NTU Management Review
Vol. 35 No. 2 Oct. 2025, 85-128
https://doi.org/10.6226/NTUMR.202510_35(2).0003

Internal-External CSR Balance or Favoritism? Exploring the Impacts of Perceived Internal and External Corporate Social Responsibility on Employee Organizational Identification from the Attribution Perspective

內外兼顧抑或厚此薄彼？從動機歸因角度探討知覺內、外部企業社會責任對員工組織認同的效應

Shu-Chen Chen, Department of Business Administration, Ming Chuan University
陳淑貞 / 銘傳大學企業管理學系

Chih-Jen Hu, Department of Business Administration, Ming Chuan University
胡致仁 / 銘傳大學企業管理學系

Na-Ting Liu, Department of Business Administration, Ming Chuan University
劉娜婷 / 銘傳大學企業管理學系

Received 2024/5, Final revision received 2025/6

Abstract

In this study, we use attribution theory and social identity theory to develop a parallel mediated moderation model. Our goal is to explore whether the interaction between external and internal corporate social responsibility (ESCR and ICSR) influences the substantive and symbolic motivational attributions of employees, and to determine how these attributions, in turn, affect organizational identification. Although prior studies have examined the inconsistencies between ECSR and ICSR perceptions and their potential influence on employees' motivational attributions, limited attention has been paid to how these interactions shape organizational identification. According to attribution-based models, individuals may develop multiple attributional cognitions for specific events at the same time. Thus, employees may perceive organizational CSR efforts as simultaneously driven by both substantive and symbolic motives. However, whether and how the interplay between perceived ECSR and ICSR contributes to such dual attributions and ultimately leads to divergent effects on organizational identification remain an underexplored area. In this study, to minimize common method variance (CMV), we collect data at two time points from 209 respondents employed across diverse organizations in Taiwan. We then analyze these data using Mplus 8.3 software. The results indicate that the interaction between ICSR and ECSR is positively associated with substantive attributions, but negatively associated with symbolic attributions. Specifically, when perceived ICSR increases, the positive relationship between perceived ECSR and substantive attribution becomes stronger, whereas the negative relationship between perceived ECSR and symbolic attribution becomes weaker. Furthermore, substantive attribution is positively associated with employee organizational identification, whereas symbolic attribution is negatively associated with employee organizational identification. Nonetheless, both

領域主編：黃家齊教授

types of attribution simultaneously mediate the indirect effect of the interaction between perceived external CSR and perceived internal CSR on organizational identification. Overall, these findings contribute to the literature on CSR and provide a theoretical basis for CSR practice.

【Keywords】perceived internal CSR, perceived external CSR, substantive motivational attribution, symbolic motivational attribution, organizational identification

摘 要

本研究結合歸因理論和社會認同理論，建立一個平行中介式調節模型，驗證員工知覺外部企業社會責任（簡稱 ECSR）與內部企業社會責任（簡稱 ICSR）的交互作用，是否會透過員工對 CSR 動機的歸因（包含實質性動機歸因與象徵性動機歸因），促使其組織認同改變。雖然近期學者已經投入 ECSR 與 ICSR 兩者不對等之研究議題，以及探討知覺不同類別 CSR 一致性是否可能引發員工對組織實施 CSR 進行實質性或象徵性動機歸因；然而，根據歸因基礎模型，人們針對特定事件可能會同時發展多元歸因認知 因此本研究認為，探討員工知覺組織 ECSR 與 ICSR 兩者投入程度的交互作用會如何影響員工的實質性動機歸因以及象徵性動機歸因，而此兩種不同的動機歸因又會對員工產生何種不同效應，實有相當必要，惟目前相關研究仍不多見。本研究採取兩階段問卷調查以降低共同方法變異 (Common Method Variance; CMV)，有效樣本為 209 位全職員工，使用 Mplus 8.3 進行模型檢驗。研究證實 ECSR 和 ICSR 的交互作用，與 CSR 的實質性動機歸因存在正向關係，但與 CSR 之象徵性動機歸因存在負向關係。其次，CSR 實質性動機歸因與員工之組織認同存在正向關係，但象徵性動機歸因則與組織認同存在負向關係。最後，ECSR 和 ICSR 的交互作用會透過實質性和象徵性動機歸因的雙中介路徑，間接地對組織認同產生效應。文末提出理論與管理意涵以及未來研究建議。

【關鍵字】知覺內部企業社會責任、知覺外部企業社會責任、實質性動機歸因、象徵性動機歸因、組織認同

壹、緒論

企業社會責任（Corporate Social Responsibility，以下簡稱 CSR）是企業為考慮滿足利害相關人之期望，於經濟、社會和環境績效三方面所執行的相關行動及政策 (Aguinis, 2011)。起始 CSR 研究學者們多聚焦於環境問題（蕭莉芃、陳維慈與林灼榮，2020）及對組織帶來好處的宏觀面效應，例如企業形象或聲譽 (Aguinis and Glavas, 2012) 及財務績效的提升 (Wang, Jia, Xiang, and Lan, 2022; Brotons and Sansalvador, 2020)。近年來學界開始重視 CSR 對於員工行為與態度的微觀面影響 (Zhao, Wu, Chen, and Zhou, 2022)，例如工作滿意度、組織承諾、工作績效、留任意願和組織公民行為等 (De Roeck, Marique, Stinglhamber, and Swaen, 2014; Kim, Lee, Lee, and Kim, 2010; Wang, Fu, Qiu, Moore, and Wang, 2017; Cheema, Afsar, and Javed, 2019)。

以利害關係人的角度，學者們普遍將 CSR 分為內部企業社會責任（Internal Corporate Social Responsibility，以下簡稱 ICSR）和外部企業社會責任（External Corporate Social Responsibility，以下簡稱 ECSR）(Liao, Yam, Lee, Johnson, and Tang, 2024; Chatzopoulou, Manolopoulos, and Agapitou, 2022; Rupp and Mallory, 2015)。ICSR 是針對內部利害關係人所實施的相關行動和政策 (Zhao et al., 2022)，以員工為中心 (Hameed, Riaz, Arain, and Farooq, 2016)，研究發現 ICSR 可促進員工的工作參與、工作承諾及工作績效 (Lee, 2022)；ECSR 則是針對員工之外其他利害關係人的行動和政策 (Zhao et al., 2022)，以他人為中心 (Hameed et al., 2016)，研究發現 ECSR 有助於提升組織的合法性和聲譽 (Farooq, Payaud, Merunka, and Valette-Florence, 2014; Hameed et al., 2016)，可帶來更好的財務業績，進而間接與員工的經濟回報相關 (Deng, Long, Schuler, Luo, and Zhao, 2020)。雖然學界已證實 ICSR 與 ECSR 均會產生正向效應 (De Roeck et al., 2014; Kim et al., 2010; Wang et al., 2017; Cheema et al., 2019)，然而參與 CSR 需要成本，對企業整體財務規劃可能有負面影響（陳彩稚、許永明與張智媛，2015）；同時，組織的資源通常是有限的，因而必須權衡取捨兩者投入之多寡以追求整體利益 (Chen, Hang, Pavelin, and Porter, 2020)。再者，基於商業自我利益考量 (Bachrach, Vlachos, Irwin, and Morgeson, 2022; Zhao, Xu, Chen, and Sun, 2020)，組織有可能將較多資源投注於 ECSR 以換取合法性和企業良好的聲譽 (Farooq et al., 2014; Hameed et al., 2016)，這些因素凸顯出企業在 ECSR 與 ICSR 兩者間的投入可能存在差距。

近期學者已關注 ECSR 與 ICSR 兩者不對等之研究議題 (e.g. Ginder, Kwon, and Byun, 2021; Scheidler, Edinger-Schons, Spanjol, and Wieseke, 2019; Wang, Xiang, Meng, Chi, and Li, 2023; Zhao et al., 2022)。員工既是 CSR 的推動者，也是受益者，並在組

織執行 CSR 時發揮關鍵作用；員工除了因可以間接獲得利益而關心 ECSR 外，更有可能因自身利益受到直接影響而關心 ICSR。因此，同時探討員工知覺組織 ECSR 與 ICSR 兩者的投入程度，會對員工產生什麼效應，是一個相當重要，但目前知之甚少的研究議題 (Farooq, Rupp, and Farooq, 2017; Chatzopoulou et al., 2022)。

另外，值得注意的是，無論組織實施 CSR 的動機為何，員工往往會先將組織實施 CSR 視為是一種有目的性、策略性的行動 (Liao et al., 2024)，因此，近期對企業透過 CSR 漂綠 (Greenwashing) 的報導越來越多，導致利害關係人對於企業實施 CSR 動機的質疑也越來越多 (Ginder et al., 2021)。員工作為內部利害關係人以及實際執行者，他們容易直接地知覺組織參與 CSR 的程度，也更會依其對組織 CSR 的主觀評價而有不同的反應 (Zhao et al., 2022)；因此，近期研究開始關注員工面對 CSR 動機解釋的歸因機制 (e.g. Boğan and Sarıışık, 2020; Rupp and Mallory, 2015; Vlachos, Panagopoulos, Bachrach, and Morgeson, 2017; Wang et al., 2023)。文獻表明，組織 CSR 具有二種動機歸因：即實質性歸因 (Substantive Attributions) 和象徵性歸因 (Symbolic Attributions) (Bachrach et al., 2022; Donia, Tetrault Sirsly, and Ronen, 2017)。當員工對 CSR 作出實質性歸因，代表員工將 CSR 活動視為具有道德動機，是基於滿足各利害關係人需求動機而驅動，進而會真正產生社會效益 (Nardi, 2022)；反之，由於 CSR 亦有提升企業聲譽的「月暈效應」(Halo Effect) (Lange and Washburn, 2012)，員工可能懷疑企業透過 CSR 漂綠而產生象徵性動機歸因 (Lange and Washburn, 2012)，是組織採取低成本活動來彰顯社會責任，但實際上並未為社會帶來任何益處 (Nardi, 2022)。Boğan and Sarıışık (2020) 指出，員工對 ICSR 和 ECSR 實踐的一致性，會導致其對 CSR 進行實質性歸因；另一方面，Rupp and Mallory (2015) 認為，當組織資源被認知專門分配給外部利益相關者 (ECSR) 而不是員工時 (ICSR)，ECSR 與 ICSR 活動的不一致可能導致員工產生象徵性歸因，而不同的 CSR 動機歸因又會對員工的工作態度與行為產生不同的影響 (Donia and Tetrault Sirsly, 2016)，這些研究凸顯了員工對 CSR 動機的歸因歷程是一個值得研究的問題 (Wang et al., 2023)。

根據歸因基礎模型 (Attribution-based Model)，人們針對特定事件可能會同時發展出多元歸因認知 (Bowling and Beehr, 2006)，亦即多元歸因認知是可以同時存在且不互斥 (Bowling and Michel, 2011; Moehl and Friedman, 2022)。雖然目前 CSR 研究多僅聚焦於探討特定動機歸因（即實質性歸因或象徵性歸因），然而，近期文獻發現在認知歸因過程中，兩種動機歸因並不是連續軸的兩端，而是以不同權重同時存在 (Babey, Queller, and Klein, 1998; Sjovall and Talk, 2004)。換言之，員工可能對組織 CSR 同時產生兩種程度不同的動機歸因。因此，若要了解組織執行 CSR 對員工行為或態度的影響，除了應注意員工知覺組織 ECSR 與 ICSR 兩者投入不對等之研

究議題 (Ginder et al., 2021; Scheidler et al., 2019; Wang et al., 2023; Zhao et al., 2022)，更需要釐清員工對 CSR 的不同動機歸因及歸因的效果 (Donia and Tetrault Sirsly, 2016)。為了呼應學者有關員工對於不同 CSR 類型之間交互作用的研究呼籲 (Zhao et al., 2022; Wang et al., 2023)，及近期學者對不同 CSR 動機歸因的重視 (Boğan and Sarıışık, 2020; Rupp and Mallory, 2015; Vlachos et al., 2017; Wang et al., 2023)，本文研究動機之一是探討員工面對其組織實施 CSR（包含 ECSR 與 ICSR）時，其知覺 ECSR 與 ICSR 的交互作用，是否對其 CSR 動機歸因（即象徵性歸因及實質性歸因）產生不同的效果。

