

## Provide a model of human resource management legitimacy

Shima Haggi<sup>\*1</sup> Saeid Saeida Ardekan<sup>2</sup> Mehdi Sabokro<sup>3</sup>

### Abstract:

One of the recent concepts in the field of organizational studies is the issue of human resource legitimacy. The purpose of this study is to model the legitimacy of human resource management. The present research is applied in terms of purpose and in terms of nature and qualitative method of data theory. The study population includes academic experts and human resource managers of the National Iranian Oil Company. Data collection tool is semi-structured interview. The sample required for structured interviews was collected to the extent of theoretical saturation through snowball sampling. MAXQDA software was used to facilitate coding. Finally, the model of human resource legitimacy was drawn based on the identification of 8 components. Components of human resource management legitimacy include structural, cognitive, communicative components, human resource processes, individual characteristics, social system compliance, professional human resource, and subjective components

**Keywords:** legitimacy, organizational legitimacy, human resource management legitimacy.

1. Ph.D. Student, Faculty of Economics, Management & Accounting, Yazd University, Yazd, Iran, Email: shimahaggi@stu.yazd.ac.ir

2. Professor of Faculty of Economic, Management, and Accounting, Yazd University, Yazd, Iran, (Corresponding Author), Email: dr.saeida@yazd.ac.ir

3. Assistant Professor of Faculty of Economics, Management & Accounting, Yazd University, Yazd, Iran, Email: msabokro@yazd.ac.ir

مقاله علمی - پژوهشی

تاریخ پذیرش ۱۳۹۹/۰۳/۱۸

تاریخ دریافت ۱۳۹۹/۱۰/۰۷

## ارائه مدل مشروعيت مدیریت منابع انسانی (مطالعه موردی شرکت ملی نفت ایران)

شیما حقی<sup>۱\*</sup> سعید سعیدا اردکانی<sup>۲</sup> مهدی سبکرو<sup>۳</sup>

### چکیده

یکی از مفاهیمی که اخیراً در حوزه مطالعات سازمانی مطرح می‌شود مشروعيت منابع انسانی است. هدف از انجام این پژوهش مدل‌سازی مشروعيت مدیریت منابع انسانی بوده است. روش مطالعه پژوهش، کیفی از نوع داده بنیاد می‌باشد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بوده و بهمنظور گردآوری اطلاعات با به کارگیری از روش نمونه‌گیری گلوله برای استفاده شده که در این روش با ۱۵ نفر تن از خبرگان دانشگاهی و مدیران و کارکنان مدیریت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران مصاحبه شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش اشتراوس و کوربین استفاده انجام شده است. برای سهولت در کدگذاری از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شده است. نتیجه حاکی از استخراج ۱۵۶ اولیه از مصاحبه‌ها و نیز احصای ۴۹ مفهوم بوده است. درنهایت مدل مشروعيت منابع انسانی بر اساس شناسایی ۸ مؤلفه ترسیم شد. مؤلفه‌های مشروعيت مدیریت منابع انسانی شامل: مؤلفه‌های ساختاری، شناختی، ارتباطی، فرآیندهای منابع انسانی، ویژگی‌های فردی، مطابقت با سیستم اجتماعی، منابع انسانی حرفه‌ای و مؤلفه‌های ذهنی است.

### واژگان کلیدی: مشروعيت، مشروعيت سازمانی، مشروعيت مدیریت منابع انسانی

- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران، ایمیل: Shimahaghi@stu.yazd.ac.ir
- استاد گروه بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران، (تویسته مسئول)، ایمیل: dr.saeida@yazd.ac.ir
- استادیار گروه بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران، ایمیل: msabokro@yazd.ac.ir

## مقدمه

منابع انسانی در راه رسیدن به اهداف هر سازمان، مهم‌ترین سرمایه محسوب می‌شود و صنعت نفت نیز برای استحصال و تولید ذخایر نفت و گاز، با اینکا بر این عامل بسیار مهم طی صدیال گذشته توانسته است در اقتصاد کشور پیشرو باشد(طیبی، حیدری، چنانی، کوچک زایی و همکاران، ۱۳۹۲). نگاهی کلی به وضعیت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران نشان می‌دهد که با وجود آینده امیدوارکننده این صنعت در کشور ما و وجود ظرفیت‌ها و پتانسیل‌ها بالفعل سرمایه انسانی، چالش‌هایی این بخش را تهدید می‌کند که مستلزم اقداماتی در جهت حفظ و ارتقای وضعیت منابع انسانی صنعت نفت می‌باشد که از جمله می‌توان به مسئله مشروعیت مدیریت منابع انسانی اشاره کرد. مطالعات مشروعیت ابتدا در حوزه سازمان مطرح شد و مشروعیت سازمان بر اساس نظریه «آزادی تجارت» آدام اسمیت به دست آمد (انسی، ۱۳۷۵). این نظریه بر این فرض تمرکز متمرکز می‌کنداست که یک سازمان باید نقش اجتماعی اش را به وسیله پاسخ به نیازهای جامعه و دادن آنچه جامعه می‌خواهد حفظ کند (تفضلی، ۱۳۹۳). مشروعیت از مفاهیم و منابعی است که سازمان باید از محیط به دست آورده اما سازمان‌ها تحت فشار روزافزون انتظارات، اهداف و سیاست‌های ذی‌نفعان درون‌سازمانی چون مدیریت سازمان (برای افزایش بازده سرمایه‌گذاری)، کارکنان (برای کسب اشتغال، دستمزد و شرایط کار) و ذی‌نفعانی برونو سازمانی چون جامعه ملی (برای تحقق رشد اقتصادی، تولید ثروت، درآمد مالیاتی، حفظ منابع و برابری درآمد)، جامعه محلی (برای دستیابی رفاه)، صاحبان سهام (برای کسب بازده سهام)، وام‌دهندگان (برای ثبات در بازده سرمایه)، مصرف‌کنندگان (برای ثبات قیمت، رضایت و حق انتخاب) قوانین و مقررات دولت و گروه‌های حمایت از محیط‌زیست قرار گرفتند، لذا مشروعیت سازمان به چالش کشیده شده است. مشروعیت به عنوان فرایندی از هماهنگی بین سازمان و محیط فرهنگی اش تعریف می‌شود (یزدان فر و حاجی پور، ۱۳۹۲). دو رویکرد اصلی برای مشروعیت وجود دارد: رویکرد استراتژیک و رویکرد نهادی سازمانی. مطالعات مشروعیت استراتژیک مشروعیت را به صورت یک منبع عملی نشان می‌دهد که سازمان‌ها آن را از محیط خارجی استخراج می‌کنند. همراه با این دیدگاه ابزاری، تحقیقات استراتژیک مشروعیت عموماً سطح بالایی از کنترل مدیریتی را در فرایندهای مشروعیت فرض می‌کند. در مقابل این روش استراتژیک، محققان نهادی مشروعیت را نه به صورت منبع عملی، بلکه به صورت مجموعه‌ای از اعتقادات سازنده در نظر می‌گیرند. سازمان‌ها مشروعیت را به سادگی از محیط فرهنگی استخراج نمی‌کنند؛ بلکه، نهادهای خارجی سازمان‌ها را از جنبه‌های زیادی ایجاد و تفسیر می‌کنند. تعاریف فرهنگی تعیین می‌کنند سازمان چگونه ساخته شده است، چگونه اداره می‌شود و به طور هم‌زمان، چگونه درک و ارزیابی می‌شود(شیره پز آرانی و همکاران، حسینی، محمودی میمند، امینی، ۱۳۹۷). مهم‌ترین تمایز بین رویکرد استراتژیک و نهادی نگاه سازمان به مسئله مشروعیت است. در رویکرد استراتژیک مدیران سازمانی به «بیرون» نظر دارند در حالی که نظریه پردازان نهادی نقطه‌نظر اجتماعی را اتخاذ می‌کنند که به «درون» نظر دارد. این اختلافات در چشم‌انداز عواقب واقعی دارد، به‌حال اغلب تعیین می‌کنند که کدام

