



# Investigating the Impact of Corporate Social Responsibility on Customer Loyalty and Satisfaction: The Moderating Role of Green Human Resource Management (Case of: Tavakoli Saffron and Nuts Company)

Mohaddeseh Abbaszadeh <sup>1</sup>, Masoomeh Arabshahi <sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> Department of Management, Faculty of Administrative Sciences, Imam Reza International University, Mashhad, Iran.

<sup>2</sup> Department of Management, Faculty of Administrative Sciences, Imam Reza International University, Mashhad, Iran.

\*Corresponding author, Email: [marabshahi@imamreza.ac.ir](mailto:marabshahi@imamreza.ac.ir)

## Keywords:

Customer Satisfaction, Green Human Resource Management, Corporate Social Responsibility, Customer Loyalty.

## Introduction

Achieving a high level of customer loyalty is considered a vital objective in the branding process. Loyal customers are recognized as the most valuable assets for organizations because attracting new customers is more costly than retaining existing ones. Brands play a crucial role in fostering loyalty by creating personalized and lasting experiences throughout the purchasing process. Customer loyalty is examined from a relational perspective, aiming to answer questions about the reasons and ways in which consumers gradually become committed to a specific brand. In this context, customer satisfaction is one of the most fundamental marketing constructs; therefore, investigating the factors that influence customer satisfaction is a key concern for marketers, especially in an era where consumers perceive seemingly different brands as similar. On the other hand, customers, as potential stakeholders of a company, not only consider the economic value of consumption but also take into account the social performance of the company. As a result, customers are likely to experience higher satisfaction with products and services offered by companies that implement corporate social responsibility (CSR) initiatives and demonstrate socially responsible behavior. Given these conditions, examining factors such as CSR that can influence customer loyalty through customer satisfaction and moderated by green human resource management (GHRM) highlights the necessity of the present study.

Previous research has addressed numerous issues and questions related to this study. The impact of CSR on customer loyalty and satisfaction has been examined and confirmed. Similarly, the mediating role of customer satisfaction in the relationship between CSR and customer loyalty has been validated. Furthermore, the moderating effect of GHRM on the relationship between CSR and customer satisfaction, as well as between CSR and customer loyalty, has also been confirmed. The definitions of the variables are as follows:

- **Corporate Social Responsibility (CSR):** The set of actions and policies undertaken by organizations to enhance social, environmental, and ethical values.
- **Customer Satisfaction:** The positive perception of customers regarding a company's products or services, reflecting the extent to which expectations are met.
- **Customer Loyalty:** The tendency of customers to repurchase, recommend the brand to others, and maintain a long-term relationship with the brand.
- **Green Human Resource Management (GHRM):** HRM practices aimed at promoting environmentally responsible behavior among employees and reducing the organization's negative impact on the environment.

## Methodology

This study is quantitative in nature, applied in terms of its objectives, and descriptive-correlational in terms of data collection. The statistical population consisted of customers of Zafaran and Khoshkbar Tokli Company, from which 384 customers were selected using Morgan's table. The sampling method was convenience

Received:

22/Mar/2024

Revised:

22/Mar/2024

Accepted:

22/Mar /2024

sampling. The data collection instrument was the standardized questionnaire developed by Wang et al. To test the reliability of the questionnaire items, Cronbach's alpha and composite reliability were used. For assessing validity, both convergent and discriminant validity were employed. Data analysis was conducted using structural equation modeling with the partial least squares (PLS) approach, utilizing Smart PLS 3 software.

## Findings

The results of data analysis indicated that: CSR has a positive and significant effect on customer satisfaction. Customer satisfaction has a positive and significant effect on customer loyalty. CSR significantly influences customer loyalty through the mediating role of customer satisfaction. GHRM significantly moderates the effect of CSR on customer satisfaction. GHRM significantly moderates the effect of CSR on customer loyalty. These findings, consistent with previous research, confirm the key role of CSR and GHRM in enhancing customer satisfaction and loyalty.

## Discussion and Conclusion

The present study aimed to examine the impact of CSR on customer loyalty, considering the mediating role of customer satisfaction and the moderating role of GHRM. The findings emphasize that companies should focus on social responsibilities and adopt green HRM practices to enhance customer satisfaction and loyalty. Attention to the social and environmental aspects of organizational activities can serve as a strategic tool for strengthening long-term customer relationships and improving organizational performance. In other words, companies that pay attention to society and the environment in addition to profitability can expect to have more satisfied and loyal customers. Moreover, the presence of GHRM intensifies this effect; that is, when employees feel responsible for environmental behaviors, they can better convey the values of social responsibility to customers. Companies can strengthen their CSR programs by focusing on environmental and social aspects to increase customer satisfaction and loyalty. Implementing GHRM practices can amplify the effect of CSR on customer satisfaction and loyalty; therefore, it is recommended to incorporate these practices into company HR policies. Organizing training programs for employees on CSR and environmentally responsible behaviors can enhance positive engagement and interactions with customers. Organizations can establish effective communication channels with customers to collect and analyze feedback regarding CSR initiatives, thereby optimizing their programs.

Recommendations for Future Research: Examining how different types of CSR (social, environmental, ethical) separately affect customer satisfaction and loyalty. Conducting similar research in other industries to increase the generalizability of the findings. Investigating the role of other moderating variables such as brand trust or customer brand image.

### How to cite this article:

Arabshahi, M., & Abbaszadeh, M. (2026). Investigating the Impact of Corporate Social Responsibility on Customer Loyalty and Satisfaction: The Moderating Role of Green Human Resource Management (Case of: Tavakoli Saffron Nuts Company). *Green Development Management Studies*, 4(2), 1-22. <https://doi.org/10.22077/jgdms.2024.7449.1109>





## بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر وفاداری و رضایت مشتریان: نقش تعدیلگر مدیریت منابع انسانی سبز (مورد مطالعه: شرکت زعفران و خشکبار توکلی)

محدثه عباسزاده<sup>۱</sup>، معصومه عربشاهی<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت بازاریابی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری، دانشگاه بین المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری، دانشگاه بین المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران

\* ایمیل نویسنده مسئول: [marabshahi@imamreza.ac.ir](mailto:marabshahi@imamreza.ac.ir)

### چکیده

### واژگان کلیدی:

بروز مسائل و مشکلات زیست‌محیطی در میان شرکت‌های تولیدی، ضرورت توجه به مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها را فراتر از ارائه خدمات و تهیه کالا می‌داند. هدف این تحقیق بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر رضایت و وفاداری مشتریان با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر مدیریت منابع انسانی سبز بوده است. این پژوهش از حیث هدف کاربردی و از حیث روش اجرا، پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق حاضر، کلیه مشتریان شرکت زعفران و خشکبار توکلی می‌باشد که بر اساس جدول مورگان تعداد اعضای نمونه ۳۸۴ نفر در نظر گرفته شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه است. جهت بررسی روایی از روایی صوری، روایی همگرا، واگرا و تحلیل عاملی استفاده شده است. جهت سنجش پایایی از آلفای کرونباخ و پایایی مرکب استفاده شد. روایی و پایایی ابزار پژوهش در محدوده قابل پذیرش قرار دارد و تایید شد. تحلیل داده‌ها با روش مدلیابی معادلات ساختاری و با نرم‌افزار Smart PLS3 انجام شد. نتایج نشان داد که مسئولیت اجتماعی شرکت بر رضایت مشتریان تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین، تأثیر رضایت بر وفاداری مشتریان نیز تایید شد. یافته‌ها تایید کرد که مسئولیت اجتماعی شرکت از طریق نقش میانجی رضایت بر وفاداری مشتریان تأثیر معناداری دارد. همچنین، مدیریت منابع انسانی سبز، تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر رضایت مشتری و همچنین مسئولیت اجتماعی شرکت بر رضایت مشتری را به طور معناداری تعدیل می‌کند.

رضایت مشتری، مدیریت منابع انسانی سبز، مسئولیت اجتماعی شرکت، وفاداری مشتری.

### تاریخ دریافت:

۳ فروردین ۱۴۰۳

### تاریخ بازنگری:

۳ فروردین ۱۴۰۳

### تاریخ پذیرش:

۳ فروردین ۱۴۰۳



## مقدمه

در اقتصاد جهانی، مشتریان بقای سازمان را رقم می‌زنند، بنابراین سازمان‌ها نباید نسبت به نیازها و توقعات مخاطبان خود بی‌اعتنا بمانند، بلکه لازم است تمام توان، برنامه‌ریزی و اقداماتشان را بر تأمین رضایت مشتری متمرکز کنند؛ زیرا تنها منبع ایجاد درآمد پایدار، همین مشتریان می‌باشند. در شرایط کنونی، بنگاه‌هایی که در صنایع مختلف عملکرد برجسته‌تری دارند، به‌طور جدی به سمت نگهداشت مشتری و تقویت تعهد و وابستگی او پیش می‌روند. دلیل این روند آن است که بیشتر بازارها به مرحله بلوغ رسیده‌اند، فشار رقابتی پیوسته در حال افزایش است و هزینه دسترسی به مشتریان تازه نیز به طرز قابل توجهی بیشتر شده است. از این رو، تداوم فعالیت اقتصادی بدون حفظ مشتری و افزایش وفاداری او ممکن نیست. به همین دلیل، شرکت‌ها باید از رویکردها و راهکارهای مدیریتی متنوعی برای تقویت میزان وفاداری مشتریان بهره بگیرند (صابریان و میرمیران، ۱۴۰۰، ۳۲). همچنین، تحقق اهداف تعیین‌شده، خواسته‌ی اصلی هر سازمان تجاری است. این اهداف می‌توانند شامل بیشینه‌سازی سود، افزایش فروش، گسترش و رشد، دسترسی به محصول، آگاهی از محصول، رضایت مشتری و... باشند. با این حال، بیشینه‌سازی سود به‌عنوان ستون فقرات اهداف تجاری در نظر گرفته می‌شود. به‌طور مشابه، میزان دستیابی به سود حداکثری به سطح رضایت مشتری بستگی دارد که این رضایت نیز رابطه مستقیمی با وفاداری مشتری دارد. وفاداری مشتری یکی از مهم‌ترین شاخص‌های عملکرد مطلوب سازمان‌ها محسوب می‌شود. از آنجا که وفاداری مشتری مستقیماً با رضایت او در ارتباط است، واضح است که سنجش رضایت مشتری باید شامل ارزیابی وفاداری او نیز باشد (اودونلامی و متیو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵، ۶۲). لازمه جلب رضایت مشتریان، برآورده ساختن کامل نیازهای آن‌ها و شناسایی دقیق خواسته‌ها، انتظارات، تمایلات، توانایی‌ها و محدودیت‌های آن‌ها در خرید محصولات است. اگر مشتریان راضی باشند، احتمالاً دوباره محصول را می‌خرند و یا استفاده می‌کنند، چیزهای خوشایندی در مورد محصول به دیگران می‌گویند، توجه کمتری به برند و تبلیغات رقیب می‌کنند و از فروشگاه دیگری خرید نمی‌کنند. به همین دلیل شرکت‌ها در پی بالا بردن سطح رضایت مشتریان هستند (نگوین<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰، ۲۲۵۲). یکی از مهمترین اقدامات پیش روی مدیران سازمان‌ها در زمینه جلب رضایت مشتریان، توجه به مسئولیت اجتماعی شرکتی می‌باشد (کریم‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰، ۲۴۳). مسئولیت اجتماعی شرکت فعالیت مهمی است، که می‌تواند استراتژی متمایزی را برای برند شکل دهد و با افزایش ارزش برند، وفاداری مشتری را تقویت کند (فرخجون و دون یون<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳، ۴۰۹). در گذشته چنین تصور می‌شد که اگر سازمان‌ها محصولی مرغوب با بهایی مناسب عرضه کنند، دیگر نیازی به اقدام اضافی برای جلب رضایت مشتری نخواهند داشت. اما این نگاه، پیامدهای اجتماعی و زیست‌محیطی کالاهای تولیدشده را نادیده می‌گرفت. با شدت گرفتن رقابت در بازارهای امروز، کاهش منابع طبیعی و افزایش آسیب‌های زیست‌محیطی، نگرش‌های تازه مدیریتی شکل گرفت و توجه به مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها جدی‌تر شد. شرکت‌ها به مرور دریافتند که در کنار عمل به تعهدات اجتماعی، ایجاد و حفظ وفاداری مشتری نیز نقشی اساسی در دستیابی به برتری رقابتی دارد (بیاتی صداقت و همکاران، ۱۳۹۶، ۸۱). از طرفی، مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان مجموعه‌ای از سیاست‌ها و اقدامات منابع انسانی تعریف می‌شود که در جهت ترویج رفتارهای سازگار با محیط‌زیست و حمایت از اهداف پایداری سازمان طراحی شده‌اند (رنویک<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳، ۷). مدیریت منابع انسانی سبز، عاملی روان‌شناختی است که تصویر ذهنی زیست‌محیطی مثبتی را در افراد ایجاد می‌کند زیرا می‌تواند تجربه‌ای متمایز و احساسی برای مشتریان فراهم سازد. شرکت‌ها می‌توانند از مدیریت منابع انسانی سبز برای مقابله با مسائل محیط‌زیستی استفاده کنند و در نتیجه

