

## The Effects of Organizational Communications on Organizational Legitimacy with The Mediating Role of Social Responsibility

**Farajollah Rahnavard**<sup>1</sup> Professor, Department of Public Administration, The Institute for Management and Planning Studies, Tehran, Iran. (The Corresponding Author)

**Somayeh Masoumi**<sup>2</sup> Ph.D. Student of Public Administration, The Institute for Management and Planning Studies, Tehran, Iran.

**Bahman Hajipour**<sup>3</sup> Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

Received: 20/Feb/2023 | Accepted: 06/Jun/2023

### Abstract

**Purpose:** The research intended to investigate the effects of organizational communication (both internal and external) on organizational legitimacy with the mediating role of corporate social responsibility in public sector organizations.

**Methodology:** The research method was applied in terms of purpose, and it was conducted in a descriptive-survey manner. The statistical population included public organizations; the sample size was composed of 152 subjects. After checking the validity and reliability of the researcher-made questionnaires, 393 were distributed among the participants and then analyzed; meanwhile, simple random sampling technique was applied to select the sample.

**Findings:** Path analysis method was used, and it shows that the organizations' external and internal communications have a positive and significant effect on organizational legitimacy. In addition, results indicate that external and internal communications of organizations affect organizational legitimacy indirectly through corporate social responsibility.

**Originality:** The native model obtained in this research displays the relationship between internal and external organizational communications with organizational legitimacy as well as the mediating role of social responsibility in Iran's governmental organizations, which no other researcher has studied previously. The findings of the current research will enhance knowledge and awareness in this field and can be a basis for applied and efficient practice.

**Keywords:** Organizational Legitimacy, External Organizational Communication, Internal Organizational Communication, Corporate Social Responsibility, Public Sector Organizations.

1. frahnavard@imps.ac.ir

2. s.masoomi@imps.ac.ir

3. b-hajipour@sbu.ac.ir

## تأثیر ارتباطات سازمانی بر مشروعیت سازمانی با نقش میانجی‌گری مسئولیت اجتماعی

فرج‌اله رهنورد<sup>۱</sup>، سمیه معصومی<sup>۲</sup>، بهمن حاجی‌پور<sup>۳</sup>

دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۰۱

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۱۶

مقاله پژوهشی

### چکیده:

**هدف:** پژوهش حاضر به دنبال بررسی تأثیر ارتباطات (داخلی و خارجی) سازمانی بر مشروعیت سازمانی با نقش میانجی‌گری مسئولیت اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران است.

**طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و به صورت توصیفی-پیمایشی اجرا می‌شود. جامعه آماری شامل سازمان‌های دولتی است، که از میان آن‌ها ۱۵۲ سازمان به عنوان نمونه انتخاب شده و ۳۹۳ پرسشنامه نیز مورد تحلیل قرار گرفته است. برای انتخاب نمونه از نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است.

**یافته‌ها:** تحلیل مسیر داده‌ها نشان می‌دهد که ارتباطات داخلی و خارجی سازمان بر مشروعیت سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد. در ضمن، نتایج نشانگر آن است ارتباطات داخلی و خارجی سازمان بر مشروعیت سازمانی به‌طور غیرمستقیم از طریق مسئولیت اجتماعی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**ارزش / اصالت پژوهش:** مدل بومی به‌دست‌آمده در این پژوهش، از رابطه میان ارتباطات داخلی و خارجی سازمان با مشروعیت سازمانی و نقش میانجی‌گری مسئولیت اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران است که تاکنون در پژوهش‌های پیشین، بدین شکل مورد بررسی قرار نگرفته بود و فاقد سابقه نظری در ادبیات پیشین است. یافته‌های پژوهش حاضر باعث افزایش شناخت و آگاهی در این حوزه می‌شود و می‌تواند زمینه‌ساز اقدامات کاربردی و اثربخش باشد.

**کلیدواژه‌ها:** مشروعیت سازمانی، ارتباطات خارجی سازمانی،

ارتباطات داخلی سازمان، مسئولیت اجتماعی،

سازمان‌های دولتی

۱. استاد، گروه مدیریت دولتی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).  
frahnvard@imps.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران.  
s.masoomi@imps.ac.ir

۳. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.  
b-hajipour@sbu.ac.ir

مشروعیت سازمانی عنصر مهمی برای بقا و موفقیت سازمان‌های امروزی است (Diez-Martin *et al.*, 2019). سازمان‌های دارای مشروعیت می‌توانند فعالیت‌های خود را بدون تردید دنبال کنند و از ایجاد چالش‌ها توسط جامعه جلوگیری نمایند. سازمان‌هایی که به عنوان مشروع تلقی می‌شوند، از موقعیت رقابتی بالاتری برای کسب منابع برخوردار هستند (Del-Castillo-Feito *et al.*, 2022). بیش‌تر پژوهشگران مشروعیت را به عنوان دارایی نامشهود ارزشمند برای سازمان در نظر می‌گیرند (Suddaby *et al.*, 2017). مشروعیت به دلیل امکان بهبود روابط با ذی‌نفعان، به عنوان منبع کلیدی و پایدار برای بقا و موفقیت سازمان تلقی می‌شود (Del-Castillo-Feito *et al.*, 2022). عمدتاً گروه‌های ذی‌نفع مایل به تعامل با سازمان‌های دارای مشروعیت هستند و با سازمان‌هایی که مشروعیت آن‌ها مورد تردید است، ارتباط برقرار نمی‌کنند (Miotto *et al.*, 2020; Freudenreich *et al.*, 2020). برای جلب حمایت از ذی‌نفعان، سازمان‌ها باید قابل‌اعتماد و از مشروعیت بالایی برخوردار باشند (Silva *et al.*, 2019). بنابراین، با افزایش سطح مشروعیت خود در میان ذی‌نفعان، هر سازمانی قادر به جذب مشتریان جدید، بهبود روابط با تامین‌کنندگان یا قرار گرفتن در موقعیت بهتری برای جذب هر نوع منبع حیاتی خواهد بود (Del-Castillo-Feito *et al.*, 2022). علاوه بر آن، یکی از مهم‌ترین مزیت‌های سازمان‌های دارای مشروعیت، برخورداری از وفاداری و تعهد همه‌جانبه ذی‌نفعان است (Del-Castillo-Feito *et al.*, 2022).

مشروعیت سازمانی به معنای پذیرش اهداف، خط‌مشی‌ها و اقدامات سازمان توسط ذی‌نفعان است (Derakhshan *et al.*, 2019). گروه‌های ذی‌نفع از سازمان‌ها انتظار دارند که به نیازهای اجتماعی آن‌ها، که فراتر از ملاحظات اقتصادی است، پاسخ دهند (Carroll, 1999) و از تعامل با موسسه‌ها و سازمان‌هایی که قادر به برآوردن انتظارات رفتار اجتماعی آن‌ها نیستند، اجتناب ورزند (Fatma *et al.*, 2019). از این‌رو، امروزه سازمان‌ها به دنبال تقویت روابطشان با ذی‌نفعان برای ایجاد ارزش و منافع مشترک و در نتیجه حفظ و افزایش مشروعیت‌شان هستند (Freudenreich *et al.*, 2020) و توانایی سازمان‌ها در برآورده ساختن نیازهای ذی‌نفعان می‌تواند به بهبود مشروعیت سازمانی منجر گردد (Silva *et al.*, 2019). بنابراین، اگر سازمان‌ها می‌خواهند در بلندمدت موفق باشند، باید طیف کاملی از نیازهای گروه‌های ذی‌نفع را شناسایی کنند و بتوانند روابط پایداری با گروه ذی‌نفعان، که به کسب و حفظ مشروعیت منجر می‌گردد، ایجاد نمایند.

طی دهه‌های گذشته مشروعیت سازمانی باعث ایجاد علاقه و توجه دانشگاهیان شده و به یکی از پربحث‌ترین حوزه‌های موضوعی در مدیریت کسب و کار تبدیل گشته است (Diez-Martinet al., 2019). از نیمه اول قرن بیستم، توجه اجتماعی به مشروعیت مورد توجه حوزه جامعه‌شناسی (به‌ویژه نظریه نهادی) قرار گرفته است. سایر حوزه‌های علوم اجتماعی (مانند مدیریت بازرگانی، مدیریت استراتژی، اخلاق، بازاریابی، حسابداری، مالی، روان‌شناسی اجتماعی یا آموزش) نیز مفهوم مشروعیت را مطالعه می‌کنند و به‌طور مثبت به توسعه آن یاری می‌رسانند (Diez-Martin et al., 2019). به این دلیل، مشروعیت به حوزه تحقیقاتی مورد علاقه دانشگاهیان تبدیل شده است که ثابت شده یک دارایی حیاتی برای بقای سازمان‌هاست (Suddaby et al., 2017). کاستلو و لوزانو (۲۰۱۱)، تاکید می‌کنند که سازمان بدون مشروعیت نمی‌تواند مجوز فعالیت خود را تمدید کند یا حوزه‌های جدیدی از قدرت را برای رشد به‌دست آورد.

در سالیان اخیر، سازمان‌های دولتی ایران با انتقادهای متعددی روبه‌رو بودند و برخی ناکارآمدی‌ها و ضعف‌های موجود (مانند، ضعف در دستگاه‌های نظرخواهی، شکایات و پیشنهادها، کمبود امکانات و فناوری‌های لازم در جهت ارائه خدمات بهتر به ذی‌نفعان، نارسایی در الگوی اطلاع‌رسانی و ضعف پایگاه‌های اطلاع‌رسانی...) باعث شده که مشروعیت آن‌ها با مشکلات فراوانی مواجه شود. سازمان‌های دولتی برای رسیدن به مشروعیت پایدار، باید قابلیت‌ها و ظرفیت‌هایی را در درون خود ایجاد کنند و راهبردهایی را پایه‌گذاری نمایند تا بتوانند بقای خود را تضمین کنند. سازمان‌ها برای پوشش دادن شکاف مشروعیت‌شان، باید قابلیت‌هایی را به سازمان‌هایشان بیفزایند که باعث بالا بردن و افزایش مشروعیت در سازمان‌ها گردد. یکی از قابلیت‌های سازمانی که می‌تواند سازمان‌ها را در مدیریت مشروعیت سازمان یاری رساند، ارتباطات سازمانی است.

