

## تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر مشارکت (منابع انسانی) کارکنان

فاطمه خلیلی \*

سعید لطیفی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۰۸ تاریخ چاپ: ۱۴۰۱/۰۲/۰۸

### چکیده

اگرچه مسئولیت اجتماعی شرکت<sup>۱</sup> موضوعی است که یک جریان تحقیقاتی غنی را شامل می‌شود و در ادبیات مدیریت به سرعت در حال رشد است، اما نقش کارکنان در اجرای سیاست‌های مسئولیت اجتماعی و تأثیر آن سیاست‌ها بر کارکنان در کشورمان کمتر مورد توجه قرار گرفته است، درک رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکت و عملکرد کارکنان مهم است، زیرا موفقیت یک شرکت تا حد زیادی به کارکنان آن بستگی دارد، لذا با توجه به اهمیت کارکنان و همچنین تأثیراتی که ممکن است سیاست‌های مسئولیت اجتماعی شرکت بر آنها داشته باشد، توجه بیشتر به رابطه بین مسئولیت اجتماعی و نگرش‌ها و رفتار کارکنان ضروری است. بدون درک تأثیر مسئولیت اجتماعی بر کارکنان، ممکن است نتیجه‌گیری نادرستی در مورد سودمندی یا تأثیر سیاست‌های مسئولیت اجتماعی داشته باشیم. مقاله حاضر مروری بر تحقیقاتی دارد که نشان دادند، چگونه فعالیت‌های طراحی شده سازمان برای پرداختن به مسائل اجتماعی در زمینه محیطی و اجتماعی بر کارمندان تأثیر می‌گذارد.

### واژگان کلیدی

مسئولیت اجتماعی شرکت، مشارکت کارکنان، رفتار کارکنان، نگرش کارکنان

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد گروه حسابداری مالی، دانشکده علوم اداری اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران. (نویسنده مسئول)

(fatemehkhalili14002@gmail.com)

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس، چالوس، ایران. (Latifisaheed93@yahoo.com)

<sup>1</sup>. Corporate social responsibility

## ۱. مقدمه

پیامد گسترده شدن فعالیت کسب و کارها و در معرض دید قرار گرفتن این فعالیت‌ها موجب جلب توجه عمومی، به اثرات آنها شده است، در مقابل این چنین توجهی، مدیران گمان کردند که در آینده ای نه چندان دور تمامی فعالیت‌های شرکت و اثرات آن برای همگان آشکار خواهد شد، بنابراین، مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت را جدی‌تر از گذشته در نظر گرفتند. لذا قضاوت و نگاه اجتماعی به شرکت‌ها، به حالتی از مقررات نرم تبدیل شد، بدین معنا که احتمال دارد انتظارات عمومی موجب رفتار مسئولانه شرکت، بدون نیاز به قانون‌گذاری شود (ویتالی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). در دهه های اخیر مفهوم مسئولیت اجتماعی، تبدیل به الگویی غالب در حوزه اداره شرکت شده است و بدین ترتیب مسئولیت در برابر محیط اجتماعی و اجتماع، بخشی از استراتژی شرکت‌های معتبر و بزرگ در سطح جهانی شده است، چراکه مسئولیت اجتماعی شرکتی سبب می‌شود در شرایط بسیار رقابتی، سهم از بازارشان افزوده شود و اعتبارشان فزونی یابد. مسئولیت اجتماعی را میتوان گروهی از تعهداتی بدانیم که شرکت باید برای کمک، حفظ و مراقبت از جامعه‌ای که در آن مشغول به فعالیت است انجام دهد (البدرو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰)، چنین تعهداتی در بردارنده وظایفی است که شرکت‌ها نسبت به جامعه، اقتصاد، محیط زیست، سلامت شهروندان، بهبود زندگی و سایر موارد عهده دارد هستند (باتاچاریا و سن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). موضوعاتی همانند سلامت و ایمنی در محیط کار، بوجود آوردن فرصت شغلی برابر برای زنان و اقلیت‌ها، رعایت حقوق کارگر، بالابردن کیفیت محصولات شرکت، جلوگیری از تولید محصولات زیان‌آور و مواردی مانند آن که سلامت جامعه را به خطر می‌اندازد، از مواردی است که در دهه‌های اخیر از طرف ذی‌نفعان و مراجع قانونی با عنوان مسئولیت اجتماعی واحدهای تجاری در برابر جامعه مورد توجه بوده است (کوه و بو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶)، رعایت نکردن تعهدات و وظایف بیان شده در بالا، تاثیر بسزایی بر تداوم فعالیت شرکت‌ها خواهد داشت، بدین دلیل که چنین مسئولیتی در ارتباط با پاسخگویی و مسئولیت در برابر انسان‌ها و جامعه است (ویتالی و همکاران، ۲۰۱۱). لذا پی‌ریزی برای شرکت‌ها و بازارها باید به گونه‌ای باشد که سبب ایجاد انگیزه برای رفتار مسئولانه شود و یا رفتار غیر مسئولانه را کاهش داده و از بین ببرد (لاپورتا و همکاران<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹)