其次，根據社會認同理論 (Tajfel, 1974, 1975)，個人傾向於將自己與其認為具高度聲望的社會群體聯結，以滿足人們對自尊的基本需求 (Ashforth, Harrison, and Corley, 2008)，而組織認同是指「對組織的認同或歸屬感，個人根據其所屬的組織定義他（她）自己」(Mael and Ashforth, 1992)。CSR 展現了組織對社會的正向承諾與貢獻，是組織為社會做出貢獻價值的體現，員工會傾向透過自我與組織的聯繫，提高個人的自尊和自我價值，以做為其對組織 CSR 的一種相關聯反應 (Lin, Liu, and Lin, 2022)。而員工對 CSR 實施動機歸因則可以顯示員工評斷該組織 CSR 與社會期望的匹配程度，員工對組織 CSR 實施動機的評估會影響他們對組織態度的程度，並對組織成果產生正面影響 (Lin et al., 2022)。當員工將 CSR 的實施動機歸因為實質性時，代表員工認為組織進行 CSR 主要是基於道德動機，是為解決真正的社會需求 (Donia and Tetrault Sirsly, 2016)，會感受到其組織在社會中享有良好聲望 (Meyer, Morin, Rousseau, Boudrias, and Brunelle, 2021)，因而會促使員工產生高度組織認同感。反之，當員工將組織 CSR 實施動機歸因為象徵性時，她／他會認為組織實施 CSR 主要是打算以表面的道德解決社會問題 (Zhang, Wang, and Jia, 2022)，導致其對組織產生虛偽感覺，進而對組織立場的看法產生負面影響 (Chen et al., 2020; Gupta, Singh, Broccardo, and Alzeiby, 2025)，不願與組織產生聯繫，從而產生負向組織認同。雖然近期研究已經開始驗證不同的動機歸因與員工的組織認同間可能存在的關係，然而同時探討知覺 ECSR 和 ICSR 交互作用是否會產生不同的動機歸因（實質性及象徵性）(Boğan and Sarıışık, 2020; Rupp and Mallory, 2015)，而不同的動機歸因是否又可能對員工的組織認同產生不同的效應，是需要進一步釐清的研究問題。因此，為響應學者對於不同 CSR 類型交互作用 (Wang et al., 2023; Zhao et al., 2022) 及 CSR 歸因與員工態度或行為相應之研究呼籲 (Bachrach et al., 2022; Donia, Ronen, Tetrault Sirsly, and Bonaccio, 2019)，本研究試圖建立一個中介式調節模型，釐清知覺 ECSR 與 ICSR 的交互作用如何透過員工 CSR 動機歸因（即實質性動機歸因與象徵性動機歸因），進而對其組織認同產生不同效應。

本研究有以下幾點貢獻。首先，近期已有企業 ECSR 與 ICSR 不對等之研究

(Ginder et al., 2021; Scheidler et al., 2019; Wang et al., 2023)，而依據歸因理論，員工會對組織 ECSR 同時產生兩種動機歸因（實質性歸因以及象徵性歸因）。本研究呼應學者有關員工對於不同 CSR 類型之間知覺交互效應的研究呼籲 (Zhao et al., 2022; Wang et al., 2023)，以及學者對不同 CSR 動機歸因的重視 (Boğan and Sarıışık, 2020; Rupp and Mallory, 2015; Vlachos et al., 2017; Wang et al., 2023)，深入探討員工在面對知覺 ECSR 與 ICSR 投入程度不同的交互作用，會如何對實質性及象徵性動機歸因產生效應，有助於由歸因理論架構延伸 CSR 文獻。其次，儘管既有研究普遍證實企業知覺 CSR 會使員工產生較高的組織認同 (Zhao et al., 2022; Hameed et al., 2016)，然而仍存在以下研究缺口：缺乏同時驗證不同動機（實質性及象徵性）歸因是否對其組織認同產生不同的效果，亦即未探究是否存在雙路徑中介效應。本研究則在社會認同理論架構下，對於不同 CSR 動機歸因對員工組織認同的影響上做出實證貢獻。最後，根據學者們的研究結論 (Farooq et al., 2017; Wang et al., 2023)，知覺 ECSR 與 ICSR 會以不同方式影響員工的組織認同，本研究釐清知覺 ECSR 與 ICSR 的交互作用如何與員工的實質性動機歸因與象徵性動機歸因）形成關聯，進而對員工的組織認同產生效應；本研究將歸因理論、社會認同理論及過往學者的研究成果相結合，建立一個中介調節模型，對於理論及文獻的整合做出貢獻。

貳、文獻回顧與假說發展

一、知覺 ECSR 與 ICSR

McWilliams and Siegel (2001) 指出 CSR 是組織「超出其利益及法律要求範圍，所從事促進社會公益的行為」。Holme and Watts (2001) 認為 CSR 是「企業持續承諾遵守道德行為並為經濟發展做出貢獻，同時改善勞動力、家庭、當地社區的生活品質和整個社會」。後續 CSR 研究領域逐漸從股東視角過渡至以利害關係人為中心 (George, Aboobaker, and Edward, 2020)，並普遍將 CSR 分為內部企業社會責任 (ICSR) 和外部企業社會責任 (ECSR) (Chatzopoulou et al., 2022; Rupp and Mallory, 2015)。ICSR 是指組織「針對內部利害關係人（員工）的心理和生理健康相關的行動和政策」(Zhao et al., 2022)，有助於強化組織與的政策和實踐，降低員工對工作的不滿意及其可能衍生的負面影響，並可以促進員工對工作的積極參與及工作承諾 (Lee, 2022; Mitonga-Monga and Hoole, 2018; Rupp, Shao, Skarlicki, Paddock, Kim, and Nadisic, 2018)，能正向影響員工工作績效 (Hameed et al., 2016; Lee, 2022)。ECSR 則是指組織「針對員工之外其他利害關係人的組織行動和政策」(Zhao et al., 2022)，有助於提升公司的合法性和聲譽 (Farooq et al., 2014; Hameed et al., 2016)，讓員工感知高組織聲望進而提升以組織為基礎的自尊 (Kim, Milliman, and Lucas, 2021)，亦可得

到外部利害關係人的支持，促進更好的財務業績，並間接增加員工的經濟報酬 (Deng et al., 2020)。值得注意的是，員工除了是公司的利害關係人之一，同時亦是組織實踐 CSR 各項活動進程中的實際執行者，而學者 Zhao 等其他學者指出員工知覺 CSR 是其態度和行為反應的關鍵先決條件，亦即員工知覺 CSR 的程度，對其後續態度和行為會有更直接且強烈的影響，因此引發近期學者開始從員工知覺 CSR 的角度探討知覺程度對員工態度與行為的影響，例如研究已證實知覺 CSR 會正向影響員工工作參與 (e.g. Jia, Yan, Liu, and Huang, 2019)、工作滿意度 (e.g. Silva, Moreira, and Mota, 2023)、工作績效 (e.g. Wang, Zhang, Lu, and Tang, 2024)、組織承諾 (e.g. Silva et al., 2023)、組織公民行為 (Organizational Citizenship Behavior; OCB) (e.g. El-Kassar, Yunis, Alsagheer, Tarhini, and Ishizaka, 2021; Gullifor, Petrenko, Chandler, Quade, and Rouba, 2023; Chen, Hansen, and Cai, 2023) 和組織認同 (e.g. Farooq et al., 2014; Farooq et al., 2017; Lythreatis, Mostafa, Pereira, Wang, and Del Giudice, 2021)。

二、實質性動機歸因與象徵性動機歸因

歸因是人們試圖解釋行為或事件原因的程序 (Heider, 1958; Kelley, 1967; Kelley, 1973)，是個人從他們觀察到的互動中，進行系統地認知處理程序 (Sjovall and Talk, 2004)，以推斷事件或問題發生的原因 (Lee, 2022)。根據歸因理論 (Kelley, 1973)，歸因是個體對事件的知覺判斷程序，並通過該程序將事件歸屬到可能的原因，是個人用來解釋周圍世界和適應環境所進行的因果解釋。因此，員工在執行 CSR 此類角色外行為時，通常會引起其關心企業「為什麼」要如此做的動機歸因，亦即員工會積極地將其所觀察到的組織 CSR 活動做出不同的主觀動機歸因 (Boğan and Sarıışık, 2020)。起始學者們將 CSR 歸因進行四維分類，包括利己主義 (Egoism)、戰略 (Strategy)、價值 (Value) 和利害相關人 (Stakeholder) 等四種，隨後合併為兩個，即實質性和象徵性 (Bachrach et al., 2022; Donia and Tetrault Sirsly, 2016; Donia et al., 2017; Leonidou and Skarmeas, 2017; Zhang et al., 2022)。實質性歸因是員工將組織參與 CSR 的動機歸因於價值驅動或無私的動機，是為了滿足真正 (Genuine) 的社會需求 (Donia and Tetrault Sirsly, 2016)，並為了服務他人和致力於為共同福利做出貢獻的真正動機。當組織 CSR 政策和行動被歸因為實質性動機，會正向影響員工的績效以及有利環境之行為，(Donia et al., 2019; Yang and Gao, 2023)。相反地，當員工將 CSR 之動機歸因為漂綠、自利的動機考量 (Donia et al., 2019)，是為了組織聲譽和利潤之印象管理所驅動 (Donia et al., 2017)（即象徵性動機）時，員工會認為組織執行 CSR 是出於自利意圖，因而對組織產生負向的態度或行為，如降低情感承諾 (Boğan and Sarıışık, 2020) 及較少的利社會行為 (Babu, De Roeck, and Raineri, 2020; Wang et al., 2023)。

再者，個體在對他人的行為進行認知歸因程序 (Cognitive Attributional Processing) 的過程中，容易隨時被先前存在的想法或信念改變，但即使重新歸因，通常只會改變而不會取代原始印象 (Sjovall and Talk, 2004)，甚或兩種印象同時存在 (Babey et al., 1998)，亦即上述歸因理論中兩種動機並不是連續體的兩端，而是在兩個極端之間以不同權重同時存在 (Sjovall and Talk, 2004)。歸因基礎模型 (Attribution-based Model) 亦指出人們針對特定事件可以同時發展出多重歸因認知 (Bowling and Beehr, 2006)，相同行為會同時存在完全不同的心理動機歸因；近期文獻亦發現多元歸因認知是可以同時存在且不互斥 (Bowling and Michel, 2011; Moehl and Friedman, 2022)。據此，員工可能會對 CSR 活動同時產生實質性和象徵性動機歸因 (Leonidou and Skarmeas, 2017)，兩者不一定是正交，而是在於相對程度上的差異 (Moehl and Friedman, 2022)。因此，本研究認為員工在對組織 CSR 活動進行動機歸因時，會同時發展出兩種動機歸因（即實質性動機和象徵性動機），並隨時間逐漸調整其相對權重程度，進而影響其後續之行為或態度 (Moehl and Friedman, 2022)。

近一步而言，當事件是重要、新奇、無法預期或負面時，極有可能觸發人們的歸因過程 (Gardner, Karam, Tribble, and Cogliser, 2019)。由於 ICSR 會讓員工直接獲得相對較高的自身利益（例如薪酬和晉升、被公平對待），對員工而言是重要事件，極有可能觸發員工的歸因過程；此外，ECSR 則可透過提升組織聲譽而提高組織的財務績效，進而間接提高員工的經濟報酬 (Deng et al., 2020)，因此 ECSR 對員工而言同樣也是重要事件，亦會觸發他們進行動機歸因的過程；換言之，當組織實施 ECSR 或 ICSR 時，都有可能觸發員工對其實施動機的歸因程序。然而，如前所述，組織的資源通常是有限的，組織會權衡並取捨投入 ECSR、ICSR 兩者的多寡差異，以追求整體利益 (Chen et al., 2020)。其次，Kelley (1967, 1973) 認為個人在進行歸因時會考慮與行為或事件相關的三個標準—共同性 (Consensus)、獨特性 (Distinctiveness) 和一致性 (Consistency)，共同性是指個體在相似情況下與其他個體的行為是否相似，是一種橫向視角，由於本研究主要探討的是員工知覺組織內部 (Within Organization) 之不同 CSR 投入（ECSR 及 ICSR）的不對等所引發的歸因歷程，故此歸因歷程較不適用共同性準則；獨特性指的是個體的特定行為在不同情境下是否改變的程度，以本研究為例，係指企業在面對內部及外部利害關係人時，對 ECSR 及 ICSR 是否會同樣的重視，獨特性低表示組織對 ECSR 及 ICSR 的投入落差較小，反之，獨特性高表示組織對 ECSR 及 ICSR 的投入是存在不對等的；最後，一致性是指個體的行為在不同時間是否仍相似的程度。值得注意的是，雖然歸因理論中所謂一致性的定義局限於跨時間的一致，然而若干 CSR 的研究學者分別給予一致性不同的概念化，例如企業自己對外 CSR 聲明與第三團體對該企業 CSR 聲明的一致性 (Gosselt, van Rompay, and Haske, 2019)、對外宣稱 CSR 主張和企業內

部實際執行 CSR 行動之間的一致性 (Ginder et al., 2021; Lauriano, Reinecke, and Etter, 2022)、「做好事」和「避免壞事」的一致性 (Lin-Hi and Blumberg, 2018)，亦有許多學者對於 Kelley (1967, 1973) 的一致性予以概念化為知覺 ECSR 與 ICSR 的一致性 (e.g. Gosselt et al., 2019; Ginder et al., 2021; Lin-Hi and Blumberg, 2018; Wang et al., 2023)，例如個體觀察到組織對 ECSR 投入較多而對 ICSR 投入較少，代表具有低一致性。近期學者也多從知覺 ECSR 與 ICSR 的一致性角度探討員工的歸因歷程 (e.g. Gosselt et al., 2019; Ginder et al., 2021; Lin-Hi and Blumberg, 2018; Wang et al., 2023)，如果知覺 ECSR 與 ICSR 的一致性很高，員工會認為是組織內部的努力而進行內部歸因；反之，如果一致性很低，員工則可能會進行外部歸因 (Kelley, 1973; Sjovall and Talk, 2004; Moehl and Friedman, 2022)。綜上，本研究採用一致性以及獨特性之歸因準則，以釐清員工面對組織 ECSR 及 ICSR 投入不對等時所引發的歸因歷程。

