

Research Paper

How Does Strategic Alignment Enhance Employee Productivity? Examining the Mediating Role of Employee Social Responsibility

Hossein Eghbali¹ , Ebrahim Rajabpour^{*2} , Zaeemeh Nematollahi³ 

¹ MSc., Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran

² Associate Prof., Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran

³ Assistant Prof., Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran



[10.22080/shrm.2025.5849](https://doi.org/10.22080/shrm.2025.5849)

Received:

March 19, 2025

Accepted:

July 29, 2025

Available online:

February 7, 2026

Keywords:

Employees' productivity, employees' strategic alignment, employees' social responsibility, strategic behavior alignment, Extra role CSR

Abstract

Increasing employee productivity is one of the basic requirements of today's organizations. Employees in organizations should know exactly what the organization is looking for. When employees do not know the main reason for their work and have no justification to relate their work to the goals of the organization, they are not effective enough. The present study was conducted to measure the effect of employee strategic alignment on employee productivity with the mediation of employees' social responsibility, among 400 employees of the Bushehr Gas Company. A sample of 211 people from the mentioned society was selected using a random sampling method. The questionnaires were then distributed to these individuals. To analyze the data of this research, two methods of descriptive statistics and inferential statistics were used. The research findings confirmed the research hypotheses, both direct and mediating hypotheses. The results of this research clearly showed that if employees are aligned with the organization's strategies, their productivity will increase. Also, another important result of this strategic alignment is the responsible socialization of employees and their active participation in the company's social responsibility activities. Through increasing participation in the company's social responsibility activities, employees become productive, and therefore, their social responsibility also plays the role of a mediator.

*Corresponding Author: Ebrahim Rajabpour

Address: Persian Gulf University, Bushehr, Iran

Email: e.rajabpour@pgu.ac.ir

Tel: 09128497144

Extended abstract

1. Introduction

Employee productivity is crucial for organizational success, as emphasized by studies like Yu & Walden (2023) and Ogbe (2024), which underline the role of organizational support in enhancing employees' productivity. CSR significantly contributes to employee satisfaction and productivity, as shown by Sun (2022) and Boadi et al. (2020). Furthermore, aligning employee needs with organizational goals increases motivation, satisfaction, and commitment (Matibhe, 2008; Boxall, 2013).

The necessity of this study stems from the lack of direct research on how employees' strategic alignment impacts employee productivity with the mediating role of ESR. The present research investigates this relationship in the Gas Company of Bushehr Province, addressing the key question: How does employees' strategic alignment, mediated by ESR, influence employee productivity?

2. Research Methods

The current research is practical in its purpose and descriptive in its data collection approach. The statistical population of the current research is the employees of the Bushehr Gas Company. The number of administrative employees of Bushehr Gas Company is 400 people, and due to the limited population, Cochran's formula was used to estimate the sample size. The analysis of research data was done using two methods of descriptive and inferential statistics. At the level of descriptive statistics, the main research variables and demographic variables were discussed, and at the level of inferential statistics, the reliability and validity of the questionnaire, as well as the test of the relationships between the variables and the research model, were examined. Also, SPSS 26 and SmartPLS 4 software were used for data analysis.

3. Results

These results are consistent with previous studies, such as Sun (2022) and Boadi et al. (2020), which highlighted the positive role of social

responsibility in improving productivity. In addition, this study supports expectancy theory, strategic alignment theory, and self-determination theory, emphasizing that aligning employee needs with organizational goals increases motivation and performance. For Bushehr Gas Company, these insights show that strengthening strategic alignment and encouraging employees to participate in social responsibility programs can sustainably improve employee performance.

4. Conclusion

This study highlighted the critical role of employees' strategic alignment in improving employee productivity, with a particular focus on fostering engagement through CSR activities. Employees who align with organizational goals demonstrate greater motivation and effectiveness, leading to higher productivity. The findings suggest that organizations should prioritize strategies that align employee goals with their broader objectives to create a more motivated and productive workforce. For the Gas Company of Bushehr Province, enhancing employees' strategic alignment can provide a competitive edge and improve overall organizational performance. Future studies could further explore the practical applications of employees' strategic alignment in diverse organizational contexts.

Funding

This research was funded by the Bushehr Provincial Gas Company.

Authors' contribution

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

Conflict of interest



The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

This research was conducted with the financial support of the Bushehr Province Gas Company. Therefore, we would like to express our gratitude to all the managers and employees of this company who helped in conducting this research.

علمی

چگونه همسویی استراتژیک، بهره‌وری کارکنان را تقویت می‌کند؟ بررسی نقش میانجی‌گر مسئولیت اجتماعی کارکنان

حسین اقبالی^۱  ابراهیم رجب پور^{۲*}  زعیمة نعمت الهی^۳ 

^۱ کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران
^۲ دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران
^۳ استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران



10.22080/shrm.2025.5849

چکیده

افزایش بهره‌وری کارکنان یکی از الزامات اساسی سازمان‌های امروزی است. در صورتی که کارکنان نسبت به اهداف کلان سازمان درک روشنی نداشته باشند و نتوانند میان وظایف روزمره خود و جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان پیوند برقرار کنند، اثربخشی لازم در عملکرد آنها حاصل نخواهد شد. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر همسویی استراتژیک کارکنان بر بهره‌وری کارکنان با نقش میانجی مسئولیت اجتماعی کارکنان، در میان جامعه کارکنان اداری شرکت گاز استان بوشهر انجام شد. جامعه آماری شامل ۴۰۰ نفر بود که از این میان ۲۱۱ نفر به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده شد و تحلیل داده‌ها از طریق روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی در دو نرم‌افزار Spss26 و SmartPls4 صورت گرفت. نتایج پژوهش فرضیه‌های مستقیم و میانجی‌گر را به طور معناداری تأیید کردند. یافته‌ها نشان داد زمانی که بین قابلیت‌ها، انتظارات، وظایف و ارزش‌های کارکنان و استراتژی‌های کلان سازمان همسویی برقرار باشد، سطح بهره‌وری آنان به شکل محسوسی افزایش می‌یابد. همچنین، مسئولیت اجتماعی کارکنان نقش میانجی مهمی در این رابطه ایفا می‌کند، به این معنا که کارکنان همسو با استراتژی سازمان، تمایل بیشتری به مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی سازمان دارند و این مشارکت نیز به نوبه خود موجب افزایش بهره‌وری می‌شود. پژوهش حاضر با ارائه شواهد تجربی، می‌تواند به مدیران کمک کند تا از طریق تقویت همسویی استراتژیک و ارتقاء فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی، در مسیر توسعه منابع انسانی و بهبود عملکرد کارکنان گام بردارند.

تاریخ دریافت:

۲۹ اسفند ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش:

۷ مرداد ۱۴۰۴

تاریخ انتشار:

۱۸ بهمن ۱۴۰۴

کلیدواژه‌ها:

بهره‌وری کارکنان، همسویی استراتژیک کارکنان، مسئولیت اجتماعی کارکنان، همسویی رفتار استراتژیک، عملکرد فرآیندی مسئولیت اجتماعی

* نویسنده مسئول: ابراهیم رجب پور

آدرس: دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.

ایمیل: e.rajabpour@pgu.ac.ir

تلفن: ۰۹۱۲۸۴۹۷۱۴۴

۱ مقدمه

در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها بیش از پیش با چالش‌های متنوع و پیچیده‌ای در عرصه رقابت جهانی، تغییرات فناوری و تحولات فرهنگی مواجه شده‌اند که لزوم بازنگری در نگرش‌ها و روش‌های سنتی مدیریت منابع انسانی را دوجندان کرده است. سازمان‌ها دریافته‌اند که منابع انسانی نه تنها عنصری برای اجرای استراتژی‌هاست، بلکه خود می‌تواند منبع خلق استراتژی‌های نوآورانه و پایدار باشد (Wright & McMahan, 2011). به همین دلیل، نحوه تعامل میان استراتژی‌های کلان سازمان با نگرش، درک و رفتار کارکنان از جایگاه برجسته‌ای برخوردار شده است. همسویی استراتژیک کارکنان که به معنای درک، پذیرش و مشارکت فعال کارکنان در راستای اهداف و چشم‌اندازهای استراتژیک سازمان است، به عنوان یکی از مؤلفه‌های حیاتی برای دست‌یابی به اثربخشی سازمانی شناخته می‌شود (Chenhall, 2005). در واقع، وقتی کارکنان احساس کنند که بخشی از جهت‌گیری استراتژیک سازمان هستند و اهداف فردی‌شان با اهداف کلان سازمان هم‌راستا است، انگیزش، تعهد و عملکرد آنان نیز به‌طور چشمگیری افزایش می‌یابد (Barric et al., 2015).

مطالعات متعددی به اهمیت کارکنان به عنوان منابع اصلی سازمان پرداخته‌اند. برای مثال؛ اهمیت بهره‌وری کارکنان در سازمان توسط ماتیه (۲۰۰۸) در قالب تئوری انتظار بررسی شده که بیان می‌کند همسویی نیازهای کارکنان با اهداف سازمانی، انگیزه و بهره‌وری را افزایش می‌دهد. سان^۴ (۲۰۲۲) به نقش مسؤلیت اجتماعی شرکت در افزایش بهره‌وری کارکنان و رضایت آن‌ها اشاره کرد. همچنین، بوادی و همکاران^۵ (۲۰۲۰) ارتباط مثبت بین ادراک کارکنان از مسؤلیت اجتماعی شرکت و عملکرد آنان را نشان دادند. مسؤلیت اجتماعی شامل ابعاد مختلفی مانند روابط اجتماعی، عملکرد محیطی و مدیریت سهام‌داران است (Aleksić, Bjekić & Rodić., 2020). ساهو^۴ (۲۰۱۲) بر اهمیت مسؤلیت اجتماعی فردی تأکید دارند که پایه و اساس مسؤلیت اجتماعی شرکت محسوب می‌شود. یوهانسدوتیر و افسون^۶ (۲۰۱۵) بر مشارکت کارکنان در مسؤلیت اجتماعی شرکت تأکید کردند که در این پژوهش، مسؤلیت اجتماعی کارکنان نامیده می‌شود.

با وجود آنکه در سال‌های اخیر مطالعات متعددی به بررسی نقش همسویی استراتژیک در بهبود عملکرد سازمانی و منابع انسانی پرداخته‌اند، اغلب این پژوهش‌ها تمرکز خود را بر سطوح کلان معطوف کرده‌اند و تأکید اندکی بر درک و مشارکت کارکنان در فرآیند همسویی استراتژیک داشته‌اند. همان‌طور که رویز و همکاران^۶ (۲۰۲۴) نیز بیان کردند؛ ادبیات پیشین پیرامون همسویی، پویایی فعلی درون سازمان‌ها یا موانع عملی پیش روی مدیران را به‌خوبی نشان نمی‌دهد که

می‌تواند شامل روابط بین کارکنان و ادراک آن‌ها از سامان و مکانیسم‌های هماهنگی بین آن‌ها باشد. همچنین، عمده مطالعات پیشین، رابطه همسویی استراتژیک با بهره‌وری را به‌صورت مستقیم بررسی کرده‌اند، درحالی‌که سازوکارهای میانجی‌گرانه‌ای که می‌توانند این رابطه را تبیین و تقویت کنند، کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. از سوی دیگر، گرچه مسؤلیت اجتماعی سازمانی به‌عنوان عاملی کلان مورد بررسی قرار گرفته است، اما بررسی نقش مسؤلیت اجتماعی در سطح فردی و ادراک کارکنان از آن به‌عنوان عاملی روان‌شناختی و رفتاری که می‌تواند بر بهره‌وری تأثیر بگذارد، کمتر مورد مطالعه قرار گرفته است (Glavas & Radic, 2019). در فضای پژوهشی ایران نیز بررسی روابط میان این سه متغیر – همسویی استراتژیک، مسؤلیت اجتماعی کارکنان و بهره‌وری – به‌صورت یکپارچه و در قالب مدل مفهومی، مطالعه‌ای انجام نشده است. بیشتر مطالعات داخلی به‌صورت مجزا به یکی از این مؤلفه‌ها پرداخته‌اند و پژوهشی که بتواند نقش مسؤلیت اجتماعی را به‌عنوان سازوکار واسطه‌گر در رابطه بین همسویی استراتژیک و بهره‌وری تحلیل کند، انجام نشده یا بسیار نادر است. همچنین، کمتر مطالعه‌ای به بافت فرهنگی و سازمانی خاص سازمان‌های دولتی ایران، به‌ویژه در صنایع حساس و راهبردی همچون صنعت گاز، توجه داشته است؛ صنایعی که نیاز به هماهنگی استراتژیک بالا دارند و هم در معرض انتظارات بالای اجتماعی از منظر مسؤلیت‌پذیری هستند.

