



Analyzing the impact of sustainable human resources management approach on social responsibility: evaluating the mediating role of social capital (Case of Study: Small and Medium companies of West Azarbaijan Province)

Yousef Pashazadeh^{1*}  | Samira Behrozi² 

1. Corresponding Author, Department of Business Management, Faculty of Economics and Management, Urmia University, Urmia, Iran. Email: y.pashazadeh@urmia.ac.ir

2. Department of Business Administration, Faculty of Economics and Management, Urmia University, Urmia, Iran. Email: st_s.behrrouzi@urmia.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:
Research Article

Article History:
Received September 12, 2023
Revised October 15, 2023
Accepted October 25, 2023
Published online 09 March 2024

Keywords:
Social Capital,
Social Responsibility,
Sustainable Human Resource Management.

ABSTRACT

This research aims to investigate the role of sustainable human resources management approach on corporate social responsibility with the mediating role of social capital. This research was developmental-applicative in terms of its purpose. Also, according to the data collection method, it is a descriptive-survey type and is included in the category of correlational research. The statistical population of the present study consists of experts and active managers in the human resource management department of small and medium-sized companies in West Azerbaijan province. The sample size included 190 people who were selected by simple random sampling. The structural equation modeling method was used with the help of SPSS24 and Smart PLS4 software to analyze the hypotheses. The data show that sustainable human resource management immediately impacts the organization's social responsibility and social capital; Also, social capital has a positive and direct impact on the organization's social responsibility. Finally, the mediating role of social capital between sustainable human resource management and corporate social responsibility was confirmed. According to the research findings, it can be said that the sustainable human resource management approach is one of the main factors affecting the development of social responsibility in companies. It can also be pointed out that despite the points of commonality between social capital and social responsibility, to promote social responsibility, companies must choose appropriate strategies for the development of social capital within the organization.

Cite this article: Pashazadeh, Y. & Behrozi, S. (2024). Analyzing the impact of sustainable human resources management approach on social responsibility: evaluating the mediating role of social capital (Case of Study: Small and Medium companies of West Azarbaijan Province). *Social Capital Management*. 11 (1), 33-49. Doi: <http://doi.org/10.22059/jscm.2023.365206.2443>



© Yousef Pashazadeh, Samira Behrozi.

Publisher: University of Tehran Press.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jscm.2023.365206.2443>



واکاوی تأثیر رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی: ارزیابی نقش میانجی سرمایه اجتماعی (مورد مطالعه: شرکت‌های کوچک و متوسط استان آذربایجان غربی)

یوسف پاشازاده^{۱*} | سمیرا بهروزی^۲

۱. نویسنده مسئول، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران. رایانامه: y.pashazadeh@urmia.ac.ir

۲. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران. رایانامه: st_s.behrouzi@urmia.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۲۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۰۳

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۲/۱۹

کلیدواژه:

سرمایه اجتماعی، مدیریت منابع انسانی پایدار، مدیریت منابع انسانی سبز، مسئولیت‌پذیری اجتماعی.

هدف این پژوهش بررسی نقش رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت با نقش میانجی سرمایه اجتماعی است. این پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای-کاربردی است. همچنین به لحاظ روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی و در دسته تحقیقات همبستگی قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش حاضر را کارشناسان و مدیران فعال در بخش مدیریت منابع انسانی شرکت‌های کوچک و متوسط استان آذربایجان غربی تشکیل دادند. حجم نمونه شامل ۱۹۰ نفر بود که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای تحلیل فرضیه‌ها نیز از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزارهای SPSS24 و Smart PLS4 استفاده شد. داده‌ها نشان دادند مدیریت منابع انسانی پایدار به صورت مستقیم بر مسئولیت اجتماعی سازمان و سرمایه اجتماعی تأثیر دارد. همچنین سرمایه اجتماعی نیز به صورت مثبت و مستقیم بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان اثر دارد. در نهایت، نقش میانجی سرمایه اجتماعی در بین مدیریت منابع انسانی پایدار و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها تأیید شد. با توجه به یافته‌های تحقیق، می‌توان گفت رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار یکی از عوامل اصلی اثرگذار بر توسعه مسئولیت‌پذیری اجتماعی در شرکت‌هاست. همچنین می‌توان اشاره کرد که به‌رغم نقاط اشتراک موجود بین سرمایه اجتماعی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، با هدف ارتقای مسئولیت‌پذیری اجتماعی، لازم است شرکت‌ها استراتژی‌های مناسبی برای توسعه سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی انتخاب کنند.

استناد: پاشازاده، یوسف و بهروزی، سمیرا (۱۴۰۳). واکاوی تأثیر رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی: ارزیابی نقش میانجی سرمایه اجتماعی (مورد مطالعه: شرکت‌های کوچک و متوسط استان آذربایجان غربی). مدیریت سرمایه اجتماعی، ۱۱ (۱) ۳۳-۴۹.

DOI: 10.22059/jscm.2023.365206.2443

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© یوسف پاشازاده، سمیرا بهروزی.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jscm.2023.365206.2443>



۱. مقدمه

امروزه، در اثر پدیده جهانی شدن و توسعه فناوری‌های نوین ارتباطی، رقابت میان سازمان‌ها افزایش یافته است (Husnurofik et al., 2019) و دیگر تمرکز صرف بر مدل‌های رقابتی سنتی با رویکرد کوتاه‌مدت نسبت به منابع طبیعی، اجتماعی و انسانی قادر نیست منافع سازمان را در بلندمدت تضمین کند. در نتیجه سازمان‌ها برای مقابله با این چالش‌ها نیازمند به‌کارگیری استراتژی مناسب برای دستیابی به توسعه پایدارند و این موضوع تداوم و زیست‌پذیری را به یکی از الزامات اساسی برای سازمان‌ها تبدیل کرده است (Zaugg et al., 2001). علاوه بر این، ظهور نسل‌های جدید از کارکنان (میحانی و همکاران، ۱۴۰۱) در سازمان‌ها و طرح خواسته‌های چالش‌برانگیز از سوی آنان سیاست‌های گذشته مدیریت منابع انسانی را به چالش کشیده و لزوم توجه به تدوین سیاست‌ها و استراتژی‌های سرمایه‌انسانی پایدار با هدف توسعه پایدار سازمانی را مشهود ساخته است (Chams & García Blandón, 2019). بوکسال معتقد است که مدیریت منابع انسانی پایدار رابطه بین پایداری سازمانی و مدیریت نیروی انسانی را تبیین می‌کند (Boxall, 2012) و شامل اتخاذ آن دسته از استراتژی‌ها و روش‌های مدیریت منابع انسانی است که دستیابی به اهداف مالی، اجتماعی و زیست‌محیطی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی در یک افق زمانی بلندمدت را فراهم می‌سازد (Ehnert et al., 2016). بررسی پیشینه موضوعی نشان می‌دهد که بیشتر مطالعات اولیه در زمینه مدیریت منابع انسانی پایدار ریشه در مطالعات مسئولیت اجتماعی دارد و یافته‌ها بیانگر این است که مدیریت منابع انسانی پایدار می‌تواند در این حوزه آثار سازمانی و فردی مثبتی به ارمغان بیاورد (Manzoor et al., 2019; Savaneviciene & Stankeviciute, 2012; Sotome & Takahashi, 2014). در دهه اخیر، مسئولیت‌پذیری اجتماعی به نوعی پارادایم غالب و مسلط در اداره شرکت‌ها و سازمان‌ها تبدیل شده است و شرکت‌های بزرگ و معتبر جهانی مسئولیت در برابر محیط اجتماعی را جزئی از استراتژی کلان خود قرار داده‌اند (طالقانی و همکاران، ۱۳۸۸). در خصوص مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان، تعریف همگان‌پسندی ارائه نشده است و عده‌ای آن را به معنی تعهد یا مسئولیت قانونی می‌دانند و شماری نیز آن را نوعی رفتار مسئولانه مبتنی بر اخلاقیات اجتماعی تعریف می‌کنند (Alfred & Adam, 2009). کیم^۱ و همکارانش (۲۰۱۶) مسئولیت‌پذیری اجتماعی را اداره کسب‌وکار همراه با تأمین انتظارات اخلاقی، قانونی، مالی و عمومی جامعه می‌دانند. همچنین، محققین بر این باور هستند که سرمایه اجتماعی نیز به نوبه خود در مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان تأثیرگذار است (طالقانی و همکاران، ۱۳۸۸). سرمایه اجتماعی عبارت است از مجموع واقعی و بالقوه منابع تعبیه‌شده داخلی، در دسترس، و مشتق شده از شبکه روابطی که در اختیار یک فرد یا واحد اجتماعی است (Nahapiet & Goshtal, 1998) و عاملی است که باعث ترویج اهداف مشترک (Lina & Van Buren, 1999)، تطبیق‌پذیری کارکنان جدید (Fang et al., 2017)، افزایش اعتماد (Yeen et al., 2015)، بهبود رفتارهای متقابل، احترام و قدردانی (Ring, 1996)، و به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش (Nahapiet & Goshtal, 1998) می‌شود.

