

Development and Empirical Validation of a Conceptual Model for Enhancing Employee Social Responsibility in Public Organizations of Tehran Municipality: A Quantitative Analysis of Causal, Contextual, and Consequential Components

1. Mehrdad Solgi^{ID}: Department of Public Administration, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Seyyed Ahmad Golafshani^{ID}*: Department of Public Administration, ST.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

3. Aliakbar Farhangi^{ID}: Professor, Department of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

***Corresponding Author's Email Address: Glafshan20@iau.ac.ir**

Abstract:

In recent years, the necessity to strengthen employee social responsibility in public organizations has emerged as one of the main concerns of urban management. As key institutions in addressing social needs and promoting social capital, municipalities play a significant role in fostering a culture of accountability. The present study aimed to empirically validate and test a conceptual model for enhancing employee social responsibility in Tehran Municipality. This study was designed using a quantitative method and a survey-based approach. Data were collected through a researcher-developed questionnaire with the participation of 384 employees and analyzed using statistical tests such as Pearson correlation, t-test, and one-way ANOVA. The findings indicated that the components of professional attitude, organizational strategies, individual factors, and environmental support had a positive and significant correlation with individual, organizational, and social outcomes. Additionally, a significant difference in social responsibility orientation was observed based on age, education level, and years of service. The proposed model can serve as a valid framework for designing training programs, developing human resource policies, and promoting a culture of responsibility within Tehran Municipality. This model also has the potential for localization and application in other public and service-oriented organizations.

Keywords: Employee social responsibility, Public organizations, Tehran Municipality

How to Cite: Solgi, M., Golafshani, S. A., & Farhangi, A. (2025). Development and Empirical Validation of a Conceptual Model for Enhancing Employee Social Responsibility in Public Organizations of Tehran Municipality: A Quantitative Analysis of Causal, Contextual, and Consequential Components. *Management, Education and Development in Digital Age*, 2(1), 1-12.



ارائه و اعتبارسنجی تجربی مدل مفهومی ارتقاء مسئولیت اجتماعی کارکنان در سازمان‌های عمومی شهرداری تهران با تأکید بر تحلیل کمی روابط علی، زمینه‌ای و پیامدی مؤلفه‌های کلیدی

۱. مهرداد سلگی ^{id}؛ گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. سید احمد گل افشانی ^{id*}؛ گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. علی اکبر فرهنگی ^{id}؛ استاد، گروه مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: Glafshan20@iaui.ac.ir

چکیده

ضرورت تقویت مسئولیت اجتماعی کارکنان در سازمان‌های عمومی طی سال‌های اخیر به یکی از دغدغه‌های اصلی مدیریت شهری تبدیل شده است. شهرداری‌ها به عنوان نهادهای کلیدی در پاسخ‌گویی به نیازهای اجتماعی و ارتقاء سرمایه اجتماعی، نقش بسزایی در توسعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری ایفا می‌کنند. پژوهش حاضر با هدف اعتبارسنجی تجربی و آزمون مدل مفهومی ارتقاء مسئولیت اجتماعی کارکنان شهرداری تهران انجام شد. این مطالعه به روش کمی و با بهره‌گیری از رویکرد پیمایشی طراحی گردید. داده‌های تحقیق از طریق پرسشنامه محقق‌ساخته و با مشارکت ۳۸۴ نفر از کارکنان گردآوری و با استفاده از آزمون‌های آماری همبستگی پیرسون، t -test و تحلیل واریانس یک‌طرفه تحلیل شد. یافته‌ها نشان دادند که مؤلفه‌های نگرش حرفه‌ای، راهبردهای سازمانی، عوامل فردی و حمایت‌های محیطی، همبستگی مثبت و معناداری با پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی دارند. همچنین تفاوت معناداری در گرایش به مسئولیت اجتماعی بر اساس سن، تحصیلات و سابقه خدمت مشاهده گردید. مدل ارائه شده می‌تواند به عنوان چارچوبی معتبر برای طراحی برنامه‌های آموزشی، تدوین سیاست‌های منابع انسانی و ارتقاء فرهنگ مسئولیت‌پذیری در شهرداری تهران به کار گرفته شود. این الگو همچنین قابلیت بومی‌سازی و بهره‌برداری در سایر سازمان‌های عمومی و خدماتی را دارد.

کلیدواژه‌گان: مسئولیت اجتماعی کارکنان، سازمان‌های عمومی، شهرداری تهران

نحوه استناددهی: سلگی، مهرداد، گل افشانی، سید احمد، و فرهنگی، علی اکبر. (۱۴۰۴). ارائه و اعتبارسنجی تجربی مدل مفهومی ارتقاء مسئولیت اجتماعی کارکنان در سازمان‌های عمومی شهرداری تهران با تأکید بر تحلیل کمی روابط علی، زمینه‌ای و پیامدی مؤلفه‌های کلیدی. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۱۲(۱)، ۱-۱۲.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، مفهوم مسئولیت اجتماعی کارکنان به یکی از محورهای کلیدی در رویکردهای نوین مدیریت سازمان‌های عمومی بدل شده است. این مفهوم که ریشه در نظریه‌های اخلاق سازمانی، توسعه پایدار و نظریه ذی‌نفعان دارد، امروزه به‌عنوان یک الزام راهبردی در مسیر ارتقای اثربخشی، پاسخگویی و مشروعیت سازمان‌های دولتی و عمومی مطرح شده است. در واقع، مسئولیت اجتماعی نه‌فقط به‌عنوان یک انتخاب داوطلبانه بلکه به‌مثابه بخشی از مأموریت بنیادین سازمان‌ها برای خلق ارزش‌های پایدار، مورد تأکید قرار گرفته است (Bowen, 1953; Carroll, 1991). مسئولیت اجتماعی از منظر نظریه‌پردازان کلاسیک مانند کارول، در قالب چهار بعد اقتصادی، قانونی، اخلاقی و بشردوستانه تبیین شده است که هریک ناظر بر سطحی از تعهد سازمان به جامعه و ذی‌نفعان است (Carroll, 1991).

از منظر تاریخی، کتاب "مسئولیت‌های اجتماعی بازرگان" اثر بوون را می‌توان به‌عنوان نخستین تلاش رسمی برای صورت‌بندی مفهوم CSR در مدیریت نوین دانست (Bowen, 1953). این رویکرد در طول زمان تکامل یافته و امروزه در قالب مفاهیمی چون خلق ارزش مشترک، اخلاق سازمانی، توسعه پایدار، و سرمایه اجتماعی سازمانی مطرح می‌شود (Chandler, 2022). از سوی دیگر، گسترش رویکرد ذی‌نفع‌محور در نظریه‌پردازی‌های اخیر، مسئولیت اجتماعی را در ارتباط مستقیم با رضایت و مشارکت گروه‌های مختلف درون و بیرون سازمان تعریف کرده است (Awa et al., 2024). از این منظر، سازمان‌ها برای حفظ تداوم فعالیت و مشروعیت اجتماعی خود ناگزیرند تا در قبال جامعه، محیط‌زیست، کارکنان، مشتریان و سایر ذی‌نفعان پاسخگو باشند.

