهش دهند بلکه نقش مهمی در رفاه و حفظ محیط زیست و منافع جامعه و عملکرد پایدار ایفا نمایند.

مطابق یافته‌های پژوهش، عامل‌های فرهنگ، رهبری و عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی و نیز رضایت مشتری و شاخص‌های هر یک از آنها می‌تواند برای چگونگی مسئولیت اجتماعی شرکتی، تبیین نسبتی محسوب شود. مهم‌ترین عامل‌ها و شاخص‌های اصلی با توجه به تأثیر محوری آنها، از طریق مقایسه ضرایب پایایی ترکیبی سازه‌ها و نیز از طریق مقایسه بارعاملی جداول مربوط، به ترتیب اهمیت عبارتند از:

عامل «عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی» با ۸۸۹ درصد، از طریق رضایت مشتری بر عملکرد مالی تأثیر دارد. برای این عامل ۱۵ شاخص تعریف شده است که مهم‌ترین شاخص آن، مربوط به این دیدگاه است که «شرکت برای رفع تأثیرات بلایای طبیعی اقدامات موثری انجام داده است».

عامل «رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی» نیز با ۸۷۱ درصد، از طریق عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی، بر عملکرد مالی تأثیر دارد. مهم‌ترین شاخص این عامل، از بین ۱۶ شاخص، مربوط به این دیدگاه است که رهبری مسئولیت اجتماعی، کارکنان را برای بازیافت تجهیزات استفاده شده، تشویق می‌کند.

عامل «رضایت مشتری» نیز با ۸۲۸ درصد بر عملکرد مالی شرکت تأثیر دارد. مهم‌ترین شاخص این عامل از بین ۱۵ شاخص، مربوط به این دیدگاه است که شرکت استفاده از فناوری‌های سازگار با محیط زیست را تضمین می‌کند. همچنین، متغیر تعدیل‌کننده رضایت مشتری فقط در رابطه بین عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی و عملکرد مالی تأثیر دارد. بنابراین اجرای خوب رویکردهای قابلیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی (رهبری و فرهنگ) می‌تواند منجر به افزایش مسئولیت اجتماعی شرکتی شود.

عامل «فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی» با ۷۶۶ درصد از طریق عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی، بر عملکرد مالی تأثیر دارد. مهم‌ترین شاخص این عامل عبارت است از «برخی کارکنان با وجود آموزش آنلاین و ویدئو، راهنمایی فردی ایمنی را به مشتریان ارائه می‌کنند» این شاخص از بین تعداد (۷) شاخص، اهمیت و معناداری بیشتر داشته است.

یافته‌های مذکور با نتایج پژوهش وو و همکاران<sup>۱</sup> [۲۵] و ژو و همکاران<sup>۲</sup> [۲۶] مطابقت دارد و موید آن است که رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی و شاخص‌های آن، بر مسئولیت اجتماعی شرکتی و شاخص‌های آن تأثیر مثبت دارد. همچنین مسئولیت اجتماعی شرکتی به میزان زیادی بر رضایت مشتری تأثیر دارد که در یافته‌های پژوهش وانگ و همکاران<sup>۳</sup> [۲۴] و نیز مطالعات گالبریث [۴]، تایید شده است. یافته‌های مطالعه ابوبیکر<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) نیز نشان می‌دهد بین قابلیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی با عملکرد شرکت‌ها رابطه وجود دارد [۱]. همچنین

<sup>۱</sup> Wu et al.

<sup>۲</sup> Zhu et al.

<sup>۳</sup> Vang et al.

