

بررسی رابطه بین استراتژی پایدار و عملکرد پایدار در یک مکانیسم واسطه‌ای با مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی

اکبر ستوده^۱

اکرم مهرگان نیا^۲

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر استراتژی پایدار و عملکرد پایدار با توجه به نقش میانجی مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی در شرکت کاله است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، نوع روش توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش، مدیران و رؤسا و کارکنان شرکت کاله استان خوزستان می‌باشد، که تعداد آنان ۵۴۰ نفر می‌باشند. با استفاده از فرمول کوکران ۲۵۲ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه پژوهش انتخاب گردید. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، سه پرسشنامه استاندارد می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS انجام گرفت. نتایج به‌دست آمده نشان داد که استراتژی پایدار تأثیر مثبتی بر عملکرد پایدار و مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی دارد. همچنین، مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی تأثیر مثبتی بر عملکرد پایدار دارد. همچنین مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی تأثیر استراتژی پایدار بر عملکرد پایدار را میانجی‌گری می‌کند.

کلیدواژه‌ها: استراتژی پایدار، عملکرد پایدار، مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی

^۱ . کارشناس ارشد مدیریت کسب و کار. مدیر منطقه جنوب شرکت کاله

^۲ . کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی- مالی. دانشگاه قم. قم. ایران.

۱. مقدمه

سازمان‌ها با چالش‌ها و امکانات جدیدی برای دستیابی به پایداری سازمانی با سرعت خود در بستر اقتصاد جهانی در حال تغییر مواجه هستند. برای اینکه اقتصاد جهانی بتواند خود را با این چالش‌ها وفق دهد، باید ساختارها، روش‌ها و رفتارهای سازمانی که شرکت و مشتریان آن می‌خواهند، یکپارچه و اصلاح شوند. بنابراین، پایداری یک مسئله بین‌المللی است، زیرا کسب‌وکارها و مصرف‌کنندگان به طور فزاینده‌ای نسبت به تأثیرات زیست‌محیطی و اجتماعی مرتبط با انتخاب محصولات خود حساس می‌شوند. پایداری اکنون به عنوان یک اصل، هدف و استاندارد توسط گروه‌ها و افراد مختلف پذیرفته شده است. پایداری در محل کار به عمل گنجاندن اصول توسعه پایدار در عملیات روزمره یک شرکت اشاره دارد (رحمان و همکاران، ۲۰۲۴).

برای برآورده کردن انتظارات ذینفعان متعدد، از جمله طرفداران محیط زیست، سازمان‌ها باید از نظر زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی به طور پایدار انعطاف‌پذیر باشند. بنابراین، تلاش‌های پایداری باید با تعهد از بالا به پایین از طریق نشان دادن استراتژی‌های مناسب برای تبدیل اقدامات اقلیمی به واقعیت هدایت شوند (مامون و همکاران، ۲۰۲۵).

با استفاده از دکترین نظریه تبادل اجتماعی (SET^3)، این مطالعه فرض می‌کند که استراتژی تنها در صورتی می‌تواند به طور مؤثر به واقعیت تبدیل شود که استعدادهای درون یک سازمان با مکانیسم‌های استراتژی پایدار و عملکرد پایدار همسو باشند. (کرووس و همکاران، ۲۰۲۰). از نظر استراتژی پایدار سالم، مشارکت و تعامل فعال مورد نیاز استعدادهای، به عنوان بخشی از مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی، بسیار مهم است، زیرا کارکنان به عنوان عامل کلیدی موفقیت برای عملکرد پایدار شناخته می‌شوند. (استال و همکاران، ۲۰۲۰). مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی، که از مسئولیت اجتماعی شرکتی^۴، اخلاق مدیریت منابع انسانی و شیوه‌های مختلف منابع انسانی متمرکز بر کارکنان سرچشمه می‌گیرد، برای مؤثر بودن نیاز به ارتباط نزدیک بین عملکرد پایدار یا رفتار عدالت‌محور و مدیریت منابع انسانی سبز دارد. (شن و ژانگ، ۲۰۱۹). بنابراین ضروری است که سازمان‌ها نه تنها اثرات زیست‌محیطی تولید و فرآیندهای خود را روشن کنند، بلکه بر استراتژی پایدار مدیران ارشد، مدیران خط تولید و کارمندان خط مقدم که نماینده سازمان در محیط کار هستند نیز تأکید کنند (لی و ژانویه ۲۰۱۵). در نتیجه، سازمان‌ها باید استراتژی‌های پایدار شرکتی خود را در جهت تسهیل رفتارهای پاسخگو کارکنان، مانند استفاده کمتر از انرژی و مواد مصرفی و بازیافت و استفاده مجدد از آنها، مورد بازنگری قرار دهند. (کیم و همکاران، ۲۰۱۷).

آفتاب و همکاران (۲۰۲۲) دریافتند که شرکت‌هایی که به شیوه‌های اخلاقی کسب‌وکار متعهد هستند، تحت فشار مداوم برای اجرای استراتژی پایدار هستند که به نوبه خود نوآوری سبز را تقویت می‌کند. چنین نوآوری، اتخاذ شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی را که توسط نظریه تبادل اجتماعی و قابلیت‌های پویای کارکنان پشتیبانی می‌شود، تشویق می‌کند. علاوه بر این، چنین شیوه‌هایی با حمایت از سیاست‌های ضد تبعیض، اولویت‌بندی سلامت و ایمنی کارکنان و حفظ روابط صنعتی قوی، عمل متقابل را بین ذینفعان ترویج می‌دهند. این عوامل در کنار هم، مشروعیت یک سازمان را افزایش داده و عملکرد پایدار آن را تقویت می‌کنند. (آفتاب و همکاران، ۲۰۲۲). با توجه به کمبود استعدادهای سازگار با محیط زیست در سازمان‌ها، مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی استراتژی پایدار را به عنوان یک اولویت اصلی حفظ می‌کند و استخدام استعدادهای سازگار با محیط زیست را در پاسخ به نیازهای پایداری سازمانی تأیید می‌کند. (ناکرا و کاشیاپ، ۲۰۲۳).