در چارچوب این مفاهیم، نقش کارکنان به‌عنوان حاملان اصلی ارزش‌های سازمانی و مجریان سیاست‌های CSR برجسته شده است. بسیاری از پژوهشگران معتقدند که موفقیت برنامه‌های مسئولیت اجتماعی در گرو مشارکت فعال و باورمند کارکنان است، چرا که رفتار حرفه‌ای و اخلاقی نیروی انسانی سازمان، مهم‌ترین عامل در ادراک عمومی از مسئولیت‌پذیری سازمان تلقی می‌شود (Nakra & Kashyap, 2024). از این‌رو، امروزه نگاه ویژه‌ای به مسئولیت اجتماعی کارکنان (Employee CSR) شده است؛ مفهومی که بر تعامل آگاهانه، اخلاق‌مدار و داوطلبانه کارکنان با جامعه، همکاران و محیط کار دلالت دارد و می‌تواند زمینه‌ساز توسعه سرمایه اجتماعی، رضایت شهروندان و بهبود کیفیت خدمات عمومی شود (Abbas & Dogan, 2022).

با توجه به اهمیت نقش کارکنان در پیشبرد اهداف اجتماعی سازمان‌ها، طراحی و اعتبارسنجی مدل‌های مفهومی برای ارتقاء مسئولیت‌پذیری فردی و حرفه‌ای در حوزه‌های عمومی ضرورتی انکارناپذیر است. مطالعات پیشین نیز نشان داده‌اند که عوامل متعددی همچون نگرش حرفه‌ای، تجربه زیسته، فرهنگ سازمانی، راهبردهای منابع انسانی، و سبک رهبری بر میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان اثرگذارند (Espasandín et al., 2021; Le, 2023). پژوهش‌ها همچنین تأکید دارند که آموزش‌های هدفمند، ساختارهای پاسخگویی شفاف، و ایجاد انگیزش‌های درونی می‌توانند در نهادینه‌سازی رفتارهای مسئولانه در محیط‌های کاری نقشی مؤثر ایفا کنند (Nakra & Kashyap, 2024).

در این میان، شهرداری‌ها به‌عنوان نهادهای خدماتی و عمومی، بیش از سایر سازمان‌ها در معرض ارزیابی مستقیم از سوی شهروندان قرار دارند. مسئولیت پاسخگویی به مسائل شهری، ارائه خدمات عمومی و بهبود کیفیت زندگی شهروندان ایجاب می‌کند که کارکنان شهرداری، به‌ویژه در سطح عملیاتی، نگرشی مسئولانه، همدلانه و اثربخش در قبال جامعه داشته باشند (Yazdani et al., 2018). با این حال، آن‌چه در عمل مشاهده می‌شود، گاه با ایده‌آل‌های نظری فاصله دارد. عوامل مختلفی همچون پیچیدگی ساختارهای اداری، ضعف در سیاست‌های انگیزشی، فقدان آموزش‌های کاربردی، یا موانع محیطی، می‌توانند مانع از شکل‌گیری مسئولیت اجتماعی مؤثر در سطح کارکنان شوند (Hashemi, 2021). کی از نوآوری‌های پژوهش حاضر، پرداختن به ابعاد رفتاری و روان‌شناختی مسئولیت اجتماعی کارکنان است؛ چرا که ادبیات کلاسیک CSR عمدتاً بر سطح کلان سازمان تمرکز دارد و کمتر به سطح خرد یعنی تجارب فردی و درونی کارکنان پرداخته است. در حالی که، شواهد نشان می‌دهد ادراک فرد از مسئولیت اجتماعی در گرو عواملی چون احساس همدلی، خودکارآمدی، اعتماد سازمانی و تعلق اجتماعی شکل می‌گیرد و تنها با سیاست‌گذاری رسمی یا تبلیغات سازمانی قابل تحقق نیست (Espasandín et al., 2021). بنابراین، طراحی یک مدل جامع که ترکیبی از متغیرهای ساختاری، فردی، روانی و محیطی را در تحلیل رفتار مسئولانه کارکنان لحاظ کند، می‌تواند گام مؤثری در جهت

درک عمیق‌تر از مسئولیت اجتماعی سازمان‌های عمومی باشد. پژوهش حاضر در تلاش است تا با بهره‌گیری از روش‌های کمی و رویکرد پیمایشی، به اعتبارسنجی تجربی مدلی مفهومی برای ارتقاء مسئولیت اجتماعی کارکنان شهرداری تهران بپردازد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، مطالعه‌ای کاربردی-توسعه‌ای محسوب می‌شود که با بهره‌گیری از رویکرد کمی و پیمایشی به ارزیابی تجربی و اعتبارسنجی مدل مفهومی ارتقاء مسئولیت اجتماعی کارکنان شهرداری تهران می‌پردازد. این مدل، مبتنی بر مرور مبانی نظری و شناسایی مفاهیم کلیدی در مراحل پیشین تحقیق طراحی شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان عمومی شهرداری تهران بوده که به‌منظور گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. پرسشنامه مذکور براساس مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل مفهومی تدوین گردیده و روایی صوری آن با اخذ نظر جمعی از اساتید دانشگاه و خبرگان حوزه مدیریت شهری تأیید شده است. همچنین پایایی ابزار اندازه‌گیری با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه و تأیید شده است. روش نمونه‌گیری به‌صورت تصادفی طبقه‌ای نسبی انجام گرفت و در نهایت ۳۸۴ پرسشنامه معتبر گردآوری شد.

در این پژوهش به‌منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز، از دو روش اسنادی (کتابخانه‌ای) و میدانی (پیمایشی) استفاده شده است. در بخش اسنادی، پژوهشگر با مطالعه منابع علمی معتبر از جمله کتاب‌ها، مقالات پژوهشی، گزارش‌های تخصصی و مستندات مرتبط با حوزه مسئولیت اجتماعی کارکنان، مبانی نظری و پیشینه تحقیق را گردآوری نموده است. در بخش میدانی، ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته بوده که بر اساس مرور ادبیات نظری و نتایج مراحل پیشین پژوهش تدوین گردید. این پرسشنامه شامل مجموعه‌ای از سؤالات بسته‌پاسخ با مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت بود که ابعاد و مؤلفه‌های مدل مفهومی ارتقاء مسئولیت اجتماعی کارکنان را پوشش می‌داد. روایی صوری پرسشنامه با نظر جمعی از صاحب‌نظران و خبرگان دانشگاهی تأیید و پایایی آن از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت. گردآوری داده‌ها طی دوره زمانی مشخصی از کارکنان شاغل در شهرداری تهران انجام شد و پس از تکمیل پرسشنامه‌ها، داده‌ها برای تحلیل آماری آماده گردیدند.