<sup>۴</sup> Abu Bakar

کیم<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۲۰) روابط بین انواع مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR)، کیفیت زندگی کاری (QWL)، رضایت شغلی و سطوح موقعیت شغلی را بررسی نموده و از مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) برای آزمایش روابط در مدل استفاده کردند. نتایج نشان داد مسئولیت اجتماعی شرکتی درک شده از کارکنان هتل تأثیر مثبتی بر نیازهای اساسی و رشد آنها در کیفیت زندگی کاری آنان دارد که منجر به رضایت شغلی می‌شود. مطالعه کیم و همکارانش نشان داد اثرات مسئولیت اجتماعی شرکتی بر کیفیت زندگی کاری در بین کارکنان سطح مدیریتی در مقایسه با کارکنان سطح پایین قوی‌تر است.

پژوهش سرهان و همکارانش [۲۰]، نیز نشان داد توجه به مسئولیت اجتماعی شرکتی و تلاش در جهت رعایت آن در خطوط هوایی بر وجهه شرکت‌های هواپیمایی بسیار تأثیرگذار است و به افزایش رضایت مشتری و خرید مجدد او از این خطوط هوایی منجر می‌شود حتی اگر قیمت بلیط این خطوط هوایی بالاتر باشد. همچنین مشابه یافته‌های مطالعه فوق بین رهبری و فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی بر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی و تأثیر آن بر عملکرد مالی بر نقش میانجی رضایت مشتری تأثیر مثبت و معناداری وجود دارد و عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR) دارای تأثیر مستقیم بر رضایت شغلی (CS) و عملکرد مالی (FP) است [۱۷].

سهم دیگر پژوهش، شناخت عامل‌ها از منظر تأثیر بین آنها و امتیاز هر یک نسبت به دیگری است. بر اساس یافته‌های این پژوهش، بیشترین میزان همبستگی به ترتیب بین عامل «رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی با عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی» است. همچنین میزان همبستگی «عملکرد مالی و نیز رضایت مشتری با عملکرد مسئولیت اجتماعی» از میزان بیشتری نسبت به سایر عامل‌ها برخوردار است. کمترین میزان همبستگی بین عامل «رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی با فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی» است که نسبت به سایر عامل‌ها از امتیاز کمتری برخوردار است. لذا این واقعیت که مطالعات و پژوهش‌های انجام شده درباره مسئولیت اجتماعی شرکتی در کشور با همه توجه و اهتمام آنان برای استقرار اصول و الزامات مسئولیت اجتماعی شرکتی، هنوز به شایستگی مورد توجه سیاست‌گذاران، مدیران و کارگزاران دولتی قرار نگرفته است.

### پیشنهاد‌های کاربردی و مبتنی بر یافته‌ها

با تأکید بر فرضیه اول که افزایش رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی منجر به افزایش عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی شده است، پیشنهاد می‌شود شرکت‌های هواپیمایی از طریق شناسایی میزان همسویی قابلیت‌های رهبری و نقش‌های استراتژیک آنان با استراتژی کلان شرکت، و توجه به منابع نامشهود قابلیت‌های زنجیره ارزش و تأثیر آن‌ها، عملکرد شرکت را افزایش دهند. همچنین بیانیه‌ای تهیه و ابلاغ گردد که به روشنی کارکنان را به درک و انجام رفتارهای اخلاقی و مشارکت در افزایش عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی تشویق نماید، مانند «حیای تعاونی کارمندان صندوق در جهت اشاعه فرهنگ تعاون و همچنین افزایش قدرت خرید ملک و ... برای همکاران» و «برگزاری دوره‌های آموزشی کارکنان برای ایجاد تعادل بیشتر بین کار و زندگی».

با تأکید بر فرضیه دوم مبنی بر اینکه افزایش فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی منجر به افزایش عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی شده است، پیشنهاد می‌شود ارزیابی از منابع ناملموس فرهنگ و مجموعه معانی، اعتقادات و ارزش‌های شرکت از جمله میزان دل‌بستگی به تصویر و شهرت شرکت و ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب به عمل آید. مانند «نهادینه کردن ارزش‌های بنیادی از جمله پیشنهاد یک روز انجام کار داوطلبانه کارکنان در ماه و صرف هزینه آن در یک موضوع اجتماعی خاص»، «پذیرش و سازگاری کارکنان با فرهنگ سازمانی و جامعه پذیری و پیروی از قوانین و اخلاقیات سرآمد سایر شرکت‌های هواپیمایی در کشور» و «همکاری در برگزاری

<sup>۱</sup> Kim et al.