سه مفهوم مدیریت منابع انسانی پایدار، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، و سرمایه اجتماعی در عصر و دهه کنونی چالش‌های عمده‌ای را سر راه سازمان‌ها قرار داده و در عین حال به عنوان سکوی جهش به سمت آینده و کسب مزیت رقابتی عمل می‌کنند. امروزه مدیریت منابع انسانی پایدار جایگاه گسترده‌ای میان مطالعات دانشگاهی و سازمانی اشغال کرده است. برخی محققین در مطالعات قبلی رابطه بین مدیریت منابع انسانی و مسئولیت اجتماعی را بررسی کرده‌اند، با این حال از بررسی نقش و تأثیر مدیریت منابع انسانی پایدار بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها غافل شده‌اند. بنابراین، با تکیه بر تحقیقات گذشته و نیز خلأهای پژوهشی موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار و پیامدهای آن، در این پژوهش به دنبال واکاوی تأثیر رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی با در نظر گرفتن نقش میانجی سرمایه اجتماعی در شرکت‌های کوچک و متوسط استان آذربایجان غربی هستیم.

۲. پیشینه نظری

منابع انسانی و نقش منحصر به فرد آن به منزله منبعی استراتژیک باعث شده عامل انسانی در نگرش سازمانی امروزی مهم‌ترین دارایی در نظر گرفته شود. در رویکردهای نوین بر ضرورت مدیریت منابع انسانی با شیوه پایدار تأکید می‌شود. مدیریت منابع انسانی پایدار استراتژی مناسبی را جهت مدیریت نیروی انسانی همراه با دستیابی به اهداف اجتماعی و زیست‌محیطی شرکت فراهم می‌کند (آرمان و همکاران، ۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی پایدار شامل انطباق استراتژی‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی است با آثار درون‌سازمانی و برون‌سازمانی در افق زمانی بلندمدت که با اجرای آن دستیابی به اهداف اقتصادی، اجتماعی، و زیست‌محیطی میسر می‌شود. در واقع، مدیریت منابع انسانی پایدار نوعی تحول استراتژیک در مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود و نگرشی جدید را با تمرکز بر توسعه، به‌سازی، و بازسازی بلندمدت منابع انسانی ارائه می‌دهد (Savaneviciene & Stankeviciute, 2018). مدیریت منابع انسانی پایدار قادر است مزایای بی‌شماری را برای سازمان‌ها و شرکت‌ها به ارمغان آورد که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به این موضوعات اشاره کرد: ترویج مذاکرات دسته‌جمعی و همکاری در محیط کار (Robertson et al., 2014)، توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های استخدامی (Hirsig et al., 2014)، ایجاد یک محیط کاری امن (Macke & Genari, 2019)، تضمین عدالت در رفتار و عدم تبعیض (Järlström & Vanhala, 2018)، بهبود شرایط عمومی کار (Longoni et al., 2014)، سرزندگی و نشاط کارکنان (Maley, 2014)، حفظ مشروعیت اجتماعی، استقلال شخصی کارکنان (Mariappanadar & Kramar, 2014)، ارتقای تعادل بین کار و زندگی (Almarzooqi et al., 2019).

امروزه، مسئولیت اجتماعی به یک اولویت اجتناب‌ناپذیر برای کسب‌وکارها در سراسر جهان تبدیل شده است (Kuo et al., 2021). از نظر اجتماعی مسئول بودن به این معنی است که کارکنان و سازمان‌ها باید به شکل اخلاقی با حساسیت نسبت به مسائل اجتماعی، فرهنگی، و محیطی رفتار کنند و تلاش برای عمل به مسئولیت اجتماعی به افراد و سازمان‌ها کمک می‌کند تا تأثیری مثبت در پیشرفت و کار و جامعه داشته باشند (صدرآبادی و همکاران، ۱۴۰۰). مسئولیت‌پذیری اجتماعی به اقداماتی گفته می‌شود که توسط یک شرکت، فراتر از منافع شرکت و سهام‌داران و فراتر از الزامات قانونی، برای تحقق برخی از منافع اجتماعی انجام می‌شود (McWilliams & Siegel, 2001). در دنیای کنونی، عملکرد کسب‌وکار تنها به سود یا موفقیت اقتصادی آن محصور و محدود نمی‌شود، بلکه به میزان مشارکت سازمان در حل مسائل زیست‌محیطی و اجتماعی نیز مرتبط است. بنابراین، اغلب شرکت‌ها در تلاش هستند تا خود را عضو مسئولیت‌پذیر از جامعه نشان دهند. اقدامات آن‌ها در راه رسیدن به این هدف به جامعه‌ای که شرکت در آن فعالیت می‌کند یعنی محیط زیست و چگونگی رفتار شرکت با کارکنان، تأمین‌کنندگان، و مشتریان نیز گسترش پیدا می‌کند (Jha & Cox, 2015). شرکت‌ها، با اجرای فعالیت‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی، به نوعی مسئولیت و تعهدات خود در قبال ذی‌نفعان و سهام‌داران را به انجام می‌رسانند (Goel & Ramanathan, 2014; Chersan et al., 2019; Cismas et al., 2019). همچنین، به موجب آن شرکت‌ها نگرانی‌های اجتماعی و زیست‌محیطی را در عملکردشان و در تعامل خود با سهام‌داران به صورت داوطلبانه برنامه‌ریزی می‌کنند و نشان می‌دهند (Polinkevich, 2018). ورود شرکت به فعالیت‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی نه تنها رضایت ذی‌نفعان را بهبود می‌بخشد، بلکه بر شهرت شرکت نیز اثر مثبتی می‌گذارد. از این رو، با فعالیت‌های اجتماعی، شرکت‌ها می‌توانند حمایت‌های مناسبی را از گروه‌های ذی‌نفع و ذی‌نفع اجتماعی دریافت کنند (Hou & Tse-Chieh, 2019).

در تحقیقات اخیر، اشکال جدیدتری از سرمایه‌های سازمانی نظیر سرمایه اجتماعی و سرمایه فکری مورد توجه قرار گرفته‌اند، که در سایه مدیریت صحیح آن‌ها تعالی و سرآمدی سازمانی می‌تواند رخ دهد (غیائی ندوشن و امین‌الرعایا، ۱۳۹۵؛ سیف‌اللهی، ۱۳۹۹). سرمایه اجتماعی یکی از واژگان پرگفت‌مان و راهبردی در عصر حاضر است (پوررستمی، ۱۳۹۹) که در صورت نبود آن دیگر سرمایه‌ها اثربخشی خود را از دست می‌دهند (جندقی و همکاران، ۱۳۹۶). سرمایه اجتماعی نوعی پیوند غیر رسمی میان گروه‌های انسانی است که با ایجاد شبکه‌ها، گروه‌ها، و کانون‌های محلی و ارتقای سطح اعتماد اجتماعی هزینه‌های عمومی را کاهش و احساس امنیت عمومی را افزایش می‌دهد (Williams et al., 2022). همچنین، سرمایه اجتماعی شامل شبکه‌ها، هنجارها، و ادراکاتی است که فعالیت‌های همکارانه درون‌گروهی و بین‌گروهی را تسهیل می‌کند (Fosdick et al., 2019). در

واقع، سرمایه اجتماعی را می‌توان دربرگیرنده ارزش همه روابط ایجادشده توسط اعضا، در داخل و خارج از شرکت، دانست که برخلاف سرمایه انسانی فقط بر فردیت کارمندان متمرکز نیست (Nahapiet & Goshtal, 1998). سرمایه انسانی یا دانشی ذاتاً در اختیار کارکنان است و اگر دانش در سازمان‌ها به اشتراک گذاشته نشود و در قالب نوعی سرمایه جمعی و اجتماعی نهادینه نشود، سازمان‌ها با خطر قابل توجه از دست دادن دانش مواجه خواهند شد (Youndt & Snell, 2004). تعاملات بین‌فردی در درون سازمان به شکلی منحصربه‌فرد دارایی‌هایی را در سازمان خلق می‌کند که تقلید و نسخه‌برداری از آن‌ها توسط دیگر سازمان‌ها بسیار دشوار است و این امر اشاره به مزیت رقابتی‌ای دارد که سرمایه اجتماعی برای شرکت‌ها به ارمغان می‌آورد (Barney, 1991; Fonti & Mauret, 2016). نیز، بر اساس نظر گرور و اوربانو (۲۰۱۷) و کاریون و همکارانش (۲۰۱۷) می‌توان سرمایه اجتماعی را نوعی قابلیت سازمانی برای افزایش رقابت‌پذیری، بهبود عملکرد، و پایداری کسب‌وکار تعریف کرد.

۳. پیشینه تجربی (توسعه فرضیات)

۳.۱. مدیریت منابع انسانی پایدار و سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی جزئی از سرمایه فکری است که متشکل از منابع دانشی موجود در شبکه‌های ارتباطی داخل و خارج از شرکت است (Adler & Kwon, 2022; Nahapiet & Goshtal, 1998). سرمایه اجتماعی، برخلاف سرمایه انسانی، صرفاً به خود کارکنان محدود نمی‌شود، بلکه شامل ارزش همه روابط ایجادشده توسط اعضای شرکت است (Nahapiet & Goshtal, 1998). ایجاد سرمایه اجتماعی در سازمان مستلزم فضای کاری است که در آن دانش و اطلاعات تا حد امکان آزادانه جریان یافته و موانع عمودی و افقی بر سر راه تشویق کارکنان به ارتباطات و تبادل دانش وجود نداشته باشد (Youndt & Snell, 2004).