Wang et al. (2023) 指出低 ICSR 意味著組織不重視員工心理和物質需求的滿足，不把員工的利益放在第一位，此時員工會將 ECSR 解讀為是公司為了樹立外部聲譽以獲取利潤而投入，因此在 ICSR 較低時，ECSR 會引發員工產生較強的象徵性歸因；反之，高水準的 ICSR 意味著員工的自身利益和心理需求是受到組織的高度重視，此時員工會傾向於相信 ECSR 活動是真正為服務他人，滿足他人的需求，因此較高的 ICSR 會削弱 ECSR 與象徵性歸因之間的關係，亦即 ICSR 會成為員工對 ECSR 歸因的一個重要邊界條件。值得注意的是，企業基於自我利益的考量，通常會傾向將較多的資源投注於 ECSR 以換取大眾對企業產生良好的聲譽 (Bachrach et al., 2022; Farooq et al., 2014; Hameed et al., 2016; Zhao et al., 2020)，導致企業在落實 CSR 時，普遍存在的是 ECSR 大於 ICSR 的情況 (Long, Wang, Cao, and Feng, 2024; Scheidler et al., 2019; Virador and Chen, 2023)。當組織實施 ICSR 的程度較低時，若企業對 ECSR 投入較多的資源，根據歸因的一致性以及獨特性準則，較多的 ECSR 將產生較高的不一致及高獨特性的信息，此一信息清楚地表明組織可能只是渴望建立外部聲譽並獲取利潤，會促使員工對組織的 CSR 產生較強的象徵動機歸因；再者，員工亦會認為組織只重視外部利害關係人，而不重視其自身利益和心理需求，此不一致、高獨特性的信息會促使員工無法相信企業的 CSR 是為了滿足他人的需求而真正服務於他人，因而對其組織的 CSR 產生較弱的實質動機歸因。

另一方面，當組織 ICSR 水準較高時，若企業在 ECSR 的投入亦高，在高 ECSR 且高水準 ICSR 的情況下，員工會認為組織不僅重視外部利害關係人，其自身利益和心理需求亦受到組織高度重視，因而會整合兩者，並傾向認為企業 CSR 是為滿足他人需求而真正服務於他人，因而對其組織 CSR 產生較強的實 質動機歸因；此外，在高 ECSR 且高水準 ICSR 的情況下，員工會認為組織不論對外部及內部利害關係人均重視，較不會認知企業對 ECSR 的投入是為了提高企業聲譽獲取自我利

益，因而會降低對其組織 CSR 產生的象徵性動機歸因。基於上述討論，員工面對組織 ECSR 時，有可能進行不同的動機歸因，但其與 ICSR 之間的一致性及獨特性會是員工判斷組織實施動機之真實性（或象徵性）與否的重要標準，因此，本研究預期，知覺 ICSR 與 ECSR 的交互作用，對 CSR 的實質性歸因有正向關係，但與 CSR 的象徵性歸因則有負向關係。據此提出本研究的假說如下：

研究假說 1：員工知覺 ECSR 和 ICSR 程度的交互作用，與實質性動機歸因具有正向關係，當知覺 ICSR 程度愈高，會正向調節知覺 ECSR 程度和實質性動機歸因之間的關係。

研究假說 2：員工知覺 ECSR 和 ICSR 程度的交互作用，與象徵性動機歸因具有負向關係，當知覺 ICSR 程度愈高，會負向調節知覺 ECSR 程度和象徵性動機歸因之間的關係。

三、實質性、象徵性動機歸因與組織認同的關係

社會心理學家認為個體對他人或事件的歸因是影響態度、改變和行為意向的直接前因 (Lee, 2022)，為了理解工作環境，員工會從組織環境汲取線索，由此又會影響他們的態度和行為 (Aguinis and Glavas, 2019)。因此，員工會透過對 CSR 的動機歸因進而改變他們的反應，利害相關人會獎勵被認為具有實質及道德動機的組織，並懲罰似乎僅出於象徵性動機而參與 CSR 的組織 (Ogunfowora, Stackhouse, and Oh, 2018)。過往研究亦證實，實質性動機歸因與積極的員工態度和行為相關，象徵性動機歸因則與負面的態度和行為相關 (Moehl and Friedman, 2022)。在組織中，員工傾向於根據自身社會背景（即其組織成員資格）描述自己，並通過比較自屬組織與其他組織的特徵、價值觀和實踐以將自己和他人歸於不同社會類別 (Ashforth and Mael, 1989)。

迄今，社會認同理論 (Tajfel, 1975) 仍是解釋和預測員工對 CSR 反應最有影響力的框架。根據社會認同理論，自我的認同部分源於其社會認同，而根據引導社會認同的自我提升動機，個人傾向於將自己與他們認為具有很高聲望（即有吸引力和獨特性）的參照社會群體（例如國家、政黨、組織、宗教）聯結，以便他們能夠以更積極的眼光看待自己，從而滿足他們對自尊的基本需求 (De Roeck, El Akremi, and Swaen, 2016)。也就是說，聲望是組織認同重要的先決條件之一 (Ashforth and Mael, 1989)，具有良好聲譽和員工知覺較高的組織道德通常會導致更高的組織認同 (Ashforth and Mael, 1989)。如前所述，當員工對組織 CSR 做出實質性歸因，代表員工相信組織 CSR 是真正且無私的 (Donia et al., 2019)，是為了真正的解決社會需求 (Donia and Tetrault Sirsly, 2016)，會提升組織的聲望，進而強烈認同公司是具有積極

價值觀的組織 (Rupp and Mallory, 2015)；此時個體會傾向於將自己與具高聲望的組織聯結，因而增加其對於組織的認同。另一方面，當員工將組織 CSR 歸因於只是為了追求利潤和聲譽提升，會將工作環境解釋為一個自利的環境 (Donia et al., 2019)，而認為組織是偽善的，違反了雙方默認的道德規範，因而使員工產生懷疑和失望，而致認知失調 (Glavas and Godwin, 2013)，無法將自己與組織相連，導致對組織的認同感下降 (Ashforth and Mael, 1989)。據此，本研究提出 CSR 實質性及象徵性動機歸因與組織認同間關係的假說如下：

研究假說 3：員工對 CSR 的實質性動機歸因與其組織認同間存在正向關係。

研究假說 4：員工對 CSR 的象徵性動機歸因與其組織認同間存在負向關係。

四、一個平行中介式調節模型

過往研究顯示，員工面對組織 CSR 活動可能會單獨產生實質性或象徵性動機歸因 (e.g. Donia et al., 2019; Lin et al., 2022; Chen, Hansen, Cai, and Xiao, 2023)；然而，根據前述歸因基礎模型 (Bowling and Beehr, 2006)，本研究認為員工面對組織 CSR 活動可能會同時產生兩者動機歸因，並會隨情境因素逐漸調整兩者之相對權重，進而與其後續之行為或態度相關 (Moehl and Friedman, 2022)。再者，當員工面對組織不但高 ECSR 且 ICSR 亦較高時，員工會知覺企業對內部與外部利害關係人投入 CSR 的一致性是高的、或獨特性是低的，員工也會認為組織於關注組織外部利益時仍然兼顧內部利害關係人（員工），員工更會相信企業執行 CSR 的動機是真正且無私的，因而強化其實質性動機歸因，同時亦將促使員工覺得企業並不是完全為了自我利益及漂綠考量而驅動 CSR，因而會弱化其對 CSR 象徵性動機的歸因 (Rupp and Mallory, 2015)；亦即知覺 ECSR 與 ICSR 的交互效果與員工真實性動機歸因存在正向關係，並與其象徵性動機歸因存在負向關係。

更進一步，動機歸因可能扮演 CSR 活動與組織認同間重要的中介機制。依據社會認同理論 (Tajfel, 1974, 1975)，個人藉由分類及自我提升兩種基本過程引導，將自己與其認為具有高聲望的社會群體聯結，因此，當員工面對組織高 ECSR 且 ICSR 亦較高時，會增加其對 CSR 的實質性動機歸因，相信企業執行 CSR 是真正且無私，進而促使自己與具有高聲望的組織串連，進而增加其對於組織的認同。相反地，倘若員工面對組織高 ECSR 但 ICSR 較低，將 CSR 歸因於組織只是為了追求利潤和聲譽提升（象徵性動機歸因），會促使員工將工作環境解釋為一個自利的環境 (Donia et al., 2019) 而可能會產生認知失調 (Glavas and Godwin, 2013)，無法將自己與其具有高聲望的組織聯結，進而降低其組織認同。綜上，本研究認為知覺 ICSR 與 ECSR 的交互效果下，會與員工對組織 CSR 活動的實質性歸因存在正向關係，

另一方面也會與其象徵性歸因存在負向關係；進而透過實質性歸因及象徵性歸因的中介，間接地對員工的組織認同產生效應。據此，本研究提出下列假說：

研究假說 5：實質性動機歸因中介員工知覺 ECSR 和 ICSR 程度的交互效應對組織認同之間的關係。

研究假說 6：象徵性動機歸因中介員工知覺 ECSR 和 ICSR 程度的交互效應對組織認同之間的關係。

參、研究方法

一、研究架構與研究假說

本研究首先探討員工知覺外部企業社會責任 (ECSR) 與知覺內部企業社會責任 (ICSR) 交互效用，與員工對於組織 CSR 政策與活動的實質性動機歸因及象徵性動機歸因的關係；再進一步探討透過兩個動機歸因的雙中介路徑，如何改變員工的組織認同程度，研究架構如圖 1 。

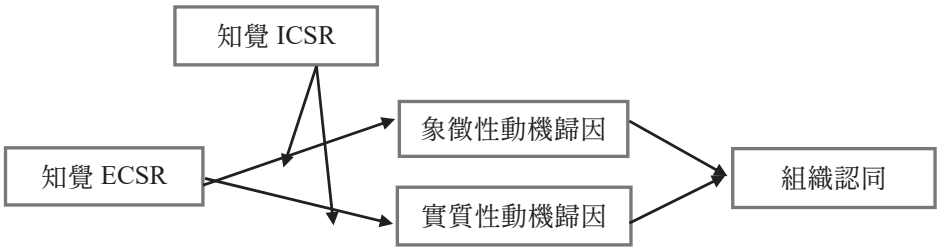

圖 1　研究架構圖

二、研究樣本與研究程序

本研究使用問卷調查法，以專職工作者為研究對象。蒐集流程為先由共同研究者分別與公司的負責人或高階主管聯繫，並參考 Wang et al. (2023) 的做法，在正式調查前，均曾與預計受訪企業確認公司確有實施不同程度的 ECSR 與 ICSR；之後，委託其指派的部門主管在獲得員工同意後，代為對願意協助研究的員工施測。研究者透過面交或郵寄的方式將問卷交給聯絡人，說明施測方式並提醒施測時的重要事項，確保發放流程的標準化。同時，因同時檢驗知覺 ICSR 與 ECSR 的交互效果，又為避免同一時間點收集的數據的共同方法變異 (Common Method Variance) 對研究結果造成影響 (Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff, 2003)，本研究問卷採兩階段（間隔一個月）發放。在第一階段，本研究要求受測者填寫一些人口統計資料，

並回答其對組織實施 ECSR 及 ICSR 程度的知覺、實質性動機歸因及象徵性動機歸因的問題。間隔四週後，於第二階段邀請在第一階段完成問卷填答的受測者，請其繼續回答對於組織的認同與控制變數「情感承諾」的問題。

第一階段共發送了 364 份問卷，收回 340 份，問卷回收率為 93.4%。第二階段發送 340 份問卷，收回 307 份，問卷回收率 90.3%。另扣除填寫不完全及兩階段無法有效配對之問卷 98 份，合計有效問卷共 209 份，有效問卷回收率為 57.4%。由於 Luan, Lv, and Zheng (2022) 的研究表明，企業社會績效在不同行業之間差異很大，並對員工知覺 CSR 產生不同的影響，因此除了將組織的行業類型做為控制變數外，在問卷發放上力求行業的廣度，有效問卷中，包括一般製造業 (26.8%)、政府機構及大專院校 (17.2%)、電子科技業 (14.4%)、貿易百貨業 (8.1%)、生技醫療業 (7.7%)、觀光餐旅業 (4.8%)、金融保險業 (4.3%)、數位雲端業 (2.4%) 及其他 (3%)。在公司規模方面，員工 501 人以上之企業 49.8%、51-500 人中型企業 20.1%、50 人以下企業 30.1%。人口統計方面，受試者年齡平均 37 歲，女性較多 (54.1%)，員工多為已婚 (54.1%)，教育程度以大學居多 (68.4%)，在所屬組織的任職期間平均為 8.13 年。

三、變數衡量

本研究在量表的翻譯上，採取「回譯」(Back Translation) 的方式，先由研究者將題目譯為中文，再透過精通中、英文的學者，將此中譯量表回譯為英文，以確保原量表未因語言轉換而使題意扭曲 (Brislin, 1983)。

（一）知覺 ECSR

採用 Chatzopoulou et al. (2022) 的六個題項衡量知覺 ECSR。題項如「我所服務的公司（組織）有對慈善事業做出貢獻」。本研究採用李克特 7 點尺度，受試者對他們組織知覺 ECSR 評價為 1 表示非常不同意，7 表示非常同意。本量表 *Cronbach's α* 值為 .82。

