

## The impact of Corporate Social Responsibility on Identification and Involvement of Hotels' Employees, Moderating Role of Organizational Support

Mehdi Yazdanshenas\*

Assistant Professor of Business Management,  
Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

### Abstract

#### Introduction

Corporate social responsibility (CSR) includes the activities that a business conducts to affect society and/or the environment positively. Some scholars have pointed out the need for additional research regarding the additional potential positive social-based outcomes of CSR in the hospitality industry. Furthermore, management scholars argue that the interaction between the individual and organizational identification is iterative, whereas the individual's identity becomes intertwined with that of the organization. Also, the successful operation of a company is highly dependent on the attitudes and behavior of its staff. An important staff attitude for the success of a business is job involvement, which refers to the psychological bonds or personal identification that employees perceive regarding their jobs. Job involvement is considered one of the key factors affecting the quality of both individual and organizational outcomes. On the other hand, perceived organizational support refers to the employees' overall beliefs about whether their organizations are ready to reward them for enhanced performance and care for their socio-emotional needs. Perceived organizational support also acts as an assurance that the organization will provide aid when needed. Thus, the purpose of this study was to investigate the effect of corporate social efforts on identification and involvement of hotels' employees with the moderating role of organizational support.

---

Corresponding Author: yazdanshenas@atu.ac.ir

How to Cite: Yazdanshenas, M., (2021), The impact of Corporate Social Responsibility on Identification and Involvement of Hotels' Employees, Moderating Role of Organizational Support, *Tourism Management Studies*, Vol.16, No.54

### **Materials and Methods**

This research was a descriptive and applied survey that all of the 5 star hotels of Tehran consisted of its statistical population, and 384 employees were selected for the research sample according to convenient sampling. Research data were collected using questionnaires: Park and Levy (2014)'s corporate social responsibility questionnaire, Meal and Tetrick (1992)'s identification questionnaire, Kanungo (1982)'s job involvement questionnaire, and Eisenberger et al. (1986)'s perceived organizational support questionnaire, and were analyzed according to structural equation modeling.

### **Discussion and Results**

Findings show the positive effect of corporate social responsibility efforts on the identification and involvement of hotel employees. Also, data analysis confirmed that perceived organizational support positively moderates the relationship between corporate social responsibility and employees' identification and job involvement. Also, descriptive analysis of the main variables of the research, i.e., corporate social responsibility, job involvement, identification, and perceived organizational support, shows that the mentioned variables were at a higher level in the organizations studied in the present study average.


### **Conclusions**

It can be said that corporate social responsibility efforts have considerable effects on the main work attitudes of hotels' employees, especially on their identification and involvement. In addition, with the increasing of perceived organizational support, these effects can be increased as well. Future researchers are encouraged to study the consequences and effects of corporate social responsibility in other organizations active in the tourism industry. At the same time, by considering the role of demographic variables, more accurate classification of the impact of organizational social responsibility on the attitudes of hotel employees can be achieved. On the other hand, in addition to employee identification and job involvement, the effects of organizational social responsibility on different work attitudes such as organizational commitment and job satisfaction can be studied. In addition, there are other variables such as support of supervisors and colleagues, organizational trust, and group dynamics that can moderate the impact of organizational social responsibility on work attitudes in addition to perceiving organizational support.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Identification, Involvement, Organizational Support.



## تأثیر مسئولیت اجتماعی سازمان بر هویت یابی و عجین‌شدگی کارکنان هتل‌ها، نقش تعدیل‌کننده حمایت سازمانی

مهدی یزدان شناس \*  استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی تأثیر فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی بر هویت یابی و عجین‌شدگی کارکنان هتل‌ها و با توجه به نقش حمایت سازمانی انجام شد. این تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی و کاربردی است؛ کارکنان هتل‌های پنج ستاره تهران جامعه آماری آن را تشکیل می‌دادند و نمونه‌ای شامل ۳۸۴ نفر از آن‌ها به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شد. داده‌های تحقیق از طریق پرسشنامه‌های مسئولیت اجتماعی سازمان پارک و لوی (۲۰۱۴)، هویت یابی میل و تتریک (۱۹۹۲)، عجین‌شدگی شغلی کانانگو (۱۹۸۲) و حمایت سازمانی ایزنبرگر و همکاران (۱۹۸۶) جمع‌آوری شدند و با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. یافته‌های تحقیق تأثیر مثبت فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی را بر هویت یابی و عجین‌شدگی کارکنان نشان داد. همچنین مشخص شد ادراک کارکنان از حمایت سازمانی نقش تعدیل‌کننده مثبتی در این رابطه دارد؛ بنابراین می‌توان اظهار کرد که فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی هتل‌ها تأثیر قابل توجهی بر نگرش‌های مهم کاری کارکنان هتل‌ها به‌ویژه هویت یابی و عجین‌شدگی آن‌ها دارد و با افزایش حمایت سازمانی ادراک‌شده این تأثیرگذاری افزایش می‌یابد.

کلیدواژه‌ها: مسئولیت اجتماعی سازمان، هویت یابی، عجین‌شدگی، حمایت سازمانی.

## مقدمه

در سال‌های اخیر افزایش فشارهای عاملان و نهادهای اجتماعی و همچنین دولت‌ها باعث شده که شرکت‌ها توجه بیشتری به فعالیت‌های اجتماعی خود داشته باشند، به‌طوری‌که مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها از یک ایدئولوژی صرف به یک واقعیت عملیاتی تغییر یافته است (Diaz et al., 2014). همچنین، توجه زیاد جوامع به اثرات اجتماعی و زیست‌محیطی فعالیت‌های سازمان‌ها باعث اهمیت یافتن روزافزون مسئولیت‌های اجتماعی در صنعت گردشگری و هتل‌داری شده است (Luu, 2017). هر چند میزان توجه به مسئولیت‌های اجتماعی در صنعت گردشگری و هتل‌داری رو به افزایش بوده است، اما هنوز شناخت کافی از کاربردها و پیامدهای مسئولیت اجتماعی در این حوزه وجود ندارد (Park and Levy, 2014; Jones et al., 2016)؛ به‌ویژه اینکه رابطه سازمانی یک هتل با کارکنانش می‌تواند تأثیر مستقیمی بر واکنش مشتریان و سودآوری آن داشته باشد. با این حال، علی‌رغم تأثیرات مثبت مورد انتظار فعالیت‌های مربوط به مسئولیت اجتماعی بر کارکنان، چگونگی تأثیر این فعالیت‌ها بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در صنعت هتل‌داری چندان مورد بررسی قرار نگرفته است. صنعت هتل‌داری معمولاً به‌عنوان یک صنعت خدماتی مبتنی بر نیروی کار و انسان‌محور در نظر گرفته می‌شود، به‌طوری‌که کارکنان هتل‌ها نقش بسیار مهمی در موفقیت آن‌ها ایفا می‌کنند (King et al., 2011). مطالعات نشان داده است که نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان تأثیر زیادی بر رضایت مشتریان و ارزیابی آن‌ها از کیفیت خدمات دارد (Chi and Gursoy, 2009). همچنین مدل زنجیره سود خدمات نشان می‌دهد که نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در صنایع خدماتی نهایتاً با سودآوری شرکت مرتبط می‌شوند (Heskett et al., 2008). کارکنان از طریق انجام روزمره برنامه‌ها و اقدامات مسئولیت اجتماعی نقش زیادی در تحقق آن دارند و طبیعتاً تحت تأثیر این برنامه‌ها و سیاست‌ها قرار می‌گیرند. این امر به‌ویژه در صنعت هتل‌داری از اهمیت بالایی برخوردار است. مطالعاتی که تاکنون در زمینه مسئولیت اجتماعی در قلمرو هتل‌ها انجام شده است غالباً از دیدگاه مشتریان به موضوع پرداخته‌اند یا پیامدهای سازمانی برنامه‌های مسئولیت اجتماعی را مورد بررسی قرار داده‌اند (Su and Swanson, 2017; Tenas et al., 2019). در این میان، نقش نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان به‌عنوان یکی از پیامدهای مهم برنامه‌ها و اقدامات

مسئولیت اجتماعی در هتل‌ها تا حد زیادی ناشناخته باقی مانده است. از آنجا که کارکنان ذی‌نفعان مهمی محسوب می‌شوند که به‌عنوان ارائه‌دهندگان خدمات نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در عملکرد هتل‌ها و در نهایت موفقیت و اثربخشی آن‌ها ایفا می‌کنند لذا واکنش‌های کارکنان به برنامه‌ها و اقدامات سازمان در حوزه مسئولیت اجتماعی می‌تواند تأثیر بسیار زیادی در اثربخشی این برنامه‌ها و اقدامات داشته باشد؛ ضمن اینکه شکل‌گیری نگرش‌های کاری مثبت در کارکنان هتل‌ها می‌تواند زمینه‌ساز رفتارهای کاری سازنده و ارتقای عملکرد آن‌ها باشد. بنابراین مطالعه‌ی اثراتی که برنامه‌های مسئولیت اجتماعی بر نگرش‌ها و ادراکات کارکنان هتل‌ها بر جای می‌گذارد می‌تواند رهنمودهای عملی ارزشمندی برای هتل‌ها جهت بررسی اثربخشی برنامه‌های مسئولیت اجتماعی و برنامه‌ریزی دقیق‌تر برای طراحی و اجرای این برنامه‌ها ارائه کند. بنابراین شناخت تأثیرات برنامه‌های مسئولیت اجتماعی بر نگرش‌های کاری کارکنان هتل‌ها ضروری به نظر می‌رسد. با توجه به اینکه برنامه‌ها و فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی سازمان غالباً نشان‌دهنده ارزش‌ها و هنجارهای سازمان است، لذا ادراکات کارکنان از این برنامه‌ها و فعالیت‌ها می‌تواند بر نگرش‌های کارکنان مؤثر باشد. از طرف دیگر، هویت‌یابی و عجزین‌شدگی با شغل از مهم‌ترین نگرش‌های شغلی کارکنان محسوب می‌شوند، که انتظار می‌رود تحت تأثیر ادراکات کارکنان از برنامه‌ها و فعالیت‌های مربوط به مسئولیت اجتماعی سازمان قرار گیرند. همچنین در این پژوهش چنین فرض شده است که ادراکات کارکنان از میزان حمایت سازمانی روابط فوق را تعدیل می‌کند. مطالعه‌ی پیش‌رو سعی دارد از طریق بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی بر هویت‌یابی و عجزین‌شدگی کارکنان و با توجه به نقش حمایت سازمان شناخت دقیق‌تری از تأثیرات برنامه‌های مسئولیت اجتماعی در هتل‌ها ارائه کند.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### مسئولیت اجتماعی سازمان