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان عمومی شهرداری تهران بود که در زمان اجرای تحقیق در واحدهای مختلف سازمانی مشغول به فعالیت بوده‌اند. با توجه به گستردگی جامعه آماری و لزوم رعایت کفایت حجم نمونه برای تحلیل‌های آماری، روش نمونه‌گیری به‌صورت تصادفی طبقه‌ای نسبی انجام گرفت تا توزیع پاسخ‌دهندگان متناسب با پراکندگی جمعیت در بخش‌های مختلف شهرداری باشد. برای تعیین حجم نمونه، با استفاده از فرمول کوکران و در نظر گرفتن خطای ۵ درصد و سطح اطمینان ۹۵ درصد، تعداد ۳۸۴ نفر به‌عنوان حجم نمونه برآورد گردید. پرسشنامه‌ها در بین افراد منتخب توزیع شد و پس از گردآوری، ۳۸۴ پرسشنامه معتبر مبنای تحلیل آماری قرار گرفت. در این پژوهش، داده‌های گردآوری شده از طریق پرسشنامه محقق ساخته با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۵ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در بخش آمار توصیفی، شاخص‌های مرکزی و پراکندگی شامل میانگین، انحراف معیار، کمترین و بیشترین مقادیر برای هر یک از مؤلفه‌های مدل محاسبه شد. همچنین به‌منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها، از ضرایب چولگی و کشیدگی استفاده گردید.

در بخش آمار استنباطی، برای تحلیل روابط میان مؤلفه‌های مدل مفهومی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد تا شدت و جهت ارتباط بین متغیرها مشخص شود. علاوه بر این، به‌منظور بررسی تفاوت میانگین مؤلفه‌های کلیدی مسئولیت اجتماعی کارکنان در گروه‌های مختلف جمعیت‌شناختی (از نظر جنسیت، سن، سطح تحصیلات و سابقه خدمت)، از آزمون t مستقل و تحلیل واریانس یک‌طرفه (ANOVA) بهره گرفته شد. این روش‌ها امکان مقایسه دقیق ادراک پاسخ‌دهندگان و تبیین تفاوت‌های آماری معنادار را فراهم ساختند.

یافته‌ها

مؤلفه‌ها و شاخص‌های به‌کاررفته در پرسشنامه این پژوهش بر اساس مرور نظام‌مند ادبیات نظری و استناد به منابع علمی معتبر شناسایی و تدوین شده‌اند. این فرآیند ابتدا با مطالعه مبانی نظری مسئولیت اجتماعی کارکنان و سازمان‌های عمومی و سپس با تلفیق دیدگاه‌های محققان حوزه‌های مدیریت دولتی، اخلاق سازمانی و توسعه پایدار انجام گرفت.



برای اطمینان از جامعیت و روایی محتوایی، مولفه‌های مدل پژوهش با تأکید بر چارچوب‌های نظری ذیل تدوین شدند:

مدل ابعاد چهارگانه مسئولیت اجتماعی کارول (۱۹۹۱).

رویکرد تئوری ذی‌نفعان فریمن (۱۹۸۴)

مدل مسئولیت اجتماعی کارکنان تورکر (۲۰۰۹)

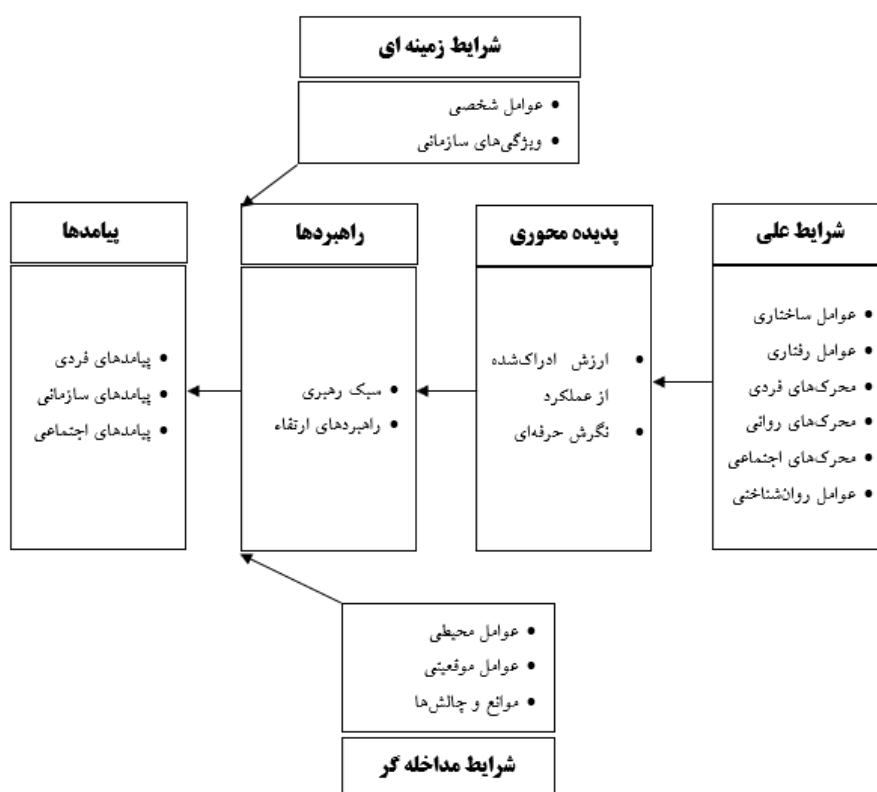
استاندارد راهنمای مسئولیت اجتماعی ISO ۲۶۰۰۰

این فرایند در نهایت به انتخاب شش محور اصلی شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها منجر شد. جدول زیر نشان می‌دهد

هر محور و مولفه کلیدی با کدام منابع معتبر همخوانی نظری دارد:

جدول ۱. مولفه‌های کلیدی مسئولیت اجتماعی کارکنان

محور اصلی	مولفه‌های کلیدی
شرایط علی	ساختار پاسخ‌گویی، محرک‌های روانی
شرایط زمینه‌ای	عوامل فردی، ویژگی‌های سازمانی
شرایط مداخله‌گر	موانع سازمانی، چالش‌های محیطی
پدیده محوری	نگرش حرفه‌ای، ارزش ادراک‌شده عملکرد
راهبردها (کنش‌ها)	سبک رهبری، آموزش، مشوق‌های غیرمادی
پیامدها	پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

جهت بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از ضریب چولگی و ضریب کشیدگی، که دو شاخص اساسی توزیع داده‌ها هستند استفاده شده است. چولگی معیاری از تقارن یا عدم تقارن تابع توزیع می‌باشد. کشیدگی نشان دهنده ارتفاع یک توزیع است. به عبارت دیگر کشیدگی معیاری از بلندی منحنی در نقطه ماکزیمم است. همیشه کشیدگی را با کشیدگی توزیع نرمال مقایسه می‌کنند. برای این مقادیر منابع مختلف مقادیر مختلف ارائه داده اند. به عنوان مثال شوماخر و لومکس (۲۰۰۴) مقادیر این دو شاخص را جهت نرمال بودن داده‌ها بین (۲ و -۲) می‌دانند.