هدف این مقاله بررسی تأثیر استراتژی پایدار بر عملکرد پایدار و مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی در یک مکانیسم واسطه‌ای است که مبتنی بر نظریه تبادل اجتماعی است. مطالعات اندکی در مورد استراتژی پایدار در پاسخ به اقدامات رو به رشد

³ . social exchange theory

⁴ . corporate social responsibility

اقلیمی برای توسعه یک استراتژی شرکتی جهت تاب‌آور کردن شرکت‌ها وجود دارد. این تحقیق تأثیر جامع استراتژی پایدار را با ادغام استراتژی‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی برای تغییر فرآیندهای داخلی کسب و کار با ارزش‌گذاری به شیوه‌های مسئولانه منابع انسانی بررسی می‌کند. این مطالعه از درک نظریه تبادلی اجتماعی در زمینه تحقیقات پایداری، ادغام و فراتر رفتن استراتژی‌ها به سمت راه‌حل‌های پایدار از طریق تحول روانشناختی در یک مکانیسم واسطه‌ای استفاده می‌کند.

۲. مبانی نظری

۲-۱. استراتژی پایدار

برای ارائه راه‌حل‌های پایدار کسب‌وکار، اعتقاد بر این است که ایجاد تعادل بین دیدگاه‌های اقتصادی (مالی)، اجتماعی و زیست‌محیطی در عملیات تجاری ضروری است. یک استراتژی پایدار، رویکردی جامع از مدیریت سطح بالا است که هدف آن دستیابی به آینده‌ای تاب‌آور است که شامل جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی و سلامت زیست‌محیطی شرکت می‌شود (مانین و همکاران، ۲۰۲۲). به گفته لانگ^۵ (۲۰۲۰)، هنگامی که یک شرکت یک استراتژی پایداری را اتخاذ می‌کند، چنین اهداف اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی را در مأموریت، چشم‌انداز، فعالیت‌ها و برنامه‌ریزی کلی خود لحاظ می‌کند. حفظ و افزایش اعتبار یک شرکت نیازمند تمرکز بر رشد اقتصادی، اعتبار شرکت، کیفیت محصول، روابط با مشتری، ارزش سهامداران و اعتبار شرکت است. شیوه‌های اخلاقی کسب‌وکار، ایجاد شغل، ایجاد ارزش برای ذینفعان و رسیدگی به نیازهای مبرم اجتماعی، همگی از نشانه‌های استراتژی پایدار هستند. (مامون و همکاران، ۲۰۲۵). این بدان معناست که استراتژی پایدار شرکت، نیازهای رو به رشد سازمان و ذینفعان آن را بدون به خطر انداختن محیط طبیعی برای نسل‌های آینده برآورده می‌کند. (آدامز و همکاران، ۲۰۲۳).

۲-۲. مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی

اصطلاح «مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی» توسط شن و ژو در سال ۲۰۱۱ توسعه داده شد. مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی جنبه‌ای متمرکز بر کارکنان از مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها است که بر رسیدگی به دغدغه‌های کارکنان تمرکز دارد و شامل استخدام کارکنان مسئولیت‌پذیر اجتماعی و پاداش دادن به نیروی کار برای مشارکت آنها در اصول مسئولیت اجتماعی شرکتی می‌شود (رحمان و همکاران، ۲۰۲۴).

درواقع مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی اصول مسئولیت اجتماعی شرکتی و اخلاق تجاری را در عملکرد منابع انسانی ادغام می‌کند و سیاست‌های کارمند-محوری را اجرا می‌کند که فراتر از شیوه‌های سنتی منابع انسانی است (ژو و ژنگ، ۲۰۲۴). این رویکرد، بُعدی اجتماعی به مدیریت منابع انسانی اضافه می‌کند و استراتژی‌های منابع انسانی را با ابتکارات گسترده‌تر مسئولیت اجتماعی شرکتی و اهداف کلی شرکت همسو می‌کند (پیمنتا و همکاران، ۲۰۲۴). مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی با فراتر رفتن از الزامات قانونی و اهداف اقتصادی متعارف، نه تنها به دنبال افزایش عملکرد فردی است، بلکه تلاش می‌کند تا بین خواسته‌های شخصی و حرفه‌ای کارکنان تعادل برقرار کند (ژو و ژنگ، ۲۰۲۴). این رویکرد، رفتار مسئولانه زیست‌محیطی را ترویج می‌دهد، اعتبار شرکت را افزایش می‌دهد و مشتریان، تأمین‌کنندگان و افراد با استعداد را جذب می‌کند. چنین محیط کاری سازگار با محیط زیست، خلاقیت و تفکر نوآورانه را پرورش می‌دهد و شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا به چالش‌های پیچیده کسب‌وکار رسیدگی کرده و به عملکرد پایدار دست یابند (مامون و همکاران، ۲۰۲۴). اخیراً، ژانگ و همکاران (۲۰۲۵) گزارش داده‌اند که مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی با تقویت حس معناداری کار، تاب‌آوری سازمانی را تقویت می‌کند و به کارکنان کمک می‌کند تا ارزش نقش‌های خود را تشخیص دهند.

⁵ . Long

۳-۲. عملکرد پایدار

اصطلاح عملکرد پایدار منعکس کننده اصول اصلی سه گانه سود است که پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی را در یک چارچوب منسجم ادغام می کند (چاها و همکاران، ۲۰۲۴). پایداری اقتصادی بر توانایی شرکت در ایجاد سود، کنترل هزینه های عملیاتی، تضمین دستمزدهای منصفانه و سرمایه گذاری در توسعه استعدادها تأکید دارد، در حالی که پایداری اجتماعی، موفقیت در برنامه های رفاه کارکنان، از جمله حمایت از سلامت روان، سلامت و ایمنی شغلی و ابتکارات مشارکت اجتماعی را می سنجد. پایداری زیست محیطی، دستاوردهای یک شرکت در مدیریت پسماند، کاهش انتشار کربن و سیاست های کاهش، استفاده مجدد و بازیافت مواد را ارزیابی می کند. (رحمان و همکاران، ۲۰۲۱). از این منظر، طاهر و همکاران (۲۰۲۲) تأکید می کنند که در کشورهای در حال توسعه، شرکت ها می توانند در درجه اول از طریق برنامه ریزی استراتژیک پایدار و شیوه های مدیریت مسئولانه به عملکرد پایدار دست یابند. این عوامل نقش حیاتی در افزایش قابلیت های پویای کارکنان ایفا می کنند و آنها را قادر می سازند تا با عدم قطعیت های آینده در محیط کسب و کار سازگار شوند و آنها را هدایت کنند.