ارتباطات سازمانی یکی از ابزارهای راهبردی سازمان است که می‌تواند باعث ایجاد، حفظ و افزایش مشروعیت سازمانی گردد (Assor Greenberg, 2022). شکی نیست که ارتباط با ذی‌نفعان می‌تواند منافع ملموسی را برای سازمان به همراه داشته باشد، زیرا باعث ایجاد رابطه مثبت‌تری بین ذی‌نفعان و سازمان می‌گردد. از آن‌جا که سازمان‌ها برای بقا و موفقیت به حمایت ذی‌نفعان‌شان نیاز دارند، ارتباطات سازمانی به عنوان عنصری حیاتی در پاسخگویی به محیط داخلی و خارجی سازمان‌ها و افزایش مشروعیت تبدیل شده است (Piber et al., 2019). سازمان‌ها از طریق ارتباط با ذی‌نفعان می‌کوشند تحولات خارج و داخل سازمان را بررسی کنند و به صورت پیشگیرانه پیش از این‌که خطری سازمان را تهدید نماید، تهدیدات را به فرصت مبدل سازند و مشروعیت خود را حفظ کنند (Cheney Christensen, 2001). بنابراین، به‌کارگیری ارتباطات

سازمانی اثربخش (داخلی و خارجی) مشروعیت سازمانی را نیز بهبود می‌بخشد. مروری بر مبانی نظری مرتبط با ارتباطات سازمانی و مشروعیت سازمانی، کمبود مطالعات در این زمینه را به‌وضوح نشان می‌دهد. اگرچه ارتباطات سازمانی (داخلی و خارجی) و اثرات آن بر مشروعیت توسط چندین پژوهش خارجی مورد بررسی قرار گرفته است و پژوهش‌های پیشین بینش‌های معناداری را در مورد ارتباط مستقیم بین ارتباطات سازمانی و مشروعیت سازمانی ارائه کرده‌اند (Hooper, 2017; Vaara Tienar, 2008)، اما تاکنون پژوهشی مبنی بر رابطه بین مشروعیت سازمانی و ارتباطات سازمانی در بخش دولتی ایران انجام نگرفته است، و علاوه بر آن، پژوهش‌ها برخی محدودیت‌های حیاتی، مانند در نظر نگرفتن متغیرهای میانجی را که ممکن است بر رابطه بین ارتباطات سازمانی و مشروعیت سازمانی تأثیر بگذارد، نادیده گرفته‌اند. اگرچه پژوهش‌های قبلی نشان داده‌اند که مسئولیت اجتماعی به عنوان دارایی‌های نامشهود راهبردی باعث حفظ و افزایش مشروعیت می‌گردد (Randrianasolo, 2018)، با این حال، مسئولیت اجتماعی هرگز به صورت تجربی از نظر رابطه ارتباطات سازمانی و مشروعیت سازمانی مورد آزمایش قرار نگرفته است. از این‌رو، خلأ نحوه بررسی، نحوه رابطه متغیرها با هم، همچنین اهمیت ارتباطات سازمانی به عنوان ابزاری راهبردی در ایجاد، افزایش و بهبود مشروعیت سازمانی، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، دلیل اصلی اقدام به پژوهش حاضر است. بنابراین، در پژوهش فعلی مدلی تدوین شده است که ضمن بررسی رابطه بین ارتباطات سازمانی و مشروعیت سازمانی، به بررسی نقش میانجی مسئولیت اجتماعی شرکت نیز پرداخته شده است.

## مبانی نظری پژوهش

### مشروعیت سازمانی

مفهوم مشروعیت، که در ابتدا در رشته جامعه‌شناسی به‌کار گرفته شد، برای اولین بار ماکس وبر آن را در حوزه سازمان و مطالعات سازمانی معرفی کرد (Johnson et al., 2006). ادبیات نظری، تعاریف بسیاری از مشروعیت سازمانی را شامل می‌شود که با همدیگر همپوشانی دارند و گزاره‌های نظری متعدد را بیان می‌کنند. مشروعیت طیف وسیعی از موضوعات مانند فرم‌های سازمانی، ساختارها، اقدامات روزانه، کاربردها، سازوکارهای دولتی، طبقه‌بندی، موسسان سازمان‌ها، گروه‌های مدیریتی و ... را دربر می‌گیرد (Haack Rasche, 2021). مشروعیت سازمانی توسط دیز د کاسترو و همکاران (۲۰۱۸: ۶) به عنوان «قضاوتِ تعمیم‌یافته و صادرشده توسط ذی‌نفعان، که

بر مبنای ابعاد یا معیارهای مختلف هدایت می‌شود و بر اساس آن‌ها، اقدامات سازمان را صحیح، منصفانه و مناسب فرض می‌کند و نقش آن را تایید می‌کند»، تعریف شده است. تعاریف در مفهوم مشروعیت سازمانی عمدتاً با نظریه نهادی (برای مثال، سازمان‌هایی که با هنجارهای اجتماعی، قوانین و ارزش‌های ذاتی محیط سازگار هستند) مطابقت دارد (Egholm et al., 2020). در تعریفی دیگر، مشروعیت سازمانی به پذیرش اجتماعی اقدامات سازمان اشاره دارد. این پذیرش اجتماعی سازمان‌ها را قادر می‌سازد که بر رفتار ذی‌نفعان تأثیر بگذارند و به سطوح بالاتری از دسترسی به منابع کلیدی دست یابند (Ito, 2018).

**ساچمن (۱۹۹۵)**، مشروعیت را به عنوان ادراک و فرض عمومی که مشخص می‌کند اعمال سازمان مطلوب و مناسب با سیستم‌های اجتماعی ساخته شده از هنجارها، ارزش‌ها و باورها هستند، تعریف می‌نماید. **دیپ هاوس و همکاران (۲۰۱۷)**، مشروعیت را به عنوان تناسبِ درک‌شده سازمان با سیستم اجتماعی از نظر قوانین، ارزش‌ها، و هنجارها تعریف نموده‌اند. پژوهشگران همچنین متوجه شده‌اند که مشروعیت سازمانی مفهومی چندبعدی است که بر اساس تفاوت‌های ذاتی مخاطبان است و در زمینه‌ای که در آن رخ می‌دهد، توسعه می‌یابد (Suddaby et al., 2017).

**ساچمن (۱۹۹۵)**، سه بُعد شامل ابعاد عمل‌گرا، شناختی و اخلاقی را معرفی کرده است. مشروعیت عمل‌گرایانه بر اساس محاسبه منافع شخصی ذی‌نفعان تعیین می‌شود. یعنی ذی‌نفعان در ازای رابطه خود با سازمان چه چیزی دریافت می‌کنند (برای مثال، شرایط کاری خوب برای کارکنان و خدمات با کیفیت بالا برای ارباب‌رجوع) و این‌که آیا آن‌ها می‌توانند بر منافع تأثیر بگذارند یا خیر. مشروعیت اخلاقی در مورد هنجارها و ارزش‌هایی است که در جامعه مهم تلقی می‌شوند و نیز قوانین و مقررات دولت‌ها و سایر مراجعی که برای سازمان‌ها قابل اجرا هستند. این شکل از مشروعیت زمانی ایجاد می‌شود که سازمان، مطابق با آنچه که ذی‌نفعان به عنوان هنجار تلقی می‌کنند، عمل می‌کند (Giacomini et al., 2021). در نهایت، بُعد شناختی بنیادی‌ترین شکل مشروعیت را تشکیل می‌دهد. اساساً سازمان زمانی می‌تواند به مشروعیت شناختی دست یابد که به بخشی انکارناپذیر از محیط خود یا مرجعی برای حوزه نهادی خود تبدیل شود (برای مثال گوگل یا کوکاکولا) (Cruz-Suarez et al., 2014). سازمان‌های مشروع به عنوان موجودیتی مطلوب و مناسب تلقی می‌شوند، زیرا رفتار آن‌ها با ارزش‌ها و باورهای عمومی سیستم اجتماعی که در آن فعالیت می‌کنند مرتبط است. سازمان‌ها در صورتی به مشروعیت دست می‌یابند که ذی‌نفعان آن‌ها درک کنند موجب ایجاد ارزش برای جامعه هستند (Miotto et al., 2020).

## ارتباطات سازمانی

ارتباطات سازمانی نه فقط یک حوزه مطالعاتی، بلکه مجموعه‌ای از پدیده‌های تجربی است؛ و به عنوان حوزه‌ای فرعی در رشته گسترده‌تر ارتباطات در اواخر قرن بیستم به شدت رشد کرد و امروزه نیز به شکوفایی خود ادامه می‌دهد و طیفی از چالش‌ها و فرصت‌های مربوطه را بررسی می‌کند. اگرچه ارتباطات سازمانی، به عنوان یک مرکز تحقیقاتی مدرن در اواخر دهه ۱۹۳۰ و اوایل دهه ۱۹۴۰ آغاز شد، در تمام طول تاریخ، مردم فرایندهای ارتباطی را در سازمان خود مورد مطالعه و بحث قرار داده‌اند (May, 2011). همان‌طور که مامبی (۲۰۱۰) توضیح می‌دهد، ارتباطات به عنوان پایه و سازنده سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود، در حالی که سازمان‌ها به عنوان ساختارهای نسبتاً بادوامی تلقی می‌شوند که هم واسطه و هم نتیجه فرایندهای ارتباطی هستند. ارتباطات سازمانی، از این منظر، صرفاً به عنوان ابزار یا وسیله مدیریت نیست، بلکه پدیده‌های رایج مورد مطالعه در سازمان‌ها مانند رهبری، پردازش اطلاعات، تصمیم‌گیری، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، اجتماعی شدن شبکه‌های ارتباطی، فناوری، و قدرت و سیاست را هم تولید و هم بازتولید می‌کند (Mumby, 2010). شاکلی-زالابک (۲۰۱۸)، بیان می‌کند که ارتباطات داخلی عملکردی است که مسئول ارتباطات موثر در داخل سازمان‌هاست. کارکرد ارتباطات داخلی اغلب با موضوع تعاملات روزانه سروکار دارد. متخصصان ارتباطات داخلی ساختارهای رسمی را برای بهبود کیفیت و جریان ارتباطات سازمانی ایجاد می‌کنند و تمام ارتباطات طراحی شده را برای کمک به سازمان در دستیابی به اهداف راهبردی خود مدیریت می‌کنند.

ارتباطات خارجی سازمانی بر رفتار سازمانی نسبت به ارباب‌رجوع، مشتریان، شهروندان و سایر ذی‌نفعان خارجی متمرکز است. اهداف ارتباطات خارجی تسهیل همکاری با گروه‌هایی مانند تامین‌کنندگان، سرمایه‌گذاران و سهامداران، و به‌طور کلی جامعه و ذی‌نفعان کلیدی سازمان است (Sombounkhanh, 2014). وو (۲۰۱۱)، بیان می‌نماید که روابط سیاسی روابط میان سازمان و دولت‌هاست. روابط کاری نیز به روابط میان سازمان‌ها اشاره دارد که سازمان‌ها با هدف دستیابی به محدوده گسترده‌ای از دانش، منابع و ... به منظور اجرای فعالیت‌های سازمانی خود با ذی‌نفعان کلیدی (شامل روابط با سازمان‌های دیگر، دانشگاه‌ها، تامین‌کنندگان و...) برقرار می‌نمایند.

## مسئولیت اجتماعی

اگرچه مسئولیت اجتماعی توسط پژوهشگران و نظریه‌پردازان بسیاری تعریف گردیده است، اما

تعریف واحدی برای این متغیر سازمانی وجود ندارد. تعاریف ارائه شده از نویسندگانی به نویسندگان دیگر تفاوت بسیاری با هم دارند. به عبارتی، تمام این تعاریف به مواردی مانند مسئولیت‌های قانونی تا ملاحظات اخلاقی و کمک‌های خیریه ساده توجه نموده‌اند (Zaman et al., 2022; Ilacqua, 2008). مسئولیت اجتماعی از نظر مدیریتی به عنوان مفهومی از مدیریت تعریف می‌شود که سازمان را به سمت تعادل بین منافع اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی سوق می‌دهد. طبق گفته فریدمن (۲۰۰۷)<sup>۱</sup>، مسئولیت اصلی سازمان در قبال جامعه، افزایش بهره‌وری در عین حصول اطمینان از انطباق با قوانین و هنجارهای اجتماعی است. کانتر و لی<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، مسئولیت اجتماعی را به عنوان تعهدی برای بهبود رفاه جامعه از طریق شیوه‌های تجاری اختیاری و مشارکت منابع شرکت تعریف می‌کنند.