مفهوم اولیه‌ی مسئولیت اجتماعی سازمان توسط مریک داد<sup>۱</sup> (۱۹۳۲) ارائه شد که به مسئولیت‌های مدیران در قبال جامعه‌ای که از آن منتفع می‌شوند اشاره می‌کرد (Taneja et al., 2011). مسئولیت اجتماعی سازمان به‌عنوان مجموعه اقداماتی تعریف می‌شود که

---

1. Merrick Dodd

توسط سازمان‌ها و با هدف تاثیرگذاری مثبت بر ذی‌نفعان و ورای اهداف اقتصادی انجام می‌شود (Turker, 2009)؛ البته مفاهیم دیگری هم تحت موضوع کلی مسئولیت اجتماعی سازمان قرار می‌گیرند، مانند عملکرد اجتماعی شرکت، پاسخگویی اجتماعی شرکت، شهروندی سازمانی، حکم‌رانی شرکتی و کارآفرینی اجتماعی سازمان. با این حال، به نظر می‌رسد مفهوم پایداری بیشترین ارتباط معنایی را با مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها داشته باشد (Duthler and Dhanesh, 2018). از دیدگاه نظری عاملیت، به این دلیل که هدف اصلی شرکت‌های تجاری حداکثرسازی سود است توجه به مسئولیت اجتماعی سازمان باید نشانه‌ای از عاملیت مدیران درقبال سهام‌داران یا مالکان باشد؛ به بیان دیگر، ممکن است سرمایه‌گذاری روی مسئولیت اجتماعی نوعی اتلاف منابع تلقی شود که می‌توان از آن برای سایر فعالیت‌های ارزش‌افزا استفاده کرد و/یا آن را به سهام‌داران منتقل کرد (Friedman, 1970). تحقیقات متعددی درباره تأثیر برنامه‌ها و اقدامات سازمان‌ها در حوزه مسئولیت اجتماعی بر عملکرد مالی آن‌ها انجام شده است (Diaz et al., 2014; Theodoulidis et al., 2017). دیدگاه‌های مختلفی هم درباره مسئولیت اجتماعی سازمان مطرح شده‌اند؛ برای مثال، کارول<sup>۱</sup> (۱۹۷۹) مدلی برای مسئولیت اجتماعی سازمان ارائه کرد که شامل ابعاد اقتصادی، حقوقی، اخلاقی و اقدامات اختیاری است. در این مدل، اهداف اقتصادی و اجتماعی کسب و کار ضرورتاً در تناقض با یکدیگر نیستند. شرکت‌ها می‌توانند به اهداف اقتصادی خود نائل شوند و در چهارچوب ضوابط قانونی به فعالیت پردازند، اما باید هم استانداردهای اخلاقی را حتی در صورت عدم الزام قانونی برای آن‌ها رعایت کنند و هم اقداماتی را برای پاسخگویی به نیازهای جامعه طراحی و اجرا کنند. این مدل و تعریفی که در آن برای مسئولیت اجتماعی سازمان ارائه شده است به‌طور گسترده‌ای مورد استفاده محققان قرار گرفته است (Kim et al., 2017). ضمن اینکه برخی از محققان معتقدند مسئولیت اجتماعی باید براساس صنعت مربوطه تعریف شود (Farrington et al., 2017). در همین راستا گورلک و تونا<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) اظهار داشته‌اند که موضوع مسئولیت اجتماعی در صنعت هتل‌داری باید از چهار جنبه جامعه، محیط، کارکنان و مشتریان بررسی شود.

---

1. Carroll, A.  
2. Gurlek, M and Tuna, M

علاوه بر توسعه تعاریف مسئولیت اجتماعی سازمان، بسیاری از تحقیقات تجربی‌ای که در این حوزه انجام شده‌اند و بر ایجاد فرصت‌های جدید برای خلق ارزش از طریق برنامه‌های مسئولیت اجتماعی مبتنی هستند بر اساس نظریه‌ی ذی‌نفعان بوده‌اند (Carroll and Shabana, 2010). مطابق این نظریه، شرکت‌ها باید رضایت گروه‌های مختلف ذی‌نفع را در کسب و کار خود تأمین کنند، در غیر این صورت این گروه‌ها حمایت خود را از شرکت قطع خواهند کرد (Donaldson and Peterson, 1995). یک شرکت می‌تواند ذی‌نفعان متعددی داشته باشد اما زمانی که موضوع مسئولیت اجتماعی سازمان و اجرای آن مطرح می‌شود کارکنان شرکت از مهمترین ذی‌نفعان محسوب می‌شوند (Fomburn, 1996). شرکت‌هایی که به موضوع مسئولیت اجتماعی توجه داشته‌اند موفقیت بیشتری در استخدام کارکنان شایسته و ایجاد روابط مثبت با آن‌ها به دست آورده‌اند (DeGrosbois, 2012)؛ برای مثال، سلطانی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که توجه سازمان به مسئولیت اجتماعی تأثیر مثبتی روی میزان تعهد عاطفی کارکنان می‌گذارد. دهقانی سلطانی و همکاران (۱۳۹۸) نیز در تحقیق خود نشان دادند مسئولیت اجتماعی تأثیر مثبتی بر خلاقیت و تعهد سازمانی کارکنان دارد. راعی‌دهقی (۱۳۹۷) در مطالعه‌ی خود به این نتیجه رسید که ادراک کارکنان از مسئولیت اجتماعی بر عملکرد شغلی آن‌ها به شکل مثبتی تأثیرگذار است. توجه سازمان‌ها به مسئولیت اجتماعی سازمان اهمیت زیادی در جذب استعدادها به‌ویژه در صنایع خدماتی دارد، زیرا خدمات و ارزش‌های آن‌ها به شدت به فعالیت‌های کارکنان بستگی دارد (DeVine et al., 2012). در ایران تحقیقات میدانی انجام شده در زمینه‌ی مسئولیت اجتماعی هتل‌ها بسیار اندک بوده است؛ برای مثال، صلواتی و همکاران (۱۳۹۲) در مطالعه‌ی خود به این نتیجه رسیدند که اخلاق حرفه‌ای از طریق عملکرد محیطی و مشارکت اجتماعی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی هتل‌ها تأثیرگذار است. فرزین‌فر و همکاران (۱۳۹۵) نیز در تحقیق خود در هتل‌های سه ستاره و چهار ستاره شهر یزد نشان دادند که مسئولیت اجتماعی سازمان روی اعتماد و رضایت مشتریان تأثیر مثبتی می‌گذارد. دهقانی سلطانی و همکاران (۱۳۹۷) نیز در مطالعه‌ی خود به این نتیجه رسیدند که رسانه‌های اجتماعی، شفافیت و مسئولیت اجتماعی از طریق ایجاد برند پایدار در ارتقای عملکرد تجاری شرکت‌های خدمات مسافرتی و گردشگری تأثیرگذار هستند.

## هویت‌یابی کارکنان

هویت به معانی و مفاهیمی اشاره دارد که به یک فرد توسط خودش و/ یا دیگران تعلق پیدا می‌کند (Gecas, 1982). افراد هویت خود را از طریق انتقال تصاویری شکل می‌دهند که نشان می‌دهند خود را چگونه [به واسطه آن‌ها] می‌بینند و/ یا انتظار دارند که دیگران چگونه آن‌ها را ببینند (Slay and Smith, 2011). براساس نظریه هویت‌یابی اجتماعی، زمانی که یک کارمند ویژگی‌های یک سازمان را جذاب می‌داند و آن‌ها را با هویت خود مرتبط می‌یابد سازمان را به عنوان بسط هویت شخصی خود در نظر می‌گیرد و با آن هویت‌یابی می‌کند (Tajfel and Turner, 1986). علاوه بر این، مطابق نظریه خودطبقه‌بندی<sup>۱</sup>، یک کارمند که خود را عضو یک گروه یا یک سازمان می‌داند، از طریق درونی کردن و پیروی از مأموریت، هنجارها و ارزش‌های گروه از ویژگی‌های مثبت گروه یا سازمان حمایت می‌کند و در جهت تحقق اهداف گروه و سازمان عمل خواهد کرد (Turner, 1984). در همین راستا توزان و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در مطالعه خود نشان دادند که هویت‌یابی کارکنان می‌تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی آن‌ها داشته باشد. مفهوم هویت‌یابی سازمانی ریشه در نظریه هویت اجتماعی دارد که به احساس تعلق اعضای یک سازمان و تسهیم تجارب خود در سازمان یعنی جایی که فرد هویت شخصی خود را بر اساس ویژگی‌های آن تعریف می‌کند اشاره دارد (Ashforth & Mael, 1989). بنابه نظریه هویت‌یابی اجتماعی و نظریه خودطبقه‌بندی، مفهوم هویت‌یابی سازمان از سایر مفاهیم مشابه مانند تعلق سازمانی و رضایت شغلی متفاوت می‌شود (Tomer & Mishra, 2016). کارکنانی که خود را با سازمان هویت‌یابی می‌کنند موفقیت‌ها و ناکامی‌های سازمان را موفقیت و ناکامی خود می‌دانند (Finch et al., 2018). توزان و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیق خود نشان دادند هویت‌یابی سازمانی می‌تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان داشته باشد. بنابراین مدیریت هویت‌یابی کارکنان با سازمان یکی از الزامات مدیریتی امروز سازمان‌ها محسوب می‌شود، که می‌تواند نقشی استراتژیک در موفقیت سازمان ایفا کند (Balmer, 2017).