۳. فرضیه های تحقیق

۳-۱. استراتژی پایدار و عملکرد پایدار

هدف یک استراتژی پایدار، دستیابی به اهداف بلندمدت سازمانی با در نظر گرفتن آینده ای تاب آور و پایدار، ضمن حفظ محیط زیست شرکت است. با این حال، از دیدگاه عملکرد پایدار، مفهوم استراتژی پایدار را می توان به عنوان یک پاسخ استراتژیک از سوی تاب آوری و پایداری کسب و کار برای محافظت از عملیات تجاری در درازمدت در نظر گرفت. (لانگ، ۲۰۲۰). کسب و کارها در پایداری سرمایه گذاری می کنند زیرا انجام این کار به ذینفعان نشان می دهد که آنها متعهد به دستیابی به اهداف اجتماعی و زیست محیطی هستند و همچنین با عملکرد پایدار و شیوه های مدیریت پایدارگرا همبستگی مطلوبی دارند، در نتیجه، دستیابی به عملکرد پایدار هدف اصلی استراتژی پایدار است (مامون و همکاران، ۲۰۲۵). بر این اساس، می توان فرض کرد که وقتی استراتژی پایدار در جای خود قرار دارد و راه را برای سازمان برای دستیابی به عملکرد پایدار هموار می کند.

فرضیه ۱. استراتژی پایدار بر عملکرد پایدار تأثیر مثبت دارد.

۳-۲. استراتژی پایدار و مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی

استراتژی پایدار که توسط یک شرکت برای برآورده کردن انتظارات سازمانی و محیطی کارکنان و ذینفعان ایجاد می شود، آینده ای پایدارتر را برای آن تضمین می کند. علاوه بر این، استراتژی پایدار دارای جنبه های داخلی و خارجی است. در داخل، عواملی مانند حاکمیت شرکتی و سلامت و ایمنی کارگران بسیار مهم هستند زیرا می توانند بهره وری را افزایش دهند، یک شرکت را به عنوان یک کارفرما جذاب تر کنند و سیاست های اخلاقی را تضمین کنند. این عوامل برای اهدافی که اولویت آنها مشاغل موفق، امن و با حقوق کافی است، ضروری هستند. عوامل خارجی، مانند عوامل اجتماعی، به چگونگی تعامل اخلاقی یک شرکت با ذینفعان خود در روابط واقع بینانه و معقول مربوط می شوند (مامون و همکاران، ۲۰۲۵). در همین راستا، هم نظریه تبادل اجتماعی و هم مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی نشان می دهند که وقتی سازمانی بر اساس جنبه هایی عمل می کند که به نفع کارکنان است، این امر منجر به الهام و فداکاری، همراه با احساس احترام متقابل و احساسات مثبت نسبت به شرکت خواهد شد (جیا و همکاران، ۲۰۱۹). علاوه بر این، مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی نه تنها به آنچه سازمان خدمت رسانی به کارکنان خود ارائه می دهد، بلکه به آنچه که به جامعه وسیع تر در قالب مسئولیت اجتماعی شرکتی و رفاه کارکنان و جوامع ارائه می دهد نیز مربوط

می‌شود (شائو و همکاران، ۲۰۱۹). با پیروی از اصول نظریه تبادل اجتماعی، می‌توان فرض کرد که وجود استراتژی پایدار در یک شرکت، مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی را تقویت می‌کند. بنابراین فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود.

فرضیه ۲: استراتژی پایدار بر مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی تاثیر مثبت دارد.

۳-۳. مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی و عملکرد پایدار

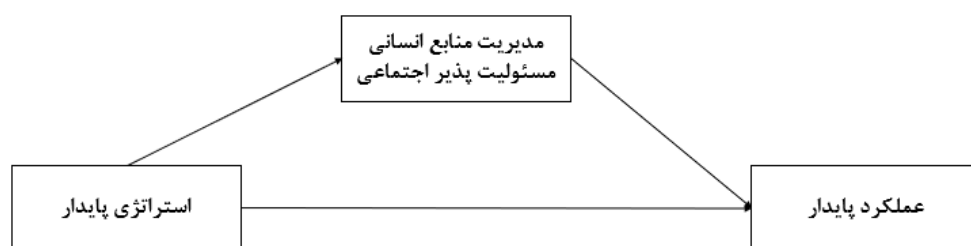
مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی شامل یک رویه سیستماتیک است که شامل اقدامات مسئولانه اجتماعی با تمرکز داخلی است که به نفع کارکنان، جامعه و محیط زیست است. بر این اساس، این امر مستلزم تلاش‌هایی است که با فراهم کردن فرصت‌هایی برای پیشرفت در حرفه خود از طریق تضمین فرصت‌های شغلی برابر، آموزش و توسعه، عدالت در حقوق و دستمزد و ایجاد یک فضای اخلاقی مشارکتی، به دنبال ارتقای شادی و رفاه کارکنان هستند. علاوه بر این، انتظار می‌رود شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی، توسعه ظرفیت شرکت‌ها را برای ایجاد منابع انسانی انعطاف‌پذیر و پایدار افزایش دهند. (بارنا-مارتینز و همکاران، ۲۰۱۸). در همین راستا، هنگامی که نیروهای کار پایدارگرا به خوبی در ماتریس‌های عملکرد مختلف (یعنی مالی، اجتماعی و زیست‌محیطی) قرار می‌گیرند، تلاش شرکت‌ها به طور کلی عملکرد پایدار را بهبود می‌بخشد. نظریه تبادل اجتماعی بیان می‌کند که کارکنانی که به رفتار مسئولانه سازمان خود اهمیت می‌دهند، خودشان نیز برای ادامه بقای شرکت تلاش‌های جامعی انجام خواهند داد. (مامون و همکاران، ۲۰۲۵). بنابراین، فرضیه زیر با توجه به منطق فوق‌الذکر و شواهد تجربی تدوین شد.

فرضیه ۳: مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی بر عملکرد پایدار تأثیر مثبت می‌گذارد.