فوس و همکارانش (۲۰۱۱) معتقدند که استفاده از برخی روش‌های مدیریت منابع انسانی، نظیر ایجاد شبکه ارتباطی چندسویه، پرداخت پاداش بر مبنای میزان اشتراک‌گذاری دانش، و نیز تفویض اختیار می‌تواند به توسعه شبکه‌های تعاملی درون‌سازمانی کمک کند. جیانتی و مادیا (۲۰۱۳) فرایندهای کاری انعطاف‌پذیر، مانند چرخش شغلی، را در این زمینه مؤثر می‌دانند. سالاس و همکارانش (۲۰۰۰) عقیده دارند کار گروهی کارکنان را قادر می‌سازد تا برای رسیدن به یک هدف مشترک با هم متحد شوند. بر اساس نظر منگ^۱ و همکارانش (۲۰۱۹) و رودریگز^۲ و همکارانش (۲۰۲۲)، روش‌های مدیریت مشارکتی که بر توسعه سرمایه اجتماعی متمرکز هستند نتایج مثبتی مانند ارتقای سطح همکاری، وقوع تغییرات مثبت، و ارتقای سطح اطمینان در سازمان را به دنبال دارند و به احتمال زیاد به حفظ و تقویت روابط بلندمدت کارکنان با سازمان منجر خواهند شد.

برخی از تحقیقات دیگر نظیر پژوهش کیم^۳ (۲۰۱۸)، اسرانک^۴ و زینک^۵ (۲۰۱۴)، لیانا^۶ و بورن (۱۹۹۹)، آن^۷ و پارک (۲۰۱۸)، دلی آنتونی^۸ و پورتال (۲۰۱۰)، لینز^۹ و همکارانش (۲۰۱۷)، روسو^{۱۰} و پرینی (۲۰۱۰)، پدرو^{۱۱} و همکارانش (۲۰۱۷)، استوری^{۱۱} و همکارانش (۲۰۱۶)، آهن^{۱۲} و پارک (۲۰۱۸) به نوعی بر اهمیت و نقش مدیریت منابع انسانی پایدار در توسعه سرمایه اجتماعی تأکید داشته‌اند. بر همین اساس پیش‌فرض اصلی در اینجا این است که چنانچه شرکت‌ها از استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی پایدار و سبز استفاده کنند، کارکنان احساس می‌کنند سازمان از آن‌ها حمایت بیشتری می‌کند؛ بنابراین، به به اشتراک‌گذاری اطلاعات و ارتباط مایل می‌شوند و این موضوع میزان گرایش کارکنان به انزوای اجتماعی را کاهش می‌دهد (Kuo, 2022; Xie

1. Meng
2. Rodríguez
3. Kim
4. Osranek
5. Leana
6. Ahn
7. Antoni
8. Lins
9. Russo
10. Pedro
11. Story
12. Ahn

(et al., 2022) و نهایتاً سرمایه اجتماعی افزایش خواهد یافت. از این رو، با در نظر گرفتن مجموع دیدگاه‌ها و نظریات مطرح شده، فرضیه اول تحقیق به شرح زیر است.

فرضیه ۱. مدیریت منابع انسانی پایدار و مؤلفه‌های آن بر توسعه سرمایه اجتماعی شرکت تأثیر معنادار دارند.

۲.۳. مدیریت منابع انسانی پایدار و مسئولیت‌پذیری اجتماعی

همان‌گونه که توضیح داده شد، مسئولیت اجتماعی نوعی روش مدیریتی است که منجر به فعالیت‌هایی توسط سازمان می‌شود که تأثیر مثبتی بر جامعه دارند (Bazrkar et al., 2022). در واقع مسئولیت‌پذیری اجتماعی به دنبال حذف آثار منفی سازمان بر جامعه است (Deshwal et al., 2015). توجه به مدیریت منابع انسانی پایدار و سبز گامی اساسی در جهت افزایش مسئولیت اجتماعی است (Opatha & Arulrajah, 2014). مسئولیت‌پذیری اجتماعی به سازمان این امکان را می‌دهد که ضمن انجام دادن فعالیت‌های روزمره، به طور مستمر، سطح مسئولیت اجتماعی خود را بهبود ببخشد و سرزنده و پویا بماند (Velte, 2021). نتایج برخی از تحقیقات نشان داده است فعالیت سازمان‌ها در زمینه مدیریت منابع انسانی پایدار باعث افزایش کیفیت مسئولیت‌پذیری اجتماعی آنان می‌شود (Roscoe et al., 2018; Masri & Jaroon, 2017; Madanui, 2021). یکی از انواع مهم مسئولیت‌های اجتماعی سازمان‌ها مسئولیت آن‌ها در قبال مسائل زیست‌محیطی است (Newman et al., 2020). این امر مستلزم آن است که شرکت‌ها از طریق فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی پایدار برای آموزش و توانمندسازی کارکنان در خصوص مسائل زیست‌محیطی اقدامات ویژه‌ای را انجام دهند (Masri & Jaroon, 2017).

سبکرو و همکارانش (۲۰۲۱) در بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی پایدار بر رفتارهای سبز کارکنان معتقدند که متغیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی نقش میانجی را در این رابطه بر عهده دارد. به‌منیاری و همکارانش (۲۰۲۰) اشاره می‌کنند که سیاست‌گذاری‌های سبز در حوزه نظام جبران خدمات، ارزش‌یابی عملکرد، آموزش، جذب، و انتخاب کارکنان می‌تواند مسئولیت‌پذیری اجتماعی آنان را از منظر قانونی، اقتصادی، اخلاقی، و بشردوستانه به دنبال داشته باشد. فرانزونی^۱ و همکارانش (۲۰۲۱) در زمینه نقش مدیریت منابع انسانی پایدار بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی معتقدند HRM با CSR مرتبط است و انگیزه‌های اقتصادی، فرهنگی، اخلاقی، و کار تیمی نقش مهمی در افزایش عملکرد پایدار ایفا می‌کنند. با توجه به جدول ۱، در خصوص انواع پارادایم‌های مدیریت منابع انسانی پایدار و آثار اجتماعی آن چهار نوع رویکرد وجود دارد (Ehnert et al., 2020) که در سه رویکرد اول نگرش برون‌سازمانی وجود دارد با هدف خلق آثار و اهداف اقتصادی و اجتماعی و زیست‌محیطی؛ در حالی که رویکرد چهارم نگرش درون‌سازمانی دارد و با هدف بهبود شرایط کاری، افزایش اعتماد درون‌سازمانی، و دستیابی به ارزش‌های خوب و مشترک در داخل سازمان تلاش می‌کند.

در پارادایم اول، دوم، و سوم تا زمانی که اهداف اقتصادی تأمین شود پیگیری اهداف اجتماعی و زیست‌محیطی معنادار است و در صورت تحقق نیافتن اهداف اقتصادی، سایر اهداف از اولویت برنامه‌های مدیریت منابع انسانی کنار گذاشته می‌شوند. اما در پارادایم چهارم سازمان در اجرای مدیریت منابع انسانی پایدار به دنبال ایجاد آثار پایدار توسعه اجتماعی و اکولوژیک است و اهداف اجتماعی و زیست‌محیطی در اولویت هدف‌گذاری سازمانی قرار دارند. سازمان در این پارادایم به دنبال پیگیری رخدادهای عام‌المنفعه و حل چالش‌های بزرگ اجتماعی است. بنابراین با در نظر گرفتن مجموعه آثار رویکردهای چهارگانه مدیریت منابع انسانی پایدار فرضیه دوم، به شرح زیر، در این قسمت قابل طرح و بررسی است:

فرضیه ۲. مدیریت منابع انسانی پایدار بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

جدول ۰۱. انواع مدیریت منابع انسانی پایدار و آثار آن (Dyllick & muff, 2016; Ehnert et al., 2020)

خروجی‌های مدیریت منابع انسانی پایدار (ارزش‌ها و منابع ایجادشده؟)	فرایندهای مدیریت منابع انسانی پایدار (چگونگی اجرا؟)	ورودی‌های مدیریت منابع انسانی پایدار (نگرانی کلیدی؟)	دیدگاه سازمانی (اهداف؟)	پارادایم‌های مدیریت منابع انسانی پایدار
خلق ارزش اقتصادی و اجتماعی (مثلاً افزایش شهرت اجتماعی سازمانی)	رفتارها، روش‌ها، استراتژی‌ها، و فرهنگ منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی (مثلاً توجه به سلامت و رفاه کارکنان)	افزایش آگاهی عمومی در زمینه تأثیر کسب‌وکار بر افراد (فراتر از مرزهای سازمانی و چارچوب زمانی حاضر)	اهداف اقتصادی و اجتماعی (هدف اجتماعی تا زمانی که هدف اقتصادی را تأمین کند.)	نوع ۱ مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی
ایجاد ارزش‌های اقتصادی و زیست‌محیطی (مثلاً افزایش مشارکت کارکنان در کاهش ردپای کربن در صنعت)	رفتارها، روش‌ها، استراتژی‌ها، و فرهنگ منابع انسانی سبز (مثلاً استخدام سبز، آموزش سبز، پاداش سبز، و ...)	استفاده از HRM برای ترویج ارزش‌های سبز در سراسر سازمان (اقدامات سبز در محیط کار)	اهداف اقتصادی و زیست‌محیطی (هدف دومی تا زمانی که در خدمت هدف اقتصادی باشد.)	نوع ۲ مدیریت منابع انسانی سبز
مدیریت بین‌نسلی (سبز) انتقال دانش و مهارت به نسل آینده (پایداری اقتصادی) را تضمین می‌کند و عزت‌نفس و رفاه کارگران مسن را افزایش می‌دهد (پایداری اجتماعی).	رفتار، روش، استراتژی‌ها، و فرهنگی که به پایداری شرکت و استقرار مدیریت منابع انسانی پایدار منجر شود.	استفاده از شایستگی، مهارت، دانش، و نگرش‌های مناسب کارکنان برای ایجاد موقعیت‌های برد-برد	اهداف اقتصادی، زیست‌محیطی، و اجتماعی (دو مورد آخر تا زمانی که هدف اقتصادی را تأمین کنند.)	نوع ۳ مدیریت منابع بر پایه ارکان سه‌گانه (اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی)
آثار پایدار توسعه اجتماعی و اکولوژیکی (مثلاً ایجاد شرایط کار مناسب در زنجیره تأمین، ایجاد اشتغال، استقلال اقتصادی)	شیوه‌ها و رفتارهای منابع انسانی که ارزش‌های خوب و مشترک را تقویت می‌کنند.	استفاده از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش، و نگرش‌های مدیریت منابع انسانی برای کمک به امور عام‌المنفعه	دیدگاه از بیرون به داخل	نوع ۴ مدیریت منابع انسانی پایدار عام‌المنفعه