（二）知覺 ICSR

同知覺 ECSR，採用 Chatzopoulou et al. (2022) 的六個題項衡量知覺 ICSR。題項如「我所服務的公司（組織）有遵守員工招聘及福利的法律規範」、「我所服務的公司（組織）被外界公認為是值得信賴的公司」。本研究採用李克特 7 點尺度，受試者對他們組織知覺 ICSR 評價為 1 表示非常不同意，7 表示非常同意。本量表 *Cronbach's α* 值為 .93。

（三）實質性動機歸因

採用 Donia et al. (2017) 的量表共 8 個題項衡量員工對組織 CSR 活動的實質性動機歸因，題項如「我所服務的公司（組織）從事企業社會責任行為是因為想要幫助解決所在地區的問題」。本研究採用李克特 7 點尺度，受試者對他們組織 CSR 真

實性動機歸因評價為 1 表示非常不同意，7 表示非常同意。本量表 *Cronbach's α* 值為 .94。

（四）象徵性動機歸因

同實質性動機歸因，採用 Donia et al. (2017) 之量表共 6 個題項衡量員工對組織 CSR 活動的象徵性動機歸因，題項如「我所服務的公司（組織）從事企業社會責任行為是因為想要看起來比競爭對手做得更好」。本研究採用李克特 7 點尺度，受試者對他們組織 CSR 象徵性動機歸因評價為 1 表示非常不同意，7 表示非常同意。本量表 *Cronbach's α* 值為 .95。

（五）組織認同

採用 Mael and Ashforth (1992) 的組織認同量表，共 6 個題項。為配合採樣對象，將原始量表中「學校」改為「公司」或「組織」，題目如「我感覺所服務公司（組織）的成功就是我的成功」。本研究採用李克特 7 點尺度，受試者對他們組織認同評價為 1 表示非常不同意，7 表示非常同意。本量表 *Cronbach's α* 值為 .93。

（六）控制變數

過去研究顯示人口統計變項與知覺 CSR 關係密切 (Wang, Zhang, and Liu, 2020)，因此本研究將性別（0 = 男；1 = 女）、年齡（歲）當作控制變數處理。此外，Luan et al. (2022) 的研究表明，CSR 績效在不同行業之間差異很大，並對員工 CSR 的看法產生不同的影響，同時，員工任期長短 (Lythreatis, Mostafa, and Wang, 2019; De Roeck et al., 2016) 亦會積極影響員工對公司的認同，因此本研究亦將組織的行業類型及在組織任期作為控制變數。最後，Ng (2015) 指出情感承諾是對組織積極的態度，有可能使員工進而展現出對組織的歸屬感，和組織認同在概念上有相似之處；換言之，組織認同與情感承諾間可能存在多重共線性，因此我們依循 Lam, Liu, and Loi (2016) 有關組織認同的研究，亦將情感承諾作為控制變數。本研究使用 Rhoades, Eisenberger, and Armeli (2001) 參照 Meyer and Allen (1991) 及 Mowday, Steers, and Porter (1979) 開發出的六個情感承諾量表來做為控制變數。題項如「對於我所服務公司（組織），我感覺擁有強烈的歸屬感」。本研究採用李克特 7 點尺度，受試者評價為 1 表示非常不同意，7 表示非常同意。本量表 *Cronbach's α* 值為 .88。

四、資料分析策略

本研究根據 Muller, Judd, and Yzerbyt (2005) 對於中介式調節模型檢測的建議，採用 Mplus 8.3 版 (Muthén and Muthén, 2016) 統計軟體進行路徑分析之假說驗證，並檢測中介式調節效果的假說（亦即假說 5 及 6）；此外，透過拔靴法 (Bootstrap) 重複取樣 5,000 次的分析方式獲得中介式調節效果的信賴區間 (Confidence Interval) 估計，當信賴區間未包含 0，則表示該中介效果達到 95% 的統計顯著性 (Bauer, Preacher, and

Gil, 2006)；上述檢測中介式調節效果的作法，亦被許多組織與管理研究學者所採用 (e.g. Greenbaum, Mawritz, and Piccolo, 2015; Pai, Lai, Chiu, and Yang, 2015)。

肆、研究結果

一、資料同源與模型檢測

由於本研究資料收集屬於橫斷面的研究設計，因此參考 Podsakoff et al. (2003) 的建議，採取哈門氏單因子檢測法 (Harman's One Factor Test) 以及驗證性因素分析多重模式比較檢定法 (Multi-model Comparison of Confirmatory Factor Analysis)，依序分析本研究設計之共同方法變異存在的可能性。首先，由哈門氏單因子檢測法得知，第一個因子旋轉平方和負荷量為 17.69%。根據 Podsakoff and Organ (1986) 採用的標準，此低於 40% 的標準，顯示本研究的共同方法變異在可接受的範圍內。接著，我們以驗證性因素分析來進行多重模型比較，以確認本研究假說的五因子模型 (The Hypothesized Five-factors Model) 為最佳模式。我們建構五個競爭模型 (Competing Models)，分別為四因子模型 b^1、四因子模型 b^2、三因子模型 c、二因子模型 d、以及單因子模型 e。由表 1 結果顯示，本研究五因素模式 $\chi 2$ / *df* 值為 2.16，學者們建議此一指標 3 以內為可接受 (Carmines and McIver, 1981; Kline, 2005; Hair, Anderson, Tatham, and Black, 1998)；五因子模式 *RMSEA* 值為 0.068，小於 0.08，雖大於 0.05，但亦屬於合理可接受的模型配適度 (MacCallum, Browne, and Sugawara, 1996; Browne and Cudeck, 1993)。此外，近期有學者表示當樣本數或 *df* 較小時 *RMSEA* 會較高，僅依賴 *RMSEA* 做為單一適配指標不夠謹慎，有可能被誤導或錯誤地拒絕，故應搭配其他指標進行檢測 (Kenny, Kaniskan, and McCoach, 2015)。由於本研究樣本數較小 (N = 209)，因此搭配其他適配度指標進行檢驗，結果顯示本研究五因子模型的 *GFI* 值為 0.961、*CFI* 值為 0.903，而根據 Jöreskog and Sörbom (1993)，在 0.90 以上之模型，為擁有良好的配適度表現，由此可知本研究五因子模式的配適度指標均在合理、可接受的範圍內。再者，我們以卡方差異檢定 (Chi-square Difference Test) 與本研究之五因子模型進行比較，表 1 結果顯示五因子模型與其他因子模型間均存在顯著差異 ($p < .001$)，且四因子至單因子模型 $\chi 2$ / *df* 值 (2.98 ～ 7.40) 均高於五因子模型，同時，其他因子模式的 *RMSEA* 值均高於 0.08，因此，本研究之五因子模型比其他模型提供了更佳的配適度，代表本研究的五個變數為彼此不同的概念。本研究所有變數的信度指標 *Cronbach's α* 均大於 0.80。再者，一個具有效度的量表必須達到 *CR* (Composite Reliability) > .70 與平均變異萃取量 (Average Variance Extracted; AVE) > .50 的標準 (Bagozzi and Yi, 1988)，本研究所有變數的 *CR* 值介於 0.87 至 0.94 之間，且 *AVE* 值皆大於 0.50，顯示各量表皆具有高收斂效度 (Convergent Validity)。最後，

表 1　驗證性因素分析（*N* = 209）

模式類型	*χ2*	*df*	*χ2/df*	*Δχ2*	*Δdf*	*GFI*	*CFI*	*RMSEA*
五因子模式 [a]（假說模式）	980.7***	454	2.16			.961	.903	.068
四因子模式 [b1]	1367.0***	458	2.98	386.3***	4	.953	.833	.092
四因子模式 [b2]	1958.6***	458	4.28	977.9***	4	.954	.724	.131
四因子模式 [b3]	1616.1***	458	3.53	635.4***	4	.918	.787	.116
四因子模式 [b4]	1774.6***	458	3.87	793.9***	4	.955	.758	.123
三因子模式 [c1]	2344.8***	461	5.09	1364.1***	7	.951	.653	.134
三因子模式 [c2]	2058.2***	461	4.46	1077.5***	7	.951	.706	.134
三因子模式 [c3]	1955.6***	461	4.24	974.9***	7	.942	.725	.130
二因子模式 [d]	2850.1***	463	6.16	1869.4***	9	.940	.561	.152
單因子模式 [e]	3433.9***	464	7.40	2453.2***	10	.933	.453	.170

註：a　五因子模式包括：知覺 ECSR、知覺 ICSR、實質性歸因、象徵性歸因、組織認同。
b[1] 四因子模式包括：「知覺 ECSR 與知覺 ICSR」、實質性歸因、象徵性歸因、組織認同。
b[2] 四因子模式包括：知覺 ECSR、知覺 ICSR、「實質性歸因與象徵性歸因」、組織認同。
c　三因子模式包括：「知覺 ECSR 與知覺 ICSR」、「實質性歸因與象徵性歸因」、組織認同。
d　二因子模式包括：「知覺 ECSR、知覺 ICSR、實質性歸因與象徵性歸因」、組織認同。
e　單因子模式為「知覺 ECSR、知覺 ICSR、實質性歸因、象徵性歸因與組織認同」。

區別效度 (Discriminant Validity) 則可藉由比較每個變數量表 *AVE* 的平方根和相關係數得出 (Fornell and Larcker, 1981)，由表 2 可知每個變數 *AVE* 的平方根均大於該變數與其他變數的相關係數，此顯示本研究各變數間具有區別效度。

二、敘述性統計與相關分析

本研究採用皮爾森相關係數分析 (Pearson Correlation) 為標準。表 2 呈現本研究各變項之平均數、標準差及相關係數矩陣。首先，控制變數與研究變數相關係數方面，年齡與情感承諾有顯著正相關 (r = .29, p < .01)；產業別與知覺 ECSR 存在顯著相關 (r = -.22, p < .01)，表示產業類型會對 ECSR 產生不同的影響。再者，年資與情感承諾存在顯著正相關 (r = .23, p < .01)，年資越長對組織的情感承諾越高。最後，情感承諾與知覺 ECSR (r = .22, p < .01)、知覺 ICSR (r = .30, p < .01)、實質性歸因 (r = .38, p < .01)、組織認同 (r = .31, p < .01) 存在顯著正相關，與象徵性動機歸因存在顯著負相關 (r = -.20, p < .01)。此外，知覺 ECSR 與實質性動機歸因 (r = .39, p < .01)、組織認同 (r = .26, p < .01) 有顯著正相關，而與象徵性動機歸因 (r = -.27, p < .01) 有顯著負相關；知覺 ICSR 與實質性動機歸因 (r = .50, p < .01)、組織認同 (r = .34, p < .01) 有顯著正相關，而與象徵性動機歸因有顯著負相關 (r = -.36, p < .01)；實質性動機歸因與組織認同 (r = .50, p < .01) 有顯著正相關，而與象徵性動機歸因有

表 2　敘述性統計與相關係數表（*N* = 209）

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. *性別* [a]	.54	.50										
2. *年齡* [b]	36.76	10.57	.08									
3. *產業* [c]	5.20	3.15	.15*	-.04								
4. *年資*	8.13	8.13	.08	.67**	.01							
5. *情感承諾*	3.82	.98	-.01	.29**	-.12	.23**	(.80)[e]					
6. *知覺 ECSR*	4.11	.83	-.04	.09	-.22**	.03	.22**	(.73)				
7. *知覺 ICSR*	4.22	1.03	-.01	-.01	-.04	.03	.30**	.13	(.85)			
8. *實質歸因*	4.19	.95	-.02	-.01	.05	-.02	.38**	.39**	.50**	(.85)		
9. *象徵歸因*	3.66	1.20	.04	-.01	.07	.03	-.20**	-.27**	-.36**	-.44**	(.89)	
10. *組織認同*	3.91	1.10	-.03	.13	-.05	.12	.31**	.26**	.34**	.50**	-.53**	(.86)

註： a. 性別方面，男性為 0，女性為 1。b. 年齡與年資以年的方式計算。c. 產業方面，1-9 代表不同產業。d. *$p < .05$, **$p < .01$, ***$p < 0.001$（雙尾）。e. ( ) 內的數字為各變數 *AVE* 的平方根。