نشست‌های فرهنگی و هنری به منظور بزرگداشت مفاخر ادبی، فرهنگی و هنری و همچنین کمک به انتشار نشریات فرهنگی».

با تاکید بر فرضیه سوم مبنی بر اینکه افزایش عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی منجر به افزایش عملکرد مالی است، پیشنهاد می‌شود از آنجا که نیاز قوی به ارتقای عملکرد مالی در شرکت‌ها و در محیط و شرایط حاضر وجود دارد، از این‌رو، با شیوه‌های پایدار از نظر ابعاد اجتماعی و زیست محیطی و توجه به فرصت‌های محیطی و اجتماعی موجود، ارتباط بیش‌تر بین عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی و عملکرد مالی در محوریت کسب و کار شرکت قرار گیرد.

با تاکید بر فرضیه چهارم مبنی بر اینکه افزایش عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی منجر به افزایش رضایت مشتری می‌شود، پیشنهاد می‌شود تحقیقات بیشتری به منظور تعیین و درک مسئولیت اجتماعی شرکتی و عناصر اساسی آن شامل اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی از دیدگاه مدیریتی، انجام شود تا درک بهتری برای فعالیت کسب و کار شرکتی و ارتقاء فرهنگ به منظور افزایش رضایت مشتری فراهم شود. از این‌رو، ضروری است به جای قرار دادن قواعد و مقررات از پیش تعیین شده سازمانی و بدون توجه به نظر کارکنان، از مشارکت کارکنان استفاده شود تا با ایجاد فرهنگ مشارکتی در سازمان و با درگیر کردن هرچه بیشتر کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، آن‌ها را توانمندتر ساخت.

با تاکید بر فرضیه پنجم مبنی بر اینکه افزایش رضایت مشتری و عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی منجر به افزایش عملکرد مالی است، پیشنهاد می‌شود اهمیت خط‌مشی‌ها و سیاست‌ها یا استراتژی‌هایی که در افزایش رضایت مشتریان تأثیر بیش‌تری داشته‌اند، در گزارش فعالیت‌های پایداری شرکت تاکید شود، به طوری که نتایج قابل سنجشی بتواند به منظور ارتقاء عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی به کار گرفته شود. مانند اعطای تسهیلات به طرح‌هایی که در کاهش آلودگی هوا، آلودگی‌های زیست محیطی، بهداشت روانی جامعه و ... پیشنهادهاتی با فناوری پیشرفته ارائه می‌دهند و در نظر گرفتن مولفه «حفظ محیط زیست» در ارزیابی طرح‌ها برای کاهش تعرفه تسهیلات یا ضمانت‌نامه‌ها. در کشور ما بر اساس ماده ۱۷۲ قانون مالیات‌های مستقیم، شرکت‌هایی که به بنیادها و موسساتی که در این قانون ذکر شده در راستای مسئولیت اجتماعی خود کمک مالی کنند، مشمول ۲۰٪ عفو مالیاتی خواهند شد. در این راستا در خطوط هوایی داخلی، طرح یوزپلنگ ایرانی روی هواپیمای معراج یکی از نمونه‌های بارز پرداختن به مسئولیت اجتماعی در حوزه محیط زیست است. درج تبلیغات برخی از خیریه‌ها در مجله‌های پروازی ایران ایر و ماهان نیز از دیگر اقدامات ارزشمند در این مسیر بوده است. بدون شک یکی از رویکردهای مهم در این راه، بازتاب رسانه‌ای مناسب این فعالیت‌ها توسط شرکت‌هاست. اما نکته مهم آن است که مشارکت در امور اجتماعی به شیوه صحیح و بر اساس اصول حرفه‌ای آن صورت گیرد.