۳.۳. سرمایه اجتماعی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی

سرمایه اجتماعی و CSR دارای برخی ویژگی‌های مشترک هستند. هر دو مفهوم در فضای تحقیقات علمی و حرفه‌ای رایج و هر دو نسبتاً مبهم هستند. از بعد نظری، می‌توان آن‌ها را نوعی دارایی نامشهود نامید. اما از بعد مفهومی مفاهیمی مرکب هستند که با سایر مفاهیم نسبتاً مبهم (نظیر اعتماد و اخلاق) هم‌پوشانی دارند. البته از دیدگاه برخی از محققین CSR یک مفهوم مورد مناقشه است (Moon et al., 2004; Habisch, 2004; Habisch, 2006) و با بررسی پژوهش‌های موجود به نظر می‌رسد تعداد تحقیقات در این زمینه محدود است و این بخش از پیشینه موضوعی پژوهش تا حدود زیادی نیاز به توسعه دارد. با وجود این، جاها^۱ و کوکس (۲۰۱۵) اشاره می‌کنند که ارتباط بین CSR و سرمایه اجتماعی برای سازمان‌هایی که دارای مؤسسات تابعه کمتری هستند بسیار قوی‌تر است. سرمایه اجتماعی دارای دو مؤلفه کلیدی است: هنجارها و شبکه‌ها. ایده کلیدی مطالعه جاها و کوکس این است که جنبه هنجاری سرمایه اجتماعی است که ارتباط بین سرمایه اجتماعی و مسئولیت‌پذیری را تقویت می‌کند. هویی^۲ و همکارانش (۲۰۱۸) معتقدند سرمایه اجتماعی فعالیت‌های CSR مثبتی را که به نفع ذی‌نفعان است تسهیل و فعالیت‌های CSR منفی را محدود می‌کند. رودیتو^۳ و همکارانش (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای که در جوامع روستایی اندونزی انجام دادند به این یافته رسیدند که در جوامع مورد بررسی سرمایه اجتماعی می‌تواند به موفقیت برنامه CSR کمک کند. از نظر وونگ^۴ و ریوانی (۲۰۱۹) مسئولیت‌پذیری اجتماعی و سرمایه اجتماعی در مؤلفه‌های اخلاقی و بشردوستانه با هم تلاقی پیدا می‌کنند و

1. Jha
2. Hoi
3. Rudito
4. Wong

همسو هستند. بیناچی^۱ و باتاگلیا (۲۰۱۳) نیز معتقدند که سرمایه اجتماعی در استفاده و ارتقای سطح مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت تأثیر معنادار دارد. با توجه به نتایج تحقیقات و پیشینه موضوعی موجود می‌توان فرضیه سوم را در خصوص سرمایه اجتماعی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت مطرح کرد:

فرضیه ۳. سرمایه اجتماعی بر میزان مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت تأثیر مثبت و معنادار دارد.

۴. روش و ابزار تحقیق

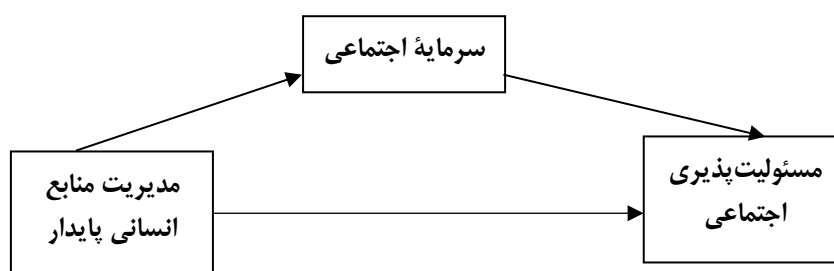
با وجود تحقیقاتی که به صورت مجزا در زمینه مدیریت منابع انسانی پایدار، سرمایه اجتماعی، و مسئولیت‌پذیری اجتماعی صورت گرفته است تحقیقی که بتواند این سه مؤلفه مهم سازمانی را در کنار هم بررسی و پیشنهاد‌های مناسبی را ارائه کند مشهود نیست. بنابراین، با هدف توسعه نظری و کارکردهای اجرایی، این پژوهش با رویکردی توسعه‌ای- کاربردی و به شیوه توصیفی از نوع همبستگی درصدد است به تبیین مسئله کلیدی تحقیق بپردازد. به منظور سنجش متغیرهای پژوهش، نمونه آماری که معرف جامعه آماری باشد انتخاب و همچنین با توزیع پرسشنامه میان نمونه آماری به بررسی مفاهیم پرداخته شد. بر این اساس پژوهش حاضر از روش پیمایشی و میدانی نیز استفاده کرده است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل ۱۹۰ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در حوزه صنایع غذایی می‌باشند، که بر اساس جدول مورگان و با هدف بهبود نتایج تعداد ۱۵۰ پرسشنامه میان نمونه آماری توزیع و در نهایت تعداد ۱۲۶ پرسشنامه گردآوری شد. در این پژوهش، به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، از پرسشنامه استاندارد استفاده شد که بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت تنظیم شد و در مجموع شامل ۳۹ گویه است؛ که ۱۹ گویه آن برای سنجش متغیر مدیریت منابع انسانی پایدار و بر اساس پژوهش ویخام (۲۰۱۹) و منزور و همکارانش (۲۰۱۹)، ۷ گویه برای سنجش متغیر مسئولیت اجتماعی شرکتی بر اساس پژوهش شویت و همکارانش (۲۰۰۵)، و ۱۳ سؤال برای سنجش متغیر سرمایه اجتماعی بر اساس پژوهش ناهاپیت و گوشال (۱۹۹۸) است. جهت اطمینان از پایایی متغیرهای پژوهش ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه تحقیق به تفکیک متغیرهای اصلی محاسبه شد. همچنان که در جدول ۲ مشاهده می‌شود همه ضرایب آلفای به‌دست‌آمده برای متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۷ است. پس، پرسشنامه تحقیق از سطح پایایی مناسبی برخوردار است.

جدول ۲. ضریب آلفای کرونباخ متغیرها

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
مدیریت منابع انسانی پایدار	۰/۹۲۵
مسئولیت اجتماعی شرکتی	۰/۸۸۶
سرمایه اجتماعی	۰/۹۳۶

برای بررسی روایی پرسشنامه تحقیق، از نظر ۵ نفر از خبرگان دانشگاهی استفاده شد. بعد از اخذ نظرات خبرگان، پرسشنامه تحقیق، برای افزایش روایی ابزار، مورد بازبینی و اصلاح قرار گرفت. در آخر پرسشنامه با مراجعه حضوری محققین یا ارسال از طریق رایانامه یا شبکه‌های اجتماعی در اختیار اعضای نمونه آماری قرار گرفت و بعد از جمع‌آوری آن‌ها و حذف پرسشنامه‌های ناقص ۱۲۶ مورد در تجزیه و تحلیل آماری وارد شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی صورت گرفت. برای تحلیل داده‌ها در بخش آمار توصیفی از نرم‌افزار SPSS26 و در بخش آمار استنباطی از نرم‌افزار SMART-PLS4 استفاده شد.

همان‌گونه که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، در این تحقیق به دنبال بررسی روابط و آثار سه متغیر مدیریت منابع انسانی پایدار، سرمایه اجتماعی، و مسئولیت‌پذیری اجتماعی هستیم. متغیر مستقل در این مدل مدیریت منابع انسانی پایدار، متغیر وابسته مسئولیت‌پذیری اجتماعی، و متغیر میانجی سرمایه اجتماعی است؛ که با تکیه بر پیشینه موضوعی موجود روابط دوجه‌دو یا مسیر تأثیرگذاری متغیرها بر هم، در قالب مدل مفهومی تحقیق، تدوین شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

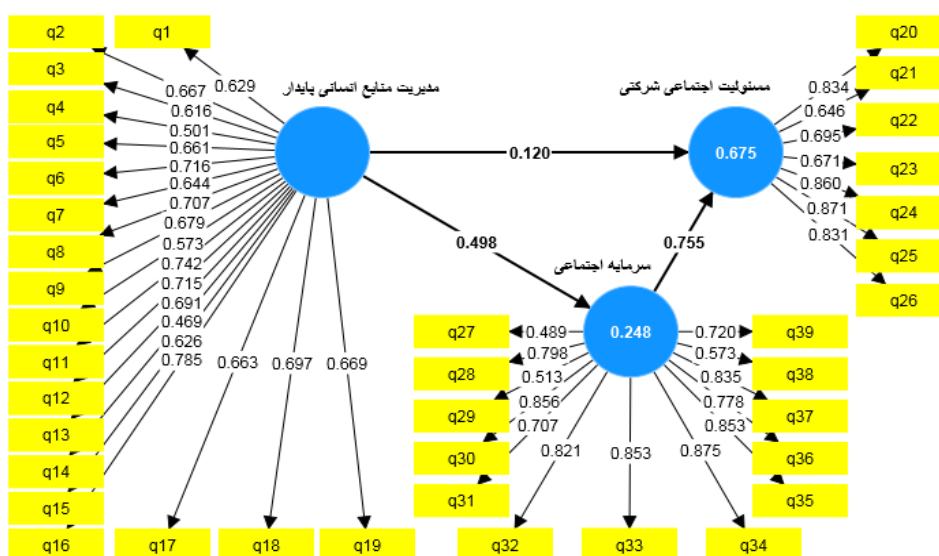
۵. یافته‌های پژوهش

نتایج حاصل از تحقیق در بخش جمعیت‌شناختی نشان می‌دهد ۶۷ درصد از پاسخ‌دهندگان را آقایان و ۳۳ درصد از پاسخ‌دهندگان را خانم‌ها تشکیل می‌دهند. از این میان ۶ درصد زیر سی سال، ۵۶ درصد بین سی تا چهل سال، ۳۲ درصد بین چهل تا پنجاه سال، و ۶ درصد بالای پنجاه سال بوده‌اند. ۴ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک فوق دیپلم، ۳۷ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۵۲ درصد دارای مدرک کارشناسی‌ارشد، و ۷ درصد دارای مدرک دکتری بودند. نتایج آمار توصیفی متغیرها در جدول ۳ نشان داده شده است.