---

1. Self-categorization  
2. Tuzun et al.



مطالعات نشان داده‌اند که عملکرد مناسب و مطلوب سازمان در حوزه مسئولیت‌های اجتماعی می‌تواند نشانه‌ای بر وجود محیط کاری مطلوب باشد، که منجر به ایجاد تصویر مناسبی از سازمان شده و زمینه ساز جذب کارکنان با کیفیت شود (Bhattacharya et al., 2008). علاوه بر این، روابط سازمان با کارکنان از طریق فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی سازمان تحت تأثیر ادراک کارکنان از میزان اثربخش بودن این فعالیت‌ها قرار می‌گیرد (Park and Levy, 2014). خیراندیش و همکاران (۱۳۹۸) نیز ضمن تأیید تأثیر مسئولیت اجتماعی بر هویت سازمانی نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین هم از طریق مسئولیت اجتماعی موجب بهبود هویت سازمانی می‌شود؛ بر این اساس می‌توان گفت ادراک کارکنان از فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی سازمان نشان‌دهنده نگرش‌های آن‌ها نسبت به هنجارها و ارزش‌های آن گروهی است که خود را عضو آن می‌دانند. وقتی کارکنان درک مثبتی از ارزش‌ها و اقدامات سازمان خود داشته باشند احساس نزدیکی بیشتری با سازمان و همکاران خود دارند و به احتمال بیشتری برای تحقق اهداف سازمان تلاش می‌کنند و نسبت به سازمان خود احساس هویت می‌کنند. براساس مباحث فوق، فرضیه اول تحقیق به شکل زیر مطرح می‌شود:

فرضیه اول) مسئولیت اجتماعی سازمان تأثیر مثبتی بر هویت‌یابی کارکنان دارد.

### عجین شدن با شغل

مفهوم عجین شدن با شغل اولین بار توسط لودال و کنجر<sup>۱</sup> (۱۹۶۵) مطرح شد. در یک تعریف ساده عجین شدن با شغل به معنای میزان ارزشی است که فرد برای شغل خود قائل است به طوری که سطوح بالاتر عجین‌شدگی باعث می‌شود افراد زمان و تلاش بیشتری در شغل خود صرف کنند (Huang et al., 2016). کارکنانی که از سطح بالای عجین‌شدگی برخوردارند شغل خود را در مرکز تمایلات و علایق زندگی خود قرار می‌دهند، به طوری که می‌توان گفت عجین شدن با شغل شدت وابستگی روان‌شناختی فرد را با شغل نشان می‌دهد (Lambert et al., 2015). علاوه بر این، عجین شدن با شغل را می‌توان به عنوان درونی کردن ارزش‌های مرتبط با کار توسط فرد و میزان اهمیت آن‌ها برای فرد تعریف کرد (Kim et al., 2015). بر این مبنا، عجین شدن با شغل می‌تواند در میزان

1. Lodahl, T. M. and Kenjer, M.

تلاش های مازاد فرد برای شناخت ذی نفعان، تعامل با آن ها و برآورده کردن نیازهای آن ها انعکاس پیدا کند (Kim et al., 2015). نکته مهم در عجین شدن با شغل و وابستگی شناختی افراد با مشاغل است، یعنی افرادی که سطح عجین شدگی بالایی دارند شغل خود را مهم ترین علاقه مندی زندگی خود می پندارند و در مقابل، افرادی که میزان عجین شدگی آن ها پایین است به جای تمرکز بر کار بر منافع حاصل از کار متمرکز هستند (Lambert et al., 2015). چن و چيو<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) خاطر نشان می سازند افرادی که از عجین شدگی کاری بالایی برخوردارند مستقل تر هستند و اعتماد به نفس بیشتری در انجام وظایف شغلی خود دارند. استقلال شغلی، عدالت سازمانی و سرپرستی اثربخش از مهم ترین عوامل مؤثر بر افزایش عجین شدگی شغلی کارکنان محسوب می شوند (Lambert et al., 2018). مطالعات پیشین همچنین تأثیر عوامل مختلف فردی و سازمانی را بر عجین شدگی کارکنان با شغل به ویژه از دیدگاه شناختی بررسی کرده اند؛ برای مثال، لودال و کچنر (۱۹۶۵) نشان دادند روابط خوب بین مدیران و کارکنان در کنار وجود نظام پاداش مشخص و حمایت رهبران و همکاران می تواند به افزایش عجین شدگی کارکنان بیانجامد. هوانگ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) نیز به این نتیجه رسیدند که رفاه کارکنان عامل مهمی در عجین شدگی محسوب می شود. هرماواتی و مس<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) نیز در تحقیق خود نشان دادند که عجین شدگی کارکنان می تواند به عنوان یک متغیر میانجی در اثرگذاری اقدامات رهبری بر عملکرد کارکنان ایفای نقش کند.

اگرچه تاکنون تحقیقی درباره تأثیر فعالیت ها و اقدامات مسئولیت اجتماعی سازمان بر عجین شدگی شغلی انجام نشده است اما به نظر می رسد که تاکید سازمان بر انجام مسئولیت های اجتماعی باعث می شود کارکنان احساس تعهد بیشتری با سازمان داشته باشند، که این وضعیت می تواند منجر به افزایش سطح عجین شدن کارکنان با شغل شود. بنابراین، فرضیه دوم تحقیق به شکل زیر تدوین می گردد:

فرضیه دوم) مسئولیت اجتماعی سازمان تأثیر مثبتی بر عجین شدگی کارکنان با شغل دارد.

---

1. Chen, C. C. and Chiu, S. F.

2. Huang et al.

3. Hermawati, A. and Mas, N.

## حمایت سازمانی

براساس نظریهٔ مبادله اجتماعی بلاو<sup>۱</sup> (۱۹۶۴) و نظریهٔ هنجار متقابل گلدنر<sup>۲</sup> (۱۹۶۰)، کارکنانی که تصور می‌کنند نقش آنها توسط سازمان ارزشمند تلقی می‌شود احساس مثبتی نسبت به شغل و سازمان خود پیدا می‌کنند (Akgunduz and Sanli, 2017). از طرف دیگر، بر اساس نظریهٔ حمایت سازمانی، کارکنان تصوراتی کلی دربارهٔ میزان منابعی که سازمان برای عملکرد مطلوب آنها فراهم می‌کند و همچنین میزان توجهی که به تلاش‌های کاری آنها دارد خواهند داشت (Cullen, 2014). نظریهٔ حمایت سازمانی بر مبنای نظریهٔ مبادله اجتماعی<sup>۳</sup> تاکید می‌کند کارکنانی که استنباط بالایی از حمایت سازمانی دارند بیشتر معتقدند که سازمان عملکرد مطلوب شغلی را تشخیص می‌دهد و آن را تشویق می‌کند. این انتظار کارکنان از وجود رابطه بین عملکرد و پاداش می‌تواند منجر به ایجاد احساس مثبت در کارکنان و همچنین افزایش منفعت سازمان به واسطهٔ افزایش عملکرد و تعهد عاطفی کارکنان شود (Rhoades and Eisenberger, 2002). رودس و ایزنبرگر<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) حمایت سازمانی ادراک شده را به‌عنوان یک پیش‌زمینه اصلی در پیش‌بینی پیامدهای کاری نگرشی مانند تعهد سازمانی و رضایت شغلی در نظر گرفته‌اند. حمایت سازمانی ادراک شده به‌عنوان باورهای کلی کارکنان دربارهٔ حد و میزانی تعریف می‌شود که سازمان برای نقش کارکنان ارزش قائل می‌شود و به رفاه آنها توجه دارد (Eisenberger et al., 1986).