با نگاهی به چشم‌انداز شرکت گاز استان بوشهر، توجه این سازمان به ارتقاء بهره‌وری، توسعه شایستگی و مشارکت کارکنان و ارتقاء سطح رضایتمندی کارکنان و در واقع، مدیریت سرمایه‌های انسانی با دید یادگیری و رشد را می‌توان ملاحظه کرد. همچنین، توسعه تعاملات و مسؤلیت‌های اجتماعی نیز در شرکت گاز استان بوشهر، در زیرمجموعه فرآیندهای کسب‌وکار قرار دارد که در حال حاضر بیشترین نگاه شرکت گاز استان بوشهر به این زیرمجموعه است. پژوهش حاضر، از جمله پژوهش‌هایی است که می‌تواند دغدغه تسهیل یادگیری و رشد و همچنین توسعه فرآیندهای کسب‌وکار شرکت گاز استان بوشهر را با ارائه راهکار همسویی استراتژیک کارکنان، تا حدودی برطرف کند. این پژوهش به شرکت گاز استان بوشهر در مسیر چشم‌انداز خود نیز یاری می‌کند؛ چراکه با بررسی همسویی استراتژیک کارکنان با متغیرهای مسؤلیت اجتماعی کارکنان و بهره‌وری کارکنان، راهی در جهت مدیریت مناسب سرمایه‌های انسانی و توسعه فرآیندهای کسب‌وکار اعم از مسؤلیت اجتماعی کارکنان، در اختیار مدیران شرکت گاز استان بوشهر می‌گذارد؛ لذا سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که همسویی استراتژیک کارکنان با میانجی‌گری مسؤلیت اجتماعی کارکنان چه تأثیری بر بهره‌وری کارکنان می‌گذارد؟

4 Sahoo

5 Johannsdottir & Olafsson

6 Ruiz et al

1 Mathibe

2 Sun

3 Boadi et al

۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲.۱ بهره‌وری کارکنان

بهره‌وری کارکنان به کارایی و بازده کارکنان در تکمیل وظایف و دستیابی به اهداف در یک دوره معین اشاره دارد که اغلب با مقدار کار انجام شده، کیفیت کار و زمان صرف‌شده برای انجام وظایف اندازه‌گیری می‌شود (Lari, 2024). بهره‌وری، بیانگر میزانی است که یک سازمان یا فرد یا صنعت، منابع ورودی مانند کار، ماشین‌آلات و مواد را به کالاها و خدمات تبدیل می‌کند (Ali, Ali & Adan., 2013). بهره‌وری کارکنان که گاهی اوقات، به‌عنوان بهره‌وری نیروی کار شناخته می‌شود، ارزیابی کارایی یک کارکن یا گروهی از کارکنان است (Masoodi & Hamid, 2017). به شکل کلی، بهره‌وری کارکنان، به سطح عملکردی کارکنان در یک دوره به‌خصوص مربوط می‌شود که میزان استفاده کارکنان از مهارت‌ها، دانش و منابع خود برای انجام وظایف و کمک به اهداف سازمان را مشخص می‌کند (Almaamari, 2023). بهره‌وری، شامل انجام کارهای درست و همچنین انجام درست کارها است (Daniel, 2019). زکریا، الیاس و رانی^۱ (۲۰۲۰) ضمن تعریف بهره‌وری کارکنان به‌عنوان میزانی که یک کارمند، وظایف خود را به شکل مؤثر و کارآمد انجام می‌دهد؛ انگیزه را مهمترین عامل در افزایش بهره‌وری کارکنان دانستند. مدیریت کارا و اثربخش منابع انسانی، منجر به بهبود بهره‌وری سازمان نیز می‌شود (Nouri et al., 2025).

از آنجاکه بسیاری از کارکنان، وقت زیادی را صرف فعالیت درون دفاتر خود می‌کنند، یکی از مسائل اساسی که سازمان‌ها باید در حفظ و افزایش بهره‌وری به آن توجه کنند، توجه به محیط اداری کارکنان است (Sarodeh & shires, 2014). در این راستا، ایکچوکو و همکاران^۲ (۲۰۱۹) بیان کردند که محیط کاری مساعد، نتهتها عملکرد کارکنان، بلکه بهره‌وری سازمان را نیز افزایش می‌دهد. از نور، کیفیت هوا، سروصدا (Matius & Khan, 2016) تا یک محیط حمایتی و باکیفیت زندگی کاری (Karooso et al., 2022)، می‌توانند عوامل مؤثر بر ایجاد یک محیط کاری مساعد باشند.

میچل و همکاران^۳ (۲۰۱۳) از تأثیر- به‌ویژه- برنامه‌های ارتقاء سلامت بر افزایش بهره‌وری کارکنان اطلاع دادند. انگیزه، محیط کار و رهبری (Dejalizan & Arifin, 2022)، پاداش و محیط کاری (woolandri, 2022) از عواملی هستند که به‌طور ویژه برجسته شده‌اند. باسهال و همکاران^۴ (۲۰۲۲) عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری کارکنان را در سه دسته عوامل کارمندی، عوامل مدیریتی و عوامل سازمانی تقسیم‌بندی کردند. عوامل کارمندمحور به احساس مسؤلیت و انگیزه کارکنان اشاره دارد، عوامل مدیریتی شامل نگرش و آشنایی مدیر با کارکنان است و عوامل سازمانی شامل

فرصت‌های توسعه حرفه‌ای کار و جذابیت‌های محیط فیزیکی کار است.

طبق گفته‌های پوتری و همکاران^۵ (۲۰۱۷)، بهره‌وری کارکنان شامل چهار مؤلفه تمایل به کار، توانایی انجام کار، ارتباطات کار و محیط کار است. تمایل به کار، ترجیح کارمند را برای انجام کاری که تأثیر بر زندگی خود و دیگران دارد، نشان می‌دهد (John et al., 2017). توانایی انجام کار به معنای ظرفیت فعلی فرد برای انجام کارهای مختلف در محل کار است (Hasibuan, Rialdy & Cahyanti., 2024). منظور از ارتباطات کار، رابطه بین کارکنان و همکاران و مافوق‌ها در سازمان است (Gabbaro, 2014). منظور از محیط کار نیز هر چیزی است که در حین کار کارکنان بر انجام فعالیت‌های محوله آن‌ها تأثیر بگذارد؛ اعم از موارد فیزیکی و غیر فیزیکی (uy et al., 2024).

۲.۲ همسویی استراتژیک کارکنان

همسویی استراتژیک کارکنان یک فرآیند چندبعدی و پویا است که طی آن اهداف، رفتارها، مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان به‌گونه‌ای هدفمند با چشم‌انداز، مأموریت و اهداف استراتژیک سازمان هماهنگ می‌شوند (Momoh et al., 2024). این هم-سویی موجب می‌شود فعالیت‌ها و تلاش‌های فردی و تیمی در راستای مسیر کلی سازمان قرار گیرد و از این طریق، زمینه‌ساز موفقیت پایدار، بهره‌وری بالاتر و ایجاد مزیت رقابتی شود (Chehimi & Naro, 2024). همچنین، برای تحقق مؤثر این همسویی، ضروری است که نوع شایستگی‌های کارکنان متناسب با راهبرد منتخب سازمان باشد. به‌عنوان مثال، راهبردهای پیش‌نگر و نوآورانه نیازمند کارکنانی با مهارت‌های آینده‌نگر و هنجاری هستند، درحالی‌که راهبردهای مبتنی بر انطباق، ممکن است کمتر از ظرفیت‌های انسانی بهره‌برداري کنند (Fernandez et al., 2024).

پیاپی‌سازی یک استراتژی جدید در سازمان، نیازمند هم-سویی کارکنان با آن استراتژی می‌باشد و این همسویی، زمانی رخ می‌دهد که کارکنان توان شرکت را در فرآیند تدوین استراتژی‌ها داشته باشند (Gagnon & Maichel, 2003). بوسول^۶ (۲۰۰۶) ضمن اهمیت به همسویی استراتژیک در یک محیط رقابتی برای کسب‌وکارها، از مفهوم خط دید^۷ برای همسویی استراتژیک کارکنان استفاده کرد که نشان‌دهنده درک و مشارکت کارکنان در اهداف سازمان است. ارتباطات کارکنان در ایجاد همسویی استراتژیک نقش مهمی دارد (Riel et al., 2005). اما، حتی اگر استراتژی‌های سازمان در تمام واحدهای سازمانی همسو شود، سود چندانی ندارد، مگر اینکه کارکنان انگیزه داشته باشند که در اجرای استراتژی‌ها کمک کنند (Lear, 2012). همسویی استراتژیک موجب می‌شود که مدیران و کارکنان از معنادار بودن کار خود در سازمان آگاه

⁵ Putri et al

⁶ Boswell

⁷ line of sight

¹ Zakaria, Alias & Rani

² Ikechukwu et al

³ Mitchell et al

⁴ Bashall et al

فراهم می‌کند و در نتیجه موجب افزایش رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان در کار می‌شود. پس فرضیه اول پژوهش به شرح زیر است:

فرضیه ۱. همسویی استراتژیک کارکنان بر بهره‌وری کارکنان تأثیر مستقیم و معنادار دارد.

ما و لطیف^۵ (۲۰۲۲) بیان کردند که یکی از شکل‌های متداول مسؤلیت اجتماعی شرکت داخلی، درگیر شدن در شیوه‌های کار اخلاقی است، مانند ارائه ساعات کاری انعطاف‌پذیر به کارکنان که به آن‌ها اجازه می‌دهد زمان کار خود را با زمان خانواده متعادل کنند. در ادامه، آن‌ها نتیجه‌گیری می‌کنند که اگر قوانین انعطاف‌پذیر در سازمان نهادینه شود، موجب می‌شود که کارکنان واکنش‌های طبیعی خود را با موقعیت‌های کاری همسو کنند. با افزایش اندازه سازمان‌ها، قوانین رسمی، مکانیزم کنترل می‌شوند. این یعنی، با افزایش اندازه سازمان‌ها، قوانین و مقررات زیاد می‌شوند که برای سازمان‌ها، به خودی خود، این یک چالش است؛ لذا در سازمان‌های بزرگ، حداقل کاری که می‌شود انجام داد این است که قوانین انعطاف‌پذیر مرتبط با کارکنان مقرر شود، تا کارکنان درک بهتری از آنچه باید انجام شود داشته باشند که این مطلب می‌تواند موجب افزایش همسویی کارکنان در کار و به تبع آن، حمایت بیشتر آن‌ها از فعالیت‌های مسؤلیت اجتماعی شرکت سازمان و در نتیجه مشارکت کارکنان در این فعالیت‌ها شود.

بر اساس یافته‌های **سوتو و تاکه‌هارا^۶ (۲۰۲۲)**، تمرکز بر رفاه و توسعه کارکنان از طریق مسؤلیت اجتماعی شرکت کارمندمحور، زمانی اثربخش است که میان ارزش‌های سازمان و کارکنان همسویی برقرار باشد؛ چراکه این همسویی موجب افزایش انگیزه و تعهد کارکنان به اهداف مسؤلیت‌پذیر سازمان می‌شود. همچنین، **کالمونزر و همکاران^۷ (۲۰۲۳)** تأکید دارند که کارکنان نقش تسهیل‌گر در تحقق مسؤلیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی سازمان ایفا می‌کنند و توانمندسازی و همسویی آنان پیش‌شرط موفقیت این برنامه‌هاست. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که هرچه سطح همسویی استراتژیک کارکنان با ارزش‌ها و راهبردهای سازمان بیشتر باشد، مشارکت آنان در فعالیت‌های مسؤلیت اجتماعی نیز معنادارتر و اثربخش‌تر خواهد بود؛ لذا فرضیه دوم پژوهش به شرح زیر است:

فرضیه ۲. همسویی استراتژیک کارکنان بر مسؤلیت اجتماعی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

2.3 مسؤلیت اجتماعی کارکنان

در سال‌های اخیر با توجه به اهمیت مسؤلیت اجتماعی در دنیای رقابتی کسب‌وکارها، پژوهش‌های بسیاری از این موضوع استقبال کرده‌اند (**Khalatbari, Yazdani & Askari., 2024**). تعاریف بسیار زیادی از مسؤلیت اجتماعی ارائه شده است که در دل تمامی این تعاریف، اثرات رفتار سامان بر ذی‌نفعان، نهفته شده است (**Saraskanrood**)

شوند که این مطلب موجب می‌شود که مسؤلیت نتایج کار را به عهده بگیرند (**Jorfi et al., 2011**).

طبق گفته‌های **اواکوک و اودراگو^۱ (۲۰۱۳)**، دو مؤلفه اصلی همسویی استراتژیک کارکنان، همسویی رفتارهای کارکنان با استراتژی‌های سازمان و همسویی اهداف کارکنان با استراتژی‌های سازمان است. همسویی رفتار یعنی کارکنان به گونه‌ای رفتار کنند که در جهت تحقق اهداف سازمان باشد و با ارزش‌های سازمان تطابقت داشته باشد. همسویی اهداف کارکنان با سازمان نیز به معنای تطابقت و همراستایی اهداف شخصی کارکنان و اهداف اصلی سازمان است.

وقتی بین مهارت‌ها، دانش‌ها، ویژگی‌های شغلی و روال و رویه‌های سازمانی، همسویی وجود داشته باشد، می‌تواند بر مشارکت کارکنان و به تبع آن بر عملکرد فردی کارکنان تأثیر مثبت بگذارد (**Alagaraja & Shuck, 2015**). **حنیشا^۲ (۲۰۱۶)** از تأثیر مثبت و معنادار مشارکت کاری بر بهره‌وری کارکنان صحبت کرد و چهار استراتژی را برای افزایش بهره‌وری کارکنان بیان کرد که شامل؛ تأکید بر مشارکت کاری، انجام نظرسنجی از کارکنان در مورد میزان مشارکت آن‌ها در کار، تأمین منابع کافی از جمله منابع مالی و فیزیکی و در نهایت، برقراری ارتباط دوسویه با کارکنان که منجر می‌شود کارکنان نسبت به شغل خود اظهار نظر کنند و هر موضوعی که ممکن است موجب افزایش بهره‌وری آن‌ها شود، با کارفرمایان مطرح شود.

باکسال و مکی^۳ (۲۰۰۸) بیان کردند که فرآیندهای کاری با مشارکت بالا موجب افزایش رفاه کارکنان و رضایت شغلی آن‌ها می‌شود و از طرفی **نیمالاتاسان و برابته^۴ (۲۰۱۰)** دریافتند که رضایت شغلی رابطه مثبتی با عملکرد دارد. مطابق با نظریه همسویی استراتژیک نیز همسویی بین بخش‌های داخلی و خارجی سازمان و تطابق متغیرهای داخلی با استراتژی‌های سازمان، منجر به بهبود عملکرد می‌شود (**Idárraga & Cuartas, 2016**). اصالت سازمانی به معنای همسویی بین ارزش‌های ادعایی شرکت و رویه‌های واقعی آن است (**Cording et al., 2014**). این همسویی، با ایجاد اعتماد و تعهد کارکنان از طریق پایبندی به ارزش‌های کارمندمحور، بهره‌وری را افزایش می‌دهد. برای دستیابی به آن، سازمان باید ارزش‌های انسانی را در فرهنگ خود نهادینه کند و به ابعاد ذهنی، جسمی، عاطفی و معنوی کارکنان توجه داشته باشد (**Malik et al., 2023**). همچنین، مشارکت بالای کارکنان در فرآیندهای کاری، رفاه و رضایت شغلی آن‌ها را تقویت می‌کند (**Boxall & Macky, 2008**). از این رو، همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی، عامل کلیدی در بهبود تجربه کاری، رضایت و عملکرد کارکنان است (**Nimalathasan & Brabete, 2010**)؛ لذا از تمام این تفاسیر برداشت شد که اگر ارزش‌های سازمان با ارزش‌های فردی کارکنان همسو باشد، موجب افزایش رفاه کارکنان می‌شود که تجربه مثبتی از کار برای آن‌ها

⁵ Ma & Latif

⁶ Suto & Takehara

⁷ Kallmuenzer et al

¹ Ouakouak & Ouedraogo

² Hanaysha

³ Boxall & Macky

⁴ Nimalathasan & Brabete

کارکنان و بهره‌وری آینده آن‌ها رابطه‌ای مثبت وجود دارد. چنین فعالیت‌هایی موجب تقویت مهارت‌ها، ارتباطات، عزت‌نفس و انگیزه در کارکنان می‌شوند که در نهایت به بهبود عملکرد شغلی آن‌ها منتهی می‌شود (Geroy et al., 2000). این فعالیت‌ها، وقتی به‌صورت داوطلبانه و معنادار در طراحی شغل گنجانده نشوند، می‌توانند مشارکت کارکنان را تضعیف کنند (Glavas, 2016).

