



University of  
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of  
Management Sciences

## **Organizational Commitment Model by Explaining the Role of Organizational Innovation, Organizational Culture and Creating Shared Value**

**Amir Mohammad Colabi\***

\*Assistant Professor, Faculty of Management and Economic, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. Email:colabi@modares.ac.ir

### **Abstract**

Progress and success belong to organizations that equip their human resources with innovation, skills and entrepreneurship by creating the necessary conditions. Using these valuable capabilities, organizations direct other organizational resources to create new values in line with the needs of society. To achieve this, it will be important to attract and retain skilled and quality employee. Maintaining and building commitment in organizations is through the lens of organizational dynamism and innovation so that employees feel engagement and apply their skills; The present study aims to assess the role of creating shared value on organizational commitment and examine the position of corporate social responsibility, organizational culture and organizational innovation on creating organizational commitment. In addition, the role of organizational culture in the relationship between organizational innovation and organizational commitment has been examined. The present study is applied in terms of purpose and descriptive correlational in terms of data collection and analysis. Its statistical population consists of government managers of government organizations in Tehran province. Among them, 357 people were selected by available sampling method as a statistical sample. SPSS and Smart PLS software, in the form of Structural Equation Modeling (SEM), were used to analyze the research data. Creating shared value and organizational innovation is directly related to organizational commitment. Corporate social responsibility also directly and indirectly improves organizational commitment. Organizational culture also moderates the relationship between organizational innovation and organizational commitment.

### **Introduction**

Competition has increased in all contexts of the organization. To succeed in such an environment, the organization must hire the best workforce and keep them satisfied and committed to the organization. The success of government agencies depends on the ability of managers who are committed to creating value and employing committed human resources. Creating organizational commitment, which is considered as the desire to try and stay in the

organization, is one of the issues that have been considered by managers of organizations (Kaplan & Kaplan, 2018:47). Organizational commitment determines how dependent employees are on the organization, how involved they are in the organization, and whether they are prepared to leave the organization (Gopinath, 2020:1859). Commitment activities of employees are very important in building trust and positive behaviors; Because it makes employees feel part of the organization they work for. In most organizations, employee commitment depends on the amount of shared value created. Paying attention to community issues and trying to solve problems leads to increasing employee trust and creating organizational commitment (George & Edward, 2020:256). Creating shared value is a kind of social goodwill for both society and employees, which will lead to organizational commitment by implementing social responsibility; Therefore, the majority of employees should be aware of the company's social responsibility to create the necessary motivation to create shared value in the organization (Amarsaikhan, 2014). An organization that fails to retain its skilled manpower will soon be defeated by other organizations that have the power to employ organizational innovation and have committed employees (Lambert and Hogan, 2010:162). In government organizations, employees have higher expectations of financial resources and fair behavior that organizational culture can provide. This study seeks to examine all these variables in one model; Therefore, the main purpose of this study is to provide an answer to the question of whether the creation of shared value is effective in promoting organizational commitment? How will corporate social responsibility and organizational innovation variables affect this relationship? And can the variable of organizational culture have a moderating role in the relationship between organizational innovation and organizational commitment or not?

### **Methodology**

The research method is applied in terms of purpose and in terms of collecting descriptive-correlation information (based on structural equation model). To examine the theoretical foundations, the library method was used through authoritative books and articles. The statistical population of the study is government managers in Tehran province. The data collection tool is a questionnaire whose scales were first extracted from theoretical foundations and then designed based on a range of five Likert options. The face validity and content of the questionnaire were reviewed and confirmed by academic experts and the construct validity was confirmed using factor analysis. The average variance extracted index was used to achieve convergent validity. Existence of values higher than 0.5 for the average variance extracted is a necessary condition for convergent validity and a reliability value higher than 0.7 is a necessary condition for appropriate reliability. To analyze the demographic

data, SPSS software has been used and to study the research model, structural equation modeling and Smart-PLS have been used.

### **Discussion and Results**

Today, professionals will be most effective in creating organizational innovation and gaining value for society. These people in government organizations due to low importance to them and low commitment lead to lack of organizational values. One of the features of an organization's superiority over another organization is having a loyal human resource and creating organizational commitment helps managers in progress and success. Organizational commitment is an important factor in the relationship between individuals and the organization; Organizational innovation also plays an important role in improving organizational productivity by creating shared value.

### **Conclusion**

Given the important role of organizational innovation, providing the desired environment in the organization and providing the necessary training for employees to flourish creativity and create shared value in order to create organizational commitment is essential. Given that organizational structure and organizational culture in some way affect the level of innovation and level of commitment in the organization, so government organizations should gradually move away from mechanical structures to provide a basis for creating shared value and increasing organizational commitment. Managers of the organization should refrain from exercising any direct control and emphasis on the implementation of formal regulations, and by aligning personal and organizational goals to provide the basis for organizational innovation and entrepreneurship.

**Keywords:** Corporate social responsibility, Creating shared value, Organizational commitment, Organizational culture, Organizational innovation

---

### **Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Colabi, A.M. (2022). Organizational Commitment Model by Explaining the Role of Organizational Innovation, Organizational Culture and Creating Shared Value, *Public Management Researches*, 15 (56), 165-194. (In Persian)

**DOI:**10.22111/JMR.2022.41521.5728

**Received:** 25 Jan. 2022    **Revised:** 12 Mar. 2022    **Accepted:** 21 Jun. 2022

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan



## مدل تعهد سازمانی با تبیین جایگاه نوآوری سازمانی، فرهنگ سازمانی، مسئولیت اجتماعی شرکتی و خلق ارزش مشترک

امیرمحمد کلابی\*<sup>۱</sup>

۱. استادیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. colabi@modares.ac.ir

### چکیده

پیشرفت و موفقیت، مختص سازمان‌هایی است که با ایجاد بسترهای لازم، نیروی انسانی خود را به نوآوری، مهارت و کارآفرینی تجهیز کرده تا با استفاده از این توانمندی‌های ارزشمند و همراه با تعهد، سایر منابع سازمان را به سوی ایجاد ارزش‌های جدید در راستای نیاز جامعه هدایت نماید. برای رسیدن به این مهم جذب و نگهداری نیروی متخصص و کیفی دارای اهمیت خواهد بود. از آن‌جا که نگهداری و ایجاد تعهد در سازمان‌ها از دریچه پویایی و نوآوری سازمانی است تا کارکنان احساس مشارکت و به‌کارگیری مهارت‌های خود داشته باشند؛ لذا در این پژوهش به دنبال بررسی نقش خلق ارزش مشترک را بر تعهد سازمانی سنجیده و جایگاه مسئولیت اجتماعی شرکت، فرهنگ سازمانی و نوآوری سازمانی را بر ایجاد تعهد سازمانی مورد بررسی قرار دهد. روش پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ اجرا توصیفی-پیمایشی با رویکرد معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه آماری آن را مدیران سازمان‌های دولتی استان تهران تشکیل می‌دهند که از میان آن‌ها ۳۵۷ نفر به روش نمونه‌گیری دردسترس به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده با کمک پرسشنامه‌ای با میزان آلفای کرونباخ ۰/۷۹۵ به روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزارهای Spss و Smart-pls تجزیه و تحلیل شده‌اند. روایی ظاهری و محتوایی به تأیید ۴ نفر از خبرگان رسید و روایی سازه نیز از طریق تحلیل عاملی تأییدی مشخص شد. نتایج نشان داد خلق ارزش مشترک و نوآوری سازمانی با تعهد سازمانی رابطه مستقیم دارد. مسئولیت اجتماعی شرکت نیز هم به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم تعهد سازمانی را تقویت می‌کند. همچنین فرهنگ سازمانی رابطه نوآوری سازمانی و تعهد سازمانی را به صورت مثبت تعدیل می‌کند.

**واژه‌های کلیدی:** تعهد سازمانی، خلق ارزش مشترک، فرهنگ سازمانی، مسئولیت اجتماعی شرکت، نوآوری سازمانی

استناد: کلابی، امیرمحمد (۱۴۰۱). مدل تعهد سازمانی با تبیین جایگاه نوآوری سازمانی، فرهنگ سازمانی، مسئولیت اجتماعی شرکتی و خلق ارزش مشترک، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۵(۵۶)، ۱۹۴-۱۶۵.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۱۵ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۰/۱۲/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۳۱