مشروعیت را محققان دینامیک می‌بینند و از کدام چشم‌پوشی می‌کنند؛ زیرا سازمان‌های دنیای واقعی با هر دو چالش‌های عملی استراتژیک و فشارهای سازنده نهادی مواجه می‌شوند، ترکیب این دوگانگی با تصویر بزرگ‌تری که به روی هر دو روش تأکید می‌کند مهم است که در آن مشروعیت مانند یک منبع قابل دست‌کاری عمل می‌کند و روش‌هایی که در آن مانند یک سیستم اعتقادی در نظر گرفته شده برای تضمین عمل می‌کند (Tang, 2017). استراتژی مشروعیت موجب می‌شود تا سازمان بتواند واکنش استراتژیک خود را نسبت به انتظارات ذی‌نفعان، محدودیت‌های محیطی و قوانین در میدان قدرت طراحی کند(شیره پز آرانی و همکاران، حسینی، محمودی میمنده، امینی، ۱۳۹۷). بنابراین اعتبار، بقا و ثبات یک بخش سازمانی مثل منابع انسانی تا زمانی است که مشروعیت دارد (Scott, 2001). مشروعیت منابع انسانی به این معنی است که وجود و اقدامات آن توسط حوزه‌های دیگر سازمان چقدر ارزشمند تلقی می‌شود و آن‌ها تا چه حد وجود منابع انسانی در سازمان را حیاتی می‌دانند (Wilcox, 2007). مشروعیت منابع انسانی شامل اقدامات و فعالیت‌هایی هستند که از نظر افراد سازمان مطلوب و مناسب درک می‌شوند (Higgins & Ilo, 2018). همچنین مشروعیت فرآیندی مداوم است که بهوسیله اقداماتی می‌توان آن را کسب و حفظ نمود(دهه بیگی، ۱۳۹۸). کارکنانی که در بخش منابع انسانی کار می‌کنند باید شیوه‌هایی را برای کسب پشتیبانی و حمایت از واحد منابع انسانی برای خود تولید کنند. آن‌ها نیاز به ایجاد و حفظ یک ادراک دارند که واحد مدیریت منابع انسانی را حیاتی بداند (Wilcox, 2007). بنابراین مشروعیت مهم است زیرا پیامدهای مهمی برای سازمان دارد. مشروعیت بر اعتماد تأثیر می‌گذارد. همچنین امنیت روانی و باور به مدیریت ۱) فراهم می‌کند و کارکنان را تشویق می‌کند تا حرفه‌ای بودن و سخت کار کردن را دنبال کنند (Green-Thomas, 2011). مشروعیت، پایداری و قابلیت درک فعالیت‌های سازمانی را افزایش می‌دهد (Wood & Lamm, 2012). مشروعیت مهم است چراکه اگر استراتژی‌های واحد منابع انسانی در سازمان مشروعیت نداشته باشد دامنه اقدام و نتیجه‌گیری‌های منابع انسانی بسیار ضعیف خواهد بود (Wilcox, 2007). یک سیستم مشروع مدیریت منابع انسانی توافق در تفسیر پیام‌هایی که گروه‌های مختلف کارکنان از سازمان دریافت می‌کنند را تشویق و ترویج می‌کند (Higgins & Ilo, 2018). همچنین به گسترش ادراکات کارکنان از محیط کاری و پاسخ آن‌ها که درنهایت بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد کمک می‌کند (Deephouse et al., 2017). با توجه به مطالب ذکر شده هدف اصلی این پژوهش ارائه مدل مشروعیت مدیریت منابع انسانی می‌باشد. لذا سؤال‌های پژوهش این‌گونه مطرح می‌گردد: ۱- مشروعیت مدیریت منابع انسانی به چه معناست؟ ۲- عوامل اثرگذار بر مشروعیت مدیریت منابع انسانی چیست کدامند؟ ۳- مصاديق مشروعیت منابع انسانی در سازمان چیست؟ ۴- ابعاد مشروعیت مدیریت منابع انسانی کدام‌اند؟

کنگی و قمری (۱۳۹۷)، پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی بر مشروعیت سازمانی انجام داده‌اند. نتایج مطالعه نشان می‌دهد که روابط علیٰ بین اقدامات منابع انسانی و مشروعیت سازمانی معنی‌دار است و رابطه بین اقدامات منابع انسانی و مشروعیت سازمانی تأیید شده است. لذا بایستی اثربخشی

اقدامات منابع انسانی توسط مدیران منابع انسانی سازمان‌ها به طور مستمر ارزیابی شود و برنامه‌های رشد و بالندگی باهدف کمک به ایجاد مشروعیت سازمانی تدوین گردد.