برخی پژوهشگران دریافته‌اند که مسئولیت اجتماعی سازمان برحسب شرایط و محیط می‌تواند ابعاد متفاوتی داشته باشد. کارل (۱۹۹۹)، چهار بُعد اقتصادی، قانونی، اخلاقی و بشردوستانه را به عنوان ابعاد مسئولیت اجتماعی معرفی کرده است: اگرچه مدل کارل به طور کلی برای شرکت‌های تجاری که در آن مسئولیت‌های اقتصادی به عنوان بُعد اصلی مطرح شده است طراحی گردیده است، اما همان‌طور که ندیم و کاکاگل<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) بیان کرده‌اند، در دوران مدرن، جامعه به‌طور مداوم از سازمان‌های دولتی درخواست می‌کند که از نظر اقتصادی نیز باید تا حدی کارآمد باشند، زیرا چنین نهادهایی تنها نمی‌توانند به بودجه عمومی تکیه کنند. بنابراین، بُعد اقتصادی مدل کارل در سازمان‌های دولتی این پرسش را مطرح می‌کند که چگونه می‌توان هزینه‌ها را کاهش و در عین حال بهره‌وری را افزایش داد. طبق بُعد مسئولیت قانونی، سازمان‌ها باید به قوانین و مقررات احترام بگذارند. سازمان مسئول، سازمانی است که قوانین بازی کار منصفانه را می‌پذیرد (Zhang et al., 2021). بُعد اخلاقی شامل رویکردهای پذیرفته شده اجتماعی برای حفاظت از محیط‌زیست، حقوق بشر و اصول اخلاقی است. کارل اشاره کرد که شرکت‌ها باید به روح قانون پاسخ دهند، نه فقط به متن قانون. به عبارت دیگر، مسئولیت اخلاقی شامل فعالیت‌های منصفانه‌ای است که توسط سازمان انجام می‌شود و مورد انتظار جامعه است (Duthler & Dhanesh, 2018). در نهایت، بُعد بشردوستانه به اقدامات داوطلبانه‌ای اشاره دارد که توسط سازمان‌ها در پاسخ به انتظارات اجتماعی انجام می‌شود، مانند کمک‌های مالی به سازمان‌های غیرانتفاعی (Al-Haddad et al., 2022).

1. Friedman
2. Kotler & Lee
3. Nadeem & Kakakhel



## ایجاد و توسعه فرضیه‌های پژوهش

### مشروعیت سازمانی و ارتباطات سازمانی

پژوهشگران نظریه نهادی **داولینگ و فافر (۱۹۷۵)**، فرایند ارتباط را در مرکز نظریه نهادی قرار می‌دهند، زیرا که نهادها نتیجه فرایندهای ارتباطی مداوم بین جامعه و سازمان هستند. تعامل بین جامعه و سازمان از طریق تبادل دیدگاه به ایجاد درک مشترک از سازمان و محیط آن منجر می‌شود (Deegan, 2019; Torelli et al., 2020). برخی از نویسندگان تشخیص داده‌اند که نهادها عمدتاً از طریق ارتباطات وجود دارند و توسعه می‌یابند (McPherson & Sauder, 2013). **ساچمن (۱۹۹۵)**، بر ارتباطات دوطرفه برای شناسایی دیدگاه‌ها و نیازهای ذی‌نفعان (داخلی: کارکنان، سرپرستان، رؤسا، و خارجی: جامعه و سازمان‌های مرتبط دولت) به عنوان عاملی مهم در به‌دست آوردن و حفظ مشروعیت سازمانی تأکید می‌کند. ارتباطات قابلیت سازمانی مهمی است که نه فقط در جهت ایجاد موفقیت سازمانی (Glozer et al., 2019; Alcantara et al., 2006) و تصویر مثبت سازمانی (Erickson et al., 2011) مورد استفاده قرار می‌گیرد، بلکه باعث ایجاد و حفظ مشروعیت سازمانی (Nicolo et al., 2021) نیز می‌گردد. ارتباطات سازمانی به سازمان‌ها کمک می‌کند که راهبردها، ماموریت‌ها و ارزش‌های خود را برای ذی‌نفعان توضیح دهند، و از این طریق برندهای قوی برای جامعه، سرمایه‌گذاران، ارباب‌رجوع، تأمین‌کنندگان، و کارکنان ایجاد کنند (Polančič & Orban, 2019).

نقش ارتباطات در مشروعیت سازمانی در تحقیقات بسیاری مورد ارزیابی و بررسی قرار گرفته است (Camilleri, 2018). تحقیقات نقش ارتباطات و شبکه‌های اجتماعی را در تمرکز مجدد یک بحران، بازیابی اعتماد عمومی، ایجاد افکار عمومی، ایجاد روابط با سهامداران و ترمیم مشروعیت مورد بررسی قرار داده‌اند (Yim & Park, 2019). **ویگیل (۲۰۱۴)**، به بررسی رابطه میان مشروعیت سازمانی و ارتباطات و مدیریت رابطه در سازمان‌ها پرداخته است. نتایج نشان می‌دهند که رابطه معناداری بین ارتباطات و مشروعیت سازمانی وجود دارد. همچنین **اریکسون و همکاران (۲۰۱۱)**، به بررسی این‌که چگونه سازمان‌ها از راهبردهای ارتباطی برای نجات مشروعیت خود در شرایط بحران استفاده می‌کنند، پرداخت. نتایج او نشان می‌دهد که ارتباطات سازمانی به عنوان عامل مهمی در ترمیم مشروعیت سازمانی است. در واقع، ارتباطات به دلیل توانایی آن در اثرگذاری بر ارزیابی افراد یکی از عناصر ضروری در فرایند مشروعیت‌یابی است

(Lehner et al., 2019). همچنین به عنوان ابزاری است که می‌تواند برای انتقال ایده‌ها و ارزش‌های جدید، و ایجاد درک بهتر از اولویت‌ها و اهداف راهبردی مورد استفاده قرار گیرد و می‌توان از آن برای ایجاد محیط‌هایی استفاده کرد که تغییرات نهادی را تسهیل می‌کند یا باعث ایجاد تغییراتی در ارزیابی‌های مشروعیت می‌گردد (Prado-Romon et al., 2020). بنابراین، مشروعیت سازمانی بر ارتباطات خارجی سازمانی برای حفظ بقا و رابطه اثربخش با ذی‌نفعان وابسته است. روشن است که ایجاد کردن ارتباطات برای به‌دست آوردن، حفظ کردن و ترمیم کردن مشروعیت سازمانی ضروری است. از این‌رو،

H<sub>1</sub>: ارتباطات خارجی سازمان اثر مثبت و معناداری بر مشروعیت سازمانی دارد.

H<sub>2</sub>: ارتباطات داخلی سازمان اثر مثبت و معناداری بر مشروعیت سازمانی دارد.

### مشروعیت سازمانی و مسئولیت اجتماعی

امروزه سیاست‌های مسئولیت اجتماعی به یکی از راه‌های پاسخگویی به الزامات ذی‌نفعان در مورد مسائل اجتماعی تبدیل شده‌اند (Blanco-Gonzalez et al., 2020). سازمان‌ها می‌توانند اقداماتی مانند فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی را برای کسب، حفظ و افزایش مشروعیت انجام دهند (Colleoni, 2013; lee et al., 2018). مسئولیت اجتماعی به دلایلی می‌تواند بر مشروعیت سازمانی تاثیر بگذارد: اولاً، اقدامات مسئولیت اجتماعی تاکید می‌کند که از مهم‌ترین راهبردهای سازمانی برای به‌دست آوردن مشروعیت سازمانی است (Bachmann & Ingenhoff, 2016). ساچمن (۱۹۹۵)، بیان کرد که سازمان‌ها به منظور افزایش تناسب اقدامات خود با مجموعه‌ای از قوانین، هنجارها، ارزش‌ها و باورهای خاص که توسط سهامداران متعدد ایجاد شده‌اند، در فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکت می‌کنند (Hu et al., 2020). بنابراین، اقدامات مسئولیت اجتماعی یکی از راهبردهای مهم در به‌دست آوردن مشروعیت سازمانی است (Bachmann & Ingenhoff, 2016). به عبارت دیگر، یکی از مقاصد اصلی مسئولیت اجتماعی دنبال کردن تصور یا فرض عمومی است که همان مشروعیت سازمانی است. ثانیاً، عملکرد مسئولیت اجتماعی نشان می‌دهد که می‌تواند بر مشروعیت سازمانی اثر مثبتی داشته باشد (Wang & Sarkis, 2017). سازگاری بین رفتارهای شرکت و انتظارات ذی‌نفعان پیش‌نیاز مهمی برای مشروعیت سازمانی است. مسئولیت اجتماعی شامل تعهدات و رفتارهای مثبت و مسئولانه سازمان‌ها در قبال ذی‌نفعان است. بنابراین، مسئولیت اجتماعی می‌تواند انتظارات ذی‌نفعان را برآورده کند و به نوبه خود مشروعیت سازمانی را ایجاد، حفظ و تقویت

نماید. برای مثال، ژائو<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) نشان داد که هم در کشورهای توسعه‌یافته و هم در کشورهای در حال توسعه، جامعه درک مشترکی دارد که سازمان‌ها اعضای جامعه هستند و بنابراین مسئولیت دارند و باید مشارکت مثبتی در توسعه اجتماعی داشته باشند. بنابراین، شرکت‌هایی که فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی را انجام می‌دهند می‌توانند به مشروعیت دست یابند (Borges & Ramalho, 2023). در نهایت، برخی از مطالعات تجربی نشان داده‌اند که مسئولیت اجتماعی به افزایش مشروعیت سازمانی کمک می‌کند (Hu et al., 2020; Del-Castillo-Feito et al., 2022). برای مثال راندریاناسولو (۲۰۱۸)، نشان داد که مسئولیت اجتماعی به بهبود مشروعیت سازمانی کمک می‌کند. بنابراین، H<sub>3</sub>: مسئولیت اجتماعی اثر مثبت و معناداری بر مشروعیت سازمانی دارد.

### ارتباطات سازمانی و مسئولیت اجتماعی

تحقیقات بسیاری به بررسی نقش ارتباطات سازمانی و مسئولیت اجتماعی پرداخته‌اند (Alsharairi & Jamal, 2021). از دیدگاه ذی‌نفعان، همان‌گونه که جونز (۱۹۸۰) بیان می‌کند، مسئولیت اجتماعی به این معناست که شرکت‌ها نسبت به گروه‌های تشکیل‌دهنده جامعه به غیر از سهامداران و فراتر از آنچه در قانون یا قرارداد اتحادیه مقرر شده است، تعهد دارند (Grover et al., 2019). پژوهشگران و نظریه‌پردازان رویکرد ذی‌نفعان، بر ارتباطات ذی‌نفعان در رابطه با نتایج مثبت کسب‌وکار تمرکز کرده‌اند (Saputra et al., 2021). و به‌تازگی پژوهشگران سازمانی به گسترش مفهوم مدیریت ذی‌نفعان به مشارکت ذی‌نفعان اقدام کرده‌اند و نقش فعال‌تر و مشارکتی را برای ارتباطات در برنامه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت (CSR) تصدیق کرده‌اند (Morsing & Schultz, 2006; Aversano et al., 2020; Gulzar et al., 2019). در این دیدگاه، ارتباطات به عنوان سازوکاری راهبردی برای بهینه‌سازی دستاوردهای مسئولیت اجتماعی (Carroll & Shabana, 2010)، کاهش ریسک (Amodu, 2020)، مزیت رقابتی (Marakova et al., 2021)، افزایش شهرت (Fombrun, 2005; Singh & Misra, 2021)، استخدام و مشارکت کارکنان (González-Masip et al., 2019)، و وفاداری مشتری (Islam et al., 2021) مفهوم‌سازی شده است.