DOI: 10.22111/JMR.2022.41521.5728

نوع مقاله: علمی پژوهشی



حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

## مقدمه

رقابت در تمام عرصه‌های سازمان به شدت افزایش یافته و سازمان برای موفقیت در چنین فضایی باید قادر باشد تا بهترین نیروی انسانی را جذب و آن‌ها را راضی و متعهد به سازمان نگه دارد. حفظ کارکنان مستعد برای موفقیت طولانی‌مدت بسیاری از سازمان‌ها امری حیاتی است. موفقیت سازمان‌های دولتی به توانایی مدیرانی بستگی دارد که به دنبال ایجاد ارزش و به کارگیری نیروی انسانی متعهد هستند تا در جهت رقابت با دیگر سازمان‌ها و دستیابی به اهداف سازمان حرکت کنند (Kaplan & Kaplan, 2018:47). تعهد سازمانی مشخص می‌کند که کارکنان تا چه اندازه به سازمان وابسته هستند، چه میزان در مسائل سازمان درگیر شده‌اند و آیا آمادگی آن را دارند که سازمان را ترک کنند (Gopinat, 2020:1859). از جمله تأثیرات تعهد سازمانی بالا می‌توان به عدم تمایل به جابه‌جایی و ترک سازمان در کارکنان اشاره کرد که هزینه‌های سازمان برای حفظ نیروها را کاهش می‌دهد. از طرفی دیگر عدم تعهد سازمانی برای شرکت‌ها هزینه ایجاد خواهد کرد؛ زیرا شرکت‌ها مجبورند به استخدام مداوم و آموزش مستمر کارکنان جدید بپردازند (Min, Yoo & ho, 2018:613). فعالیت‌های متعهدانه‌ی کارکنان در ایجاد اعتماد و رفتارهای مثبت اهمیت زیادی دارد؛ زیرا موجب می‌شود کارکنان احساس کنند بخشی از سازمانی‌اند که در آن مشغول به کارند. در اکثر سازمان‌ها، متعهد بودن کارکنان به میزان ارزش مشترک ایجاد شده وابسته است و توجه به مسائل جامعه و تلاش برای رفع مشکلات منجر به افزایش اعتماد کارکنان و ایجاد تعهد سازمانی می‌شود (George & Edward, 2020:256). خلق ارزش مشترک نوعی خیرخواهی اجتماعی هم برای جامعه و هم برای کارکنان است که با اجرای مسئولیت اجتماعی باعث تعهد سازمانی خواهد شد؛ به همین خاطر اکثریت کارکنان باید از مسئولیت اجتماعی شرکت آگاه باشند تا انگیزه لازم جهت خلق ارزش مشترک در سازمان ایجاد شود (Amarsaikhan, 2014). لازم به توضیح است که مسئولیت اجتماعی شرکت تفاوت چشم‌گیری با خلق ارزش مشترک دارد (Moon & Lee, 2017:78). مسئولیت اجتماعی شرکت ابزاری برای افزایش اعتبار سازمان در جامعه است، در حالی که خلق ارزش مشترک بر فعالیت‌های داخلی و خارجی سازمان تمرکز دارد و امکان هماهنگی ارزش‌های اقتصادی و اجتماعی را فراهم می‌کند (Porter and Kramer, 2011:7). درک فرایند ایجاد

تعهد موجب بروز نوآوری در بین کارکنان، ماندگاری بیشتر در سازمان و قدرت رقابت زیادتر سازمان می‌شود و در عین حال جامعه نیز از بهره‌وری بیشتر سازمان‌ها بهره‌مند خواهد شد؛ به عبارت دیگر نوآوری سازمانی و تعهد سازمانی اساس توسعه سازمان هستند و با ایجاد زمینه تغییر در سازمان، از کارکنان حمایت می‌کنند ( Bayiley & Behaylu, 2020:2). از طرفی سازمان‌ها برای انجام مأموریت و اهداف خود به نوآوری سازمانی نیاز دارند که لزوم به‌کارگیری کارکنان متخصص، کارآمد و متعهد را دوچندان می‌کند (Moghaddam, Khorakian & Maharati, 2015:76). از سوی دیگر نوآوری سازمانی به وجود آورنده فرایند نوآوری در سازمان و حامی ایجاد ارزش و افزایش اعتماد کارکنان است (Dyduch and Bratnicki, 2018). سازمانی که نتواند نیروی انسانی متخصص خود را حفظ کند در اندک زمانی، مغلوب سازمان‌های دیگر خواهد شد که در به‌کارگیری نوآوری سازمانی قدرت داشته و از کارکنان متعهد برخوردارند (Lambert & Hogan, 2010:162). در فرایند نوآوری ایجاد یک محیط نوآورانه و دانش و توانایی‌های حرفه‌ای برای حمایت از فعالیت‌ها مورد نیاز است و فرهنگ نوآورانه و و حمایتی تأثیر قابل توجهی بر نوآوری سازمانی دارند (Liao, Chang, Hu & Yueh, 2012:53). در برخی از سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های دولتی کارکنان انتظاراتی بیش از منابع مالی و رفتار عادلانه دارند که فرهنگ سازمانی می‌تواند این زمینه را فراهم کند. در سازمان‌هایی که تعهد کمی وجود دارد، بی‌اعتمادی و عدم اعتماد به همکاران در سازمان رواج خواهد یافت که در صورت عدم رسیدگی، پیشرفت و موفقیت سازمان را از بین می‌برد؛ از این رو، ایجاد تعهد سازمانی از طریق خلق ارزش مشترک، مسئولیت اجتماعی و نوآوری سازمانی ضرورت دارد. تعهد سازمانی از جمله متغیرهایی است که رابطه آن با فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر مستقل بخش زیادی از ادبیات پژوهشی تعهد سازمانی را به خود اختصاص داده است و اغلب مطالعات نشان داده‌اند که بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی رابطه متقابل و قوی وجود دارد؛ اما کمتر پژوهشی به نقش تعدیل‌گری فرهنگ سازمانی در کنار سایر متغیرهای مسئولیت اجتماعی شرکتی، خلق ارزش مشترک و نوآوری سازمانی در راستای ایجاد تعهد سازمانی پرداخته است. همچنین رابطه بین متغیرهای ذکر شده و تعهد سازمانی یکی از موضوعات اساسی و مورد توجه مدیران است که کانون مباحثات فراوانی در میان

پژوهشگران می‌باشد و در بهبود و تقویت تعهد سازمانی نیز موثر است. از طرفی نیروی انسانی متخصص تأثیر بسزایی در توسعه سازمان‌ها و بهبود جایگاه رقابتی گذاشته و حفظ و نگهداشتن آن‌ها به یکی از دغدغه‌های مستمر مدیران تبدیل شده است؛ لذا پژوهش حاضر در صدد آن است تا تمامی این متغیرها را در یک مدل مورد بررسی قرار دهد؛ بنابراین هدف اصلی پژوهش ارائه پاسخ به این سوال است که آیا خلق ارزش مشترک در ارتقای تعهد سازمانی تأثیرگذار است؟ متغیرهای مسئولیت اجتماعی شرکت و نوآوری سازمانی چه تأثیری بر این رابطه خواهند داشت؟ و آیا متغیر فرهنگ سازمانی می‌تواند نقش تعدیل‌گر در رابطه نوآوری سازمانی و تعهد سازمانی داشته باشد یا خیر؟

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

#### تعهد سازمانی

تعهد سازمانی تعهدی طولانی‌مدت نسبت به سازمان است و با هدف ماندن در سازمان، مطابق با ارزش‌ها و اهداف سازمان توصیف می‌شود ( *Giao, Vuong & Duy Tung, 2020:216*). تعهد سازمانی انگیزه قوی برای حفظ عضویت در سازمان برای دستیابی به اهداف سازمانی است ( *Astuti & Soliha, 2021:91*). نیازها، مهارت‌ها و انتظارات کارکنان متفاوت است؛ آن‌ها تمایل دارند در محیطی به فعالیت بپردازند که از توانایی‌ها و مهارت‌هایشان استفاده و نیازهایشان را برطرف نمایند. چنانچه سازمان‌ها این فرصت را برای کارکنان ایجاد کنند، سطح تعهد سازمانی افزایش می‌یابد ( *Nguyen, Pham, Le & Bui, 2020:3454*). به عبارت دیگر میان فعالیت‌های اجتماعی سازمان و تعهد سازمانی پیوندی وجود دارد که به طور مستقیم به رفع نیازهای کارکنان می‌پردازد ( *Ahmad, Islam, & Kaleem, 2020*). بر اساس مدل سه‌جزئی آلن و میر<sup>۱</sup> سه بعد تعهد سازمانی وجود دارند که عبارتند از: تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری. تعهد عاطفی به معنای وابستگی احساسی کارکنان به سازمان است که در نتیجه تجربه‌های کاری مثبت ایجاد می‌شود؛ تعهد عاطفی به معنای دلبستگی هیجانی و احساس هویت و میزان درگیری کارکنان در مسائل سازمان است و در این نوع تعهد کارکنان در سازمان می‌مانند، چون می‌خواهند بمانند.

<sup>۱</sup>. Allen & Meyer

تعهد مستمر به هزینه‌های اقتصادی و اجتماعی ترک سازمان و رفتن به جای دیگر وابسته است؛ در واقع تعهد مستمر دربردارنده هزینه‌های متصور ناشی از ترک سازمان می‌باشد و نشان می‌دهد که تا چه اندازه کارکنان به آن کار احتیاج دارند و کار دیگری نمی‌توانند انجام دهند. تعهد هنجاری نیز همان وفاداری کارکنان نسبت به سازمان است و به ادراک کارکنان از وظایف طبیعی خود اشاره دارد؛ به عبارتی تعهد هنجاری به احساس الزام کارمند به ادامه کار در یک سازمان وابسته است و در این نوع تعهد، کارکنان در سازمان می‌مانند چون احساس می‌کنند که باید بمانند. در این پژوهش از ابعاد تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری برای متغیر تعهد سازمانی استفاده شده است.