جدول ۲. نتایج چولگی، کشیدگی

نوع مقوله	مقوله	مفاهیم	نماد	چولگی	کشیدگی
شرایط علی	عوامل ساختاری	وجود نظام ارزیابی اخلاقی	Q۱	-۰.۳۳۲	۰.۰۴۸
		ساختار شفاف پاسخ‌گویی	Q۲	-۰.۳۸۸	-۰.۲۴۱
		سازوکارهای رسمی مشارکت	Q۳	-۰.۱۷۹	-۰.۴۳۳
		وجود کمیته مسئولیت اجتماعی	Q۴	-۰.۲۶۵	-۰.۴۱۰
		دسترسی‌پذیری اطلاعات عملکردی کارکنان	Q۵	-۰.۰۱۱	-۰.۰۱۵
	عوامل رفتاری	همکاری داوطلبانه با دیگران	Q۶	-۰.۴۵۷	۰.۱۴۶
		پاسخ‌گویی به نیاز شهروندان	Q۷	-۰.۱۶۰	-۰.۳۵۸
		درک مسئولیت نسبت به محیط زیست	Q۸	-۰.۴۸۵	-۰.۱۹۰
		تمایل به مشارکت در تصمیم‌گیری	Q۹	-۰.۱۹۴	-۰.۲۳۸
		همکاری مبتنی بر ارزش‌های شهروندی	Q۱۰	-۰.۲۷۷	-۰.۴۸۷
محرك‌های فردی	محرك‌های فردی	سابقه مشارکت اجتماعی	Q۱۱	-۰.۱۶۱	-۰.۲۸۵
		احساس وظیفه اخلاقی	Q۱۲	-۰.۱۶۶	-۰.۴۴۱
		تجربه زندگی در بافت‌های محروم	Q۱۳	-۰.۳۶۳	۰.۰۵۲
		تعلق خاطر به محله	Q۱۴	-۰.۴۶۲	۰.۰۵۸
		اعتماد به نفس برای اقدام اجتماعی	Q۱۵	-۰.۳۱۴	-۰.۴۷۸
	محرك‌های روانی	ادراک توانمندی فردی	Q۱۶	-۰.۱۹۶	-۰.۶۳۵
		انگیزه درونی برای کمک	Q۱۷	-۰.۲۹۸	-۰.۳۶۸
		احساس همدلی	Q۱۸	-۰.۲۰۷	۰.۰۷۰
		تأثیرپذیری از فرهنگ محل زندگی	Q۱۹	-۰.۴۳۸	-۰.۱۵۶
		نقش رسانه‌ها	Q۲۰	-۰.۶۳۷	۰.۰۳۹
عوامل روان شناختی	محرك‌های اجتماعی	گروه همسالان و همکاران	Q۲۱	-۰.۴۳۷	-۰.۴۰۰
		تأثیر خانواده در مسئولیت‌پذیری	Q۲۲	-۰.۵۶۱	-۰.۲۵۸
		کنترل هیجانی	Q۲۳	-۰.۷۰۵	-۰.۰۰۸
		خودآگاهی اجتماعی	Q۲۴	-۰.۶۷۰	-۰.۰۲۴
		قابلیت انعکاس رفتار	Q۲۵	-۰.۵۴۲	-۰.۱۷۵
	عوامل روان شناختی	احساس مسئولیت اجتماعی درونی	Q۲۶	-۰.۴۵۳	۰.۳۱۵
		نگرش مثبت به خدمات عمومی	Q۲۷	-۰.۷۰۴	۰.۲۶۳
		باور به عدالت اجتماعی	Q۲۸	-۰.۳۴۵	۰.۰۴۴
		درک اهمیت رفتار شهروندی	Q۲۹	-۰.۱۴۹	-۰.۴۴۱
		علاقه به بهبود رفاه عمومی	Q۳۰	-۰.۱۹۲	-۰.۴۴۸
پدیده محوری	نگرش حرفه‌ای	درک اهمیت شغل از منظر جامعه	Q۳۱	-۰.۰۲۵	-۰.۰۳۰
		افتخار به شغل خود	Q۳۲	-۰.۲۷۶	-۰.۱۵۷
		اثرگذاری نقش شغلی در بهبود شهر	Q۳۳	-۰.۱۵۸	-۰.۳۲۶
		ارزش‌گذاری مردم به عملکرد کارکنان	Q۳۴	-۰.۴۹۴	-۰.۱۳۶
		رهبری تحول‌آفرین	Q۳۵	-۰.۲۷۷	-۰.۴۸۷
راهبردها (کنش‌ها و تعاملات)	سبک رهبری				

Q۳۶	-۰.۱۵۳	-۰.۲۳۶	گفت‌وگوی باز با کارکنان		
Q۳۷	-۰.۱۹۱	-۰.۳۸۴	تفویض اختیار مناسب		
Q۳۸	-۰.۳۲۶	۰.۰۳۳	آموزش تخصصی مسئولیت اجتماعی	راهبردهای ارتقاء	
Q۳۹	-۰.۴۸۴	۰.۰۹۸	برنامه‌ریزی پروژه‌های اجتماعی		
Q۴۰	-۰.۲۹۰	-۰.۵۱۵	پاداش‌های غیرمادی		
Q۴۱	-۰.۱۷۰	-۰.۶۱۴	تشویق از طریق رسانه‌های درون‌سازمانی		
Q۴۲	-۰.۱۹۷	-۰.۳۹۶	سن	عوامل شخصی	عوامل زمینه‌ای
Q۴۳	-۰.۱۶۴	-۰.۳۰۵	جنسیت		
Q۴۴	-۰.۱۱۶	-۰.۳۹۲	سطح تحصیلات		
Q۴۵	-۰.۰۲۱	-۰.۴۴۵	پایه شغلی		
Q۴۶	-۰.۲۷۶	-۰.۱۵۷	وضعیت تاهل		
Q۴۷	۰.۱۶۸	-۰.۴۲۷	فرهنگ سازمانی مشوق مسئولیت‌پذیری	ویژگی‌های سازمانی	
Q۴۸	-۰.۰۰۵	-۰.۱۵۹	روابط حرفه‌ای بین واحدها		
Q۴۹	-۰.۰۸۰	-۰.۰۶۲	سیاست‌های منابع انسانی		
Q۵۰	-۰.۰۱۷	-۰.۷۲۳	حمایت همکاران		
Q۵۱	۰.۰۰۶	-۰.۷۱۹	شرایط اقتصادی جامعه	عوامل محیطی	عوامل مداخله‌گر
Q۵۲	۰.۱۴۰	-۰.۴۳۴	مقررات اداری دست‌وپاگیر		
Q۵۳	-۰.۰۱۰	-۰.۵۰۸	کمبود منابع		
Q۵۴	-۰.۰۶۶	-۰.۸۶۱	تغییرات اقلیمی شهری		
Q۵۵	۰.۱۲۱	-۰.۶۸۰	بحران‌های شهری به‌مثابه محرک کنش اجتماعی		
Q۵۶	-۰.۰۹۲	-۰.۸۰۸	نرخ ترافیک کاری	عوامل موقعیتی	
Q۵۷	-۰.۲۰۸	-۰.۵۷۳	سطح دسترسی به مدیران		
Q۵۸	-۰.۰۸۳	-۰.۴۵۹	نظام پاداش موجود		
Q۵۹	-۰.۱۰۴	-۰.۶۶۴	زمان‌های کاری منعطف		
Q۶۰	۰.۰۰۱	-۰.۴۲۵	بی‌انگیزگی کارکنان	موانع و چالش‌ها	
Q۶۱	۰.۰۰۵	-۰.۲۷۳	فرسودگی شغلی		
Q۶۲	-۰.۳۱۲	-۰.۰۵۴	فقدان ساختار مشوق		
Q۶۳	-۰.۱۷۸	-۰.۶۵۹	عدم شناخت از مفهوم مسئولیت اجتماعی		
Q۶۴	۰.۱۴۴	-۰.۳۷۸	احساس رضایت درونی	پیامدهای فردی	پیامدها
Q۶۵	۰.۰۸۷	-۰.۲۱۳	رشد عزت نفس شغلی		
Q۶۶	-۰.۰۳۷	-۰.۳۹۶	یافتن معنا در کار		
Q۶۷	۰.۱۷۶	-۰.۵۸۵	افزایش خودکارآمدی		
Q۶۸	۰.۱۲۲	-۰.۸۵۸	کاهش تعارضات شغلی	پیامدهای سازمانی	
Q۶۹	۰.۴۳۳	-۰.۷۰۵	افزایش کارآمدی تیمی		
Q۷۰	۰.۰۰۳	۰.۱۰۷	تعهد بیشتر به اهداف شهرداری		
Q۷۱	۰.۱۳۶	-۰.۷۴۹	افزایش خلاقیت سازمانی		
Q۷۲	-۰.۱۵۵	-۰.۵۹۴	رضایت بیشتر شهروندان	پیامدهای اجتماعی	
Q۷۳	۰.۴۶۰	-۰.۴۸۹	ارتقاء اعتماد اجتماعی		
Q۷۴	-۰.۲۶۶	۰.۰۸۹	افزایش مشارکت مدنی		
Q۷۵	-۰.۲۳۱	۰.۷۲۶	پایداری زیست‌محیطی		
Q۷۶	-۰.۴۸۳	۰.۱۵۷	افزایش حس تعلق شهروندی		