ارتباطات سازمانی و مسئولیت اجتماعی چندین کارکرد مرتبط با یکدیگر را انجام می‌دهند که به ایجاد تصویر، هویت و شهرت سازمانی، شناسایی و حمایت ذی‌نفعان با ایجاد آگاهی و به

1. Zhao

2. Corporate Social Responsibility

اشتراک‌گذاری اطلاعات منجر گردیده است (Chaudhri, 2016). نقش ارتباطات در مسئولیت اجتماعی این است که ذی‌نفعان مختلف را به‌گونه‌ای هماهنگ کند که به سازمان‌ها اجازه دهد از مزایای مسئولیت اجتماعی بهره ببرند و مشروعیت خود را بهبود بخشند (Adib et al., 2020). برخی تحقیقات بیان کرده‌اند که اهداف دوگانه ارتباط و مسئولیت اجتماعی — ایجاد آگاهی و به کمینه رساندن شک و تردید ذی‌نفعان — برگ خریدهای مهمی برای موفقیت راهبردی مسئولیت اجتماعی هستند. بنابراین، حمایت از ذی‌نفعان، هدف و نتیجه کلیدی ارتباطات مسئولیت اجتماعی است، اگرچه ارتباطات در مسئولیت اجتماعی اغلب ذی‌نفعان خارجی را هدف قرار می‌دهد، اما تاثیر مثبت (یا منفی) بر شناسایی سازمانی در میان ذی‌نفعان داخلی نیز دارد (Morsing, 2006).

**باتاچاریا و همکاران (۲۰۰۸)**، استدلال می‌کنند که سازمان‌ها باید کارکنان را به فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی در سازمان نزدیک‌تر کنند. آن‌ها بیان می‌کنند که ضروری است تعامل ذی‌نفعان داخلی و خارجی از طریق ارتباطات تقویت گردد. همچنین آن‌ها بر ارتباطات داخلی دوطرفه، شفاف و باز تاکید دارند و بیان می‌کنند که این‌گونه ارتباطات برای آگاه نگه داشتن کارکنان از برنامه‌های مسئولیت اجتماعی، ارائه راهنمایی‌هایی در جهت اجرای پروژه‌ها، خنثا کردن بدبینی کارکنان (که ممکن است ناشی از منابع خارجی باشد که «معتبر» تلقی می‌شوند)، تشویق کارکنان به شرکت کردن در فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی و ارائه بازخورد در مورد عملکرد مرتبط با مسئولیت اجتماعی ضروری است (Bhattacharya et al., 2008). در نتیجه، سازوکار تاثیر ارتباط سازمانی بر مسئولیت اجتماعی شرکت منطبق با **مورسینگ و شولتز (۲۰۰۶)** این‌گونه است که سازمان‌ها بعد از مشخص کردن برنامه مسئولیت اجتماعی شرکت‌شان و نوع ذی‌نفعان باید کانال‌های ارتباطی را در جهت آگاه کردن ذی‌نفعان از برنامه‌ها، اقدامات و ابتکارات مسئولیت اجتماعی شرکت تعیین کنند، و همچنین روش‌ها و کانال‌های ارتباطی موثری را در جهت پاسخگویی ذی‌نفعان در مورد اقدامات مسئولیت اجتماعی مشخص سازند و در مرحله بعد نحوه و چگونگی مشارکت ذی‌نفعان را در ساخت و اجرای مسئولیت شرکت‌شان تعیین نمایند. بنابراین،

H<sub>4</sub>: ارتباطات خارجی سازمان اثر مثبت و معناداری بر مسئولیت اجتماعی دارد.

H<sub>5</sub>: ارتباطات داخلی سازمان اثر مثبت و معناداری بر مسئولیت اجتماعی دارد.

## نقش میانجی‌گری مسئولیت اجتماعی (CSR) در ارتباط بین ارتباطات سازمانی و مشروعیت سازمانی

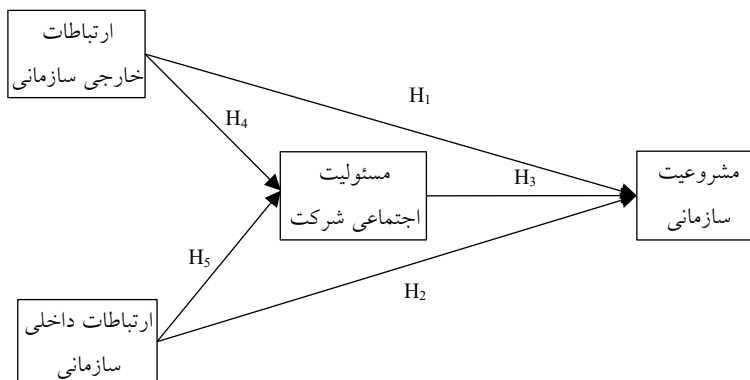
مسئولیت اجتماعی شرکت‌های فعالیتی داوطلبانه در جهت ادغام ارزش‌های محیطی و اجتماعی با عملیات و فعالیت‌های سازمانی است (Gazzola Pellicelli, 2009). سازمان‌ها از طریق مسئولیت اجتماعی قادر به حفظ جنبه‌های اجتماعی فرهنگی و اقتصادی محیط خود می‌گردند. از دیدگاه نظریه ذی‌نفعان (Freeman & Langbein, 2017; Islam et al., 2021)، اقدامات و رفتارهای مسئولیت‌پذیر اجتماعی سازمان‌ها در جهت منافع ذی‌نفعان قرار دارد که به نگرش مثبت ذی‌نفعان نسبت به سازمان منجر می‌شود (Bahta et al., 2021)، در نتیجه، به ایجاد و بهبود مشروعیت سازمانی منجر می‌شود. مسئولیت اجتماعی شرکت از طریق ارتباطات موثر با ذی‌نفعان و همچنین انتقال شفاف اهداف سازمانی به ذی‌نفعان می‌تواند به بهبود مشروعیت سازمانی منجر گردد (Hu et al., 2020). از طرف دیگر، با توجه به دیدگاه مبتنی بر منبع، ارتباطات سازمانی از طریق ایجاد کردن کانال‌های ارتباطی می‌تواند منبعی راهبردی برای دارایی‌های نامشهود مانند مسئولیت اجتماعی باشد (Khanra et al., 2022; Estensoro et al., 2022). از این رو،

H<sub>6</sub>: ارتباطات خارجی سازمان بر مشروعیت سازمانی به‌طور غیرمستقیم از طریق مسئولیت اجتماعی تاثیر مثبت و معناداری دارند.

H<sub>7</sub>: ارتباطات داخلی سازمان بر مشروعیت سازمانی به‌طور غیرمستقیم از طریق مسئولیت اجتماعی تاثیر مثبت و معناداری دارند.

### چارچوب مفهومی پژوهش

با در نظر گرفتن مبانی نظری و پیشینه پژوهش، چارچوب مفهومی پژوهش به صورت شکل (۱) تدوین شده است. همان‌طور که دیده می‌شود، مشروعیت سازمانی تابعی است از متغیرهای مستقل ارتباطات داخلی سازمانی و ارتباطات خارجی سازمانی. در ضمن، متغیر مسئولیت اجتماعی در نقش میانجی ظاهر می‌شود.



شکل ۱: چارچوب مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش سازمان‌های دولتی شهر تهران (به تعداد ۲۵۱ سازمان) که با توجه به جدول کوهن ۱۵۲ سازمان با روش نمونه‌گیری تصادفی سیستماتیک به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. لازم است اشاره شود که در هر سازمان سه پرسشنامه توزیع گردید، و در هنگام تجزیه و تحلیل، میانگین نظرات لحاظ گردیده است. ابزار گردآوری داده‌های پژوهش پرسشنامه استاندارد مبتنی بر طیف لیکرت (پنج‌گانه) است. برای سنجش هر کدام از متغیرهای پژوهش بر مبنای ادبیات علمی موضوع مقیاس‌های مناسب شناسایی گردید که منبع مقیاس‌های سنجش در **جدول (۱)** نشان داده شده است.

جدول ۱: متغیرها، ابعاد، تعداد سنجه‌های پرسشنامه و تشریح منابع

متغیر	ابعاد	تعداد سنجه	منبع
مشروعیت سازمانی	کاربردی	۴	(Suchman, 1995; Alexiou, 2017)
	اخلاقی	۴	
	شناختی	۵	
مسئولیت اجتماعی	اقتصادی	۴	(Carroll, 1999)
	اخلاقی	۴	
	قانونی	۴	
	بشر دوستانه	۴	

ادامه جدول ۱: متغیرها، ابعاد، تعداد سنج‌های پرسشنامه و تشریح منابع

منبع	تعداد سنج	ابعاد	متغیر
(Peng Luo, 2000)	۴	ارتباطات سیاسی	ارتباطات خارجی
	۴	ارتباطات کاری	سازمانی
(Robbins Judge, 2005)	۴	مجرای ارتباطی چندگانه	
	۴	ساده‌سازی	
	۴	گوش دادن فعال	ارتباطات داخلی
	۳	کنترل هیجان	سازمانی
	۴	ارتباطات غیررسمی	
	۴	بازخورد	

ابتدا تعداد ۴۰ پرسشنامه به منظور پیش‌آزمون توزیع شد که ۳۱ پرسشنامه به صورت کامل جمع‌آوری شد. طی این مرحله پرسش‌ها برای فهم بیشتر آن‌ها اصلاح شدند؛ سپس تعداد ۴۵۰ پرسشنامه در میان کارکنان سازمان‌های دولتی توزیع و ۸۷/۳ درصد از آن‌ها (۳۹۳ پرسشنامه) به صورت کامل و بدون نقص جمع‌آوری شد.