مسئولیت اجتماعی شرکت به‌ویژه در سطح داخلی، یعنی سیاست‌هایی که به محیط کاری روانی و فیزیکی کارکنان مربوط می‌شوند، تأثیر مستقیمی بر رضایت شغلی، عملکرد و بهره‌وری دارد (Turker, 2009; Obeidat et al., 2018; Adu-Gyamfi et al., 2021). از سوی دیگر، چنین اقداماتی موجب شکل‌گیری محیطی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی و شهروندی سازمانی می‌شود که وابستگی کارکنان به سازمان و رضایت آنان را افزایش می‌دهد و از این طریق مسیر رشد بهره‌وری را هموار می‌کند (Rhoumi et al., 2018). همچنین، مشارکت در مسئولیت اجتماعی شرکت عاملی تعیین‌کننده در افزایش تعهد و درگیری کاری کارکنان شناخته شده است (Ali et al., 2020; Obeidat, 2016).

فرضیه ۳. مسئولیت اجتماعی کارکنان بر بهره‌وری کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری مانند تدوین سیاست‌های سازمان می‌تواند بهره‌وری آن‌ها را افزایش دهد (Nwosu, Okoh & Goodluck., 2020). این مشارکت زمانی معنادار است که رابطه مناسبی بین کارکنان و مدیران برقرار شود (Reis & porter, 1998) و کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با کار خود دخالت داشته باشند (Hespe & Wal, 1976). سکار و دیارم^۳ (۲۰۲۱) تأکید کردند که تناسب فرهنگی بین ارزش‌های سازمان و کارکنان، مشارکت داوطلبانه آن‌ها را در فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکت افزایش می‌دهد و در نتیجه بهره‌وری کارکنان را بهبود می‌بخشد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که مشارکت در مسئولیت اجتماعی شرکت باعث افزایش رضایت شغلی، شناسایی سازمانی و تعهد کارکنان می‌شود (Im, Chong & Yang., 2016). همچنین، همسویی ادراکات مدیران و کارکنان از مسئولیت اجتماعی شرکت، منجر به بهبود عملکرد سازمانی و خلاقیت کارکنان می‌شود (Tong et al., 2019). به‌طور کلی، همسویی استراتژیک کارکنان با ارزش‌های سازمان، به افزایش مشارکت کارکنان در مسئولیت اجتماعی و بهره‌وری منجر خواهد شد؛ لذا فرضیه چهارم پژوهش نیز به شرح زیر است:

فرضیه ۴. مسئولیت اجتماعی کارکنان، نقش میانجی در رابطه بین همسویی استراتژیک کارکنان و بهره‌وری کارکنان دارد؛ لذا مدل مفهومی پژوهش به شرح زیر است:

(shirkhodaie., 2023 &). دیدگاه‌های متنوعی نسبت به مسئولیت اجتماعی وجود دارد؛ از نمونه این دیدگاه‌ها علاوه بر مسئولیت اجتماعی شرکت به مسئولیت اجتماعی فردی و مسئولیت اجتماعی کارکنان نیز می‌توان اشاره کرد. مشارکت داوطلبانه کارکنان در برنامه مسئولیت اجتماعی سازمان، مسئولیت اجتماعی کارکنان است (Babu, Roeck & Raineri., 2020). مشارکت داوطلبانه کارکنان که یکی از مسئولیت‌های اجتماعی شرکت است، به فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که سازمان، کارکنان خود را تشویق می‌کند و از آن‌ها حمایت می‌کند تا زمان و مهارت‌های خاص خود را به نفع جامعه اختصاص دهند (Muthuri, Matten & Moon., 2009). فعالیت‌های داوطلبانه کارکنان باید یکی از اجزای منحصربه‌فرد مسئولیت اجتماعی شرکت در نظر گرفته شود، چون تلاش‌های بیرونی سازمان برای افزایش شهرت را با مزایای داخلی مشارکت و رضایت کارکنان پیوند می‌دهد (Cycyota, Ferrante & Schroeder., 2016). کارکنانی که آمادگی بالاتری برای داوطلب‌شدن دارند، احساس تطابق نقش فرد را تجربه می‌کنند و طبیعتاً کارکنانی که به اجبار، در فعالیت‌های اجتماعی سازمان، شرکت می‌کنند، تعارض نقش را تجربه می‌کنند که منجر به کاهش رضایت شغلی آن‌ها می‌شود (Comer & Cooper, 2002). در واقع، حمایت سازمان از مشارکت داوطلبانه کارکنان در فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی، نوعی استراتژی پاسخ‌گو در حوزه مسئولیت اجتماعی شرکت به‌شمار می‌رود که در شرایط رقابتی به کار گرفته می‌شود (Basil et al., 2009).

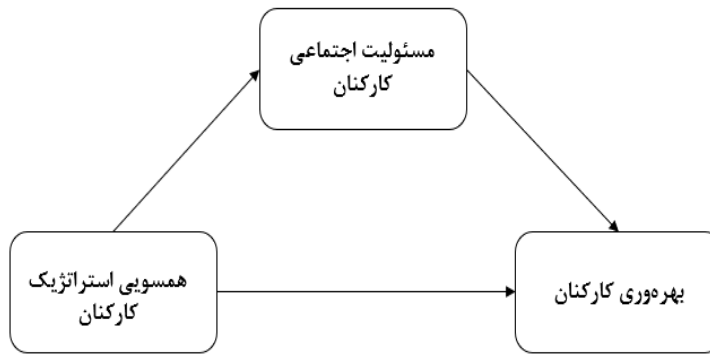
ولاخوس، پانگولوس و راپ^۱ (۲۰۱۴) سه مؤلفه عملکرد فرآیندی مسئولیت اجتماعی شرکت، عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکت در نقش و قضاوت‌های مسئولیت اجتماعی شرکت را در جهت بررسی رفتارهای مرتبط کارکنان با فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکت بررسی کردند. عملکرد ویژه مسئولیت اجتماعی شرکت در نقش به آن دسته از اقداماتی گفته می‌شود که به‌طور رسمی در شرح شغل کارمند مشخص شده است و انتظار می‌رود که این فعالیت‌ها را انجام بدهد؛ مانند تکمیل وظایف مسئولیت اجتماعی شرکت و شرکت در فعالیت‌های مرتبط آن. اما در سمت دیگر، عملکرد فرآیندی مسئولیت اجتماعی شرکت به معنای آن دسته از رفتارهای اختیاری کارکنان است که از جانب سازمان اجباری برای آن در کار نیست؛ مانند مشارکت در طرح‌های دوست‌دار محیط زیست. منظور از قضاوت‌های مسئولیت اجتماعی شرکت نیز، درک کارکنان از ابتکارات و برنامه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت است.

در سال‌های اخیر، توجه به مسئولیت اجتماعی شرکت از سطحی نمادین فراتر رفته و به یکی از ابزارهای کلیدی برای ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی تبدیل شده است. نتایج پژوهش ناکس^۲ (۲۰۲۰) آشکارا نشان داد که بین فعالیت‌های داوطلبانه

³ Sekar & Dyaram

¹ Vlachos, Panagopoulos & Rapp

² Knox



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش
(منبع: مطالعات پژوهش‌گران)

حاضر شناسایی شود. جدول ۱، پیشینه تجربی این پژوهش را نشان می‌دهد.

2.4 پیشینه تجربی

علی رغم عدم وجود پیشینه تجربی جامع حول محور موضوع پژوهش، سعی شد تا مرتبطترین پژوهش‌ها با عنوان پژوهش

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

منبع	عنوان پژوهش	نتایج پژوهش
یوهانس دوتیر و همکاران (۲۰۱۵)	نقش کارکنان در اجرای استراتژی‌های مسئولیت اجتماعی شرکت	در صورت برقراری پیوند بین کارکنان و سازمان، مدیران می‌توانند از مشارکت فعال کارکنان در اجرای برنامه‌های مسئولیت اجتماعی به طرق مختلف از جمله تعهد کارکنان، وفاداری، افزایش بهره‌وری و همچنین تصویر و برند قوی‌تر سود می‌برند.
آلاگارا و شوک (۲۰۱۵)	بررسی پیوندهای همسویی سازمانی - تعامل کارکنان و تأثیر آن بر عملکرد فردی: یک مدل مفهومی	همسویی درون سازمان می‌تواند مشارکت کارکنان را افزایش دهد که به نوبه خود منجر به بهبود عملکرد فردی کارکنان نیز می‌شود.
شن و همکاران (۲۰۲۰)	همسویی استراتژیک دارایی‌های نامشهود: نقش مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها	شرکت‌ها در برنامه‌های مسئولیت اجتماعی سرمایه‌گذاری می‌کنند تا وفاداری کارکنان را افزایش دهند که به نوبه خود به حفظ کارکنان دانش کمک می‌کند. همچنین، شرکت‌ها در فعالیتهای مسئولیت اجتماعی شرکت می‌کنند تا هویت سازمانی کارکنان را افزایش دهند و همکاری بین واحدها را ارتقا دهند که برای ادغام و همسویی دارایی‌های نامشهود با سایر دارایی‌های نامشهود و دارایی‌های ملموس بسیار مهم است.
بوادی و همکاران (۲۰۲۰)	درک کارکنان از مسئولیت اجتماعی شرکت و اثرات آن بر نتایج داخلی	یافته‌های این پژوهش نشان داد که درک کارکنان از مسئولیت اجتماعی شرکت به‌طور مثبتی با عملکرد و شناسایی شرکت آن‌ها مرتبط است. تناسب فرد-سازمان، رابطه مثبتی با مشارکت کارکنان در برنامه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت دارد و همچنین میانجی‌گر رابطه بین رهبری اخلاقی و مشارکت کارکنان در برنامه‌های مسئولیت اجتماعی نیز هست.
نگو و همکاران (۲۰۲۰)	تبدیل دانش برند داخلی به عملکرد کارکنان	کارمندی که با برند همسو هستند و رفتارهای مرتبط با نام تجاری از خود نشان می‌دهند، معمولاً سطوح عملکرد بالاتری دارند.
ناکس (۲۰۲۰)	برنامه‌های داوطلبانه کارکنان با مزایای سطح شرکت و مشوق‌های مدیر عامل مرتبط است: داده‌ها در مورد معضل اخلاقی فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها	بین فعالیت‌های داوطلبانه کارکنان در یک دوره و بهره‌وری کارکنان در دوره آینده رابطه مثبت وجود دارد.

¹ Johansdottir et al

² Alagaraja & Shuck

³ Shen et al

⁴ Boadi et al

⁵ Ngo et al

⁶ Knox

فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکت داخلی که به محیط کاری روانی و فیزیکی کارکنان مربوط است، بر عملکرد و بهره‌وری کارکنان تأثیر مستقیم دارد.	اثرات فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکت داخلی بر عملکرد اجتماعی: دیدگاه کارکنان	آدو-گیامفی و همکاران ^۱ (۲۰۲۱)
آموزش، انگیزش و مشارکت کارکنان تأثیر بسزایی در افزایش بهره‌وری کارکنان دارد.	ارتباط توانمندسازی کارکنان با بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان	شریفزاده و محمدی (۱۳۸۸)
اگر ساختارهای سازمانی و اداری با فعالیت‌های مدیریت استراتژیک هم‌سو شوند، بهره‌وری نیز افزایش می‌یابد. در کل مشارکت کارکنان در فعالیت‌های سازمان باعث افزایش بهره‌وری می‌شود.	مشارکت در فعالیت‌های گروهی مدیریت استراتژیک و بهره‌وری	نوغانی و مسعودی (۱۳۹۰)
سرمایه فرهنگی و سرمایه فکری بر مسئولیت اجتماعی تأثیر معناداری دارند؛ لذا برای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی علاوه بر دارایی‌های ملموس بر دارایی‌های ناملموس کارکنان سرمایه‌گذاری شود و با ایجاد ارتباطات مؤثر بین آنان زمینه رشد سازمان را فراهم کنند.	بررسی نقش میانجی مسئولیت‌پذیری اجتماعی در تأثیر سرمایه فکری و سرمایه فرهنگی بر بهره‌وری نیروی انسانی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان)	نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۹)

پژوهش حاضر، کارکنان شرکت گاز استان بوشهر هستند. تعداد کارکنان اداری شرکت گاز استان بوشهر، ۴۰۰ نفر می‌باشند که با توجه به محدودبودن جامعه، از فرمول کوکران برای تخمین تعداد نمونه پژوهش، استفاده شد. لازم به ذکر است که روش نمونه‌گیری نیز به شکل تصادفی ساده بود.

$$n = \frac{z^2 pq}{1 + \frac{1}{N} \left[\frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right]} \quad \text{رابطه ۱}$$

با جای‌گذاری اعداد مدنظر در فرمول، تعداد نمونه پژوهش، ۱۹۶ نفر برآورد شد. پرسش‌نامه‌ها از طریق سامانه اتوماسیون اداری برید و همچنین به شکل حضوری در بین کارکنان شرکت گاز استان بوشهر تقسیم شد که در نهایت تعداد ۲۱۱ پرسش‌نامه با روش نمونه‌گیری در دسترس، جمع‌آوری شد. این پژوهش نیز، همچون پژوهش‌های دیگر، از دو بخش اصلی تشکیل می‌شود. در گام اول، ادبیات موجود در حول محور موضوع پژوهش مطالعه شد و پرسش‌نامه محقق‌ساخت با بهره‌گیری از پرسش‌نامه‌های مختلف موجود در زمینه تحقیق، ایجاد شد. در گام دوم، پرسش‌نامه در بین کارکنان اداری شرکت گاز استان بوشهر توزیع و در جهت اندازه‌گیری متغیر بهره‌وری کارکنان از پرسش‌نامه پوتری و همکاران (۲۰۱۷) بهره گرفته شد. این پرسش‌نامه، شامل چهار بعد تمایل به کار با پنج گویه، قابلیت انجام کار با چهار گویه، محیط کار با چهار گویه و ارتباطات کار با پنج گویه است. در جهت اندازه‌گیری متغیر همسویی استراتژیک کارکنان از دو گویه همسویی رفتار کارکنان با استراتژی‌های سازمان و همسویی اهداف کارکنان با استراتژی‌های سازمان استفاده شد (Oouakouak & Ouedraogo, 2013). گویه‌های بعد همسویی رفتار از پرسش‌نامه ریل، برنز و دیجسترا^۳ (۲۰۰۹) و گویه‌های بعد همسویی اهداف از ماتاندا و ندوبیسی^۴ (۲۰۱۳) و آیرز^۵ (۲۰۱۵) بهره گرفته شد. برای اندازه‌گیری مسئولیت اجتماعی