顯著負相關 (r = -.44, p < .01)；象徵性動機歸因則與組織認同 (r = -.53, p < .01) 有顯著負相關。

三、假說檢驗

本研究假說 1 及 2 預測當知覺 ICSR 程度愈高，會正向及負向調節知覺 ECSR 程度和實質性動機歸因之間的關係。表 3 模型二表明，*ECSR* × *ICSR* 與實質性歸因顯著正向相關 (β_{23} = .323, p < .001)，另外，模型三表明，*ECSR* × *ICSR* 與象徵性歸因顯著負向相關 (β_{33} = -.415, p < .001)。表 4 拔靴法（5,000 次）結果及圖 2 均顯示，當受測者知覺 *ICSR* 較高時 (Simple Slope = .732, p < .001)，知覺 *ECSR* 與實質性動機歸因的關係顯著較高，假說 1 獲得支持；反之，透過表 4 及圖 3 可知，當受測者知覺 *ICSR* 較高 (Simple Slope = -.614, p < .001) 時，*ECSR* 與象徵性動機歸因的關係顯著降低，假說 2 獲得支持。其次，表 3 模型四顯示，實質性動機歸因顯著正向影響組織認同 (β_{44} = .507, p < .001)，而模型五顯示，象徵性動機歸因顯著負向影響組織認同 (β_{54} = -.239, p < .01)，假說 3 及假說 4 皆獲得支持。最後，假說 5 及 6 預測實質性及象徵性動機歸因中介員工知覺 ECSR 和 ICSR 交互效應對組織認同之間的關係。本研究根據 Muller et al. (2005) 建議的方法（以下 a、b^1 及（或）b^2、c，三個條件均須成立）檢驗中介式調節效果。由表 3 顯示，(a) *ICSR* 與 *ECSR* 的交互作用對組織認同有顯著正向關係 (β_{13} = .401, p < .001)，條件成立；(b^1) *ICSR* 與 *ECSR* 的交互作用對實質性動機歸因，以及實質性動機歸因與組織認同均存在顯著正向關係 (β_{23} = .323, p < .001; β_{64} = .469, p < .001)；*ICSR* 與 *ECSR* 的交互作用對象徵性動機歸因及象徵性動機歸因與組織認同則存在顯著負向關係 (β_{33} = -.415, p < .001; β_{66} = -.156, p < .05)，兩者動機歸因的條件均成立；(b^2) *ECSR* 與實質性及象徵性動機歸因雖分別存在顯著正向及負向關係 (β_{21} = .409, p < .001; β_{31} = -.200, p < .05)，但 *ICSR* 與實質性及象徵性動機歸因的交互作用對組織認同均不顯著 (β_{65} = .233, *n.s.*; β_{67} = .033, *n.s.*)，兩種歸因此條件均不成立；(c) 加入中介變數（實質及象徵動機歸因）後，*ICSR* 與 *ECSR* 的交互作用對組織認同的關係均轉為不顯著 (β_{63} = .118, *n.s.*; β_{63} = .118, *n.s.*)，此條件成立。上述檢驗結果（a、b^1、c 成立）顯示實質性及象徵性動機歸因的「中介式調節」模型均成立。本研究進一步參照 Wang et al. (2023)，在 bootstrap = 5,000 的情況下進行雙路徑中介路徑效果分析，結果如表 5，在實質動機歸因及象徵動機歸因雙路徑中介效應下，*ECSR* × *ICSR* 透過實質性動機歸因中介，進而影響組織認同的間接效果 (*Effect* = .147, p < .01, 95% *CI* [.070, .262])；另一方面，透過象徵性動機歸因中介，進而影響組織認同的間接效果 (*Effect* = .094, p < .05, 95% *CI* [.033, .184])，中介效應均成立。綜上，依據 Muller et al. (2005) 檢驗步驟及雙路徑中介效應的路徑分析，假說 5 及 6 均獲得支持。

表 3　ECSR 與 ICSR 交互作用對動機歸因的分析結果

	模型一		模型二		模型三		模型四		模型五		模型六	
	組織認同		實質歸因		象徵歸因		組織認同		組織認同		組織認同	
	β	*SE*	*β*	*SE*	*β*	*SE*	*β*	*SE*	*β*	*SE*	*β*	*SE*
常數項	3.863***	.061	4.090***	.053	3.724***	.073	1.708***	.366	4.726***	.286	2.449***	.536
ECSR	.151* (β_{11})	.074	.409*** (β_{21})	.073	-.200* (β_{31})	.101	-.184* (β_{41})	.086	.055 (β_{51})	.080	-.186* (β_{61})	.087
ICSR	.245** (β_{12})	.086	.261*** (β_{22})	.080	-.325*** (β_{32})	.092	-.773* (β_{42})	.307	.447 (β_{52})	.271	-.856 (β_{62})	.974
ECSR × ICSR	.401*** (β_{13})	.071	.323*** (β_{23})	.075	-.415*** (β_{33})	.096	.164* (β_{43})	.080	.282*** (β_{53})	.079	.118 (β_{63})	.087
實質歸因							.507*** (β_{44})	.089			.469*** (β_{64})	.094
實質歸因 × ICSR							.224** (β_{45})	.078			.233 (β_{65})	.203
象徵歸因									-.239** (β_{54})	.074	-.156* (β_{66})	.075
象徵歸因 × ICSR									-.072 (β_{55})	.065	.033 (β_{67})	.214
實質歸因 × 象徵歸因 × ICSR											-.008 (β_{68})	.046
性別	-.026	.061	.053	.053	.028	.068	-.067	.057	-.015	.059	-.060	.055
年齡	.098	.090	.016	.072	-.069	.105	.069	.079	.083	.088	.062	.081
產業	.052	.064	.106*	.054	-.012	.076	.024	.057	.058	.062	.022	.058
年資	.002	.082	-.094	.055	.116	.093	.052	.075	.026	.081	.066	.075
情感承諾	.202**	.077	.179**	.066	-.090	.085	.157*	.074	.187*	.076	.140	.083
ΔR^2	.397		.520		.364		.515		.446		.533	

註：$N = 209$, $^*p < 0.05$, $^{**}p < 0.01$, $^{***}p < 0.001$

表 4　知覺 ICSR 對知覺 ECSR 與動機歸因調節結果分析

	實質性動機歸因					象徵性動機歸因				
ICSR 交互效果	Effect	SE	p	LLCI	ULCI	Effect	SE	p	LLCI	ULCI
低 (-1SD)	.086	.118	.467	-.149	.315	.215	.176	.220	-.077	.601
M(0.00)	.409	.073	.000	.272	.562	-.200	.101	.048	-.039	-.001
高 (+1SD)	.732	.089	.000	.548	.899	-.614	.088	.000	-.760	-.409

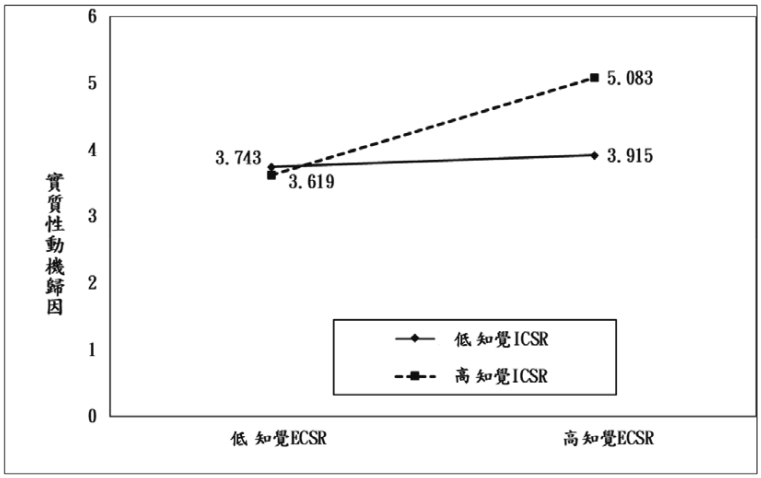

圖 2　知覺 ICSR 與知覺 ECSR 交互作用與實質性動機歸因的調節圖

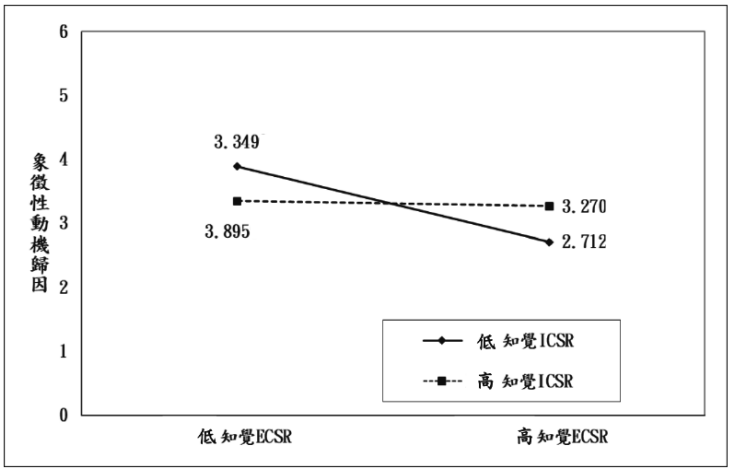

圖 3　知覺 ICSR 與知覺 ECSR 交互作用與象徵性動機歸因的調節圖

表 5　中介效應路徑分析

	組織認同		組織認同		中介效果		
	β	*SE*	*β*	*SE*	*Effect*	*SE*	*95%CI*
性別	-.024	.064	-.040	.056			
年齡	.078	.094	.064	.083			
產業	.022	.071	.017	.056			
年資	.001	.085	.131	.070			
情感承諾	.311***	.072	.239***	.068			
ECSR×ICSR	.431***	.072	.192*	.078			
實質歸因			.386***	.080			
象徵歸因			-.205**	.067			
中介效果							
總效果					.433***	.073	[0.285,0.573]
直接效果					.192*	.078	[0.015,0.328]
間接效果							
實質歸因					.147**	.049	[0.070,0.262]
象徵歸因					.094*	.038	[0.033,0.184]
總間接效果					.241***	.061	[0.142,0.381]

註：$N = 209$, $^{*}p < 0.05$, $^{**}p < 0.01$, $^{***}p < 0.001$

伍、討論與建議

一、結論與討論

本研究目的在以「歸因理論」及「社會認同理論」為基礎，探討員工知覺 ECSR、ICSR 與其組織認同之中介式調節歷程。本研究結果發現，員工會同時對於組織 CSR 進行實質性與象徵性雙面的動機歸因，而當知覺 ICSR 與 ECSR 交互效果相對較高時，一方面會引發員工增加 CSR 實質性動機歸因，另一方面會降低其對 CSR 的象徵性動機歸因；更進一步，實質性動機歸因會增加員工的組織認同感，然而象徵性動機歸因卻會使得員工的組織認同感下降，因此，透過本研究的平行中介調節模型，本研究發現從員工歸因 CSR 動機的角度，當員工知覺企業在 ICSR 與 ECSR 的實踐是內外兼顧時，員工會一方面增加其對 CSR 的實質性歸因，另一方面則會減少其對 CSR 的象徵性歸因，並進一步提高員工的組織認同感；相反地，當員工知覺企業在 ICSR 與 ECSR 的實踐是厚此薄彼時，員工會一方面降低其對 CSR 的實質性歸因，另一方面則會增加其對 CSR 的象徵性歸因，進而降低員工的組織認同感。本研究結果證實雙中介調節模型，透過實質性及象徵性動機歸因兩個動機

歸因的中介，對知覺 ECSR 及 ICSR 交互效應與組織認同的間接關係產生效應。

二、理論意涵

首先，認知歸因程序 (Cognitive Attributional Processing) 及歸因基礎模型 (Attribution-based Model) 均指出相同的行為下會同時存在完全不同的心理動機歸因，亦即歸因理論中實質性及象徵性兩種動機並不是連續體的兩端，而是在兩個極端之間以不同權重同時存在 (Sjovall and Talk, 2004)。過往文獻多僅就單一歸因角度探討 CSR 與員工行為或態度之間的關係 (e.g. Boğan, Dedeoğlu, Çalışkan, and Cheema, 2024; Wang et al., 2023)；然而，亦有研究開始同時探討兩個不同動機歸因的影響效應 (e.g. Donia et al., 2017; Donia et al., 2019)；本研究則在認知歸因程序及歸因基礎模型的論點基礎下，同時驗證兩種不同動機歸因與員工組織認同間的關係。本研究結果與多位學者 (Bowling and Michel, 2011; Moehl and Friedman, 2022; Leonidou and Skarmeas, 2017) 的研究相符，樣本員工對其組織 CSR 確實同時顯著存在兩種動機歸因。

其次，Kelley (1967, 1973) 歸因理論認為個人在進行歸因時會考慮與行為或事件相關的三個標準 —— 共同性 (Consensus)、獨特性 (Distinctiveness) 和一致性 (Consistency)，如果一致性很高或獨特性低，員工會進行實質性歸因，反之，如果一致性很低或獨特性高，員工則可能會進行象徵性歸因。少數學者曾探討 ECSR 與 ICSR 不一致與動機歸因之間的關係，且進一步探討動機歸因對知覺 CSR 不一致與員工態度行為關係間的中介或調節效應，例如 Boğan et al. (2024) 指出 ECSR 與 ICSR 不一致時會產生象徵性動機歸因，且象徵性動機歸因會中介知覺 CSR 不一致與員工行為之間的負向關係；Wang et al. (2023) 則證實知覺 ICSR 較高時，會減弱 ECSR 與象徵性歸因間的關係，進而減低員工的不道德親組織行為 (Unethical Pro-organizational Behavior)。綜上，目前相關研究多僅探討 ECSR 與 ICSR 不一致與特定動機歸因（如象徵性動機歸因）之間的關係，而本研究則更完整地探討 ECSR 與 ICSR 交互效果與兩個動機歸因（實質性動機歸因、象徵性動機歸因）的關係，並發現 ECSR 與 ICSR 交互效果會增加員工實質性動機歸因，但降低員工象徵性動機歸因，本研究結果延伸了既有探討 ECSR 與 ICSR 不一致與動機歸因的文獻。再者，Wang et al. (2023) 的研究樣本全部為中小型企業的員工，且規模 100 人以下企業的樣本數佔 58.2%，導致其結果之類推性受到限制，而本研究的受測者則涵蓋大型企業與中小型企業，其中以任職大型企業的員工 (49.8%) 居多。過往學者亦指出，企業規模大小可能會影響到員工對於該組織 ECSR 的期待及背後的動機歸因 (Wickert, Scherer, and Spence, 2016; Tarabashkina, Tarabashkina, and Quester, 2020)，因此，企業規模的不同可能會影響人們對企業實施 CSR 背後之動機意圖的評斷，實