### خلق ارزش مشترک

خلق ارزش مشترک شامل سیاست‌ها و شیوه‌های عملیاتی است که همزمان با پیشبرد اهداف اقتصادی و اجتماعی جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کند، باعث افزایش مزیت رقابتی می‌گردد (Porter and Kramer, 2011:7). تعریف پورتر و کرامر به دو استراتژی خلق ارزش مشترک اشاره دارد: خلق ارزش مشترک منجر به بهبود جایگاه رقابتی شرکت می‌شود و همچنین جایگاه اجتماعی شرکت را نیز ارتقاء می‌دهد. در واقع پورتر و کرامر با پیشنهاد مفهوم "خلق ارزش مشترک" تلاش کردند تا مرزی بین فعالیت‌های اجتماعی اثربخش و غیراثربخش سازمان تبیین کنند. ارزش مشترک، یک مسئولیت اجتماعی، یک نوع دوستی یا حتی پایداری در رقابت نیست؛ بلکه مسیر جدیدی برای به دست آوردن موفقیت اقتصادی است (Aghazadeh, Ghorsi Anbaran & Sadeghian, 2019:62). به عبارت دیگر خلق ارزش مشترک با بازنگری در خدمات و بازارها و تعریف مجدد زنجیره ارزش باعث ایجاد تعامل بلندمدت با تمامی ذی‌نفعان سازمان می‌گردد و راهی برای رسیدن به پیشرفت‌های اقتصادی بلندمدت است (Sharaei, Colabi & Khodadad Hosseini, 2020:425). فرناندز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) نوآوری را در سه بعد تجدید نظر در محصولات یا خدمات، بازتعریف بهره‌وری و تقویت خوشه‌های محلی برای خلق ارزش مشترک ضروری می‌دانند؛ در پژوهش حاضر نیز از ابعاد تجدید نظر در خدمات، بازتعریف بهره‌وری و تقویت خوشه‌های محلی برای متغیر خلق ارزش مشترک استفاده شده است.

<sup>۱</sup>. Fernandez

### نوآوری سازمانی

نوآوری سازمانی شامل اجرای ایده‌های جدید در سازمان می‌باشد که مستلزم به‌روزرسانی منابع، تجهیزات و دانش فنی است. نوآوری سازمانی در جهت پاسخ به تغییرات محیط سازمان است که این پاسخ‌ها می‌تواند به شکل تغییر در محصول، خدمت، فرایند، فناوری، بازار یا سیستم‌های سازمان باشد (Fartash et al, 2018:1499). به طور کلی مطالعات نوآوری با رویکرد فردی، سازمانی و ملی انجام می‌شود که به ترتیب بر رفتار افراد، ساختار مدیریت و رقابت‌پذیری در سطح ملی تمرکز دارند. نوآور بودن سبب می‌شود که سازمان در برخورد با مسائل اجتماعی و پیچیدگی‌های محیط متلاطم خارجی مقابله کند. نوآوری سازمانی به دو دسته نوآوری فرایند و اداری طبقه‌بندی می‌شود؛ نوآوری فرایند شامل محصولات یا خدمات جدید و فرایندهای جدیدی است که برای تولید محصولات یا ارائه خدماتی که به‌طور مستقیم با فعالیت‌های اصلی یک سازمان مرتبط است مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما نوآوری اداری به رویه‌ها، سیاست‌ها و اشکال جدید سازمانی اشاره دارد (Damanpour & Schneider, 2009:497). به طور کلی ابعاد نوآوری سازمانی عبارتند از: نوآوری تولیدی، نوآوری فرایندی و نوآوری اداری. نوآوری تولیدی ابزاری برای تولید است که به توسعه و ارائه خدمات جدید می‌پردازد؛ در واقع منظور از نوآوری تولیدی این است که تا چه اندازه سازمان در ارائه خدمات جدید و اختصاص منابع مالی به فرایند تحقیق و توسعه پیش‌تاز است. نوآوری فرایندی ابزاری برای حفظ و بهبود کیفیت و صرفه‌جویی در هزینه‌ها فراهم می‌آورد و شامل اتخاذ روش‌هایی جدید در ارائه خدمات است؛ در واقع منظور از نوآوری فرایندی این است که چه اندازه سازمان تکنولوژی‌های جدید را در انجام فرایندها به کار می‌گیرد. نوآوری اداری نیز شامل تغییراتی است که سیاست‌ها، تخصیص منابع و سایر عوامل مرتبط با ساختار سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ در واقع منظور از نوآوری اداری این است که تا چه اندازه مدیران سازمان از سیستم‌های نوین مدیریتی در اداره سازمان استفاده می‌کنند (Ali, Kan and Sarstedt, 2016:2).

### مسئولیت اجتماعی شرکت

مسئولیت اجتماعی شرکتی مفهومی است که امروزه مورد توجه شرکت‌های زیادی قرار گرفته است و به این موضوع اشاره دارد که شرکت‌ها باید به پیامدهای اقدامات خود توجه

بیشتری داشته باشند و اثرات فعالیت‌های خود بر جامعه و محیط پیرامون را در نظر بگیرند. شرکت‌های تجاری کاملاً مستقل نیستند و عضوی از جامعه می‌باشند؛ به همین دلیل دارای مسئولیت و تعهداتی در قبال جامعه هستند (Gaur & Vasquez, 2019). مسئولیت اجتماعی شرکتی بر دارایی‌های غیرملموس شرکت مانند اعتبار، تصویر ذهنی از شرکت و شهرت شرکت تاثیر دارد. همچنین مسئولیت اجتماعی شرکتی می‌تواند بر نگرش ذی‌نفعان، تبلیغات توصیه‌ای و وفاداری مشتریان اثرگذار باشد (Salton & Jones, 2015:23). مسئولیت اجتماعی شرکتی به معنای تعهد شرکت در برابر پیامدهایی است که جامعه را تحت تاثیر قرار می‌دهد و شامل اخلاقیات، انتظارات بشر دوستانه، عوامل اقتصادی و قوانین و مقرراتی می‌باشد که به کلیه ذی‌نفعان مربوط می‌باشد و منظور از ذی‌نفعان تمامی افراد و گروه‌هایی است که بر تصمیمات شرکت تاثیر می‌گذارند و از آن تأثیر می‌پذیرند (Danko, Goldberg & Grant, 2018:43). بنابر نظر کارول<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) ابعاد مسئولیت اجتماعی شرکتی شامل مسئولیت اقتصادی، قانونی، اخلاقی و بشر دوستانه می‌باشد. مسئولیت اقتصادی یعنی سازمان‌ها برای حداکثر کردن درآمد تلاش کنند، سطح کارایی عملیاتی را حفظ کنند و همچنین دارای سودآوری پیوسته باشند. مسئولیت قانونی شامل قوانینی است که انتظار می‌رود سازمان‌ها بر اساس آن فعالیت کنند؛ در واقع مسئولیت قانونی سازمان این است که اهداف اقتصادی خود را بر اساس قوانین و مقررات تعیین شده برآورده سازد. مسئولیت اخلاقی به انتظارات هنجاری محیط سازمان می‌پردازد و به این نکته اشاره دارد که سازمان‌ها هم نسبت به روح قانون و هم نسبت به متن قانون پاسخگو باشند؛ در واقع مسئولیت‌های اخلاقی شامل اقدامات و رفتارهایی است که یک سازمان برای محافظت از حقوق ذی‌نفعان خود انجام می‌دهد و رفتارهایی را دربرمی‌گیرد که با انتظارات مصرف‌کننده و هنجارهای اخلاقی سازگار است. مسئولیت بشردوستانه نیز شامل فعالیت‌های اختیاری سازمان است که به طور رسمی جزو مسئولیت‌های سازمان نیست و هیچ الزام قانونی ندارد؛ اما از سازمان‌ها انتظار می‌رود که آن‌ها را برآورده کنند.

---

<sup>۱</sup>. Carroll

### فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به درک مشترکی گفته می‌شود که اعضا در مورد یک سازمان دارند و این همان چیزی است که دو سازمان را از یکدیگر متمایز می‌سازد. فرهنگ سازمانی محصول و نتیجه روابط متقابل یا تعامل بین تعصبات و مفروضات بنیان‌گذاران و آنچه اعضای اولیه سازمان در اثر تماس با موسسین آموخته‌اند و یا تجربه کرده‌اند، است. زمینه اصلی در ایجاد فرهنگ سازمانی وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضای سازمان است که باعث می‌شود درک مشترکی از چیستی سازمان به‌وجود آید ( Yusuf, 2020:17). فرهنگ سازمانی ثابت‌ترین قدرت در سازمان در نظر گرفته می‌شود که با پایداری همراه است و یکی از عوامل مهم کنترل‌کننده توانایی، کارایی و موفقیت به شمار می‌رود. با توجه به تعاریف فرهنگ سازمانی می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ نقش مهمی در سازمان‌ها دارد و فرهنگ سازمانی تعیین‌کننده مرز سازمان‌ها است. به عبارتی بهتر فرهنگ سازمانی می‌تواند سازمان‌ها را از یکدیگر تفکیک کند و نوعی احساس هویت سازمانی به‌وجود آورد. دنیسون، هالند و گولزر<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) فرهنگ سازمانی را به چهار بعد انطباق‌پذیری، مشارکت، رسالت و سازگاری دسته‌بندی کرده‌اند. انطباق‌پذیری عبارت از توجه به الزامات محیط کار در فعالیت‌ها است و شامل ایجاد تغییر، مشتری‌مداری و یادگیری سازمانی می‌باشد. مشارکت به کار تیمی کردن، اختیار دادن به کارمندان (توانمندسازی) و توسعه قابلیت‌های کارمندان اشاره دارد. رسالت یا مأموریت یک سازمان ارائه دهنده اهداف، معانی و مفاهیمی از سازمان است که به وسیله تعریف نقش اجتماعی سازمان بدست آمده و شامل جهت‌گیری راهبردی، اهداف، مقاصد و چشم‌انداز است. سازمان‌های سازگار دارای کارکنانی با سطح تعهد بالا، مجموعه‌ای از ارزش‌های بنیادین، شیوه‌های مجزا برای انجام کار و مجموعه‌ای از بایدها و نبایدها هستند؛ درواقع سازگاری به ارزش‌های محوری، موافقت کارکنان، هماهنگی و یکپارچگی اشاره دارد.