► رستمی و امیری در سال ۱۳۹۲ پژوهشی با موضوع ارتباط بین ذینفع مداری با مشروعیت سازمانی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران انجام داده‌اند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که توجه به منافع و انتظارات ذینفعان می‌تواند بر مشروعیت در سازمان‌های ورزشی تأثیر بگذارد و مشروعیت سازمانی می‌تواند در اجرای برنامه و سیاست‌ها سازمانی نقش تسهیل‌کننده‌ای داشته باشد.

► اسکو و همکاران (۱۳۹۴) در مقاله‌ای به بررسی نقش مشروعیت اجتماعی در ایجاد کارایی سازمان پرداخته‌اند. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است نشان می‌دهد که مشروعیت اجتماعی بر کارایی سازمانی به صورت مستقیم و غیرمستقیم اثرگذار است. مشروعیت اجتماعی باعث کاهش عدم اطمینان رفتاری و به‌تبع آن کاهش هزینه مبادلات می‌شود که این امر در کارایی سازمانی مؤثر است.

ماهادیوان و استمیز<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، پژوهشی با عنوان "خلق مشروعیت" انجام داده‌اند. این مطالعه نشان می‌دهد که چگونه اقدامات منابع انسانی بر مشروعیت اثرگذار است. این مطالعه از سری مطالعات انتقادی مدیریت منابع انسانی است و بیان می‌کند که خلق تجربیات مثبت برای کارمندان و سیله‌ای جدید برای ساخت مشروعیت است.

► موره<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) مشروعیت بخشی اجتماعی به سازمان را از طریق استخدام افراد کم‌توان را بررسی می‌کنند. این پژوهش بیان می‌کند که استخدام افراد کم‌توان به دلیل اینکه بخشی از انتظارات جامه را برآورده می‌کند برافزایش مشروعیت سازمان اثرگذار است.

► لورنت و همکاران<sup>۳</sup> در سال ۲۰۱۶ به بررسی اثر آموزش کارکنان و رابطه آن با مشروعیت پردازد پرداختند. وی خاطرنشان می‌کند که آموزش یکی از مهم‌ترین وظایف منابع انسانی است. در این پژوهش عوامل زمینه‌ای در آموزش کارکنان بررسی می‌شودند. یافته‌های نشان می‌دهد داد که آموزش کارکنان می‌تواند در افزایش مشروعیت سازمان و افزایش عملکرد آن اثرگذار باشد.

بر اساس نتایج بررسی‌های صورت گرفته، پژوهشی جامع در ایران در مورد مشروعیت مدیریت منابع انسانی انجام نگرفته نشده و عوامل مؤثر و تأثیرپذیر از آن نیز مشخص نگردیده نشده است. همچنین تاکنون بررسی مشروعیت مدیریت منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران تاکنون انجام نشده است. بنابراین، با توجه به عدم وجود مدلی جامع و متناسب با سازمان‌های ایران، این پژوهش دارای نوآوری مناسب و قابل قبولی است. پژوهش حاضر می‌تواند خلاً تحقیقاتی پژوهشی در راستای موضوع مشروعیت مدیریت منابع انسانی بهویژه در صنعت نفت کشور را اندکی جبران نماید. از منظر علمی، نتایج حاصل از این پژوهش همانند سایر متون پژوهشی می‌تواند مورد بهره‌برداری پژوهشگران، محققان و مدیران سازمان‌های

1. Mahadevan & Schmitz

2. Moore

3. Loret et al

دولتی قرار گیرد. همچنین از منظر عملی نیز پژوهش حاضر، شرکت موردمطالعه ملی نفت ایران و بهویژه مدیریت منابع انسانی این شرکت را یاری می‌دهد تا با توجه به نتایج مشهود مشروعيت در موفقیت سازمان در راستای بهبود مشروعيت گامهای مؤثری بردارد.

## روش‌شناسی

در پژوهش حاضر، به دلیل عدم وجود چارچوب نظری کافی و عدم وجود نظریه‌ها و مدل‌هایی زیاد در ارتباط با موضوع مشروعيت مدیریت منابع انسانی، از روش نظریه داده بنیاد- رویکرد عینی گرایی اشتراوس و کوربین با بهره‌گیری از منطق پارادایمی، استفاده شد. نظریه داده بنیاد، نظریه‌ای است که مستقیماً از داده‌هایی استخراج می‌شود که در جریان پژوهش به صورت منظم گردآمده جمع آوری شده و تحلیل شده‌اند. ابزار پژوهش، مصاحبه نیمه ساختاریافته و روش جمع آوری داده‌ها نمونه‌گیری گلوله بر فی بود. نمونه آماری پژوهش شامل در دو بخش شامل خبرگان نظری (۷ نفر) و خبرگان تجربی (۸ نفر) بود. داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها با روش کدگذاری باز و محوری تجزیه و تحلیل شد. تحقیق کیفی هنگامی جمع آوری اطلاعات و داده‌ها متوقف می‌شود که اطلاعات درباره همه دسته‌بندی‌های موردنظر اشباع شود و این امر زمانی رخ می‌دهد که نظریه یا موضوع موردمطالعه کامل شود و اطلاعات جدیدی مرتبط با موضوع موردمطالعه، به دست نیاید. از این رو، در پژوهش‌های کیفی، حجم نمونه را مترادف با کامل شدن داده‌ها یا اشباع داده‌ها می‌دانند (افجه و صالح غفاری، ۱۳۹۲). در این پژوهش کار جمع آوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری دنبال شد. بهمنظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی استراتس و کوربین با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا (MAXQDA 10) استفاده شد. در مرحله کدگذاری باز، داده‌های مربوط به موضوع پژوهش مطالعه، با بررسی دقیق، نام‌گذاری و مقوله‌بندی شد. در این مرحله، داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد تقسیم شدند و داده‌های خردشده برای به دست آوردن مشابههای و تفاوت‌های، با دقت بررسی شدند و در مورد پدیده‌هایی که داده‌ها حاکی از آناند آنند، سؤالاتی مطرح شد. در مرحله دوم (کدگذاری محوری)، مقولات به دست آمده از طریق کدگذاری باز در نظمی منطقی قرار گرفتند و ارتباط آنها باهم مشخص شد؛ به عبارتی، داده‌های تجزیه شده به مفاهیم و مقوله‌ها در کدگذاری محوری به شیوه جدیدی به یکدیگر مرتبط شدند. مرحله سوم (کدگذاری انتخابی) هم پس از انجام کدگذاری باز و محوری انجام شد. در این مرحله، کدگذاری محوری در سطحی بالاتر و انتزاعی تر ادامه یافت و شکل‌گیری و پیوند هر دسته‌بندی با گروه‌های دیگر تشریح شد و درنهایت مدل پیشنهادی مشروعيت مدیریت منابع انسانی ارائه شد.