سایر پیشنهادهای کاربردی، برای افزایش تأثیر رهبری مسئولیت اجتماعی شرکتی و در نتیجه افزایش عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی، صدور انواع بیانیه‌های لازم در شرکت‌های هواپیمایی است. برای مشارکت بیشتر و گسترش رفتار اخلاقی کارکنان اقداماتی مانند «احیای صندوق تعاونی کارکنان و اشاعه فرهنگ تعاون و همچنین افزایش قدرت خرید و برگزاری دوره‌های آموزشی کارکنان برای هدف تعادل بیشتر بین کار و زندگی» است.

توجه به چارچوب ارزشی و اعتقادی سازمان‌های ایرانی که برگرفته از نظام کلان اعتقادی مبتنی بر دستورات دین اسلام است و با تاکید بر اینکه دین اسلام اصالت فرد و اصالت جامعه را توأمان مورد توجه قرار می‌دهد، پیشنهاد می‌شود بر اساس آموزه‌های اسلامی، برای انسجام و بینش وحدت بخش درباره مسئولیت مدیران در برابر حقوق کارکنان و افراد جامعه، رهبران تلاش و اقدامات لازم را انجام دهند. این رهبران باید بر مبنای ارزش‌های اصیل اخلاقی، برای مسائل سازمانی در زمینه‌های مختلف زیست محیطی، فرهنگی و اخلاقی از بینش وسیع‌تری برخوردار باشند و با کسب شایستگی‌های رهبری، و با پایبندی رفتار و کردار خود به صداقت، امانت‌داری، درستکاری

و احترام به جایگاه والای انسان در نظام هستی، سایرین را نیز تحت تأثیر قرار دهند و خود را به عنوان یک الگوی اخلاقی شایسته به کارکنان بشناسانند.

با توجه به اهمیت موضوع راهکارهای کاهش آلودگی محیط زیستی به خصوص از سوی شرکت‌های هواپیمایی و توجه به پیشنهادهایی که باید از طریق رهبری سازمان و مدیران برای کاهش میزان آلاینده‌گی صوتی و تأثیر آن بر افراد، مورد توجه قرارگیرد، برخی راهکارها عبارتند از: تلاش برای جایگزینی هواپیماهای مستهلک شده با هواپیماهای ساخت جدیدتر که به سبب موتورهای جدید و باکیفیت‌تر، آلودگی هوا و آلودگی صوتی کمتری ایجاد می‌کنند. همچنین در نظر گرفتن پاداش‌های مالی با هدف تشویق برای خلبانانی که با تغییر مسیر پرواز، از مناطق مسکونی حساس به آلودگی صوتی فاصله بیشتری ایجاد کنند.