۳-۴. اثر میانجی‌گری مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی

درک نظریه تبادل اجتماعی مستلزم آن است که استراتژی پایدار یک سازمان، متخصصان منابع انسانی را تشویق کند تا از مداخلات و رویه‌های سیاستی خود که باعث تسهیل عملکرد پایدار می‌شوند، پیروی کنند. علاوه بر این، با توجه به اینکه استراتژی پایدار با ترویج مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی، تجربه ذهنی فردی را پرورش می‌دهد، منطقی است که فرض کنیم استراتژی پایدار به ترویج مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی کمک می‌کند و به نوبه خود، عملکرد پایدار به عنوان مجموعه‌ای از رویه‌های سازمانی عمل می‌کند که برای ارتقای رفاه کلی بلندمدت و رشد پایدار طراحی شده‌اند (شائو و همکاران، ۲۰۱۹). در مجموع و بر اساس استدلال فوق، فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود.

فرضیه ۴: مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی واسطه تأثیر استراتژی پایدار بر عملکرد پایدار است.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

۴. روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و بر حسب روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون معادلات ساختاری به کمک نرم افزار PLS استفاده شده است. روش اجرای این پژوهش به صورت اسنادی (کتابخانه‌ای) و میدانی، و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه می‌باشد. برای اندازه‌گیری استراتژی پایدار از پرسشنامه مقاله تومیس و همکاران (۲۰۱۴)، برای اندازه‌گیری مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی از مقاله رحمان و همکاران (۲۰۲۴) و برای اندازه‌گیری استراتژی عملکرد پایدار از مقاله زید و همکاران (۲۰۱۸) اقتباس شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان شرکت کاله در خوزستان که تعداد آنها ۵۴۰ نفر می‌باشد. با استفاده از فرمول کوکران، ۲۵۲ نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شده است. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده انجام گرفت. همچنین برای سنجش روایی همگرا و روایی واگرا توسط نرم‌افزار PLS بهره گرفته شد. (نتایج بررسی روایی همگرا در جدول شماره ۲ و نتایج روایی واگرا در جدول شماره ۳ قابل مشاهده می‌باشد).

۵. یافته‌ها

۵-۱. یافته‌های توصیفی

یافته‌های حاصل از متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش حاضر به صورت خلاصه در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: مشخصات شرکت کنندگان در نمونه پژوهش

متغیر	گروه	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۴۰	۱۶٪
	مرد	۲۱۲	۸۴٪
سن	۱۸-۲۵	۲۰	۸٪
	۲۶-۳۵	۱۲۲	۴۸٪
	۳۶-۴۵	۸۳	۳۳٪
	۴۵ به بالا	۲۷	۱۱٪
تحصیلات	فوق دیپلم	۶۵	۲۶٪
	لیسانس	۱۰۵	۴۲٪
	فوق لیسانس	۸۲	۳۲٪

۵-۲. آمار استنباطی

۵-۲-۱. برازش مدل (اندازه‌گیری، ساختاری و کلی)

جدول ۲: شاخص‌های پایایی و روایی همگرا

متغیرهای پنهان	آلفا کرونباخ	شاخص راثو	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده
استراتژی پایدار	۰/۷۹۳	۰/۷۹۵	۰/۸۵۹	۰/۵۵۰
مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی	۰/۸۷۳	۰/۸۷۶	۰/۹۰۸	۰/۶۶۳
استراتژی عملکرد پایدار	۰/۹۳۳	۰/۹۳۵	۰/۹۴۲	۰/۵۵۸
عملکرد زیست محیطی	۰/۸۶۵	۰/۸۷۴	۰/۹۰۳	۰/۶۵۳
عملکرد اقتصادی	۰/۸۶۱	۰/۸۶۳	۰/۹۰۱	۰/۶۴۵
عملکرد اجتماعی	۰/۸۰۴	۰/۸۰۴	۰/۸۸۵	۰/۷۱۹

برای بررسی پایایی متغیرهای تحقیق از دو شاخص پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده شده است. پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بنا به گفته فورنر و لارکر (۱۹۸۱) بایستی ۰/۷ یا بالاتر باشد که نشان از کافی بودن همگرایی درونی دارد. سازگاری درونی همان پایایی ست که هم از آلفای کرونباخ استفاده می‌شود و هم از پایایی ترکیبی. هر دو شاخص به بررسی سازگاری درونی می‌پردازند. برای تمامی متغیرهای تحقیق مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی از ۰/۷ بزرگتر شده اند که نشان از پایایی ابزار اندازه گیری می‌باشد. همان‌طور که گفته شد، برای بررسی روایی واگرا در جدول شماره ۱ مقایسه ریشه دوم میانگین واریانس هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها آورده شده است. یکی از شاخص‌های بررسی روایی همگرا شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE^۶) استفاده شده است. متوسط واریانس استخراج شده، یک مقیاس از همگرایی در میان مجموعه ای از گویه‌های مشاهده شده یک ساختار است. در واقع یک درصدی از واریانس شرح داده شده در میان گویه‌ها است. طبق نظر فورنل و لارکر (۱۹۸۱) این متوسط واریانس استخراجی بایستی بالاتر از ۰.۵ باشد تا اعتبار همگرا تایید شود. همان‌طور که در جداول بالا مشاهده می‌شود مقدار این متغیر برای سازه‌های مدل دارای مقدار میانگین واریانس تبیین شده بالاتر از ۰/۵ شده است و نشان از تایید روایی همگرا در مدل می‌باشد. از دیگر شاخص‌های روایی همگرا شاخص رانو^۷ از نظر هنسلر و همکاران می‌باشد که لازم است مقداری بالای ۰/۶ اختیار کند. این شاخص نیز برای تمامی متغیرهای تحقیق بالاتر از حد مجاز بوده است.

جدول ۳: ضرایب همبستگی و شاخص اعتبار واگرا

مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی	استراتژی پایدار	عملکرد اجتماعی	عملکرد اقتصادی	عملکرد زیست محیطی
مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی	۰/۸۱۴			
استراتژی پایدار	۰/۵۷۷	۰/۷۴۲		
عملکرد اجتماعی	۰/۶۴۳	۰/۶۱۳	۰/۸۴۸	
عملکرد اقتصادی	۰/۶۷۱	۰/۶۴۴	۰/۷۷۸	۰/۸۰۳
عملکرد زیست محیطی	۰/۷۰۱	۰/۷۰۴	۰/۷۱۵	۰/۷۶۶
				۰/۸۰۸

لازمه تایید روایی واگرا بیشتر بودن مقدار ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده از تمامی ضرایب همبستگی متغیر مربوطه با باقی متغیرها است. همان‌طور که در جدول مشخص است، مقدار ریشه دوم شاخص میانگین واریانس تبیین شده، برای تمامی متغیرها، از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بیشتر می‌باشد.