有探討之必要性，透過本研究結果可以進一步開啟不同企業規模實施 CSR 動機的相關研究議題之探討。

最後，雖然近期學者普遍指出員工知覺 CSR 會正向影響其組織認同 (e.g. Zhao et al., 2022; Luan et al., 2022; Golob and Podnar, 2021)，然而依據社會認同理論 (Tajfel, 1974, 1975)，個人傾向於將自己與其認為具有高聲望的社會群體聯繫，因此當員工對組織 CSR 做出實質性歸因，代表員工相信組織 CSR 是真正且無私的 (Donia et al., 2019)，會提升組織的聲望，進而強烈認同公司是具有積極價值觀的組織 (Rupp and Mallory, 2015)，此時會傾向於將自己與具高聲望的組織相連，因而增加其對於組織的認同。另一方面，當員工將組織 CSR 歸因於只是為了追求利潤和聲譽提升，會將工作環境解釋為一個自利的環境 (Donia et al., 2019)，認為組織是偽善的，違反了雙方默認的道德規範，因而使員工無法將自己與組織聯繫，導致對組織的認同感下降 (Ashforth and Mael, 1989)。本研究結果顯示，樣本員工對組織 CSR 的動機歸因顯著成為其知覺 ECSR 及 ICSR 與組織認同之間的中介機制，也就是說，知覺 ECSR 及 ICSR 並不一定均會正向影響員工的組織認同，端視其對於其對於組織 CSR 的動機歸因。本研究結果補充了社會認同理論 (Tajfel, 1974, 1975) 及近期部份學者 (e.g. Zhao et al., 2022; Luan et al., 2022; Golob and Podnar, 2021) 的研究結論。

三、管理意涵

本研究透過同時探索兩種動機歸因的中介過程，驗證兩種類別 CSR 交互作用與組織認同間的間接關係。在實務意涵方面，我們提出以下建議。首先，員工是企業的基礎，作為直接受益者，員工出於自身利益的考量，會更加關心 ICSR 並做出更強烈的積極反應 (Farooq et al., 2017)。過往研究已經證實 ICSR 可以帶來員工正向的組織公平、組織信任、組織認同、組織承諾、工作滿意度及組織公民行為 (Organizational Citizenship Behavior; OCB)，並降低其離職意願 (Zhao et al., 2022)，更直接決定組織的財務績效 (Farooq et al., 2017)。惟值得管理者重視的是，ICSR 嘉惠的對象偏向員工，雖然較不容易被外部利害關係人察覺，然而員工卻能較敏感地感受 ICSR，進而能影響 ECSR 對實質歸因及對象徵歸因的影響；因此，在組織因應社會的期待而落實 ECSR 的同時，管理者應該在影響員工知覺 ICSR 的各種因素（就業穩定性、工作環境、技能發展、工作面多樣性、工作與生活的平衡、有形的員工參與和授權）上多加努力 (Mory, Wirtz, and Göttel, 2016)。其次，雖然先前的研究證實 ECSR 有助於提升組織的合法性和聲譽 (Farooq et al., 2014; Hameed et al., 2016)，進而帶來更好的財務業績，許多組織可能因而會鼓勵員工應該要多參與 ECSR。然而，本研究結果顯示，當員工感知組織的 ECSR 與 ICSR 一致時，會增加其實質性動機歸因以及減少象徵性動機歸因，進而提升員工對於組織的認同，

因此，管理階層在符合外界期待實施 ECSR 時，更應該注意 ICSR 的相對等實施程度，致力於兩者的一致性，求取整體 CSR 為組織帶來最佳利益。最後，研究顯示，組織漂綠現象的存在有可能是因為員工對 CSR 有不同的看法和解讀 (Lauriano et al., 2022)，因此，管理階層於力求 ECSR 及 ICSR 兩者一致性，以求取所有利害關係人利益最大化的同時，應該積極且相對等地向員工傳達組織在 ECSR 及 ICSR 方面的努力，以期員工能夠全面了解組織的 CSR 計畫對不同利害關係人均具有效用 (Kim et al., 2021)，如此員工有可能會增加其對於組織實施 CSR 的實質性動機歸因程度，進而提升對組織的認同。

四、研究限制和未來研究建議

即使本研究在研究設計上力求完善，仍存在若干限制。首先，本研究採用兩階段資料蒐集方式避免共同方法變異，但仍採用自陳式方法蒐集資料，且中介變項與自變項均為同一個時間點之資料。雖然驗證性因素分析結果顯示各主要研究變項間均具良好區辨，共同方法變異不會嚴重影響研究結果，然而，時間性是一個可能在社會交換中發揮重要作用的變量 (Barbalet, 1996)，未來的研究人員應該在整個數據收集跨度之間引入更多個時間階段，以使對所研究變量之間關係的推斷更加穩健和可靠。其次，本研究根據歸因理論及歸因基礎模型，設為假說並驗證員工針對組織 CSR 的知覺會同時發展出兩種歸因認知，亦即實質性與象徵性兩種動機歸因會同時存在不互斥，且兩者不一定是正交，而是在於相對程度上的差異 (Moehl and Friedman, 2022)。然而，過往相關文獻中，部分學者證實此兩種動機歸因間存在正向相關（e.g. Donia et al., 2017 的 Sample 1）；但亦有一些學者的研究結果與本研究發現一致，顯示兩個動機歸因間負向相關 (e.g. Shahzadi, John, Qadeer, Jia, and Yan, 2024; Leonidou and Skarmeas, 2017; Eberly, Holley, Johnson, and Mitchell, 2017; Ogunfowora et al., 2018)；除此之外，也有文獻顯示兩者的關係不顯著（e.g. Donia et al., 2017 的 Sample 2 及 3；Donia et al., 2019）。換言之，CSR 領域中實質性與象徵性動機歸因兩者之間的關係究竟為何，目前學術上仍存在不一致的研究結果；或許，此兩個動機歸因之間的關係是存在邊界條件的，而值得未來的研究進一步探究，以便釐清個體在面對事件進行歸因過程時，在何種邊界條件下，會影響兩個動機歸因間彼此關係的變化，藉此可以拓展讀者對歸因基礎模型論點的進一步認識。

再者，本研究雖然充分考慮員工知覺 ICSR 在知覺 ECSR 與其動機歸因間扮演的調節角色，然而，仍存在其他變數會影響員工對其組織 CSR 的動機歸因。既有研究表明，對管理者看待組織 CSR 的歸因 (Vlachos et al., 2017)、社會影響力 (Donia and Tetrault Sirsly, 2016)、社會責任價格議價 (CSR Price Premium) (Nardi, 2022) 等變數仍會影響員工對組織 CSR 的動機歸因，是以後續研究可以探索其他利害相關人

變量的影響，例如員工對上司的信任，或員工對外界如何判斷其組織的地位和形象的知覺等。最後，本研究雖實證了員工對 CSR 動機歸因在知覺 ECSR、ICSR 交互作用下與其組織認同間的中介關係，然而在 CSR 對於員工組織認同的效應上，學者指出對組織信任 (De Roeck and Delobbe, 2012) 或知覺組織內的尊重 (Farooq et al., 2017) 均會影響員工對於組織的認同，此代表除了動機歸因外，後續研究可進一步探索其他變數的影響，例如 CSR 與組織文化的一致性、感知的組織支持、領導－成員交換等對感知 ECSR 和員工對其組織認同的作用，而可以適當將這些變量分類為調節者、中介者、前因或結果，以解釋外部企業社會責任的感知與基於相關理論支持的組織認同之間的關係。

Internal-External CSR Balance or Favoritism? Exploring the Impacts of Perceived Internal and External Corporate Social Responsibility on Employee Organizational Identification from the Attribution Perspective

Shu-Chen Chen, Department of Business Administration, Ming Chuan University
Chih-Jen Hu, Department of Business Administration, Ming Chuan University
Na-Ting Liu, Department of Business Administration, Ming Chuan University

1. Purpose/Objective

Although corporate social responsibility (CSR) is often classified as internal CSR (ICSR) or external CSR (ECSR), many empirical studies still conceptualize CSR as a unidimensional construct and overlook the potential differential effects of perceived ICSR and ECSR on employee attitudes and behaviors. According to attribution theory (Kelley, 1973), employees interpret CSR activities on the basis of their perceived underlying motives, which can be broadly categorized as either substantive (i.e. genuinely aimed at social welfare) or symbolic (i.e. driven by impression management). Although multiple studies have indicated a relationship between CSR perception and employees' attribution of organizational motives, the effects of the inconsistencies between perceived ICSR and ECSR on employees' motivational attributions remain underexplored. Specifically, CSR is regarded as a factor that enhances organizational identification. However, social identity theory (Tajfel, 1975) posits that these outcomes strongly depend on the perceived authenticity and prestige of each organization. When employees perceive CSR initiatives as symbolic, particularly when ECSR is emphasized at the expense of ICSR, they tend to experience a sense of disappointment, which may reduce their identification with their organization. By contrast, when employees perceive CSR as substantive, they tend to experience a sense of enhanced self-worth through their affiliation with a morally reputable organization. In this study, we develop a parallel mediated moderation model in which the interaction between perceived ICSR and ECSR influences organizational identification through dual attribution pathways (i.e. substantive and symbolic).

2. Design/Methodology/Approach

To minimize common method variance, we collect data in two batches in 2023 from 209 respondents working at 64 organizations in Taiwan. These selected organizations are representative of more than 10 industrial sectors, including manufacturing, health care, financial insurance, higher education, and government agencies. Before formal data collection, we conduct on-site visits and phone interviews with senior managers to confirm that the selected organizations are actively engaged in both external and internal CSR activities at varying levels.

In accordance with the method proposed by Muller, Judd, and Yzerbyt (2005) for testing mediated moderation models, we use Mplus 8.3 software to test six hypotheses in three steps. The first step is to examine the effect of the interaction between perceived ECSR and ICSR on substantive and symbolic motivational attributions as the mediator. The second step is to explore the relationship between substantive and symbolic motivational attributions as the mediator and organizational identification as the dependent variable. The third step is to examine the moderating effect of perceived ICSR on the indirect path from ECSR perception to organizational identification, mediated by either substantive or symbolic motivational attributions, and to explore the parallel mediated moderation effect of perceived ICSR on the path from ECSR perception to substantive and symbolic motivational attributions, which in turn lead to organizational identification.

3. Findings

Overall, our empirical results support all hypotheses proposed in this study. According to our findings, employees tend to concurrently attribute both substantive and symbolic motives to their organization's CSR initiatives. When the interaction between perceived ICSR and ECSR is strong, employees tend to interpret their organization's CSR engagement as driven by substantive motives rather than by symbolic motives. Moreover, substantive motivational attribution significantly enhances employees' organizational identification, whereas symbolic motivational attribution has the opposite effect. By applying the proposed parallel mediated moderation model, this study demonstrates that when employees perceive a balance between ICSR and ECSR, they become more likely

to attribute CSR initiatives to substantive motives and less likely to view these initiatives as symbolic, which in turn enhances their organizational identification. By contrast, when employees perceive an imbalance between ICSR and ECSR (wherein their organization emphasizes ECSR over the other), they tend to decrease their substantive attributions and increase their symbolic attributions, ultimately leading to reduced organizational identification. Taken together, these findings validate the dual mediation moderated model, in which substantive and symbolic motivational attributions function as parallel mediators in the indirect relationship between the interaction of perceived ECSR with perceived ICSR and employees' organizational identification.

4. Research Limitations/Implications

This study has several limitations. First, the data are self-reported, and both independent and mediating variables are simultaneously measured. Although our confirmatory factor analysis reveals that common method variance is not a major concern, the cross-sectional nature of this study limits drawing causal inferences. Second, prior research has indicated different types of correlations (positive, nonsignificant, and negative) between substantive and symbolic motivational attributions. Although we observe a negative correlation between substantive and symbolic attributions, consistent with findings in other studies, we do not further examine the nature of this correlation. Attribution theory posits that substantive and symbolic motivational attributions can coexist and are not mutually exclusive, the relationship between these two forms of attribution may not necessarily be orthogonal or parallel, and boundary conditions may exist. Future research should further investigate these potential contingencies to elucidate the boundary conditions under which the relationship between the two motivational attributions varies. We suggest further exploring the interplay between these two types of attribution. Third, we do not account for other contextual variables that may influence employee attributions, such as organizational size, leadership CSR attributions, and societal impact. In addition, we do not account for other potential antecedents of organizational identification, such as organizational trust, perceived respect, and ethical climate in our model. We suggest that future studies consider these antecedents.

5. Originality/Contribution

This study makes several key contributions to the literature on CSR and organizational behavior. First, this study draws on attribution theory (Kelley, 1973) to provide a theoretical basis for examining the effect of the interaction between perceived ECSR and ICSR on substantive and symbolic motivational attributions. Unlike past studies treating CSR attribution as a binary variable, our study indicates that substantive and symbolic attributions can coexist and operate along a continuum. These arguments can be extended to explain how the interaction between perceived ECSR and ICSR influences substantive or symbolic attributions at the same time. In this context, we argue that ICSR perception may strengthen the positive relationship between ECSR perception and substantive attribution but weaken the negative relationship between ECSR perception and symbolic attribution.