از طرفی توسعه مشارکت کارکنان و عوامل تقویت کننده و کاهنده فعالیت‌های آنها در جهت مسئولیت اجتماعی شرکتی موضوعی است که باید مورد توجه قرار گیرد (ساکس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶)، شرکت‌هایی که این موضوع را درک نمی‌کنند، در جذب، حفظ و بکارگرفتن بهترین کارمندان با مشکلاتی روبرو می‌شوند، چراکه ثابت شده است که کارکنان یک عامل کلیدی در ارتباط با ایفای مسئولیت اجتماعی شرکت هستند (دیوید و کرانه<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰) و ناتوانی در درک تأثیراتی که مسئولیت اجتماعی شرکت بر نگرش و رفتار کارکنان، می‌گذارد منجر به نتایج اشتباه می‌شود و محققان و متخصصان را نسبت به ملاحظات مربوط به سودمندی یا تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت گمراه می‌کند (البدرو و همکاران، ۲۰۱۰).

1. Vitaly et al

2. Al-bdour et al

3. Bhattacharya and sen

4. koh and Boo

5. La Porta at al

6. Saks

7. Davies and Crane

## ۲- مسئولیت پذیری اجتماعی شرکتی

واحدهای تجاری برای رسیدن به اهداف خود به ناچار باید با گروه‌ها و بخش‌های متفاوت جامعه ارتباط برقرار کنند و در جهت برطرف نمودن نیاز آنها قدم بردارند. لذا نه شرکت می‌تواند خود را جدایی از جامعه بداند و نه جامعه می‌تواند اینچنین بپندارد (ویتالی و همکاران، ۲۰۱۱)، نتیجه‌ای که می‌توان از این رابطه جدانشدنی بیان کرد این است که هر عملی که شرکت انجام می‌دهد و هر تصمیمی که می‌گیرد به نحوی بر جامعه تأثیر خواهد گذاشت و از سوی دیگر هر تفسیری که جامعه از اقدامات و تصمیمات شرکت داشته باشد بر بقا و اعتبار شرکت موثر است (لاپورتا و همکاران، ۱۹۹۹).

تعاریف زیادی از مسئولیت اجتماعی شرکت وجود دارد و این مفهوم در زمینه‌های مختلف علمی مورد بررسی قرار گرفته است. برای مثال می‌توان به تعاریف زیر اشاره داشت:

۱. مسئولیت پذیری اجتماعی ملاحظات و پاسخ شرکت به موضوعاتی فراتر از الزامات محدود اقتصادی و قانونی برای دستیابی به منافع اجتماعی (و زیست محیطی) است (لاپورتا و همکاران، ۱۹۹۹).
  ۲. مسئولیت پذیری اجتماعی مفهومی است که به موجب آن شرکت‌ها نگرانی‌های اجتماعی و زیست محیطی را در عملیات تجاری خود و در تعامل با سهامداران خود به صورت داوطلبانه ادغام می‌کنند (کمیسون جوامع اروپایی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱)
  ۳. مسئولیت پذیری اجتماعی شرکتی تعهد برای بهبود رفاه جامعه از طریق شیوه‌های تجاری اختیاری همراه با مشارکت منابع شرکت است (گوند و ایگالن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱)
- به عبارتی می‌توان مسئولیت اجتماعی شرکت را به عنوان سیاست‌ها و اقداماتی تعریف کرد که سازمان‌ها در خصوص ایجاد تغییرات مثبت اجتماعی، از جمله محیطی، با در نظر داشتن ذینفعان مختلف انجام می‌دهند.

## ۳- مسئولیت اجتماعی شرکت و مشارکت کارکنان

اگرچه طیف وسیعی از ادبیات مربوط به مسئولیت اجتماعی شرکت و ارتباط آن با نقش و عملکردهای منابع انسانی وجود دارد، مطالعات تجربی کمی به رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکت و مشارکت کارکنان پرداخته است. این احتمالاً به دلیل تازگی مفهوم مشارکت کارکنان است در ادامه به تعدادی از مقالات در این زمینه می‌پردازیم:

مطالعاتی در رابطه با رابطه شیوه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت و ارتباط آن با افزایش هویت و تعهد کارکنان به سازمان، رفتارهای شهروندی سازمانی و معنی‌دار بودن کار، انجام شده است (لاپورتا و همکاران، ۱۹۹۹). مطالعات اشاره می‌کنند که مسئولیت اجتماعی شرکت می‌تواند توانایی شرکت‌ها را برای جذب و حفظ استعدادها برتر افزایش دهد (باتاچاریا و همکاران، ۲۰۰۸)، برخی از شرکت‌ها در جهت استفاده از منابع انسانی، مشارکت کارکنان در مسئولیت اجتماعی شرکت را به عنوان یک "ضرورت استراتژیک" می‌بینند، با این حال تعداد کمی از شرکتها می‌دانند که

<sup>1</sup>. European Communities Commission

<sup>2</sup>. Gond and Igalens

چگونه می‌توانند از چنین مشارکتی در رابطه با مسئولیت اجتماعی شرکت بهره ببرند (ازینبرگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷)، باید به تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر کارکنان تمرکز کرد چراکه کارکنان یکی از گروه‌های ذینفع اصلی هستند که خواستار چنین مسئولیتی هستند (مک ویلیامز و سیگل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱) و همینطور متقاضیان شغل بالقوه بیشتر به دنبال شغلی در شرکت‌هایی با مسئولیت‌پذیری اجتماعی بالا هستند تا شرکت‌هایی که مسئولیت اجتماعی را نشان نمی‌دهند، لذا مسئولیت اجتماعی شرکت می‌تواند شهرت و جذابیت شرکت را به عنوان یک کارفرما افزایش دهد (گرینینگ و توربان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰)، هرچه شرکت در این زمینه متعهدتر باشد میتواند تأثیر مثبتی بر تعهد و رضایت کارکنان داشته باشد. زمانی که کارکنان متوجه می‌شوند که شرکت آنها فقط بر روی سودآوری بیشتر تمرکز می‌کند و از الزامات اخلاقی و قانونی مناسب پیروی نمی‌کنند، سطح تعهدشان به سرعت کاهش می‌یابد (کاتلر و لی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). لذا میتوان نتیجه گرفت که مسئولیت اجتماعی شرکت می‌تواند تأثیر مثبتی بر کارکنان، به ویژه تعهد آنها به شرکت ها داشته باشد و بسیاری از برنامه های تجاری (مانند برنامه های مسئولیت اجتماعی شرکت) می‌توانند تعهد و روحیه کارکنان را افزایش دهند. تعهد قوی تر کارکنان ممکن است نگرش مثبت کاری را تشویق کند که می‌تواند منجر به بهره‌وری بیشتر کارکنان شود (پورتر و کرامر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶)