1. Odunlami & Matthew

2. Nguyen

3. Farrukhjon & Don-Yoon

4. Renwick

ارتباط قوی‌تری بین ذینفعان و مشتریان در خصوص مسائل محیط‌زیستی ایجاد کنند. به همین ترتیب، منابع انسانی سبز شامل ویژگی‌های منحصر به فردی است که مشتریان تصویر شرکت را به عنوان دوستدار محیط‌زیست درک می‌کنند (ونگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۴، ۴). هنگامی که شرکت‌ها در کنار اجرای اقدامات مسئولیت اجتماعی شرکت، سیاست‌های منابع انسانی سبز را به کار می‌گیرند، نشان می‌دهند که پایبندی آن‌ها به ارزش‌های زیست‌محیطی و اجتماعی نه تنها در سطح بازاریابی، بلکه در فرهنگ سازمانی و عملیات داخلی نیز نهادینه شده است. این یکپارچگی در رفتارهای مسئولانه سازمانی موجب افزایش اعتبار ادراک شده برند از نگاه مشتریان شده و به طور مستقیم بر رضایت و وفاداری آن‌ها تأثیر می‌گذارد. در واقع، مدیریت منابع انسانی سبز با تقویت تعهد درونی کارکنان به اهداف مسئولیت اجتماعی شرکت، کارآمدی اجرایی این اقدامات را افزایش می‌دهد و در نتیجه، ادراک مثبت‌تری از برند در ذهن مشتریان شکل می‌گیرد که این امر به ارتقای سطح رضایت و افزایش وفاداری آنان منجر می‌شود (تنگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸، ۳۶). در زمینه دنیای خدماتی، شرکت‌های زیادی با توجه به مسئولیت اجتماعی خود را ملزم دانسته‌اند تا سیاست‌های سبز را اجرایی نمایند تا اثرات منفی که می‌تواند به طور احتمالی بر محیط زیست داشته باشد را به حداقل برسانند. از طرفی، سرمایه‌گذاری در حوزه‌های محصولات کشاورزی، یک سرمایه‌گذاری اثربخش و سودمند برای شرکت‌ها می‌باشد. مدیریت مناسب برند می‌تواند راهی برای رسیدن به وفاداری مشتریان، سهم بیشتر بازار و در نتیجه سودآوری بیشتر را در این صنعت هموار سازد (علیچانی و حاج مرادی، ۱۴۰۲، ۱۶۶). شرکت زعفران و خشکبار توکلی به عنوان یکی از برندهای معتبر در حوزه محصولات کشاورزی و صادراتی، همواره در تلاش برای ایجاد تصویری مثبت از برند خود در ذهن مشتریان بوده است. با توجه به مسئولیت اجتماعی مدیران در این شرکت، چندین مقررات به شکل کمپین‌های سبز، از جمله کاهش استفاده از کاغذ برای مکاتبات و بسته‌بندی‌های پلاستیکی برای محصولات، جهت بازیافت سریع مورد توجه قرار گرفته است که این می‌تواند نشان از تلاش در جهت بکارگیری مدیریت منابع انسانی سبز باشد؛ زیرا، با توجه به ماهیت فعالیت این شرکت که وابستگی مستقیمی به منابع طبیعی و کشاورزی دارد، اجرای مسئولیت‌های اجتماعی و توجه به پایداری منابع انسانی می‌تواند نقش کلیدی در بهبود نگرش مشتریان ایفا کند. انتخاب این شرکت به عنوان مورد مطالعه، به دلیل رویکرد فعال آن در زمینه‌های مسئولیت اجتماعی و همچنین چالش‌های احتمالی در اجرای سیاست‌های منابع انسانی سبز، می‌تواند فرصت مناسبی برای بررسی عمیق‌تر اثرات این عوامل بر رضایت و وفاداری مشتریان فراهم آورد؛ سوال اصلی که محققان با آن روبرو هستند، این است که، آیا مسئولیت اجتماعی شرکت بر وفاداری و رضایت مشتریان تأثیر می‌گذارد؟ و اگر متغیر مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان تعدیلگر عمل کند تأثیر آن چگونه است؟

## مبانی نظری پژوهش

### وفاداری مشتری<sup>۳</sup>

وفاداری مشتری، تصمیمی داوطلبانه از سوی مشتریان برای ادامه استفاده از یک برند خاص در طولانی‌مدت است. علاوه بر این، وفاداری همچنین به عنوان تعهد مشتری به یک محصول یا خدمت خاص تعریف می‌شود. الیور بیان می‌کند که وفاداری مشتری نوعی پایبندی درونی است که فرد را وادار می‌کند بارها و بارها همان نام تجاری را انتخاب کند و پیام‌های تبلیغاتی رقبای نادیده بگیرد. مشتریانی که وابستگی عمیقی به یک برند پیدا می‌کنند، معمولاً نسبت به تغییرات قیمت واکنش چندانی نشان نمی‌دهند و حتی می‌خواهند برای دسترسی به همان برند هزینه بالاتری بپردازند (ویرا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۴، ۷). وفاداری تنها قصد خرید نیست بلکه شامل رفتارهای قابل مشاهده‌ای مانند توصیه خرید نیز هست، برخی از مشتریان در صورت افزایش قیمت محصول آن را خریداری

1. Wang

2. Tang

3. Customer Loyalty

4. Vieira



می کنند (علیزاده و همکاران، ۱۴۰۳، ۶۱). وفاداری مشتری به نگرش یا رفتار مصرف‌کننده در هنگام خریدهای مکرر و زمانی که تصمیم می‌گیرند با وجود در دسترس بودن برندهای رقیب، به محصولی که دوست دارند متعهد شوند، اشاره دارد (داویلا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۳، ۳۹). وفاداری مشتری را می‌توان میزان احساسات مشتری که از نظر شناختی، عاطفی و رفتاری به برند یک شرکت وابسته است، تعریف کرد. از این رو وفاداری مشتری معمولاً به عنوان نتیجه مطلوبی که از فعالیت‌های بازاریابی در ادبیات بازاریابی در نظر گرفته شده است (علیپور و همکاران، ۱۴۰۳، ۸۸).

## رضایت مشتری<sup>۲</sup>

رضایت مشتری به عنوان سطح حالتی در نظر گرفته می‌شود که مصرف‌کنندگان هنگام مقایسه انتظارات خود با عملکرد محصول و نتایج حاصل پس از خرید آن احساس می‌کنند. از دیدگاه مصرف‌کننده، مفهوم رضایت مشتری برای ارائه اطلاعات شفاف‌تر درباره سطح رضایت یا ناراضی دیگری مصرف‌کنندگان از محصولات یا خدمات موجود مفید است (ابیدین<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۵، ۶۸۸). رضایت و ناراضی را می‌توان یک پاسخ احساسی به ارزیابی از خرید که تجربه شده است، دانست. رضایتمندی یک معیار عام برای سنجش میزان مطلوبیت ادراک کیفیت صورت گرفته توسط افراد، مطرح شده است (مجتبوی و آذری سلجوقی، ۱۳۹۹، ۲۱۸). رضایتمندی مشتری را می‌توان به خوبی به عنوان یک ارزیابی دقیق از محصول یا خدمت توصیف کرد که به تجربه خرید در طول دوره بستگی دارد (علی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۱، ۱۴۷). رضایت مشتری یک مفهوم روانشناسی است که از مقایسه میان عملکرد کالاها و خدمات دریافتی افراد با آنچه که آن‌ها از سازمان انتظار داشته‌اند، بر می‌آید. این مفهوم به مرحله پایانی فرآیند خرید مشتری ارتباط دارد و موقعی رخ می‌دهد که مشتری در حال ارزیابی منافع‌های کسب شده از فرآیند خرید می‌باشد. رضایت مشتری به قضاوت اشاره دارد که عموماً براساس آنچه مشتری باور دارد معقول است که در یک زمینه خاص اتفاق بیفتد. رضایت مشتری میزان تطابق عملکرد درک شده یک محصول با انتظارات خریدار است. اگر عملکرد محصول کمتر از انتظارات باشد، خریدار ناراضی خواهد بود. اما اگر عملکرد محصول با انتظارات برابر یا فراتر از آن باشد، خریدار راضی یا خشنود خواهد شد (اکتاویا<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۴، ۴۸۸). مصرف‌کنندگانی که از برند راضی هستند، برند را به یاد می‌آورند و در فکر خرید مجدد هستند (علیزاده و میرمهدی، ۱۴۰۴، ۱۸۱). رضایت مشتری توسط کاتلر و کلر به عنوان احساسات شخصی مشتریان تعریف می‌شود که می‌تواند لذت یا ناامیدی نسبت به انتظارات مشتری یا محصولات درک شده توسط ارائه دهنده خدمات باشد. رضایت مشتری، هسته اصلی موفقیت تجاری است که در آن شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا آن‌ها را در بازار رقابتی برآورده کنند، جایی که مشتریان گزینه‌های بیشتری دارند (عبدالله<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۲، ۸).

## مسئولیت اجتماعی شرکت<sup>۷</sup>

ایده اصلی مسئولیت اجتماعی سازمان، اساساً این است که سازمان‌ها نه تنها باید در برابر سهامداران، بلکه در برابر جامعه به عنوان یک کل پاسخگو باشند (حسینی و همکاران، ۱۴۰۴، ۲۳۰). مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، فرآیندی برای توسعه منابع و ابتکارات بازاریابی است که به رفاه اجتماعی کمک می‌کند و مزایای زیست‌محیطی به همراه دارد. مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها به عنوان مفهومی

1. Dávila

2. Customer Satisfaction

3. Abidin

4. Ali

5. Oktavia

6. Abdullah

7. Corporate Social Responsibility

در نظر گرفته شده که شرکت‌ها باید جایگاه خود را در جامعه تعریف کرده و استانداردهای اجتماعی و اخلاقی را به کار گیرند (الحوز و حسونه<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰، ۱۲). مسئولیت اجتماعی شرکتی «تعهدات صاحبان کسب‌وکار برای پیروی از سیاست‌ها و راهبردهایی که در راستای اهداف و ارزش‌های جامعه سودمند تلقی می‌شوند، اتخاذ تصمیمات مربوطه و دنبال کردن مسیریایی که در این راستا باشند». با گذشت زمان، مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکتی از رویکردی انسان‌دوستانه به استراتژی تجاری تبدیل شده است که به شرکت‌ها در دستیابی به مزیت رقابتی موفق کمک می‌کند. بنابراین، مسئولیت اجتماعی شرکتی اکنون به عنوان رویکردی راهبردی برای تحقق اهداف تجاری تلقی می‌شود و در عین حال به کاهش آثار منفی فعالیت‌های شرکتی بر محیط‌های طبیعی و اجتماعی کمک می‌کند. مسئولیت اجتماعی شرکتی تعهدات اجتماعی و زیست‌محیطی شرکت‌ها نسبت به ذی‌نفعان را در بر می‌گیرد که می‌تواند پاسخ‌های مشتریان را تقویت کرده و ادراکات مثبتی در آنان ایجاد کند. در پژوهش حاضر مسئولیت اجتماعی دارای ابعاد مسئولیت اجتماعی نسبت به جامعه<sup>۲</sup>، مسئولیت اجتماعی نسبت به مشتری<sup>۳</sup> و مسئولیت اجتماعی نسبت به کارمندان<sup>۴</sup> است (ونگ و همکاران، ۲۰۲۴، ۷). در این راستا از نقطه نظر جامعه، کمک کردن به حل مشکلات اجتماعی، تخصیص بخشی از بودجه شرکت برای بهبود وضع قشرهای نیازمند و حساس جامعه و همچنین مشارکت سازمان در طرح‌های اجتماعی، حمایت مالی از فعالیت‌های فرهنگی و برنامه‌های اجتماعی (مثل ورزش، موسیقی)، احترام به محیط زیست و توجه به موضوع حفاظت محیط زیست، مسئولیت اجتماعی نسبت به مشتری می‌تواند از طریق شفاف‌بودن و ارائه کامل اطلاعات مربوط به خدمات مورد نیاز مشتری و نیز ارائه‌ی دقیق همان خدمت مورد انتظار او نمود پیدا کند. مسئولیت اجتماعی مربوط به کارکنان، فعالیت‌های منابع انسانی شرکت را در پرورش کارکنان و برآورده کردن نیازهای آن‌ها شرح می‌دهد (آنتونی و هونگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴، ۵۰۳).

#### مدیریت منابع انسانی سبز<sup>۶</sup>

مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان «استفاده از سیاست‌ها، نگرش‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی برای ترویج استفاده پایدار از فعالیت‌های سازمانی به نفع جامعه، محیط‌زیست طبیعی و شرکت‌ها» تعریف شده است. مدیریت منابع انسانی سبز بر شیوه‌های منابع انسانی دوستدار محیط‌زیست تمرکز دارد که دانش، آگاهی و تعهد کارکنان را به مسائل پایداری افزایش می‌دهد (ونگ و همکاران، ۲۰۲۴، ۴). مدیریت منابع انسانی سبز استفاده از سیاست‌های منابع انسانی برای ارتقای استفاده پایدار از منابع در سازمان‌ها و به طور کلی علل پایداری محیط است (محمودی و همکاران، ۱۴۰۴، ۴). مدیریت منابع انسانی سبز به مجموعه‌ای از سیاست‌ها و رویکردهای حوزه منابع انسانی اشاره دارد که در چارچوب فعالیت‌های سازمان به کار گرفته می‌شوند تا مصرف مسئولانه منابع طبیعی تقویت شده و از پیامدهای منفی بر محیط زیست جلوگیری شود. این مفهوم همچنین به مجموعه نظریه‌ها و عملکردهای منابع انسانی که نقش مستقیم در کاهش فشارهای زیست‌محیطی دارند نیز اشاره دارد. در واقع، مدیریت منابع انسانی سبز بر بهره‌برداری هوشمندانه از منابع محدود طبیعی تأکید می‌کند و مشتمل بر بینش‌ها، قواعد و اقداماتی است که سازمان را در دستیابی به اهداف محیط‌زیستی و مسیر سبز رهنمون می‌کند (محمودی و همکاران، ۱۳۹۹، ۵). مدیریت منابع انسانی سبز رویکردی است که نیازهای سازمان و جامعه را بدون وارد کردن آسیب به جامعه برآورده کرده و مسئول پرورش نیروی کاری است که محیط زیست را درک کند و قدر آن را بدانند. محققان بر این اعتقاد هستند که سیستم مدیریت منابع انسانی سبز، تنها در صورتی موثر است که سازمان افراد مناسب با مهارت‌ها و شایستگی‌های مناسب را در اختیار داشته باشد (یو<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۰، ۲۲۷). توجه به مسائل زیست محیطی و داشتن استراتژی در این زمینه یکی از انتظارات جامعه از سازمان‌ها می‌باشد (فرخی و همکاران، ۱۴۰۴).

1. Alhouz & Hasouneh

2. CSR to Society

3. CSR to Customer

4. CSR to Employees

5. Anthony & Hong

6. Green Human Resource Management

7. Yu



### پیشینه پژوهش

نیازی و همکاران (۱۴۰۴) پژوهشی را با عنوان «بررسی رابطه مسئولیت اجتماعی با رضایت مشتری و جذابیت سازمانی در نظام بانکی با نقش میانجی شهرت سازمان» انجام دادند. این پژوهش میان مشتریان شعب بانک‌های ملی، صادرات، ملت و قوامین گرگان انجام شد. نتایج نشان داد که مسئولیت اجتماعی به طور معناداری بر شهرت و رضایت مشتری تأثیر دارد و جذابیت سازمانی را افزایش می‌دهد. این نتایج تأکید می‌کنند که سازمان‌ها با سرمایه‌گذاری در برنامه‌های مسئولیت اجتماعی سازمانی و تقویت شهرت خود، می‌توانند به بهبود تجربه مشتری، جذب استعدادها و ارتقای موقعیت خود در بازار کمک کنند. امیدوی و نصیری (۱۴۰۳) پژوهشی را با عنوان «بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر وفاداری و رضایت مسافران با تعدیلگری مدیریت منابع انسانی» انجام دادند. این پژوهش با روش نمونه‌گیری در دسترس میان مسافران شرکت هواپیمایی ماهان در فرودگاه اهواز انجام شد. نتایج نشان داد که مسئولیت اجتماعی شرکت بر رضایت و وفاداری مسافران تأثیر دارد. همچنین، رضایت مسافر بر وفاداری مسافران تأثیر دارد. در نهایت، مدیریت منابع انسانی سبز، رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکت با رضایت و وفاداری مسافران را تعدیل می‌کند. عزیززاده و قره‌آغاچ علیا (۱۴۰۳) پژوهشی را با عنوان «بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر رضایتمندی مشتریان و شهرت شرکت» انجام دادند. این پژوهش میان کارکنان شرکت کشت و صنعت مغان انجام شد. نتایج نشان داد که رضایتمندی مشتریان و شهرت شرکت تحت تأثیر مسئولیت اجتماعی است. بنابراین، مسئولیت اجتماعی می‌تواند به شرکت کمک کند تا روابط عمومی بهبود یابد و باعث افزایش شهرت، اعتبار و ارزش افزوده شرکت در بازار و رضایتمندی مشتریان شود. معارفی و صادقی (۱۴۰۲) پژوهشی را با عنوان «بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر وفاداری مشتری با نقش میانجی شهرت شرکت، رضایت مشتری و اعتماد مشتری» انجام دادند. این پژوهش میان مشتریان محصولات لوازم خانگی پارس خزر شهر رشت انجام شد. نتایج نشان داد که مسئولیت اجتماعی شرکت به طور مستقیم و از طریق متغیرهای شهرت شرکت، اعتماد و رضایت بر وفاداری مشتری تأثیر دارد. خلفی و بوبه رز (۱۴۰۱) پژوهشی را با عنوان «تأثیر فروشنده و مسئولیت اجتماعی بر وفاداری مشتریان با نقش واسطه اعتماد و رضایت مشتریان» انجام دادند. این پژوهش میان مصرف‌کنندگان محصولات غذایی، شوینده و سلولزی شهر تهران انجام شد. نتایج نشان داد که فروشنده و مسئولیت اجتماعی بر وفاداری مشتریان تأثیر مثبت دارند؛ به عبارت دیگر فروشنده و مسئولیت اجتماعی با ایجاد اعتماد در مشتریان اثر مثبت در وفاداری مشتریان و افزایش سوددهی دارند. رحمانی و رضایی (۱۴۰۰) پژوهشی را با عنوان «بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی بر وفاداری مشتری با نقش میانجی اعتبار سازمان و اعتماد و رضایت مشتری با نقش تعدیلگری توانایی سازمان» انجام دادند. این پژوهش میان مشتریان شعب بانک انصار در شرق استان مازندران انجام شد. نتایج نشان داد که مسئولیت اجتماعی بر وفاداری، رضایت مشتری و اعتماد تأثیر معناداری دارد. همچنین توانایی سازمان این ارتباطات را تعدیل می‌کند. به علاوه مسئولیت اجتماعی بر وفاداری و رضایت مشتری از طریق نقش میانجی اعتبار سازمان تأثیر دارد. کباری (۱۳۹۹) پژوهشی را با عنوان «بررسی تأثیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت و کیفیت خدمات بر تصویر برند با نقش میانجی رضایت مشتری» انجام دادند. این پژوهش میان مشتریان پوشاک ارشید در شهر تهران انجام شد. نتایج نشان داد که مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت بر تصویر برند با نقش میانجی رضایت مشتری تأثیر دارد. رضایت مشتری، کیفیت خدمات و مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت بر تصویر برند تأثیر معناداری دارد. کیفیت خدمات و مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت بر رضایت تأثیر معناداری دارد. مهنانی (۱۳۹۷) پژوهشی را با عنوان «تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر وفاداری مشتریان با نقش استانداردهای اخلاقی، رضایت و اعتماد مشتریان» انجام دادند. این پژوهش میان مشتریان بانک‌های خصوصی بجنورد انجام شد. نتایج نشان داد که بین ارتباط ارزش و تعهد به مسئولیت اجتماعی رابطه معناداری وجود دارد. بین استاندارد اخلاقی و تعهد به مسئولیت اجتماعی رابطه معناداری وجود دارد. بین تعهد به مسئولیت اجتماعی و رضایت مشتری رابطه معناداری وجود دارد. بین تعهد به مسئولیت اجتماعی و اعتماد مشتری رابطه معناداری وجود دارد. بین رضایت مشتری و وفاداری مشتری رابطه معناداری

وجود دارد. بین اعتماد و وفاداری مشتری رابطه معناداری وجود دارد. بیاتی صداقت و همکاری (۱۳۹۶) پژوهشی را با عنوان «بررسی رابطه بین ابعاد مسئولیت اجتماعی و وفاداری مشتری» انجام دادند. این پژوهش میان مشتریان شرکت‌های قطار مسافری رجا انجام شد. نتایج نشان داد که میان از دیدگاه (جامعه، مشتریان و کارکنان) و شناخت (شرکت - مشتری)، از دیدگاه کارکنان و رضایت مشتری، شناخت (شرکت - مشتری) و رضایت مشتری، شناخت (شرکت - مشتری) و رفتار خرید مجدد، رضایت مشتری و رفتار توصیه خرید و رضایت مشتری و رفتار خرید مجدد رابطه مستقیم وجود دارد.

باتان و نارالیت<sup>۱</sup> (۲۰۲۵) پژوهشی را با عنوان «تأثیر ویژگی‌های خرید آنلاین بر رضایت مشتری و وفاداری مشتری در شاپی<sup>۲</sup> فیلپین: اثرات تعدیل‌گر مدت زمان تجربه در تجارت الکترونیک» انجام دادند. این پژوهش میان افراد ۱۸ سال به بالا، ساکن شهر کالاکا در استان باتانگاس و دارای سابقه خرید آنلاین به‌ویژه از شاپی فیلپین انجام شد. نتایج نشان داد که تأثیر مستقیم رضایت بر وفاداری مشتری تأیید شد؛ ویژگی‌های خرید اینترنتی مانند حریم خصوصی، امنیت، تنوع محصول و تحویل، تأثیر معناداری بر وفاداری مشتری دارند. رضایت مشتری، تأثیر حریم خصوصی، تنوع محصول و تحویل بر وفاداری را میانجی‌گری می‌کند؛ همچنین، مدت زمان تجربه در تجارت الکترونیک، نقش تعدیل‌گر در تأثیر رضایت مشتری بر وفاداری مشتری ایفا می‌کند. ونگ و همکاران (۲۰۲۴) پژوهشی را با عنوان «تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها بر وفاداری و رضایت مسافران: نقش تعدیل‌گر مدیریت منابع انسانی سبز» انجام دادند. این پژوهش میان مسافران دو فرودگاه بین‌المللی در چین انجام شد. نتایج نشان داد که مسئولیت اجتماعی شرکت تأثیر معناداری بر رضایت و وفاداری مسافران دارد. علاوه بر این، مدیریت منابع انسانی سبز نقش تعدیل‌گر بین مسئولیت اجتماعی، رضایت مسافران و وفاداری ایفا می‌کند. سینگ و همکاران (۲۰۲۴) پژوهشی را با عنوان «تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر وفاداری مشتری: نقش تعدیل‌گر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصرف‌کنندگان» انجام دادند. این پژوهش میان مشتریان صنعت مخابرات هند انجام شد. نتایج نشان داد که مسئولیت اجتماعی از طریق رضایت مشتری و اعتماد تأثیر غیرمستقیم بر وفاداری مشتری دارد. همچنین کیفیت خدمات تأثیر مستقیم بر وفاداری مشتری دارد و این تأثیر از طریق رضایت مشتری نیز میانجی‌گری می‌شود. نتایج تحلیل چندگروهی نشان داد که رضایت مشتری در میان کاربران مرد، تعهد به وفاداری مشتری و اعتماد را افزایش می‌دهد. مین و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی را با عنوان «تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها بر قصد خرید مجدد: نقش میانجی رضایت» انجام دادند. این پژوهش میان مشتریان بالای ۱۸ سال خدمات فست فود در ویتنام انجام شد. نتایج نشان داد که سه مؤلفه از مسئولیت اجتماعی شامل مسئولیت اجتماعی در برابر جامعه، مسئولیت زیست‌محیطی و مسئولیت اخلاقی در کسب‌وکار به‌صورت مستقیم بر رضایت مشتری تأثیرگذار هستند. همچنین نقش میانجی رضایت مشتری را در رابطه بین اجزای مسئولیت اجتماعی (مسئولیت اجتماعی در برابر جامعه، مسئولیت زیست‌محیطی و مسئولیت اخلاقی) و قصد خرید مجدد تأیید شد. دودیناواتی و همکاران (۲۰۲۲) پژوهشی را با عنوان «آیا مسئولیت اجتماعی شرکت، کیفیت خدمات و رضایت مشتری بر وفاداری به برند تأثیر دارند؟» انجام دادند. این پژوهش میان مشتریان کافی‌شاپ‌های آمریکایی در جاکارتای بزرگ انجام شد. نتایج نشان داد که مسئولیت اجتماعی شرکت و کیفیت خدمات تأثیر مستقیمی بر وفاداری به برند ندارند، در حالی که رضایت مشتری رابطه‌ای مثبت و معنادار با وفاداری به برند دارد. همچنین، کیفیت خدمات تأثیری مثبت و معنادار بر رضایت مشتری دارد. ترن و همکاران (۲۰۲۲) پژوهشی را با عنوان «تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر وفاداری مشتری» انجام دادند. این پژوهش میان مشتریان شرکت‌های فعال در صنعت جواهرات مفید است، بلکه درک مشتریان از عواملی مانند اعتماد، رضایت و وفاداری را نیز تقویت می‌کند. شاه و جن (۲۰۲۱) پژوهشی را با عنوان «ارتباط بین مسئولیت اجتماعی شرکت و وفاداری مشتری: تحلیل میانجی‌گری در صنعت هتلداری پاکستان» انجام دادند. این پژوهش میان مشتریان هتل‌های پاکستان انجام شد.