Second, to further clarify the effects of potential antecedents of organizational identification, this study draws on social identity theory (Tajfel, 1975) to provide an empirical explanation for the opposite effect of motivational attribution on employee organizational identification. In other words, this study contributes to the literature by exploring how substantive attribution may be positively associated with employee organizational identification and how symbolic attribution may be negatively associated with employee organizational identification.

Third, this study explores whether CSR is inherently beneficial for employees. Although past literature suggests that CSR enhances organizational identification, this study indicates that this effect depends on the motivational attributions of employees. When CSR is perceived as symbolic, it can have a negative effect on employee-organization relationships. Drawing on attribution theory and social identity theory, this study provides a theoretical explanation for the mediating role of motivational attributions in explaining the relationship between the interaction of ECSR and ICSR perception on organizational identification.

Fourth, this study introduces a parallel mediated moderation model that can be used to explore the complex interdependencies between CSR perceptions and employee outcomes. Using our theoretical model, we establish the incremental validity of organizational identification by capturing both the mediating role of substantive and

symbolic motivational attributions and the interactive role of perceived ICSR and ECSR. This approach enables an integrative and realistic understanding of how employees process CSR perceptions. Overall, our findings underscore the importance of alignment and authenticity in organizational CSR strategies. They also indicate that adopting a balanced approach toward ICSR and ECSR can not only foster substantive attributions but also enhance employee commitment and organizational identity.

In summary, this study confirms that employees simultaneously form both substantive and symbolic motivational attributions regarding CSR activities. These attributions are influenced by the perceived interaction between ICSR and ECSR practices. Employees of organizations that adopt a balanced approach toward ICSR and ECSR are more likely to form substantive attributions, which enhances organizational identification. By contrast, employees of organizations that adopt an imbalanced approach toward CSR tend to experience a sense of skepticism and low levels of organizational identification. Overall, our parallel mediation moderated model provides a comprehensive understanding of how employees interpret CSR efforts. The model also underscores the psychological mechanisms underlying the link between CSR and organizational identification.

References

陳彩稚、許永明與張智媛，2015，企業社會責任對於股東價值之風險管理效果，*臺大管理論叢*，26 卷 1 期：153-180。https://doi.org/10.6226/NTUMR.2015.MAY.R.13011 (Chen, Tsai-Jyh, Shiu, Yung-Ming, and Chang, Nina. 2015. The risk management effect of corporate social responsibility on shareholder value. *NTU Management Review*, 26 (1): 153-180. https://doi.org/10.6226/NTUMR.2015.MAY.R.13011)

蕭莉芃、陳維慈與林灼榮，2020，企業社會責任績效對財務風險的影響，*臺大管理論叢*，30 卷 2 期：257-310。https://doi.org/10.6226/NTUMR.202008_30(2).0007 (Hsiao, Li-Peng, Chen, Weitzu, and Lin, Jwu-Rong. 2020. The effect of corporate social responsibility performance on financial risk. *NTU Management Review*, 30 (2): 257-310. https://doi.org/10.6226/NTUMR.202008_30(2).0007)

Aguinis, H. 2011. Organizational responsibility: Doing good and doing well. In Zedeck, S. (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 855-879. Washington, DC: American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/12171-024

Aguinis, H., and Glavas, A. 2012. What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38 (4): 932-968. https://doi.org/10.1177/0149206311436079

_____. 2019. On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 45 (3): 1057-1086. https://doi.org/10.1177/0149206317691575

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., and Corley, K. G. 2008. Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34 (3): 325-374. https://doi.org/10.1177/0149206308316059

Ashforth, B. E., and Mael, F. 1989. Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14 (1): 20-39. https://doi.org/10.2307/258189

Babey, S. H., Queller, S., and Klein, S. B. 1998. The role of expectancy violating behaviors in the representation of trait knowledge: A summary-plus-exception model of social memory. *Social Cognition*, 16 (3): 287-339. https://doi.org/10.1521/soco.1998.16.3.287

Babu, N., De Roeck, K., and Raineri, N. 2020. Hypocritical organizations: Implications for employee social responsibility. *Journal of Business Research*, 114: 376-384.

https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.034

Bachrach, D. G., Vlachos, P. A., Irwin, K., and Morgeson, F. P. 2022. Does "how" firms invest in corporate social responsibility matter? An attributional model of job seekers' reactions to configurational variation in corporate social responsibility. *Human Relations*, 75 (3): 532-559. https://doi.org/10.1177/0018726720971036

Bagozzi, R. P., and Yi, Y. 1988. On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1): 74-94. https://doi.org/10.1007/BF02723327

Barbalet, J. M. 1996. Social emotions: Confidence, trust and loyalty. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 16 (9-10): 75-96. https://doi.org/10.1108/eb013270

Bauer, D. J., Preacher, K. J., and Gil, K. M. 2006. Conceptualizing and testing random indirect effects and moderated mediation in multilevel models: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 11 (2): 142-163. https://doi.org/10.1037/1082-989X.11.2.142

Boğan, E., Dedeoğlu, B. B., Çalışkan, C., and Cheema, S. 2024. Employee negative reactions to CSR: Corporate hypocrisy and symbolic CSR attributions as serial mediators. *International Journal of Hospitality Management*, 120, Article 103786. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103786

Boğan, E., and Sarıışık, M. 2020. Organization-related determinants of employees' CSR motive attributions and affective commitment in hospitality companies. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45: 58-66. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.004

Bowling, N. A., and Beehr, T. A. 2006. Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91 (5): 998-1012. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.998

Bowling, N. A., and Michel, J. S. 2011. Why do you treat me badly? The role of attributions regarding the cause of abuse in subordinates' responses to abusive supervision. *Work and Stress*, 25 (4): 309-320. https://doi.org/10.1080/02678373.2011.634281

Brislin, R. W. 1983. Cross-cultural research in psychology. *Annual Review of Psychology*, 34: 363-400. https://doi.org/10.1146/annurev.ps.34.020183.002051

Brotons, J. M., and Sansalvador, M. E. 2020. The relation between corporate social

responsibility certification and financial performance: An empirical study in Spain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27 (3): 1465-1477. https://doi.org/10.1002/csr.1899

Browne, M. W., and Cudeck, R. 1993. Alternative ways of assessing model fit. In Bollen, K. A., and Long, J. S. (Eds.), *Testing Structural Equation Models*: 136-162. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc. https://doi.org/10.1177/0049124192021002005

Carmines, E. G., and McIver, J. P. 1981. Analyzing models with unobserved variables: Analysis of covariance structures. In Bohrnstedt, G. W., and Borgatta E. F. (Eds.), *Social Measurement: Current Issues*: 65-115. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.

Chatzopoulou, E. C., Manolopoulos, D., and Agapitou, V. 2022. Corporate social responsibility and employee outcomes: Interrelations of external and internal orientations with job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 179 (3): 795-817. https://doi.org/10.1007/s10551-021-04872-7

Cheema, S., Afsar, B., and Javed, F. 2019. Employees' corporate social responsibility perceptions and organizational citizenship behaviors for the environment: The mediating roles of organizational identification and environmental orientation fit. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27 (1): 9-21. https://doi.org/10.1002/csr.1769

Chen, X., Hansen, E., and Cai, J. 2023. Synthesizing and comparing the different effects between internal and external corporate social responsibility perceptions and organizational citizenship behavior: A need theory perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30 (4): 1601-1614. https://doi.org/10.1002/csr.2438

Chen, X., Hansen, E., Cai, J., and Xiao, J. 2023. The differential impact of substantive and symbolic CSR attribution on job satisfaction and turnover intention. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32 (4): 1233-1246. https://doi.org/10.1111/beer.12572

Chen, Z., Hang, H., Pavelin, S., and Porter, L. 2020. Corporate social (ir)responsibility and corporate hypocrisy: Warmth, motive and the protective value of corporate social responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 30 (4): 486-524. https://doi.org/10.1017/beq.2019.50

De Roeck, K., and Delobbe, N. 2012. Do environmental CSR initiatives serve organizations' legitimacy in the oil industry? Exploring employees' reactions through organizational identification theory. *Journal of Business Ethics*, 110 (4): 397-412. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1489-x

De Roeck, K., El Akremi, A., and Swaen, V. 2016. Consistency matters! How and when does corporate social responsibility affect employees' organizational identification?. *Journal of Management Studies*, 53 (7): 1141-1168. https://doi.org/10.1111/joms.12216

De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., and Swaen, V. 2014. Understanding employees' responses to corporate social responsibility: Mediating roles of overall justice and organisational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (1): 91-112. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781528

Deng, X., Long, X., Schuler, D. A., Luo, H., and Zhao, X. 2020. External corporate social responsibility and labor productivity: A S-curve relationship and the moderating role of internal CSR and government subsidy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27 (1): 393-408. https://doi.org/10.1002/csr.1877

Donia, M. B. L., Ronen, S., Tetrault Sirsly, C. A., and Bonaccio, S. 2019. CSR by any other name? The differential impact of substantive and symbolic CSR attributions on employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 157 (2): 503-523. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3673-5

Donia, M. B. L., and Tetrault Sirsly, C. A. 2016. Determinants and consequences of employee attributions of corporate social responsibility as substantive or symbolic. *European Management Journal*, 34 (3): 232-242. https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.004

Donia, M. B. L., Tetrault Sirsly, C. A., and Ronen, S. 2017. Employee attributions of corporate social responsibility as substantive or symbolic: Validation of a measure. *Applied Psychology*, 66 (1): 103-142. https://doi.org/10.1111/apps.12081

Eberly, M. B., Holley, E. C., Johnson, M. D., and Mitchell, T. R. 2017. It's not me, it's not you, it's us! An empirical examination of relational attributions. *Journal of Applied Psychology*, 102 (5): 711-731. https://doi.org/10.1037/apl0000187

El-Kassar, A. N., Yunis, M., Alsagheer, A., Tarhini, A., and Ishizaka, A. 2021. Effect of corporate ethics and social responsibility on OCB: The role of employee identification and perceived CSR significance. *International Studies of Management & Organization*, 51 (3): 218-236. https://doi.org/10.1080/00208825.2021.1959880

Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., and Valette-Florence, P. 2014. The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125 (4): 563-580. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1928-3

Farooq, O., Rupp, D. E., and Farooq, M. 2017. The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations. *Academy of Management Journal*, 60 (3): 954-985. https://doi.org/10.5465/amj.2014.0849

Fornell, C., and Larcker, D. F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1): 39-50. https://doi.org/10.2307/3151312

Gardner, W. L., Karam, E. P., Tribble, L. L., and Cogliser, C. C. 2019. The missing link? Implications of internal, external, and relational attribution combinations for leader-member exchange, relationship work, self-work, and conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 40 (5): 554-569. https://doi.org/10.1002/job.2349

George, N. A., Aboobaker, N., and Edward, M. 2020. Corporate social responsibility, organizational trust and commitment: A moderated mediation model. *Personnel Review*, 50 (4): 1093-1111. https://doi.org/10.1108/PR-03-2020-0144

Ginder, W., Kwon, W. S., and Byun, S. E. 2021. Effects of internal-external congruence-based CSR positioning: An attribution theory approach. *Journal of Business Ethics*, 169 (2): 355-369. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04282-w

Glavas, A., and Godwin, L. N. 2013. Is the perception of 'goodness' good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification. *Journal of Business Ethics*, 114 (1): 15-27. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1323-5

Golob, U., and Podnar, K. 2021. Corporate marketing and the role of internal CSR in employees' life satisfaction: Exploring the relationship between work and

non-work domains. *Journal of Business Research*, 131: 664-672. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.048

Gosselt, J. F., van Rompay, T., and Haske, L. 2019. Won't get fooled again: The effects of internal and external CSR ECO-labeling. *Journal of Business Ethics*, 155 (2): 413-424. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3512-8

Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., and Piccolo, R. F. 2015. When leaders fail to "walk the talk": Supervisor undermining and perceptions of leader hypocrisy. *Journal of Management*, 41 (3): 929-956. https://doi.org/10.1177/0149206312442386

Gullifor, D. P., Petrenko, O. V., Chandler, J. A., Quade, M. J., and Rouba, Y. 2023. Employee reactions to perceived CSR: The influence of the ethical environment on OCB engagement and individual performance. *Journal of Business Research*, 161, Article 113835. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113835

Gupta, P., Singh, S., Broccardo, L., and Alzeiby, E. A. 2025. Examining the link between CSR perceptions and employee advocacy through organizational justice: Can corporate hypocrisy mitigate?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32 (1): 615-634. https://doi.org/10.1002/csr.2969

Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. 1998. *Multivariate Data Analysis (5th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall International, Inc.

Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G. A., and Farooq, O. 2016. How do internal and external CSR affect employees' organizational identification? A perspective from the group engagement model. *Frontiers in Psychology*, 7, Article 788. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00788

Heider, F. 1958. *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.

Holme, R., and Watts, P. 2001. Making good business sense. *The Journal of Corporate Citizenship*, 2: 17-20.

Jia, Y., Yan, J., Liu, T., and Huang, J. 2019. How does internal and external CSR affect employees' work engagement? Exploring multiple mediation mechanisms and boundary conditions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16 (14), Article 2476. https://doi.org/10.3390/ijerph16142476

Jöreskog, K. G., and Sörbom, D. 1993. *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Chicago, IL: Scientific Software International, Inc.