ادبیات تحقیق نشان می‌دهد که رابطهٔ مثبتی بین حمایت سازمانی ادراک شده و نگرش‌های کاری مثبت وجود دارد، زیرا اگر کارکنان این گونه استنباط کنند که سازمان حمایت بالایی از آنها به عمل می‌آورد خود را متعهد می‌دانند که از طریق رفتارها و نگرش‌های کاری مثبت به دنبال تحقق اهداف سازمانی باشند (Altunglu & Gurel, 2014; Chen et al., 2014). علاوه بر این، ادراک کارکنان از حمایت سازمانی می‌تواند موجب تأمین نیاز کارکنان به تأیید، احترام و کسب هویت اجتماعی شود و در نهایت، احساسات و نگرش‌های مثبتی را در کارکنان ایجاد کند. تحقیقات پیشین نشان داده‌اند

---

1. Blau, P

2. Gouldner, E.

3. Social Exchange Theory

4. Rhoades, L. and Eisenberger, R.

که ادراک از حمایت سازمانی پیامدهای سازمانی مثبتی دارد و می‌تواند برخی از رفتارهای مخرب کاری را کاهش دهد (Palmer et al., 2017). ون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر رضایت شغلی کارکنان هتل‌های چین را تأیید کردند. لوی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) نیز در تحقیق خود نشان دادند که حمایت سازمانی ادراک شده می‌تواند انعطاف‌پذیری کارکنان را افزایش بدهد و موجبات بهبود عملکرد شغلی آنها را فراهم آورد. دعائی و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیق خود در یک هتل پنج ستاره دریافتند ادراک کارکنان از حمایت سازمانی تأثیر مثبتی بر رفتار شهروندی کارکنان هتل دارد. افجه و همکاران (۱۳۹۸) نیز به این نتیجه رسیدند که حمایت سازمانی ادراک شده تأثیر مثبتی روی تعهد سازمانی و کیفیت خدمات ارائه شده توسط کارکنان می‌گذارد. براساس این یافته‌ها و همچنین بر اساس نظریه مبادله اجتماعی و نظریه رفتار متقابل می‌توان این گونه فرض کرد که ادراک از حمایت سازمانی می‌تواند بر سطح عجین‌شدگی و هویت‌یابی کارکنان تأثیرگذار باشد. با توجه به بحث تأثیرگذاری مسئولیت اجتماعی سازمان بر عجین‌شدگی و هویت‌یابی کارکنان به نظر می‌رسد در صورتی که میزان ادراک کارکنان از حمایت سازمانی در سطح بالایی قرار داشته باشد فعالیت‌ها و برنامه‌های مسئولیت اجتماعی سازمان تأثیر بیشتری بر عجین‌شدگی و هویت‌یابی کارکنان خواهد داشت و در صورتی که کارکنان ادراک پایینی از حمایت سازمانی داشته باشند تأثیر برنامه‌های مسئولیت اجتماعی سازمان بر عجین‌شدگی و هویت‌یابی کارکنان کمتر خواهد بود. بنابراین می‌توان یک نقش تعدیل‌کننده برای حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان در تأثیرگذاری برنامه‌های مسئولیت اجتماعی سازمان بر عجین‌شدگی و هویت‌یابی آنها متصور شد. فرضیه‌های سوم و چهارم تحقیق به شکل زیر تدوین می‌شوند:

فرضیه سوم) حمایت سازمانی ادراک شده در تأثیرگذاری مسئولیت اجتماعی سازمان بر هویت‌یابی کارکنان نقش تعدیل‌کننده ایفا می‌کند.  
فرضیه چهارم) حمایت سازمانی ادراک شده در تأثیرگذاری مسئولیت اجتماعی سازمان بر عجین‌شدگی کارکنان نقش تعدیل‌کننده ایفا می‌کند.

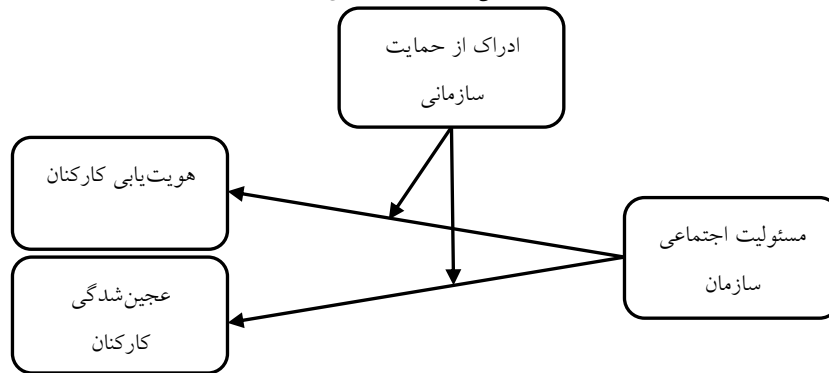
---

1. Wen et al.

2. Loi et al.

آنچه از مرور پیشینه نظری و تجربی موضوع استنباط می‌شود این است که تعداد محدودی از محققان و نظریه پردازان بر نقش کارکنان در اجرای برنامه‌های مسئولیت اجتماعی تاکید داشته‌اند؛ همچنین تحقیقی که این نقش را در صنعت هتل‌داری و در خصوص هویت‌یابی، عجین‌شدگی با شغل و ادراک از حمایت سازمانی بررسی کرده باشد یافت نشد. از طرف دیگر، عمده تحقیقات انجام شده درباره اثرات اجرای برنامه‌های مسئولیت اجتماعی توسط سازمان‌ها بر دستاوردها و نتایج مالی متمرکز بوده‌اند و تحقیقاتی که به نگرش‌های کارکنان و ادراک آن‌ها از مسئولیت اجتماعی توجه داشته باشند بسیار اندک‌اند. براساس مباحث فوق، مدل مفهومی تحقیق مطابق شکل (۱) ارائه می‌گردد:

شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق



## روش

این پژوهش از نظر ماهیت، تحقیقی توصیفی و از نوع تحقیقات پیمایشی قلمداد می‌شود که در آن از ابزار پرسشنامه برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. کارکنان هتل‌های پنج ستاره تهران جامعه آماری پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهند که پرسشنامه تحقیق بین نمونه‌ای از آن‌ها توزیع شد و اطلاعات مورد نیاز از طریق آن جمع‌آوری گردید. با توجه به محدود بودن جامعه آماری تحقیق، از فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده شد. در مجموع، تعداد کارکنان هتل‌های پنج ستاره تهران ۲۲۵۰ نفر محاسبه شد که جامعه آماری تحقیق حاضر را تشکیل می‌دهند. براساس این حجم از جامعه و با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۳۲۹ نفر تعیین گردید. برای اجتناب از کاهش تعداد

پرسشنامه‌های دریافتی قابل استفاده، با در نظر گرفتن بالاترین حجم نمونه قابل محاسبه از فرمول کوکران تعداد ۳۸۴ پرسشنامه توزیع گردید و در نهایت ۲۲۰ پرسشنامه تکمیل شده برای تجزیه و تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت که با توجه به حجم نمونه، نرخ برگشت نزدیک به هفتاد درصد را نشان می‌دهد، که برای انجام تحلیل‌های آماری قابل قبول است. روش نمونه‌گیری بر اساس روش نمونه‌گیری دردسترس و با مراجعه به کارکنان هتل‌های لاله، تهران، استقلال، پارس‌یان آزادی و اسپیناس انجام شد. روش نمونه‌گیری دردسترس به دلیل موانع و محدودیت‌های انجام تحقیق حاضر و به‌ویژه عدم همکاری مدیران و کارکنان هتل‌های مذکور انتخاب گردید. استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی مستلزم در اختیار داشتن اطلاعات کل کارکنان و نیز امکان مراجعه به تمامی آن‌ها بود تا احتمال انتخاب تمامی کارکنان در نمونه یکسان باشد. براساس روش نمونه‌گیری در دسترس، پرسشنامه تحقیق به تعداد نمونه مشخص شده در اختیار کارکنانی که دسترسی به آن‌ها میسر شد و حاضر به مشارکت در تحقیق شدند قرار گرفت. با توجه به اینکه سطح تحلیل در تحقیق حاضر سطح فرد است توزیع نمونه روی هتل‌های مختلف مورد توجه نبود و عضویت در یکی از هتل‌های پنج ستاره شهر تهران به عنوان کارمند ویژگی مشترک اعضای جامعه مطروحه بود. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از فنون آمار توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل شد. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق و آزمون مدل مفهومی تحقیق از روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار Amos 22 و همچنین نرم‌افزار SPSS 22 استفاده شده است.

با توجه به اینکه در تحقیق حاضر سطح تحلیل سطح فرد است در مورد متغیر مسئولیت اجتماعی، ادراک کارکنان از مسئولیت اجتماعی سازمان مورد بررسی قرار گرفت. برای سنجش ادراک کارکنان از برنامه‌های مسئولیت اجتماعی سازمان از پرسشنامه پارک و لوی<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) استفاده شد. آن‌ها سعی کردند این پرسشنامه را مطابق با شرایط و ویژگی‌های خاص هتل‌ها طراحی نمایند. پارک و لوی برای سنجش مسئولیت اجتماعی سازمان چهار بعد را در نظر گرفتند که شامل فعالیت‌های مربوط به محیط‌زیست، جامعه، کارکنان و مشتریان می‌شود، که از طریق ۲۲ گویه سنجیده می‌شوند. برای سنجش هویت‌یابی

---

1. Park, S. Y and Levy, S.

کارکنان از پرسشنامه طراحی شده میل و تتریک<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) استفاده شد که از طریق شش گویه به سنجش بعد تجربیات اشتراکی و از طریق چهار گویه به سنجش بعد ویژگی‌های اشتراکی در هویت‌یابی کارکنان می‌پردازد. به‌منظور سنجش عجین شدن کارکنان با شغل از پرسشنامه تهیه شده توسط کانانگو<sup>۲</sup> (۱۹۸۲) استفاده شد، که شامل چهار گویه است. حمایت سازمانی ادراک شده نیز با استفاده از پرسشنامه ایزنبرگر و همکاران (۱۹۸۶) سنجیده شد که هشت گویه را شامل می‌شود. به‌منظور اطمینان بیشتر از روایی ابزار تحقیق، نظرات اصلاحی برخی از استادان رشته مدیریت در مورد استفاده از پرسشنامه‌های فوق استفاده گردید. ضمن اینکه روایی سازه ابزار تحقیق با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی ارزیابی و تأیید شد. در تحقیق حاضر، برای سنجش روایی سازه از روایی همگرا و قابلیت اطمینان ترکیبی استفاده شد. مطابق نظر فورنل و لارکر<sup>۳</sup> (۱۹۸۱) در روایی همگرا ضرایب بارهای عاملی باید بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۵ باشند و مقادیر ضریب اطمینان ترکیبی نیز برای هر سازه باید بالاتر از ۰/۷ باشد. جداول (۱)، (۲) و (۳) نتایج تحلیل عاملی را نشان می‌دهند. مقادیر بار عاملی محاسبه شده برای تمامی گویه‌ها بیشتر از ۰/۵ است و از آنجا که مقادیر قابلیت اطمینان ترکیبی (CR) بالاتر از ۰/۷ و مطلوب است روایی همگرا در تحقیق حاضر تأیید می‌شود.