1. Bathan & Maralit

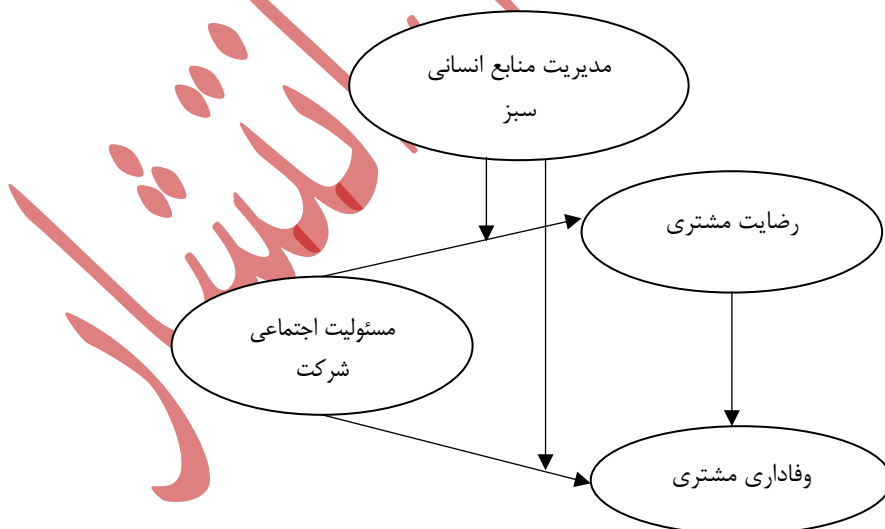
2. Shopee



نتایج نشان داد که مسئولیت اجتماعی شرکت تأثیر معناداری بر وفاداری مشتری دارد. در مقابل، اعتبار و بازاریابی دهان به دهان به عنوان متغیرهای میانجی معنادار در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی و وفاداری مشتری شناسایی شدند. ایسلام و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی را با عنوان «تأثیر مسئولیت اجتماعی بر وفاداری مشتری از طریق شهرت شرکت، رضایت مشتری و اعتماد» انجام دادند. این پژوهش میان ما یک نظرسنجی را در میان مشتریان اپراتورهای مخابراتی در سه شهر اصلی پاکستان - اسلام آباد، لاهور و کراچی انجام شد. نتایج نشان داد که مسئولیت اجتماعی شرکتها به طور معنادار با شهرت شرکت، رضایت و اعتماد مشتری مرتبط هستند. همچنین، شهرت شرکت، اعتماد مشتری و رضایت مشتری، رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکتها و وفاداری مشتری را میانجی‌گری می‌کنند. پوریوات و تریپووساکول (۲۰۱۸) پژوهشی را با عنوان «تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر رضایت و وفاداری مشتری» انجام دادند. این پژوهش میان مشتریان هتل‌های تایلند انجام شد. نتایج نشان داد که مسئولیت اجتماعی شرکت بر رضایت و وفاداری مشتریان تأثیر دارد. مسئولیت اجتماعی شرکت از طریق نقش میانجی رضایت مشتری بر وفاداری آنها تأثیر معناداری دارد. براساس مبانی نظری و پیشینه تجربی و بر اساس مطالعه ونگ و همکاران (۲۰۲۴) مدل مفهومی در شکل ۱ و فرضیه‌ها در ادامه آورده شده است.

باتوجه به چارچوب نظری پژوهش، فرضیه‌های مورد آزمون در این تحقیق به شرح زیر تعریف شده‌اند:

- ۱- مسئولیت اجتماعی شرکت بر رضایت مشتریان شرکت زعفران و خشکبار توکلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
  - ۲- مسئولیت اجتماعی شرکت بر وفاداری مشتریان شرکت زعفران و خشکبار توکلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
  - ۳- رضایت مشتریان بر وفاداری مشتریان شرکت زعفران و خشکبار توکلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
  - ۴- مسئولیت اجتماعی با نقش میانجی رضایت بر وفاداری مشتریان شرکت زعفران و خشکبار توکلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
  - ۵- مدیریت منابع انسانی سبز، تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر رضایت مشتریان شرکت زعفران و خشکبار توکلی را تعدیل می‌کند.
  - ۶- مدیریت منابع انسانی سبز، تأثیر مسئولیت اجتماعی بر وفاداری مشتریان شرکت زعفران و خشکبار توکلی را تعدیل می‌کند.
- بنابراین، می‌توان مدل مفهومی پژوهش را مبتنی بر فرضیات و چارچوب نظری پژوهش به صورت شکل (۱) نشان داد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش برگرفته از مطالعه ونگ و همکاران (۲۰۲۴)

## مواد و روش‌ها

روش تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث اجرا، پیمایشی است. همچنین بر اساس ماهیت داده‌ها از نوع کمی هست. جامعه آماری تحقیق حاضر، کلیه مشتریان شرکت زعفران و خشکبار توکلی در مشهد می‌باشد. با توجه به حجم زیاد جامعه آماری

آن‌ها را نامشخص در نظر گرفته و با استفاده از فرمول کوکران برای جوامع نامشخص که در تحقیق حاضر با فرض سطح اطمینان ۰/۹۵ می‌باشد، حجم نمونه ۳۸۴ برآورد شده است. با توجه به اینکه جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی مشتریان بوده است، فرایند نمونه‌گیری به صورت غیر تصادفی در دسترس انجام شد. برای جمع‌آوری داده‌ها، از ارسال پرسشنامه در شبکه‌های اجتماعی و گروه‌های مرتبط با مشتریان استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل‌های آماری از آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف، تحلیل عاملی تاییدی و معادلات ساختاری توسط نرم‌افزارهای آماری spss نسخه ۲۵ و pls نسخه ۳ استفاده گردید. با توجه به ماهیت کمی بودن داده‌ها، ترکیب سوالات پرسشنامه به صورت زیر است. برای سنجش متغیرهای مسئولیت اجتماعی شرکت ۱۳ گویه، رضایت مشتری ۶ گویه، وفاداری مشتری ۴ گویه و مدیریت منابع انسانی سبز ۵ گویه، بر اساس پرسشنامه استاندارد برگرفته از مطالعه ونگ و همکاران (۲۰۲۴) استفاده شد. در این تحقیق به منظور تعیین روایی از روایی محتوا و سازه استفاده شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه نیز به تایید خبرگان رسید. دومین گام در برازش مدل اندازه‌گیری، برآورد روایی مدل با استفاده از دو معیار همگرا و واگرا بود. روایی همگرا (AVE) نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) مقدار ۰/۵ را برای اعتبار این شاخص معرفی کرده‌اند. مطابق با جدول ۱ معیار AVE برای تمام سازه‌ها در بازه معتبر بود. پایایی پرسشنامه با محاسبه آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب بررسی شد. با توجه به اینکه آلفای کرونباخ به عنوان یک شاخص قدیمی برای سنجش پایایی شناخته می‌شود، در رویکرد حداقل مربعات جزئی از شاخص نوین‌تری به نام «پایایی ترکیبی» استفاده می‌شود. برای هر دو معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی، مقدار بالاتر از ۰/۷ بیانگر قابل اتکا بودن سازه‌ها و مناسب بودن پایایی مدل است (جدول ۱). همچنین پایایی کلی پرسشنامه برابر با ۰/۸۷۷ به دست آمد که نشان‌دهنده مناسب بودن ابزار اندازه‌گیری است.

## یافته‌های تحقیق

در نمونه آماری تحقیق جاری بیش‌ترین پاسخ‌دهندگان زنان هستند که ۵۴/۴ درصد از جمعیت پاسخ‌دهندگان را تشکیل داده‌اند و مابقی مردان بودند. ۵۰/۵ درصد دارای تحصیلات تا کارشناسی، ۲۹/۴ درصد کارشناسی ارشد و ۲۰/۱ درصد دکترا و بالاتر بودند. ۲۹/۲ درصد از افراد کمتر از ۳۰ سال، ۳۷/۲ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال و ۳۳/۶ درصد بیشتر از ۴۰ سال سن داشتند. ۳۱ درصد کمتر از ۵ سال، ۴۴/۸ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال و ۲۴/۲ درصد بیشتر از ۱۰ سال سابقه آشنایی با شرکت داشتند. ۲۵ درصد کمتر از ۲ بار، ۳۴/۹ درصد بین ۲ تا ۵ بار و ۴۰/۱ درصد بیشتر از ۵ بار از شرکت توکلی خرید داشتند.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق، در دو بخش اصلی به صورت خلاصه بیان می‌شود:

الف) ارزیابی میزان برازش مدل پژوهش: در این قسمت، وضعیت برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و در نهایت برازش کلی مدل مورد بررسی قرار گرفته است.

ب) ارزیابی برازش مدل در سطح مدل‌های اندازه‌گیری: این مرحله شامل سنجش سه شاخص اصلی، یعنی پایایی، روایی همگرا و واگرا است.

### جدول ۱- روایی همگرا، آلفای کرونباخ و پایایی مرکب

متغیر	میانگین واریانس استخراج شده	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)
رضایت مشتری	۰/۵۱۵	۰/۷۲۱	۰/۷۷۵
مدیریت منابع انسانی سبز	۰/۷۰۵	۰/۸۴۶	۰/۸۸۴
مسئولیت اجتماعی شرکت	۰/۵۰۵	۰/۷۶۵	۰/۸۲۱



وفاداری مشتری	۰/۶۴۷	۰/۸۱۳	۰/۸۷۸
---------------	-------	-------	-------

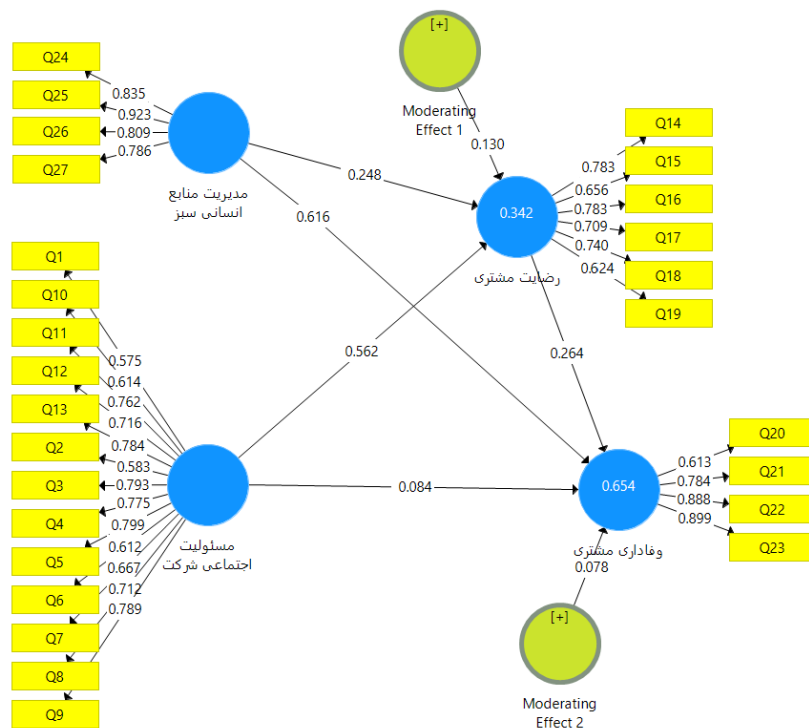
برای سنجش روایی واگرا از روش فورنل و لارکر استفاده شد. این کار از طریق ماتریسی انجام می‌شود که در آن، برای هر جفت سازه مقدار همبستگی آن‌ها درج شده و روی قطر اصلی ماتریس نیز ریشه‌ی مربعی واریانس استخراج‌شده هر سازه قرار دارد. با توجه به جدول ۲، اعداد روی قطر اصلی ماتریس (ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده) از همه اعداد همبستگی میان متغیرها با یکدیگر بیش‌تر می‌باشد لذا متغیرهای پژوهش، روایی واگرای خوبی دارند.