جایگزین‌سازی ترمزهای فرسوده هواپیما یا جایگزینی نمونه‌ها و مواردی که با استفاده از مواد سبک‌تر ساخته شدند و کاستن از حجم سوختی که همواره بیش از حد نیاز و صرفاً برای مواقع ضروری در مخزن هواپیما قرار می‌گیرد. هرچند با توجه به محدود بودن تعداد این راهکارهای پیشنهادی بدلیل محدودیت‌ها در ایران و عدم امکان جایگزین کردن آنها با فروند هواپیمای جدید بدلیل تحریم‌های موجود، باید راهکارهای ساده‌تر و همچنین کاربردی‌تری برای کاهش آلودگی در این صنعت حمل و نقل توصیه شود مانند کاهش وزن هواپیما، زیرا برای کاهش مصرف سوخت باید تا حد لازم و ممکن از وزن هواپیما کاسته شود. به همین دلیل است که کاهش وزن تجهیزات برای شرکت‌های هواپیمایی اهمیت فراوانی دارد. در این راستا شرکت‌های هواپیمایی در تلاش هستند تا با کاهش وزن تجهیزات کیت‌رینگ، به ویژه در پروازهای دوربرد، مصرف سوخت را کاهش و در نتیجه بازدهی پرواز را افزایش دهند تا آلودگی هوا نیز کاهش یابد. شرکت هواپیمایی تامسون ایزو در بریتانیا با استفاده از ظروف جدید پذیرایی، فضایی برابر با سه و نیم چرخ دستی صرفه‌جویی کرده که با این ایده از وزن تجهیزات کیت‌رینگ هر فروند بویینگ ۷۵۷ این شرکت ۱۷۵ کیلوگرم کاسته شد که معادل کاهش ۱۷۰۰ تن دی اکسید کربن در سال است. از تمهیدات دیگر، برخی از شرکت‌های هواپیمایی اروپایی هستند که در تصمیم‌گیری‌های اخیر خود در پروازهایی کم‌تر از یک‌ساعت، پذیرایی را در ترمینال فرودگاه انجام می‌دهند و نیازی به حمل غذا در طول پرواز نخواهد بود و از تعداد مهمانداران نیز کاسته خواهد شد. برای این منظور می‌توان مکان خاصی در فرودگاه را برای پذیرایی در نظر گرفت یا مسافران به‌هنگام ارائه بلیط و دریافت کارت پرواز، بسته پذیرایی را که معمولاً در هواپیما به آنها داده می‌شود، دریافت نمایند. پیشنهاد دیگر برای کاهش وزن در هواپیماهای ایرانی، با توجه به ممنوعیت دخانیات در هواپیما، می‌توان ظروف مخصوص را از محل دسته صندلی‌ها خارج کرد که با در نظر گرفتن تعداد هواپیماها و مسافت‌های در نظر گرفته شده، تأثیر آن قابل توجه خواهد بود. بیشتر شرکت‌های هواپیمایی راهکارهای زیست محیطی خوبی را به کار گرفته‌اند که شامل بسته‌بندی جدید جداسازی زباله آلومینیومی و پلاستیک در حین پرواز می‌شود. شرکت موفق هواپیمایی دلتا در کشور پیشرفته که از لحاظ راهکارهای زیست محیطی در رده نخست قرار دارد فهرست غذاهای در حین پرواز را از کاغذهای بازیافت تهیه کرده است. موکت و کف پوش هواپیماهای این شرکت بازیافت می‌شود. این شرکت هواپیمایی در نظر دارد تا در پروازها، غذا و نوشیدنی را در ظرف‌های بازیافتی از محصولات ذرت آرایه دهد و تمامی قوطی‌های نوشابه آلومینیومی، بطری‌های پلاستیکی، لیوان و روزنامه و ... را بازیافت کند. همچنین شرکت هواپیمایی ویرجین آتلانتیک که مدیریت زباله را جزو وظایف مهم خدمه پروازی قرارداده است. مهمانداران لیوان‌های پلاستیکی را جدا می‌کنند تا پس از آسیاب شدن برای ساخت از مواد بازیافت طراحی شود.

برای افزایش تأثیر فرهنگ مسئولیت اجتماعی شرکتی و در نتیجه افزایش عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی، پیشنهاد می‌شود اقداماتی جهت نهادینه کردن ارزش‌های بنیادی مانند: «پیشنهاد یک روز انجام کار داوطلبانه کارکنان در ماه و صرف هزینه آن در یک موضوع اجتماعی خاص» یا «همکاری در برگزاری نشست‌های فرهنگی

و هنری به منظور بزرگداشت مفاخر ادبی، فرهنگی و هنری و همچنین کمک به انتشار نشریات فرهنگی» مورد توجه قرار گیرد. همچنین، پیشنهاد می‌شود برای هدایت کارکنان و درک رفتارهای اخلاقی و مشارکت در ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب بیانیه‌ای ابلاغ گردد و برای توانمندتر شدن کارکنان، ضمن ایجاد فرهنگ مشارکتی، آنان را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت بیشتر داد تا به مزیت رقابت در زمینه فرهنگ غنی سازمانی دست یافت.