علاوه بر این، به‌منظور تأیید پایایی ابزار تحقیق ضریب آلفای کرونباخ برای هر پرسشنامه و ابعاد هر یک محاسبه گردید. این ضرایب برای مسئولیت اجتماعی سازمان ۰/۹۳۲، برای هویت‌یابی کارکنان ۰/۹۱۹، برای عجین شدن با شغل ۰/۸۶۷ و برای حمایت سازمانی ادراک شده ۰/۸۹۱ به‌دست آمد. تمامی این ضرایب حاکی از تأیید پایایی ابزار تحقیق هستند.

- 
1. Mael, F. A. and Tetric, L. E.
  2. Kanungo, R
  3. Fornell, C. and Larcker, D. F.

جدول ۱. نتایج تحلیل عاملی تاییدی برای گویه‌های پرسشنامه تحقیق

سازه	گویه	بار عاملی	پایایی ترکیبی	سازه	گویه	بار عاملی	پایایی ترکیبی
مسئولیت اجتماعی (محیط زیست)	۱	۰/۸۴	۰/۷۷۴	مسئولیت اجتماعی (کارکنان)	۱۲	۰/۷۳	۰/۷۹۰
	۲	۰/۸۰			۱۳	۰/۷۵	
	۳	۰/۷۶			۱۴	۰/۶۱	
	۴	۰/۷۴			۱۵	۰/۶۹	
	۵	۰/۷۵			۱۶	۰/۶۷	
	۶	۰/۷۹			۱۷	۰/۸۳	
مسئولیت اجتماعی (جامعه)	۷	۰/۷۳	۰/۷۴۶	مسئولیت اجتماعی (مشتریان)	۱۸	۰/۷۷	۰/۸۱۵
	۸	۰/۸۵			۱۹	۰/۷۸	
	۹	۰/۷۷			۲۰	۰/۸۱	
	۱۰	۰/۸۲			۲۱	۰/۷۳	
	۱۱	۰/۷۷			۲۲	۰/۷۶	
هویت‌یابی (تجارب اشتراکی)	۲۳	۰/۶۹	۰/۸۴۹	هویت‌یابی (ویژگی‌های اشتراکی)	۲۹	۰/۷۹	۰/۸۶۲
	۲۴	۰/۷۶			۳۰	۰/۸۱	
	۲۵	۰/۶۷			۳۱	۰/۷۷	
	۲۶	۰/۸۳			۳۲	۰/۸۲	
	۲۷	۰/۷۴					
	۲۸	۰/۷۱					
حمایت سازمانی ادراک شده	۳۷	۰/۷۲	۰/۸۴۵	عجین شدگی	۳۳	۰/۶۵	۰/۷۶۵
	۳۸	۰/۷۸			۳۴	۰/۷۸	
	۳۹	۰/۸۳			۳۵	۰/۶۹	
	۴۰	۰/۷۴			۳۶	۰/۶۳	
	۴۱	۰/۸۲					
	۴۲	۰/۶۷					
	۴۳	۰/۷۹					
	۴۴	۰/۸۴					



## یافته‌ها

از بین ۲۲۰ نفری که در تحقیق مشارکت کردند زنان با حدود ۴۱٪ و مردان با حدود ۵۹٪ در نمونه آماری عضویت داشتند. کارکنان با سن کمتر از ۳۰ سال با حدود ۳۹٪، بین ۳۰ تا ۴۰ سال با حدود ۴۰٪، بین ۴۰ تا ۵۰ سال با حدود ۱۸٪ و کارکنان با سن بیش از ۵۰ سال با حدود ۲٪ در نمونه آماری سهم دارند. دارندگان تحصیلات دیپلم و پایین‌تر با حدود ۲۱٪، دارندگان تحصیلات فوق دیپلم با حدود ۲٪، دارندگان تحصیلات لیسانس با حدود ۳۴٪ و دارندگان تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر با حدود ۲۰٪ در نمونه آماری سهم دارند. دارندگان سابقه کاری کم‌تر از ۱۰ سال با حدود ۴۹٪، بین ۱۰ تا ۱۵ سال با حدود ۲۵٪، بین ۱۵ تا ۲۰ سال با حدود ۱۳٪، بین ۲۰ تا ۲۵ سال با حدود ۸٪ و بین ۲۵ تا ۳۰ سال با حدود ۵٪ در نمونه آماری سهم دارند. برای بررسی فرضیه‌ها و آزمون مدل تحقیق با استفاده از نرم افزار AMOS، نخست نرمال بودن داده‌های گردآوری شده براساس دو شاخص کشیدگی و چولگی سنجیده شد. مطابق نظر بایرن<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) مقادیر کشیدگی بین +۷ و -۷ و مقادیر چولگی بین +۳ و -۳ نشان‌دهنده توزیع نرمال داده‌های جمع‌آوری شده است. با توجه به یافته‌های تحقیق مشخص شد داده‌های جمع‌آوری شده از توزیع نرمال برخوردارند و مقادیر کشیدگی و چولگی در بازه مذکور قرار دارند. علاوه بر این، ضرایب معنی‌داری به دست آمده در آزمون K-S نیز همگی بیشتر از ۰/۰۵ بودند، که نشان‌دهنده نرمال بودن توزیع داده‌هاست.

بررسی توصیفی متغیرهای اصلی تحقیق نشان می‌دهد که در سازمان‌های مورد مطالعه تحقیق حاضر متغیرهای مذکور در سطح بالاتر از میانگین قرار داشته‌اند. همان‌طور که ذکر شد، برای بررسی فرضیات تحقیق حاضر و همچنین آزمون الگوی مفهومی از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری با به کارگیری روش حداکثر درست‌نمایی و نرم‌افزار AMOS 22 استفاده شده است. با توجه به ضرایب برازش به دست آمده، مشخص می‌شود که مدل آزمون شده برازش مطلوبی با داده‌های جمع‌آوری شده دارد. جدول ۲ ضرایب برازش محاسبه شده برای مدل آزمون شده تحقیق را نشان می‌دهد.

---

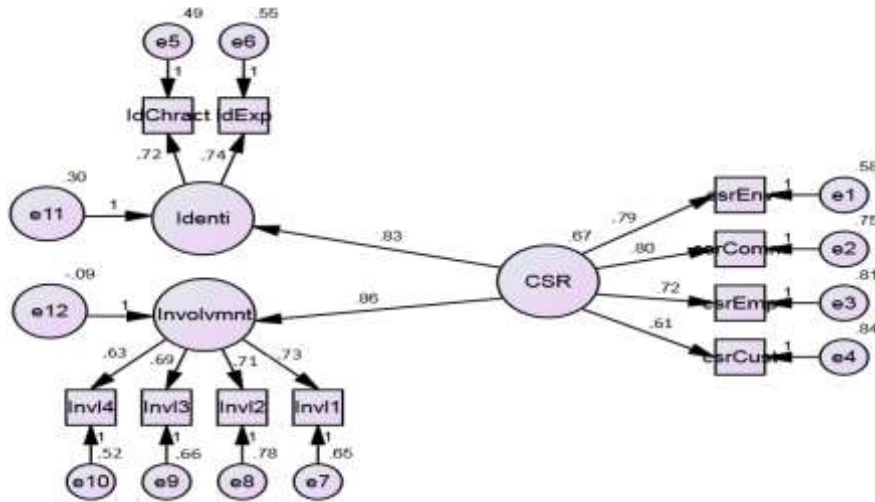
1. Byrne, B. M.

جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل آزمون شده

نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار محاسبه شده برای مدل	نتیجه
شاخص توکر- لویس (TLI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۰۷	قابل قبول
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۱۲	قابل قبول
ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۴	قابل قبول
کای اسکوتر نسبی (CMIN/DF)	کمتر از ۵	۲/۱۷۳	قابل قبول
شاخص برازش تطبیقی مقصد (PCFI)	بیشتر از ۰/۵	۰/۶۲۷	قابل قبول
شاخص برازش هنجار شده مقصد (PNFI)	بیشتر از ۰/۵	۰/۶۰۷	قابل قبول

خروجی نرم‌افزار در شکل (۲) نشان داده شده است. در این خروجی، متغیر مسئولیت اجتماعی سازمان با عبارت مخفف CSR، هویت‌یابی کارکنان با عبارت مخفف Identi و عجزین‌شدگی کارکنان با عبارت مخفف Involmmt نشان داده شده‌اند.