<sup>1</sup>. Denison, Haaland & Goelzer

## پیشینه تحقیق

ناروتنهارادول<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود با عنوان "تعهدسازمانی و ایجاد مشارکت از طریق نوآوری در ساختار سازمانی"، تأثیر ایجاد نوآوری در ساختار سازمانی را بر تعهدسازمانی مورد بررسی قرار دادند. در این مطالعه که ۲۵۰ سازمان در تایلند مورد بررسی قرار گرفت، نقش موثر نوآوری در ایجاد تعهد و مشارکت کارکنان تأیید شد.

نورزمان<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان "تأثیر فرهنگ سازمانی و تعهدسازمانی بر عملکرد کارکنان وزارت نیروی اندونزی"، از طریق تحلیل رگرسیون تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهدسازمانی و عملکرد را مورد بررسی قرار داد، نتایج این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهدسازمانی و عملکرد سازمانی دارد.

مین، یو و هو<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در پژوهش خود با عنوان "تأثیر خلق ارزش مشترک بر رضایت شغلی کارکنان: نقش میانجی تعهدسازمانی"، نقش خلق ارزش مشترک را در ایجاد تعهدسازمانی مورد بررسی قرار داده‌اند، نتایج این پژوهش نشان داد که خلق ارزش مشترک نقش مهمی در چشم‌انداز سازمان دارد و بر میزان تعهدسازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد.

اسرارالحق، کوچینک و اقبال<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود با عنوان "رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکت، رضایت شغلی و تعهدسازمانی: مطالعه آموزش عالی در پاکستان"، نقش مسئولیت اجتماعی شرکت را در ایجاد تعهدسازمانی مورد بررسی قرار دادند. نتایج پژوهش که با استفاده از روش پیمایش در ۱۴ دانشگاه انجام شد حاکی از آن است که مسئولیت اجتماعی با تعهدسازمانی رابطه معناداری دارد.

گوپتا<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود با عنوان "مسئولیت اجتماعی شرکت، هویت شرکت و تعهدسازمانی: نقش میانجی مشارکت کارکنان"، رابطه مسئولیت اجتماعی شرکت بر تعهدسازمانی را با نقش میانجی مشارکت کارکنان مورد بررسی قرار داده است. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که مسئولیت اجتماعی شرکتی با افزایش مشارکت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر میزان تعهدسازمانی دارد.

<sup>1</sup>. Naruetharadhol

<sup>2</sup>. Nurzaman

<sup>3</sup>. Min, Yoo & Ho

<sup>4</sup>. Asrar-ul-Haq, Kuchinke & Iqbal

<sup>5</sup>. Gupta

نیک‌پور (۲۰۱۷) در پژوهش خود با عنوان "تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان: نقش میانجی تعهدسازمانی" رابطه متغیرهای فرهنگ سازمانی، عملکردسازمان و تعهدسازمانی را مورد بررسی قرار داد. یافته‌های پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهدسازمانی و عملکردسازمانی دارد.

تعهد سازمانی از جمله متغیرهایی است که رابطه آن با فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر مستقل بخش زیادی از ادبیات پژوهشی تعهد سازمانی را به خود اختصاص داده است و اغلب مطالعات نشان داده‌اند که بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی رابطه متقابل و قوی وجود دارد؛ اما بررسی پژوهش‌های گذشته نشان داد که کمتر پژوهشی تأثیر متغیرهای مسئولیت اجتماعی شرکتی، خلق ارزش مشترک و نوآوری سازمانی را بر میزان تعهدسازمانی در کنار هم مورد بررسی قرار داده و نقش تعدیلگر فرهنگ سازمانی را بر رابطه بین نوآوری و فرهنگ سازمانی سنجیده است؛ لذا زمانی که می‌خواهیم نوآوری را در سازمان حاکم کنیم فرهنگ سازمانی بازدارنده است و هرچه فرهنگ سازمانی بهتر شود نوآوری بهتر شکل خواهد گرفت. مدل پژوهش حاضر مدلی کلی‌نگر است که به بررسی عوامل اجتماعی و سازمانی جهت ایجاد تعهدسازمانی پرداخته است.

#### فرضیات تحقیق

مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها از طریق ایجاد محرک‌های اجتماعی و توسعه سرمایه اجتماعی منجر به نوآوری می‌شوند و محیطی برای بهبود فرایندهای جدید ایجاد می‌کنند (Hull & Rothenberg, 2018:782). مطالعات پورتر و کرامر (۲۰۰۶) نشان می‌دهد که مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها باعث ایجاد نوآوری در سازمان و افزایش منافع اجتماعی سازمان‌ها می‌شود. مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌ها نوآوری سازمانی را هدایت کرده و باعث افزایش مشروعیت سازمان، اعتبار اجتماعی و دارایی‌های نامشهود می‌گردد (Ji, Xu, Zhou & Miao, 2019). نتایج پژوهش کانسا، آکوستا و منزانو<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) نشان داد که مسئولیت اجتماعی شرکت بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد. بر این اساس فرضیه زیر مطرح می‌شود:

**فرضیه ۱:** مسئولیت اجتماعی شرکت بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

<sup>1</sup>. Conesa, Acosta & Manzano

با توجه به تأثیر شرکت‌ها بر جامعه، اهمیت مسئولیت اجتماعی شرکتی رو به افزایش است. در حال حاضر، شرکت‌ها از مزیت رقابتی ایجاد شده توسط مسئولیت اجتماعی شرکتی آگاه‌اند. بنابراین، آن‌ها نه تنها ارزش اقتصادی ایجاد کرده، بلکه در همه جنبه‌های اخلاقی و اجتماعی نیز برای ذی‌نفعان ارزش ایجاد می‌کنند (Sharaei, Colabi & Khodadad Hosseini, 2019:307). وجسیک<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در مقاله خود به بررسی دو مفهوم خلق ارزش مشترک و مسئولیت اجتماعی شرکتی پرداختند و با جدا کردن مفهوم خلق ارزش مشترک و مسئولیت اجتماعی شرکتی به این نتیجه رسیدند که مسئولیت اجتماعی شرکتی تأثیر مثبتی بر خلق ارزش مشترک دارد. همچنین فونت، گاکس و پرینگو<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در پژوهش خود به بررسی رابطه مسئولیت اجتماعی شرکتی و خلق ارزش مشترک پرداختند و به این نتیجه رسیدند که مسئولیت اجتماعی شرکتی از طریق توجه به انتظارات ذی‌نفعان و پاسخ به نیازهای آن‌ها ارزش مشترک ایجاد می‌کند. بر این اساس فرضیه زیر مطرح می‌شود:

**فرضیه ۲:** مسئولیت اجتماعی شرکت بر خلق ارزش مشترک تأثیر مثبت و معناداری دارد.

مسئولیت اجتماعی شرکتی تعهد سازمان جهت کمک به مسائل اقتصادی و اجتماعی جامعه را نشان می‌دهد. مسئولیت اجتماعی شرکتی شهرت فزاینده‌ای برای سازمان ایجاد می‌کند و جذابیت آن را افزایش می‌دهد که این عوامل بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر بسزایی دارد (George & Edward, 2020). نگوین<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان "تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر تعهد سازمانی از طریق اعتماد سازمانی و هویت سازمانی" به بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر تعهد سازمانی در شرکت‌های دارویی ویتنام پرداختند. نتایج این پژوهش نشان دهنده آن است که مسئولیت اجتماعی شرکت تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی دارد. بر این اساس فرضیه زیر مطرح شده است:

<sup>1</sup>. Wojcik

<sup>2</sup>. Font, Guix & Priego

<sup>3</sup>. Nguyen

**فرضیه ۳:** مسئولیت اجتماعی شرکت بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نوآوری سازمانی به بهره‌برداری از تخصص و دانش کارکنان اشاره دارد که از خلاقیت کارکنان حمایت کرده و منجر به افزایش تعهد سازمانی می‌گردد. همچنین نوآوری سازمانی به کارکنان نشان می‌دهد که سازمان برای ایجاد تغییرات تلاش می‌کند و به دنبال تعامل با آن‌ها است. نوآوری سازمانی به اجرای ایده‌های جدید و استفاده از بازخورد در راستای ایجاد تغییرات و اطمینان از موفقیت نیز اشاره دارد. به عبارت دیگر نوآوری سازمانی انجام فعالیت‌های عمدی جدید برای مقابله با مسائل کارکنان و افزایش تعهدات آن‌ها است (Miron, Erez & Naveh, 2014:177). نتایج پژوهش لمبرت و هوگن<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) نشان دهنده آن است که نوآوری سازمانی تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی کارکنان دارد و نوآوری سازمانی از طریق اصلاح ساختار به ایجاد هماهنگی و همکاری در سازمان منجر می‌شود. بر این اساس فرضیه زیر مطرح می‌شود:

**فرضیه ۴:** نوآوری سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج پژوهش مون و لی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) با عنوان نشان داد که خلق ارزش مشترک تأثیر بسزایی در انسجام سازمانی دارد و با توجه به همبستگی مثبت متغیر انسجام سازمانی و تعهد سازمانی، خلق ارزش مشترک تأثیر قابل توجهی بر تعهد سازمانی خواهد داشت (Yun & Kim, 2013:15). لیم<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) در پژوهش خود بیان کرد که خلق ارزش مشترک تأثیر مثبتی بر وفاداری سازمانی دارد و از آنجایی که وفاداری سازمانی نوعی نگرش شغلی است که با تعهد سازمانی رابطه مثبت دارد، خلق ارزش مشترک منجر به ایجاد تعهد سازمانی می‌گردد. همچنین مین، یو و هو (۲۰۱۸) تأثیر ایجاد ارزش مشترک بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان را مورد بررسی قرار داده و به این نتیجه رسیدند که خلق ارزش مشترک تأثیر مثبتی بر ایجاد تعهد سازمانی دارد. بر این اساس فرضیه زیر مطرح می‌شود:

**فرضیه ۵:** خلق ارزش مشترک بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. فرهنگ سازمانی مطلوب نوآوری را پرورش داده و از آن حمایت می‌کند. در فرایند نوآوری ایجاد یک محیط نوآورانه و دانش و توانایی‌های حرفه‌ای برای حمایت از فعالیت‌ها

<sup>1</sup>. Lambert & Hogan

<sup>2</sup>. Moon & Lee

<sup>3</sup>. Lim

مورد نیاز است و فرهنگ نوآورانه و و حمایتی تأثیر قابل توجهی بر نوآوری سازمانی دارند (Liao, Chang, Hu & Yueh, 2012:55). نتایج پژوهش لی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) با عنوان نشان داد که فرهنگ سازمانی تأثیر بسزایی در نوآوری سازمانی دارد و نوآوری سازمانی را تسریع می‌نماید. همچنین لیائو، چانگ، هو و یوه<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و نوآوری سازمانی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی تأثیر مستقیم بر نوآوری سازمانی دارد. در برخی از سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های دولتی کارکنان انتظاراتی بیش از منابع مالی و رفتار عادلانه دارند. آن‌ها انتظار دارند که نه تنها با ارزش‌های جامعه همسو باشند، بلکه در یک محیطی به فعالیت بپردازند که به رشد فردی آنان کمک کند (Carlos, Rodrigues & Dibb, 2014:376). مطالعات گسترده‌ای به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی پرداخته‌اند؛ به‌عنوان نمونه ارانکی، سوفان و سویس<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی را در شرکت‌های حوزه فناوری اطلاعات در اردن مورد بررسی قرار دادند، نتایج پژوهش نشان داد برای دستیابی به سطوح بالاتر تعهد سازمانی، فرهنگ سازمانی مورد نیاز است و فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر میزان تعهد سازمانی دارد. همچنین اختر<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) تأثیر فرهنگ سازمانی بر سطوح تعهد کارکنان را با در نظر گرفتن متغیرهای جمعیت شناختی مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر میزان تعهد سازمانی کارکنان دارد. از آنجایی که فرهنگ سازمانی از راه‌های افزایش میزان تعهد سازمانی است و با توجه به این که فرهنگ سازمانی هم بر نوآوری سازمانی و هم بر تعهد سازمانی اثرگذار است؛ فرضیه زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ۶: فرهنگ سازمانی بر رابطه بین نوآوری سازمانی و تعهد سازمانی تأثیر دارد.

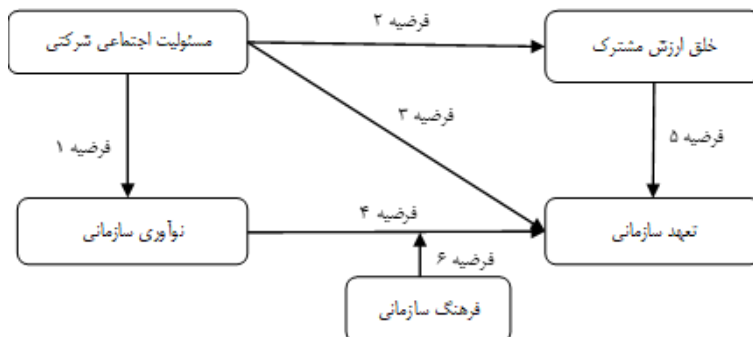
براساس مبانی نظری مدل مفهومی پژوهش متشکل از ۶ فرضیه در قالب شکل شمار ۱ تدوین شده است.

1. Li

2. Liao, Chang, Hu & Yueh

3. Aranki, Suifan & Sweis

4. Akhtar



شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش بر حسب هدف کاربردی و بر حسب گردآوری اطلاعات توصیفی-همبستگی (مبتنی بر الگوی معادلات ساختاری) است. برای بررسی مبانی نظری از روش کتابخانه‌ای به وسیله کتاب‌ها و مقالات معتبر استفاده گردید. جامعه آماری پژوهش مدیران دولتی استان تهران هستند. با توجه به حجم ۵۰۰۰ نفره جامعه آماری و بر مبنای فرمول کوکران با سطح خطای ۵ درصد، ۳۵۷ نفر از آن‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری دردسترس به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. علت استفاده از نمونه‌گیری دردسترس، دسترسی سریع به افراد جامعه مورد مطالعه (مدیران دولتی استان تهران) می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه است که مقیاس‌های آن ابتدا از مبانی نظری استخراج و سپس براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شد. روایی صوری و محتوای پرسشنامه را خبرگان دانشگاهی بررسی و تأیید کردند و روایی سازه نیز با استفاده از تحلیل عاملی مورد تأیید قرار گرفت. ساختار پرسشنامه در جدول شماره ۱ آمده است.

جدول شماره ۱: ساختار پرسشنامه

منبع	تعداد سوالات	شماره سوال	متغیر
Galbreath (2014)	۶ سوال	۶-۱	مسئولیت اجتماعی شرکتی
Ali, Kan & Sarstedt (2016)	۵ سوال	۱۱-۷	نوآوری سازمانی
Fernandez et al (2019)	۵ سوال	۱۶-۱۲	خلق ارزش مشترک
Allen & Mayer (1990)	۶ سوال	۲۲-۱۷	تعهد سازمانی
Hogan & Coote (2014)	۶ سوال	۲۸-۲۳	فرهنگ سازمانی

نتایج تحلیل عاملی تأییدی (جدول شماره ۲) نشان‌دهنده آن است که بارهای عاملی مربوط به گویه‌های تمام متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۵ بوده و اعتبار آن‌ها مورد تأیید قرار گرفته است. برای دستیابی به روایی هم‌گرا و پایایی سازه از شاخص میانگین واریانس استخراجی، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده شد. بر اساس اطلاعات جدول شماره ۲ مقدار میانگین واریانس استخراجی برای تمامی متغیرها بالای ۰/۵ و پایایی ترکیبی نیز بالاتر از ۰/۷ به دست آمد. ضریب آلفای کرونباخ تمامی متغیرها نیز بیشتر از ۰/۷ می‌باشد که نشان‌دهنده پایایی و قابلیت اعتماد مطلوب متغیرها است.

جدول شماره ۲: روایی و پایایی متغیرهای مدل مفهومی

متغیر	گویه	بارعاملی	نتیجه اعتبار	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
مسئولیت اجتماعی شرکت	اول	۰/۶۶۳	مناسب	۰/۷۱۷	۰/۸۰۵	۰/۵۱۷
	دوم	۰/۶۱۸	مناسب			
	سوم	۰/۷۰۸	مناسب			
	چهارم	۰/۶۸۴	مناسب			
	پنجم	۰/۴۵۵	مناسب			
	ششم	۰/۷۶۶	مناسب			
نوآوری سازمانی	اول	۰/۸۱۰	مناسب	۰/۸۴۵	۰/۸۸۸	۰/۷۱۴
	دوم	۰/۸۴۰	مناسب			
	سوم	۰/۸۲۷	مناسب			
	چهارم	۰/۷۳۲	مناسب			
	پنجم	۰/۶۹۹	مناسب			
خلق ارزش مشترک	اول	۰/۷۰۱	مناسب	۰/۷۹۱	۰/۸۵۳	۰/۶۳۷
	دوم	۰/۷۰۶	مناسب			
	سوم	۰/۷۶۶	مناسب			
	چهارم	۰/۷۳۳	مناسب			
	پنجم	۰/۷۵۶	مناسب			
فرهنگ سازمانی	اول	۰/۵۶۳	مناسب	۰/۸۲۳	۰/۸۶۹	۰/۶۲۹
	دوم	۰/۷۷۲	مناسب			
	سوم	۰/۷۶۳	مناسب			
	چهارم	۰/۶۳۵	مناسب			
	پنجم	۰/۸۰۷	مناسب			

			مناسب	۰/۷۹۰	ششم	
۰/۶۵۷	۰/۸۸۰	۰/۸۳۳	مناسب	۰/۴۹۷	اول	تعهد سازمانی
			مناسب	۰/۸۵۷	دوم	
			مناسب	۰/۷۸۹	سوم	
			مناسب	۰/۷۵۷	چهارم	
			مناسب	۰/۷۱۲	پنجم	
			مناسب	۰/۸۰۹	ششم	

در قطر اصلی جدول شماره ۳، جذر میانگین واریانس استخراجی هر یک از متغیرهای مورد مطالعه قرار دارد و در سایر سلول‌های جدول، میزان همبستگی میان متغیرها درج شده است. از آن جایی که مقادیر عناصر روی قطر اصلی ماتریس، از تمامی عناصر سطر و ستون‌های متناظر با خود آن‌ها بیشتر است؛ بنابراین روایی و اگر نیز تأیید می‌شود (Fornell & Larcker, 1981). جهت تجزیه و تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی از نرم‌افزار Spss نسخه ۲۰ و جهت بررسی مدل پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart Pls نسخه ۲ استفاده شده است.