از این رو، اگر شرکت‌ها مسئولیت تأثیر خود بر ذینفعان را بپذیرند و فعالانه در فعالیتهای مسئولیت اجتماعی شرکت شرکت کنند، می‌توانند کارکنانی را جذب یا انگیزه دهند که احتمال بیشتری دارد به طور مؤثر و کارآمد در مقایسه با کارکنان شرکت‌هایی با مسئولیت‌پذیری کمتر، مسئولیت اجتماعی خود را اجرا می‌کنند (لیتل و لیتل<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶). از سوی دیگر، شرکت‌های مسئولیت‌پذیر اجتماعی ممکن است مایل به ارائه حقوق بالاتر به کارکنان باشند، زیرا این شرکت‌ها بیشتر از شرکت‌های هم‌تا به کارکنان خود اهمیت می‌دهند. بعلاوه، شرکت‌هایی با مسئولیت‌پذیری اجتماعی می‌توانند کارمندان ماهری را جذب کنند که دارای تحصیلات عالی و تجربه بیشتری نسبت به هم‌تایان خود هستند (شوگ و ولارد<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰). در نتیجه، این کارکنان ماهر ممکن است به دلیل رقابت برای عرضه محدود سرمایه انسانی ماهر در بازار کار، حقوق بیشتری را طلب کنند؛ بنابراین، این احتمال وجود دارد که شرکت‌های دارای مسئولیت اجتماعی بیشتر از هم‌تایان خود به کارکنان خود به منظور جذب و حفظ آنها حقوق پرداخت کنند (باتاچاریا و سن، ۲۰۰۳).

1. Eisenberger et al  
2. McWilliams and Siegel  
3. Greening and Turban  
4. Kotler and Lee  
5. Porter and Kramer  
6. Little and Little  
7. Shuk and Wollard

#### ۴- برداشت کارکنان از سیاست های مسئولیت اجتماعی شرکت

بحث در رابطه با درک کارکنان از سیاست های مسئولیت اجتماعی شرکت سه بعد را شامل می شود: آگاهی کارکنان از سیاست های مسئولیت اجتماعی شرکت، درک مناسب کارکنان از سیاست های مسئولیت اجتماعی شرکت و درک کارکنان از خط مشی مسئولیت اجتماعی شرکت (ویتالی و همکاران، ۲۰۱۱)

آگاهی کارکنان از سیاست های مسئولیت اجتماعی ممکن است به همان اندازه یا مهم تر از سیاست های مسئولیت اجتماعی واقعی سازمان ها باشد، زیرا ممکن است کارکنان از سیاست های شرکت خود برداشت نادرستی داشته باشند یا از فعالیت های مسئولیت اجتماعی شرکت آن بی اطلاع باشند. اگر کارکنان از فعالیت های مسئولیت اجتماعی شرکت خود بی اطلاع باشند، این ابتکارات هیچ تأثیری بر نگرش یا رفتار کارکنان نخواهد داشت، برداشت نادرست از فعالیت های مسئولیت اجتماعی شرکت می تواند منجر به اثرات ناخواسته ای شود، مانند اینکه ممکن است فرض شود، شرکت از منابع خود به طور ناکارآمد استفاده می کند (باتاچاریا و سن، ۲۰۰۳). زمانی که کارکنان از فعالیت های مسئولیت اجتماعی شرکت، آگاه باشند، انتظاری در قالب یک قرارداد روانی ایجاد می شود. بخشی از این انتظار این خواهد بود که سازمان انگیزه های سودمند داشته باشد و تلاشی با حسن نیت برای تحقق موفقیت آمیز اهداف مسئولیت اجتماعی شرکت انجام دهد. اگرچه آگاهی از مسئولیت اجتماعی شرکت پیش درآمدی ضروری برای هر رفتار کارکنان است (ازینبرگ و همکاران، ۱۹۸۶) اما آگاهی ساده احتمالاً برای بوجود آوردن نتایج مثبت کافی نیست. کارکنان همچنین باید فعالیت های مسئولیت اجتماعی شرکت را موثر و همسو با فعالیت ها یا ارزش های شرکت بدانند. مفهوم مشارکت کارکنان اولین بار توسط گروه گالوپ و در نتیجه چندین کار تجربی بر اساس مصاحبه و نظرسنجی از مدیران و کارمندان از سراسر جهان ابداع شد. این اصطلاح در ۲۰ سال گذشته محبوبیت قابل توجهی به دست آورده است، اما با تحقیقات دانشگاهی دقیق کمی انجام شده، به طور متناقض تعریف و مفهوم سازی شده است (شوگ و ولارد، ۲۰۱۰)، در واقع، درک دلیل افزایش محبوبیت آسان است، زیرا نتایج مشارکت کارکنان می تواند دقیقاً همان چیزی باشد که اکثر سازمان ها به آن نیاز دارند. هنگامی که کارکنان درگیر هستند، بهره ورتر و سودآورتر خواهند بود، همچنین احتمال غیبت کمتری خواهند داشت و تمایل بیشتری برای کار سخت تر برای شرکت های خود خواهند داشت، همچنین کارکنان متعهد سبب بالاتر بودن رضایت مشتری و افزایش درآمد ایجاد می شوند (واگنر و هارت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