شکل ۲. مدل آزمون شده تحقیق



ضرایب رگرسیونی و مقادیر بحرانی به دست آمده از نرم‌افزار AMOS فرضیه‌های تحقیق را تأیید می‌کنند. بر اساس سطح معنی‌داری ۵ درصد، مقادیر بحرانی (CR) باید بیشتر از  $\pm 1/96$  باشند؛ همچنین ضرایب معنی‌داری (P) کمتر از ۰/۰۵ می‌تواند نشانگر تأیید فرضیه مربوط باشد. جدول (۳) ضرایب معنی‌داری ضرایب رگرسیونی و نتیجه آزمون را نشان می‌دهد.

جدول ۳. نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتیجه	ضریب معناداری	مقادیر بحرانی	ضریب رگرسیون	متغیر وابسته	متغیر مستقل
تأیید	۰/۰۰۱	۸/۰۷۶	۰/۸۲۸	هویت‌یابی کارکنان	مسئولیت اجتماعی سازمان
تأیید	۰/۰۰۱	۸/۷۲۴	۰/۸۵۵	عجین شدن با شغل	مسئولیت اجتماعی سازمان

به منظور آزمون نقش تعدیل‌کننده متغیر حمایت سازمانی ادراک شده در اثرگذاری مسئولیت اجتماعی سازمان روی هویت‌یابی کارکنان و عجین شدن با شغل، ضروری است که اثر تعدیل‌کننده متغیرهای مذکور به طور مجزا محاسبه شود. بدین منظور از رگرسیون سلسله‌مراتبی در نرم‌افزار SPSS استفاده شد. پیش‌فرض بررسی نقش متغیر تعدیل‌کننده وجود رابطه معنی‌دار بین متغیر مستقل و وابسته است که این پیش‌فرض برای فرضیات تحقیق حاضر برقرار بود. علاوه بر این، مطابق روش پیشنهادی کوهن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) در این روش باید دو مرحله انجام شود. اول اینکه لازمه انجام تحلیل تعدیل‌گری این است که متغیرهای مستقل و تعدیل‌گر مرکزی و استاندارد شوند تا به واسطه کاهش همبستگی متغیرهای مستقل و تعدیل‌گر با متغیر تعاملی یا متغیر ضرب، احتمال وقوع هم‌خطی چندگانه کاهش یابد؛ و دوم اینکه با استفاده از رگرسیون سلسله‌مراتبی مرحله اول متغیر مستقل و تعدیل‌گر به عنوان مستقل وارد می‌شوند و در مرحله دوم متغیر تعاملی (ضرب مستقل در تعدیل‌گر) نیز به آن‌ها اضافه می‌شود. ضریب بتای استاندارد متغیر تعاملی نشان‌دهنده شدت اثر متغیر تعدیل‌گر است. نتایج نهایی برای بررسی نقش متغیر تعدیل‌کننده در جدول (۴) آمده است. نتایج نشان می‌دهد، که در حضور متغیر ادراک از حمایت سازمانی، ضریب تأثیر مسئولیت اجتماعی سازمان بر هویت‌یابی کارکنان به میزان ۰/۱۹۱ و ضریب تأثیر مسئولیت اجتماعی سازمان بر عجین‌شدگی کارکنان به میزان ۰/۲۹۱ افزایش می‌یابد. بنابراین، نقش تعدیل‌گر متغیر حمایت سازمانی ادراک شده در اثرگذاری مسئولیت اجتماعی سازمان روی هویت‌یابی و عجین‌شدگی کارکنان تأیید می‌شود.

---

1. Cohen et al.

جدول ۴. نتایج آزمون متغیر تعدیل گر

نتیجه	ضریب معناداری	مقدار بحرانی	ضریب رگرسیونی	متغیر تعدیل گر	متغیر مستقل	متغیر وابسته
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۷۵۵	۰/۱۹۱	حمایت سازمانی ادراک شده	مسئولیت اجتماعی سازمان	هویت یابی کارکنان
تأیید	۰/۰۰۱	۵/۱۸۷	۰/۲۹۱	حمایت سازمانی ادراک شده	مسئولیت اجتماعی سازمان	عجین شدن با شغل

### نتیجه گیری

کارکنان سازمان‌ها اجراکنندگان عملی ارزش‌ها، باورها و هنجارهای سازمان هستند و نگرش‌ها و رفتارهای کاری آن‌ها بر عملکرد شغلی و سازمانی تأثیرگذار است. یافته‌های این تحقیق نشان داد ادراک کارکنان از فعالیت‌هایی که هتل‌ها در ابعاد مختلف مسئولیت اجتماعی انجام می‌دهند روی نگرش‌های کاری آن‌ها تأثیرات قابل توجهی می‌گذارد. نکته مهم این است که مدیران هتل‌ها باید دیدگاهی جامع و چندبعدی به مقوله مسئولیت اجتماعی سازمان و پیامدهای آن داشته باشند. از این رو، این نتیجه مهم به دست می‌آید که مدیران هتل‌ها باید به دنبال ایجاد و توسعه یک فرهنگ باشند که در آن، کارکنان ادراک مثبتی از فعالیت‌ها و برنامه‌های مربوط به مسئولیت‌های اجتماعی سازمان داشته باشند و آن‌ها را با انتظارات جامعه و مشتریان هماهنگ سازند. جهت شناخت بهتر ادراک کارکنان از برنامه‌های مسئولیت اجتماعی سازمان، به مدیران هتل‌ها پیشنهاد می‌شود در ارزیابی‌هایی که از سطح رضایت شغلی کارکنان خود به عمل می‌آورند شاخص‌ها یا گویه‌هایی را هم به رضایت کارکنان از برنامه‌های مسئولیت اجتماعی اختصاص دهند. پیش شرط اولیه برای اثربخشی فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی سازمان در هتل‌ها این است که کارکنان هتل‌ها به عنوان ذی‌نفعان مهم درون سازمانی درک مثبتی از این فعالیت‌ها داشته باشند. در این صورت می‌توان انتظار داشت نگرش‌های کاری مثبتی نیز در کارکنان شکل گیرد و احتمال اثربخشی فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی سازمان افزایش پیدا کند. تلاش برای گزارش‌دهی منظم و دقیق برنامه‌ها و فعالیت‌های حوزه مسئولیت اجتماعی هتل‌ها می‌تواند اقدام موثری در این زمینه باشد، به طوری که می‌توان این اقدامات را در

گزارش‌های مالی هتل‌ها نیز وارد کرد. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود توجه به مسئولیت اجتماعی در بیانیه مأموریت هتل درج شود.

برای اینکه فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی سازمان تأثیر مثبتی بر مشتریان و جامعه داشته باشد، مدیران هتل‌ها باید به اهمیت ادراک کارکنان درباره این فعالیت‌ها که نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان را در هتل شکل می‌دهد آگاهی کامل داشته باشند. بدین منظور، مشارکت و درگیر شدن کارکنان در برنامه‌های مسئولیت اجتماعی سازمان و اطلاع‌رسانی این برنامه‌ها در سطح سازمان و با تمرکز بر نقش کارکنان می‌تواند به‌عنوان یک استراتژی اصلی و مهم در این باره توصیه و پیگیری شود. علاوه بر این، از آنجا که در هر صنعتی می‌توان برنامه‌های مسئولیت اجتماعی خاص آن صنعت را طراحی کرد، متولیان و دست‌اندرکاران صنعت گردشگری و هتل‌داری نیز می‌توانند رویکردهای نظری و عملی خاص این صنعت را در ارتباط با مسئولیت اجتماعی تدوین و اجرا کنند. این استنتاج با ایده مطرح شده توسط جونز و همکاران (۲۰۱۶) نیز درباره تعریف مسئولیت اجتماعی سازمان براساس صنعت مورد نظر همراستا است؛ همچنین در تنظیم و اجرای این برنامه‌ها بایستی رویکردی بلندمدت در نظر گرفته شود. به مدیران هتل‌ها پیشنهاد می‌شود برنامه‌ها و اقدامات مربوط به مسئولیت اجتماعی را به‌نحوی طراحی کنند که امکان توسعه فردی و ارتقای دانش و مهارت کارکنان از طریق مشارکت در این برنامه‌ها نیز فراهم آید. علاوه بر این، مدیران هتل‌ها می‌توانند از برنامه‌های مبتنی بر مهارت استفاده کنند. این برنامه‌ها براساس دانش، مهارت یا تجربه کارکنان موجود جهت تأمین نیازهای جامعه طراحی می‌شوند. به بیان دیگر، هر یک از کارکنان با توجه به دانش، مهارت و تجربه‌ای که دارند در برنامه‌های مسئولیت اجتماعی سازمان مشارکت می‌کنند. از این طریق، علاوه بر افزایش امکان مشارکت کارکنان، تأثیر مثبت روانی مشارکت در برنامه‌های مسئولیت اجتماعی هم افزایش می‌یابد و انتظار می‌رود برنامه‌ها و اقداماتی که در زمینه مسئولیت اجتماعی طراحی و اجرا می‌شوند تأثیرات مثبت بیشتری روی نگرش‌های کارکنان، افزایش هویت‌یابی سازمانی و عجین‌شدگی شغلی آن‌ها داشته باشند. پیش‌شرط ضروری برای عملیاتی شدن ایده‌ها و نکات فوق‌الذکر مشارکت کارکنان این سازمان‌ها در تدوین و اجرای فعالیت‌های مربوط به مسئولیت اجتماعی سازمان است که این امر نیز مستلزم درک صحیح مدیران از نقش مهم کارکنان در اثربخشی برنامه‌های مسئولیت

اجتماعی سازمان است. همان طور که چن و همکاران (۲۰۱۴) نیز در تحقیق خود به این موضوع اشاره کرده‌اند موفقیت اجرای برنامه‌های مسئولیت اجتماعی سازمان مستلزم نگرش صحیح کلیه اعضای سازمان و حمایت تمامی سطوح سازمان است. علاوه بر این و هم‌راستا با یافته‌های فارینگتون و همکاران (۲۰۱۷) موفقیت و اثربخشی برنامه‌های مسئولیت اجتماعی سازمان تحت تأثیر ماهیت برنامه‌ها، هدف از انجام آن‌ها و نحوه تعامل با ذی‌نفعان این برنامه‌ها به‌ویژه کارکنان و مشتریان قرار دارد. هرچند، تحقیق فارینگتون و همکاران یک مطالعه تحلیلی است که تأکید زیادی روی ماهیت برنامه‌های مسئولیت اجتماعی و نقش کارکنان سازمان‌ها در اثربخشی این برنامه‌ها دارد.