در مقایسه با مطالعات خارجی، پژوهش حاضر با تمرکز بر همسویی استراتژیک کارکنان، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و بهره‌وری، از جامعیت بیشتری در متغیرها و روابط آن‌ها برخوردار است. پژوهش‌هایی نظیر اوکوک و اودرانوگو (۲۰۱۳) و آلاگارجا و شاک (۲۰۱۵)، تنها به ارتباط همسویی استراتژیک با عملکرد سازمانی یا فردی پرداخته‌اند و آدوگیامفی و همکاران (۲۰۲۱) و بوادی و همکاران (۲۰۲۰) نیز صرفاً ادراک مسئولیت اجتماعی کارکنان را مدنظر قرار داده‌اند. همچنین، بیشتر مطالعات داخلی نظیر شورینی و جبارزاده (۱۳۹۵)، اردکان و همکاران (۱۴۰۰)، خالقی و پورزرندی (۱۴۰۰) و معنوی و همکاران (۱۴۰۲) بر هم‌سویی در سطوح کلان یا فنی متمرکز بوده‌اند. در مقابل، این پژوهش با تمرکز بر همسویی رفتاری و شناختی کارکنان با استراتژی‌های سازمانی و بررسی نقش میانجی مسئولیت اجتماعی، شکاف مطالعاتی موجود را هدف قرار داده و سعی در پوشش آن دارد. هرد و همکاران^۲ (۲۰۱۸) در مطالعات خود بر ضرورت بررسی رابطه میان همسویی استراتژیک منابع انسانی و رفتارهای مسئولانه کارکنان تأکید کرده و آن را به‌عنوان یکی از مسیرهای بالقوه برای پژوهش‌های آینده مطرح کرده‌اند. با این حال، مرور اولیه و جست‌وجوی انجام‌شده توسط پژوهش‌گران نشان می‌دهد که مطالعات تجربی اندکی به‌طور مستقیم به این موضوع پرداخته‌اند. از این رو، این پژوهش با در نظر گرفتن این خلأ نسبی، تلاش دارد تا به بررسی پیوند میان درک کارکنان از همسویی استراتژیک و بروز رفتارهای مسئولیت‌پذیر اجتماعی آنان بپردازد. این تحقیق می‌تواند خلأ موجود در جنبه‌های انسانی و رفتاری نظریه ذی‌نفعان را پر کند.

۳ روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری

¹ Adu-Gyamfi et al

² Herd et al

³ Reel, Berens & Dijkstra

⁴ Matanda & Ndobisi

⁵ Ayers

3.1 روایی و پایایی ابزار پژوهش

در این پژوهش، داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه جمع‌آوری شدند. محتوای پرسش‌نامه ابتدا با روش روایی صوری و کمک اساتید و خبرگان بررسی و پس از تأیید نهایی، توزیع شد. پایایی سوالات با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شد و مقادیر آن بیشتر از ۰/۷ می‌باشند. آلفای کرونباخ شدت همبستگی گویه‌ها را تعیین می‌کند و مقادیر تأییدشده، پایایی گویه‌ها را نشان می‌دهد. مقادیر آلفای کرونباخ برای متغیرهای اصلی پژوهش در جدول دو ارائه شده است.

کارکنان نیز از پرسش‌نامه *لاخوس، پانگولوس و راپ^۱* (۲۰۱۴) با سه بعد عملکرد فرانشی ویژه مسئولیت اجتماعی شرکت، عملکرد ویژه مسئولیت اجتماعی در نقش و قضاوت‌های مربوط به مسئولیت اجتماعی شرکت و یک گویه از پرسش‌نامه *فیتو، گنزالز و پرلینز^۲* (۲۰۲۲) بهره گرفته شد. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، با استفاده از دو روش آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام شد. در سطح آمار توصیفی، متغیرهای اصلی پژوهش و متغیرهای جمعیت‌شناختی مورد بحث قرار گرفت و در سطح آمار استنباطی، پایایی و روایی پرسش‌نامه و همچنین، آزمون روابط بین متغیرها و مدل پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. همچنین در جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از دو نرم‌افزار اسپس‌اس ۲۶ و اسمارت پی‌اس ۴ استفاده شد.

² Feito, González & Perlins

¹ Vlachos, Panagopoulos & Rapp

جدول ۲. مقادیر آلفای کرونباخ متغیرهای اصلی پژوهش

مقدار آلفای کرونباخ	متغیر
۰/۸۹	بهره‌وری کارکنان
۰/۹	همسویی استراتژیک کارکنان
۰/۸۸	مسئولیت اجتماعی کارکنان

4 یافته‌های پژوهش

با توجه به مقادیر آلفای کرونباخ به دست‌آمده، پرسش‌نامه از نظر پایایی، تأیید شد.

4.1 داده‌های جمعیت‌شناختی

نتایج داده‌های جمعیت‌شناختی پژوهش در جدول ۳ قابل ملاحظه است. حجم نمونه برابر با ۲۱۱ نفر است.

جدول ۳. اطلاعات جمعیت‌شناختی پژوهش

متغیر	گروه	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۷۱	۸۱
	زن	۴۰	۱۹
سن	کمتر از ۳۰ سال	۷	۳/۳
	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۰۵	۴۹/۸
	۴۰ تا ۵۰ سال	۸۴	۳۹/۸
	بیشتر از ۵۰ سال	۱۵	۷/۱
سابقه خدمت	کمتر از ۵ سال	۱۰	۴/۷
	۵ تا ۱۰ سال	۳۳	۱۵/۶
	۱۰ تا ۱۵ سال	۷۸	۳۷
	۱۵ تا ۲۰ سال	۶۰	۲۸/۴
تحصیلات	بیشتر از ۲۰ سال	۳۰	۱۴/۲
	دیپلم و ماقبل	۴۱	۱۹/۴
	کارشناسی	۸۷	۴۱/۲
	ارشد	۸۰	۳۷/۹
	دکتری	۳	۱/۴

4.2 نرمال‌بودن متغیرها

توزیع داده‌ها از نظر چولگی و کشیدگی در بازه [-۲، +۲] باشد، توزیع داده‌ها نرمال است (Jorfi, Nor & Najjar., 2017)؛ (Pallanet ۲۰۲۰).

نرمال‌بودن شکل توزیع داده‌ها در جدول ۴ قابل مشاهده است. در این پژوهش، از معیارهای چولگی و کشیدگی در جهت تعیین نرمال‌بودن یا نبودن توزیع داده‌ها استفاده شد که اگر

جدول ۴. مقادیر چولگی و کشیدگی برای ارزیابی نرمال‌بودن متغیرها

متغیر	چولگی		کشیدگی	
	آماره	انحراف استاندارد	آماره	انحراف استاندارد
بهره‌وری کارکنان	۰/۱۴۵	۰/۱۶۷	-۰/۸۶۱	۰/۳۳۳
همسویی استراتژیک کارکنان	-۰/۲۲۴	۰/۱۶۷	-۰/۱۸۷	۰/۳۳۳
مسئولیت اجتماعی کارکنان	۰/۰۰۱	۰/۱۶۷	-۱/۰۸۸	۰/۳۳۳

فادیر آماره چولگی و کشیدگی مربوط به هرکدام از متغیرها، نشان می‌دهند که توزیع داده‌ها نرمال است. گرچه فرض توزیع نرمال داده‌ها برای پی‌ال‌اس، ضروری نیست (Goodhue, Lewis & Thompson., 2012) اما طبق گفته‌های هیر و همکاران (۲۰۱۲) دلایل استفاده از پی‌ال‌اس در مطالعات قبل از سال ۲۰۰۰ تا بعد از سال ۲۰۰۰، الگوی ثابتی از عواملی

فادیر آماره چولگی و کشیدگی مربوط به هرکدام از متغیرها، نشان می‌دهند که توزیع داده‌ها نرمال است. گرچه فرض توزیع نرمال داده‌ها برای پی‌ال‌اس، ضروری نیست (Goodhue, Lewis & Thompson., 2012) اما طبق گفته‌های هیر و همکاران (۲۰۱۲) دلایل استفاده از پی‌ال‌اس در مطالعات قبل از سال ۲۰۰۰ تا بعد از سال ۲۰۰۰، الگوی ثابتی از عواملی

¹ Hair et al

سطحی قابل قبول است که میزان میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر (یعنی مربع مقدار ضریب همبستگی بین سازه‌ها) در مدل باشد (Fornell & Larcker., 1981). نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که هر سازه در مدل، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود، نسبت به شاخص‌های دیگر دارد و در نتیجه، روایی و اگر، تأیید شد.

همچون کار با داده‌های غیر عادی، حجم نمونه کوچک و تمرکز بر پیش‌بینی را نشان می‌دهد. در این پژوهش نیز با توجه به تعداد حجم نمونه و همچنین نتایج قوی‌تر و ارزیابی علی بین متغیرها، از نرم‌افزار اسمارت‌پی‌ال‌اس در جهت ارزیابی مدل پژوهش استفاده شد (Albishri, Sundarakani & Gomisek., 2020).

4.3 همبستگی متغیرها

جدول ۴، آزمون همبستگی بین متغیرها و همچنین روایی و اگر، به روش فورنل و لارکر را نشان می‌دهد. روایی و اگر در جدول ۵. ماتریس همبستگی بین متغیرهای اصلی پژوهش و بررسی روایی و اگر، به روش فورنل و لارکر

متغیر	۱	۲	۳
همسویی استراتژیک کارکنان (۱)	۰/۹۲		
مسئولیت اجتماعی کارکنان (۲)	۰/۷۵	۰/۸۶	
بهره‌وری کارکنان (۳)	۰/۶۹	۰/۶	۰/۸۱

می‌شود و مقدار قابل قبول آن بیشتر از ۰/۵ است (Shrestha., 2021). قابلیت اطمینان ترکیبی نیز معیاری برای سنجش سازگاری درونی گویه‌هاست (Netemeyer, Bearden & Sharma., 2003) و مقادیر بالاتر از ۰/۶ قابل قبول است. حتی اگر میانگین واریانس کمتر از ۰/۵ باشد، پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۶ نشان‌دهنده روایی همگرای کافی است (Shrestha., 2021).

4.4 تحلیل عاملی تأییدی

در جدول ۶، بارهای عاملی و روایی همگرا و پایایی ترکیبی متغیرهای اصلی پژوهش گزارش شده است. بارهای عاملی برای تفسیر ساختار گویه‌ها و تعیین رابطه بین هر متغیر و گویه‌ها استفاده می‌شود. گویه‌های با بار عاملی کمتر از ۰/۴ باید حذف شوند، اما در این پژوهش، تمام بارهای عاملی بالاتر از این حد بود، بنابراین نیازی به حذف گویه‌ها نبود. روایی همگرای پرسش‌نامه از معیار واریانس استخراج شده سنجیده

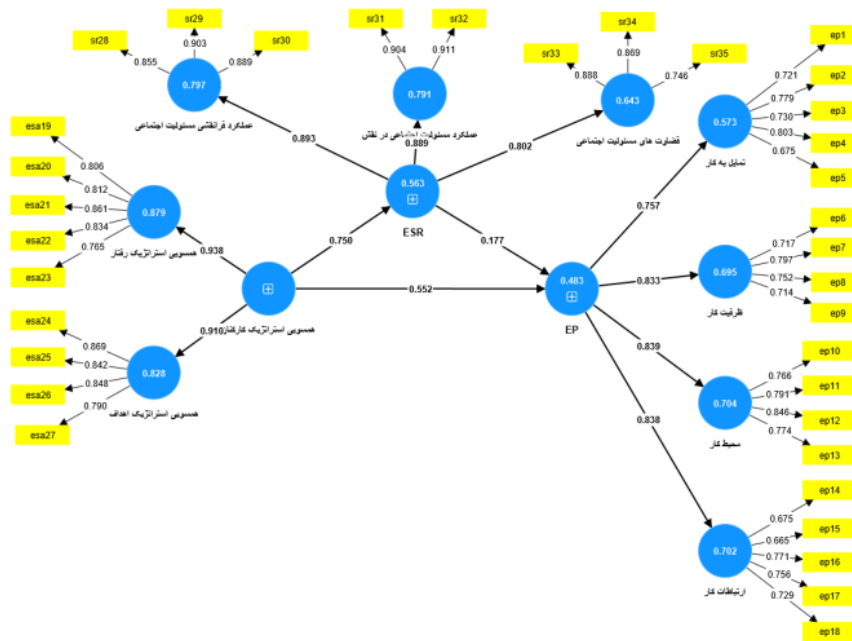
جدول ۶. پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج‌شده متغیرها و بارهای عاملی گویه‌ها

متغیر	شماره سؤال	بار عاملی	مقدار احتمال	میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)	پایایی ترکیبی
بهره‌وری کارکنان	۱	۰/۴۶	۰/۰۰۰	۰/۶۶	۰/۸۵
	۲	۰/۴۹	۰/۰۰۰		
	۳	۰/۶۲	۰/۰۰۰		
	۴	۰/۵۹	۰/۰۰۰		
	۵	۰/۴۳	۰/۰۰۰		
	۶	۰/۵۴	۰/۰۰۰		
	۷	۰/۶۶	۰/۰۰۰		
	۸	۰/۵۹	۰/۰۰۰		
	۹	۰/۶۲	۰/۰۰۰		
	۱۰	۰/۷	۰/۰۰۰		
	۱۱	۰/۷	۰/۰۰۰		
	۱۲	۰/۶۸	۰/۰۰۰		
	۱۳	۰/۶۱	۰/۰۰۰		
	۱۴	۰/۵۹	۰/۰۰۰		
	۱۵	۰/۵۸	۰/۰۰۰		
	۱۶	۰/۶۵	۰/۰۰۰		
	۱۷	۰/۶۴	۰/۰۰۰		
	۱۸	۰/۶۴	۰/۰۰۰		
همسویی استراتژیک کارکنان	۱۹	۰/۷۴	۰/۰۰۰	۰/۸۵	۰/۸۲
	۲۰	۰/۷۳	۰/۰۰۰		
	۲۱	۰/۸۱	۰/۰۰۰		
	۲۲	۰/۷۶	۰/۰۰۰		
	۲۳	۰/۷۵	۰/۰۰۰		
	۲۴	۰/۷۹	۰/۰۰۰		

		۰/۰۰۰	۰/۷۲	۲۵	
		۰/۰۰۰	۰/۷۳	۲۶	
		۰/۰۰۰	۰/۷۸	۲۷	
		۰/۰۰۰	۰/۷۳	۲۸	
		۰/۰۰۰	۰/۸۳	۲۹	
		۰/۰۰۰	۰/۸۱	۳۰	
		۰/۰۰۰	۰/۷۹	۳۱	
		۰/۰۰۰	۰/۸۱	۳۲	
		۰/۰۰۰	۰/۷۱	۳۳	
		۰/۰۰۰	۰/۶۸	۳۴	
		۰/۰۰۰	۰/۵۷	۳۵	
۰/۸۴	۰/۷۴				مسئولیت اجتماعی کارکنان

4.5 آزمون مدل اصلی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش با استفاده از تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری، به روش حداقل مجزورات جزئی (pls)، آزمون شد.