با توجه به نتایج ارائه شده در جدول ۲، مشاهده می شود که مقادیر چولگی و کشیدگی تمامی مفاهیم پژوهش در بازه مجاز (۲- تا ۲+) قرار دارند. این موضوع بیانگر نرمال بودن توزیع داده ها برای کلیه متغیرهای مدل پژوهش است و نشان می دهد که می توان از روش های آماری پارامتریک جهت تحلیل داده ها استفاده کرد.

در این بخش به منظور بررسی میزان ارتباط بین مؤلفه های اصلی مدل مفهومی پژوهش، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. این آزمون آماری برای سنجش نوع و شدت رابطه بین متغیرهای کمی پیوسته به کار می رود و در این پژوهش برای سنجش همبستگی بین شرایط علی، زمینه ای، مداخله گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها به کار رفته است. ضرایب به دست آمده در جدول زیر ارائه شده اند.

جدول ۳. جدول همبستگی بین مؤلفه های مدل

پیامدها	راهبردها	پدیده محوری	شرایط مداخله گر	شرایط زمینه ای	شرایط علی
۰.۴۳	۰.۵۹	۰.۶۷	۰.۳۸	۰.۵۶	۱
۰.۴۹	۰.۶۶	۰.۶۲	۰.۴۴	۱	۰.۵۶
۰.۴۷	۰.۶۱	۰.۴	۱	۰.۴۴	۰.۳۸
۰.۶۵	۰.۷۳	۱	۰.۴	۰.۶۲	۰.۶۷
۰.۷۸	۱	۰.۷۳	۰.۶۱	۰.۶۶	۰.۵۹
۱	۰.۷۸	۰.۶۵	۰.۴۷	۰.۴۹	۰.۴۳

بر اساس نتایج جدول ۳- ضرایب همبستگی پیرسون به وضوح نشان می دهد که بین مؤلفه های اصلی مدل مفهومی پژوهش رابطه معناداری وجود دارد. بالاترین میزان همبستگی مشاهده شده میان مؤلفه «راهبردها» و «پیامدها» با مقدار ۰.۷۸ بوده است که نشان دهنده نقش مستقیم و اثرگذار اقدامات راهبردی بر نتایج حاصل از مسئولیت اجتماعی کارکنان شهرداری تهران است. همچنین، ارتباط قابل توجهی بین «پدیده محوری» و «راهبردها» ($r=0.732$) و نیز بین «شرایط زمینه ای» و «پدیده محوری» ($r=0.622$) مشاهده شده است؛ به گونه ای که می توان نتیجه گرفت درک نگرش حرفه ای و ارزش های ادراک شده از عملکرد، نقش واسطه مهمی در فعال سازی راهبردهای سازمانی ایفا می کند. همچنین، مؤلفه «شرایط علی» با پدیده محوری ($r=0.672$) و شرایط زمینه ای ($r=0.562$) همبستگی بالایی نشان داده است که این امر بر اهمیت جایگاه عوامل روانی، فردی و ساختاری به عنوان پایه های شکل گیری نگرش ها و عملکرد مسئولانه کارکنان دلالت دارد. در نهایت، گرچه مؤلفه «شرایط مداخله گر» نیز با سایر متغیرها همبستگی مثبت دارد، اما ضریب آن نسبتاً پایین تر است؛ به ویژه در ارتباط با پدیده محوری ($r=0.402$) و راهبردها ($r=0.612$)، که نشان می دهد موانع محیطی و محدودیت های سازمانی می توانند نقش بازدارنده، اما نه لزوماً تعیین کننده، در فرایند ارتقاء مسئولیت اجتماعی ایفا نمایند. به طور کلی، همبستگی بالا و معنادار بین اغلب مؤلفه های مدل، اعتبار ساختاری الگوی مفهومی ارائه شده را از منظر تجربی تقویت کرده و شواهدی برای حمایت از مدل نظری پژوهش فراهم می آورد.

در این بخش از پژوهش، به منظور بررسی تفاوت میانگین مؤلفه های اصلی مدل مسئولیت اجتماعی کارکنان شهرداری تهران در میان گروه های مختلف جمعیت شناختی، از آزمون های آماری t-test و تحلیل واریانس یک طرفه (ANOVA) استفاده شده است. متغیرهای جمعیت شناختی شامل جنسیت، سن، سطح تحصیلات و سابقه خدمت بوده اند. برای حفظ انسجام آماری و پرهیز از پراکندگی آزمون ها، برای هر متغیر جمعیت شناختی سه مؤلفه کلیدی از مدل به عنوان متغیر وابسته انتخاب شده اند. این انتخاب ها بر مبنای هم پوشانی نظری، قرائن تجربی و نیز اهمیت راهبردی مؤلفه ها در مدل مفهومی انجام شده است. آزمون t-test برای مقایسه دو گروه (مانند جنسیت: زن/مرد) و آزمون ANOVA برای مقایسه بین چند گروه (مانند سن یا تحصیلات) به کار رفته است. نتایج تحلیل در جدول زیر گزارش شده اند.