**جدول ۲- روایی واگرا (روش فورنل و لارکر)**

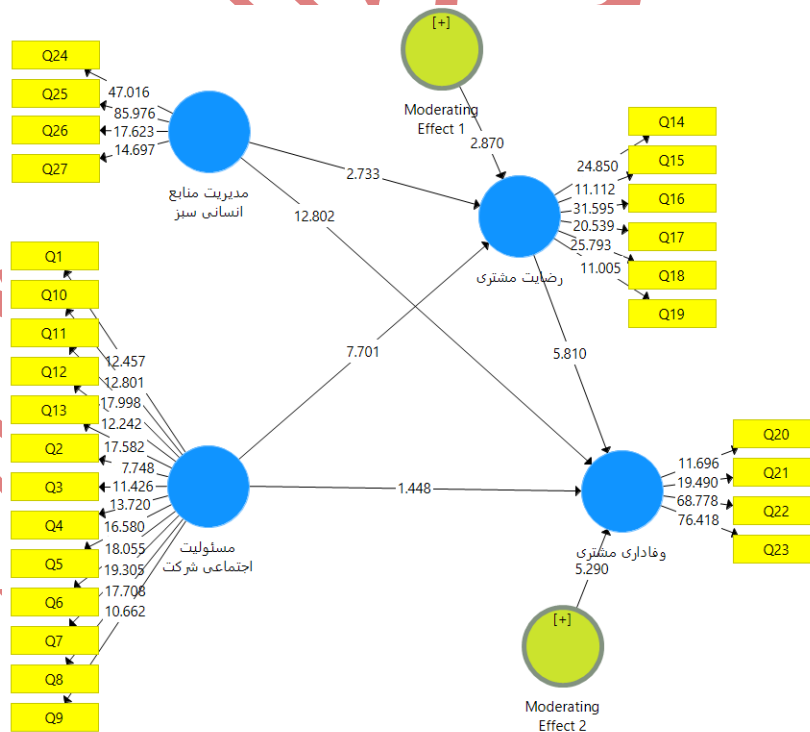
وفاداری مشتری	مسئولیت اجتماعی شرکت	مدیریت منابع انسانی سبز	رضایت مشتری
رضایت مشتری	۰/۷۱۷		
مدیریت منابع انسانی سبز	۰/۸۳۹	۰/۲۹۴	
مسئولیت اجتماعی شرکت	۰/۷۱۰	۰/۶۵۷	۰/۵۴۹
وفاداری مشتری	۰/۸۰۴	۰/۷۵۰	۰/۴۷۹

**ب) بررسی برازش مدل - مدل ساختاری:**

برای سنجش صحت و عملکرد مدل، شاخص‌هایی مانند ضریب مسیر، ضریب تعیین و آماره  $t$  به کار گرفته می‌شوند. ضریب مسیر نشان‌دهنده شدت اثر مستقیم یک متغیر بر دیگری است. اعداد قرار گرفته درون هر دایره بیانگر ضریب تعیین همان سازه بوده و مقادیر آن در بازه صفر تا یک قرار می‌گیرند. تمامی ضریب‌های مسیر و ضریب تعیین مربوط به کل مدل پژوهش در شکل ۲ به تصویر کشیده شده است. به منظور سنجش معنادار بودن فرضیه‌ها آزمون بوت استراپ و شاخص آماره  $t$  استفاده شد. ضرایب  $t$  مدل کلی پژوهش در شکل ۳ آمده است.



شکل ۲- ضرایب مسیر ساختاری



شکل ۳- معناداری ضرایب مسیر (آماره t)



با توجه به شاخص پیش‌بینی‌گری، مدل باید قادر باشد مقادیر متغیرهای پنهان درون‌زای انعکاسی را پیش‌بینی کند. مقادیر مثبت این شاخص‌ها نشان‌دهنده توانایی مدل در پیش‌بینی دقیق است (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۶، ۹۹). در جدول ۳ مقادیر ارتباط پیش‌بین و ضریب تعیین آمده است.

جدول ۳- مقادیر اشتراکی و ضرایب تعیین

متغیر	شاخص اشتراک $Q2 = 1 - SSE/SSO$	ضریب تعیین	ارزیابی
رضایت مشتری	۰/۱۴۴	۰/۳۴۲	بیشتر از متوسط
مدیریت منابع انسانی سبز	۰/۴۴۷	--	--
مسئولیت اجتماعی شرکت	۰/۱۶۱	--	--
وفاداری مشتری	۰/۴۳۱	۰/۶۵۴	نسبتاً قابل توجه

شاخص GOF به منظور ارزیابی جامع عملکرد مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری به کار می‌رود و نشان‌دهنده کیفیت کلی مدل است (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۶، ۱۰۱). در این مطالعه، مقدار به‌دست‌آمده برای GOF برابر با ۰/۳۸۳ بود که حاکی از کارایی و اعتبار بالای مدل است.

#### آزمون فرضیات

فرضیه‌ها زمانی تأیید می‌شوند که مقدار  $t$  در سطح ۰/۰۵ بیش از ۱/۹۶ باشد و ضریب مسیر بزرگ‌تر نشان‌دهنده تأثیر قوی‌تر متغیر مکنون بر وابسته است (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۶). برای بررسی اثرات میانجی، به جای آزمون سوبل، از بوت‌استرپینگ در نرم‌افزار اسمارت پی ال اس ۳ استفاده شد که قدرت آماری بالاتری دارد (هیبر و همکاران، ۲۰۱۷). نتایج کلی آزمون‌ها در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴- خلاصه نتایج فرضیه‌ها

ردیف	فرضیه‌ها	ضریب مسیر	معناداری (آماره $t$ )	سطح اطمینان	نتایج
۱	مسئولیت اجتماعی شرکت ← رضایت مشتریان	۰/۵۶۲	۷/۷۰۱	٪۹۵	تأیید
۲	مسئولیت اجتماعی شرکت ← وفاداری مشتریان	۰/۰۸۴	۱/۴۴۸	٪۹۵	عدم تأیید
۳	رضایت مشتریان ← وفاداری مشتریان	۰/۲۶۴	۵/۸۱۰	٪۹۵	تأیید
۴	مسئولیت اجتماعی شرکت ← رضایت مشتریان ← وفاداری مشتریان	۰/۱۴۸	۵/۴۳۸	٪۹۵	تأیید
۵	مسئولیت اجتماعی شرکت ← رضایت مشتریان (مدیریت منابع انسانی سبز تعدیلگر)	۰/۱۳	۲/۸۷	٪۹۵	تأیید
۶	مسئولیت اجتماعی شرکت ← وفاداری مشتریان (مدیریت منابع انسانی سبز تعدیلگر)	۰/۰۷۸	۵/۲۹	٪۹۵	تأیید

## بحث و نتیجه‌گیری

فرضیه اول: مسئولیت اجتماعی شرکت بر رضایت مشتریان شرکت توکلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که در شرکت زعفران و خشکبار توکلی، توجه به مسئولیت اجتماعی منجر به افزایش رضایت مشتریان شده است. این نتیجه با مبانی نظری ارائه شده همخوانی دارد، چرا که مصرف‌کنندگان نه تنها به ارزش اقتصادی و کیفیت محصولات توجه می‌کنند، بلکه عملکردهای اجتماعی و میزان تعهد شرکت به جامعه نیز برای آن‌ها اهمیت دارد. توسعه طرح‌های مسئولیت اجتماعی در فعالیتهای سازمانی موجب ایجاد نگرش مثبت و حس همدلی در مشتریان می‌شود و این امر رضایت آن‌ها را از محصولات و خدمات تقویت می‌کند. در زمینه شرکت زعفران و خشکبار توکلی، اقدامات اجتماعی مانند حمایت از کشاورزان زعفران‌کار، توجه به حفظ محیط زیست در فرآیند تولید، استفاده از بسته‌بندی‌های سازگار با محیط و مشارکت در فعالیتهای اجتماعی محلی، از عواملی است که می‌تواند چنین رضایتی را توضیح دهد. این اقدامات به مشتریان این پیام را منتقل می‌کند که شرکت فراتر از منافع اقتصادی خود عمل کرده و به رفاه جامعه اهمیت می‌دهد؛ بنابراین احساس تعلق و اعتماد بیشتری ایجاد شده و در نهایت سطح رضایت مشتریان افزایش یافته است. از نظر مدیریتی، استمرار و گسترش فعالیتهای مسئولیت اجتماعی می‌تواند به‌عنوان یک استراتژی پایدار برای افزایش رضایت مشتریان مورد استفاده قرار گیرد، لذا اولین هدف پژوهش بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر رضایت مشتریان شرکت توکلی بوده است. آماره تی در این مسیر ۷/۷۰۱ گزارش شد که موید معنادار بودن این تأثیر است. این نتیجه همراستا با نتایج نیازی و همکاران (۱۴۰۴)، امید و نصیری (۱۴۰۳)، عزیززاده و قره‌آغاچ علیا (۱۴۰۳)، معارفی و صادقی (۱۴۰۲)، رحمانی و رضایی (۱۴۰۰)، کباری (۱۳۹۹)، مهنانی (۱۳۹۷)، بیاتی صداقت و همکاران (۱۳۹۶)، ونگ و همکاران (۲۰۲۴)، مین و همکاران (۲۰۲۳)، ترن و همکاران (۲۰۲۲)، ایسلام و همکاران (۲۰۲۰) و پوریوات و ترپووساکول (۲۰۱۸) بوده است. پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت توکلی با اطلاع‌رسانی مؤثرتر و شفاف‌تر درباره اقدامات مسئولیت اجتماعی از طریق رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی، آگاهی مشتریان را افزایش دهند تا اثرات مثبت مسئولیت اجتماعی بر رضایت آنان تقویت شود. همچنین، شرکت می‌تواند فعالیتهای مسئولیت اجتماعی خود را با تمرکز بر جامعه محلی شهر مشهد گسترش دهد؛ از طریق برنامه‌هایی مانند حمایت از کشاورزان زعفران منطقه، آموزش کشاورزی پایدار و حمایت از پروژه‌های محیط‌زیستی محلی، تا ارتباط عاطفی بیشتری با مشتریان محلی برقرار کرده و حس رضایت آن‌ها را تقویت کند. مدیران باید کمپین‌های مشارکتی با مشتریان ایجاد کنند و برنامه‌هایی طراحی کنند که مشتریان بتوانند در فعالیتهای مسئولیت اجتماعی شرکت شریک باشند، مثلاً بخشی از فروش محصولات به طرح‌های حمایتی اختصاص یابد. این مشارکت، رضایت و حس تعلق به برند را افزایش می‌دهد. شرکت توکلی باید از بسته‌بندی‌های دوستدار محیط زیست استفاده کند و در آن‌ها از مواد قابل بازیافت استفاده نماید. شرکت باید به صورت دوره‌ای از مشتریان، بازخورد بگیرد تا مسئولیت اجتماعی را بهبود بخشد و رضایت را بیشتر کند.

فرضیه دوم: مسئولیت اجتماعی شرکت بر وفاداری مشتریان شرکت توکلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

دومین هدف این پژوهش بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر وفاداری مشتریان شرکت توکلی بوده است. آماره تی در این مسیر ۱/۴۴۸ گزارش شد که نشان دهنده غیر معنادار بودن این تأثیر است. نتایج تحقیق نشان داد که در شرکت زعفران و خشکبار توکلی، مسئولیت اجتماعی به‌تنهایی و به‌صورت مستقیم نتوانسته وفاداری مشتریان را به شکل معناداری تقویت کند. مقدار آماره تی به دست‌آمده کمتر از حد آستانه ۱/۹۶ بوده و این امر بیانگر آن است که اجرای فعالیتهای مسئولیت اجتماعی اگرچه ممکن است باعث شکل‌گیری نگرش مثبت در ذهن مشتریان شود، اما این نگرش به‌طور خودکار و فوری به وفاداری بلندمدت منجر نمی‌شود. از منظر چارچوب نظری، وفاداری مشتری، مفهومی چندبعدی است که علاوه بر عوامل احساسی و نگرشی، به عوامل رفتاری و تجربیات مکرر خرید وابسته است. مسئولیت اجتماعی شرکت ممکن است بر ابعاد نگرشی وفاداری اثر بگذارد، اما برای تثبیت آن در رفتار خرید، لازم است ابتدا رضایت و تجربه مثبت مداوم در مشتریان شکل گیرد. این نکته در یافته‌های پژوهش نیز تأیید شد، چرا که مسیر



غیرمستقیم مسئولیت اجتماعی از طریق رضایت مشتریان بر وفاداری تأثیر مثبت و معنادار داشت. در زمینه شرکت زعفران و خشکبار توکلی، می‌توان گفت که با وجود تلاش‌هایی مانند حمایت از کشاورزان و استفاده از بسته‌بندی‌های دوستدار محیط‌زیست، بسیاری از مشتریان ممکن است از این اقدامات آگاهی کافی نداشته باشند یا این اقدامات را مستقیماً با تجربه خرید خود پیوند نزنند. علاوه بر این، رقابت شدید در بازار زعفران و محصولات خشکبار، باعث می‌شود که مشتریان بیشتر بر معیارهایی چون قیمت، کیفیت و تازگی محصول تمرکز کنند تا بر فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی. بنابراین، وفاداری مشتریان نیازمند تقویت هم‌زمان سایر عوامل مؤثر، به‌ویژه کیفیت محصول و خدمات پس از فروش، در کنار مسئولیت اجتماعی است. این نتیجه دارای واگرایی با نتایج امیدوی و نصیری (۱۴۰۳)، معارفی و صادقی (۱۴۰۲)، خلفی و بوبه رژ (۱۴۰۱)، رحمانی و رضایی (۱۴۰۰)، ونگ و همکاران (۲۰۲۴)، ترن و همکاران (۲۰۲۲)، شاه و جین (۲۰۲۱)، ایسلام و همکاران (۲۰۲۰) و پوریوات و ترپووساکول (۲۰۱۸) بود.