یافته‌های تحقیق حاضر نشان داد فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی سازمان و ادراک کارکنان از آن‌ها تأثیر قابل توجهی بر هویت‌یابی کارکنان و عجزین شدن آن‌ها با شغل دارد. این نگرش‌ها به‌عنوان نگرش‌های مهم کاری می‌توانند تأثیرات بسیار مثبتی بر رفتارهای کاری کارکنان هتل‌ها داشته باشند، که خود بر عملکرد فردی و سازمانی تأثیر زیادی خواهند داشت. این یافته‌ها ایده‌های مطرح شده در نظریه‌های هویت‌یابی اجتماعی و خودطبقه‌بندی را تأیید می‌کنند. در تحقیق پارک و لوی (۲۰۱۴) نیز نتیجه مشابهی درباره تأثیر اقدامات مسئولیت اجتماعی سازمان بر هویت‌یابی کارکنان به دست آمده بود. بنابراین، نتیجه بسیار مهمی که از تحقیق حاضر حاصل گرفته می‌شود تأیید تاثیرگذاری فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی سازمان بر نگرش‌های کاری کارکنان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ذی‌نفعان سازمان‌هاست. این یافته با نتیجه تحقیق گالبرایت (۲۰۱۰) درباره تأثیر فعالیتهای مسئولیت اجتماعی سازمان بر تعهد و روحیه کارکنان هم‌راستا است؛ البته تحقیق گالبرایت روی تعهد کارکنان به‌عنوان یکی از نگرش‌های کاری متمرکز است. بنابراین، یکی از یافته‌های مهم تحقیق حاضر این است که توجه به برنامه‌های مسئولیت اجتماعی علاوه بر تأثیرات مثبتی که می‌تواند روی شهرت و اعتبار سازمان داشته باشد، از طریق تأثیر بر نگرش‌های کاری کارکنان می‌تواند موجبات بهبود رفتارها و عملکرد کارکنان را نیز فراهم آورد. علاوه بر این، در تأیید ایده‌های نظریه حمایت سازمانی و نظریه مبادله اجتماعی و هنجار متقابل یافته‌های تحقیق حاضر نشان می‌دهد در صورتی که ادراک کارکنان از میزان حمایت سازمانی در سطح بالایی قرار داشته باشد فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی سازمان نیز تأثیر مثبت بیشتری بر هویت‌یابی و عجزین‌شدگی کارکنان خواهند داشت. به بیان دیگر،

ادراک از حمایت سازمانی نقش تعدیل‌کننده مثبتی در تاثیرگذاری فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی سازمان روی هویت‌یابی کارکنان و عجین شدن آن‌ها با شغل ایفا می‌کند. شایان ذکر است که این نقش تعدیل‌کنندگی ادراک از حمایت سازمانی در رابطه مسئولیت اجتماعی سازمان و عجین شدن با شغل اندکی بیشتر از رابطه مسئولیت اجتماعی سازمان و هویت‌یابی کارکنان است. آلتانگلو و گورل (۲۰۱۵) نیز یافته‌های مشابهی درباره تأثیر ادراک از حمایت سازمانی بر نگرش‌های کاری کارکنان به‌دست آورده بودند. توجه به نیازها و خواسته‌های کارکنان، رفتار منصفانه و عادلانه با کارکنان و تلاش برای پیشرفت حرفه‌ای آن‌ها مهم‌ترین اقداماتی است که جهت ارتقای ادراک کارکنان از حمایت سازمانی به مدیران توصیه می‌شود.

توجه به این نکته بسیار مهم است که قلمرو مکانی تحقیق حاضر محدود به هتل‌های پنج ستاره تهران بود و نمونه‌گیری نیز به روش دردسترس انجام شد. بنابراین، در تعمیم یافته‌های این تحقیق به کل صنعت هتل‌داری ایران باید با احتیاط عمل کرد. ضمن اینکه در این تحقیق، تأثیر عوامل جمعیت‌شناختی مانند سن، جنسیت، سطح تحصیلات و درآمد پاسخگویان در نظر گرفته نشد. علاوه بر این، از میان نگرش‌های کاری، صرفاً هویت‌یابی و عجین شدن با شغل به‌عنوان متغیرهای وابسته در نظر گرفته شدند و سایر نگرش‌های کاری مورد مطالعه قرار نگرفتند. بنابراین، به محققان آتی پیشنهاد می‌شود پیامدها و اثرات مسئولیت اجتماعی سازمان در سایر سازمان‌های فعال در صنعت گردشگری مورد مطالعه قرار دهند. ضمن اینکه می‌توان با در نظر گرفتن نقش متغیرهای جمعیت‌شناختی به طبقه‌بندی دقیق‌تری از اثرگذاری مسئولیت اجتماعی سازمان بر نگرش‌های کارکنان هتل‌ها دست پیدا کرد. از طرف دیگر، علاوه بر هویت‌یابی کارکنان و عجین شدن با شغل می‌توان اثرات مسئولیت اجتماعی سازمان را بر سایر نگرش‌های کاری مانند تعهد سازمانی و رضایت شغلی مورد مطالعه قرار داد. به‌علاوه، متغیرهای دیگری مانند حمایت سرپرستان و همکاران، اعتماد سازمانی و پویایی‌های گروهی نیز وجود دارند که در کنار ادراک از حمایت سازمانی می‌توانند تاثیرگذاری مسئولیت اجتماعی سازمان را بر نگرش‌های کاری تعدیل کنند.

### تعارض منافع

تعارض منافی وجود ندارد.

## سپاسگزاری

از تمامی مدیران و کارکنان هتل‌های لاله، تهران، استقلال، پارسیان آزادی و اسپیناس که در انجام این تحقیق مساعدت نمودند کمال تشکر را دارم.

## ORCID

Mehdi Yazdanshenas



<https://orcid.org/0000-0001-5641-3769>

## منابع

- افجه، سید علی اکبر، یزدان شناس، مهدی، و زرگران خوزانی، فاطمه. (۱۳۹۸). الگوی اثرگذاری حمایت سازمانی ادراک شده. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۸(۹۱)، ۸۷-۱۱۸.
- خیراندیش، مهدی، ساری اصلانی، هانا، مهدبی، مهدی، و عبدالله پور، سجاد. (۱۳۹۸). نقش رهبری تحول آفرین در ارتقای هویت سازمانی با مطالعه نقش میانجی مسئولیت اجتماعی. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۱۷(۱)، ۱۱۳-۱۳۴.
- دعائی، حبیب‌اله، مرتضوی، سعید، و نوری، علی. (۱۳۸۹). مدل‌یابی تأثیر درک حمایت سازمانی بر رفتار شهروندی؛ مورد مطالعه هتل پنج ستاره پارس. *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، ۱۰(۳۸)، ۱۳-۳۳.
- دهقانی سلطانی، مهدی، شیر، اردشیر، نثاری، طاهره، و رئوفی، مصطفی. (۱۳۹۷). نقش رسانه‌های اجتماعی، شفافیت و مسئولیت اجتماعی در ارتقای عملکرد تجاری شرکت‌های خدمات مسافرتی و گردشگری. *مطالعات مدیریت گردشگری*، ۱۳(۴۳)، ۱۴۱-۱۶۹.
- دهقانی سلطانی، مهدی، مصباحی، مریم، و حسین‌خانی، محدثه. (۱۳۹۸). تأثیر سرمایه روان‌شناختی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر تعهد عاطفی و خلاقیت کارکنان. *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۱۱(۴۱)، ۹۵-۱۲۸.

---

**استناد به این مقاله:** یزدان شناس، مهدی، (۱۴۰۰)، تأثیر مسئولیت اجتماعی سازمان بر هویت‌یابی و عجزین‌شدگی کارکنان هتل‌ها، نقش تعدیل‌کننده حمایت سازمانی، *مطالعات مدیریت گردشگری*، (۵۴)، ۱۳-۳۹.



Tourism Management Studies is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.



راعی‌دهقی، مرتضی. (۱۳۹۷). تأثیر ادراک کارکنان از مسئولیت اجتماعی بر عملکرد شغلی: مطالعه‌ای در شرکت نفت و گاز زاگرس جنوبی. *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۱۰(۳۷)، ۱۸۳-۲۰۷.