شکل ۲. مدل پژوهش با ابعاد و گویه‌ها در حالت ضریب مسیر

4.6 بررسی برازش مدل

شاخص‌های برازش مدل در جدول ۷، نمایان شده است. از شاخص‌های برازش حداقل مربعات جزئی، شاخص‌های تناسب به هنجار یا برازش هنجار شده (NFI) و شاخص ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده استاندارد (SRMR) گزارش شده است. در ارزیابی مدل ساختاری پژوهش نیز از شاخص‌های ضریب تعیین (R²) و شاخص اعتبار افزونگی (Q²) استفاده شده است. همچنین، شاخص GOF که ضریب نیکویی برازش مدل را نشان می‌دهد و عملکرد کلی مدل را می‌سنجد نیز گزارش شده است.

شکل ۲، مدل اصلی پژوهش را با ضرایب استاندارد و مقادیر احتمال نشان می‌دهد. بیشترین ضریب مسیر مربوط به تأثیر همسویی استراتژیک کارکنان بر مسئولیت اجتماعی کارکنان و سپس تأثیر همسویی استراتژیک کارکنان بر بهره‌وری کارکنان است. رابطه بین مسئولیت اجتماعی کارکنان و بهره‌وری کارکنان، در پژوهش حاضر، ضریب مسیر کمتری را در مقایسه با دو رابطه دیگر، به خود می‌بیند. یک درصد تغییر در همسویی استراتژیک کارکنان، تا ۷۵ درصد تغییر مثبت در مسئولیت اجتماعی کارکنان و ۵۵ درصد تغییر مثبت در بهره‌وری کارکنان را به همراه دارد. از طرفی یک درصد تغییر در مسئولیت اجتماعی کارکنان نیز، تا ۱۷ درصد، بهره‌وری کارکنان را به شکل مثبت، تغییر می‌دهد.

جدول ۷. شاخص‌های برازش مدل پژوهش

متغیر	ضریب تعیین (R2)	اعتبار افزونگی (Q2)	برازش هنجار شده (NFI)	میانگین مربعات باقی‌مانده استاندارد (SRMR)	نیکویی برازش (GOF)
بهره‌وری کارکنان	۰/۴۹	۰/۳			
مسئولیت اجتماعی کارکنان	۰/۵۶	۰/۴۱	۰/۷۹	۰/۰۷۹	۰/۶۲

۰/۰۷۹ را نشان می‌دهد که بیانگر برازش مطلوب مدل است. در نهایت، شاخص نیکویی برازش نیز از طریق رابطه ۲، محاسبه شد (Wetzels, Schröder & Oppen., 2009):

رابطه ۲)

$$GOF = \sqrt{AVE} * \bar{R}^2 = \sqrt{0.75} * 0.53 = 0.62$$

مقادیر بیشتر از ۰/۳۶ برای شاخص نیکویی برازش، نشان از برازش قوی و قابل قبول مدل را می‌دهد (Mohsenin & Esfidani., 2014). از آنجاکه مقدار محاسبه‌شده شاخص نیکویی برازش مدل این پژوهش، مقدار قابل توجه ۰/۶۲ را نشان می‌دهد، می‌توان گفت که مدل این پژوهش به شکل کلی برازش مناسبی دارد.

4.7 آزمون روابط مدل

در جدول ۸، نتایج آزمون روابط اصلی مدل پژوهش، گزارش شده است. در این جدول، مقادیر ضرایب مسیر استاندارد، مقدار t، مدار p-value و نتیجه نهایی فرضیات مشخص شده است.

در قسمت اول، ضریب تعیین برای دو متغیر بهره‌وری کارکنان و مسئولیت اجتماعی کارکنان مشخص شد. ضریب تعیین برای دو متغیر بهره‌وری کارکنان و مسئولیت اجتماعی کارکنان، به ترتیب ۰/۴۹ و ۰/۵۶ است که نشان می‌دهد متغیرها توانسته‌اند ۴۹ درصد از واریانس بهره‌وری کارکنان و ۵۶ درصد از واریانس مسئولیت اجتماعی کارکنان را تبیین کنند. بر اساس مقایسه سه‌گانه چن^۱ (۱۹۹۸)، این دو مقدار، مقادیر متوسطی برای ضریب تعیین هستند. مقدار شاخص اعتبار افزونگی که از طریق تکنیک بلایند فولدینگ و مقدار CV-REDUNDANCY مشخص شده است، به دلیل مقدار مثبت، بیانگر برازش مطلوب مدل است (Henseler, Ringle & Sinkovics., 2009). به‌طور کلی، این شاخص نیز می‌گوید که اگر در یک مدل، روابط بین متغیرها به‌درستی تعریف شده باشد، باید تأثیر کافی بر یکدیگر داشته باشند و از این راه، فرضیه‌ها به‌درستی تأیید می‌شوند. شاخص برازش هنجار شده نیز مقدار متوسط ۰/۷۹ را نشان می‌دهد. شاخص میانگین مربعات باقی‌مانده استاندارد نیز که طبق گفته‌های هنتسلر و همکاران (۲۰۱۴) معیار مناسبی در نرم‌افزار پی‌ال‌اس برای جلوگیری از تعیین نادرست مدل است، مقدار

¹ Chen

جدول ۸. نتایج آزمون فرضیات اصلی پژوهش

نتیجه فرضیه	P – value	T – value	ضریب مسیر	تأثیرها
تأیید	۰/۰۰۰	۸/۳۰۵	۰/۵۵۲	همسویی استراتژیک کارکنان --> بهره‌وری کارکنان
تأیید	۰/۰۰۰	۲۴/۰۴۱	۰/۷۵۰	همسویی استراتژیک کارکنان --> مسؤلیت اجتماعی کارکنان
تأیید	۰/۰۰۹	۲/۴۷۲	۰/۱۷۷	مسؤلیت اجتماعی کارکنان --> بهره‌وری کارکنان

سوم نیز نشان داد که مطابق آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری، مسؤلیت اجتماعی کارکنان بر بهره‌وری کارکنان تأثیر مثبت معنادار با شدت ۰/۱۷۷ دارد. نتایج و آماره‌های فرضیه میانجی‌گری پژوهش نیز در جدول ۹ مشخص شده است.

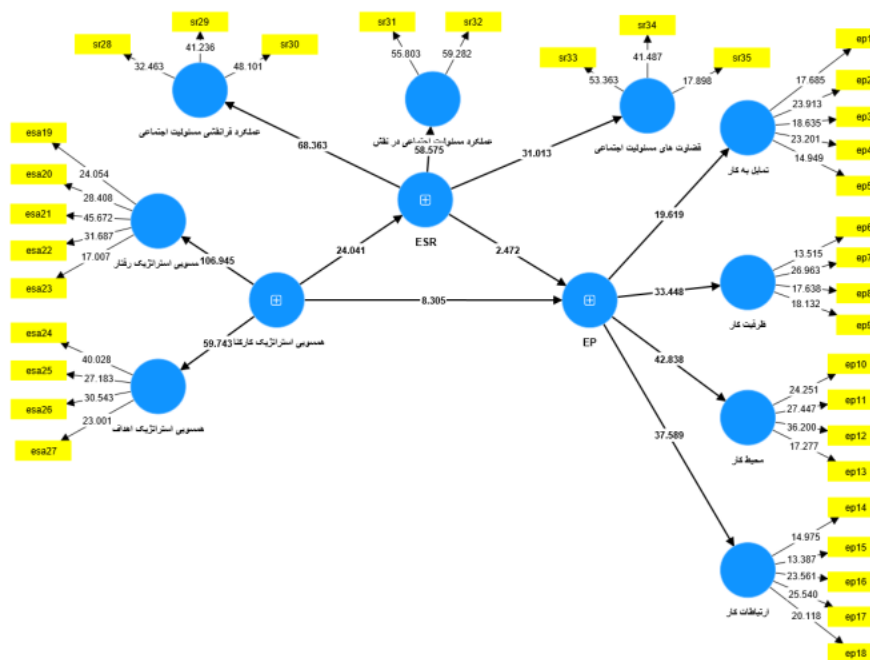
نتیجه فرضیه اول نشان داد که مطابق آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری، همسویی استراتژیک کارکنان بر بهره‌وری کارکنان تأثیر مثبت معنادار با شدت ۰/۵۵۲ دارد. نتیجه فرضیه دوم نشان داد که مطابق آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری، همسویی استراتژیک کارکنان بر مسؤلیت اجتماعی کارکنان تأثیر مثبت معنادار با شدت ۰/۷۵ دارد. نتیجه فرضیه

جدول ۹. نتیجه آزمون میانجی‌گری مسؤلیت اجتماعی کارکنان در رابطه بین همسویی استراتژیک کارکنان و بهره‌وری کارکنان به روش بوت‌استرپینگ

نتیجه فرضیه	P - value	T – value	اثر غیرمستقیم	نوع تأثیر
تأیید	۰/۰۱	۲/۵۶۱	۰/۱۴	همسویی استراتژیک کارکنان --> مسؤلیت اجتماعی کارکنان --> بهره‌وری کارکنان

تصویر زیر نیز، خروجی مدل در حالت ضرایب معناداری را نشان می‌دهد.

نتایج به‌دست‌آمده از جدول ۸ نیز نشان می‌دهد که نقش میانجی مسؤلیت اجتماعی کارکنان در رابطه بین همسویی استراتژیک کارکنان و بهره‌وری کارکنان، با شدت ۰/۱۴، معنادار است و از نظر آماری تأیید می‌شود ($p < 0.05$).



شکل ۳. مدل پژوهش با ابعاد و گویه‌ها در حالت آماری تی

5 بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌ها بتوانند کارکنان خود را در فرآیندهای سازمانی مانند برنامه‌ریزی استراتژیک دخالت دهند، کارکنان با درک بهتری نسبت به استراتژی‌ها عمل می‌کنند و دقیقاً می‌دانند که چه می‌خواهند. پس از ایجاد همسویی استراتژیک کارکنان، دغدغه بهره‌وری کارکنان به احتمال زیاد پایین خواهد آمد؛ چراکه نتیجه این پژوهش و پژوهش‌های نامبرده نشان می‌دهد که این دو موضوع، با یکدیگر رابطه مستقیم و معناداری دارند.

نتایج پژوهش، فرضیه دوم پژوهش را که تأثیر مستقیم و معنادار همسویی استراتژیک کارکنان بر مسؤلیت اجتماعی کارکنان است نیز تأیید کرد. این یافته نیز با یافته‌های پیشین نظیر پژوهش **شن و همکاران (۲۰۲۰)**، **بوادی و همکاران (۲۰۲۰)** و **نجاتی و همکاران (۲۰۲۰)** همخوانی دارد. پژوهش **شن و همکاران (۲۰۲۰)** نشان داد که شرکت‌ها می‌توانند با افزایش وفاداری کارکنان آگاه به‌عنوان دارایی‌های نامشهود سازمان، همسویی این کارکنان و استراتژی‌های کلان سازمان را ایجاد کنند که در نتیجه مشارکت کارکنان در فعالیت‌های مسؤلیت اجتماعی شرکت افزایش می‌یابد و متعاقباً، هویت کارکنان با شرکت، تقویت می‌شود، نشت دانش کاهش می‌یابد و همکاری بین واحدها افزایش می‌یابد. پژوهش **بوادی و همکاران (۲۰۲۰)** نیز نشان داد که مشارکت مداوم کارکنان در فعالیت‌های تصمیم‌گیری سازمان و در دسترس قرار گرفتن اطلاعات مسؤلیت اجتماعی برای همه کارکنان، پیاده‌سازی ابتکارات مسؤلیت اجتماعی سازمان را تسهیل می‌کند. نتیجه این پژوهش نیز نشان داد که اگر سازمان همسویی کارکنان با استراتژی‌های کلان را رقم زد، می‌تواند از باب مشارکت کارکنان در فعالیت‌های مسؤلیت اجتماعی نیز تا حدودی مطمئن باشد. همچنین، ادراک کارکنان از فعالیت‌های مسؤلیت اجتماعی شرکت می‌تواند منجر به کنترل متقابل بین کارکنان و سازمان شود (**Rodrigo et al., 2019**)؛ لذا سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد همسویی استراتژیک کارکنان و ساخت بستر فرهنگ همسویی در سازمان، کارکنانی فعال در مسؤلیت‌های اجتماعی شرکت داشته باشند.