همانند پژوهش‌های کمی، در پژوهش‌های کیفی هم نیز کیفیت و اعتباربخشی به نتایج پژوهش، اهمیت زیادی دارد و پژوهشگران معیارهایی برای ارزشیابی یافته‌های خوددارند. در این راستا، بهمنظور اعتباربخشی به نتایج پژوهش

از شاخص نسبت روایی محتوا (CVR) استفاده شد. جهت برای محاسبه این شاخص پرسشنامه‌ای که بر اساس مؤلفه‌های مستخرج از جدول (۳) طراحی شده بود به ۵ نفر از مصاحبه‌شوندگان داده شد و از آنها خواسته شد تا هریک از سوالات را بر اساس طیف سه‌بخشی لیکرت ((گویه ضروری است)، ((گویه مفید است ولی ضروری نیست))، ((گویه ضرورتی ندارد)) طبقه‌بندی کنند. سپس بر اساس فرمول و جدول (۱) نسبت روایی محاسبه شد.

$$\text{DVR} = \frac{\text{تعداد کل متخصصین}}{\text{تعداد کل متخصصین} - \frac{\text{تعداد متخصصین که گزینه ضروری را انتخابی کرده‌اند}}{2}$$

بر اساس جدول فوق سوالاتی که مقدار CVR محاسبه شده برای آنها کمتر از میزان موردنظر با توجه به تعداد متخصصین ارزیابی کننده سوال باشد باید از آزمون کنار گذاشته شوند. زیرا روایی قابل قبولی ندارند. بر همین اساس با توجه به تعداد متخصصین (۵ نفر) گویه‌هایی که شاخص CVR آنها زیر ۰,۹۹ بود حذف شدند.

بهمنظور روایی در پژوهش حاضر از روش‌های زیر استفاده شد:

- ◀ ارزیابی متخصصان خارج از فرایند پژوهش: نتایج این پژوهش در اختیار چند تن از استادان دانشگاهی خارج از فرایند پژوهش قرار گرفت و پس از مطالعه و بازبینی ایشان، نظرات آنها اخذ شد.
- ◀ تشریح فرایند پژوهش: مراحل پژوهش، اعم از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و شکل‌گیری درون‌مایه‌ها، بهمنظور فراهم آوردن امکان ممیزی پژوهش، در اختیار مخاطبان و خوانندگان قرار گرفت و آنان به صورت کامل این مراحل را تشریح کردند.

**جدول ۱**  
**حداقل مقدار CVR قابل قبول بر اساس تعداد متخصصین نمره گذار**

CVR مقدار	تعداد متخصصین	CVR مقدار	تعداد متخصصین	CVR مقدار	تعداد متخصصین
۰,۳۷	۲۵	۰,۵۹	۱۱	۰,۹۹	۵
۰,۳۳	۳۰	۰,۵۶	۱۲	۰,۹۹	۶
۰,۳۱	۳۵	۰,۵۴	۱۳	۰,۹۹	۷
۰,۲۹	۴۰	۰,۵۱	۱۴	۰,۷۵	۸
		۰,۴۹	۱۵	۰,۷۸	۹
		۰,۴۲	۲۰	۰,۶۲	۱۰

## یافته‌ها

در پژوهش حاضر پژوهشگر پس از انجام پانزده مصاحبه به نقطه‌ی اشباع نظری رسیده است و اکنون می‌تواند ادعا کند که شرکت کنندگان در این پژوهش حاضر از چه ویژگی‌های جمعیت شناختی مانند جنسیت، سن، تحصیلات و... برخوردارند. ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت کنندگان

جدول ۲

### ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	نام و نام خانوادگی	جنسیت	سن	جهات تحصیلی	رشته تحصیلی	سمت سازمانی	سابقه اجرایی	کد مصاحبه‌شونده
۳۷	علی‌اصغری	مرد	۶۸	دکتری	مدیریت منابع انسانی	هیئت‌علمی	۳۷	M1
۱۱	علی‌اصغری	مرد	۴۲	دکتری	مدیریت منابع انسانی	هیئت‌علمی	۱۱	M2
۱۰	علی‌اصغری	مرد	۳۶	دکتری	رفتار و منابع انسانی	هیئت‌علمی	۱۰	M3
۷	علی‌اصغری	زن	۳۵	دکتری	بازاریابی	هیئت‌علمی	۷	M4
۱۹	علی‌اصغری	زن	۴۸	دکتری	بازاریابی	هیئت‌علمی	۱۹	M5
۲۷	علی‌اصغری	مرد	۵۵	دکتری	مدیریت دولتی	هیئت‌علمی	۲۷	M6
۲۴	علی‌اصغری	زن	۵۱	دکتری	مدیریت دولتی	هیئت‌علمی	۲۴	M7
۲۳	علی‌اصغری	مرد	۵۶	دکتری	مدیریت منابع انسانی	مدیر توسعه منابع انسانی	۲۳	M8
۲۵	علی‌اصغری	مرد	۵۲	دکتری	مدیریت بازرگانی	مدیر آموزش و بهبود منابع انسانی	۲۵	M9
۱۷	علی‌اصغری	زن	۴۵	کارشناسی آموزشی	کارشناس نظارت و ارزیابی عملکرد	مدیر تأمین نیروی انسانی	۱۷	M10
۲۴	علی‌اصغری	زن	۴۸	کارشناسی ارشد	کارشناسی انسانی	مدیریت منابع انسانی	۲۴	M11
۲۷	علی‌اصغری	مرد	۵۵	کارشناسی ارشد	کارشناسی ارشد برسی منابع انسانی	مدیریت دولتی	۲۷	M12
۱۰	علی‌اصغری	زن	۴۰	کارشناسی ارشد	کارشناس ارشد منابع انسانی	مهندسی کامپیوتر	۱۰	M13
۳۰	علی‌اصغری	مرد	۵۴	کارشناسی ارشد	کارشناس ارشد پژوهش‌های منابع انسانی	مدیریت مالی	۳۰	M14
۳۴	علی‌اصغری	مرد	۶۲	دکتری	مدیریت بازرگانی	کارشناس ارشد برنامه‌ریزی منابع انسانی	۳۴	M15

در این مطالعه در جدول (۲) ارائه شده است.