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

مدلسازی معادلات ساختاری (SEM) پژوهشگران را قادر می‌سازد که به‌طور همزمان روابط پیچیده بین چندین متغیر وابسته و مستقل را مدلسازی و تخمین زنند. مفاهیم مورد بررسی معمولاً غیرقابل مشاهده (مکنون) هستند و به‌طور غیرمستقیم توسط متغیرهایی با چند معرف اندازه‌گیری می‌شوند (Hair et al., 2021). دو نوع روش SEM وجود دارد: مدلسازی معادلات ساختاری مبتنی بر کوواریانس (CB-SEM) و مدلسازی معادلات ساختاری کم‌ترین مربعات جزئی (PLS-SEM) که مدلسازی مسیری PLS نیز نامیده می‌شود. CB-SEM در درجه اول برای تایید (یا رد) نظریه‌ها (یعنی مجموعه‌ای از روابط سیستماتیک بین متغیرهای متعدد که می‌تواند به‌طور تجربی آزمون شود) استفاده می‌شود. این کار را با تعیین این‌که چگونه یک مدل نظری پیشنهادی می‌تواند ماتریس کوواریانس را برای مجموعه داده‌های نمونه تخمین بزند، انجام می‌دهد. در مقابل، PLS به عنوان یک رویکرد «علی-پیش‌بینی‌کننده» برای SEM معرفی شده است، که بر تبیین واریانس در متغیرهای وابسته مدل تمرکز دارد. پنج دلیل متداول ذکر شده برای استفاده از مدلسازی مسیری PLS عبارت‌اند از: حجم نمونه کوچک و داده‌های غیرنرمال، توسعه نظریه و تحقیقات اکتشافی،

پیچیدگی مدل بالا (تعداد زیادی متغیر و مرتبه بالاتر)، تمرکز مطالعه بر پیش‌بینی و سنجه‌های تکوینی. مدلسازی مسیری کم‌ترین مربعات جزئی (PLS-PM) در سال‌های اخیر برای اندازه‌گیری مفاهیمی که دارای ابعاد متفاوتی هستند، بسیار محبوب شده است (Henseler et al., 2015). به‌طور خاص، استفاده از ساختارهای مرتبه بالاتر به پژوهشگران اجازه داده است که کاربرد PLS-PM را به مدل‌های پیشرفته‌تر و پیچیده‌تر گسترش دهند. در این مطالعه به علت پیچیدگی مدل، سازه‌های مرتبه بالاتر و حجم نمونه کوچک، از روش مدلسازی معادلات ساختاری کم‌ترین مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS<sub>4</sub> برای بررسی الگوی مفهومی پژوهش بهره گرفته شد.

## ارزیابی مدل اندازه‌گیری

به منظور ارزیابی مدل اندازه‌گیری، پژوهشگران باید دو جنبه اصلی یعنی پایایی و روایی را بررسی کنند. پایایی سازگاری درونی شامل دو آزمون اصلی یعنی بار عاملی<sup>۱</sup> و پایایی ترکیبی (CR)<sup>۲</sup> است. بار عاملی برآوردی از پایایی را بر اساس همبستگی‌های هر کدام از شاخص‌ها با سازه متناظر ارائه می‌کند، در حالی که CR حدی را نشان می‌دهد که مجموعه سنجه‌های متغیر مکنون را نشان می‌دهد. به‌طور کلی، مقادیر بین ۰/۷۰ و ۰/۹۵ برای بار عاملی و CR مقادیری هستند که به‌طور گسترده پذیرفته شده‌اند. پژوهشگران باید سنجه‌هایی را که بار عاملی ۰/۷ یا بیشتر دارند بپذیرند و حفظ کنند، در حالی که باید سنجه‌هایی را که بار عاملی کم‌تر از ۰/۴ دارند، حذف شوند. سنجه‌هایی که بار عاملی بین ۰/۴ تا ۰/۷ دارند، اگر مقادیر CR و میانگین واریانس استخراج شده (AVE)<sup>۳</sup> بالاتر از مقدار آستانه پیشنهادی باشد، باید حفظ شوند. در حالی که تنها زمانی باید سنجه‌ها را از مدل حذف کرد که حذف سنجه به افزایش مقادیر CR و AVE بالاتر از مقدار آستانه پیشنهادی منجر شود. در پژوهش ما، بیش‌تر سنجه‌ها مقادیری بالاتر از ۰/۷ را به‌دست آوردند. برای سنجه‌هایی که بار عاملی آن‌ها کم‌تر از ۰/۷ است، بررسی پایایی مرکب و روایی همگرا نشان می‌دهد که شرایط لازم را برای ماندن در مدل اندازه‌گیری دارند. علاوه بر این، همه سازه‌ها مقادیری بالاتر از آستانه پیشنهادی ۰/۷۰ برای CR به‌دست آوردند. در نتیجه، مدل این پژوهش از پایایی سازگاری درونی برخوردار است. دو شاخص برای بررسی روایی معرفی شده است: روایی همگرا و روایی واگرا. روایی همگرا به این اشاره دارد که شاخص‌های توسعه‌یافته

1. Factor Loading
2. Composite Reliability
3. Average Variance Extracted



برای اندازه‌گیری یک سازه خاص، بخش‌های کلی آن را به اشتراک بگذارند یا دست‌کم همبستگی متوسطی با یکدیگر داشته باشند. آزمون اصلی روایی همگرا، میانگین واریانس استخراج‌شده است. مقادیر بیش از ۰/۵ برای AVE مقادیری هستند که به‌طور گسترده پذیرفته شده‌اند. در پژوهش ما، تمام سازه‌ها مقادیر بیش از ۰/۵ را برای AVE به‌دست آوردند (جدول ۲).

جدول ۲: آزمون پایایی مدل اندازه‌گیری

متغیر	ابعاد	بار عاملی	پایایی	روایی همگرا
مشروعیت سازمانی	کاربردی	۰/۸۲، ۰/۷۹، ۰/۸۲، ۰/۷۷	۰/۸۲	۰/۶۴
	اخلاقی	۰/۸۲، ۰/۸۴، ۰/۸۵، ۰/۷۶	۰/۸۴	۰/۶۷
	شناختی	۰/۷۵، ۰/۸۳، ۰/۶۶، ۰/۶۸، ۰/۷۰	۰/۷۸	۰/۵۳
مسئولیت اجتماعی	اقتصادی	۰/۸۸، ۰/۸۳، ۰/۸۱	۰/۸	۰/۷۱
	اخلاقی	۰/۷۳، ۰/۷۹، ۰/۸۵، ۰/۸۳	۰/۸۱	۰/۶۴
	قانونی	۰/۶۹، ۰/۷۲، ۰/۸۳، ۰/۶۵	۰/۷	۰/۵۳
	بشر دوستانه	۰/۷۶، ۰/۷۵، ۰/۸۳، ۰/۷۸	۰/۷۹	۰/۶۱
ارتباطات خارجی سازمانی	ارتباطات سیاسی	۰/۷۸، ۰/۸۹، ۰/۹۰، ۰/۸۲	۰/۸۷	۰/۷۲
	ارتباطات کاری	۰/۸۷، ۰/۸۹، ۰/۸۳، ۰/۶۳	۰/۸۴	۰/۶۶
ارتباطات داخلی سازمانی	مجرای ارتباطی چندگانه	۰/۷۱، ۰/۷۳، ۰/۸۳، ۰/۷۳	۰/۷۵	۰/۵۷
	ساده‌سازی	۰/۷۹، ۰/۸۱، ۰/۸۰، ۰/۸۱	۰/۸۲	۰/۶۴
	گوش دادن فعال	۰/۷۷، ۰/۸۱، ۰/۸۳	۰/۷۳	۰/۶۵
	کنترل هیجان	۰/۶۶، ۰/۸۱، ۰/۶۱، ۰/۷۷، ۰/۷۴	۰/۷۸	۰/۵۲
	ارتباطات غیررسمی	۰/۷۱، ۰/۷۲، ۰/۸۲، ۰/۷۲	۰/۷۴	۰/۵۶
بازخورد	۰/۷۴، ۰/۸۴، ۰/۷۹	۰/۷۲	۰/۶۳	

برای بررسی روایی واگرا مدل اندازه‌گیری، از معیار فورنل و لارکر استفاده می‌شود. بر اساس این معیار، روایی واگرای قابل‌قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل، نسبت به سازه‌های دیگر تعامل بیش‌تری با شاخص‌هایش دارد. فورنل و لاکر (۱۹۸۱)، بیان می‌کنند روایی واگرا وقتی در سطح قابل‌قبول است که میزان AVE برای هر سازه بیش‌تر از واریانس اشتراکی بین سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد. در PLS بررسی این امر به وسیله ماتریس جدول (۳) حاصل می‌شود.

جدول ۳: ماتریس فورنل و لارکر

ارتباطات خارجی سازمانی	ارتباطات داخلی سازمانی	مسئولیت اجتماعی شرکت	مشروعیت سازمانی
ارتباطات خارجی سازمانی	۰/۷۵		
ارتباطات داخلی سازمانی	۰/۵۸	۰/۶۹	
مسئولیت اجتماعی شرکت	۰/۶۰	۰/۵۲	۰/۷۲
مشروعیت سازمانی	۰/۵۳	۰/۴	۰/۷۶

همان‌طور که در **جدول (۳)** مشخص است، تمامی اعداد زیر قطر ماتریس از عدد قطر کم‌تر هستند و مدل اندازه‌گیری پژوهش از روایی و اگر بر خوردار است.

### ارزیابی مدل ساختاری

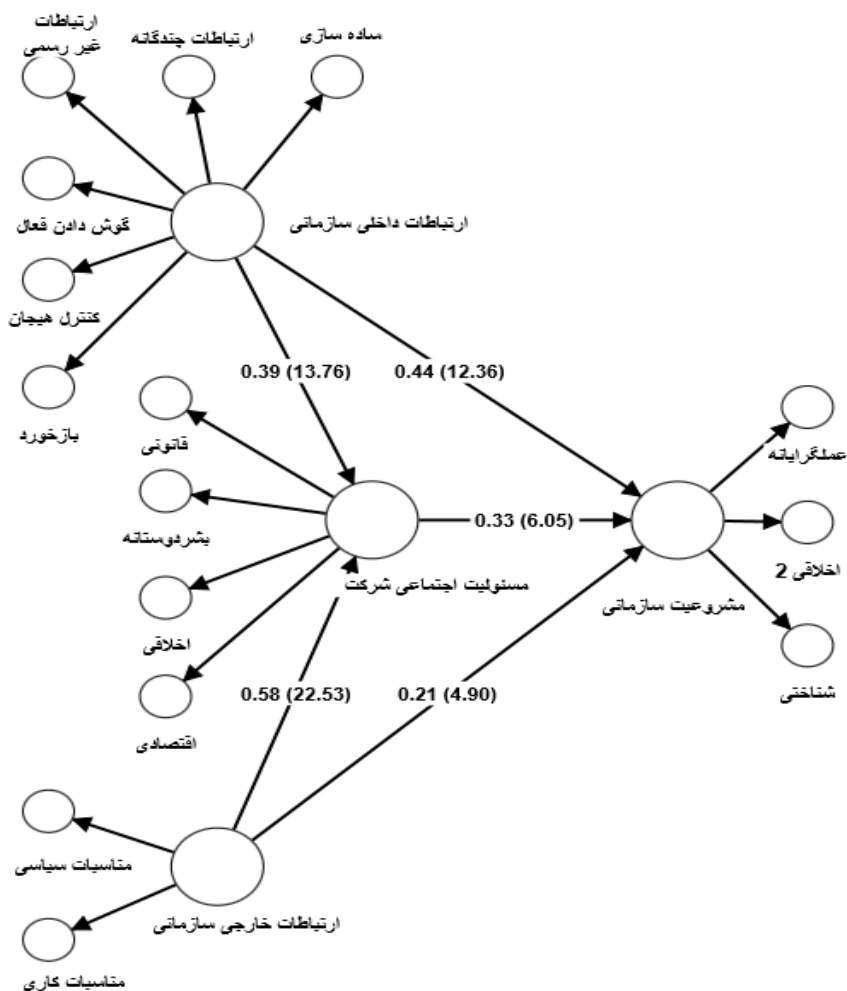
ارزیابی مدل ساختاری گام دوم در نرم‌افزار Smart PLS است. مدل ساختاری به عنوان مدل درونی شناخته می‌شود. مدل ساختاری ارتباط میان سازه‌های مکنون را کنترل می‌کند. هدف ارزیابی مدل ساختاری بررسی قابلیت‌های پیش‌بینی مدل و روابط بین سازه‌هاست. به منظور ارزیابی مدل ساختاری، پژوهشگران باید سه جنبه اصلی یعنی ضریب تعیین ( $R^2$ )، اندازه اثر ( $F^2$ ) و ضرایب مسیر (آزمون فرضیه) را بررسی کنند. **جدول (۴)**، ارزیابی مدل ساختاری ( $R^2$ ،  $F^2$ ) و ضرایب مسیر) را گزارش می‌دهد. به‌طور کلی، مقادیر  $0/75$ ،  $0/50$ ، و  $0/25$  برای  $R^2$  قابل توجه، متوسط و ضعیف در نظر گرفته می‌شود. در مدل ما، مسئولیت اجتماعی به مقدار  $0/74$  (متوسط) و مشروعیت سازمانی  $0/77$  (قابل توجه) برای  $R^2$  دست یافت. مقادیر اندازه‌های اثر ( $F^2$ )  $0/35$ ،  $0/15$  و  $0/02$  برای  $F^2$  بزرگ، متوسط و کوچک در نظر گرفته می‌شوند. در پژوهش ما، ارتباطات داخلی به مقدار  $0/38$  (بزرگ) و ارتباطات خارجی  $0/85$  (بزرگ) برای مسئولیت اجتماعی دست یافت. برای مشروعیت سازمانی نیز ارتباطات داخلی با مقدار  $0/42$  دارای بیش‌ترین اندازه اثر است. برای بررسی ضرایب مسیر (آزمون فرضیه‌ها)، پژوهشگران باید دو مرحله را طی کنند. اولین قدم بررسی این مورد است که مقدار P اثرات مستقیم یا غیرمستقیم کم‌تر از  $0/05$  است. مرحله دوم این است که اطمینان حاصل شود که صفر از مقادیر فاصله اطمینان (سطح پایین و سطح بالا) عبور نمی‌کند. بنابراین، اگر هر ضریب مسیر (مستقیم یا غیرمستقیم) شرایط فوق را به‌دست آورد، آن مسیر یا فرضیه از نظر آماری مورد تایید و قابل قبول تلقی می‌شود. در مدل ما، همه فرضیه‌ها