با این حال، به موازات افزایش محبوبیت این اصطلاح، چالشی نیز مطرح می شود. مشارکت کارکنان چیست و چگونه باید تعریف شود؟ (میسسی و اشنایدر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸) از طرفی عدم تعریف مناسب آن مشکلات متعددی را ارائه می دهد، از جمله عدم شفافیت رابطه بین مشارکت و سایر سازه های شناخته شده و پذیرفته شده، یعنی تعهد سازمانی و درگیری شغلی یا کاری (لیتل و لیتل، ۲۰۰۶)، مشارکت کارکنان گاهی اوقات با تعهد اشتباه گرفته می شود، عمدتاً به دلیل استفاده قابل

<sup>۱</sup> Wagner and Hart

<sup>۲</sup> Macey and Schneider

تعویض از عبارات، است (اشنایدر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵)، اگرچه همه آنها به دل بستگی مثبت به کار اشاره می کنند، تعهد و مشارکت از نظر مفهومی متمایز هستند. مشارکت شغلی بر شناسایی شناختی و روانشناختی با کار تاکید می کند و شامل این ایده است که کار نیازها و انتظارات را برآورده می کند (کانونگو<sup>۲</sup>، ۱۹۷۹)، از سوی دیگر، تعهد بیشتر با جنبه های نگرشی و عاطفی مرتبط است که بر دل بستگی عاطفی مبتنی بر ارزش ها و علایق مشترک با سازمان تاکید می کند. باورهای جهانی کارکنان در مورد میزان ارزش گذاری سازمان برای مشارکت آنها و اهمیت دادن به رفاه آنها به عنوان حمایت سازمانی درک شده<sup>۳</sup> تعریف میشود زمانی توسعه می یابد که کارمندان با رفتار مطلوب کارفرمای خود مواجه شوند (ونس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). زیربنای حمایت سازمانی درک شده، نظریه مبادله اجتماعی است، هنگامی که کارکنان سطوح بالایی از حمایت سازمانی را تجربه می کنند، نه تنها معتقدند که سازمان برای آنها ارزش قائل است و به رفاه آنها اهمیت می دهد، بلکه احساس می کنند که سازمان به کمک آنها ادامه خواهد داد (فلمینگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷) که باعث ایجاد هنجارهای عمل متقابلی میشود که در آن کارکنان با صرف سطوح بالای تلاش، نسبت به جبران محبت سازمان اقدام خواهند کرد. محققانی با استفاده از یک چارچوب مبتنی بر عدالت، این نظریه را مطرح کردند که اگر سازمانی از طریق سیاست های مسئولیت اجتماعی، فعالیت خود را منصفانه نشان دهد، کارمندان معتقد خواهند شد که سازمان با آنها منصفانه رفتار خواهد کرد (آگیلرا و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷)، این باور که سازمان ها با آنها رفتار منصفانه ای خواهند داشت، شامل حمایت سازمانی می شود که نشان دهنده ارتباط مثبت بین حمایت سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت است. فعالیت های مسئولیت پذیری اجتماعی یک سازمان، در حالی که ممکن است بر اساس معیارهای عینی مؤثر باشند یا حتی توسط افرادی که به آن فعالیت اهمیتی نمی دهند مؤثر ارزیابی شوند، ممکن است توسط کارکنان مورد پذیرش قرار نگیرند و آنها این چنین فعالیتها را به عنوان ائتلاف منابعی پندارند که سازمان می تواند به کارکنان اختصاص دهد (فریدمن<sup>۷</sup>، ۱۹۷۰).