در رابطه با ویژگی‌های جمعیت شناختی ۴۰ درصد زن و ۶۰ درصد مرد هستند در این رابطه ۶۷ درصد دارای مدرک دکتری، ۱۳ درصد مدرک کارشناسی ارشد و ۲۰ درصد دارای مدرک کارشناسی بوده‌اند. به طور خلاصه مصاحبه‌ها با طرح سؤالاتی درمورد ارائه مدل مشروعیت منابع انسانی صورت پذیرفتد پذیرفت (مصاحبه باز) و همچنین، دو مرحله کدگذاری محوری و انتخابی به کار گرفته شد. پرسش‌های مصاحبه‌ها به طور خلاصه عبارت‌اند از: ۱- مشروعیت مدیریت منابع انسانی به چه معناست؟ ۲- عوامل اثرگذار بر مشروعیت مدیریت منابع انسانی چیست‌کدامند؟ ۳- مصادیق مشروعیت منابع انسانی در سازمان چیست؟ ۴- ابعاد مشروعیت مدیریت منابع انسانی کدام‌اند؟ پیش از آغاز تحلیل کیفی لازم است تا این داده‌ها به صورتی باشند که کار تحلیل به سادگی انجام پذیرد. بدین منظور در این پژوهش بررسی مصاحبه‌ها در قالب جدولی انجام ارائه شده است. پس از گوش دادن به متن مصاحبه و بررسی یادداشت‌ها مفهوم کلی مصاحبه‌ها به دست آمد. نمونه شواهد گفتاری که کدهای اولیه از آن استخراج شده در جدول (۳) ذکر شده است. سپس به هر کدام از افراد کد M1 تا

### جدول ۳ شواهد گفتاری حاصل از مصاحبه‌ها

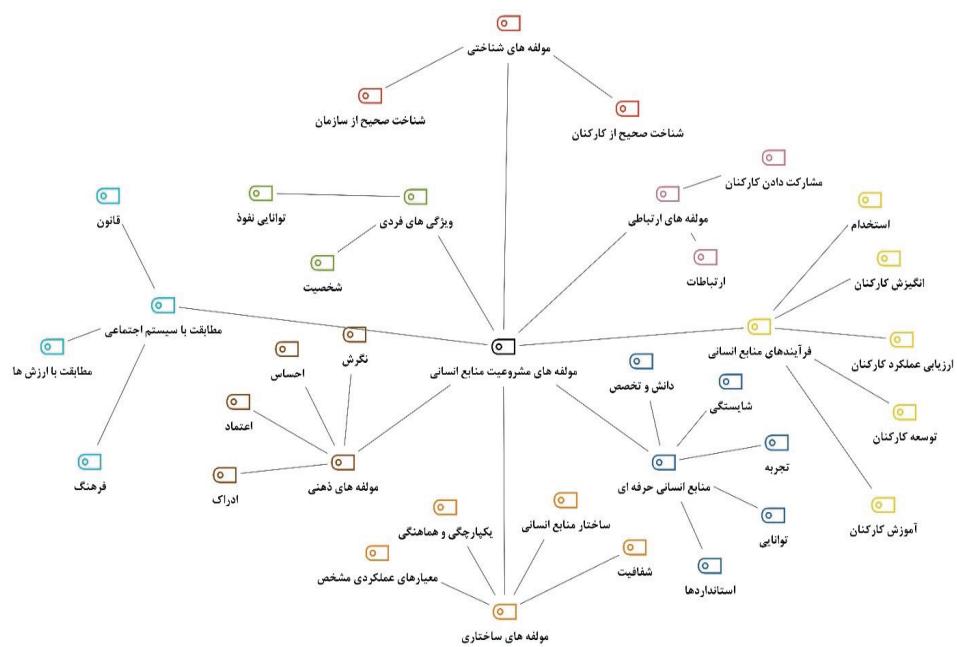
کدهای شناسایی شده	شواهد گفتاری
۱- کارایی فعالیت‌های منابع انسانی	
۲- ایجاد اثر مثبت در سازمان	مشروعیت منابع انسانی از طریق انجام فعالیت‌های منابع انسانی با کلایه و اثربخشی مناسب و ایجاد اثر مثبت و سازنده در سازمان و دیده شدن این بخش از سوی مدیران
۳- ایجاد اثر سازنده در سازمان	
۴- دیده شدن واحد منابع انسانی از نظر مدیران عالی	
۵- دیده شدن واحد منابع انسانی از نظر کارکنان	
۶- تنظیم بیانیه ارزش برای مدیریت منابع انسانی سازمان	عواملی مانند تنظیم بیانیه ارزش برای مدیریت منابع انسانی که مؤید ارزش‌های سازمان باشد
۷- تعریف و تشریح فعالیت‌های منابع انسانی برای کارکنان	تعریف و تشریح فعالیت‌های منابع انسانی
۸- تعریف و تشریح فعالیت‌های منابع انسانی برای مدیران	و خودارزیابی می‌تواند بر مشروعیت منابع انسانی اثرگذار باشد.
۹- خودارزیابی فعالیت‌های منابع انسانی	
۱۰- کیفیت مدیریت کارکنان واحد منابع انسانی	مفهوم مشروعیت منابع انسانی از نظر من این است که خود کیفیت مدیریت کارکنان چگونه است.
۱۱- وقتی نارضایتی وجود دارد چه فیدبکی از واحد منابع انسانی می‌گیرند.	وقتی که کارکنان خودمنابع انسانی شاکی هستند چقدر فیدبک‌های خوبی می‌گیرند.
۱۲- بازخوردهای کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی	

M15 اختصاص داده شد.