تایید شده است، زیرا مقدار P کم‌تر از ۰/۰۵ بوده و صفر از مقادیر فاصله اطمینان (سطح پایین‌تر و سطح بالا) عبور نکرده است.

جدول ۴: ضرایب مسیر و معناداری مدل اصلی پژوهش

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	T	P	R <sup>2</sup>	F <sup>2</sup>	نتیجه
H <sub>1</sub>	ارتباطات خارجی سازمانی ← مشروعیت سازمانی	۰/۲۱	۴/۹	۰	۰/۷۷	۰/۰۷	تایید
H <sub>2</sub>	ارتباطات داخلی سازمانی ← مشروعیت سازمانی	۰/۴۴	۱۲/۳۶	۰	۰/۷۷	۰/۴۲	تایید
H <sub>3</sub>	مسئولیت اجتماعی ← مشروعیت سازمانی	۰/۳۳	۶/۰۵	۰	۰/۷۷	۰/۱۲	تایید
H <sub>4</sub>	ارتباطات داخلی سازمانی ← مسئولیت اجتماعی	۰/۳۹	۱۳/۷۶	۰	۰/۷۴	۰/۳۸	تایید
H <sub>5</sub>	ارتباطات خارجی سازمان ← مسئولیت اجتماعی	۰/۵۸	۲۲/۵۳	۰	۰/۷۴	۰/۸۵	تایید

نتایج آزمون فرضیه‌ها و ضرایب معناداری با توجه به جدول (۴) نشان می‌دهد که روابط میان متغیرها در فرضیه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌شود.



شکل ۲: ارزیابی مدل ساختاری، ضرایب مسیر و معناداری

## آزمون فرضیه‌های میانجی

بیشتر مطالعات از آزمون سوبل (۱۹۸۲) برای بررسی اثرات میانجی استفاده می‌کنند. آزمون سوبل رابطه مستقیم بین متغیر مستقل و وابسته را با رابطه غیرمستقیم بین متغیر مستقل و وابسته، که شامل متغیر میانجی است، مقایسه می‌کند. آزمون سوبل توزیع نرمالی را فرض می‌کند که با روش

ناپارامتری PLS-SEM سازگار نیست. علاوه بر این، مفروضات پارامتری آزمون سو بل معمولاً برای اثر غیرمستقیم صادق نیستند، زیرا ضرب دو ضریب نرمال به توزیع غیرنرمال خروجی آن‌ها منجر می‌شود. ضمناً آزمون سو بل به ضرایب مسیر غیراستاندارد به عنوان ورودی آماره آزمون نیاز دارد و فاقد قدرت آماری است، به‌ویژه هنگامی که برای اندازه‌های نمونه کوچک اعمال شود. به این دلایل، تحقیقات آزمون سو بل را برای ارزیابی نتایج تحلیل میانجی‌گری رد کرده است (Satller et al., 2010). به‌جای استفاده از آزمون سو بل، پژوهشگران باید توزیع نمونه‌گیری اثر غیرمستقیم را بوت‌استرپ کنند. بوت‌استرپینگ هیچ فرضی در مورد شکل توزیع متغیرها یا توزیع نمونه آماری ندارد و می‌تواند با اطمینان بیش‌تری برای اندازه نمونه‌های کوچک اعمال شود. بنابراین، این رویکرد کاملاً برای روش PLS-SEM مناسب است و در نرم‌افزار Smart PLS پیاده‌سازی شده است. علاوه بر این، بوت‌استرپ اثر غیرمستقیم، سطوح بالاتری از قدرت آماری را در مقایسه با آزمون سو بل (۱۹۸۲) به همراه دارد.

جدول ۵: ارزیابی مدل ساختاری

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	T	P	نتیجه
H <sub>6</sub>	ارتباطات داخلی سازمانی ← مسئولیت اجتماعی ← مشروعیت سازمانی	۰/۱۱	۵/۵۵	۰	تایید
H <sub>7</sub>	ارتباطات خارجی سازمان ← مسئولیت اجتماعی ← مشروعیت سازمانی	۰/۱۹	۵/۶۸	۰	تایید

برای آزمون فرضیه که نقش میانجی‌گری مسئولیت اجتماعی را بین دو متغیر ارتباطات خارجی سازمان و مشروعیت سازمانی نشان می‌دهد، از رویه بوت‌استرپینگ استفاده شد. ضریب مسیر اثر غیرمستقیم ارتباطات داخلی و خارجی سازمان بر مشروعیت سازمانی به ترتیب ۰/۱۱ و ۰/۱۹ است. مقدار T محاسبه‌شده نشان‌دهنده تأیید تاثیر متغیر میانجی (مسئولیت اجتماعی) در رابطه بین ارتباطات داخلی و خارجی سازمان و مشروعیت سازمانی است.

## بحث و نتیجه‌گیری

امروزه، یکی از مباحث مهم در سازمان‌های دولتی ایران، کسب و حفظ مشروعیت است. وجود مشروعیت برای تمامی سیستم‌های سازمانی که برگرفته از نظام مردم‌سالاری است و مخاطب اصلی آن‌ها عامه مردم هستند، بسیار حیاتی است. با وجود قابلیت‌های بالای ارتباطات سازمانی و مسئولیت اجتماعی در حفظ و ارتقای مشروعیت، در تحقیقات علمی و اقدامات کاربردی سازمان‌ها چندان

توجهی به آن نشده است. از این‌رو، پژوهش حاضر اقدام به بررسی اثر ارتباطات داخلی و خارجی سازمانی بر مشروعیت سازمانی با نقش میانجی مسئولیت اجتماعی سازمان‌های دولتی نموده است. نتایج آزمون فرضیه یکم و دوم نشان می‌دهند که ارتباطات خارجی و داخلی سازمانی بر مشروعیت سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارند. این با نتایج **اریکسون و همکاران (۲۰۱۱)** و **ویگیل (۲۰۱۴)** همسویی دارد.

فرضیه سوم که رابطه بین مسئولیت اجتماعی با مشروعیت سازمانی را تحلیل می‌کند، تاثیر مثبت و معناداری را نشان می‌دهد که این یافته نیز با **راندریانسولو (۲۰۱۸)** و **دل کاستیلو فیتو و همکاران (۲۰۲۲)** همسوست.

نتایج آزمون فرضیه چهارم و پنجم نشان می‌دهند که ارتباطات داخلی و خارجی سازمانی بر مسئولیت اجتماعی تاثیر مثبت و معناداری دارند که این یافته نیز با نتایج **چادهوری (۲۰۱۶)** همسوست. و در آخر نقش میانجی مسئولیت اجتماعی بین ارتباطات (داخلی و خارجی) سازمانی و مشروعیت سازمان مورد پذیرش قرار گرفت.

در راستای نتایج آزمون فرضیه‌ها می‌توان استدلال کرد که این یافته‌ها شواهد تجربی در مورد رابطه بین ارتباطات، مسئولیت اجتماعی و مشروعیت سازمانی ارائه می‌کنند و درک ما را از پیشایند مشروعیت در بستر سازمان‌های دولتی گسترش می‌دهند، اگرچه پیش‌تر مشخص شده بود که برخی از ویژگی‌های سازمانی (سن، اندازه، تخصص ویژه، مالکیت دولت) بر مشروعیت سازمانی تاثیر می‌گذارند (Ruef Scott, 1998).

این پژوهش با ارائه شواهدی در مورد سیاست‌های سازمانی که به نفع مشروعیت سازمانی هستند، پیش می‌رود. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که سازمان‌هایی با سیستم‌های ارتباطی خوب می‌توانند بین ذی‌نفعان سازمانی اجماع ایجاد کنند. سیستم ارتباطات سازمانی با ایجاد اجماع از طریق تعامل با ذی‌نفعان سازمانی (داخلی و خارجی)، فرهنگ و هنجارهای اجتماعی مشروعیت سازمان‌ها را تعیین می‌کند و این تعاملات به سازمان اعتبار و قدرت نفوذ بیش‌تر می‌بخشد. علاوه بر این، تعاملات میان ذی‌نفعان و رسیدن به اجماع میان آنان را می‌توان از طریق یک سیستم ارتباطی، که قادر به ایجاد تعاملات متعدد بین ذی‌نفعان است، دستکاری و هدایت کرد، زیرا تاثیر ارتباطات بر مشروعیت در بستر سازمان‌ها قابل ملاحظه است. علاوه بر این، ارتباطات سازمانی با تاثیر بر مسئولیت اجتماعی می‌تواند به بهبود مشروعیت سازمانی منجر گردد و این فرض وجود دارد که باز و شفاف بودن ارتباطات سازمانی می‌تواند باعث ایجاد مزایای ارتباطی مانند تقویت فرهنگ سازمانی مناسب با اقدامات مسئولیت اجتماعی و همچنین ایجاد روابط قابل اعتماد با ذی‌نفعان گردد

که به بهبود مشروعیت سازمانی منجر خواهد شد (Chaudhri, 2016).