## ۵- نتیجه گیری

باتوجه به مواردی که بیان شد مسئولیت اجتماعی شرکت سیاست ها و اقداماتی است که سازمان ها در خصوص ایجاد تغییرات مثبت اجتماعی، از جمله محیطی، با در نظر داشتن ذینفعان مختلف انجام می دهند رعایت نکردن مسئولیتهای اجتماعی تاثیر بسزایی بر تداوم فعالیت شرکتها خواهد داشت لذا احتیاج است، شرکتها عواملی را در نظر گیرند که سبب ایجاد انگیزه برای رفتار مسئولانه شود و یا رفتار غیر مسئولانه را کاهش داده و از بین ببرد، در طی اجرای سیاست های مسئولیت اجتماعی، شرکتها باید به تأثیر مسئولیت اجتماعی بر کارکنان نیز تمرکز کنند چراکه که کارکنان یکی از

<sup>1</sup>. Schneider at al

<sup>2</sup>. Canongo

<sup>3</sup>. Perceived organizational support

<sup>4</sup>. Vance

<sup>5</sup>. Fleming

<sup>6</sup>. Aguilera at al

<sup>7</sup>. Friedman

گروه‌های ذینفع اصلی هستند که خواستار مسئولیت اجتماعی شرکت هستند، آگاهی کارکنان از سیاست‌های مسئولیت اجتماعی ممکن است به همان اندازه یا مهم‌تر از سیاست‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی باشد، زیرا ممکن است کارکنان از سیاست‌های شرکت برداشت نادرستی داشته باشند یا از فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکت، بی‌اطلاع باشند. اگر کارکنان از فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکت شرکت خود بی‌اطلاع باشند، این ابتکارات هیچ تأثیری بر نگرش یا رفتار کارکنان نخواهد داشت لذا توسعه مشارکت کارکنان و عوامل تقویت کننده و کاهنده فعالیت‌های آنها در جهت مسئولیت اجتماعی شرکتی موضوعی است که باید مورد توجه قرار گیرد.

## ۶. منابع و مآخذ

1. Aguilera, R.V., Rupp, D.E., Williams, C.A. and Ganapathi, J. (2007) "Putting the S back in corporate social responsibility: a multi level theory of social change in organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 32 No. 3,, pp. 836-863
2. Al-bdour, A.A., Nasruddin, E. and Keng Lin, S. (2010) "The relationship between internal corporate social responsibility and organizational commitment within the banking sector in Jordan", *International Journal of Human and Social Sciences*, Vol. 5 No. 14,, pp. 932-951.
3. Bhattacharya, C. B. and Sankar Sen. (2003). "Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationship With Companies." *Journal of Marketing* (April): 76-88.
4. Bhattacharya, C.B., Sen, S. and Korschun, D. (2008), "Using corporate social responsibility to win the war for talent", *MIT Sloan Review*, Vol. 49 No. 2, pp. 37-44.
5. Commission of the European Communities, Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, *Commission of the European Communities*, Brussels(2001).
6. Davies, I. and Crane, A. (2010), "Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises: investigating employee engagement in fair trade companies", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 19 No. 2, pp. 126-139
7. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986), "Perceived organizational support". *Journal of Applied Psychology*, pp. 500-507.
8. Eisenberger, R., Cummings, J. Armeli, S. Lynch, P.(1997),. Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. Vol. 82 No.5, pp. 812-820.
9. Fleming, J.H. and Asplund, J. Human Sigma, Gallup, New York, NY. (2007),
10. Friedman, M. (1970), The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*, pp.122-126
11. Gond, J.-P. and Igalens, J. (2011), "The human resources contribution to responsible leadership: an exploration of the CSR-HR Interface", *Journal of Business Ethics*, Vol. 98 No. 1, pp. 115-132
12. Greening, D.W. and Turban, D.B. (2000), "Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce", *Business and Society*, Vol. 39 No. 3, pp. 254- 303.
13. Kanungo, R.N. (1979), "The concepts of alienation and involvement revisited", *Psychological Bulletin*, Vol. 86 No. 1, pp. 119-138.
14. Kotler, P. and Lee, N. (2005). Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, Wiley, Hoboken, NJ.