با توجه به اینکه یافته‌های پژوهش بر تأثیر مثبت و معنی‌دار بین فرهنگ مسئولیت اجتماعی مدیران و ارتقاء مسئولیت اجتماعی شرکتی تأکید دارد، پیشنهاد می‌شود جدیدترین یافته‌های علمی درباره عامل‌ها، شاخص‌ها یا چالش‌های این حوزه از طریق روش‌های متنوع در اختیار اعضای سازمان از جمله مدیران قرار گیرد تا اشتراک دانش تحقق یابد و در این راستا نظام مشوق‌ها و پاداش‌ها را برای عمل بر اساس مسئولیت اجتماعی شرکتی بازنگری کنند.

برای افزایش تأثیر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی که منجر به افزایش رضایت مشتری می‌شود، پیشنهاد می‌شود به جای قراردادن قواعد و مقررات از پیش تعیین شده سازمانی و بدون توجه به نظر کارکنان، از مشارکت کارکنان به طور کاربردی و کارآمدتر استفاده شود تا با ایجاد فرهنگ مشارکتی در سازمان و با درگیر کردن هر چه بیشتر کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، مانند فراخوان آنان به جلسات و شنیدن نظرات و نیز دریافت پیشنهادها مانند نصب صندوق...، رضایت بیشتر و افزایش کیفیت خدمات و در نتیجه افزایش رضایت مشتری نیز حاصل شود. همچنین برای تحقق اصل مشتری‌مداری لازم است رضایت مشتری از طریق تعاملات شایسته و شفاف بودن اقدامات مدیریتی افزایش یابد و اعتماد بیشتر به مدیران را فراهم نماید.

برای افزایش تأثیر عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی، پیشنهاد می‌شود به سهامداران، مشتریان و به طور کلی ذی‌نفعان نسبت به تأثیرات عملکرد اجتماعی شرکت، آگاهی لازم و کافی داده شود تا با تقویت ذهنیت مثبت، کاهش هزینه‌ها و در نتیجه افزایش عملکرد مالی ممکن شود. در مقایسه با فرضیه‌های دیگر به تأثیر مثبت و معنادار عملکرد مالی در عملکرد اجتماعی کمتر پرداخته شده است.

برای افزایش رضایت مشتری و عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی که منجر به افزایش عملکرد مالی می‌گردد، پیشنهاد می‌شود اقداماتی مانند اعطای تسهیلات برای طرح‌های کاهش آلودگی هوا، آلودگی‌های زیست محیطی، بهداشت روانی جامعه مورد توجه قرار گیرد. همچنین بر اساس ماده ۱۷۲ قانون مالیات‌های مستقیم، شرکت‌هایی که به بنیادها و موسساتی که در راستای مسئولیت اجتماعی خود کمک مالی کنند، مشمول درصدی عفو مالیاتی خواهند شد. در خطوط هوایی داخلی، طرح یوزپلنگ ایرانی برای هواپیمای معراج یکی از نمونه‌های بارز پرداختن به مسئولیت اجتماعی در حوزه محیط زیست است. درج تبلیغات برخی از خیریه‌ها در مجله‌های پرواز ایران‌ایر و ماهان نیز از دیگر اقداماتی است که می‌تواند در مسئولیت‌های اجتماعی شرکتی موثر باشد.

برای گروه‌های در حاشیه (زنان، اقلیت‌های قومی و نژادی) که در مسئولیت‌های اجتماعی شرکتی مشارکت موفق دارند، فرصت‌های ارتقای شغلی را فراهم نمایند.