شکل ۲ به نمایش خروجی الگوریتم پی‌ال‌اس پرداخته است که نشان‌دهنده همبستگی مناسب بین گویه‌ها و متغیرهای پنهان بر اساس بارهای عاملی میان آن‌ها است. بنابراین گویه‌ها به خوبی سازه‌های متناظر خود را تبیین می‌کنند. با توجه به اینکه بارهای عاملی همه سؤال‌ها بالاتر از ۰/۴ است، بار عاملی همه گویه‌ها از نظر آماری قابل قبول است.

جدول ۳. خلاصه یافته‌های آمار توصیفی

متغیر	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشنیدگی
مدیریت منابع انسانی پایدار	۳/۵۷۱	۰/۶۵۹	-۰/۲۱۵	۰/۱۳۴
مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۳/۵۷۲	۰/۸۱۳	-۰/۴۵۲	-۰/۱۸۴
سرمایه اجتماعی	۳/۵۵۴	۰/۷۵۷	۰/۳۸	-۰/۲۲۲
مجموع مشاهدات				۱۲۶

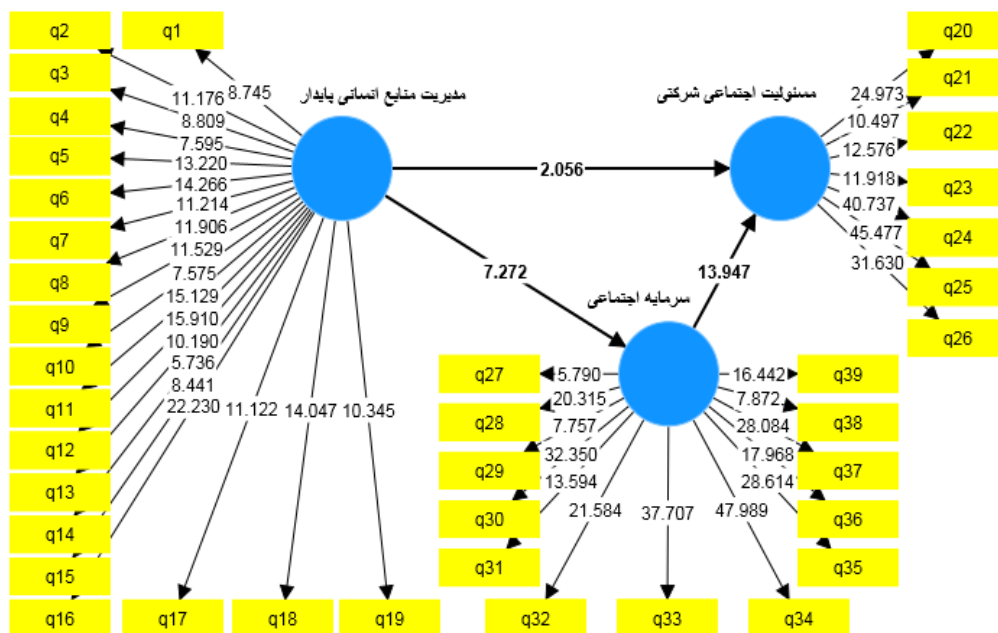


شکل ۲. مدل پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد

جدول ۴. پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری

آزمون‌ها	متغیرها	سرمایه اجتماعی	مدیریت منابع انسانی پایدار	مسئولیت اجتماعی شرکت
معیار فورنل- لاکر	الفای کروناخ (C.A)	۰/۹۳۳	۰/۹۲۶	۰/۸۸۹
	پایایی ترکیبی (CR)	۰/۹۴۴	۰/۹۳۵	۰/۹۱۴
	میانگین واریانس استخراجی (AVE)	۰/۵۷۱	۰/۵۱۲	۰/۶۰۵
	شاخص اشتراکی سازه (CV COM)	۰/۴۹۹	۰/۳۶۲	۰/۴۷۵
	سرمایه اجتماعی	۰/۷۵۵		
	مدیریت منابع انسانی پایدار	۰/۴۹۸	۰/۶۵۹	
	مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت	۰/۸۱۵	۰/۴۹۶	۰/۷۷۸
	سرمایه اجتماعی	۱		
معیار HTMT	مدیریت منابع انسانی پایدار	۰/۵۳۴	۱	
	مسئولیت اجتماعی شرکت	۰/۸۲۲	۰/۵۳۲	۱

مطابق با داده‌های جدول ۴ هر دو آزمون آلفای کروناخ و پایایی ترکیبی پایایی پژوهش را با مقادیر بالای ۰/۷ تأیید کردند. آزمون میانگین واریانس استخراجی نیز روایی آزمون را به تأیید رساند (همه مقادیر بالای ۰/۵). معیار فورنل واکنر (مقادیر روی قطر بیشتر از سایر مقادیر شدند) و آزمون HTMT (همه مقادیر پایین‌تر از ۰/۹) نیز تأیید شدند. کیفیت مدل اندازه‌گیری از طریق آزمون شاخص‌های اشتراکی سازه (CV COM) با سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵، و ۰/۳۵ به معنی قدرت پیش‌بینی ضعیف و متوسط و قوی مقایسه و در سطح قوی ارزیابی شد.



شکل ۳. مدل پژوهش در حالت معناداری ضرایب استاندارد

با در کنار هم قرار دادن یافته‌ها در جدول ۴ و شکل ۳، می‌توان نتیجه گرفت که همه فرضیات و مدل مفهومی تحقیق بر اساس مقادیر آماری به‌دست‌آمده در سطح خطای ۰/۰۱ درصد مورد تأیید قرار گرفتند. همچنین مقادیر به‌دست‌آمده در آزمون سوئل نیز در دامنه مطلوب قرار دارد و بنابراین نقش میانجی متغیر سرمایه اجتماعی نیز تأیید می‌شود و با اطمینان بالای ۹۹ درصد می‌توان گفت مدیریت منابع انسانی پایدار بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت با نقش میانجی متغیر سرمایه اجتماعی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه‌ها

آزمون سوبل	سطح خطا	آماره T	ضریب مسیر	نتیجه آزمون	فرضیه‌ها
-	۰/۰۳۷	۲/۰۸۷	۰/۱۲۲	تایید شد.	تأثیر مدیریت منابع انسانی بر مسئولیت اجتماعی شرکت
-	۰/۰۹	۶/۹۵۰	۰/۴۹۸	تایید شد.	تأثیر مدیریت منابع انسانی بر سرمایه اجتماعی
-	۰/۰۵۹	۱۴/۷۳۰	۰/۷۵۳	تایید شد.	تأثیر سرمایه اجتماعی بر مسئولیت اجتماعی شرکت
۵/۷۷	۰/۰۸	-	-	تایید شد.	نقش میانجی سرمایه اجتماعی در تأثیر مدیریت منابع انسانی پایدار بر مسئولیت اجتماعی

۶. بحث و نتیجه

هدف از پژوهش حاضر بررسی نقش رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت با نقش میانجی سرمایه اجتماعی است.

نتایج فرضیه اول نشان داد منابع انسانی پایدار بر مسئولیت اجتماعی شرکتی تأثیر مثبت و معنادار دارد و بنابراین فرضیه یادشده تأیید شد. یافته‌های پژوهش تأیید می‌کند که می‌توان با همسوسازی سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت، با هدف سیاست پایداری، مزیت رقابتی را برای شرکت‌ها فراهم ساخت و این موضوع با یافته‌های پژوهش اورلتیزکی و سوانسون (۲۰۰۶) هم‌سو است. آنان معتقدند که «اجرای سیاست‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت به‌شدت به کارکنان شرکت وابسته است و نقش حیاتی مدیریت منابع انسانی را نیز مورد تأکید قرار می‌دهد». راگمون و اوهابی (۲۰۲۰) نیز بیان می‌کنند که کیفیت مدیریت منابع انسانی می‌تواند میزان و سطح مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت را تعیین کند (Ragmoun & Alwehabe, 2020). در کل می‌توان گفت مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت به سطح توانمندی کارکنان بستگی دارد و رابطه بین آن‌ها و مدیرانشان را تعیین می‌کند.