Kelley, H. H. 1967. Attribution theory in social psychology. In Levine, D. (Ed.), *Nebraska*

Symposium on Motivation Vol.15: 192-238. Lincoln, NE: University of Nebraska Press.

_____. 1973. The processes of causal attribution. *American Psychologist*, 28 (2): 107-128. https://doi.org/10.1037/h0034225

Kenny, D. A., Kaniskan, B., and McCoach, D. B. 2015. The performance of RMSEA in models with small degrees of freedom. *Sociological Methods & Research*, 44 (3): 486-507. https://doi.org/10.1177/0049124114543236

Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., and Kim, N. M. 2010. Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95 (4): 557-569. https://doi.org/10.1007/s10551-010-0440-2

Kim, J. S., Milliman, J. F., and Lucas, A. F. 2021. Effects of CSR on affective organizational commitment via organizational justice and organization-based self-esteem. *International Journal of Hospitality Management*, 92, Article 102691. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102691

Kline, R. B. 2005. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling (2nd ed.)*. New York, NY: The Guilford Press.

Lam, L. W., Liu, Y., and Loi, R. 2016. Looking intra-organizationally for identity cues: Whether perceived organizational support shapes employees' organizational identification. *Human Relations*, 69 (2): 345-367. https://doi.org/10.1177/0018726715584689

Lange, D., and Washburn, N. T. 2012. Understanding attributions of corporate social irresponsibility. *Academy of Management Review*, 37 (2): 300-326. https://doi.org/10.5465/amr.2010.0522

Lauriano, L. A., Reinecke, J., and Etter, M. 2022. When aspirational talk backfires: The role of moral judgements in employees' hypocrisy interpretation. *Journal of Business Ethics*, 181 (4): 827-845. https://doi.org/10.1007/s10551-021-04954-6

Lee, Y. 2022. Linking internal CSR with the positive communicative behaviors of employees: The role of social exchange relationships and employee engagement. *Social Responsibility Journal*, 18 (2): 348-367. https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2020-0121

Leonidou, C. N., and Skarmeas, D. 2017. Gray shades of green: Causes and consequences of green skepticism. *Journal of Business Ethics*, 144 (2): 401-415. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2829-4

Liao, Z., Yam, K. C., Lee, H. W., Johnson, R. E., and Tang, P. M. 2024. Cleansing or licensing? Corporate social responsibility reconciles the competing effects of unethical pro-organizational behavior on moral self-regulation. *Journal of Management*, 50 (5): 1643-1683. https://doi.org/10.1177/01492063231154845

Lin, Y. T., Liu, N. C., and Lin, J. W. 2022. Firms' adoption of CSR initiatives and employees' organizational commitment: Organizational CSR climate and employees' CSR-induced attributions as mediators. *Journal of Business Research*, 140: 626-637. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.028

Lin-Hi, N., and Blumberg, I. 2018. The link between (not) practicing CSR and corporate reputation: Psychological foundations and managerial implications. *Journal of Business Ethics*, 150 (1): 185-198. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3164-0

Long, X., Wang, L., Cao, Q., and Feng, H. 2024. The impact of incongruent CSR on time theft: An integration of cognitive and affective mechanisms. *Current Psychology*, 43 (9): 7810-7825. https://doi.org/10.1007/s12144-023-04951-0

Luan, K., Lv, M., and Zheng, H. 2022. Corporate social responsibility and cheating behavior: The mediating effects of organizational identification and perceived supervisor moral decoupling. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 768293. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.768293

Lythreatis, S., Mostafa, A. M. S., Pereira, V., Wang, X., and Del Giudice, M. 2021. Servant leadership, CSR perceptions, moral meaningfulness and organizational identification—Evidence from the Middle East. *International Business Review*, 30 (5), Article 101772. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101772

Lythreatis, S., Mostafa, A. M. S., and Wang, X. 2019. Participative leadership and organizational identification in SMEs in the MENA region: Testing the roles of CSR perceptions and pride in membership. *Journal of Business Ethics*, 156 (3): 635-650. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3557-8

MacCallum, R. C., Browne, M. W., and Sugawara, H. M. 1996. Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1 (2): 130-149. https://doi.org/10.1037/1082-989X.1.2.130

Mael, F., and Ashforth, B. E. 1992. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (2): 103-123. https://doi.org/10.1002/job.4030130202

McWilliams, A., and Siegel, D. 2001. Corporate social responsibility: A theory of the firm

perspective. *Academy of Management Review*, 26 (1): 117-127. https://doi.org/10.2307/259398

Meyer, J. P., and Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1): 61-89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Meyer, J. P., Morin, A. J. S., Rousseau, V., Boudrias, J. S., and Brunelle, E. 2021. Profiles of global and target-specific work commitments: Why compatibility is better and how to achieve it. *Journal of Vocational Behavior*, 128, Article 103588. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103588

Mitonga-Monga, J., and Hoole, C. 2018. Perceived corporate ethical values and organisational justice in relation to employee commitment at a manufacturing company. *Journal of Psychology in Africa*, 28 (4): 298-302. https://doi.org/10.1080/14330237.2018.1505242

Moehl, S., and Friedman, B. A. 2022. Consumer perceived authenticity of organizational corporate social responsibility (CSR) statements: A test of attribution theory. *Social Responsibility Journal*, 18 (4): 875-893. https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2020-0296

Mory, L., Wirtz, B. W., and Göttel, V. 2016. Corporate social responsibility strategies and their impact on employees' commitment. *Journal of Strategy and Management*, 9 (2): 172-201. https://doi.org/10.1108/JSMA-12-2014-0097

Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational behavior*, 14 (2): 224-247. https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1

Muller, D., Judd, C. M., and Yzerbyt, V. Y. 2005. When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89 (6): 852-863. https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.6.852

Muthén, L. K., and Muthén, B. O. 2016. *The Comprehensive Modelling Program For Applied Researchers: User's Guide (8th ed.)*. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.

Nardi, L. 2022. The corporate social responsibility price premium as an enabler of substantive CSR. *The Academy of Management Review*, 47 (2): 282-308. https://doi.org/10.5465/amr.2019.0425

Ng, T. W. H. 2015. The incremental validity of organizational commitment, organizational

trust, and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 88: 154-163. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.03.003

Ogunfowora, B., Stackhouse, M., and Oh, W. Y. 2018. Media depictions of CEO ethics and stakeholder support of CSR initiatives: The mediating roles of CSR motive attributions and cynicism. *Journal of Business Ethics*, 150 (2): 525-540. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3173-z

Pai, D. C., Lai, C. S., Chiu, C. J., and Yang C. F. 2015. Corporate social responsibility and brand advocacy in business-to-business market: The mediated moderating effect of attribution. *Journal of Business Ethics*, 126 (4): 685-696. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1979-5

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5): 879-903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Podsakoff, P. M., and Organ, D. W. 1986. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12 (4): 531-544. https://doi.org/10.1177/014920638601200408

Rhoades, L., Eisenberger, R., and Armeli, S. 2001. Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5): 825-836. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825

Rupp, D. E., and Mallory, D. B. 2015. Corporate social responsibility: Psychological, person-centric, and progressing. *Annual Reviews of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2: 211-236. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111505

Rupp, D. E., Shao, R., Skarlicki, D. P., Paddock, E. L., Kim, T. Y., and Nadisic, T. 2018. Corporate social responsibility and employee engagement: The moderating role of CSR-specific relative autonomy and individualism. *Journal of Organizational Behavior*, 39 (5): 559-579. https://doi.org/10.1002/job.2282

Scheidler, S., Edinger-Schons, L. M., Spanjol, J., and Wieseke, J. 2019. Scrooge posing as Mother Teresa: How hypocritical social responsibility strategies hurt employees and firms. *Journal of Business Ethics*, 157 (2): 339-358. https://doi.org/10.1007/s10551-018-3788-3

Shahzadi, G., John, A., Qadeer, F., Jia, F., and Yan, J. 2024. CSR beyond symbolism: The importance of substantive attributions for employee CSR engagement. *Journal of Cleaner Production*, 436, Article 140440. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140440

Silva, P., Moreira, A. C., and Mota, J. 2023. Employees' perception of corporate social responsibility and performance: The mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust. *Journal of Strategy and Management*, 16 (1): 92-111. https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2021-0213

Sjovall, A. M., and Talk, A. C. 2004. From actions to impressions: Cognitive attribution theory and the formation of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 7 (3): 269-281. https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540225

Tajfel, H. 1974. Social identity and intergroup behavior. *Social Science Information*, 13 (2): 65-93. https://doi.org/10.1177/053901847401300204

_____. 1975. The exit of social mobility and the voice of social change: Notes on the social psychology of intergroup relations. *Social Science Information*, 14 (2): 101-118. https://doi.org/10.1177/053901847501400204

Tarabashkina, L., Tarabashkina, O., and Quester, P. 2020. Using numbers in CSR communication and their effects on motive attributions. *Journal of Consumer Marketing*, 37 (7): 855-868. https://doi.org/10.1108/JCM-09-2019-3402

Virador, L. B., and Chen, L. F. 2023. Does an (in)congruent corporate social responsibility strategy affect employees' turnover intention? A configurational analysis in an emerging country. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32 (1): 57-73. https://doi.org/10.1111/beer.12475

Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., Bachrach, D. G., and Morgeson, F. P. 2017. The effects of managerial and employee attributions for corporate social responsibility initiatives. *Journal of Organizational Behavior*, 38 (7): 1111-1129. https://doi.org/10.1002/job.2189

Wang, C., Zhang, Q., Lu, L., and Tang, F. 2024. Micro understanding of the macro: Employee perception, corporate social responsibility and job performance. *Management Decision*, 62 (3): 862-884. https://doi.org/10.1108/MD-11-2022-1496

Wang, H., Jia, M., Xiang, Y., and Lan, Y. 2022. Social performance feedback and firm communication strategy. *Journal of Management*, 48 (8): 2382-2420. https://

doi.org/10.1177/01492063211042266

Wang, W., Fu, Y., Qiu, H., Moore, J. H., and Wang, Z. 2017. Corporate social responsibility and employee outcomes: A moderated mediation model of organizational identification and moral identity. *Frontiers in Psychology*, 8, Article 1906. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01906

Wang, X., Xiang, C., Meng, L., Chi, L., and Li, S. 2023. External corporate social responsibility promotes employees' unethical pro-organizational behavior: An attribution perspective. *Current Psychology*, 42: 21326-21340. https://doi.org/10.1007/s12144-022-03235-3

Wang, Z., Zhang, L., and Liu, X. 2020. Consumer response to corporate hypocrisy from the perspective of expectation confirmation theory. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 580114. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.580114

Wickert, C., Scherer, A. G., and Spence L. J. 2016. Walking and talking corporate social responsibility: Implications of firm size and organizational cost. *Journal of Management Studies*, 53 (7): 1169-1196. https://doi.org/10.1111/joms.12209

Yang, F., and Gao, L. 2023. Corporate environmental responsibility and employees' pro-environmental behaviors at work: Insights from organizational identification and workplace spirituality perspective. *Journal of Environmental Planning and Management*, 66 (2): 400-423. https://doi.org/10.1080/09640568.2021.1989673

Zhang, Z., Wang, J., and Jia, M. 2022. Multilevel examination of how and when socially responsible human resource management improves the well-being of employees. *Journal of Business Ethics*, 176 (1): 55-71. https://doi.org/10.1007/s10551-020-04700-4

Zhao, H., Xu, J., Chen, Y., and Sun, W. 2020. The employee attributions of corporate hypocrisy in corporate social responsibility: An explore research based on grounded theory. *SAGE Open*, 10 (2), Article 2158244020924427. https://doi.org/10.1177/2158244020924427

Zhao, X., Wu, C., Chen, C. C., and Zhou, Z. 2022. The influence of corporate social responsibility on incumbent employees: A meta-analytic investigation of the mediating and moderating mechanisms. *Journal of Management*, 48 (1): 114-146. https://doi.org/10.1177/0149206320946108

Author Biography

*Shu-Chen Chen

Shu-Chen Chen is a Professor at the Department of Business Administration, Ming Chuan University. Professor Chen received her Ph.D. from the Graduate Institute of Business Administration, National Taiwan University. Her research interests include human resource management, organizational behavior and work-family relationships. Her research has been published in *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *International Journal of Human Resource Management*, *Personnel Review*, *The Journal of Applied Behavioral Science*, *Ethics & Behavior*, *Gender in Management: An International Journal*, *Journal of Human Resource Management* (in Chinese), *Journal of Management* (in Chinese), *Journal of Management & System* (in Chinese), etc.

Chih-Jen Hu

Chih-Jen Hu received his Master's degree in management sciences from Tamkang University. He is currently a Ph.D. student in the Department of Business Administration, Ming Chuan University.

Na-Ting Liu

Na-Ting Liu is an Associate Professor at the Department of Business Administration, Ming Chuan University. Professor Liu received her Ph.D. from the Institute of Business and Management, National Yang Ming Chiao Tung University (formerly National Chiao Tung University). Her research interests include organizational behavior, human resource management and business ethics. Her research has been published in *The International Journal of Human Resource Management*, *Review of Managerial Science*, *Ethics & Behavior*, *Current Psychology*, *Journal of Human Resource Management* (in Chinese), *Journal of Management & System* (in Chinese), etc.

*E-mail: chchen1005@hotmail.com