با توجه به تمام نکات به دست آمده در مصاحبه‌های انجام‌شده ۱۵۶ گزاره مفهومی در مرحله کدگذاری باز و سپس ۱۴ گزاره مقوله‌ای در مرحله کدگذاری محوری به دست آمد. یادآور می‌شود کدهای استخراج‌شده یا به طور مستقیم توسط مصاحبه‌شوندگان بیان شده بود یا از طریق نرم‌افزار مکس کیودا از متن مصاحبه‌ها و اسناد و مدارک استخراج شد. روش پژوهش نظریه داده بنیاد از نوع کیفی است که به طور استقرایی یک سلسله رویه‌های سیستماتیک را به کار می‌گیرد تا نظریه‌هایی را درباره پدیده موردمطالعه ایجاد کند. دلیل استفاده از این راهبرد، دستیابی به توصیفی عمیق از نگرش‌ها و ادراک خبرگان درباره مشروعیت مدیریت منابع انسانی می‌باشد. بر مبنای طرح نظاممند نظریه داده بنیاد، ادراک شرکت‌کنندگان در زمینهٔ فرآیند، محتوا، راهبردها، زمینه و پیامد یافته‌های پژوهشی و روابط بین آن‌ها از طریق مصاحبه ساختاریافته جست‌وجو شد. درنهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی ۸ مقوله نهایی و ۴۹ کد انتخاب شد. کدهای انتخابی در جدول (۴) به شرح زیر است.

درنهایت با توجه به کدهای و مقوله‌های انتخابی مدل مشروعیت مدیریت منابع انسانی ارائه می‌گردد.

**شکل ۱**  
مدل مشروعیت منابع انسانی



**جدول ۴**  
**کدهای انتخابی نهایی**

کدهای انتخابی	مفهوم	طبقه اصلی
برداشت کارکنان از فعالیتهای حوزه منابع انسانی		
برداشت مدیران از فعالیتهای حوزه منابع انسانی	ادارک	
ادرک کل زنجیره ارزش از واحد منابع انسانی		
ساخت تصور مثبت نسبت به واحد منابع انسانی		
نگرش هزینه زا نبودن نسبت به واحد منابع انسانی در سازمان	نگرش	
احساس کل زنجیره ارزش به واحد منابع انسانی		
احساسات فردی نسبت به متولیان واحد منابع انسانی	احساس	مؤلفه‌های ذهنی
معتمد و امن بودن منابع انسانی		
اعتماد کارکنان به واحد منابع انسانی		اعتماد
اعتماد مدیران به واحد منابع انسانی		
ساخت رابطه مبتنی بر اعتماد بین کارمندان و مدیریت عالی		
داشتن تخصص حرفه‌ای منابع انسانی	دانش و تخصص	
داشتن دانش کسب و کار		
مطابقت با استانداردهای حرفه‌ای		استانداردها
مطابقت با استانداردهای سازمان		
شايسنگی کارکنان واحد منابع انسانی	شايسنگی	
صلاحیت مدیران منابع انسانی		
تجربه عملی خوب در زمینه منابع انسانی - مدیران	تجربه	منابع انسانی حرفه‌ای
تجربه حل مسائل کارکنان		
توانایی شناسایی ظرفیت‌های سازمان	توانایی	
توانایی حل مشکلات کارکنان		
توانایی استفاده از داشت منابع انسانی برای تأثیر بر مدیران عالی	اخلاق حرفه‌ای	
صدقایت مدیران منابع انسانی		
رازدار بودن کارکنان منابع انسانی		مطابقت با رژیم
همسوی مدیریت منابع انسانی با سیستم ارزشی سازمان		
حمایت از ارزش‌های سازمان		
مطابقت با قانون	قانون	
تخطی نکردن منابع انسانی از قوانینی که توسط مرجع قانون‌گذاری منابع انسانی گذاشته می‌شود		مطابقت با سیستم اجتماعی
مطابقت با فرهنگ سازمان		
مطابقت با فرهنگ رسمی	فرهنگ	
مطابقت با فرهنگ غیررسمی		
توانایی نفوذ در مدیران سازمان	توانایی نفوذ	
توانایی اقناع ذینفعان سازمانی از جهت مطابقت با فرهنگ سازمان		ویژگی‌های فردی
نقش شخصیت مدیران منابع انسانی در شکل‌گیری مشروعیت		
اصالت شخصیت مدیران منابع انسانی	شخصیت	

طبقه اصلی	مفهوم	کدهای انتخابی
حفظ کارکنان	حفظ کارکنان	نقش منابع انسانی در حفظ کارکنان نرخ ترک خدکت پایین
استخدام		جذب افراد مستعد در سازمان توجه به ضرورت و اهمیت جذب نیروی انسانی در زمان درست
انگیزش کارکنان		ایجاد سازوکارهای انگیزشی برای کارکنان تعادل در توجه به پاداش‌های درونی و بیرونی
فرآیندهای منابع انسانی	ارزیابی عملکرد کارکنان	ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد توانایی تمیز دادن عملکرد خوب و بد
توسعه کارکنان		توانایی ایجاد مسیر شغلی برای کارکنان بهروزرسانی دانش کارکنان سازمان
آموزش کارکنان		آموزش صحیح آموزش کارکنان مناسب با نیازهای آموزشی
جبان خدمات		استفاده از شیوه‌های نوین و جذاب آموزشی نحوه جبران خدمات توجه به مزایای غیرمالی
یکپارچگی و هماهنگی	یکپارچگی سیستم‌های منابع انسانی	دادشتن پکیج‌های مختلف مزايا هر راستا بودن استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های سازمان
مؤلفه‌های ساختاری	ساختار منابع انسانی	ساختار منابع انسانی مسطح ساختار منابع انسانی منعطف
شفافیت		تعريف و تشریح فعالیت‌های منابع انسانی برای کارکنان دادن اطلاعات شفاف و درست
معیارهای عملکردی مشخص		فرآیندهای سیستماتیک رویه‌های سیستماتیک
مؤلفه‌های شناختی	شناخت صحیح از سازمان	آگاهی درست واحد منابع انسانی از هدف‌های سازمان چشم‌انداز منابع انسانی مطابق با چشم‌انداز سازمان
مؤلفه‌های ارتباطی	ارتباطات	شناسایی نیازهای کارکنان توجه به علاقه‌مندی کارکنان
مشارکت دادن کارکنان		وجود مکانیزم‌های ارتباطی خوب ساخت شبکه‌ای از مدافعان در سازمان نظرسنجی از کارکنان پیاده‌سازی سیستم پیشنهاد کارکنان