15. Koh, H.C., and Boo, H.Y. "The link between organizational ethics and job satisfaction: a study of managers in Singapore", *Journal of Business Ethics*, Vol. 29 No. 4, (2001), pp. 309-324.
16. La Porta R, de Silanes FL, Shleifer A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*. No 54. Pp. 471-517.
17. Little, B. and Little, P. (2006), "Employee engagement: conceptual issues", *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Vol. 10 No. 1, pp. 111-120.
18. Macey, W. and Schneider, B. (2008), "The meaning of employee engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1 No. 1, pp. 3-30.
19. McWilliams, A. and Siegel, D. (2001), "Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective", *The Academy of Management Review*, Vol. 26 No. 1, pp. 117-127.
20. Porter, M, and Kramer, M. (2006), "The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, Vol. 84 No. 12, pp. 78-92.
21. Saks, A.M. (2006), "Antecedents and consequences of employee engagement", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, pp. 600-619.
22. Schneider, B., Erhart, M., Mayer, D., Saltz, J. and Niles-Jolly, K. (2005), "Understanding organization-customer links in service settings", *Academy of Management Journal*, Vol. 48, pp. 1017-1032.
23. Shuk, B. and Wollard, K. (2010), "Employee engagement and HRD: a seminal review of the foundations", *Human Resource Development Review*, Vol. 9 No. 1, pp. 89-110.
24. Vance, R.J. (2006), *Employee Engagement and Commitment: A Guide to Understanding, Measuring, and Increasing Engagement in Your Organization*, The SHRM Foundation, Alexandria, VA.
25. Vitali S, Glattfelder JB, Battiston S. (2011) .The Network of Global Corporate Control.
26. Wagner, R. and Harter, J.K. 12: (2006). 'The Great Elements of Managing, The Gallup Organization', *Washington, DC*.

## The impact of corporate social responsibility on employee participation (human resources)

Fatemeh Khalili \*<sup>1</sup>  
Saeed Latifi <sup>2</sup>

Date of Receipt: 2022/03/28 Date of Issue: 2022/04/28

### Abstract

Although corporate social responsibility is a topic that involves a rich stream of research, and is growing rapidly in the management literature, but the role of employees in implementing corporate social responsibility policies and the impact of its policies on employees has received less attention. Understanding the relationship between corporate social responsibility and employee performance is important because the success of a company largely depends on its employees.

so given the importance of employees and the impact that corporate social responsibility policies may have on them, more attention should be paid to the relationship between Social responsibility and the attitudes and behavior of employees are essential. Without understanding the impact of social responsibility on employees, we may draw erroneous conclusions about the usefulness or impact of social responsibility policies. This article reviews research that has shown how the organization's activities designed to address social and environmental issues affect employees.

### Keyword

corporate social responsibility, employee participation, employee behavior, employee attitude

1. Mas. student of the Department of Financial Accounting, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Iran. corresponding author, (Email: fatemehkhalili14002@gmail.com)

2. Master of Accounting, Azad University, Chalous Branch, Iran (Email: latifisaheed93@yahoo.com)