یکی دیگر از نتایج این پژوهش، تأثیر مثبت و معنادار مسؤلیت اجتماعی کارکنان بر بهره‌وری آن‌ها بود (تأیید فرضیه سوم). این یافته با نتایج پژوهش‌های **گلاواس و کلی (۲۰۱۴)**، **یوهانس‌دوتیر و همکاران (۲۰۱۵)** و **پارک (۲۰۲۰)** همخوانی دارد. پژوهش **یوهانس‌دوتیر و همکاران (۲۰۱۵)** نشان داد که مشارکت کارکنان در فعالیت‌های مسؤلیت اجتماعی شرکت، موجب افزایش وفاداری و بهره‌وری کارکنان می‌شود. **پارک (۲۰۲۰)** نیز بیان کرد که مشارکت کارکنان در مسؤلیت اجتماعی شرکت، به‌طور مؤثری آن‌ها را به افزایش بهره‌وری تشویق می‌کند. همچنین، **یاسین و بکمان (۲۰۲۴)** تأکید کردند که فعالیت‌های داخلی مسؤلیت اجتماعی شرکت، مانند رفاه کارکنان و تعادل بین کار و زندگی، به بهبود بهره‌وری کارکنان منجر می‌شود. مطابق با

از نگاه نظری، این پژوهش به دنبال پوشش خلأ تحقیقاتی پیرامون تأثیر همسویی استراتژیک کارکنان بر بهره‌وری کارکنان بود. **یپ (۱۹۸۵)** مطرح کرد که نبود همسویی بین استراتژی‌های کلان و بخش‌های سازمان، اثربخشی برنامه‌ریزی را کاهش می‌دهد. پس از گذشت چند دهه از آن پژوهش، همچنان پژوهش‌های مختلف مانند **پوپولا و همکاران (۲۰۲۴)** و **رامیرز (۲۰۲۴)** بر اهمیت همسویی در اثربخشی سازمان تأکید دارند. در این پژوهش، به جای تمرکز بر واحدهای سازمانی، رابطه همسویی استراتژیک کارکنان از دید رفتاری با دیگر متغیرها بررسی شد. تحقیقات مشابهی چون **اواکوک و اودرانگو (۲۰۱۳)** و **بوسول، بینگام و کالوین (۲۰۰۶)** نیز بر همسویی رفتار و اهداف کارکنان با استراتژی‌های سازمان تأکید داشته‌اند.

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، همسویی استراتژیک کارکنان بر بهره‌وری کارکنان، تأثیر مثبت و معنادار دارد (تأیید فرضیه اول پژوهش). پژوهش **آلاگارا و شک (۲۰۱۵)**، **نگو و همکاران (۲۰۲۰)** و **دوی و همکاران (۲۰۲۴)** تا حدودی بر تأیید این فرضیه، صحنه می‌گذارد. برای مثال، **آلاگارا و شک (۲۰۱۵)** دریافتند که اگر بین مهارت‌ها، دانش، ویژگی‌های شغلی، مسؤلیت‌ها و سیستم‌های سازمانی و رویه‌های یک کارمند، همسویی وجود داشته باشد؛ مشارکت کارکنان و در نتیجه عملکرد فردی کارکنان افزایش می‌یابد. **دوی و همکاران (۲۰۲۴)** نیز از لزوم همسویی اهداف در سازمان، به‌عنوان یکی از شیوه‌های نوآورانه مدیریت منابع انسانی در جهت ایجاد کارکنانی بهره‌ور صحبت کردند. پژوهش **اواکوک و اودرانگو (۲۰۱۳)** نقش میانجی همسویی استراتژیک کارکنان در ارتباط با برنامه‌ریزی استراتژیک عقلایی و عملکرد شرکت، تأیید کردند و به مدیران تأکید کردند که به دنبال یافتن راهی برای ایجاد همسویی استراتژیک کارکنان باشند؛ چراکه به‌طور مثبت با عملکرد مالی و غیرمالی در ارتباط است. همسویی زمانی حاصل می‌شود که کارکنان بتوانند استراتژی‌های سازمان را درک کنند و متناسب با آن اجرا کنند (**Gagnon & Michal, 2003**). یکی از راهکارهایی که می‌تواند این خلأ را پر کند که استراتژی، به‌درستی درک و درنهایت، اجرا شود؛ مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی است. **لیر (۲۰۱۲)** بیان کرد که اگر کارکنان در فرآیند تدوین استراتژی مشارکت داشته باشند، یک فرهنگ منسجم و همسو در سازمان ایجاد می‌شود و بینش‌های نوآورانه از سمت کارکنان موجب می‌شود که سازمان راهکارهای قوی‌تری برای پیاده‌سازی استراتژی‌های خود داشته باشد؛ لذا آنچه به سازمان‌ها کمک می‌کند تا یک فرهنگ منسجم با هم‌سویی بین بخش‌های مختلف سازمان از جمله کارکنان با استراتژی‌ها داشته باشند، مشارکت کارکنان است. اگر

6 Devi et al

7 Shen et al

8 Nejadi, Salmanzadeh & Loke

9 Glavas & Kelley

1 Yassin & Beckmann

1 Yip

2 Pooplola et al

3 Ramirez

4 Boswell, Bingham & Colvin

5 Alagaraja & Shuck

سازمان ایجاد کنند. با انجام این رویه، می‌توان انتظار داشت که کارکنان درک بهتری از اهداف مسؤلیت اجتماعی شرکت نیز داشته باشند؛ لذا با دانش بیشتر نسبت به برنامه‌های مسؤلیت اجتماعی شرکت، اقدام در راستای این برنامه‌ها می‌تواند تسهیل شود.

- مدیران با رفتارهای متناسب با اهداف استراتژیک سازمان، تمایل کارکنان به رفتار مشابه را بیشتر می‌کنند. اگر مدیران هم‌راستا با استراتژی‌های سازمان عمل کنند، کارکنان نیز با الگوگیری از آن‌ها، تمایل بیشتری به انجام رفتار مشابه دارند؛ لذا اگر مدیران، در ارتباط با مسؤلیت اجتماعی سازمان و برنامه‌های سازمان پیرامون آن، بحث و تبادل نظر کنند و به این برنامه‌ها اهمیت بدهند، کارکنان نیز بیشتر به سمت مشارکت و فعالیت در این برنامه‌ها هدایت می‌شوند.

- متناسب با فرضیه سوم پژوهش: تأثیر مثبت و معنادار مسؤلیت اجتماعی کارکنان بر بهره‌وری کارکنان، پیشنهاد می‌شود که:

- شرکت به فعالیت‌های مسؤلیت اجتماعی داخلی به-خصوص اهمیت بسیاری دهد. برای مثال، با ارائه تسهیلات و پاداش‌های ویژه کاری به کارکنان، تجربه معنادار و ارزشمندی از کار را برای کارکنان ایجاد کند. شرکت در این صورت، حتی می‌تواند زمینه مشارکت داوطلبانه کارکنان را در برنامه‌های مسؤلیت اجتماعی فراهم کند که مستقیماً با بهبود بهره‌وری کارکنان در تماس است.

- شرکت می‌تواند با ایجاد تیم‌های نمایندگی برای مشارکت در فعالیت‌های مسؤلیت اجتماعی شرکت، کارکنان دیگر را نیز در جهت مشارکت در این فعالیت‌ها مشتاق کند و همدلی و همکاری را در سازمان فراهم کند که مستقیماً می‌تواند عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد.

- مدیران باید زمینه استقبال کارکنان را از برنامه‌های مسؤلیت اجتماعی فراهم کنند. برای مثال، آن‌ها می‌توانند از ایده‌های کارکنان در راستای بهبود برنامه‌های مسؤلیت اجتماعی شرکت استفاده کنند و در این صورت، با برنامه‌ریزی مسؤلیت اجتماعی متناسب با نظرات کارکنان، زمینه مشارکت بیشتر کارکنان را در این برنامه‌ها فراهم کنند که نتیجه آن می‌تواند بهبود بهره‌وری کارکنان باشد.

- متناسب با فرضیه چهارم پژوهش: نقش میانجی مثبت و معنادار مسؤلیت اجتماعی کارکنان در رابطه بین همسویی استراتژیک کارکنان و بهره‌وری کارکنان، پیشنهاد می‌شود که:

- مدیران، برنامه‌های استراتژیک و فعالیت‌های مسؤلیت اجتماعی شرکت را یکپارچه کنند. مدیران می‌توانند با تعریف شاخص‌های عملکردی برای هر دو حوزه، این یکپارچه‌سازی را انجام دهند. با انجام این کار، فعالیت‌های مسؤلیت اجتماعی برای کارکنان شفاف می‌شود و علاقه‌مند به افزایش مشارکت در این برنامه‌ها می‌شوند. در نهایت با توجه به شفافیت برنامه‌ها و نقش کارکنان در پیاده‌سازی آن‌ها، عملکرد کارکنان می‌تواند تحت تأثیر قرار گیرد.

نتایج این پژوهش و پژوهش‌های پیشین، می‌توان بیان کرد که همسویی استراتژیک کارکنان به‌طور مستقیم و معنادار، کارکنانی مسؤلیت‌پذیر اجتماعی ایجاد می‌کند که به تبع آن، از سطوح بهره‌وری بالایی برخوردار خواهند شد که صحنه بر نقش میانجی‌گری مسؤلیت اجتماعی کارکنان نیز می‌گذارد. همچنین، همسویی استراتژیک کارکنان به‌تنهایی نیز، منجر به افزایش سطوح بهره‌وری کارکنان می‌شود. نتایج حاصل از این پژوهش، با دیگر پژوهش‌های انجام شده در این حوزه، تا حدود بسیار زیادی از نظر نتایج یکسان است.

پیشنهاد‌های این تحقیق در سطح کاربردی به شرح زیر است:

- متناسب با فرضیه اول پژوهش: تأثیر مثبت و معنادار هم-سویی استراتژیک کارکنان بر بهره‌وری کارکنان، پیشنهاد می‌شود که:

- مدیران با برگزاری جلسات منظم با نمایندگانی از کارکنان سطوح مختلف، اهداف و استراتژی‌های سازمان را توجیه کنند و نقش کارکنان را در دستیابی به اهداف توضیح دهند.

- همچنین برگزاری دوره‌هایی که مباحث پیرامون مدیریت استراتژیک نظیر تفکر استراتژیک و همسویی را به کارکنان آموزش دهد، قطعاً ثمربخش است. این اقدامات، می‌تواند انگیزه کارکنان را برای مشارکت در سازمان بیشتر کند، حس تعلقشان را بهبود بخشد و در نهایت کارکنانی مولد و مؤثر ایجاد کند.

- بهتر است اهداف استراتژیک سازمان، به‌طور واضح و قابل اندازه‌گیری برای کارکنان مشخص شود، در این صورت، کارکنان بهتر می‌توانند تلاش‌های خود را به سمت این اهداف هدایت کنند.

- مدیران می‌توانند با برقراری یک سیستم ارزیابی، کارکنانی را که رفتاری برخلاف رسیدن به اهداف سازمان دارند، شناسایی کنند. در این راستا، می‌توان به رفتارهای همسو با اهداف استراتژیک سازمان، پاداش داد و انگیزه کارکنان دیگر در جهت رفتار همسو با اهداف استراتژیک سازمان را ارتقا داد که در این صورت، می‌توان ایجاد کارکنانی اثربخش را از سازمان انتظار داشت.

- متناسب با فرضیه دوم پژوهش: تأثیر مثبت و معنادار هم-سویی استراتژیک کارکنان بر مسؤلیت اجتماعی کارکنان، پیشنهاد می‌شود که:

- شرکت با ایجاد فرهنگ مسؤلیت اجتماعی در سازمان و آگاه‌سازی کارکنان از اهداف مسؤلیت اجتماعی شرکت، علاوه بر استفاده از نقطه نظرات کارکنان پیرامون ابتکارات مسؤلیت اجتماعی، از مشارکت فعالانه کارکنان در برنامه‌های مسؤلیت اجتماعی نیز بهره گیرد.

- مدیران با ایجاد سازوکارهای ارتباطی بین کارکنان و ایجاد سمینارهای مرتبط با اهداف کلان سازمان، فرصتی در جهت تعامل و هم‌صحبتی کارکنان با یکدیگر، پیرامون اهداف

محدودیت‌ها اشاره می‌شود و سپس پیشنهادات پژوهشی متناسب با هر کدام نیز ارائه می‌شود:

- داده‌های این پژوهش صرفاً در بافت یک شرکت دولتی گردآوری شده‌اند. این امر ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج به سایر سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های خصوصی و غیردولتی را محدود کند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌گران آینده، پژوهش مشابهی را در سازمان‌های متنوع با ساختارهای متفاوت اعم از دولتی، خصوصی و نیمه‌دولتی انجام دهند. انجام مطالعات تطبیقی بین این سازمان‌ها می‌تواند تحلیل دقیق‌تری از ارتباط میان هم‌سویی استراتژیک کارکنان، مسؤلیت اجتماعی و بهره‌وری ارائه دهد و به شناسایی تفاوت‌های رفتاری و ساختاری میان بخش‌های مختلف کمک کند.

- ادبیات پژوهش در حوزه هم‌سویی استراتژیک کارکنان به‌ویژه در فضای پژوهشی ایران نسبتاً محدود است. این مسأله موجب دشواری در مقایسه و تحلیل عمیق‌تر یافته‌ها با پیشینه بومی شده است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که در مطالعات آتی از روش‌های کیفی همچون مصاحبه عمیق، روش کیو و تحلیل مضمون برای استخراج دیدگاه‌های مدیران و کارکنان استفاده شود. این رویکرد می‌تواند به غنای ادبیات داخلی و شناسایی شاخص‌های بومی‌شده هم‌سویی استراتژیک کمک شایانی نماید.

- پژوهش حاضر در یک بازه زمانی مشخص و نسبتاً محدود اجرا شده است که ممکن است بر پایداری و ثبات نتایج تأثیر گذاشته باشد. پیشنهاد می‌شود در آینده پژوهش‌هایی با طراحی طولی انجام شود تا امکان تحلیل تغییرات هم‌سویی استراتژیک در طول زمان و تأثیر آن بر بهره‌وری فراهم شود. این نوع طراحی می‌تواند به بررسی پویایی‌ها و روندهای بلندمدت در سازمان‌ها کمک کند.

یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر، پیرامون مدل پژوهش است، طوری که اگرچه هم‌سویی استراتژیک کارکنان و مسؤلیت اجتماعی کارکنان به‌عنوان متغیرهای اصلی در نظر گرفته شده‌اند، اما این دو متغیر تنها توانسته‌اند ۴۹ درصد از تغییرات در بهره‌وری کارکنان را تبیین کنند. این نشان می‌دهد که ۵۱ درصد از تغییرات بهره‌وری کارکنان ناشی از عوامل دیگری است که در این پژوهش مورد بررسی قرار نگرفته‌اند؛ لذا برای پژوهش‌های آتی، پیشنهاد می‌شود که علاوه بر هم‌سویی استراتژیک کارکنان و مسؤلیت اجتماعی کارکنان، متغیرهای دیگری نظیر فرهنگ سازمانی، تجربه و مهارت‌های شغلی، روابط بین فردی و تیمی و محیط کار نیز به مدل مفهومی اضافه شوند. این متغیرها به‌طور مستقیم بر بهره‌وری کارکنان تأثیرگذار هستند و می‌توانند درصد بیشتری از تغییرات در بهره‌وری کارکنان را توضیح دهند.