این پژوهش بینش‌های جدیدی را برای سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های بخش دولتی و متخصصان حوزه روابط عمومی و رفتاری ارائه می‌نماید. همچنین، پژوهش حاضر نشان داده است که مشروعیت سازمانی عنصری کلیدی برای به‌دست آوردن عملکرد مطلوب در سازمان‌هاست. در محیط‌های بسیار نهادینه‌شده مانند سازمان‌های دولتی، کسب مشروعیت تا حد زیادی به ارتباطات بستگی دارد. بنابراین، برای اطمینان از مشروعیت، پیشنهاد می‌گردد که مدیران سازمان‌ها تلاش خود را برای ایجاد و حفظ یک سیستم ارتباط داخلی و خارجی خوب اختصاص دهند. این نه تنها باعث بهبود مشروعیت سازمانی می‌شود، بلکه سازوکاری را ایجاد می‌کند که با آن رفتار ذی‌نفعان مدیریت می‌شود (Bitektine Haack, 2015). مشروعیت چارچوبی برای تصمیم‌گیری فراهم می‌کند که با سایر روش‌های عقلانی متفاوت است. تصمیمات افراد تحت تاثیر این باور است که تصمیمات سازمان‌های مشروع، صحیح و مناسب است و باید از آن‌ها پیروی کرد (Blan-co-Gonzale et al., 2020). بنابراین، سازمان‌ها با مشروعیت بالا، فعالیت‌های خود را می‌توانند آسان‌تر و سریع‌تر بهبود و توسعه دهند، زیرا از حمایت بیش‌تری از سوی ذی‌نفعان خود برخوردار خواهند بود. از سوی دیگر، فقدان مشروعیت می‌تواند به زیر سوال بردن فعالیت‌های سازمانی منجر شود و بر اجرای فرایندها اثر منفی بگذارد.

در مجموع، در این پژوهش الگویی کاربردی و بومی در زمینه ارتقای مشروعیت سازمانی از طریق اقدامات ارتباطات سازمانی و مسئولیت اجتماعی ارائه شد که ضمن پر کردن خلأ تحقیقاتی و دانش‌افزایی در این زمینه، می‌تواند مسیر پژوهش‌های آینده را هموار کند. با توجه به این‌که تاکنون اقدامات ارتباطات سازمانی و مسئولیت اجتماعی بر مشروعیت سازمانی در سازمان‌های دولتی به شکل پراکنده و بدون جهت‌گیری لازم انجام می‌گرفته، یافته‌های پژوهش حاضر باعث افزایش شناخت و آگاهی در این حوزه می‌شود و می‌تواند زمینه‌ساز اقدامات کاربردی و اثربخش باشد. الگوی ارائه‌شده، برخلاف دیدگاه‌های ارائه‌شده، نگاه کاربردی و عملیاتی به بحث مشروعیت و ارتباطات سازمانی دارد و با توجه به شرایط بومی کشور می‌تواند راهگشای سازمان‌های دولتی باشد. در نهایت، پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی برای سازمان‌های خصوصی، غیرانتفاعی، و تعاونی نیز چنین مدلی طراحی و ارائه گردد.

اگرچه یافته‌های پژوهش حاضر، بینشی قابل توجه در رابطه با مشروعیت سازمانی در سازمان‌های دولتی ارائه می‌کند، از چندین محدودیت نیز رنج می‌برد. مهم‌ترین محدودیت این است که یافته‌های حاصل‌شده مربوط به سازمان‌های دولتی ایرانی است و قابل تعمیم به سایر انواع سازمان‌ها و دیگر

کشورها نیست. علاوه بر این، پژوهش به صورت مقطعی است و داده‌های آن در بازه زمانی مشخصی جمع‌آوری شده است، در حالی که پژوهش‌های طولی می‌تواند نتیجه غنی‌تری را ارائه نمایند. از دیگر سو، ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه بود و شاید نتوان به احساسات واقعی شرکت‌کنندگان پی برد و دلایل واقعی ناهمسانی را در آن‌ها شناسایی کرد، زیرا ناهمسانی ممکن است در شرایط محیطی متفاوت تغییر کند یا ممکن است بر اثر عوامل روان‌شناختی صورت گیرد.

### اظهاریه قدردانی

لازم است از ریزی‌ها، نکته‌ها، و پیشنهادهای علمی اصلاحی داوران نشریه فرایند مدیریت و توسعه و نیز ویراستار علمی و ادبی آن (مازیار چابک)، که سبب بهبود و افزایش قابل توجه کیفیت مطالب شده‌اند، سپاس ویژه به‌جا آورده شود.

### منابع

- Adib, M., Zhang, X., AA Zaid, M., & Sahyouni, A. (2021). Management Control System for Corporate Social Responsibility Implementation—A Stakeholder Perspective. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 21(3), 410-432. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2020-0247>
- Alcantara, L., Mitsuhashi, H., & Hoshino, Y. (2006). Legitimacy in International Joint Ventures: It is still needed. *Journal of International Management*, 12(4), 389-407. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2006.08.002>
- Alexiou, K. (2017). *Organizational Legitimacy in Entrepreneurial Contexts: Hybridity, Crowdfunding, and Social Entrepreneurship*. (Doctor of Philosophy). Kent State University.
- Al-Haddad, S., Sharabati, A.-A. A., Al-Khasawneh, M., Maraqa, R., & Hashem, R. (2022). The Influence of Corporate Social Responsibility on Consumer Purchase Intention: The Mediating Role of Consumer Engagement via Social Media. *Sustainability*, 14(11), 6771. <https://doi.org/10.3390/su14116771>
- Alshairi, A., & Jamal, J. (2021). Strategic Communication of Corporate Social Responsibility Activities in Strengthening Customer Based-Organizational Reputation: Evidence from Jordanian Banks. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 5(4), 266-287.
- Amodu, N. (2020). Corporate Control of Intellectual Property for Wealth Maximisation: Prospects for Stakeholders' Protection within Corporate



- Law. *South African Intellectual Property Law Journal*, 8(1), 13-34.
- Assor, Y., & Greenberg, D. (2022). Public Legitimacy of Healthcare Resource Allocation Committees: Lessons Learned from Assessing an Israeli Case Study. *BMC Health Services Research*, 22(1), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07992-6>.
- Aversano, N., Di Carlo, F., Sannino, G., Tartaglia Polcini, P., & Lombardi, R. (2020). Corporate Social Responsibility, Stakeholder Engagement, and Universities: New Evidence from the Italian Scenario. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1892-1899. <https://doi.org/10.1002/csr.1934>
- Bachmann, P., & Ingenhoff, D. (2016). Legitimacy through CSR Disclosures? The Advantage Outweighs the Disadvantages. *Public Relations Review*, 42(3), 386-394. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.02.008>
- Bahta, D., Yun, J., Islam, M. R., & Bikanyi, K. J. (2021). How Does CSR Enhance the Financial Performance of SMEs? The Mediating Role of Firm Reputation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 1428-1451. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1828130>
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2).
- Bitektine, A., & Haack, P. (2015). The “Macro” and the “Micro” of Legitimacy: Toward a Multilevel Theory of the Legitimacy Process. *Academy of Management Review*, 40(1), 49-75. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0318>
- Blanco-Gonzalez, A., Díez-Martín, F., Cachón-Rodríguez, G., & Prado-Román, C. (2020). Contribution of Social Responsibility to the Work Involvement of Employees. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2588-2598. <https://doi.org/10.1002/csr.1978>
- Borges, A., & Ramalho, N. (2023). Building Political Capital through Corporate Social Responsibility: A Microlevel Focus on the Role of Business Leaders. *Social Responsibility Journal*, 19(3), 566-578. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2021-0450>
- Camilleri, M. A. (2018). Theoretical Insights on Integrated Reporting: The Inclusion of Non-Financial Capitals in Corporate Disclosures. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(4), 567-581. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2018-0016>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate

- Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Castelló, I., & Lozano, J. M. (2011). Searching for New Forms of Legitimacy through Corporate Responsibility Rhetoric. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 11-29. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0770-8>
- Chaudhri, V. (2016). Corporate Social Responsibility and the Communication Imperative: Perspectives from CSR Managers. *International Journal of Business Communication*, 53(4), 419-442. <https://doi.org/10.1177/2329488414525469>
- Cheney, G., & Christensen, L. T. (2001). Organizational Identity: Linkages between Internal and External Communication. In *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods* (pp. 231-269): Sage Publications. <https://dx.doi.org/10.4135/9781412986243>
- Colleoni, E. (2013). CSR Communication Strategies for Organizational Legitimacy in Social Media. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(2), 228-248. <https://doi.org/10.1108/13563281311319508>
- Cruz-Suarez, A., Prado-Roman, A., & Prado-Roman, M. (2014). Cognitive Legitimacy, Resource Access, and Organizational Outcomes. *Revista de Administração de Empresas*, 54, 575-584. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140510>
- Deegan, C. M. (2019). Legitimacy Theory: Despite its Enduring Popularity and Contribution, Time is Right for a Necessary Makeover. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(8), 2307-2329. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2018-3638>
- Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M. C. (2017). Organizational Legitimacy: Six Key Questions. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, 4(2), 27-54. <https://doi.org/10.4135/9781446280669.n2>
- Del-Castillo-Feito, C., Blanco-González, A., & Hernández-Perlines, F. (2022). The Impacts of Socially Responsible Human Resources Management on Organizational Legitimacy. *Technological Forecasting and Social Change*, 174(1), 121274. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121274>
- Derakhshan, R., Turner, R., & Mancini, M. (2019). Project Governance and Stakeholders: A Literature Review. *International Journal of Project Management*, 37(1), 98-116. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.10.007>
- Díez-de-Castro, E., Peris-Ortiz, M., & Díez-Martín, F. (2018). Criteria for Evaluating the Organizational Legitimacy: A Typology for Legitimacy Jungle. *Organizational Legitimacy: Challenges and Opportunities for Businesses and Institutions*, 1-21. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-75990-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-75990-6_1)

- Diez-Martin, F., Blanco-Gonzalez, A., & Prado-Roman, C. (2019). Factors Affecting Individual Decisions Based on Business Legitimacy. *Journal of Promotion Management*, 25(2), 181-199. <https://doi.org/10.1080/10496491.2018.1443308>
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136. <https://doi.org/10.2307/1388226>
- Duthler, G., & Dhanesh, G. S. (2018). The Role of Corporate Social Responsibility (CSR) and Internal CSR Communication in Predicting Employee Engagement: Perspectives from the United Arab Emirates (UAE). *Public Relations Review*, 44(4), 453-462. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.04.001>
- Egholm, L., Heyse, L., & Mourey, D. (2020). Civil Society Organizations: The Site of Legitimizing the Common Good—A Literature Review. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(1), 1-18. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00171-y>
- Erickson, S. L., Weber, M., & Segovia, J. (2011). Using Communication Theory to Analyze Corporate Reporting Strategies. *The Journal of Business Communication* (1973), 48(2), 207-223. <https://doi.org/10.1177/0021943611399728>
- Estensoro, M., Larrea, M., Müller, J. M., & Sisti, E. (2022). A Resource-Based View on SMEs Regarding the Transition to More Sophisticated Stages of Industry 4.0. *European Management Journal*, 40(5), 778-792. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.001>
- Fatma, M., Khan, I., & Rahman, Z. (2019). Striving for Legitimacy through CSR: An Exploration of Employees Responses in Controversial Industry Sector. *Social Responsibility Journal*, 15(7), 924-938. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2017-0116>
- Fombrun, C. J. (2005). A World of Reputation Research, Analysis and Thinking—Building Corporate Reputation through CSR Initiatives: Evolving Standards. *Corporate Reputation Review*, 8(1), 7-12. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540235>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Freeman, J., & Langbein, L. I. (2017). Regulatory Negotiation and the Legitimacy Benefit. In *Multi-Party Dispute Resolution, Democracy and Decision-Making* (pp. 459-531): Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315248592-17>
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of*