سلطانی، مرتضی، نجات، سهیل، و جعفری، خشایار. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی سازمان بر تعهد عاطفی کارکنان؛ نقش میانجی فرهنگ سازمانی. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۴(۱۵)، ۱۷۱-۱۴۵.

صلواتی، عادل، رستمی‌نوروزآباد، مجتبی، و رحمانی‌نوروزآباد، سامان. (۱۳۹۲). اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری. *مطالعات مدیریت گردشگری*، ۸(۲۱)، ۱۴۳-۱۰۷.

فرزین‌فر، زهره، اردکانی، سعید، و نادری‌بنی، محمود. (۱۳۹۵). تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر وفاداری مشتریان با توجه به نقش میانجی اعتماد و رضایت؛ مورد مطالعه هتل‌های سه ستاره و چهار ستاره یزد. *مطالعات مدیریت گردشگری*، ۱۱(۳۳)، ۸۳-۶۳.

## References

- Afjeh, S. A., Yazdanshenas, M., & Zargarankhozani, F. (2019). Framework of the effects of perceived organizational support. *Management Studies in Development and Evolution*, 28(91), 87-118. [In Persian]
- Akgunduz, Y., & Sanli, S. C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118-125.
- Altunoglu, A. E., & Gurel, E. B. B. (2015). Effects of leader-member exchange and perceived organizational support on organizational innovation: The case of Denizli Technopark. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 175-181.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Balmer, J. M. (2017). The corporate identity, total corporate communications, stakeholders' attributed identities, identifications and behaviours continuum. *European Journal of Marketing*, 51(9/10), 1472-1502.
- Bhattacharaya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49, 37-44.
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. NY: John Wiley & Sons.
- Byrne, B. M. (2010) *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications & programming*. 2<sup>nd</sup> edition, New York: Taylor & Francis Group.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

- 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.
- Chan, E. S., Hon, A. H., Chan, W., & Okumus, F. (2014). What drives employees' intentions to implement green practices in hotels? The role of knowledge, awareness, concern and ecological behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 20-28.
- Chen, C. C., & Chiu, S. F. (2009). The mediating role of job involvement in the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 149(4), 474-494.
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245-253.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. & Aiken, L.S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C., & Gue, K. R. (2014). Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 269-280.
- De Grosbois, D. (2012). Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 896-905.
- Dehghanisoltani, M., Mesbahi, M., & Hosseinkhani, M. (2019). Effect of psychological capital and social responsibility on affective commitment and creativity. *Human Resource Management in Petroleum*, 11(41), 95-128. [In Persian]
- Dehghanisoltani, M., Siri, A., Nesari, T., & Raofi, M. (2018). Role of Social Media, Transparency and Social Responsibility in Promoting Business Performance of Travel and Tourism Services Companies. *Tourism Management Studies*, 13(43), 141-169. [In Persian]
- DeVine, J., Lal, S., & Zea, M. (2012). The human factor in service design. *McKinsey Quarterly*, 1, 118-123.
- Diaz, A., L. Nicolau, J., Ruiz-Moreno, F., & Sellers, R. (2014). Industry-specific effect of CSR initiatives: hotels and airlines. *Kybernetes*, 43(3/4), 547-564.
- Doaie, H., Mortazavi, S., & Noori, A. (2010). Modeling of the effects of perceived organizational support on citizenship behavior: a study in Pars Hotels. *Journal of Executive Management*. 10(38), 13-33. [In Persian]
- Dodd, E. M., Jr. (1932). For whom are corporate managers trustees? *Harvard Law Review*, 45(7), 1145-1163.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- 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.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Farrington, T., Curran, R., Gori, K., O’Gorman, K. D., & Queenan, C. J. (2017). Corporate social responsibility: reviewed, rated, revised. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 30-47.
- Farzinfar, Z., Ardekani, S., & Naderibani, M. (2016). Influence of Corporate Social Responsibility on Customer Loyalty with Regard to the Role of Customer Trust and Satisfaction as Mediators. *Tourism Management Studies*, 11(33), 63-83. [In Persian]
- Finch, D. J., Abeza, G., O’Reilly, N., & Hillenbrand, C. (2018). Organizational identification and independent sales contractor performance in professional services. *Journal of Services Marketing*, 32(4): 373-386
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press, Boston.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 32, 122-126.
- Galbreath, J. (2010). How does corporate social responsibility benefit firms? Evidence from Australia. *European Business Review*, 22(4), 411-431.
- Gecas, V. (1982). The self-concept. *Annual Review of Sociology*, 8(1), 1-33.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Gurlek, M., & Tuna, M. (2019). Corporate social responsibility and work engagement: Evidence from the hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 31, 195-208.
- Hermawati, A., & Mas, N. (2017). Mediation effect of quality of worklife, job involvement, and organizational citizenship behavior in relationship between transglobal leadership to employee performance. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1143-1158.
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W., & Schlesinger, L. A. (2008). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 87(7), 118-128.
- Huang, L. C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y. P., Chen, S. Y., & Hsieh, M. J. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: An empirical study. *Personnel Review*, 45(2), 296-314.
- Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2016). Sustainability in the hospitality industry: Some personal reflections on corporate challenges and research agendas. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 36-67.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341.

- Kheirandish, M., Sariaslani, H., Mohazebi, M., & Abdollahpour, S. (2019). Role of transformational leadership in promoting organizational identity with the mediating role of social responsibility, *Resource Management in the Police*, 7(1), 113-134. [In Persian]
- Kim, H. K., You, Y. Y., & Jung, J. T. (2015). The effects of emotion and communication on job involvement. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(S5), 1-8.
- Kim, H. L., Rhou, Y., Uysal, M., & Kwon, N. (2017). An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 26-34.
- Kim, T., Henderson, A. C., & Eom, T. H. (2015). At the front line: examining the effects of perceived job significance, employee commitment, and job involvement on public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 81(4), 713-733.
- King, C., Funk, D. C., & Wilkins, H. (2011). Bridging the gap: An examination of the relative alignment of hospitality research and industry priorities. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 157-166.
- Lambert, E. G., Liu, J., Jiang, S., Zhang, J., & Kelley, T. M. (2018). The antecedents of job involvement: An exploratory study among Chinese prison staff. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 54, 21-33.
- Lambert, E. G., Qureshi, H., Hogan, N. L., Klahm, C., Smith, B., & Frank, J. (2015). The association of job variables with job involvement, job satisfaction, and organizational commitment among Indian police officers. *International Criminal Justice Review*, 25(2), 194-213.
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24.
- Loi, R., Lin, X., & Tan, A. J. (2019). Powered to craft? The roles of flexibility and perceived organizational support. *Journal of Business Research*, 104, 61-68.
- Luu, T. T. (2017). CSR and organizational citizenship behavior for the environment in hotel industry: The moderating roles of corporate entrepreneurship and employee attachment style. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(11), 2867-2900.
- Mael, F. A., & Tetrick, L. E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 813-824.
- Palmer, J. C., Komarraju, M., Carter, M. Z., & Karau, S. J. (2017). Angel on one shoulder: Can perceived organizational support moderate the relationship between the Dark Triad traits and counterproductive work behavior?. *Personality and Individual Differences*, 110, 31-37.
- Park, S. Y., & E. Levy, S. (2014). Corporate social responsibility: perspectives of hotel frontline employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(3), 332-348.
- Raeidahghi, M. (2018). Effect of employees` perception of social responsibility on job performance: a study in South Zagros Oil and Gas Company. *Human resource Management in Petroleum*. 10(37), 183-207. [In Persian]

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Salavati, A., Rostaminorouzabad, M., & Rahmaninorouzabad, S. (2012). Professional ethics and social responsibility in tourism. *Tourism Management Studies*, 8(21), 107-143. [In Persian]
- Slay, H. S., & Smith, D. A. (2011). Professional identity construction: Using narrative to understand the negotiation of professional and stigmatized cultural identities. *Human Relations*, 64(1), 85-107.
- Soltani, M., Nejat, S., & Jafari, K. (2015). Effect of corporate social responsibility on employees' affective commitment and the mediating role of organizational culture. *Organizational Behavior Studies*, 4(15), 145-171. [In Persian]
- Su, L., & Swanson, S. R. (2019). Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: The mediating role of the employee-corporate relationship. *Tourism Management*, 72, 437-450.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1986). The social identity theory of intergroup behavior, in Worchel, S. & Austin, W. (Eds), *Psychology of Intergroup Relations*, Nelson, Chicago, IL.
- Taneja, S. S., Taneja, P. K., & Gupta, R. K. (2011). Researches in corporate social responsibility: A review of shifting focus, paradigms, and methodologies. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 343-364.
- Tenas, J., Coenders, G., & Arimany-Serrat, N. (2019). Corporate social responsibility and financial profile of Spanish private hospitals. *Heliyon*, 5(10), 1-10.
- Theodoulidis, B., Diaz, D., Crotto, F., & Rancati, E. (2017). Exploring corporate social responsibility and financial performance through stakeholder theory in the tourism industries. *Tourism Management*, 62, 173-188.
- Tomer, G., & Mishra, S. K. (2016). Professional identity construction among software engineering students: A study in India. *Information Technology & People*, 29(1), 146-172.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Turner, P. J., & Smith, P. M. (1984). Failure and defeat as determinants of group cohesiveness. *British Journal of Social Psychology*, 23(2), 97-111.
- Tuzun, I. K., Cetin, F., & Basim, H. N. (2018). Improving job performance through identification and psychological capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(1), 155-170.
- Wen, J., Huang, S. S., & Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120-130.