جدول ۴. تحلیل تفاوت میان گروه‌ها (ANOVA و t-test)

متغیر جمعیت‌شناختی	مؤلفه مدل	نوع آزمون	میانگین گروه‌ها	F/t	Sig.
جنسیت	پدیده محوری	t-test	مرد: ۳.۴۹ / زن: ۳.۶۲	۲.۱۴	۰.۰۳۴
جنسیت	راهبردها	t-test	مرد: ۳.۵۱ / زن: ۳.۶۸	۲.۸۵	۰.۰۰۵
جنسیت	پیامدها	t-test	مرد: ۳.۳۷ / زن: ۳.۵۲	۲.۱۰	۰.۰۳۷
سن	شرایط علی	ANOVA	۳.۵۸: ۳.۴۵ / ۳.۴۵: ۳.۴۵ / ۳.۲۸: ۳.۲۵	۴.۷۱	۰.۰۰۹
سن	راهبردها	ANOVA	۳.۶۱: ۳.۴۵ / ۳.۵۹: ۳.۴۵ / ۳.۴۴: ۳.۳۵	۳.۹۲	۰.۰۲۱
سن	پیامدها	ANOVA	۳.۶۰: ۳.۴۵ / ۳.۴۹: ۳.۴۵ / ۳.۳۲: ۳.۳۵	۵.۲۴	۰.۰۰۴
تحصیلات	پدیده محوری	ANOVA	لیسانس: ۳.۴۰ / ارشد: ۳.۵۶ / دکتری: ۳.۶۸	۶.۰۳	۰.۰۰۳
تحصیلات	راهبردهای ارتقاء	ANOVA	لیسانس: ۳.۴۳ / ارشد: ۳.۶۱ / دکتری: ۳.۷۱	۴.۸۵	۰.۰۰۸
تحصیلات	پیامدهای فردی	ANOVA	لیسانس: ۳.۲۵ / ارشد: ۳.۴۲ / دکتری: ۳.۵۹	۵.۷۷	۰.۰۰۶
سابقه خدمت	شرایط زمینه‌ای	ANOVA	۵ سال: ۳.۲۶ / ۵-۱۰: ۳.۵۱ / ۱۰-۳۹: ۳.۵۱	۳.۶۷	۰.۰۳۱
سابقه خدمت	پدیده محوری	ANOVA	۵ سال: ۳.۳۲ / ۵-۱۰: ۳.۶۳ / ۱۰-۳۳: ۳.۵۵	۴.۱۳	۰.۰۱۸
سابقه خدمت	پیامدهای اجتماعی	ANOVA	۵ سال: ۳.۳۸ / ۵-۱۰: ۳.۶۳ / ۱۰-۳۳: ۳.۵۰	۳.۹۸	۰.۰۲۳

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف اعتبارسنجی تجربی مدل مفهومی ارتقاء مسئولیت اجتماعی کارکنان در سازمان‌های عمومی شهرداری تهران انجام شد. تحلیل‌های آماری انجام‌شده از جمله آزمون‌های نرمال‌سازی، همبستگی پیرسون، آزمون t و تحلیل واریانس یک‌طرفه (ANOVA) همگی مؤید اعتبار تجربی مدل پیشنهادی بودند و رابطه معنادار میان مؤلفه‌های علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها را نشان دادند. یکی از مهم‌ترین نتایج پژوهش، وجود همبستگی بسیار قوی میان راهبردهای ارتقاء و پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی مسئولیت اجتماعی کارکنان ($r=0.78$) بود که بر نقش اساسی سیاست‌های منابع انسانی، آموزش‌ها و ساختارهای تشویقی در بهبود نگرش و رفتار حرفه‌ای کارکنان دلالت دارد. این یافته با مطالعاتی که بر اهمیت سیاست‌های مشارکتی و آموزش‌محور در ارتقاء CSR تأکید دارند، همسوست (Chandler, 2022; Nakra & Kashyap, 2024).

نتایج حاصل از آزمون همبستگی، رابطه مثبت و معنادار میان مؤلفه پدیده محوری (نگرش حرفه‌ای و ارزش ادراک‌شده از عملکرد) با راهبردها ($r=0.73$) را نیز تأیید کرد. این رابطه نشان می‌دهد که تا زمانی که کارکنان درک مثبتی از تأثیر اجتماعی شغل خود نداشته باشند و نگرش آن‌ها نسبت به مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای تقویت نشود، اقدامات راهبردی سازمان به‌تنهایی نمی‌تواند به بهبود معنادار رفتارهای اجتماعی منجر شود. این نتیجه با دیدگاه (Awa et al., 2024) در خصوص ضرورت وجود هم‌راستایی بین باورهای فردی و راهبردهای سازمانی کاملاً همخوانی دارد. همچنین، یافته‌های (Espasandín et al., 2021) نیز نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی و ارزش‌های درونی‌شده در میان کارکنان، نقش مؤثری در تحقق مسئولیت اجتماعی ایفا می‌کنند.

از سوی دیگر، تحلیل تفاوت میانگین مؤلفه‌های مدل میان گروه‌های مختلف جمعیت‌شناختی نشان داد که عواملی مانند سن، سطح تحصیلات و سابقه خدمت تأثیر چشمگیری بر درک و تمایل کارکنان به رفتارهای مسئولانه دارند. به‌طور مثال، کارکنانی با تحصیلات بالاتر و سابقه خدمت بیشتر، گرایش بیشتری به مشارکت در تصمیم‌گیری‌های اجتماعی، اجرای پروژه‌های اخلاقی و توجه به پیامدهای اجتماعی اقدامات خود نشان دادند. این یافته‌ها با مطالعات (Le, 2023) که عملکرد اجتماعی سازمان‌های کوچک و متوسط را با توجه به اعتبار و تصویر ذهنی سازمان ارزیابی کرده است، مطابقت دارد و نشان می‌دهد که تجربه و آموزش نقش قابل‌توجهی در نهادینه‌سازی CSR دارند.

از سوی دیگر، مؤلفه‌های زمینه‌ای همچون ویژگی‌های شخصی (جنسیت، سن، تحصیلات) و ساختارهای سازمانی (فرهنگ سازمانی، سیاست‌های منابع انسانی) نیز تأثیر مستقیمی بر پدیده محوری یعنی نگرش حرفه‌ای کارکنان داشتند. در این میان، فرهنگ سازمانی مشوق مسئولیت‌پذیری نقش تعیین‌کننده‌ای در جهت‌دهی به نگرش‌ها و رفتارهای اخلاقی کارکنان ایفا کرد، که با پژوهش (Fedotova et al., 2023) که CSR را ابزاری برای توسعه پایدار سازمان‌ها دانسته، مطابقت دارد. همچنین نتایج حاکی از آن بود که

مؤلفه‌های مداخله‌گر نظیر چالش‌های محیطی و محدودیت‌های ساختاری هرچند تأثیرگذارند، اما در مقایسه با متغیرهای زمینه‌ای و علی نقش کم‌رنگ‌تری در شکل‌دهی نگرش‌ها و کنش‌های مسئولانه دارند.