- شرکت، باید ادراک کارکنان و نحوه قضاوت کارکنان نسبت به برنامه‌های مسؤلیت اجتماعی را تغییر دهد. برای مثال، اگر شرکت بتواند در برنامه‌های مسؤلیت اجتماعی خود، نحوه سودرسانی به جامعه و عدم آسیب‌رسانی به جامعه را از طرف خود معین کند، کارکنان، شرکت را مسؤلیت‌پذیر اجتماعی در قبال جامعه می‌دانند. در این صورت می‌توان انتظار داشت که اهداف واضح‌شده شرکت برای کارکنان و رفتار کارکنان متناسب با استراتژی‌های سازمان، از طریق سازوکارهای بهبود قضاوت‌های پیرامون مسؤلیت اجتماعی سازمان، با تقویت بیشتری بهره‌وری کارکنان را افزایش دهد.

- بهتر است شرکت، وظایف مسؤلیت اجتماعی کارکنان را که در شرح شغلشان مشخص شده است، متناسب با ایده‌ها و نظرات کارکنان تبیین کند. کارکنان در این صورت، عملکرد متناسب با نقششان در برنامه‌های مسؤلیت اجتماعی شرکت را ایفا می‌کنند و از انجام اعمالی که نقششان را در رسیدن به هدف مورد نظر، روشن می‌کند، استقبال می‌کنند. در این صورت، شرکت می‌تواند انتظار داشته باشد که در صورت برقراری هم‌سویی کارکنان با استراتژی‌های سازمان، کارکنانی مولد و اثربخش داشته باشد؛ لذا در کل می‌توان بیان کرد که در سطح کاربردی، به مدیران شرکت گاز توصیه می‌شود که هرچه بیشتر در تلاش باشند تا کارکنان را در فرآیندهای مختلف مانند برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکت دهند. از دل این مشارکت‌ها، نقطه نظرهایی بیرون می‌آید که شاید هیچ مدیری تاکنون به آن نپرداخته است. وقتی کارکنان در سطح عملیاتی، دغدغه‌هایشان را برای مدیران در سطح عالی سازمان مطرح کنند؛ سازمان نیز به‌خوبی پی می‌برد که کمبودهای کارکنان چیست و با توجه به اینکه منابع انسانی، اصلی‌ترین رکن هر سازمان است، یک مبادله برد - برد بین سازمان و کارکنان رخ داده است. درنهایت، سازمانی با فرهنگ منسجم و هم‌سو ایجاد می‌شود که کارکنانی مولد دارد.

همچنین، توصیه می‌شود که سازمان، برنامه‌های مسؤلیت اجتماعی شرکت را نیز به‌خوبی توسعه دهد. اگر یک شرکت، مسؤلیت‌پذیر اجتماعی باشد، کارکنان هرچه بیشتر سعی می‌کنند خودشان را با شرکت تعیین هویت کنند. بیشترین تأثیر مسؤلیت اجتماعی شرکت بر بهره‌وری کارکنان، زمانی است که شرکت بتواند فعالیت‌های مسؤلیت اجتماعی داخلی خود را تقویت کند. یعنی سعی کند کارکنان را مدنظر قرار دهد، فعالیت‌های آموزشی و تفریحی برای کارکنان در نظر بگیرد و همچنین شرایطی را ایفا کند که بین زندگی شخصی و کاری کارکنان، تداخلی ایجاد نشود. چه‌بسا اگر شرکت، تا این حد به کارکنان نزدیک شود، کارکنان در فعالیت‌های مسؤلیت اجتماعی شرکت نیز شرکت می‌کنند و اثربخش می‌شوند و شرکت را نیز با توجه به استفاده بهینه از منابع خود، به یک شرکت کارآ تبدیل می‌کنند.

در ارتباط با پیشنهادات پژوهشی، با توجه به اینکه مبنای این پیشنهادات، محدودیت‌های پژوهش هستند؛ لذا در ابتدا به

منابع

- Abooyee Ardakan, M., Ebadi, N., Moghimi, S. M. and Yazdani, H. R. (2021). Studying a Method for Aligning Business Strategy & HR Practices. *Journal of Public Administration*, 13(2), 354-384.
[doi: 10.22059/jipa.2020.307321.2785](https://doi.org/10.22059/jipa.2020.307321.2785) (in Persian)
- Adu-Gyamfi, M., He, Z., Nyame, G., Boahen, S., & Frempong, M. F. (2021). Effects of internal csr activities on social performance: The employee perspective. *Sustainability*, 13(11), 6235.
<https://doi.org/10.3390/su13116235>
- Alagaraja, M., & Shuck, B. (2015). Exploring organizational alignment-employee engagement linkages and impact on individual performance: A conceptual model. *Human Resource Development Review*, 14(1), 17-37.
<https://doi.org/10.1177/1534484314549455>
- Albishri, D. Y., Sundarakani, B., & Gomisek, B. (2020). An empirical study of relationships between goal alignment, centralised decision-making, commitment to networking and supply chain effectiveness using structural equation modelling. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 23(4), 390-415.
<https://doi.org/10.1080/13675567.2019.1700219>
- Aleksić, M., Bjekić, R., & Rodić, M. (2020). Application of corporate social responsibility and companies' environmental performance. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 10(2), 81-89.
<https://doi.org/10.5937/jemc2002081A>
- Ali, A. Y. S., Ali, A. A., & Adan, A. A. (2013). Working conditions and employees' productivity in manufacturing companies in sub-Saharan African context: Case of Somalia. *Educational research international*, 2(2), 67-78.
- Ali, H. Y., Asrar-ul-Haq, M., Amin, S., Noor, S., Haris-ul-Mahasbi, M., & Aslam, M. K. (2020). Corporate social responsibility and employee performance: The mediating role of employee engagement in the manufacturing sector of Pakistan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2908-2919.
<https://doi.org/10.1002/csr.2011>
- Almaamari, Q. A. (2023). Factors Influencing Employees' Productivity in Bahraini Alhelli Company—Literature Review. *From Industry 4.0 to Industry 5.0: Mapping the Transitions*, 383-387.
https://doi.org/10.1007/978-3-031-28314-7_32
- Asante Boadi, E., He, Z., Bosompem, J., Opata, C. N., & Boadi, E. K. (2020). Employees' perception of corporate social responsibility (csr) and its effects on internal outcomes. *The Service Industries Journal*, 40(9-10), 611-632.
<https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1606906>
- Ayers, R. S. (2015). Aligning individual and organizational performance: Goal alignment in federal government agency performance appraisal programs. *Public Personnel Management*, 44(2), 169-191.
<https://doi.org/10.1177/0091026015575178>
- Babu, N., De Roeck, K., & Raineri, N. (2020). Hypocritical organizations: Implications for employee social responsibility. *Journal of business research*, 114, 376-384.

- <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.034>
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management journal*, 58(1), 111-135.
- <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0227>
- Basil, D. Z., Runte, M. S., Easwaramoorthy, M., & Barr, C. (2009). Company support for employee volunteering: A national survey of companies in Canada. *Journal of Business Ethics*, 85, 387-398.
- <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9741-0>
- Boswell, W. (2006). Aligning employees with the organization's strategic objectives: Out of 'line of sight', out of mind. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(9), 1489-1511.
- <https://doi.org/10.1080/09585190600878071>
- Boswell, W. R., Bingham, J. B., & Colvin, A. J. (2006). Aligning employees through "line of sight". *Business Horizons*, 49(6), 499-509.
- <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.05.001>
- Chehimi, M., & Naro, G. (2024). Balanced Scorecards and sustainability Balanced Scorecards for corporate social responsibility strategic alignment: A systematic literature review. *Journal of Environmental Management*, 367, 122000.
- <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.122000>
- Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, organizations and society*, 30(5), 395-422.
- <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.08.001>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Comer, D. R., & Cooper, E. A. (2002). A model of employees' responses to corporate "volunteerism". In *Re-Imaging Business Ethics: Meaningful Solutions for a Global Economy* (pp. 145-168). Emerald Group Publishing Limited.
- [https://doi.org/10.1016/S1529-2096\(02\)04009-9](https://doi.org/10.1016/S1529-2096(02)04009-9)
- Cording, M., Harrison, J. S., Hoskisson, R. E., & Jonsen, K. (2014). Walking the talk: A multistakeholder exploration of organizational authenticity, employee productivity, and post-merger performance. *Academy of Management Perspectives*, 28(1), 38-56.
- <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0002>
- Cycyota, C. S., Ferrante, C. J., & Schroeder, J. M. (2016). Corporate social responsibility and employee volunteerism: What do the best companies do? *Business Horizons*, 59(3), 321-329.
- <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.004>
- Daniel, C. O. (2019). Effects of incentives on employee's productivity. *International Journal of Business Marketing and Management*, 4(1).

- del-Castillo-Feito, C., Blanco-González, A., & Hernández-Perlines, F. (2022). The impacts of socially responsible human resources management on organizational legitimacy. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121274.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121274>
- De Roeck, K., & Farooq, O. (2018). Corporate social responsibility and ethical leadership: Investigating their interactive effect on employees' socially responsible behaviors. *Journal of Business Ethics*, 151, 923-939.
<https://doi.org/10.1007/s10551-017-3656-6>
- Devi, D. S., Bargavi, N., Deepthi, P., Prasad, R. S., Saxena, G., & Rai, S. K. (2024). Innovative Human Resource Management Practices: Cultivating Employee Commitment and Productivity. *Migration Letters*, 21(S4), 1388-1395.
- Diaz-Fernandez, M., Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2024). Sustainable strategies, employee competencies and social outcomes: are they aligned?. *International Journal of Manpower*, 45(7), 1426-1449. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2023-0066>
- Djazilan, M. S., & Arifin, S. (2022). Analysis of Factors Affecting Employee Work Productivity. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(1), 26-30.
- Farhadi Mahalli, A., moosakhani, M., & tabari, M. (2017). Designing a Conceptual Framework for the Alignment of the Strategies of Human Resource and Organizational Culture. *Journal of Research in Human Resources Management*, 8(4), 35-56. (in Persian)
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
<https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gabarro, J. J. (2014). The development of working relationships. In *Intellectual teamwork* (pp. 79-110). Psychology Press.
- Gagnon, M. A., Jansen, K. J., & Michael, J. H. (2008). Employee alignment with strategic change: A study of strategy-supportive behavior among blue-collar employees. *Journal of Managerial Issues*, 425-443.
- Gagnon, M. A., & Michael, J. H. (2003). Employee strategic alignment at a wood manufacturer: An exploratory analysis using lean manufacturing. *Forest products journal*, 53(10), 24.
- Geroy, G. D., Wright, P. C., & Jacoby, L. (2000). Toward a conceptual framework of employee volunteerism: An aid for the human resource manager. *Management decision*, 38(4), 280-287.
<https://doi.org/10.1108/00251740010326333>
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work. *Frontiers in psychology*, 796.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00796>
- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business ethics quarterly*, 24(2), 165-202.

- Glavas, A., & Radic, M. (2019). Corporate social responsibility: An overview from an organizational and psychological perspective. Oxford Research Encyclopedia of Psychology.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.90>
- Goodhue, D. L., Lewis, W., & Thompson, R. (2012). Does PLS have advantages for small sample size or non-normal data? *MIS quarterly*, 981-1001.
<https://doi.org/10.2307/41703490>
- Greenberg, P. E., Fournier, A.-A., Sisitsky, T., Simes, M., Berman, R., Koenigsberg, S. H., & Kessler, R. C. (2021). The economic burden of adults with major depressive disorder in the United States (2010 and 2018). *Pharmacoeconomics*, 39(6), 653-665.
<https://doi.org/10.1007/s40273-021-01019-4>
- Hasibuan, J. S., Rialdy, N., & Cahyanti, D. (2024). The Effect of Work Ability and Organizational Culture on Employee Performance with Motivation as an Intervening Variable in The Body Staffing and Development Human Resources (Bkpsdm) Lubuk Pakam. *The Current issues & Research in Social Sciences, Education and Management (CIR-SSEM)*, 2(1), 181-190.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & Ringle, C. M. (2012). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications. *Long Range Planning*, 45(5-6), 320-340.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.008>
- Hanaysha, J. (2016). Improving employee productivity through work engagement: Evidence from higher education sector. *Management Science Letters*, 6(1), 61-70.
<http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2015.11.006>
- Herd, A. M., Shuck, B. M., & Githens, R. P. (2018). Strategic human resource development alignment from the employee's perspective: Initial development and proposition testing of a measure. *Performance Improvement Quarterly*, 31(3), 269-291.
<https://doi.org/10.1002/piq.21266>
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen Jr, D. J., Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Calantone, R. J. (2014). Common beliefs and reality about PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational research methods*, 17(2), 182-209.
<https://doi.org/10.1177/1094428114526928>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing* (Vol. 20, pp. 277-319). Emerald Group Publishing Limited.
[https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Hespe, G., & Wall, T. (1976). The demand for participation among employees. *Human Relations*, 29(5), 411-428.
<https://doi.org/10.1177/001872677602900503>
- Ikechukwu, N. P., Achori, T. D., Uchenna, E. S., & Okechukwu, A. (2019). Work environment as a tool for improving Employees performance and organizational productivity. *IJAR*, 5(8), 241-247.