فرضیه سوم: رضایت مشتریان بر وفاداری مشتریان شرکت توکلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

رضایت مشتری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین محرک‌های وفاداری و عامل اساسی در ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان معرفی کرده‌اند. رضایت از کیفیت کالا و خدمات، تجربه خرید مطلوب، و احساس ارزش‌گذاری از سوی شرکت، همگی عواملی هستند که تمایل مشتریان را به ادامه خرید و توصیه برند به دیگران افزایش می‌دهد. در زمینه شرکت زعفران و خشکبار توکلی، عواملی همچون کیفیت بالای زعفران و خشکبار، رعایت استانداردهای بهداشتی، بسته‌بندی مناسب و جذاب، و برخورد محترمانه در فرآیند فروش می‌تواند باعث ایجاد رضایت در مشتریان شود. هنگامی که مشتریان تجربه خریدی مثبت و فراتر از انتظارات خود داشته باشند، احتمال بازگشت آن‌ها برای خرید مجدد و حتی تبدیل شدن به سفیران برند شرکت در میان آشنایان و شبکه‌های اجتماعی بسیار بیشتر خواهد بود. از نظر مدیریتی، این یافته تأکید می‌کند که رضایت مشتری نه تنها نتیجه یک معامله موفق، بلکه سرمایه‌ای بلندمدت برای سازمان است که باید با برنامه‌ریزی مداوم و توجه به جزئیات حفظ و تقویت شود. بنابراین، رضایت مشتریان نقش کلیدی در شکل‌گیری و تقویت وفاداری آن‌ها به شرکت زعفران و خشکبار توکلی دارد. لذا سومین هدف پژوهش بررسی تأثیر رضایت بر وفاداری مشتریان شرکت توکلی بود. آماره تی این مسیر ۵/۸۱۰ گزارش شد که موید معنادار بودن این تأثیر است. این نتیجه همراستا با نتایج امیدوی و نصیری (۱۴۰۳)، معارفی و صادقی (۱۴۰۲)، مهنانی (۱۳۹۷)، باتان و نارالیت (۲۰۲۵)، ونگ و همکاران (۲۰۲۴)، سینگ و همکاران (۲۰۲۴)، دویدنیواتی و همکاران (۲۰۲۲)، ایسلام و همکاران (۲۰۲۰) و پوریوات و ترپووساکول (۲۰۱۸) بود. پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت توکلی با پایش مستمر بازخورد مشتریان، بهبود فرآیندهای خدمات‌رسانی و ارائه مشوق‌های وفاداری مانند تخفیف‌های ویژه یا هدایا، رابطه مثبت با مشتریان را مستحکم‌تر کرده و از این طریق وفاداری آن‌ها را تثبیت کند. شرکت توکلی باید به ارتقای مستمر کیفیت محصولات اقدام کند، حفظ و بهبود کیفیت زعفران و خشکبار به‌عنوان عامل اصلی رضایت مشتری، باید در اولویت قرار گیرد. استفاده از استانداردهای کنترل کیفیت دقیق و تضمین اصالت محصول، باعث افزایش اعتماد و وفاداری مشتریان می‌شود. همچنین بهبود خدمات پس از فروش با پاسخگویی سریع به شکایات، ارائه راهنمایی‌های مصرف و حفظ ارتباط مثبت با مشتریان پس از خرید، باعث می‌شود مشتریان حس کنند شرکت به نیازهایشان اهمیت می‌دهد و تمایل بیشتری به خرید مجدد داشته باشند. برنامه‌های تشویقی و وفاداری با طراحی کارت‌های تخفیف، جوایز برای خریدهای مکرر، یا بسته‌های اختصاصی مشتریان وفادار، می‌تواند انگیزه خریدهای آینده را افزایش دهد و احساس تعلق به برند را تقویت کند. مدیران و کارکنان شرکت باید تجربه خرید راحت و دلپذیری را برای مشتریان فراهم کنند. بهینه‌سازی فرآیند خرید، چه در فروشگاه‌های فیزیکی در مشهد و چه در فروش آنلاین، باعث رضایت بیشتر و تکرار خرید می‌شود. فراهم آوردن بسته‌بندی مناسب، خدمات ارسال سریع و آسان‌سازی پرداخت‌ها از جمله اقدامات مفید است. همچنین، به‌طور منظم نظرسنجی و دریافت بازخورد از مشتریان، برای شناسایی نقاط قوت و ضعف و انجام بهبودهای مستمر ضروری است.

فرضیه چهارم: مسئولیت اجتماعی شرکت از طریق نقش میانجی رضایت بر وفاداری مشتریان شرکت توکلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

هنگامی که مشتریان اقدامات مسئولانه اجتماعی شرکت را مشاهده می‌کنند، برداشت آن‌ها از کیفیت، اعتبار و انسان‌محوری برند تقویت می‌شود و این موضوع منجر به شکل‌گیری احساسات مثبت و رضایت نسبت به برند می‌گردد. رضایت حاصل شده از تعاملات مثبت با شرکت، نقش کلیدی در تقویت وفاداری مشتری ایفا می‌کند. به عبارتی، مسئولیت اجتماعی شرکت به‌عنوان یک سازوکار اخلاقی و احساسی در ذهن مشتری عمل کرده و با ایجاد ارزش مشترک، اعتماد و رضایت را به‌وجود می‌آورد که زمینه‌ساز وفاداری است، لذا چهارمین هدف پژوهش نیز بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر وفاداری مشتریان از طریق نقش میانجی رضایت مشتریان شرکت توکلی بود. آماره تی این مسیر ۵/۴۳۸ گزارش شد که موید معنادار بودن این تأثیر است. این نتیجه همراستا با نتایج معارفی و صادقی (۱۴۰۲)، ونگ و همکاران (۲۰۲۴)، سینگ و همکاران (۲۰۲۴)، ایسلام و همکاران (۲۰۲۰) و پوریوات و ترپووساکول (۲۰۱۸) بود. پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت زعفران و خشکبار توکلی فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی خود را به‌گونه‌ای طراحی کنند که تجربه مشتری را نیز بهبود بخشند؛ مثلاً استفاده از بسته‌بندی‌های دوستدار محیط زیست که هم توجه مشتریان به مسئولیت اجتماعی را جلب کند و هم رضایت آن‌ها از کیفیت و زیبایی بسته‌بندی را افزایش دهد. بهبود خدمات مشتری، پاسخگویی به شکایات، ارائه اطلاعات شفاف درباره محصولات و فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی و ایجاد فرآیند خرید آسان و لذت‌بخش، رضایت مشتریان را افزایش داده و این رضایت در نهایت وفاداری آن‌ها را تقویت می‌کند. همچنین، مدیران باید کانال‌های ارتباطی موثر ایجاد کنند تا با اطلاع‌رسانی مستمر درباره اقدامات مسئولیت اجتماعی و دریافت بازخورد مشتریان، مشتریان احساس کنند صدایشان شنیده می‌شود و شرکت به نیازهای آن‌ها اهمیت می‌دهد که این رضایت را تقویت می‌کند. برگزاری برنامه‌هایی مانند روزهای حمایت از کشاورزان زعفران منطقه یا کمپین‌های محیط زیستی که مشتریان را به مشارکت دعوت می‌کند، باعث افزایش رضایت و حس تعلق به برند شده و از این طریق وفاداری را تقویت می‌کند. تشویق مشتریان به ادامه خرید و تعامل با شرکت از طریق برنامه‌هایی که ارزش‌های مسئولیت اجتماعی شرکت را برجسته می‌کنند، مانند تخفیف‌ها یا هدایای ویژه مرتبط با فعالیت‌های سبز و اجتماعی نیز توصیه می‌گردد. فرضیه پنجم: مدیریت منابع انسانی سبز، تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر رضایت مشتریان شرکت توکلی را تعدیل می‌کند.

در شرکت‌هایی که سیاست‌ها و فرایندهای منابع انسانی خود را با اصول محیط‌زیستی هماهنگ کرده‌اند، تأثیر اقدامات مسئولیت اجتماعی در افزایش رضایت مشتریان قوی‌تر و مؤثرتر است. مدیریت منابع انسانی سبز با ایجاد فرهنگ سازمانی پایدار و حساس به محیط زیست، نه تنها باعث بهبود عملکرد زیست‌محیطی شرکت می‌شود، بلکه تصویر مثبت‌تری از شرکت در ذهن مشتریان ایجاد می‌کند. مشتریان، شرکت‌هایی را که دارای رویکردی سازگار با محیط زیست و تعهد واقعی به مسائل زیست‌محیطی هستند، بیشتر می‌پسندند و این امر رضایت آن‌ها را افزایش می‌دهد. در شرکت زعفران و خشکبار توکلی، به کارگیری مدیریت منابع انسانی سبز مانند آموزش کارکنان در زمینه حفاظت محیط زیست، بهبود شرایط کاری و اجرای برنامه‌های دوستدار محیط زیست، منجر به افزایش کیفیت خدمات و رفتار مسئولانه کارکنان می‌شود که این امر به طور مستقیم بر رضایت مشتریان تأثیر مثبت دارد. همچنین، این رویکرد سبز به تقویت هویت پایدار شرکت کمک می‌کند که در نهایت سبب جلب اعتماد و رضایت بیشتر مشتریان می‌شود، لذا پنجمین هدف پژوهش نیز بررسی نقش تعدیلگر مدیریت منابع انسانی سبز در تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر رضایت مشتریان شرکت توکلی بود. آماره تی این مسیر ۲/۸۷۰ گزارش شد که موید معنادار بودن این تأثیر است. این نتیجه همراستا با نتایج امیددی و نصیری (۱۴۰۳) و ونگ و همکاران (۲۰۲۴) بوده است. پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت توکلی به توسعه برنامه‌های مدیریت منابع انسانی سبز توجه ویژه‌ای داشته باشد و آن را به‌عنوان یک استراتژی کلیدی برای تقویت اثرات مسئولیت اجتماعی بر رضایت مشتریان در نظر بگیرد. این سیاست می‌تواند از طریق بهبود فرهنگ سازمانی و افزایش مشارکت کارکنان در برنامه‌های زیست‌محیطی، به ایجاد مزیت رقابتی پایدار کمک کند. آموزش و توانمندسازی کارکنان در زمینه مسائل زیست‌محیطی از طریق برگزاری دوره‌های



آموزشی و کارگاه‌های مرتبط در خصوص درک چگونگی رفتارهای سازگار با محیط زیست و ارسال این پیام‌ها به مشتریان توصیه می‌گردد. از جمله پیشنهادهای کاربردی دیگر ایجاد فرهنگ سازمانی پایدار و دوستدار محیط زیست از طریق مشوق‌های محیط‌زیستی و ایجاد تیم‌های سبز می‌باشد. کارکنان آموزش دیده و متعهد به مدیریت منابع انسانی سبز می‌توانند با ارائه خدمات مشتری محور و آگاه به مسائل زیست‌محیطی، تصویر مثبت و اعتماد مشتریان را افزایش دهند. به علاوه، مدیران باید با اجرای سیاست‌های منابع انسانی سبز در فرایندهای استخدام و ارزیابی عملکرد موجب حرکت کل سازمان در مسیر پایداری شوند. در نهایت توصیه می‌گردد مدیران ارتباط مستمر بین کارکنان و مشتریان درباره فعالیت‌های زیست‌محیطی را تشویق کنند.