در ادامه، یکی از یافته‌های برجسته این پژوهش، تأیید نقش مستقیم نگرش حرفه‌ای بر ارزش ادراک‌شده از عملکرد اجتماعی کارکنان بود. افرادی که شغل خود را با ارزش‌های اجتماعی و اخلاقی پیوند داده بودند، انگیزه بیشتری برای ایفای نقش‌های فراتر از وظایف رسمی نشان دادند. این دیدگاه با نظریه هرمی کارول در خصوص مسئولیت اجتماعی و به‌ویژه ابعاد اخلاقی و بشردوستانه آن همسو است (Carroll, 1991). همچنین، یافته‌های این پژوهش نشان داد که ارتقاء خودکارآمدی، رضایت درونی، عزت‌نفس شغلی و معنا یافتن در کار، از جمله پیامدهای فردی مهم اجرای مؤثر CSR در سطح کارکنان هستند. این موارد با دیدگاه (Abbas & Dogan, 2022) که مسئولیت‌پذیری اجتماعی را عامل انگیزشی در رفتار کارکنان معرفی می‌کند، همخوانی کامل دارد.

در سطح سازمانی نیز افزایش تعهد به اهداف، بهبود عملکرد تیمی، کاهش تعارضات درون‌سازمانی و افزایش خلاقیت سازمانی به‌عنوان پیامدهای مستقیم اجرای راهبردهای ارتقاء CSR شناسایی شد. این موارد نیز با تأکید (Chandler, 2022) بر نقش CSR در خلق ارزش پایدار سازمانی همسو هستند. همچنین در سطح اجتماعی، ارتقاء اعتماد عمومی، افزایش حس تعلق شهروندی، ارتقاء مشارکت مدنی و پایداری زیست‌محیطی، از پیامدهایی بودند که نقش مثبت CSR را در تقویت مشروعیت اجتماعی سازمان‌ها برجسته می‌سازند. این موارد با تأکید (Pucelj & Bohinc, 2024) بر پیوند میان حقوق بشر، مسئولیت اجتماعی و حکمرانی پایدار هم‌راستا هستند.

نکته مهم دیگری که یافته‌های این پژوهش نشان دادند، ضرورت هم‌راستایی بین محرک‌های روان‌شناختی و ساختارهای رسمی سازمان است. عواملی مانند اعتماد به نفس، احساس همدلی، ادراک توانمندی فردی و درک مسئولیت نسبت به محیط اجتماعی، در شکل‌گیری رفتارهای مسئولانه نقش کلیدی دارند. این مؤلفه‌ها زمانی می‌توانند به رفتار حرفه‌ای تبدیل شوند که سازمان نیز سازوکارهای تشویقی، آموزشی و حمایتی را در این راستا تعریف کرده باشد (Espasandín et al., 2021; Nakra & Kashyap, 2024).

یکی از محدودیت‌های مهم پژوهش حاضر، تمرکز آن بر یک نمونه خاص یعنی کارکنان شهرداری تهران است که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را به سایر سازمان‌های عمومی یا جغرافیای شهری دیگر با چالش‌هایی مواجه سازد. همچنین، استفاده از پرسشنامه‌های خوداظهاری ممکن است با سوگیری پاسخ‌دهندگان همراه باشد؛ به‌ویژه در مواردی که مفاهیم اخلاقی و هنجاری مانند مسئولیت اجتماعی مطرح هستند. علاوه بر این، پژوهش فاقد بررسی کیفی یا مصاحبه‌های تعمیقی برای تفسیر دقیق‌تر تجارب کارکنان بود، که می‌توانست درک عمیق‌تری از زمینه‌های روان‌شناختی و فرهنگی رفتارهای مسئولانه فراهم آورد.

در آینده می‌توان این مدل را با استفاده از روش‌های ترکیبی و تلفیق تحلیل‌های کمی و کیفی در سایر نهادهای عمومی کشور آزمون کرد. همچنین پیشنهاد می‌شود بررسی‌های تطبیقی میان شهرداری‌های کلان‌شهرهای مختلف ایران انجام گیرد تا تفاوت‌های فرهنگی، ساختاری و اقلیمی در بروز رفتارهای مسئولانه کارکنان تحلیل گردد. استفاده از رویکردهای طولی برای بررسی اثرات بلندمدت اجرای سیاست‌های مسئولیت اجتماعی نیز می‌تواند افق‌های جدیدی برای توسعه این حوزه فراهم آورد. در نهایت، تحلیل اثر واسطه‌ای متغیرهایی چون رهبری اخلاقی، سرمایه روان‌شناختی و ساختارهای مشارکتی می‌تواند به غنای مدل‌های مفهومی در این حوزه کمک کند.

سازمان‌های عمومی، به‌ویژه شهرداری‌ها، می‌توانند با طراحی برنامه‌های آموزشی تخصصی در حوزه مسئولیت اجتماعی و گنجاندن شاخص‌های رفتاری در نظام ارزیابی عملکرد، فرهنگ مسئولیت‌پذیری را در سازمان نهادینه کنند. همچنین، توسعه سبک رهبری مشارکتی، ایجاد سازوکارهای تقدیر و تشویق غیرمادی و تقویت تعاملات بین‌سازمانی با نهادهای مدنی می‌تواند مشارکت کارکنان را در پروژه‌های اجتماعی افزایش دهد. استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات برای شفاف‌سازی عملکرد و افزایش پاسخگویی، بازنگری در سیاست‌های منابع انسانی با هدف افزایش انگیزش و بهره‌گیری از مدل‌های مفهومی بومی به‌عنوان ابزار تصمیم‌سازی راهبردی نیز از جمله راهکارهایی هستند که می‌توانند در راستای بهبود عملکرد اجتماعی سازمان‌های عمومی مورد استفاده قرار گیرند.

تشکر و قدردانی



از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

The evolving complexity of public service delivery and rising social expectations have increasingly directed scholarly attention toward Corporate Social Responsibility (CSR) within public organizations. CSR, initially rooted in the ethical traditions of business studies, has transformed into a multidimensional framework encompassing economic, legal, ethical, and philanthropic responsibilities as identified by Carroll ([Carroll, 1991](#)). CSR is no longer perceived as a voluntary or peripheral activity; rather, it is an intrinsic organizational strategy to achieve legitimacy, stakeholder trust, and sustainable development ([Chandler, 2022](#)). Bowen's seminal work is recognized as the foundation of formal CSR discourse, emphasizing that businesses must conform to societal values and expectations beyond profit-making ([Bowen, 1953](#)). Modern interpretations of CSR also highlight its role in fostering a responsible organizational culture, enhancing employee engagement, and improving public perception ([Fedotova et al., 2023](#)).

Within public institutions such as municipalities, CSR carries even greater significance. Municipal organizations interact closely with a wide array of stakeholders, and their performance directly affects citizens' quality of life, trust in governance, and community wellbeing ([Yazdani et al., 2018](#)). As such, social responsibility in these contexts must be embedded not only at the institutional level but also within individual employees' attitudes and behaviors. This concept—employee social responsibility—bridges the internalization of CSR at the personal level, where public servants consciously and voluntarily align their conduct with ethical and social norms ([Nakra & Kashyap, 2024](#)).

Employee social responsibility (ESR) involves an employee's understanding of and commitment to socially responsible conduct, shaped by psychological, organizational, and contextual factors ([Abbas & Dogan, 2022](#)). It reflects how public employees perceive their roles in addressing societal needs, environmental sustainability, and ethical decision-making. Previous



research has emphasized the importance of employee engagement in CSR programs, noting that internal drivers such as intrinsic motivation and perceived organizational support significantly influence responsible behavior (Espasandín et al., 2021). Additionally, studies indicate that educational attainment, tenure, and organizational culture are predictors of ESR in municipal settings (Le, 2023).