۳-۵. آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش

ابتدا جهت بررسی ادعای مطرح شده درباره توزیع داده های متغیرها از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف (K.S) استفاده می‌کنیم.

^۶ . Average Variance Extracted

^۷ . Rao

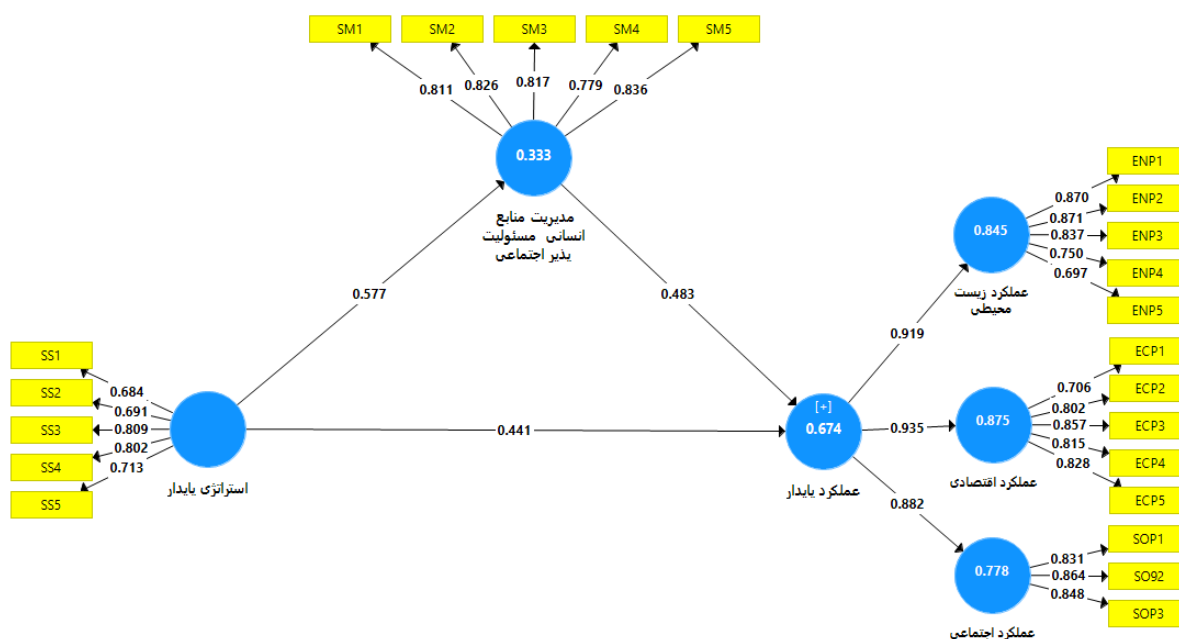
جدول ۴: آزمون نرمال بودن متغیرهای تحقیق

نتیجه فرضیه	شاخص‌های نرمالیتی		متغیرهای پنهان
	Sig	Z آماره	
استراتژی پایدار	۰/۰۰۱	۰/۱۰۸	
مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی	۰/۰۰۱	۰/۱۴۲	
استراتژی عملکرد پایدار	۰/۰۰۱	۰/۱۲۷	
عملکرد زیست محیطی	۰/۰۰۱	۰/۱۱۵	
عملکرد اقتصادی	۰/۰۰۱	۰/۱۱۷	
عملکرد اجتماعی	۰/۰۰۱	۰/۳۱۷	

بر اساس نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف که در جدول شماره ۲ خلاصه شده است، سطح معنی‌داری محاسبه شده برای همه شاخص‌ها کمتر از ۰/۰۵ است (فرض صفر مبنی بر نرمال بودن داده‌ها رد می‌شود) و از نرمال بودن توزیع آن‌ها حمایت نشده است، در این تحقیق با توجه به عدم نرمال بودن توزیع شاخص‌های پرسشنامه از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شده است.

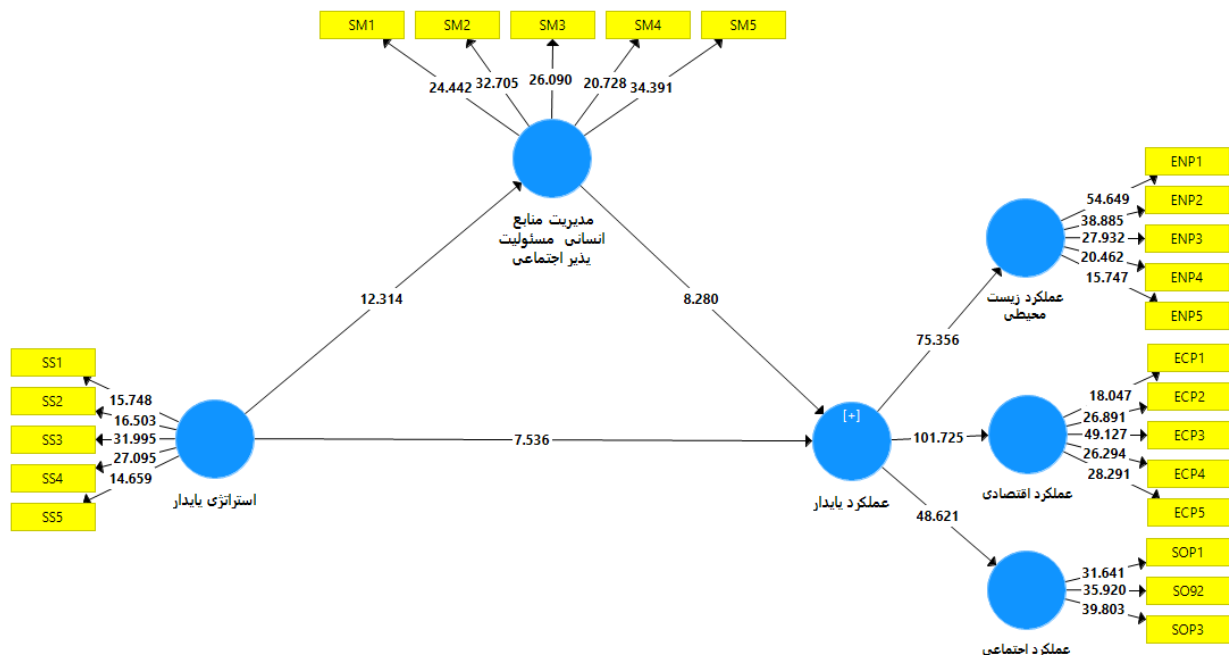
۵-۴. مدل‌یابی معادلات ساختاری

شکل (۲) نشان‌دهنده اجرای مدل ساختاری تحقیق است. از این مدل به منظور آزمون فرضیات تحقیق به کار می‌رود. همانطور که نشان داده شده است بارهای عاملی گزارش شده بالاتر از ۰/۶ است.