جدول شماره ۳: روایی و آغرای متغیرهای پژوهش

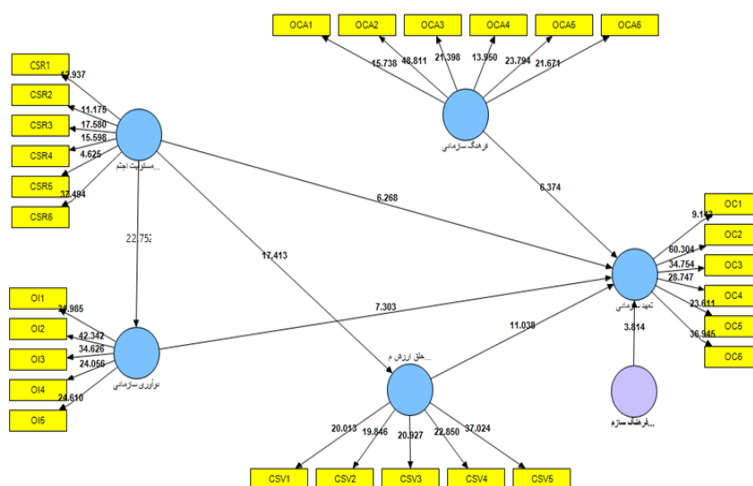
متغیر	۱	۲	۳	۴	۵
مسئولیت اجتماعی شرکت	۰/۷۲۰				
خلق ارزش مشترک	۰/۵۹۱	۰/۷۹۸			
تعهد سازمانی	۰/۶۷۹	۰/۶۶۹	۰/۸۱۰		
فرهنگ سازمانی	۰/۶۶۱	۰/۶۳۷	۰/۶۹۲	۰/۷۹۳	
نوآوری سازمانی	۰/۶۴۷	۰/۵۵۲	۰/۶۴۹	۰/۶۵۰	۰/۸۴۴

### یافته‌های پژوهش

نتایج تجزیه و تحلیل یافته‌های جمعیت‌شناختی نشان دهنده آن است که از تعداد ۳۵۷ پاسخ‌دهنده ۲۳۶ نفر یعنی حدود ۶۶ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۱۲۱ نفر یعنی حدود ۳۴ درصد از پاسخ‌دهندگان زن هستند. از نظر سنی ۴۶ نفر (۱۲/۸ درصد) از پاسخ‌دهندگان زیر ۳۰ سال، ۹۱ نفر (۲۵/۵ درصد) بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۱۱۴ نفر (۳۱/۹ درصد) بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۰۶ نفر (۲۹/۸ درصد) بیش از ۵۰ سال سن داشتند. از نظر

تحصیلات، افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد با ۵۰/۹ درصد (۱۸۲ نفر) و دکتری با ۲۷/۴ درصد (۹۸ نفر) بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده‌اند.

بعد از بررسی ساختار داخلی و وضعیت متغیرهای مورد مطالعه از طریق تحلیل عاملی تأییدی، در مرحله بعد درستی فرضیات در قالب مدل ساختاری پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به الگوی تفسیری در مدل‌سازی معادلات ساختاری، چنانچه مقدار آماره  $t$  مربوط به هر مسیر از ۱/۹۶ بزرگ‌تر باشد می‌توان گفت که مسیر مربوطه در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است و فرضیه مربوط به آن مسیر تأیید می‌شود. نتایج حاصل از آزمون مدل نشان داد که مقدار آماره  $t$  تمامی فرضیات بالاتر از ۱/۹۶ است و تمامی مسیرها معنادار هستند. شکل شماره ۲ معناداری مدل پژوهش را نشان می‌دهد.

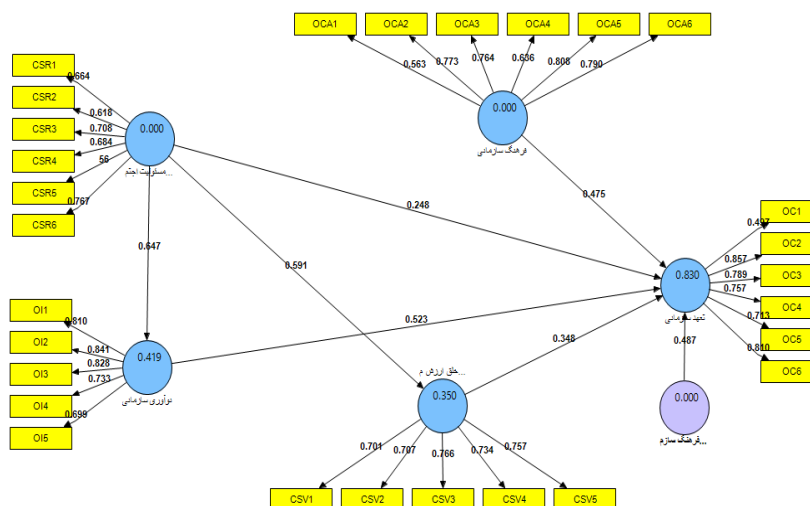


شکل شماره ۲: مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت معناداری

آزمون فرضیات پژوهش و فرضیه اثر تعدیلگری از طریق آزمون معادلات ساختاری صورت گرفت که نتایج آن در جدول شماره ۴ قابل مشاهده است. همچنین شکل شماره ۳ نیز ضریب مسیر فرضیات پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۴: ضریب مسیر و آماره t فرضیات پژوهش

فرضیه	مسیر مدل	ضریب مسیر	ضریب تعیین	آماره t	نتیجه
۱	مسئولیت اجتماعی شرکت ← نوآوری سازمانی	۰/۶۴۷	۰/۴۱۹	۲۲/۷۵۲	تأیید
۲	مسئولیت اجتماعی شرکت ← خلق ارزش مشترک	۰/۵۹۱	۰/۳۵۰	۱۷/۴۱۳	تأیید
۳	مسئولیت اجتماعی شرکت ← تعهد سازمانی	۰/۲۴۸	۰/۸۳۰	۶/۲۶۸	تأیید
۴	نوآوری سازمانی ← تعهد سازمانی	۰/۵۲۳		۷/۳۰۳	تأیید
۵	خلق ارزش مشترک ← تعهد سازمانی	۰/۳۴۸		۱۱/۰۳۸	تأیید
۶	فرهنگ سازمانی و نوآوری سازمانی ← تعهد سازمانی	۰/۴۸۷		۳/۸۱۴	تأیید



شکل شماره ۳: مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت ضریب مسیر

برای بررسی برازش مدل پژوهش از معیار ضریب تعیین (R2) و GOF استفاده شد. معیار ضریب تعیین برای متغیرهای وابسته محاسبه گردید که برای متغیر خلق ارزش مشترک با مقدار ۰/۳۵۰، متغیر نوآوری سازمانی با مقدار ۰/۴۱۹ و متغیر تعهد سازمانی با مقدار ۰/۸۳۰ در دامنه قابل قبولی قرار دارد. برای برازش مدل کلی از شاخص GOF استفاده شده که مقادیر ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده‌اند.

$$GOF = \sqrt{\text{Communality} \times R^2} = \sqrt{0.630 \times 0.533} = 0.579$$

شاخص GOF مدل ۰/۵۷۹ به دست آمد که نشان‌دهنده برازش قوی مدل پژوهش است.