در حال حاضر، برخی چالش‌های عمده اجتماعی و جهانی در زمینه مدیریت منابع انسانی وجود دارد که مهم‌ترین آن‌ها عبارت است از: شرایط خاص کاری ناشی از بحران کووید ۱۹، آثار تکنولوژی و شبکه‌های اجتماعی بر فضای کار، استثمار در محیط کار، فقدان سازکار صدای کارکنان، قراردادهای استخدامی کوتاه‌مدت، نبود امنیت شغلی، آثار کار بر سلامت و زیست کارکنان. بیشتر این مسائل مستلزم نگرش پایدار و مسئولیت‌پذیرانه مدیران در ارتباط با محیط کار و منابع انسانی است.

در خصوص فرضیه دوم، که مدعی تأثیر مثبت رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان است، یافته‌های این پژوهش تأییدکننده فرضیه دوم است و نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی پایدار بر سرمایه اجتماعی شرکت تأثیرگذار است. نتایج حاصل با یافته‌های تحقیقات رودریگوئز (۲۰۲۲)، کیم (۲۰۱۸)، اسرانک و زینک (۲۰۱۴) هم‌خوانی دارد. این موضوع همچنان که مکی و جناری (۲۰۱۹) اشاره کرده‌اند نشان می‌دهد برنامه‌های مدیریت منابع انسانی که با رویکرد همکارانه و مشارکتی، با هدف ارتقای شفافیت و عدالت در قبال کارکنان، انجام می‌شود می‌تواند به توسعه سرمایه اجتماعی شرکت کمک کند که این امر نیز به نوبه خود برای حفظ مزیت رقابتی و بهبود جایگاه کسب‌وکار در صنعت و بازار لازم و ضروری است. اسرانک و زینک (۲۰۱۴) نیز بیان داشته‌اند که دستیابی به سرمایه اجتماعی یکی از انگیزه‌های مهم برنامه‌ریزی اقدامات مدیریت منابع انسانی پایدار است.

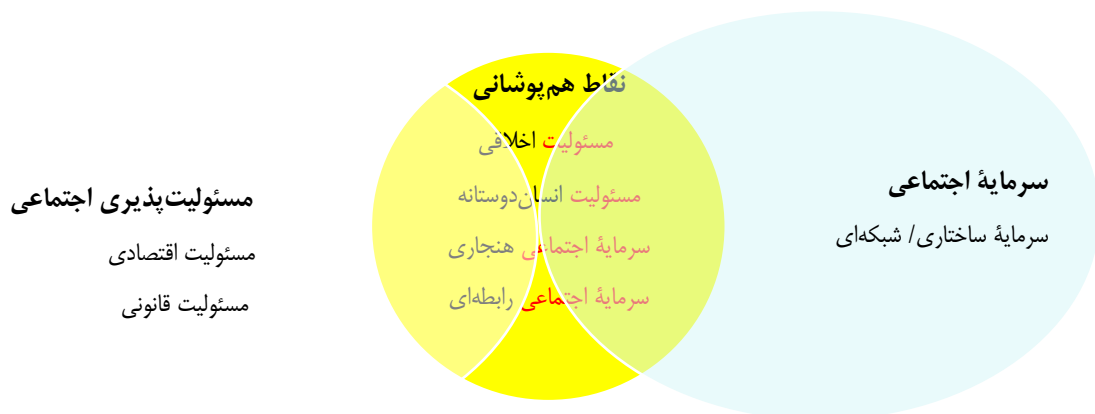
رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار، علاوه بر توسعه سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی، می‌تواند به توسعه سرمایه اجتماعی مرتبه دوم (SSC¹) از مشتریان (SSCC²) و تأمین‌کنندگان (SSCS³) نیز منجر شود؛ مفهومی که در دو سال اخیر مطرح شده و بر نقش مشتریان و تأمین‌کنندگان رضایتمند در توسعه سرمایه اجتماعی شرکت و نفوذ آن در بازار تأکید دارد. همچنین نگرش پایدار به مدیریت منابع انسانی می‌تواند منجر به ترویج مفهوم سرمایه اجتماعی سبز⁴ سازمانی با هدف تحقق مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت شود.

1. second-order social capital
2. second-order social capital from customers
3. second-order social capital from suppliers
4. green social capital

در بررسی و تحلیل فرضیه سوم تحقیق، که مدعی تأثیر معنادار و مثبت سرمایه اجتماعی بر میزان مسئولیت پذیری اجتماعی است، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد تأثیر سرمایه اجتماعی شرکت بر مسئولیت اجتماعی شرکتی معنادار و مورد تأیید است. این یافته تا حدودی با بخشی از تحقیق رودیتو و همکارانش (۲۰۲۳)، وونگ و ریوانی (۲۰۱۹)، هویی و همکارانش (۲۰۱۸)، و جاها و کوکس (۲۰۱۵) همخوانی دارد. سرمایه اجتماعی باعث ترویج اهداف مشترک (Leana & Buren, 1999)، تطبیق پذیری کارکنان جدید (Fang et al., 2016)، افزایش اعتماد (Story et al., 2016)، بهبود رفتارهای متقابل (Kucerova et al., 2016)، احترام و قدردانی (Franzoni et al., 2021)، و به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش (Nahapiet & Goshtal, 1998) می‌شود. سازمان با اتخاذ سیاست‌های مناسب می‌تواند سطح سرمایه اجتماعی هنجاری و شبکه‌ای را توسعه دهد و با ترویج کار گروهی و مشارکتی زمینه تفاهم اجتماعی را در درون سازمان فراهم سازد.

با ایجاد سرمایه اجتماعی مناسب در درون سازمان می‌توان اهداف اجتماعی برون‌سازمانی را شناسایی کرد و تعهد جمعی برای تحقق آن‌ها را در کارکنان ترویج داد. البته همچنان که قبلاً گفته شد سرمایه اجتماعی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، به‌رغم تفاوت معنایی، از نظر کارکرد دارای نقاط اشتراک‌اند. مسئولیت‌پذیری و سرمایه اجتماعی در مؤلفه‌های اخلاقی و بشردوستانه با هم تلاقی می‌یابند و هم‌گرا می‌شوند. وقتی تجزیه و تحلیل مسئولیت‌پذیری در سطح شرکت‌های کوچک و مشاغل خرد انجام می‌گیرد پویایی‌های سازمانی مولد سرمایه اجتماعی در قلب و کانون پدیده مسئولیت‌پذیری قرار می‌گیرند. سرمایه اجتماعی نیروی الزام‌آوری است که تا حد زیادی جلوه‌های مختلف CSR را در شرکت‌های کوچک توضیح می‌دهد. هر اقدامی که توسط کسب‌وکارهای کوچک انجام می‌شود تأثیر مستقیم بر سرمایه اجتماعی دارد که به نوبه خود منجر به شکل‌گیری یا توسعه CSR می‌شود. وقتی سرمایه اجتماعی از این معادله حذف شود، نمی‌توان مسئولیت‌پذیری اجتماعی را به طور کامل درک کرد. بنابراین می‌توان ادعا کرد که سرمایه اجتماعی نقش اصلی را در عملکرد CSR در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ایفا می‌کند.

وونگ و ریوانی (۲۰۱۹) معتقدند که مؤلفه‌های اخلاقی و بشردوستانه مسئولیت‌پذیری اجتماعی با بعد ارتباطی مجموعه سرمایه اجتماعی در هم آمیخته است. اخلاقیات و رفتارهای بشردوستانه مبتنی بر هنجارهای اجتماعی شکل می‌گیرند. بنابراین عمل به اخلاقیات و رفتارهای انسان‌دوستانه باعث ایجاد پیوند و پل ارتباطی مورد نظر در سرمایه اجتماعی می‌شود. از منظر نظریه سرمایه اجتماعی، مؤلفه‌های اخلاقی و بشردوستانه مسئولیت‌پذیری اجتماعی سرشار از سرمایه اجتماعی هستند. بنابراین، علاوه بر اینکه چگونگی رابطه بعد ارتباطی سرمایه اجتماعی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی از نظر اخلاقیات و انسان‌دوستی موضوعی چالشی و نیازمند تحقیق و بررسی مضاعف است، یافته‌های موجود نشان می‌دهد بعد اقتصادی و قانونی مسئولیت‌پذیری اجتماعی با ابعاد سرمایه اجتماعی ارتباط چندانی ندارد؛ بلکه تحت تأثیر سایر انواع سرمایه، یعنی سرمایه اقتصادی و فرهنگی، است.



شکل ۴. ارتباط سرمایه اجتماعی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی (Wong & Reevany, 2019)

در نهایت در تحلیل فرضیه اصلی تحقیق، نتایج نشان داد که سرمایه اجتماعی می‌تواند بین مدیریت منابع انسانی و مسئولیت اجتماعی شرکت نقش میانجی ایفا کند؛ به این معنی که با اجرای استراتژی‌های مناسب مدیریت منابع انسانی پایدار انتظار می‌رود سطح سرمایه اجتماعی از بعد پیوندی، ارتباطی، و هنجاری در شرکت‌های کوچک و متوسط بهبود یابد و تعاملات مثبت بین فردی در سازمان باعث حساسیت کارکنان به مسائل اجتماعی شود و سطح مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌ها را ارتقا دهد.

۷. پیشنهادهای کاربردی

در رابطه با نتایج حاصل از فرضیه شماره ۱ پیشنهاد می‌شود شرکت‌های کوچک و متوسط در کشور با اتخاذ رویکرد سه‌بعدی و سبز در اجرای سیاست‌های مدیریت منابع انسانی پایدار (مبتنی بر جدول ۱) به مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت از بعد اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی، و عام‌المنفعه عمل کنند. با ورود شرکت‌ها به پارادایم‌های نوین مدیریت منابع انسانی پایدار، سبز، و عام‌المنفعه می‌توان انتظار داشت آن‌ها به پرداخت حقوق و دستمزد منصفانه‌تر، بهبود معیشت اقتصادی کارکنان، ایجاد شرایط کاری امن‌تر، نظام و فرایندهای استخدامی شفاف و عادلانه، و سازکارهای ارزیابی مبتنی بر اعتماد متوسل شوند تا با افزایش انگیزه کاری در کارکنان زمینه ارتقای مسئولیت‌پذیری جمعی و اجتماعی سازمان فراهم آید.