شکل ۲: نتایج آزمون ضریب مسیر متغیرهای پژوهش در حالت ضرایب استاندارد

شکل ۳ مدل تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری را در حالت تخمین ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. این نمودار اعداد و یا ضرایب به دو دسته تقسیم می‌شوند. دسته‌ی اول تحت عنوان معادلات اندازه‌گیری هاست که روابط بین مولفه‌ها (بیضی) و شاخص‌های پرسشنامه (مستطیل) می‌باشد. این معادلات را اصطلاحاً بارهای عاملی^۸ گویند و دسته دوم روابط بین متغیرهای اصلی می‌باشد که به این ضرایب اصطلاحاً ضرایب مسیر یا معادلات ساختاری گفته می‌شود. در این یک متغیر مستقل (استراتژی پایدار)، متغیر میانجی (مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی) و یک متغیر وابسته (عملکرد پایدار) وجود دارد.



شکل ۳: نتایج آزمون ضریب معناداری متغیرهای پژوهش در حالت تخمین ضرایب معنادار

شکل ۳ در واقع تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی مرتبه اول، دوم و ضرایب مسیر) را با استفاده از آماره t ، آزمون می‌کند. بر طبق این مدل، بار عاملی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد اگر مقدار آماره‌ی t خارج بازه $-۱/۹۶$ تا $+۱/۹۶$ قرار گیرد.

۵-۵. شاخص‌های برازش مدل:

در این پژوهش برای ارزیابی مدل تحلیل عاملی تأییدی از شاخص بسیار مهم ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب^۹ استفاده شده است. حد مجاز این شاخص $۰/۱$ می‌باشد. برای مدل مقدار این شاخص برابر $۰/۰۹۱$ از مقدار $۰/۱$ کمتر می‌باشد و می‌توان گفت مدل برازش مناسبی داشته است و داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد.

جدول ۵: شاخص‌های برازش مدل

شاخص برازش مدل	مقدار برآورد شده	حد مجاز
SRMR	۰/۰۹۱	کمتر از ۰/۱

^۸ Loading factor

^۹ SRMR

۵-۶. آزمون فرضیه ها:

پس از اعتبارسنجی مدل های اندازه گیری نوبت به بررسی مدل ساختاری یا درونی تحقیق می رسد. نتایج معادلات ساختاری جهت بررسی فرضیه های تحقیق در جدول شماره ۶ ملاحظه می شود.

جدول ۶: نتایج مدل معادلات ساختاری فرضیه های تحقیق

فرضیات	بتا	t	وضعیت فرضیه
استراتژی پایداری -> عملکرد پایدار	۰/۴۴۱	۷/۵۳۶	تأیید
استراتژی پایداری -> مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی	۰/۵۷۷	۱۲/۳۱۴	تأیید
مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی -> عملکرد پایدار	۰/۴۸۳	۸/۲۸۰	تأیید

|t|>1.96 Significant at P<0.01

نتایج نشان داد که تأثیر استراتژی پایداری بر عملکرد پایدار دارای مقدار معناداری ۷/۵۳۶ شده است که این مقدار در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار شده است (قدرمطلق آماره تی بزرگتر از ۱/۹۶ شده است)، بنابراین با احتمال ۹۵ درصد ادعای محقق تأیید می شود. مقدار مثبت بتا (۰/۴۴۱) نشان می دهد که استراتژی پایداری بر عملکرد پایدار تأثیر مثبت دارد. تأثیر استراتژی پایداری بر مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی دارای مقدار معناداری ۱۲/۳۱۴ شده است که این مقدار در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار شده است (قدرمطلق آماره تی بزرگتر از ۱/۹۶ شده است)، بنابراین با احتمال ۹۵ درصد ادعای محقق تأیید می شود. مقدار مثبت بتا (۰/۵۷۷) نشان می دهد که استراتژی پایداری بر عملکرد پایدار افراد تأثیر مثبت دارد. همچنین تأثیر مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی بر عملکرد پایدار دارای مقدار معناداری ۸/۲۸۰ شده است که این مقدار در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار شده است (قدرمطلق آماره تی بزرگتر از ۱/۹۶ شده است)، بنابراین با احتمال ۹۵ درصد ادعای محقق تأیید می شود. مقدار مثبت بتا (۰/۴۸۳) نشان می دهد که مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی بر عملکرد پایدار تأثیر مثبت دارد.

جدول ۷: نتایج آزمون سوبل و بوت استرپ برای اثر متغیر میانجی

وضعیت	آزمون سوبل		بوت استرپ		فرضیات میانجی
	سطح معناداری	آماره سوبل	T	بتا	
تأیید	۰/۰۰۴	۳/۹۳	۷/۴۸۵	۰/۲۷۹	استراتژی پایداری -> مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی -> عملکرد پایدار

|t|>1.96 Significant at P<0.05, |t|>2.58 Significant at P<0.01

نتایج به دست آمده از روش آزمون سوبل نشان می دهند، اثر غیر مستقیم استراتژی پایداری بر عملکرد پایدار به واسطه مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی برابر ۷/۴۸۵ شده است و مقدار آماره سوبل (۳/۹۳) در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار شده است. در نتیجه مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی، تأثیر استراتژی پایداری بر عملکرد پایدار را میانجی گری می کند.