- Johannsdottir, L., & Olafsson, S. (2015). The role of employees in implementing csr strategies. In *New Perspectives on Corporate Social Responsibility: Locating the Missing Link* (pp. 383-409). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-06794-6_20
- John, A., Qadeer, F., Shahzadi, G., & Jia, F. (2017). Corporate social responsibility and employee's desire: a social influence perspective. *The Service Industries Journal*, 37(13-14), 819-832.
<https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1353081>
- Jorfi, H., Jorfi, S., Yaccob, H. F. B., & Shah, I. M. (2011). Relationships among strategic management, strategic behaviors, emotional intelligence, IT-business strategic alignment, motivation, and communication effectiveness. *International Journal of Business and Management*, 6(9), 30.
- Kallmuenzer, A., Kraus, S., Bouncken, R., & Reinwald, D. (2023). Ecological and social sustainable change through corporate social responsibility: The enabling role of employees. *Strategic Change*, 32(4-5), 153-166.
<https://doi.org/10.1002/jsc.2551>
- Karoso, S., Riinawati, R., Ilham, R. N., Rais, R. G. P., & Latifa, D. (2022). Analyzing the Relationship of Work Environment and Quality of Work Life on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Madani Society*, 1(3), 167-173.
- Kazemi Saraskanrood, Z., & shirkhodaie, M. (2023). The Impact of Political Relations on Tax Aggressiveness with the Moderating Role of Human Resources Social Responsibility in Small and medium Enterprises in Tehran Stock Exchange. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 5(9), 48-33.
[doi: 10.22080/shrm.2023.4217](https://doi.org/10.22080/shrm.2023.4217) (in persian)
- Kess-Momoh, A. J., Tula, S. T., Bello, B. G., Omotoye, G. B., & Daraojimba, A. I. (2024). Strategic human resource management in the 21st century: A review of trends and innovations. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(1), 746-757.
<https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.0105>
- Khalatbari Moazam, M., Yazdani, H. and Asgari, N. (2024). Meta-synthesizing of Practices of Corporate Social Responsibility: External Stake-holders Approach. *Journal of Public Administration*, 16(2), 422-454.
[doi: 10.22059/jipa.2023.360041.3336](https://doi.org/10.22059/jipa.2023.360041.3336) (in persian)
- Khaleghi, F., & Mohammadpour Zarandi, MI (2021). Identifying and ranking the challenges of business alignment and information technology: a solution for strategic alignment (case study: South Steel Company). *Business Management*, 13(49), 242-260 (in Persian)
- khalili, S., & jabarzadeh, A. (2016). A Study of the Alignment of Human Resource Strategy with Business Strategy. *Journal of Research in Human Resources Management*, 8(1), 31-54. (in Persian)
- Knox, B. D. (2020). Employee volunteer programs are associated with firm-level benefits and CEO incentives: Data on the ethical dilemma of corporate social responsibility activities. *Journal of Business Ethics*, 162, 449-472.
<https://doi.org/10.1007/s10551-018-4005-0>

- Lari, M. (2024). A longitudinal study on the impact of occupational health and safety practices on employee productivity. *Safety science*, 170, 106374. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106374>
- Lear, L. W. (2012). The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa. *University of South Africa*.
- Im, S., Chung, Y. W., & Yang, J. Y. (2016). Employees' participation in corporate social responsibility and organizational outcomes: The moderating role of person-CSR fit. *Sustainability*, 9(1), 28. <https://doi.org/10.3390/su9010028>
- Ma, C., & Latif, Y. (2022). How to improve employee psychological well-being? csr as a sustainable way. *Sustainability*, 14(21), 13920. <https://doi.org/10.3390/su142113920>
- Macky, K., & Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 38-55. <https://doi.org/10.1177/1038411107086542>
- Manavi Amin, M., Mikaili, F., & Tagvi Fard, MT (2023). Explaining the strategic alignment of information technology with the organization's strategy in the social security hospitals of Zanjan province. *Scientific Journal of Modern Research Approaches in Management and Accounting*, 7(26), 35-51. (in Persian)
- Malik, A., Budhwar, P., Mohan, H., & NR, S. (2023). Employee experience—the missing link for engaging employees: Insights from an MNE's AI-based HR ecosystem. *Human Resource Management*, 62(1), 97-115. DOI: 10.1002/hrm.22133
- Marín-Idárraga, D. A., & Cuartas, J. C. (2016). Organizational structure and innovation: analysis from the strategic co-alignment. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 29(4), 388-406. <https://doi.org/10.1108/ARLA-11-2015-0303>
- Massoudi, A. H., & Hamdi, S. S. A. (2017). The Consequence of work environment on Employees Productivity. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(01), 35-42. DOI: 10.9790/487X-1901033542
- Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2013). Internal marketing, internal branding, and organisational outcomes: The moderating role of perceived goal congruence. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1030-1055. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.800902>
- Mathibe, I. (2008). Expectancy theory and its implications for employee motivation. *Academic Leadership: the Online Journal*, 6(3), 8. <http://doi.org/10.58809/CUMG4502>
- Mathews, C., & Khann, I. (2016). Impact of work environment on performance of employees in manufacturing sector in India: Literature review. *International journal of science and research (IJSR)*, 5(4), 852-855.
- Mitchell, R. J., Ozminkowski, R. J., & Serxner, S. (2013). Improving employee productivity through improved health. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(10), 1142-1148. DOI: 10.1097/JOM.0b013e3182a50037

- Mohamed, M. S., & Yassin, K. E. E. (2019). Aligning Employees' Objectives with the Organizational Goals. *University Of Khartoum Engineering Journal*, 9(1).
- Mohsenin, Sh, Esfidani, M.R. (2014). Structural equations based on the partial least squares approach, *Tehran: Mehraban Nashr Publications*. (In Persian)
- Muthuri, J. N., Matten, D., & Moon, J. (2009). Employee volunteering and social capital: Contributions to corporate social responsibility. *British Journal of Management*, 20(1), 75-89.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00551.x>
- nasirzade, A., Eslami, S. and Reza Shahali, M. (2020). Investigating the mediating role of social responsibility in the impact of intellectual capital and cultural capital on human resource productivity (Case study: Isfahan General Directorate of Sports and Youth). *journal of motor and behavioral sciences*, 3(2), 200-207. (In Persian)
- Nejati, M., Salamzadeh, Y., & Loke, C. K. (2020). Can ethical leaders drive employees' CSR engagement? *Social Responsibility Journal*, 16(5), 655-669.
<https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2018-0298>
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications*. sage publications.
- Newman, C., Rand, J., Tarp, F., & Trifkovic, N. (2020). Corporate social responsibility in a competitive business environment. *The Journal of Development Studies*, 56(8), 1455-1472.
<https://doi.org/10.1080/00220388.2019.1694144>
- Ngo, L. V., Nguyen, N. P., Huynh, K. T., Gregory, G., & Cuong, P. H. (2020). Converting internal brand knowledge into employee performance. *Journal of Product & Brand Management*, 29(3), 273-287.
<https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2018-2068>
- Nimalathasan, B., & Brabete, V. (2010). Job satisfaction and employees' work performance: A case study of people's bank in Jaffna Peninsula, Sri Lanka. *Management and Marketing Journal*, 8(1), 43-47.
- Noh, S. N. S. (2021). csr and employee performance: A systematic literature review approach. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(9), 863-872.
[DOI:10.6007/IJARBS/v11-i9/11075](https://doi.org/10.6007/IJARBS/v11-i9/11075)
- Noghani-dokht-Bahmani, M.& and Masoudi, H. (2012). Participation in group activities of strategic management and productivity. *Journal of Strategic Management Studies Quarterly*, 2(8), 15-34. (In Persian)
- Nouri, F., Ghahremani Nahr, J., Samadzad, S., & Ghasemi Yalghouzaghaj, A. (2025). Measuring the Indicators and Factors Affecting the Productivity of Human Resources in Scientific and Technological Organizations. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 7(12), 145-129. [doi: 10.22080/shrm.2024.5222](https://doi.org/10.22080/shrm.2024.5222) (In Persian)
- Nwosu, H. E., Okoh, M., & Goodluck, A. (2020). Employees' participation in decision making and employees' productivity. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 6(3), 63-76.
[DOI:10.33642/ijbass.v6n3p6](https://doi.org/10.33642/ijbass.v6n3p6)

- Obeidat, B. Y. (2016). Exploring the relationship between corporate social responsibility, employee engagement, and organizational performance: The case of Jordanian mobile telecommunication companies. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 9(09), 361.
<http://dx.doi.org/10.4236/ijcns.2016.99032>
- Obeidat, D. B. Y., Altheeb, S., & Masa'deh, R. e. (2018). The impact of internal corporate social responsibility on job satisfaction in Jordanian pharmaceutical companies. *Modern Applied Science*, 12(11).
- Ouakouak, M. L., & Ouedraogo, N. (2013). The mediating role of employee strategic alignment in the relationship between rational strategic planning and firm performance: A European study. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 30(3), 143-158.
<https://doi.org/10.1002/cjas.1259>
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003117452>
- Park, K. O. (2020). How CSV and csr affect organizational performance: A productive behavior perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), 2556.
<https://doi.org/10.3390/ijerph17072556>
- Popoola, O. A., Adama, H. E., Okeke, C. D., & Akinoso, A. E. (2024). The strategic value of business analysts in enhancing organizational efficiency and operations. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(4), 1288-1303.
<https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i4.1059>
- Putri, N. T., Yusof, S. M., Hasan, A., & Darma, H. S. (2017). A structural equation model for evaluating the relationship between total quality management and employees' productivity. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(8), 1138-1151.
<https://doi.org/10.1108/IJQRM-10-2014-0161>
- Ramirez, J. G. C. (2024). The Power of Planning: How Business Plans Drive Effective Management Strategies. *Integrated Journal of Science and Technology*, 1(3).
- Rees, W. D., & Porter, C. (1998). Employee participation and managerial style (the key variable). *Industrial and Commercial Training*, 30(5), 165-170.
<https://doi.org/10.1108/00197859810225625>
- Rodrigo, P., Aqueveque, C., & Duran, I. J. (2019). Do employees value strategic csr? A tale of affective organizational commitment and its underlying mechanisms. *Business ethics: A European review*, 28(4), 459-475.
<https://doi.org/10.1111/beer.12227>
- Romi, A., Cook, K. A., & Dixon-Fowler, H. R. (2018). The influence of social responsibility on employee productivity and sales growth: Evidence from certified B corps. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9(4), 392-421.
<https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2016-0097>
- Ruiz, L., Benitez, J., Castillo, A., & Braojos, J. (2024). Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its

- impact on firm performance. *Information & Management*, 61(4), 103966.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966>
- Rushing, W. A. (1966). Organizational size, rules, and surveillance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2(1), 11-26.
[https://doi.org/10.1016/0022-1031\(66\)90003-5](https://doi.org/10.1016/0022-1031(66)90003-5)
- Sahoo, S. K. (2012). Individual Social Responsibility: An Underpinning Force for Corporate Social Responsibility (csr).
- Sarode, A. P., & Shirsath, M. (2014). The factors affecting employee work environment & it's relation with employee productivity. *International Journal of Science and Research*, 3(11), 2735-2737.
- Sekar, S., & Dyaram, L. (2021). What makes employees participate in volunteering programs? The role of organizational support. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(2), 512-528.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-1939>
- Self, D. R., Self, T., Matuszek, T., & Schraeder, M. (2015). Improving organizational alignment by enhancing strategic thinking. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(1), 11-14.
<https://doi.org/10.1108/DLO-08-2013-0053>
- Shahraimi, SM., Behnampour, H. & Abdullahi, A. (2023). Examining the Seventh Development Plan Bill (71): Placement and Transfer of Government Employees (Clause "P" of Article "106") (19183). (in persian)
- Sharifzadeh, F. & Mohammadi Moghadam, Y. (2008). The relationship between empowering employees and the productivity of the employees of the police command of Lorestan province. *Police management studies*. 5-18 (In Persian)
- Shen, N., Au, K., & Li, W. (2020). Strategic alignment of intangible assets: The role of corporate social responsibility. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(4), 1119-1139.
<https://doi.org/10.1007/s10490-019-09681-1>
- Shrestha, N. (2021). Factor analysis as a tool for survey analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 9(1), 4-11.
[DOI:10.12691/ajams-9-1-2](https://doi.org/10.12691/ajams-9-1-2)
- Suto, M., & Takehara, H. (2022). Employee-oriented corporate social responsibility, innovation, and firm value. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(4), 765-778.
<https://doi.org/10.1002/csr.2232>
- Sun, Y. (2022). Employee Productivity Is Boosted Psychologically by Keeping Attendance System, csr, Entrepreneurial Intentions, and Machine Learning Behavior. *Wireless Communications and Mobile Computing*, 2022.
<https://doi.org/10.1155/2022/9553554>
- Tong, Z., Zhu, L., Zhang, N., Livuza, L., & Zhou, N. (2019). Employees' perceptions of corporate social responsibility and creativity: Employee engagement as a mediator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(12), 1-13.
<https://doi.org/10.2224/sbp.8479>
- Tunio, R. A., Jamali, R. H., Mirani, A. A., Das, G., Laghari, M. A., & Xiao, J. (2021).

- The relationship between corporate social responsibility disclosures and financial performance: a mediating role of employee productivity. *Environmental Science and Pollution Research*, 28, 10661-10677. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-11247-4>
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89, 189-204. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>
- Uy, F., Kilag, O. K., Calledo, M. F., Cerna, Y. D., Angtud, N. A., & Villanueva, K. (2024). Quality Performance of Teachers: Work Environment, Work Attitude, and Principal Supervision: Qualitative Investigation. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRISE)*, 1(1), 101-109.
- Van Riel, C. B., Berens, G., & Dijkstra, M. (2005). The influence of employee communication on strategic business alignment. *ERIM Report Series Reference No. ERS-2005-060-ORG*.
- Van Riel, C. B., Berens, G., & Dijkstra, M. (2009). Stimulating strategically aligned behaviour among employees. *Journal of Management Studies*, 46(7), 1197-1226 <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00837.x>
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2014). Employee judgments of and behaviors toward corporate social responsibility: A multi-study investigation of direct, cascading, and moderating effects. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 990-1017. <https://doi.org/10.1002/job.1946>
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195. <https://doi.org/10.2307/20650284>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human resource management journal*, 21(2), 93-104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>
- Wulandari, N. (2022). Analysis of Factors Affecting Employee Productivity (Study on the Employee of PT Arkan Teknik Medan). *International Journal of Economic, Technology and Social Sciences (Injects)*, 3(2), 219-226. <https://doi.org/10.53695/injects.v3i2.774>
- Yassin, Y., & Beckmann, M. (2024). csr and employee outcomes: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 1-47. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00389-7>
- Yip, G. S. (1985). Who needs strategic planning? *Journal of Business Strategy*, 6(2), 30-42. <https://doi.org/10.1108/eb039107>
- Zakaria, N. H., Alias, M., & Rani, N. (2020). Employee's productivity: The most dominant factors. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practice (IJEMP)*, 3(9), 10-13. DOI: 10.35631/IJEMP.39001