در رابطه با نتایج فرضیه دوم توصیه می‌شود شرکت‌های کوچک و متوسط به برنامه‌های خاص نظیر افزایش استقلال کاری، گسترش شغلی، توانمندسازی کارکنان، توسعه کار تیمی، نظام پاداش مبتنی بر عملکرد، سیستم‌های ارزیابی عملکرد چندوجهی، نظام پرداخت منصفانه، و مدیریت مشارکتی برای افزایش دلبستگی کارکنان به سازمان و توسعه سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی روی آورند. توجه به نقش و اهمیت نگرش پایدار مدیریت منابع انسانی در توسعه سرمایه اجتماعی مرتبه دوم از مشتریان و تأمین‌کنندگان برای شرکت‌های کوچک و متوسط نیز بسیار مهم و حائز توجه است.

از آنجا که هر اقدامی که توسط کسب‌وکارهای کوچک انجام می‌شود تأثیر مستقیم بر سرمایه اجتماعی آنان دارد و به نوبه خود منجر به توسعه CSR می‌شود، در خصوص فرضیه شماره ۳ تحقیق، به مدیران توصیه می‌شود ضمن توجه به رابطه بین این دو متغیر و ابعاد آن‌ها در تدوین سیاست‌های توسعه سرمایه اجتماعی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، مطابق شکل ۵، به موضوع اخلاقیات، سیاست‌های انسان‌دوستانه، ایجاد هنجارهای مشترک سازمانی، و توسعه شبکه‌های ارتباطی و پیوندی درون‌سازمانی (بین کارکنان) و برون‌سازمانی (با مشتریان و تأمین‌کنندگان) توجه کنند.

با توجه به اینکه مسئله اصلی تحقیق در این پژوهش مورد تأیید قرار گرفت، به مدیران توصیه می‌شود هنگام تدوین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی پایدار به کارکردهای آن در حوزه توسعه سرمایه اجتماعی و بهبود مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت توجه داشته باشند و این موضوع را مد نظر قرار دهند که دستیابی به اهداف مسئولانه اجتماعی بدون اجرای مدیریت منابع انسانی پایدار بسیار سخت و دشوار خواهد بود.

به محققین و پژوهشگران توصیه می‌شود در خصوص پارادایم‌های جدید مدیریت منابع انسانی پایدار (مطابق جدول ۱) و نقش آن‌ها در توسعه سرمایه اجتماعی سبز و سرمایه اجتماعی مرتبه دوم و همچنین گسترش مسئولیت‌پذیری اخلاقی و اجتماعی شرکت‌ها جهت پر کردن خلأ تحقیقاتی موجود به پژوهش و تحقیق بپردازند.

منابع

- احمدزاده، سلیمان و شکوه، زهرا (۱۳۹۹). نقش سرمایه اجتماعی در تحقق نوآوری سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با تبیین نقش میانجی مدیریت منابع انسانی پایدار. *مدیریت نوآوری در سازمان های دفاعی*، ۳(۳)، ۱۵۱-۱۷۸.
- آرمان، مانی؛ حسینی، سید یعقوب و تنگستانی، الهام (۱۳۹۵). تأثیر سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر مدیریت منابع انسانی پایدار (مورد مطالعه: شرکت های فعال در صنعت پتروشیمی). *مدیریت سرمایه اجتماعی*، ۱۹۳، ۱۱۳-۱۳۸.
- پوررستمی، حامد (۱۳۹۹). نظریه سرمایه اجتماعی «امامت محور» با تکیه بر آموزه های شیعه. *مدیریت سرمایه اجتماعی*، ۷(۳)، ۲۷۳-۲۹۶.
- جندقی، غلامرضا؛ قریشی، سید مهدی و احدی شعار، سید مجید (۱۳۹۶). بررسی ابعاد سرمایه اجتماعی و رابطه آن با بازاریابی اخلاقی (مورد مطالعه: شعب بانک سپه استان قم). *مدیریت سرمایه اجتماعی*، ۴(۳)، ۳۰۹-۳۳۲.
- سیف اللهی، ناصر و ابراهیمی خراجو، وحیده (۱۴۰۰). واکاوی نقش تعدیلگری مدیریت دانش در رابطه سرمایه های فکری و مزیت رقابتی برند: با تمرکز بر نقش میانجی ارزش برند (نمونه پژوهش: هتل های اردبیل). *مدیریت دانش سازمانی*، ۴(۴)، ۱۵۱-۱۸۲.
- میجانی، محدثه؛ زارع، حمید و خنیفر، حسین (۱۴۰۱). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی برای کارکنان نسل Z با استفاده از رویکرد داده بنیاد. *مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۴(۷)، ۱۹۱-۲۱۳.
- Adler, P. S. & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Ahmadzadeh, S. & Shokouh, Z. (2020). The Role of Social Capital in the Realization of Organizational Innovation and Organizational Citizenship Behavior by Explaining the Mediating Role of Sustainable Human Resource Management. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 3(3), 151-178. doi: 10.22034/qjimdo.2020.209116.1226. (in Persian)
- Ahn, S.Y. & Park, D.J. (2018). Corporate Social Responsibility and Corporate Longevity: The Mediating Role of Social Capital and Moral Legitimacy in Korea. *J Bus Ethics*, 150, 117-134. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3161-3>.
- Alfred, A. M. & Adam, R. F. (2009). Green management matters regardless. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 17-26.
- Almarzooqi, A. H., Khan, M., & Khalid, K. (2019). The role of sustainable HRM in sustaining positive organizational outcomes: An interactional framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1272-1292.
- Anand, Jha. & James, Cox (2015). Corporate social responsibility and social capital. *Journal of Banking & Finance*, V(60), 252-27. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2015.08.003>.
- App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management revue*، ۲۳(۳)، 262-278.
- Arman, M., Hosseini, S. Y., & Tangestani, E. (2016). Influence of Human Resource Maturity and Social Capital on Sustainable Human Resource Management (A Study of the Petrochemical Industry). *Social Capital Management*, 3(1), 113-138. doi: 10.22059/jscm.2016.58850. (in Persian)
- Bahmanyari, H., Amiri, A., Shokoh, Z., Nikpour, A., & Mohamad Bagheri, M. (2020). Designing a Green Human Resource Management Model with an Emphasis on Social Responsibility at Shiraz University of Medical Sciences. *Health Management & Information Science Journal (HMIS)*, 7(2), 117-127.
- Bang, S.R., Choi, M.C., & Ahn, J.Y. (2022). Human Resource Practices for Corporate Social Responsibility: Evidence from Korean Firms. *Frontiers in Psychology*, V(13), 893243. doi: 10.3389/fpsyg.2022.893243.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, V(17), 99-120.
- Battaglia, M & Bianchi, L. (۲۰۱۳). The influence of social capital in the use and promotion of corporate social responsibility. In C. D. Johnson) Ed. (Social capital :theory, measurement and outcomes. Nova Science Publishers, Inc.
- Boxall, P. (2012). High-performance work systems: what, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), 169-186.
- Cachón-Rodríguez, G., Blanco-González, A., Prado-Román, C., & Del-Castillo-Feito, C. (2022). How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference? *Evaluation and Program Planning*, V(95), 102171.
- Chams, N. & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109-122.
- Chersan, I.-C., Chirila, V., Taran, A., & Danilet, M. (2019). Determinant factors of sustainable reporting in the uk - an analysis based on the reports from GRI's sustainability disclosure database. *Transformations in Business & Economics*, 18(47), 568-586.