In Iran, Tehran Municipality represents one of the largest and most complex public service providers, responsible for a broad spectrum of urban governance tasks. Given the scale and sensitivity of its operations, understanding and enhancing employee CSR is critical for ensuring effective governance and citizen satisfaction. However, there is a notable gap in empirically validated models that explore the causal, contextual, and outcome-based dimensions of ESR within such institutions. The present study aims to fill this gap by developing and empirically validating a conceptual model for promoting employee social responsibility in Tehran Municipality. Grounded in theoretical frameworks such as Carroll's CSR pyramid, stakeholder theory, and ISO 26000 standards, the model seeks to examine the interrelationships among structural, psychological, and strategic components influencing ESR (Awa et al., 2024; Pucelj & Bohinc, 2024).

Methods and Materials

The study adopted a quantitative research design using a survey methodology. The research population included all employees of public organizations within Tehran Municipality. A stratified random sampling approach was used to ensure representation across various departments, resulting in 384 valid responses. Data collection was conducted via a researcher-constructed questionnaire based on a systematic literature review and expert validation. The questionnaire employed a 5-point Likert scale covering six main dimensions: causal conditions, contextual factors, intervening variables, core phenomena, strategies, and consequences. The validity of the instrument was confirmed through expert judgment, and reliability was assessed using Cronbach's alpha.

Data analysis was performed using SPSS v25. Descriptive statistics (mean and standard deviation) were used to profile respondents and variables. Pearson correlation tests assessed the relationships among model components, while t-tests and one-way ANOVA examined demographic differences. Skewness and kurtosis indices were used to test the normality of variable distributions.

Findings

Descriptive analysis showed that all variables followed a normal distribution, as skewness and kurtosis values fell within the acceptable ± 2 range. Pearson correlation coefficients indicated strong and significant relationships among the main components of the model. The highest correlation was found between "strategies" and "consequences" ($r = 0.78$), highlighting the effectiveness of strategic interventions such as leadership styles, internal communication, and non-monetary incentives in promoting ESR outcomes.

Furthermore, significant correlations were observed between the core phenomenon (professional attitude and perceived value of performance) and strategies ($r = 0.73$), suggesting that positive perceptions and professional commitment among employees are crucial in activating strategic CSR behaviors. Other notable correlations included causal conditions with the core phenomenon ($r = 0.67$) and contextual conditions with the core phenomenon ($r = 0.62$), reflecting the role of individual traits, organizational features, and psychological stimuli in shaping employee attitudes.

Intervening conditions such as environmental constraints and organizational barriers showed positive but relatively lower correlations with the core phenomenon ($r = 0.40$) and strategies ($r = 0.61$), indicating that while they may hinder CSR implementation, they do not fundamentally disrupt the activation of responsible behavior.

T-tests and ANOVA revealed statistically significant differences across demographic groups. Women showed higher mean scores than men in all three key components: core phenomenon, strategies, and consequences. Older employees (>45) and those with higher educational qualifications (master's and doctorate degrees) demonstrated stronger CSR attitudes and greater participation in social projects. Similarly, longer tenure was associated with a greater orientation toward CSR behavior, particularly in terms of strategic engagement and outcome perception.

Discussion and Conclusion

The results of this study validate the proposed conceptual model and underscore the interdependence of organizational, individual, and strategic factors in promoting employee social responsibility in public sector settings. The strong correlation between strategies and consequences reaffirms the essential role of organizational interventions—such as transformative leadership, capacity-building programs, and non-financial rewards—in shaping responsible employee conduct. This finding aligns with the literature emphasizing strategic CSR as a mechanism for sustainable organizational development (Chandler, 2022).

The study also highlights the importance of internalized values and professional identity. Employees who perceive their work as socially meaningful and who hold strong professional attitudes are more likely to engage in CSR behaviors. This supports arguments by (Espasandín et al., 2021) and (Abbas & Dogan, 2022), who noted that employee perception and belief systems act as mediators in the CSR-performance relationship.

Contextual factors, including organizational culture and demographic traits, were also found to significantly influence CSR engagement. The positive association between education, tenure, and CSR orientation supports findings from (Le, 2023), which suggest that higher education enhances critical awareness and ethical responsibility. Furthermore, the relatively lower influence of environmental constraints implies that while external barriers exist, intrinsic and organizational drivers are more critical in sustaining CSR engagement.

The proposed model demonstrates practical utility for municipal management by offering a validated framework for planning, implementing, and evaluating CSR initiatives. The study fills a theoretical gap by integrating individual-level determinants into a system-level CSR model, thus offering a multidimensional approach to enhancing public employee responsibility. In sum, employee social responsibility in Tehran Municipality is a function of both internal motivation and organizational support structures, and its promotion requires a comprehensive strategy that aligns personal values with institutional policies and incentives.

References

- Abbas, J., & Dogan, E. (2022). The impacts of organizational green culture and corporate social responsibility on employees' responsible behaviour towards the society. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(40), 60024-60034. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-20072-w>
- Awa, H. O., Etim, W., & Ogbonda, E. (2024). Stakeholders, stakeholder theory and corporate social responsibility (CSR). *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9(1), 11. <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y>
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row. <https://books.google.com>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Chandler, D. (2022). *Strategic corporate social responsibility: Sustainable value creation*. Sage Publications. <https://uk.sagepub.com>
- Espasandín, F., Ganaza-Vargas, J., & Diaz-Carrion, R. (2021). Employee happiness and corporate social responsibility: The role of organizational culture. *Employee Relations: The International Journal*, 43(3), 609-629. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2020-0343>



- Fedotova, I., Bocharova, N., Rachwał-Mueller, A., Byrski, W., Grabiński, T., & Luty, Z. (2023). Corporate social responsibility as an instrument of sustainable business development: exploring types and dimensions. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie*(19), 83-110. <https://doi.org/10.60154/ZeszytyNaukoweWSEI.2023.19.1.1.03>
- Hashemi, S. M. (2021). *The Role of Social Responsibility Strategies in Improving the Cultural-Social Performance of the Municipality Based on the Revolutionary System Theory*. Islamic Azad University, North Tehran Branch. <https://www.tandfonline.com>
- Le, T. T. (2023). Corporate social responsibility and SMEs' performance: mediating role of corporate image, corporate reputation and customer loyalty. *International Journal of Emerging Markets*, 18(10), 4565-4590. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-07-2021-1164>
- Nakra, N., & Kashyap, V. (2024). Investigating the link between socially-responsible HRM and organizational sustainability performance-an HRD perspective. *European Journal of Training and Development*, 48(7/8SP - 687), 704. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2023-0019>
- Pucelj, M., & Bohinc, R. (2024). *Bridging Human Rights and Corporate Social Responsibility: Pathways to a Sustainable Global Society: Pathways to a Sustainable Global Society*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2325-0>
- Yazdani, H., Mohammadi, A., & Pourabdali, S. (2018). Investigating and Analyzing the Social Responsibility of Ardabil Municipality Employees with an Emphasis on Time Management and Strategic Human Resource Management. *Geography and Human Relations*, 1(2). <https://books.google.com>