- Business Ethics*, 166(1), 3-18. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
- Friedman, M. (2007). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. In *Corporate Ethics and Corporate Governance* (pp. 173-178): Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14)
- Gazzola, P., & Pellicelli, M. (2009). Sustainable Management and Total Quality Management in Public Organizations with Outsourcing. *Ideas Working Paper Series from Repec*.
- Giacomini, D., Martini, M., Sancino, A., Zola, P., & Cavenago, D. (2021). Corporate Social Responsibility Actions and Organizational Legitimacy at the Peak of COVID-19: A Sentiment Analysis. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 21(6), 1043-1058. <https://doi.org/10.1108/CG-09-2020-0389>
- Glozer, S., Caruana, R., & Hibbert, S. A. (2019). The Never-Ending Story: Discursive Legitimation in Social Media Dialogue. *Organization Studies*, 40(5), 625-650. <https://doi.org/10.1177/0170840617751006>
- González-Masip, J., Martín-de Castro, G., & Hernández, A. (2019). Inter-Organisational Knowledge Spillovers: Attracting Talent in Science and Technology Parks and Corporate Social Responsibility Practices. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 975-997. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2018-0367>
- Grover, P., Kar, A. K., & Ilavarasan, P. V. (2019). Impact of Corporate Social Responsibility on Reputation—Insights from Tweets on Sustainable Development Goals by CEOs. *International Journal of Information Management*, 48(1), 39-52. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.009>
- Gulzar, M., Cherian, J., Hwang, J., Jiang, Y., & Sial, M. S. (2019). The Impact of Board Gender Diversity and Foreign Institutional Investors on the Corporate Social Responsibility (CSR) Engagement of Chinese Listed Companies. *Sustainability*, 11(2), 307. <https://doi.org/10.3390/su11020307>
- Haack, P., & Rasche, A. (2021). The Legitimacy of Sustainability Standards: A Paradox Perspective. *Organization Theory*, 2(4), 26317877211049493. <https://doi.org/10.1177/26317877211049493>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*: Sage Publications. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hooper, A. (2017). *Corporate Communication and Intra-Organizational*

- Legitimacy*. (Degree of Master). Colorado State University.
- Hu, B., Zhang, T., & Yan, S. (2020). How Corporate Social Responsibility Influences Business Model Innovation: The Mediating Role of Organizational Legitimacy. *Sustainability*, 12(7), 2667. <https://doi.org/10.3390/su12072667>
- Ilacqua, C. (2008). *Corporate Social Responsibility's Impact on Stock Prices: A Quantitative Study of the US Biotechnology Industry*. (Doctor of Business Administration in Organizational Leadership). University of Phoenix.
- 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(1), 123-135. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.07.019>
- Ito, Y. (2018). Interorganizational Business Development Utilizing Legitimacy for Resource Mobilization in Large Firms: Successful and Unsuccessful Cases. *Industrial Marketing Management*, 75(1), 80-89. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.04.002>
- Johnson, C., Dowd, T. J., & Ridgeway, C. L. (2006). Legitimacy as a Social Process. *Annual Review of Sociology*, 32(1), 53-78. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.32.061604.123101>
- Jones, T. M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, 22(3), 59-67. <https://doi.org/10.2307/41164877>
- Khanra, S., Kaur, P., Joseph, R. P., Malik, A., & Dhir, A. (2022). A Resource-Based View of Green Innovation as a Strategic Firm Resource: Present Status and Future Directions. *Business Strategy and the Environment*, 31(4), 1395-1413. <https://doi.org/10.1002/bse.2961>
- Kotler, P., & Lee, N. (2008). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. John Wiley & Sons.
- Lee, Y.-J., Yoon, H. J., & O'Donnell, N. H. (2018). The Effects of Information Cues on Perceived Legitimacy of Companies that Promote Corporate Social Responsibility Initiatives on Social Networking Sites. *Journal of Business Research*, 83(1), 202-214. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.039>
- Lehner, O. M., Harrer, T., & Quast, M. (2019). Building Institutional Legitimacy in Impact Investing: Strategies and Gaps in Financial Communication and Discourse. *Journal of Applied Accounting Research*, 20(4), 416-438. <https://doi.org/10.1108/JAAR-01-2018-0001>
- Marakova, V., Wolak-Tuzimek, A., & Tučková, Z. (2021). Corporate Social Responsibility as a Source of Competitive Advantage in Large Enterprises. *Journal of Competitiveness*, 13(1), 113-128.

- <https://doi.org/10.7441/joc.2021.01.07>
- May, S. (2011). Organizational Communication and Corporate Social Responsibility. In Ø. Ihlen, J. L. Bartlett, & S. May (Eds.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 87-109). <https://doi.org/10.1002/9781118083246.ch5>
- McPherson, C. M., & Sauder, M. (2013). Logics in Action: Managing Institutional Complexity in a Drug Court. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 165-196. <https://doi.org/10.1177/0001839213486447>
- Miotto, G., Del-Castillo-Feito, C., & Blanco-González, A. (2020). Reputation and Legitimacy: Key Factors for Higher Education Institutions' Sustained Competitive Advantage. *Journal of Business Research*, 112, 342-353. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.076>
- Morsing, M. (2006). Corporate Social Responsibility as Strategic Auto-Communication: On the Role of External Stakeholders for Member Identification. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 171-182. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00440.x>
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- Mumby, D. K. (2010). The Strange Case of the Farting Professor: Humor and the Deconstruction of Destructive Communication. In *Destructive Organizational Communication* (pp. 332-354): Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203928554-26>
- Nadeem, A., & Kakakhel, S. J. (2012). An Investigation into Corporate Social Responsibility (CSR) of Public Sector Universities in KPK. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 5(2), 14-27.
- Nicolo, G., Zanellato, G., Manes-Rossi, F., & Tiron-Tudor, A. (2021). Corporate Reporting Metamorphosis: Empirical Findings from State-Owned Enterprises. *Public Money & Management*, 41(2), 138-147. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1719633>
- Peng, M. W., & Luo, Y. (2000). Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy: The Nature of a Micro-Macro Link. *Academy of Management Journal*, 43(3), 486-501. <https://doi.org/10.5465/1556406>
- Piber, M., Demartini, P., & Biondi, L. (2019). The Management of Participatory Cultural Initiatives: Learning from the Discourse on Intellectual Capital. *Journal of Management and Governance*, 23, 435-458. <https://doi.org/10.1007/s10997-018-9435-7>
- Polančič, G., & Orban, B. (2019). A BPMN-Based Language for Modeling

- Corporate Communications. *Computer Standards & Interfaces*, 65(1), 45-60. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2019.02.001>
- Prado-Roman, C., Diez-Martin, F., & Blanco-Gonzalez, A. (2020). The Effect of Communication on the Legitimacy and Performance of Organizations. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(1), 565-581. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i3.4071>
- Randrianasolo, A. A. (2018). Organizational Legitimacy, Corporate Social Responsibility, and Bottom of the Pyramid Consumers. *Journal of International Consumer Marketing*, 30(3), 206-218. <https://doi.org/10.1080/08961530.2018.1423661>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*, Upper Saddle: Pearson Education.
- Ruef, M., & Scott, W. R. (1998). A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 877-904. <https://doi.org/10.2307/2393619>
- Saputra, F. (2021). Leadership, Communication, and Work Motivation in Determining the Success of Professional Organizations. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 1(2), 59-70. <https://doi.org/10.38035/jlph.v1i2.54>
- Sattler, H., Völkner, F., Riediger, C., & Ringle, C. M. (2010). The Impact of Brand Extension Success Drivers on Brand Extension Price Premiums. *International Journal of Research in Marketing*, 27(4), 319-328. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2010.08.005>
- Schockley-Zalabak, P. (2018). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge Sensitivity, Skills, Values* (7th ed.): Allyn & Bacon.
- Silva, S., Nuzum, A.-K., & Schaltegger, S. (2019). Stakeholder Expectations on Sustainability Performance Measurement and Assessment. A Systematic Literature Review. *Journal of Cleaner Production*, 217(1), 204-215. [10.1016/j.jclepro.2019.01.203](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.203)
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.i.edeen.2020.100139>
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13(1), 290-312. <https://doi.org/10.2307/270723>
- Sombounkhanh, O. (2014). *Strategic Stakeholder Communication within International Organisation: The Case of ASEAN, Laos and the Implementation of the ASEAN's Strategic Plan*. <https://hdl.handle.net/10652/2538>

- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Suddaby, R., Bitektine, A., & Haack, P. (2017). Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11(1), 451-478. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0101>.
- Torelli, R., Balluchi, F., & Lazzini, A. (2020). Greenwashing and Environmental Communication: Effects on Stakeholders' Perceptions. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 407-421. <https://doi.org/10.1002/bse.2373>
- Vaara, E., & Tienar, J. (2008). A Discursive Perspective on Legitimation Strategies in Multinational Corporations. *Academy of Management Review*, 33(4), 985-993. <https://www.jstor.org/stable/20159457>
- Wang, Z., & Sarkis, J. (2017). Corporate Social Responsibility Governance, Outcomes, and Financial Performance. *Journal of Cleaner Production*, 162(1), 1607-1616. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.142>
- Wiggill, M. N. (2014). Communicating for Organisational Legitimacy: The Case of the Potchefstroom Fire Protection Association. *Public Relations Review*, 40(2), 315-327. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.10.007>
- Wu, J. (2011). Asymmetric Roles of Business Ties and Political Ties in Product Innovation. *Journal of Business Research*, 64(11), 1151-1156. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.06.014>
- Yim, M. C., & Park, H. S. (2019). Why Legitimacy Matters in Crisis Communication: A Case Study of the "Nut Rage" Incident on Korean Air. *Journal of Business and Technical Communication*, 33(2), 172-202. <https://doi.org/10.1177/1050651918816360>
- Zaman, R., Jain, T., Samara, G., & Jamali, D. (2022). Corporate Governance Meets Corporate Social Responsibility: Mapping the Interface. *Business & Society*, 61(3), 690-752. <https://doi.org/10.1177/0007650320973415>
- Zhang, J., Xie, C., & Morrison, A. M. (2021). The Effect of Corporate Social Responsibility on Hotel Employee Safety Behavior during COVID-19: The Moderation of Belief Restoration and Negative Emotions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46(1), 233-243. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.12.011>
- Zhao, M. (2012). CSR-Based Political Legitimacy Strategy: Managing the State by Doing Good in China and Russia. *Journal of Business Ethics*, 111(1), 439-460. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1209-6>



**نحوه ارجاع به مقاله:**

رهنورد، فرج‌اله؛ معصومی، سمیه؛ حاجی‌پور، بهمن، (۱۴۰۲). تاثیر ارتباطات سازمانی بر مشروعیت سازمانی با نقش میانجی‌گری مسئولیت اجتماعی. نشریه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۶(۱)، ۵۹-۹۰.  
Rahnavard, F., Masoumi, S., Hajipour, B., (2023). The Effect of Organizational Communication on Organizational Legitimacy with the Mediating Role of Social Responsibility. *Management and Development Process*, 36(1). 59-90.  
DOI: [10.52547/jmdp.36.1.59](https://doi.org/10.52547/jmdp.36.1.59)

**Copyrights:**

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