۶. نتیجه گیری

هدف این مطالعه بررسی تأثیر استراتژی پایداری بر عملکرد پایدار با توجه به نقش میانجی مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی بوده است. در رابطه با فرضیه اول رابطه مثبت بین استراتژی پایداری بر عملکرد پایدار یافت شد. این یافته نشان می دهد

که استفاده از استراتژی پایدار بهینه در شرکت مورد مطالعه، احتمال دستیابی به عملکرد پایدار را افزایش می‌دهد. نکته قابل توجه این است که یافته‌های تحقیق ما با نتایج کاویچی و همکاران (۲۰۱۷) و مامون و همکاران (۲۰۲۵) همسو است.

نتایج فرضیه همچنین با اصول نظریه بنیادی اجتماعی توجیه می‌شود، که فرض می‌کند عملکرد پایدار در یک شرکت زمانی شتاب جدیدی می‌گیرد که ذینفعان درگیر در آن متوجه شوند که سازمان آنها استراتژی پایداری دارد و در نتیجه از ابتکارات عملکرد پایدار حمایت می‌کنند. این یک شبکه ایمنی روانی ایجاد می‌کند و افراد درگیر در خط پایین را متقاعد می‌کند که "کمک‌های مثبت آنها به عملکرد پایدار ارزشمند و متقابل خواهد بود". از این رو، استراتژی پایدار به عنوان یک ابزار تجاری استراتژیک برای محافظت از شرکت در برابر تخریب اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی به منظور تضمین مزایای مالی و غیرمالی بلندمدت در نظر گرفته می‌شود (مامون و همکاران، ۲۰۲۵).

دوم، با بررسی تأثیر استراتژی پایدار بر مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی در فرضیه دوم، مشخص می‌شود که استراتژی پایدار با مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی ارتباط مثبتی دارد. این یافته اذعان می‌کند که اجرای استراتژی پایدار در شرکت کاله به طور قابل توجهی به اجرای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی کمک می‌کند. بارنا-مارتینز و همکاران (۲۰۱۸) ادعا می‌کنند که اجرای مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی نیاز به یک تصمیم استراتژیک از سوی بالاترین سطح مدیریت دارد که نه تنها به شروع فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی کمک می‌کند، بلکه فراتر از جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی کسب و کار نیز می‌رود. رابطه معنادار بین استراتژی پایدار و مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی ارتباط همچنین نشان داد که استراتژی پایدار ادغام مأموریت‌ها، چشم‌اندازها و برنامه‌ریزی تجاری مسئولانه شرکت‌ها را تسهیل می‌کند که به معرفی فعالیت‌های تجاری اخلاقی و منصفانه، به ویژه استخدام کارکنان، کمک می‌کند و در نتیجه تنوع نیروی کار و یک محیط کاری ایمن از طریق توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش و توسعه مناسب؛ و ایجاد انگیزه در کارکنان برای ارزیابی شفاف و معیارهای پاداش را تضمین می‌کند. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های ویوان و همکاران (۲۰۲۰) و مامون و همکاران (۲۰۲۵) همسو است.

سوم، نتایج ما در رابطه با فرضیه سوم نیز نشان می‌دهد که نقش مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی در شرکت مورد مطالعه با عملکرد پایدار ارتباط مثبت دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که عملکرد خوب مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی کارکنان را به مشارکت در فعالیت‌های زیست‌محیطی شرکت ترغیب می‌کند. این موضوع از این استدلال پشتیبانی می‌کند که نیروهای کار پایدار، هدف شرکت خود را برای سودآوری بالا با عملکرد زیست‌محیطی و اجتماعی خود ترکیب می‌کنند، در نتیجه منجر به عملکرد زیست‌محیطی بالا می‌شود (لوپس جابور و همکاران، ۲۰۲۰). علاوه بر این، در نظریه بنیادی اجتماعی نشان داده شده است که کارکنانی که احساس می‌کنند کارفرمایانشان به آنها ارزش و اهمیت می‌دهند، ممکن است شانس بیشتری برای مشارکت در رفتارهای زیست‌محیطی داشته باشند که منجر به دستیابی به عملکرد زیست‌محیطی شرکت‌ها می‌شود (بارنا-مارتینز و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین، مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی به القای ارزش‌ها و اخلاق مشترک کارکنان کمک می‌کند و شرکت‌ها را از طریق ایجاد اعتماد، احترام و فعالیت‌های اشتراک دانش که در نهایت بر عملکرد پایدار تأثیر می‌گذارد، به سمت پایداری بلندمدت هدایت می‌کند (جیا و همکاران، ۲۰۱۹). . یافته‌های این تحقیق با یافته‌های مامون و همکاران (۲۰۲۵) همسو است.

با توجه به فرضیه چهارم، اثر واسطه‌ای مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی در رابطه پیشنهادی بین استراتژی پایدار و عملکرد پایدار به درک بهتر چگونگی ایجاد عملکرد پایدار توسط استراتژی پایدار از طریق گنجاندن مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی کمک می‌کند. این یافته نشان می‌دهد که ارتباط بین استراتژی پایدار و عملکرد پایدار می‌تواند زمانی تسهیل شود که شرکت مورد مطالعه به مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی در ایجاد پل بین استراتژی پایدار و عملکرد پایدار توجه

کنند. با توجه به اصل نظریه بنیادی اجتماعی، ارتباط مثبت بین استراتژی پایدار و عملکرد پایدار می‌تواند از طریق مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی افزایش یابد، زیرا استراتژی پایدار باعث ایجاد تعهد در کارکنان می‌شود و سیاست‌ها و دستورالعمل‌های استراتژیک مطلوب را در جهت شیوه‌های منابع انسانی سازگار با محیط زیست از سوی سازمان تجاری تسهیل می‌کند و اهداف مالی، اجتماعی و اقتصادی آن را به طور جامع به هم پیوند می‌دهد و در نتیجه راه را برای عملکرد پایدار هموار می‌کند (اقبال و همکاران، ۲۰۲۰). یافته‌های این تحقیق با یافته‌های مامون و همکاران (۲۰۲۵) همسو است.

۷. پیشنهادهای تحقیق

این تحقیق چندین پیشنهاد عملی برای مدیران و متخصصان دارد.