عملکرد مسئولیت شرکتی زمانی افزایش می‌یابد که شرایط کاری مناسب (دستمزد و ساعات کار) و به خصوص تعادل بین کار و زندگی کارکنان فراهم شده باشد. از این رو پیشنهاد می‌شود تسهیلات رفاهی مانند سفرها یا اردوهای تفریحی با خانواده‌های کارکنان برنامه‌ریزی شود. همچنین از طریق آموزش، فرصت‌های ارتقای شغلی و توسعه مسیر شغلی و توسعه مهارت‌های شغلی فراهم شود. همچنین آموزش‌های جدید در همه سطوح، با هدف بهبود کیفیت اقدامات در راستای مسئولیت اجتماعی شرکتی توجه خاص شود.

### پیشنهاد برای تحقیقات آینده و محدودیت‌ها

آزمون مدل مفهومی پژوهش حاضر به منظور افزایش اعتبار و اطمینان مدل و نیز غنی‌سازی آن، می‌تواند در دیگر صنایع نیز آزمون شود. همچنین از آنجا که در حوزه مسئولیت اجتماعی شرکتی اغلب بر محیط زیست تمرکز

می‌شود، و این موضوع که چه نوع سوختی و برای کاهش این سوخت چه اقداماتی انجام شود، اهمیت دارد، لذا بحث و تحلیل مسائل زیست محیطی در خطوط هوایی می‌تواند مزایای رقابتی برای این شرکت‌ها فراهم نماید، یا اجرای پژوهش‌هایی مانند تدوین استراتژی فرصت‌ها و یا طراحی مسیر ارتقای شغلی با هدف احساس ارزشمندی و رضایت کارکنان و مشتریان. برای عملکرد بالای شرکت‌های هواپیمایی می‌تواند دستاوردهای ارزشمندی داشته باشد.

این مطالعه بر اساس مبانی نظری، شرایط و گفتمان‌های سال ۱۳۹۹-۱۴۰۰ انجام شده است که محدودیت‌هایی در تعمیم نتایج دارد. پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده شامل پژوهش طولی و تطبیقی برای ایجاد یک رابطه علت و معلولی باشد و نیز شرکت‌های چند شهر بزرگ بررسی شود تا بینش عمیق‌تری درباره ماهیت این رابطه فراهم نماید. همچنین در این مطالعه، محدودیت‌های زمانی جمع‌آوری داده‌ها به علت دوره افزایش بیماری کووید ۱۹ وجود داشته و امکان دارد نتایج تحقیق در زمان‌های دیگر و شرایط متفاوت، نتایج متفاوتی داشته باشد. همچنین جامعه آماری این پژوهش مدیران و معاونان شرکت‌های هواپیمایی بود و امکان دارد با انتخاب دیگر نمونه‌ها، از جامعه آماری متفاوت، نتایج متمایزی به دست آید.