### بحث و نتیجه‌گیری

در عصر حاضر افراد نخبه و متخصص بیشترین اثربخشی را در ایجاد نوآوری سازمانی و کسب ارزش برای جامعه خواهند داشت که این افراد در سازمان‌های دولتی به دلیل اهمیت کم به آن‌ها و تعهد پائین منجر به عدم ایجاد ارزش‌های سازمانی می‌شوند. از شاخص‌های برتری سازمان نسبت به سازمان دیگر، داشتن نیروی انسانی وفادار است و ایجاد تعهد سازمانی، مدیران را در پیشرفت و موفقیت یاری می‌رساند. تعهد سازمانی عاملی مهم در روابط بین افراد و سازمان می‌باشد؛ نوآوری سازمانی نیز با ایجاد ارزش مشترک نقش مهمی در بهبود بهره‌وری سازمان دارند. هدف مطالعه حاضر، بررسی تأثیر خلق ارزش مشترک بر تعهد سازمانی مدیران دولتی با احتساب متغیر مسئولیت اجتماعی شرکتی، نوآوری سازمانی بوده است. پس از محاسبه و آزمون، مدل پیشنهادی به تأیید رسید و روابط میان متغیرها تحلیل شد که در ادامه به تفسیر آن‌ها پرداخته می‌شود. در فرضیه نخست پژوهش ادعا شده بود که مسئولیت اجتماعی شرکت تأثیر مستقیم و معناداری بر نوآوری سازمانی می‌گذارد. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها و براساس نتایج تحلیل مسیر، ضریب مسیر ۰/۶۴۷ به دست آمد که مثبت بودن آن بیان‌کننده تأثیر مثبت مسئولیت اجتماعی شرکت بر نوآوری سازمانی است، به عبارت دیگر زمانی که کارکنان درک کنند که فعالیت آن‌ها هم به جامعه و هم به منافع سازمان کمک می‌کند، نوآوری سازمانی افزایش می‌یابد و نوآوری سازمانی باعث می‌شود که کارکنان تغییرات مثبت در سازمان را بهتر درک کنند و محیط کاری بهتر و مشارکت بیشتری در فعالیت‌ها داشته باشند. نتیجه به دست آمده با نتایج تحقیق پورتر و کرامر (۲۰۰۶) و کانسلا، آکوستا و منزانو (۲۰۱۷) همخوانی دارد. ضریب مسیر ۰/۵۹۱ در فرضیه دوم پژوهش نشان می‌دهد که متغیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر خلق ارزش مشترک تأثیر مثبت و معنادار دارد. نتیجه این فرضیه با نتیجه پژوهش شرعی، کلابی و خدادادحسینی (۱۳۹۸)، وجسیک (۲۰۱۶) و فونت، گاکس و پرینگو (۲۰۱۶) همخوانی دارد. تأثیر مثبت و معنادار مسئولیت اجتماعی شرکت بر تعهد سازمانی در فرضیه

سوم با ضریب مسیر ۰/۲۴۸ مورد تأیید قرار گرفت؛ این نتیجه با پژوهش نگوین (۲۰۲۰) همخوانی داشت. در فرضیه چهارم ضریب مسیر ۰/۵۲۳ نشان داد که این نتیجه با پژوهش لمبرت و هوگن (۲۰۱۰) همخوانی دارد. فرضیه پنجم، تأثیر مثبت و معنادار میان خلق ارزش مشترک و تعهد سازمانی را بررسی کرده است. با به دست آمدن ضریب مسیر ۰/۳۴۸ این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت که با نتایج تحقیق مون و لی (۲۰۱۷)، لیم (۲۰۱۶) و مین، یو و هو (۲۰۱۸) مشابه است. تأیید شدن این فرضیه نشان داد که درک مدیران از فرایند خلق ارزش مشترک بر تعهد سازمانی آن‌ها تأثیر مثبت داشته است. این بدان معناست که افزایش درک آن‌ها از فرایند ایجاد ارزش مشترک، تعهد سازمانی را افزایش می‌دهد. به عبارتی دیگر تعهد سازمانی زمانی افزایش می‌یابد که سازمان به‌طور همزمان فعالیت‌های مورد علاقه کارکنان و اهداف مسئولیت اجتماعی را دنبال می‌کند. در فرضیه ششم تأثیر متغیر تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی بر رابطه نوآوری سازمانی و تعهد سازمانی مورد بررسی قرار گرفت که نتایج نشان داد فرهنگ سازمانی این رابطه را به صورت مثبت تعدیل می‌کند؛ به طوری که اگر فرهنگ سازمانی حمایت‌گر و نوآورانه در سازمان افزایش یابد این اثر قوی‌تر می‌گردد و اگر از بهره‌مندی آن کاسته شود، به‌طور طبیعی این رابطه ضعیف خواهد شد. به‌طور کلی نتایج نشان داد خلق ارزش مشترک به فعالیت کارکنان معنا می‌دهد و با افزایش انگیزه در آن‌ها منجر به افزایش تعهد سازمانی می‌گردد؛ وقتی کارکنان پیگیری همزمان منافع شرکت و فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی را مشاهده می‌کنند، اعتمادشان به سازمان بیشتر شده که افزایش تعهد را به همراه خواهد داشت. دلیل این‌که خلق ارزش مشترک، تعهد سازمانی را افزایش می‌دهد این است که افراد سازمان به علت انجام مسئولیت اجتماعی توسط شرکت و دیدگاه مثبت جامعه نسبت به شرکت، از نظر اخلاقی راضی هستند. به عبارتی اگر کارکنان درک کنند که فعالیتشان در سازمان صرفاً به دنبال سود اقتصادی نیست و برای جامعه هم ارزش ایجاد می‌کند تعهدشان افزایش می‌یابد؛ بنابراین مدیران باید به اجرای مسئولیت اجتماعی بپردازند و گزارش آن را در اختیار سایر کارکنان قرار دهند. از طرفی حمایت از نوآوری در سازمان می‌تواند نقطه عطفی در استفاده از فرصت‌ها در راستای ایجاد ارزش مشترک و تعهد سازمانی باشد. در حقیقت می‌توان بیان

- کرد با وجود نوآوری سازمانی نقش خلق ارزش مشترک در ایجاد تعهد سازمانی بیشتر و بهتر جلوه‌گر خواهد شد. در نهایت براساس نتایج فرضیات پیشنهادات ذیل ارائه می‌گردد:
- با توجه به تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی و نوآوری سازمانی بر خلق ارزش مشترک باید با برگزاری دوره‌های آموزشی و برجسته کردن برخی از فعالیت‌های نوآورانه، بستر لازم جهت سوق دادن افراد سازمان به سمت نوآوری و خلق ارزش فراهم شود.
  - برای افزایش تعهد سازمانی، سازمان‌ها نباید کارکنان خود را ابزاری جهت به‌دست آوردن سود مقطعی در نظر بگیرند؛ بلکه باید آن‌ها ذی‌نفع و در کنار خود ببینند، با جامعه نیز رابطه متقابل داشته باشند و در راستای مسئولیت اجتماعی خود تلاش کنند.
  - در راستای ایجاد ارزش مشترک، مهم‌ترین عامل ایجاد نوآوری در تمامی ابعاد مطرح شده (تجدید نظر در خدمات، بازتعریف بهره‌وری و تقویت خوشه‌های محلی) است و سازمان‌ها باید خدماتی را طراحی کنند که کارکنان از آن راضی باشند تا سازمان بتواند از رابطه بلندمدت با آنان برخوردار شود.
  - باید توجه داشت که هزینه‌هایی که سازمان در راستای مسئولیت اجتماعی انجام می‌دهد، نوعی سرمایه‌گذاری بلندمدت و پرسود برای سازمان است و در بهبود ذهنیت کارکنان و افزایش تعهد سازمانی تأثیر زیادی خواهد داشت.
  - پیشنهاد می‌شود در راستای ایجاد ارزش بلندمدت به درک نیازهای کارکنان با توجه به مسئولیت‌های اقتصادی، قانونی، اخلاقی و بشردوستانه پرداخته شود؛ زیرا توجه سازمان به تمامی ذی‌نفعان (کارکنان، جامعه و ...) از نظر اقتصادی، قانونی و اخلاقی، همچنین توجه به منافع عمومی در ایجاد ارزش بلندمدت و ایجاد تعهد سازمانی بسیار موثر است.
  - فرهنگ سازمانی از دیدگاه مسئولیت اجتماعی و نوآوری سازمانی تقویت گردد؛ این فرهنگ را می‌توان با استقرار سیستم پاداش در راستای تقویت و پیشبرد تفکر ارزش‌محور و نوآورانه پروراند.
  - با توجه به عدم شناخت کافی برخی از مدیران درباره مسئولیت اجتماعی، خلق ارزش مشترک و مزایای آن، لازم است از طریق برگزاری کنفرانس‌ها و سمینارها و دوره‌های

آموزشی، آن‌ها را با این مفهوم آشنا ساخت تا استانداردهایی را برای سازمان خود در این زمینه تعیین کنند؛ زیرا توجه به این امر منجر به ارتقا عملکرد و تعهد بیشتر کارکنان می‌گردد.

➤ با توجه به نقش مهم نوآوری سازمانی فراهم نمودن فضای مطلوب در سازمان و ارائه آموزش‌های لازم برای کارکنان جهت شکوفایی خلاقیت و خلق ارزش مشترک در راستای ایجاد تعهد سازمانی ضروری است.

➤ نظر به این که ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی به نوعی بر میزان نوآوری و سطح تعهد در سازمان تأثیرگذارند، بنابراین سازمان‌های دولتی باید به تدریج از ساختارهای مکانیکی فاصله گرفته تا زمینه‌ای برای خلق ارزش مشترک و افزایش تعهد سازمانی فراهم شود.

➤ مدیران سازمان باید از اعمال هرگونه کنترل مستقیم و تأکید بر اجرای مقررات خشک و دست و پاگیر بپرهیزند و با همسویی اهداف شخصی و سازمانی زمینه را برای ایجاد نوآوری و کارآفرینی سازمانی فراهم نمایند.

### منابع فارسی

آقازاده، هاشم؛ قرصی عنبران، شاهین؛ سپهرصادقیان، نیما. (۱۳۹۸). خلق ارزش مشترک فراتر از مسئولیت اجتماعی شرکت (مطالعه تجارب بنگاه‌های ایرانی). چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۱۸(۳۹)، ۱-۲۶.