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر ارائه مدل مشروعیت مدیریت منابع انسانی بود. درنهایت ۸ بعد اصلی شامل مؤلفه‌های ذهنی، منابع انسانی حرفه‌ای، مطابقت با دستگاه‌های اجتماعی، ویژگی‌های فردی، فرآیندهای منابع انسانی، مؤلفه‌های ساختاری، مؤلفه‌های شناختی و مؤلفه‌های ارتباطی در جدول (۴) شناسایی شد. مؤلفه‌های ذهنی به نقش ذهنیت در ساخت مشروعیت مدیریت منابع انسانی اشاره می‌کند. بنابراین مدیران منابع انسانی باید به نقش ادراکات و نگرش‌ها و احساسات و ساخت اعتماد جهت دستیابی به مشروعیت توجه کنند. این مؤلفه با نتایج پژوهش ماده‌یوان و استیو (۲۰۲۰) مطابقت دارد.

منابع انسانی حرفه‌ای به استانداردها، شایستگی‌ها، تجربه، توانایی و رعایت اخلاق حرفه‌ای مشروعیت اشاره دارد که با نتایج پژوهش ویلوکس (۲۰۰۷) مطابقت دارد. مطابقت با سیستم‌های اجتماعی: مطابقت بالارزش‌ها، قانون و فرهنگ است که با مشروعیت هنجاری که ساچمن در سال ۱۹۹۵ مطرح کرد هماهنگی تطابق دارد.

ویژگی‌های فردی به خصایص افراد شاغل در واحد منابع انسانی و مدیران منابع انسانی اشاره دارد. ویژگی‌های فردی تأکید شده در این پژوهش شامل توانایی نفوذ و شخصیت است.

فرآیندهای منابع انسانی شامل ویژگی‌های نقشی واحد منابع انسانی است. فرآیندهای منابع انسانی در این پژوهش مطابق با کدهای استخراج شده؛ حفظ کارکنان، استخدام، آموزش، انگیزش، ارزیابی عملکرد، توسعه کارکنان و جبران خدمات می‌باشد. این یافته با نتایج پژوهش کنگی و قمری (۱۳۹۷) مطابقت دارد.

مؤلفه‌های ساختاری شامل یکپارچگی دستگاه‌های منابع انسانی، ساختارهای منابع انسانی در سازمان، شفافیت و داشتن معیارهای عملکردی مشخص است.

مؤلفه‌های شناختی به شناخت صحیح از اهداف، خطمشی‌ها و چشم‌اندازهای سازمان و شناخت صحیح کارکنان و نیازهای آنان اشاره دارد.

مؤلفه‌های ارتباطی وجود مکانیزم‌های ارتباطی خوب و ساخت شبکه‌ای از مدافعان برای واحد منابع انسانی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها را بیان می‌کند این یافته با نتایج پژوهش هیجن و لو (۲۰۱۷) مطابقت دارد.

همان‌گونه که در ابتدای پژوهش اشاره شد در سال‌های اخیر تحقیقاتی در زمینه مورد رابطه مشروعیت و سازمان انجام گرفته است و با توجه به اهمیت و ضرورت و پیامدهای مشروعیت برای سازمان این موضوع مورد توجه محققان مدیریت قرار گرفته است اما کمتر به مشروعیت مدیریت منابع انسانی و اثرات آن بر موفقیت منابع انسانی و مشروعیت سازمانی پرداخته شده است. بیشتر مطالعات تنها یک زمینه یا یکی از سطوح سازمانی را برای مطالعه مشروعیت در نظر گرفته‌اند و مدل جامعی

جهت مشروعيت مدیریت منابع انسانی وجود نداشته‌اما در این پژوهش همانطور که مشاهده گردید مشروعيت می‌تواند توسط منابع مختلف اعطای شود و هرکدام از این منابع فرآيندهای مخصوص به خود را دارند(Deephouse et al, 2016). پارسونز<sup>1</sup>(1958) اظهار داشت که برای مشروعيت بخشیدن به سازمان معیارهای متفاوتی از دیدگاه ذینفعان مختلف وجود دارد و هر گروه ذینفع، مشروعيت را بر اساس نیازها و انتظارات و تقاضای خود تعریف می‌کنند(Woodward et al,2001). ذینفعان شرکت ملی نفت ایران نیز بسیار است، بنابراین منافع هریک از آنها را می‌بایست تعریف شودو بر اساس شرایط، به نیازهای آنها پاسخ گفت داده شود تا مشروعيت مدیریت منابع انسانی آن حفظ و کسب گردد. همچنین مشروعيت را می‌توان در طیف وسیعی از موضوعات،زمینه‌ها و جنبه‌ها بررسی کرد (Deephouse, & Suchman, 2008). ما در این پژوهش بر مشروعيت مدیریت منابع انسانی تمرکز کردیم. همچنین با توجه به نتایج پژوهش مشروعيت را می‌توان همخوانی یک سازمان با قوانین اجتماعی،هنجرارها و ارزش‌ها دانست (Deephouse et al., 2016). مشروعيت مهم است چراکه مشروعيت موجب می‌شود تا کارکنان فرهنگ‌سازمانی را بهصورت داوطلبانه بپذیرند و این امر موجب افزایش تعهد سازمانی آنها می‌شود (Higgins & lo,2018). همچنین مشروعيت شناس به دست آوردن منابع لازم برای بقا و رشد مانند سرمایه، فناوری، گروه‌های مدیریتی، کارکنان، مشتریان و شبکه‌ها را افزایش می‌دهد (Scott, 1995). وجود مشروعيت موجب می‌شود که کارکنان به مدیریت اعتماد کنند و به دلیل این اعتماد از تضمیمات سازمانی بهخوبی پیروی کنند (Zelditch, 2001). مشروعيت می‌تواند بر رفتار و ارتباطات اجتماعی در سازمان اثر بگذارد (Boselie, 2005).مشروعيت بر اعتماد تأثیر می‌گذارد. امنیت روانی و باور به مدیریت را فراهم می‌کند و کارکنان را تشویق می‌کند تا حرفه‌ای بودن و سخت کار کردن را دنبال کنند (Greenwood et al., 2011). مشروعيت پایداری و قابلیت درک فعالیت‌های سازمانی را افزایش می‌دهد (Thomas, 2012 & Lamm). کارکنان، سازمان مشروع را نه تنها بهصورت بسیار ارزشمند همچنین بسیار پرمعنی، قابل پیش‌بینی تر و باقابلیت اعتماد بیشتر درک می‌کنند. با توجه به موارد فوق به نظر می‌رسد توجه به مشروعيت مدیریت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمانی و حفظ بقا سازمان ضروری می‌باشد.