فرضیه ششم: مدیریت منابع انسانی سبز، تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر وفاداری مشتریان شرکت توکلی را تعدیل می‌کند. مدیریت منابع انسانی سبز با ایجاد فرهنگ سازمانی پایدار و رفتارهای محیط‌زیستی در کارکنان، تصویر شرکت را نزد مشتریان به عنوان یک برند مسئول و دوستدار محیط زیست تقویت می‌کند. در شرکت زعفران و خشکبار توکلی، اجرای سیاست‌های مدیریت منابع انسانی سبز باعث می‌شود کارکنان با انگیزه بیشتری در جهت تحقق اهداف مسئولیت اجتماعی فعالیت کنند و این انگیزش در رفتار آن‌ها به مشتریان منتقل شود. این ارتباط قوی‌تر بین کارکنان و مشتریان می‌تواند منجر به افزایش وفاداری شود، زیرا مشتریان برندهایی را ترجیح می‌دهند که تعهد واقعی و ماندگار به مسائل اجتماعی و محیط‌زیستی دارند، لذا ششمین هدف پژوهش بررسی نقش تعدیلگر مدیریت منابع انسانی سبز در تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر وفاداری مشتریان شرکت توکلی بود. آماره تی این مسیر ۵/۲۹۰ گزارش شد که موید معنادار بودن این تأثیر است. این نتیجه همراستا با نتایج امید و نصیری (۱۴۰۳) و ونگ و همکاران (۲۰۲۴) بود. پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت توکلی علاوه بر توسعه فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی، سرمایه‌گذاری بیشتری در آموزش و انگیزش کارکنان در زمینه مدیریت منابع انسانی سبز انجام دهد تا این عوامل در هم‌افزایی اثرات مسئولیت اجتماعی و وفاداری مشتریان نقش ایفا کنند. مدیران باید از سیاست‌های پاداش دهی برای کارکنانی که در راستای مسئولیت اجتماعی و اهداف زیست‌محیطی فعالیت می‌کنند، گام بردارند تا باعث افزایش انگیزه و تعهد آنان شود و در نهایت تأثیر مثبت تری بر وفاداری مشتریان داشته باشند. از جمله توصیه‌های دیگر می‌توان به ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر پایداری اشاره کرد. ارتباط مستمر و شفاف میان کارکنان و مشتریان در حوزه مسئولیت‌های اجتماعی نیز پیشنهاد می‌گردد. یکپارچه سازی سیاست‌های منابع انسانی سبز با استراتژی‌های بازاریابی و فروش نیز می‌تواند همکاری نزدیک بین بخش‌های منابع انسانی، بازاریابی و فروش را برای انتقال یک پیام هماهنگ و قوی درباره تعهد شرکت به مسئولیت‌های اجتماعی و محیط زیست موثر باشد.

#### محدودیت‌های پژوهش

این مطالعه دارای برخی محدودیت‌ها است که فرصت‌هایی برای بررسی بیشتر فراهم می‌آورد. جامعه آماری پژوهش شامل مشتریان شرکت زعفران و خشکبار توکلی در شهر مشهد بوده که این موضوع می‌تواند محدودیت‌هایی در تعمیم نتایج به سایر مناطق جغرافیایی یا صنایع مشابه ایجاد کند. استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس ممکن است باعث شود نمونه انتخاب‌شده نماینده کاملی از کل جامعه آماری نباشد و در نتیجه نتایج پژوهش دچار سوگیری شود. داده‌های پژوهش از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده که امکان دارد به دلیل پاسخ‌دهی غیرصادقانه یا فهم نادرست سوالات توسط پاسخ‌دهندگان، دقت نتایج را کاهش دهد. این پژوهش تنها به بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی و مدیریت منابع انسانی سبز بر رضایت و وفاداری مشتریان پرداخته است و عوامل دیگر مانند تصویر برند، کیفیت محصول، یا رقابت بازار در مدل لحاظ نشده‌اند. این مطالعه یک دیدگاه مقطعی را ارائه می‌دهد و تغییراتی که در طول زمان رخ داده، می‌تواند در زمره محدودیت‌های پژوهش جای بگیرد (این پژوهش به صورت مقطعی و در تابستان ۱۴۰۴ انجام شد، لذا ممکن است در افق زمانی دیگری نتایج متفاوتی حاصل شود). قلمروی مکانی از محدودیت‌هایی است که ممکن است در نتایج تحقیق اثرگذار باشد.

## منابع

- امیدی، علی و نصیری، زهرا. (۱۴۰۳). بررسی تاثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر وفاداری و رضایت مسافران با نقش تعدیلگری مدیریت سبز منابع انسانی شرکت هواپیمایی ماهان، هفدهمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد، حسابداری و بانکداری، <https://civilica.com/doc/2096573>
- بیاتی صداقت، مهدیه، سرداری، احمد و یزدانی، ناصر. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین ابعاد مسئولیت اجتماعی شرکت و وفاداری مشتری (مورد مطالعه: شرکت حمل و نقل مسافری رجا). *راهبردهای بازرگانی*، ۱۴(۹)، ۷۷-۹۰. [10.22070/14.9.77](https://doi.org/10.22070/14.9.77)
- حسینی، محبوبه، سالارزهی، حبیب‌الله، کمالیان، امین رضا، قاسمی، محمد و رعنائی کردشولی، حبیب‌الله. (۱۴۰۴). طراحی و تدوین الگوی مسئولیت اجتماعی شرکتی نوآورانه در روابط شرکت‌ها و جامعه محلی با رویکرد فراترکیب (صنایع مس). *مطالعات مدیریت توسعه سبز*، ۴(۱۰)، ۲۲۵-۲۵۴. [10.22077/JGDMS.2025.9171.1289](https://doi.org/10.22077/JGDMS.2025.9171.1289)
- خلفی، سپیده و بویه رز، رضا. (۱۴۰۱). تاثیر فروشنده و مسئولیت اجتماعی بر وفاداری مشتریان با نقش واسطه اعتماد و رضایت مشتریان. *رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری*، ۶(۲۳)، ۳۹۵-۴۱۱. <https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/1662>
- رحمانی، زین‌العابدین و رضایی، حسن. (۱۴۰۰). بررسی تاثیر مسئولیت اجتماعی بر وفاداری مشتری با نقش میانجی اعتبار سازمان و اعتماد و رضایت مشتری با نقش تعدیلگری توانایی سازمان (مطالعه موردی: مشتریان بانک انصار). *چهارمین کنفرانس بین‌المللی سالانه تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری*. <https://en.civilica.com/l/61847>
- صابریان، حمید و میرمیران، سید جلیل. (۱۴۰۰). تاثیر تصویر برند، انتظارات مشتریان و کیفیت خدمات بر رضایت مشتریان و وفاداری مشتریان با نقش میانجی ارزش درک شده (مورد مطالعه: شرکت ایران خودرو). *رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۶(۷۹)، ۴۴-۲۹. <https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/1025>
- عزیززاده، محسن و قره‌آجاج علیا، اکبر. (۱۴۰۳). بررسی تاثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر رضایتمندی مشتریان و شهرت شرکت (مطالعه موردی: شرکت کشت و صنعت مغان). *رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۸(۹۲)، ۲۳۰۵-۲۳۱۴. <https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/2651>
- علیپور، وحیده، سعدی، محمدرضا و مهری بازقلعه، عاطفه. (۱۴۰۳). تاثیر تعامل مشتری با برند به عنوان پیشاینده وفاداری مشتری: تحلیل سه رویکرد شناختی، عاطفی و رفتاری. *مدیریت کسب و کار هوشمند*، ۱۲(۴۸)، ۸۳-۱۱۷. <https://doi.org/10.22054/ims.2024.76742.2407>
- علیچانی، فاطمه و حاج مرادی، فاطمه. (۱۴۰۲). بررسی عوامل موثر بر برندسازی داخلی محصول زعفران (مطالعه موردی برند قانات و سحرخیز). *پژوهش‌های زعفران*، ۱۱(۱)، ۱۶۰-۱۷۶. [10.22077/JSR.2023.5188.1207](https://doi.org/10.22077/JSR.2023.5188.1207)
- علیزاده، محمد، اروچی، حسن و قلی‌پور، سحر. (۱۴۰۳). تحلیل عوامل وفاداری به مقصدهای سبز: مورد تفرجگاه اندبیل در شهرستان خلخال. *مطالعات مدیریت توسعه سبز*، ۳(۶)، ۵۸-۷۲. [10.22077/JGDMS.2024.7368.1096](https://doi.org/10.22077/JGDMS.2024.7368.1096)
- علیزاده، مهشید و میرمهدی، سید مهدی. (۱۴۰۴). بررسی تاثیر تصویر برند سبز بر شهرت اخلاقی بانک با میانجی‌گری اعتماد سبز و رضایت سبز (مورد مطالعه بانک ملی). *مطالعات مدیریت توسعه سبز*، ۴(۱۰)، ۱۷۵-۱۹۸. [10.22077/JGDMS.2025.8621.1234](https://doi.org/10.22077/JGDMS.2025.8621.1234)
- فرخی، مجتبی، امیری زینب و فرامرزی، محمد مهدی. (۱۴۰۴). تاثیر منابع انسانی سبز بر سرمایه اجتماعی سبز، نقش میانجی فرهنگ سازمانی و دانش زیست محیطی. *مطالعات مدیریت توسعه سبز*، ۴(۱)، ۲۸۰-۲۶۳. <https://doi.org/10.22077/igdms.2024.7836.1162>
- کباری، یاسین. (۱۳۹۹). بررسی تاثیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت و کیفیت خدمات بر تصویر برند با نقش میانجی رضایت مشتری. *نگرش‌های نوین بازرگانی*، ۱(۱)، ۱۱۲-۱۳۴. [https://www.jnabm.ir/article\\_245254.html](https://www.jnabm.ir/article_245254.html)
- کریم‌زاده، نسیم، اسماعیل‌پور، مجید و بحرینی‌زاد، منیژه. (۱۴۰۰). تاثیر ایفای مسئولیت اجتماعی شرکت بر رضایت مشتری با مولفه‌های آگاهی، شهرت و اعتماد به برند. *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۱۳(۲۵)، ۲۶۰-۲۳۷. [10.22034/jbar.2021.1590](https://doi.org/10.22034/jbar.2021.1590)
- مجتبوی، سیده مریم و آذری سلجوقی، فرزانه. (۱۳۹۹). بررسی عوامل کالبدی مؤثر بر رضایتمندی در رستوران (نمونه موردی: رستوران چوجی). *معماری‌شناسی*، ۳(۱۷)، ۲۱۵-۲۲۷. <http://noo.rs/161Cp>
- محسنین، شهریار و اسفیدانی، محمدرحیم. (۱۳۹۶). معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار Smart-PLS. تهران: کتاب مهربان نشر.
- محمدی، خاطره، نعمتی، مریم، صمدی کلخوران، نیلوفر و موسوی، زهرا سادات. (۱۳۹۹). مدیریت منابع انسانی سبز و کسب و کارهای نوپا. سومین کنفرانس بین‌المللی مطالعات بین‌رشته‌ای در مدیریت و مهندسی، اسفندماه، دانشگاه تهران. [SID. https://sid.ir/paper/900727/fa](https://sid.ir/paper/900727/fa)



محمودی، توحید، رنگریز، حسن و کریم، محمدحسین. (۱۴۰۴). طراحی الگوی بهره‌وری مدیریت منابع انسانی سبز در بانک توسعه تعاون. *مطالعات مدیریت توسعه سبز*، انتشار آنلاین. (۴)، ۲۷-۱. [10.22077/JGDMS.2025.8259.120](https://doi.org/10.22077/JGDMS.2025.8259.120)

معارفی، فاطمه و صادقی، عبدالخالق. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر وفاداری مشتری با نقش میانجی شهرت شرکت، رضایت مشتری و اعتماد مشتری، هشتمین همایش ملی پژوهش‌های نوین در علوم انسانی، اقتصاد و حسابداری ایران، تهران، <https://civilica.com/doc/1832712> مهنانی، اکرم. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و وفاداری مشتریان با نقش استانداردهای اخلاقی، رضایت و اعتماد مشتریان (مطالعه موردی: مشتریان بانک‌های خصوصی شهرستان بجنورد). *چشم‌انداز حسابداری و مدیریت*، ۱(۲)، ۳۸-۳۱. [https://www.jamv.ir/article\\_75175.html](https://www.jamv.ir/article_75175.html)

نیازی، عیسی و باقری، رامین و فراهی، صادق. (۱۴۰۴). بررسی رابطه مسئولیت اجتماعی با رضایت مشتری و جذابیت سازمانی در نظام بانکی با نقش میانجی شهرت سازمان. *اقتصاد و بانکداری اسلامی*، ۱۴(۵۰)، ۱۴-۱۱. <http://mieaoi.ir/article-1-1701-fa.html>

Abdullah, N. N., Prabhu, M., & Othman, M. B. (2022). Analysing driving factors of customer satisfaction among telecommunication service providers in Kurdistan region. *International Journal of Engineering Business Management*, 14, 1-17. [10.1177/18479790221111436](https://doi.org/10.1177/18479790221111436)

Abidin, R. A., Yudistria, Y., & Ramli, A. H. (2025). The Effect of Customer Experience, customer satisfaction and Word of Mouth on customer Loyalty. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(2), 685-702. [10.37641/jimkes.v13i2.2125](https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i2.2125)

Alhouz, F., & Hasouneh, A. (2020). The Impact of Corporate Social Responsibility on Customer Citizenship Behavior: The Mediating Role of Customer-Company Identification and Moderating of Generation. *Sustainable Marketing*, 1(1), 9-20. [10.51300/josm-2020-13](https://doi.org/10.51300/josm-2020-13)