## منابع

1. Abu Bakar, A. S., & Ameer, R. (2011). Readability of corporate social responsibility communication in Malaysia. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1), 50-60.
2. Ahn, J., Shamim, A., & Park, J. (2021). Impacts of cruise industry corporate social responsibility reputation on customers' loyalty: Mediating role of trust and identification. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102706.
3. Changar, M., & Atan, T. (2021). The role of transformational and transactional leadership approaches on environmental and ethical aspects of CSR. *Sustainability*, 13(3), 1411.
4. Grosbois, M. (2011). CMC-based projects and L2 learning: Confirming the importance of nativisation. *ReCALL*, 23(3), 294-310.
5. Hosseini A. M., & Khorasani Ajbar Kalaei, Z. (2015). Functions of Social Responsibility on Improving the Performance of Businesses, *Journal of Business Management Research*, 10(20), 91-114. (In Persian).
6. Ilkhanizadeh, S., & Karatepe, O. M. (2017). An examination of the consequences of corporate social responsibility in the airline industry: Work engagement, career satisfaction, and voice behavior. *Journal of Air Transport Management*, 59, 8-17.
7. Islam, T., Islam, R., Pitafi, A. H., Xiaobei, L., Rehmani, M., Irfan, M., & Mubarak, M. S. (2021). The impact of corporate social responsibility on customer loyalty: The mediating role of corporate reputation, customer satisfaction, and trust. *Sustainable Production and Consumption*, 25, 123-135.
8. Khan, M., Lockhart, J., & Bathurst, R. (2021). The institutional analysis of CSR: Learnings from an emerging country. *Emerging Markets Review*, 46, 100752.
9. Kim, H., Rhou, Y., Topcuoglu, E., & Kim, Y. G. (2020). Why hotel employees care about Corporate Social Responsibility (CSR): Using need satisfaction theory. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102505.
10. Kim, J., Oh, H. J., & Ham, C. D. (2021). The Impact of the CSR-Embedded Crisis Response: The Role of Values Congruence between Leadership Styles and CSR Motives. *Management Communication Quarterly*, 08933189211025322.
11. Kraska, P. B., Brent, J. J., & Neuman, W. L. (2020). *Criminal justice and criminology research methods*. Routledge.
12. Lu, J., & Wang, J. (2021). Corporate governance, law, culture, environmental performance and CSR disclosure: A global perspective. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 70, 101264.
13. Martínez Ferrero, J., Lozano, M. B., & Vivas, M. (2021). The impact of board cultural diversity on a firm's commitment toward the sustainability issues of emerging countries: The mediating effect of a CSR committee. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 675-685.
14. Morelli, J. (2011). Environmental sustainability: A definition for environmental professionals. *Journal of environmental sustainability*, 1(1), 2.
15. Nazir, O., Islam, J. U., & Rahman, Z. (2021). Effect of CSR participation on employee sense of purpose and experienced meaningfulness: A self-determination theory perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 123-133.
16. Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*, Translated by: H. Danaeefardn & S. H. Kazemi, Tehran, Mehraban Publications. (In Persian).
17. Phillips, S., Thai, V. V., & Halim, Z. (2019). Airline value chain capabilities and CSR performance: the connection between CSR leadership and CSR culture with CSR performance, customer satisfaction and financial performance. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 35(1), 30-40.

18. Rhou, Y., & Singal, M. (2020). A review of the business case for CSR in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102330.
19. Sardana, D., Gupta, N., Kumar, V., & Terziovski, M. (2020). CSR 'sustainability' practices and firm performance in an emerging economy. *Journal of Cleaner Production*, 258, 120766.
20. Serhan, C., Abboud, P., & Shahoud, R. (2018). Corporate Social Responsibility Practices in the Aviation Industry.
21. Singh, K., & Misra, M. (2021). Linking corporate social responsibility (CSR) and organizational performance: The moderating effect of corporate reputation. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100139.
22. Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2021). Corporate social responsibility and firm performance in the hotel industry. The mediating role of green human resource management and environmental outcomes. *Journal of Business Research*, 123, 57-69.
23. Van Beurden, P., & Gössling, T. (2008). The worth of values—a literature review on the relation between corporate social and financial performance. *Journal of business ethics*, 82(2), 407-424.
24. Vang, Z., Sigouin, J., Flenon, A., & Gagnon, A. (2015). The healthy immigrant effect in Canada: A systematic review. *Population Change and Lifecourse Strategic Knowledge Cluster Discussion Paper Series/Un Réseau stratégique de connaissances Changements de population et parcours de vie Document de travail*, 3(1), 4.
25. Wu, L. Z., Kwan, H. K., Yim, F. H. K., Chiu, R. K., & He, X. (2015). CEO ethical leadership and corporate social responsibility: A moderated mediation model. *Journal of Business Ethics*, 130(4), 819-831.
26. Zhu, Y., Sun, L. Y., & Leung, A. S. (2014). Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(4), 925-947.