- EbrahimPour, H., Babaei, Y., & Sokhandan, E. (2017). Examining the Role of Social Capital on the Participation of Host Communities in the Sustainable Tourism Development with the Mediator Role of Tourism Effects (Case Study: Sareyn). *Journal of Tourism Planning and Development*, 6(22), 118-143. doi: 10.22080/jtpd.2017.1712. (in Persian)
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K.J. (2014). Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations. (Eds.). *Springer Berlin Heidelberg .Berlin :Heidelberg*.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.
- Fang, E., Jongkuk, L., Robert, P., & Zhaoyang Guo. (2016). Understanding the Effects of Plural Marketing Structures on Alliance Performance. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 628-45.
- Forsdike, K., Marjoribanks, T., & Sawyer, A. M. (2019). Hockey becomes like a family in itself': Re-examining social capital through women's experiences of a sport club undergoing quasi professionalisation. *International Review for the Sociology of sport*, 54 (4), 479-494.
- Franzoni, S., Sarwar, H., & Ishaq, M.I. (2021). The Mediating Role of HRM in the Relationship between CSR and Performance in the Hospitality Industry. *Sustainability*, 13, 13699. <https://doi.org/10.3390/su132413699>
- G. Degli Antoni & E. Portale. (2010). The effect of corporate social responsibility on social capital creation in social cooperatives, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40, SAGE Publications Inc, 566-582.
- G. Pedro, C. Arnaldo, R. Neuza. (2017). The role of trust in corporate social responsibility and worker relationships. *Journal of Management Development*, 36, Emerald Publishing Limited, 478-492.
- Gabriel, C., Rodríguez, Alicia, B. G., Camilo, P.R., & Cristina, D.C. (2022). How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference? *Journal of Evaluation and Program Planning*, V(9), 102171. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102171>.
- Ghiasi Nodoushan, S. & Aminalroaya, E. (2016). Investigating the Effects of Social and Intellectual Capital on Productivity of Human Resources. *Management Studies in Development and Evolution*, 25(80), 183-209. doi: 10.22054/jmsd.2016.4035.
- Goel, M. & Ramanathan, P. E. (2014). Business ethics and Corporate Social Responsibility - Is there a dividing line? *Procedia Economics and Finance*, 11, 49-59. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00175-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00175-0).
- Guerrero, M. & Urbano, D. (2017). The impact of Triple Helix agents on entrepreneurial innovations' performance: An inside look at enterprises located in an emerging economy. *Technological forecasting and social change*, 119, 294-309.
- Habisch, A. & Moon, J. (2006). Social Capital and Corporate Social Responsibility. In: Jonker, J., de Witte, M. (eds) *The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility*. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9780230626355_5
- Habisch, A. (2004). 'Social Capital, Corporate Citizenship and SMEs', in L. Spence, A. Habisch and R. Schmidpeter (eds). *Corporate Citizenship in Small and Medium Companies* (London: Palgrave).
- Hernández-Carrión, C., Camarero-Izquierdo, C., & Gutiérrez-Cillán, J. (2017). Entrepreneurs' social capital and the economic performance of small businesses: The moderating role of competitive intensity and entrepreneurs' experience. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(1), 61-89.
- Herrera, J. & de las Heras-Rosas, C. (2020). Corporate social responsibility and human resource management: Towards sustainable business organizations. *Sustainability*, 12(3), 841.
- Hirsig, N., Rogovsky, N., & Elkin, M. (2014). Enterprise Sustainability and HRM in Small and Medium-Sized Enterprises: A Decent Work Perspective. *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*, 127, 127-152.
- Hoi, C. K. S., Wu, Q., & Zhang, H. (2019). Does social capital mitigate agency problems? Evidence from Chief Executive Officer (CEO) compensation. *Journal of Financial Economics*, 133(2), 498-519.
- Hoi, C. K., Wu, Q., & Zhang, H. (2018). Community Social Capital and Corporate Social Responsibility. *J Bus Ethics*, 152, 647-665. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3335-z>
- Husnurofik, Z., Nurmahmudah, F., & Usman, H. (2019). A Systematic Review on Sustainable Human Resource Management: A Framework for Managing Training in The Indonesian Police Force. In *First International Conference on Progressive Civil Society (ICONPROCS 2019)*. Atlantis Press.
- Ina, Aust. Ehnert., Brian, Matthews., & Michael Muller-Camen. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>.
- J. Kim. (2018). Social dimension of sustainability: From community to social capital. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, V(28), 175-181.

- Jandaghi, G.R., Ghoreishi, S. M., & Ahadi-Shoar, S. M. (2017). Investigating The Dimensions Of Social Capital And Its Relation To Moral Marketing (Case: Sepah Bank Branches Of Qom Province). *Social Capital Management*, 4(3), 309-332. SID. <https://sid.ir/paper/266951/en>. (in Persian)
- Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152, 703-724.
- Jerome, N. (2013). Impact of sustainable human resource management and organizational performance. *International Journal of Asian Social Science*, 3(6), 1287-1292.
- Jha, A. & Cox, J. (2015). Corporate social responsibility and social capital. *Journal of Banking & Finance*, 60, 252-270.
- Kucerova, R., Formankova, S., & Prisazna, M. (2016). Social Responsibility in high education institutions: evidence from public Universities in Czech Republic. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, 9(4), 88-96.
- Kuo Y-K, Khan TI, Islam SU, Abdullah FZ, Pradana M and Kaewsaeng-on R (2022). Impact of Green HRM Practices on Environmental Performance: The Mediating Role of Green Innovation. *Front. Psychol*, 13, 916723. doi:10.3389/fpsyg.2022.916723.
- Leana III, C. R. & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of management review*, 24(3), 538-555.
- Longoni, A., Golini, R., & Cagliano, R. (2014). The role of new forms of work organization in developing sustainability strategies in operations. *International Journal of Production Economics*, 147, 147-160.
- Macke, J. & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of cleaner production*, 208, 806-815.
- Maley, J. (2014). Sustainability: the missing element in performance management. *Asia-Pacific Journal of Business Administration, Management Review*, 27, 17-40.
- Manzoor, F., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. A. (2019). An examination of sustainable HRM practices on job performance: An application of training as a moderator. *Sustainability*, 11(8), 2263.
- Mariappanadar, S. & Kramar, R. (2014). Sustainable HRM: The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 206-224.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- Mehdi Sabokro, Muhammad Mehedi Masud, Azin Kayedia. (202). The effect of green human resources management on corporate social responsibility, green psychological climate and employees' green behavior. *Journal of Cleaner Production*, 313, 127963.
- Meng, V., Borg, T., & Clausen (2019). Enhancing the social capital in industrial workplaces: Developing workplace interventions using intervention mapping. *Evaluation and Program Planning*, V (72), 227-236.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Orlitzky, M., Swanson, D., & Quartermaine, L. (2006). Normative myopia, executives' personality, and preference for pay dispersion: Toward implications for corporate social performance. *Business & Society*, 45(2), 149-177.
- Osraneck, R. & Zink, K.J. (2014). Corporate Human Capital and Social Sustainability of Human Resources. In: Ehnert, I., Harry, W., Zink, K. (eds) *Sustainability and Human Resource Management. CSR, Sustainability, Ethics & Governance*. Berlin: Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8_5.
- Prouska, Rea, Argyro Avgoustaki, Alexandros Psychogios, and Adrian Wilkinson. (2019). Employee Participation and Representation in Central and Eastern Europe. *Economic and Industrial Democracy*, 43(1). <https://doi.org/10.1177/0143831X19887805>.
- Purrostami, H. (2020). "Imamate-Based" Social Capital Theory Based on Shiite Teachings. *Social Capital Management*, 7(3), 273-296. SID. <https://sid.ir/paper/390791/en>. (in Persian)
- Ragmoun, W. & Alwehabie, A. (2020). Sustainable human resource management (SHRM) and corporate social responsibility (CSR): An Integrated Mediated Moderation Model of dynamic capabilities (DC) on family business industry. *Management Science Letters*, 10(10), 2259-2268.
- Reguera-Alvarado, N. & Bravo-Urquiza, F. (2022). The influence of board social capital on corporate social responsibility reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 23(4), 913-935.
- Robertson, R., Dehejia, R., Brown, D., & Ang, D. (2011). Labour law compliance and human resource management innovation: Better Factories Cambodia. *Better Work*, V (1).
- Rudito, B., Famiola, M., & Anggahegari, P. (2023). Corporate Social Responsibility and Social Capital. *Journey of Community Engagement toward Community Empowerment Program in Developing Country. Sustainability*, 15(1), 466. <https://doi.org/10.3390/su15010466>

- Russo, F. Perrini (2010). Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs, *Journal of Business Ethics*, V (91), 207-221.
- Asta Savaneviciene & Zivile Stankeviciute ,2012" .Human Resource Management and Performance :From Practices Towards Sustainable Competitive Advantage",Chapters ,in :Hector Cuadra-Montiel) ed ,(Globalization-Education and Management Agendas ,IntechOpen .RePEc:ito:pchaps:79687 ,DOI: 10.5772/47800.
- Seifollahi, N. & Ebrahimi Kharajoo, V. (2022). Analyzing the Moderating Role of Knowledge Management in Relation to Intellectual Capital and Brand Competitive Advantage: Focusing on the Mediating Role of Brand Value (Case Study: Ardebil Hotels). *Journal Of Organizational Knowledge Management*, 4(15), 151-182. <https://sid.ir/paper/958256/en>.
- Sotome, R. & Takahashi, M. (2014). Does the Japanese employment system harm productivity performance? A perspective from DEA-based productivity and sustainable HRM. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 225-246.
- Stankevičiūtė, Ž. & Savanevičienė, A. (2018). Designing sustainable HRM: The core characteristics of emerging field. *Sustainability*, 10(12), 4798.
- Story, J., Castanheira, F., & Hartig, S. (2016). Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management. *Social Responsibility Journal*, 12(3), 484-505. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2015-0095>.
- T. Dyllick & K. Muff (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>.
- Teik-Aun Wong, Bustami Mohammad Reevany. (2019). Understanding Corporate Social Responsibility (CSR) Among Micro Business Using Social Capital Theory. *International Journal of Business and Society*, 20(2), 675-690.
- Van der Byl, C. & Slawinski, N. (2015). Embracing tensions in corporate sustainability: A review of research from win-wins and trade-offs to paradoxes and beyond. *Organization & Environment*, 28(1), 54-79.
- Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110.
- Wu, W. P. (2008). Dimensions of social capital and firm competitiveness improvement: The mediating role of information sharing. *Journal of Management Studies*, 45(1), 122-146.
- Xuemei Xie, Thu Thao Hoang, Qiwei Zhu. (2022). Green process innovation and financial performance: The role of green social capital and customers' tacit green needs. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(1),100165. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100165>.
- Youndt, M. A. & Snell, S. A. (2004). Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337-360.
- Yuen, K. F. & Lim, J. M. (2016). Barriers to the implementation of strategic corporate social responsibility in shipping. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 32(1), 49-57.
- Zaugg, R. J., Blum, A., & Thom, N. (2001). Sustainability in human resource management. Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions. *University of Berne European Association of Personnel Management*, IOP-Press, Berne.