با توجه به اهمیت مشروعيت مدیریت منابع انسانی برای خود واحد منابع انسانی و درنهایت سازمان، جهت بهبود مشروعيت مدیریت منابع انسانی موارد زیر پیشنهاد می‌گردد:

- ۱- توجه به ادراکات و نگرش‌های کارکنان و تلاش در جهت ساخت نگرش‌های مثبت نسبت به واحد منابع انسانی

- ۲- شناسایی کلیه منابع مشروعيت منابع انسانی با توجه به زیرساختها و الزامات محیطی و سازمانی
- ۳- تهییه و تدوین استراتژی کسب و حفظ مشروعيت مدیریت منابع انسانی بهمثابه یکی از استراتژی‌های

1. parsons

### افزایش قدرت مدیریت منابع انسانی

۴- پایش نتایج مشروعیت منابع انسانی با توجه به پیامدهای متعدد آن برای واحد منابع انسانی و سازمان.

با توجه به اینکه این مطالعه جدید است ولی بدون محدودیت نیست. تجزیه و تحلیل انجام شده به طور عمده مربوط به خبرگان دانشگاهی و مدیران و کارکنان مدیریت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران است، بنابراین در تعیین باتفاقه‌ها بایستی بالحتیاط استفاده شود، زیرا ممکن است برای صنایع مختلف با زمینه‌های مختلف اعتبار نداشته باشد. همچنین پژوهشگران، مشروعیت مدیریت منابع انسانی تنها از طریق مصاحبه بررسی کرده‌اند، بهتر است از روش‌های دیگر در کنار این روش نیز استفاده شود. علاوه بر این، جنبه‌هایی درمکرد مشروعیت مدیریت منابع انسانی وجود دارد که توسط این پژوهش به آن‌ها پرداخته نشده است و می‌تواند با پژوهش‌های بیشتر تحت پوشش قرار گیرد.

### منابع

اسکو، وحید، تاتاری، مایه گل و یزدی، مهدی (۱۳۹۴). حاکمیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی شرکت: کارایی سازمان در مقابل مشروعیت سازمانی، دومین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، مدیریت و فرهنگ ایرانی/islamی، اردبیل.

افجه، سید علی اکبر و صالح غفاری، عادل (۱۳۹۲). عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانشمحور مورد مطالعه: جهاد دانشگاهی واحد تهران، فصلنامه راهبرد فرهنگ، سال ۶، شماره ۲۱، صص ۷۹-۱۱۲.

تقدم کنگی، صفیه و قمری، محمدرضا (۱۳۹۷). بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی بر مشروعیت سازمانی، سومین کنفرانس ملی تحول و نوآوری سازمانی با رویکرد الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، مشهد.

دده بیگی، مینا (۱۳۹۸). نمادها و سازمان‌ها، تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).

رستمی، حمیدرضا و گوهر امیری، مجتبی (۱۳۹۴). ارتباط بین ذینفع مداری با مشروعیت سازمانی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دوره ۱۱، شماره ۲۱، صص ۶۵-۷۴.

شیره پز آرائی، علی اصغر، حسینی، میرزا حسن، محمودی میمند محمد و امینی، محمد تقی. (۱۳۹۷). شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر کارکرد سیاسی تفکر استراتژیک (استراتژی مشروعیت) با استفاده از تکنیک دیمیتل. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، سال ۶، شماره ۲۲، صص ۵۹-۷۸. مرادپور طیبی، بابک، حیدری، مجید، چنانی، معصومه و کوچک زایی، مینا (۱۳۹۲). مطالعه جایگاه

- مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت کشور، چالش‌ها و راهکارهای توسعه سرمایه انسانی در شرکت ملی نفت ایران IOC، کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالش‌ها و راهکارها، شیراز.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
- Deephouse, D. L. & Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. The Sage handbook of organizational institutionalism, 49, 77.
- Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M. C. (2017). Organizational legitimacy: Six key questions. The Sage handbook of organizational institutionalism, 4(2), 27-54.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management annals*, 5(1), 317-371.
- Higgins, P. & Lo, M.-f. (2018). The strategic and cultural legitimacy of HR professionalization in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(4), 1139-1160.
- Esteban-Lloret, N. N., Aragón-Sánchez, A., & Carrasco-Hernández, A. (2018). Determinants of employee training: impact on organizational legitimacy and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1208-1229.
- Mahadevan, J., & Schmitz, A. P. (2020). HRM as an ongoing struggle for legitimacy: A critical discourse analysis of HR managers as “employee-experience designers”. *Baltic Journal of Management*, 15(4), 515-532.
- Moore, K., McDonald, P., & Bartlett, J. (2017). The social legitimacy of disability inclusive human resource practices: the case of a large retail organisation. *Human Resource Management Journal*, 27(4), 514-529.
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I. *Administrative science quarterly*, 63-85.
- Scott, A. (2001). Global city-regions: trends, theory, policy. Oxford University Press.
- Tang, Y. (2017). A summary of studies on organizational legitimacy. *Open Journal of Business and Management*, 5(03), 487.
- Thomas, T. E. & Lamm, E. (2012). Legitimacy and organizational sustainability. *Journal of business ethics*, 110(2), 191-203.
- Woodward, D., Edwards, P., and & Birkin, F. (2001). Some evidence on executives' views of corporate social responsibility. *British Accounting Review*, 53-63.
- Wilcox, T. (2007). Something in the Air: HRM Legitimation Strategies in a global airline. In Fifth Critical Management Studies Conference. Doctoral Stream. Manchester Business School.
- Zelditch, M. (2001). Theories of legitimacy. *The psychology of legitimacy: Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations*, 33.