اول، اهمیت ادغام استراتژی پایدار در فرهنگ سازمانی برای دستیابی به عملکرد پایدار را نشان می‌دهد. برای دستیابی به این هدف، سیاست‌گذاران و مدیران باید با همسو کردن مأموریت‌های شرکت و «ادغام استراتژی پایدار در فرآیندهای اصلی کسب‌وکار و تصمیم‌گیری»، اهداف کسب‌وکار پایدار را تعیین کنند؛

دوم، برای دستیابی به عملکرد پایدار، اجرای مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی می‌تواند هم‌ذینفعان خارجی و هم کارکنان را در ابتکارات پایداری درگیر کند و فرهنگی ریشه در عمل متقابل را پرورش دهد. متخصصان منابع انسانی تشویق می‌شوند افرادی را استخدام کنند که اصول مسئولیت اجتماعی شرکتی و شیوه‌های اخلاقی کسب‌وکار را درک می‌کنند و درک کاملی از مدیریت منابع انسانی مسئولانه دارند.

علاوه بر این، آموزش‌های زیست‌محیطی باید برای تقویت تعهد کارکنان به مسئولیت اجتماعی شرکتی ارائه شود. در نتیجه، بسته‌های جبران خدمات کارکنان و سیستم‌های ارزیابی عملکرد باید به گونه‌ای ساختار یافته باشند که آنها را به حمایت فعال از تلاش‌های پایداری و مشارکت فعال در تصمیم‌گیری تشویق کند.

سوم، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی که بر رفاه کارکنان تمرکز دارند، می‌توانند به ایجاد یک محیط کار عاری از استثمار کمک کنند که عملکرد اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی را تسریع می‌کند. به عنوان مثال، جبران خسارت منصفانه، منابع سلامت روان و ابتکارات تعادل کار و زندگی، محیطی حمایتی را ایجاد می‌کنند که به کارکنان به عنوان مشارکت‌کنندگان کلیدی پایداری ارزش می‌دهد. مدیران باید سیاست‌هایی را ایجاد کنند که از تبعیض در محل کار جلوگیری کند و عدالت در جبران خسارت را برای حمایت از رشد پایدار و فراگیر تضمین کند.

منابع

Adams, D., Donovan, J., & Topple, C. (2023). Sustainability in large food and beverage companies and their supply chains: An investigation into key drivers and barriers affecting sustainability strategies. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1451–1463.

Aftab, J., Abid, N., Sarwar, H., & Veneziani, M. (2022). Environmental ethics, green innovation, and sustainable performance: Exploring the role of environmental leadership and environmental strategy. *Journal of Cleaner Production*, 378, Article 134639.

Barrena-Martinez, J., Lopez-Fernandez, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2018). Drivers and barriers in socially responsible human resource management. *Sustainability*, 10(5), 1532.

Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A., & Khan, S. A. R. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 262, Article 121429. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121429>.

Jia, X., Liao, S., Van der Heijden, B. I. J. M., & Guo, Z. (2019). The effect of socially responsible human resource management (SRHRM) on frontline employees' knowledge sharing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9), 3646–3663. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2018-0769>

Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E., & Ployhart, R. E. (2017). Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior, and coworker advocacy. *Journal of Management*, 43(5), 1335–1358. Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, USA: The Guilford Press.

Kraus, S., Rehman, S. U., & García, F. J. S. (2020). Corporate social responsibility and environmental performance: The mediating role of environmental strategy and green innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 160, Article 120262

Lee, T. H., & Jan, F.-H. (2015). The effects of recreation experience, environmental attitude, and biospheric value on the environmentally responsible behavior of nature-based tourists. *Environment*.

Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Vazquez-Brust, D., Chiappetta Jabbour, C. J., & Andriani Ribeiro, D. (2020). The interplay between stakeholders, resources and capabilities in climate change strategy: Converting barriers into cooperation. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1362–1386.

Mamun, A., & Uddin, M. A. (2025). Exploring the relationship between sustainable strategy and sustainable performance in a mediated mechanism with socially responsible human resource management. *Asia Pacific Management Review*, 100372.

Mamun, A. A., Uddin, M. A., Rana, T., Biswas, S. R., & Dey, M. (2024). Socially responsible human resource management for sustainable performance in a moderated mediation mechanism. *Sustainable Futures*, 8, Article 100362. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2024.100362>.

Manninen, K., & Huiskonen, J. (2022). Factors influencing the implementation of an integrated corporate sustainability and business strategy. *Journal of Cleaner Production*, 343, Article 131036.

Nakra, N., & Kashyap, V. (2023). Investigating the link between socially-responsible HRM and organizational sustainability performance – an HRD perspective. *European Journal of Training and Development*, 48(7/8), 687–704. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2023-0019>.

Pimenta, S., Duarte, A. P., & Simões, E. (2024). How socially responsible human resource management fosters work engagement: The role of perceived organizational support and affective organizational commitment. *Social Responsibility Journal*, 20(2), 326–343. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2022-0442>.

Rehman, S. U., Bhatti, A., Kraus, S., & Ferreira, J. J. (2024). Socially responsible human resource management and organizational sustainability among Bangladeshi pharmaceutical manufacturing organizations: The explanatory link of voluntary green behavior. *Journal of Future Sustainability* 4 (2024) 117–132

Shao, D., Zhou, E., Gao, P., Long, L., & Xiong, J. (2019). Double-edged effects of socially responsible human resource management on employee task performance and organizational citizenship behavior: Mediating by role ambiguity and moderating by prosocial motivation. *Sustainability*, 11(8), 2271.

Shen, J., & Zhang, H. (2019). Socially responsible human resource management and employee support for external CSR: Roles of organizational CSR climate and perceived CSR directed toward employees. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 875–888. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3544-0>.

Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), Article 100708.

Thaher, Y. A., & Jaaron, A. A. (2022). The impact of sustainability strategic planning and management on the organizational sustainable performance: A developing-country perspective. *Journal of Environmental Management*, 305, Article 114381.

Yuan, Y., Lu, L. Y., Tian, G., & Yu, Y. (2020). Business strategy and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 162, 359–377

Zhang, Z., Hu, Y., & Wang, J. (2025). Blessing or curse? Role of socially responsible human resource management in employee resilience. *Journal of Business Ethics*, 198(1), 177–197. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05782-0>.

Zhou, Q., & Zheng, X. (2024). Socially responsible human resource management and employee green behavior at work: The role of learning goal orientation and moral identity. *International Journal of Human Resource Management*, 35(1), 1–35. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2192358>.