شرعی، فاطمه؛ کلابی، امیرمحمد؛ خداداد حسینی، سیدحمید. (۱۳۹۹). تأثیر جایگاه بازاریابی کارآفرینانه بر پایداری شرکت‌های دانش‌بنیان با تأکید بر نوسازی استراتژیک. فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۱۳(۳)، ۴۲۱-۴۴۰.

شرعی، فاطمه؛ کلابی، امیرمحمد؛ خداداد حسینی، سیدحمید. (۱۳۹۸). طراحی مدل توسعه پایداری شرکتی: تبیین نقش مسئولیت اجتماعی شرکتی، حاکمیت شرکتی، و خلق ارزش مشترک. مجله علمی مدیریت سرمایه اجتماعی، ۶(۳)، ۳۰۵-۳۲۵.

### References

- Aghazadeh, H., Ghorsi Anbaran, S., Sepehr Sadeghian, N. (2019). Creating Shared Value beyond Corporate Responsibility (A study of Enterprises' experiences). *Business Management Perspective*, 18(39), 1-26. (in persian)
- Ahmad, R., Islam, T., & Kaleem, A. (2020). The nexus of corporate social responsibility, affective commitment and organizational behaviour in academia: A model of trust. *Employee Relations: The International Journal*. 3(1), 272-301.

- Akhtar, C. S. (2013). Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment: A Comparative Study of Public and Private, *Research Journal of Recent Sciences*, 2(3), 1-8.
- Ali, M., Kan, K. A. S., & Sarstedt, M. (2016). Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance. *Journal of business research*, 69(11), 5317-5323.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Amarsaikhan, Z. (2014). *The Impact of Corporate Social Responsibility on Employee Organizational Commitment: A Study in Ireland*, (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland).
- Aranki, D. H., Suifan, T. S., & Sweis, R. J. (2019). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Modern Applied Science*, 13(4), 137-154.
- Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K. P., & Iqbal, A. (2017). The relationship between corporate social responsibility and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2352-2363.
- Astuti, J. P., & Soliha, E. (2021). The Effect of Quality of Work Life and Organizational Commitment on Performance With Moderation of Organizational Culture: Study on Public Health Center Puskesmas in Gabus District. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(6), 89-99.
- Bayiley, Y. T., & Behaylu, R. (2020). Linking strategic management and corporate entrepreneurship for firm value creation: A developing country perspective. *Journal of African Business*, 1-25.
- Carlos, J., Rodrigues, A., & Dibb, S. (2014). The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance. *Journal of Management Development*, 33(4), 374-398.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International journal of corporate social responsibility*, 1(1), 1-8.
- Conesa, I., Acosta, P., & Manzano, M. (2017). Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical research in SMEs. *Journal of cleaner production*, 142, 2374-2383 .
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Characteristics of innovation and innovation adoption in public Organizations: assessing the role of managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 495- 522.

- Danko, D., Goldberg, J.S., Goldberg, S.R. and Grant, R. (2018), Corporate social responsibility: the United States vs Europe, *Journal of Corporate Accounting and Finance*, 19 (6), 41-47.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Advances in Global Leadership*, 33(1), 205–227.
- Dyduch, W., & Bratnicki, M. (2018). Strategizing corporate entrepreneurship for value creation and value capture. *International Journal of Contemporary Management*, 17 (1), 7.
- Fartash, K., Davoudi, S. M. M., Baklashova, T. A., Svechnikova, N. V., Nikolaeva, Y. V., Grimalskaya, S. A., & Beloborodova, A. V. (2018). The impact of technology acquisition & exploitation on organizational innovation and organizational performance in knowledge-intensive organizations. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 14(4), 1497-1507.
- Fernandez, M. Á., Gutiérrez- Ruiz, A. M., Becerra- Vicario, R., & Ruiz- Palomo, D. (2019). The impact of creating shared value on hotels online reputation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2201-2211.
- Font, X, Guix, M., & Priego, M. J. (2016). Corporate social responsibility in cruising: Using materiality analysis to create shared value. *Tourism Management*, 53, 175-186.
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981) Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Galbreath, J. (2014). *Sustainable in business: A strategic view*. In *Theory and practice of corporate social responsibility*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Gaur, A., & Vazquez, D. A. (2019). *Sustainable Development Goals: Corporate Social Responsibility? A Critical Analysis of Interactions in the Construction Industry Supply Chains Using Externalities Theory*. In *Sustainable Development Goals in the Post-global Economy*. Springer, Cham.
- George, N. A., & Edward, M. (2020). Corporate social responsibility and organizational commitment: effects of CSR attitude, organizational trust and identification. *Society and Business Review*, 15(3), 255-272.
- Giao, H. N. K., Vuong, B. N., & Duy Tung, D. (2020). A model of organizational culture for enhancing organizational commitment in telecom industry: Evidence from vietnam. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 17(20), 215-224.

- Gopinath, A. (2020). Job Involvement and Organizational Commitment of Academic Leaders in Tamil Nadu Universities: A relationship study with structural equation modeling. *Journal of Critical Reviews*, 7 (19), 1857-1864.
- Gupta, M. (2017). Corporate social responsibility, employee-company identification, and organizational commitment: Mediation by employee engagement. *Current Psychology*, 36(1), 101-109.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture and performance: A test of Schein's model. *Journal of business research*, 67(8), 1609-1621.
- Hull, C. E., & Rothenberg, S. (2018). Firm performance: The interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation. *Strategic management journal*, 29(7), 781-789.
- Ji, H., Xu, G., Zhou, Y., & Miao, Z. (2019). The impact of corporate social responsibility on firms' innovation in China: the role of institutional support. *Sustainability*, 11(22), 6369.
- Kaplan, M., & Kaplan, A. (2018). The relationship between organizational commitment and work performance: A case of industrial enterprises. *Journal of Economic and Social Development (JESD)*, 5(1), 46-50.
- Lambert, E. G., & Hogan, N. L. (2010). Wanting change: The relationship of perceptions of organizational innovation with correctional staff job stress, and organizational commitment. *Criminal Justice Policy Review*, 21(2), 160-184.
- Li, W., Bhutto, T. A., Nasiri, A. R., Shaikh, H. A., & Samo, F. A. (2018). Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture. *International Journal of Public Leadership*, 14(1), 33-47.
- Liao, S.-H., Chang, W.-J., Hu, D.-C., & Yueh, Y.-L. (2012). Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organizational learning, and organizational innovation in Taiwan's banking and insurance industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 52-70.
- Lim, J. E. (2016). The moderating effects of organizational identity on the creating shared value of hotel and organizational loyalty. *The Journal of the Korea Contents Association*, 16(3), 630-637.
- Min, H. J., Yoo, T. S., & ho, S. J. (2018). The Effect of Perception of Creating Shared Value Activity on Job Satisfaction: Analysis of the Mediating Effect of Organizational Commitment and the Moderating Effect of Self-Efficacy. *The Journal of the Korea Contents Association*, 18(5), 612-634.
- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2014). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or

- complement each other?. *Journal of organizational behavior*, 25(2), 175-199.
- Moghaddam, J. Y., Khorakian, A., & Maharati, Y. (2015). Organizational Entrepreneurship and its Impact on the Performance of Governmental Organizations in the Mashhad. *Social and Behavioral Sciences*, 169, 75-87.
- Moon, S; & Lee, T. (2017). CSV Activities Influencing Organizational Cohesiveness: The Mediating Effect of Organizational Commitment, *Food Service Industry Journal*, 13(2), 77-95.
- Naruetharadhol, P., Srisathan, W. A., Suganya, M., Jantasombut, J., Prommeta, S., & Ketkaew, C. (2021). Organizational Commitment and Engagement Practices from Innovation to Organizational Structure. *Int. J. Technol*, 12(2), 22-34.
- Nguyen, T., Pham, T., Le, Q., & Bui, T. (2020). Impact of corporate social responsibility on organizational commitment through organizational trust and organizational identification. *Management Science Letters*, 10(14), 3453-3462.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65-72.
- Nurzaman, E. (2020). The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance at the Ministry of Manpower of the Republic of Indonesia. *Budapest International Research and Critics Institute: Humanities and Social Sciences*, 3(4), 3872-3883.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 1-17.
- Salton, R., & Jones, S. (2015). The corporate social responsibility reports of global firms. *British Journal of Healthcare Management*, 21(1), 21-25.
- Sharaei, F., Colabi, A., Khodadad Hosseini, S. (2019). Sustainable Corporate Development Model Designing: Explaining the Role of Corporate Social Responsibility, Corporate Governance, and Creating Shared Value. *Social Capital Management*, 6(3), 305-325. (in persian)
- Sharaei, F., Colabi, A., Khodadad Hosseini, S. (2020). The Impact of Entrepreneurial Marketing on the Sustainability of Knowledge-Based Companies with an Emphasis on Strategic Renewal. *Journal of Entrepreneurship Development*, 13(3), 421-440. (in persian)

- Wojcik, P. (2016). How creating shared value differs from corporate social responsibility. *Journal of Management and Business Administration*. Central Europe, 24(2), 32-55.
- Yun, G, H; & Kim, D, S. (2013). A Study on the Relationship between Job Satisfaction and Group Cohesion: Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior, *Korean management consulting review*, 13 (3), 13-32.
- Yusuf, F. A. (2020). The Effect of Organizational Culture on Lecturers' Organizational Commitment in Private Universities in Indonesia. *International Journal of Higher Education*, 9(2), 16-24.