Ali, D., Alam, M., & Bilal, H. (2021). The Influence of Service Quality, Price and Environment on Customer Loyalty in the Restaurant's Industry: The Mediating Role of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 7(1), 143-154. [10.26710/jafee.v7i1.1587](https://doi.org/10.26710/jafee.v7i1.1587)

Anthony W. I., & Hong G. J. (2014). Exploring the direct and indirect effects of CSR on organizational commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(4), 500-525. [10.1108/IJCHM-05-2013-0225](https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2013-0225)

Bathan, C. D., & Maralit, I. H. (2025). The Impact of Online Shopping Attributes on Customer Satisfaction and Customer Loyalty in Shopee Philippines: Moderating Effects of Length in E-commerce Experience. *International Journal of Scientific Research and Engineering Development*, 8(1), 1629-1643. <https://www.ijred.com/volume8/issue1/IJSRED-V8I1P174.pdf>

Chayomchai, A. (2021). Effects of service quality, satisfaction and perceived loyalty in technology use of generation consumers during the COVID-19 situation. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56(4), 300-310. <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.56.4.25>

Dávila, E. N., Reina Paz, M. D., & Sevilla, S. C. (2023). Social networks and customer loyalty: review of loyalty keys and main social networks publications' characteristics. *Front Psychol*, 20(14), 35-59. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1286445>

Dwidienawati, D., Kusuma, D. A., Kartini, H., & Wijaya, J. J. (2022). Do Corporate Social Responsibility (CSR), Service Quality and Customer Satisfaction Influence Brand Loyalty?. *International Journal of Industrial Engineering & Production Research*, 33(2), 1-12. <http://ijiepr.iust.ac.ir/article-1-1479-en.html>

Farrukhjon, F., & Don-Yoon, Y. (2023). The impact of CSR (corporate social responsibility) on customer satisfaction and loyalty through the perceived value of customers in oil and gas companies. *American Journal of Economic and Management Business*, 2(11), 406-419. [10.58631/ajemb.v2i11.62](https://doi.org/10.58631/ajemb.v2i11.62)

Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, Ch., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Second edition,

Han, H., Lho, L.H., & Kim, H.C. (2019). Airport green environment and its influence on visitors' psychological health and behaviors. *Sustainability*, 11 (24), 7018. <https://doi.org/10.3390/su11247018>

- Islam, T., Islam, R., Pitafi, H., Xiaobei, L., Rehmani, M., Irfan, M., & Mubarak, Sh. (2020). The Impact of Corporate Social Responsibility on Customer Loyalty: The Mediating Role of Corporate Reputation, Customer Satisfaction, and Trust, Sustainable Production and Consumption. *Journal pre-proof*, 1-40. [10.1016/j.spc.2020.07.019](https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.07.019)
- Minh, S. V., Thao, U. P. N., Tan, K. T., & Van, P. P. (2023). The influence of corporate social responsibility on repurchase intention: The mediating effect of satisfaction. *Innovative Marketing*, 19(4), 207- 219. [10.21511/im.19\(4\).2023.17](https://doi.org/10.21511/im.19(4).2023.17)
- Nguyen, Q., Nguyen, H., & Le, T. (2020). Relationships among novelty seeking, satisfaction, return intention, and willingness to recommend of foreign tourists in Vietnam. *Management Science Letters*, 10(10), 2249-2258. [10.5267/j.msl.2020.3.011](https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.3.011)
- Odunlami, I. B., & Matthew, A. O. (2015). Impact of Customer Satisfaction on Customer Loyalty: A Case Study of a Reputable Bank in Oyo, Oyo State, Nigeria. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 3(2), 59-69. <https://www.arcjournals.org>
- Oktavia, I. N., Mukti, Y. Y., & Liansari, G. P. (2024). The Effect of Price, Risk, and Service Quality, on Customer Satisfaction with Brand Image as Moderating Variable at Coffee Shop X. *E3S Web of Conferences*, 484, 1-10. [10.1051/e3sconf/202448401012](https://doi.org/10.1051/e3sconf/202448401012)
- Puriwat, W., & Tripopsakul, S. (2018). The Impact of Corporate Social Responsibility on Customer Satisfaction and Loyalty: A Case Study of the Hotel Industry in Thailand. *Asia-Pacific Social Science Review*, 18(3), 137-145. <https://doi.org/10.59588/2350-8329.1192>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. [10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x)
- Shah, M. U., & Jan, M. F. (2021). Connecting Corporate Social Responsibility (CSR) to Customer Loyalty: A Mediation Analysis in Hoteling Industry of Pakistan. *SAGE Open*, 11(4). <https://doi.org/10.1177/2158244021106723>
- Singh, P. K., Vasudevan, A., Singh, E. N., Das, B. K., Sunder, R. G., Mate, N. R., Kumar, R., Singh, N., & Aier, B. (2024). Impact of Corporate Social Responsibility (CSR) on Customer Loyalty in Indian Telecom Industry: The Moderating Role of Consumer Demographics. *Sustainability*, 16(16), 7129. <https://doi.org/10.3390/su16167129>
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31–55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- Tran, N. T. (2022). Impact of corporate social responsibility on customer loyalty: Evidence from the Vietnamese jewellery industry. *Cogent Business & Management*, 9(1), 11-33. [10.1080/23311975.2022.2025675](https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2025675)
- Vieira, V. A., Araujo, C. F., & de Almeida, M. I. S. (2024). Customer relational benefit: A second-order meta-analysis and an alternative framework. *International Journal of Consumer Studies*, 48(1), 1-15. [10.1111/ijcs.12987](https://doi.org/10.1111/ijcs.12987)
- Wang, C., Zhang, T., Tian, R., Wang, R., Alam, F., Hossain, B., & Ill, C. B. (2024). Corporate social Responsibility's impact on passenger loyalty and satisfaction in the Chinese airport industry: moderating role of green HRM. *Heliyon*, 10, 1-14. [10.1016/j.heliyon.2023.e23360](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23360)
- Yu, W., Chavez, R., Feng, M., Wong, C. Y., & Fynes, B. (2020). Green human resource management and environmental cooperation: An ability-motivation-opportunity and contingency perspective. *International Journal of Production Economics*, 219, 224-235. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.06.013>

## References (in persian)



- Alijani, F., & Hajmoradi, F. (2023). Investigating the factors affecting internal branding of saffron products (Case of: Ghaenat and Saharkhiz brands). *Saffron Research Journal*, 11(1), 160–176. [10.22077/JSR.2023.5188.1207](https://doi.org/10.22077/JSR.2023.5188.1207) (in persian)
- Alipour, V., Saadi, M. R., & Mehri Bazghaleh, A. (2024). The impact of customer–brand interaction as an antecedent of customer loyalty: An analysis of cognitive, affective, and behavioral approaches. *Intelligent Business Management*, 12(48), 83–117. <https://doi.org/10.22054/ims.2024.76742.2407> (in persian)
- Alizadeh, M., Orouji, H., & Falipour, S. (2024). Analysis of Loyalty Factors to Green Destinations: The Case of Andabil Recreational Site in Khalkhal County. *Journal of Green Development Management Studies*, 3(6), 58-72. [doi: 10.22077/JGDMS.2024.7368.1096](https://doi.org/10.22077/JGDMS.2024.7368.1096) (in persian)
- Alizadeh, M., & Mirmahdi, S. M. (2025). Investigating the Effect of Green Brand Image on the Ethical Reputation of the Bank with the Mediation of Green Trust and Green Satisfaction (Case Study: Bank Melli). *Journal of Green Development Management Studies*, 4(10), 175-198. [doi: 10.22077/JGDMS.2025.8621.1234](https://doi.org/10.22077/JGDMS.2025.8621.1234) (in persian)
- Azizzadeh, M., & Ghare Aghaj Aliya, A. (2024). Investigating the impact of corporate social responsibility on customer satisfaction and company reputation: A case study of Moghan Agro-Industry Company. *New Research Approaches in Management and Accounting*, 8(92), 2305–2314. <https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/2651> (in persian)
- Bayati-Sedaghat, M., Sardari, A., & Yazdani, N. (2017). Examining the relationship between corporate social responsibility dimensions and customer loyalty (Case study: Raja Passenger Transport Company). *Business Strategies*, 9(14), 77–90. [10.22070/14.9.77](https://doi.org/10.22070/14.9.77) (in persian)
- Hosseini, M., Salarzahi, H., Kamalian, A. R., Ghasemi, M., & Ranaei Kordshouli, H. (2025). Designing and Developing an Innovative Corporate Social Responsibility Model in the Relationships between Companies and the Local Community with a Meta-Synthesis Approach (Copper Industries). *Journal of Green Development Management Studies*, 4(10), 225-254. [doi: 10.22077/JGDMS.2025.9171.1289](https://doi.org/10.22077/JGDMS.2025.9171.1289) (in persian)
- Karimzadeh, N., Esmailpour, M., & Bahreininejad, M. (2021). The effect of corporate social responsibility on customer satisfaction with the components of awareness, reputation, and brand trust. *Business Management Explorations*, 13(25), 237–260. [10.22034/jbar.2021.1590](https://doi.org/10.22034/jbar.2021.1590) (in persian)
- Kebari, Y. (2020). Investigating the effect of corporate social responsibility and service quality on brand image with the mediating role of customer satisfaction. *New Attitudes in Business*, 1(1), 112–134. [https://www.jnabm.ir/article\\_245254.html](https://www.jnabm.ir/article_245254.html) (in persian)
- Khalafi, S., & Buyeh-Rez, R. (2022). The impact of salesperson and corporate social responsibility on customer loyalty with the mediating role of trust and customer satisfaction. *Modern Research Approaches in Management and Accounting*, 23(6), 395–411. <https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/1662> (in persian)
- Maarafi, F., & Sadeghi, A. (2023). Investigating the effect of corporate social responsibility on customer loyalty with the mediating role of corporate reputation, customer satisfaction, and customer trust. *The 8th National Conference on New Research in Humanities, Economics, and Accounting of Iran*, Tehran. Retrieved from <https://civilica.com/doc/1832712> (in persian)
- Mahmoudi, T., Rangriz, H., & Karim, M. H. (2025). Designing a Green Human Resource Management Productivity Model in the Cooperative Development Bank. *Journal of Green Development Management Studies*, Online First, 4, 1-27. [doi: 10.22077/JGDMS.2025.8259.120](https://doi.org/10.22077/JGDMS.2025.8259.120) (in persian)
- Mehnani, A. (2018). Investigating the relationship between corporate social responsibility and customer loyalty with the role of ethical standards, satisfaction, and customer trust (Case study: Customers of private

- banks in Bojnord). *Accounting and Management Perspective Journal*, 1(2), 31–38. [https://www.jamv.ir/article\\_75175.html](https://www.jamv.ir/article_75175.html) (in persian)
- Mohammadi, K., Nemati, M., Samadi-Kalkhoran, N., & Mousavi, Z. S. (2020). *Green human resource management and startups*. The 3rd International Conference on Interdisciplinary Studies in Management and Engineering, University of Tehran, March. SID. <https://sid.ir/paper/900727/fa> (in persian)
- Mohsenin, Sh., & Esfidani, M. R. (2017). *Structural equation modeling based on partial least squares approach using Smart PLS software*. Tehran: Mehraban Publishing. (in persian)
- Mojtabavi, S. M., & Azari Saljoughi, F. (2020). Investigating physical factors affecting satisfaction in restaurants (Case of: Choji Restaurant). *Architecture Studies*, 17(3), 215–227. <http://noo.rs/161Cp> (in persian)
- Niazi, E., Bagheri, R., & Farahi, S. (2025). Examining the relationship between social responsibility, customer satisfaction, and organizational attractiveness in the banking system with the mediating role of organizational reputation. *Islamic Economics and Banking Journal*, 14(50), 1–14. <http://mieaoi.ir/article-1-1701-fa.html> (in persian)
- Omidi, A., & Nasiri, Z. (2024). Examining the impact of corporate social responsibility on passenger loyalty and satisfaction with the moderating role of green human resource management in Mahan Airlines. *17th International Conference on New Research in Management, Economics, Accounting, and Banking*. Tehran. <https://civilica.com/doc/2096573> (in persian)
- Rahmani, Z.A., & Rezaei, H. (2021). Examining the impact of corporate social responsibility on customer loyalty with the mediating role of organizational credibility, trust, and customer satisfaction, and the moderating role of organizational capability (Case of: Ansar Bank customers). *The 4th Annual International Conference on Innovations in Management, Economics, and Accounting*. Retrieved from <https://en.civilica.com/1/61847/> (in persian)
- Saberian, H., & Mirmiran, S. J. (2021). The impact of brand image, customer expectations, and service quality on customer satisfaction and loyalty: The mediating role of perceived value (Case of: Iran Khodro Company). *New Research Approaches in Management and Accounting*, 6(79), 29–44. <https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/1025> (in persian)