

فصلنامه نوآوری های مدیریت آموزشی، دوره ۱۵، شماره ۴ (مسلسل ۶۰)، پاییز ۱۳۹۹

صص ۱۳۲-۱۴۶

## واکاوی مؤلفه های مسئولیت اجتماعی کارکنان آموزش و پرورش

(مورد مطالعه: آموزش و پرورش استان خوزستان)

حبيب قاسمی<sup>۱</sup>، غلامحسین برکت<sup>۲\*</sup>، فرانک امیدیان<sup>۳</sup>

تاریخ وصول: ۱۳۹۹/۱۱/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۲۹

### چکیده

**هدف:** این پژوهش با هدف واکاوی مؤلفه های مسئولیت اجتماعی کارکنان آموزش و پرورش انجام شد. **روش:** پژوهش حاضر از نظر شیوه اجرا، آمیخته (کیفی- کمی) و از نظر هدف پژوهشی کاربردی بود. در بخش کیفی پژوهش، مشارکت کنندگان ۲۹ خبره در زمینه علوم اجتماعی و مدیریت بودند که با روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه های نیمه ساختاریافته بود و داده ها در سه سطح کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. برای اعتبار داده ها از نقادی اساتید و برای پایایی از ضریب توافق بین کدگذاران استفاده شد (CVR=۰/۸۶). در بخش کمی، جامعه آماری کارکنان اداری ادارات مختلف استان خوزستان (۱۳۵۰ نفر) بودند که براساس جدول کرجسی و مورگان تعداد ۳۸۴ نفر از آنان با روش نمونه گیری تصادفی ساده به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر یافته های کیفی بود و مقدار پایایی ابزار با آزمون آلفای کرونباخ (۰/۸۴) به دست آمد. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزارهای Spss19 و Amos24 انجام گرفت که شامل آماره های توصیفی و استنباطی (معادلات ساختاری) بود. از دیدگاه خبرگان مسئولیت اخلاقی، اقتصادی، قانونی، استراتژیک، شفافیت ارائه و پاسخگویی به عنوان مؤلفه های اصلی مسئولیت اجتماعی و عوامل اثرگذار بر آن نیز شامل آموزش کارکنان، رعایت منشورهای اخلاقی، ارائه خدمات ارزان، تدوین استانداردهای سازمانی، حمایت های مالی و فرامالی، تسهیل نیازها، تعهدپذیری و توجه به رشد خلاقیت و نوآوری کارکنان بودند. از بین مؤلفه های مسئولیت اجتماعی پاسخگویی با ضریب مسیر (۰/۸۵)، مؤلفه اخلاقی با (۰/۸۴) و مؤلفه قانونی با (۰/۸۱) به ترتیب از اهمیت بیشتری برخوردار بودند. آموزش کارکنان با ضریب مسیر (۰/۶۷)، تعهدپذیری (۰/۶۳) و رعایت ارزش های اجتماعی و اخلاقی نیز (۰/۵۹) مهمترین عوامل بر مسئولیت اجتماعی بودند. عناصر مهم مسئولیت اجتماعی شفافیت و پاسخگویی و التزام بیشتر به هنجارهای اخلاقی و قانونی است که با توانمندسازی و تقویت ارزش های اجتماعی، مسئولیت اجتماعی کارکنان بهبود می یابد.

**واژگان کلیدی:** مسئولیت اجتماعی، کارکنان آموزش و پرورش، پاسخگویی و شفافیت، ارزش های اجتماعی - اخلاقی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز، اهواز، ایران habib.ghasemi21@yahoo.com

<sup>۲</sup> دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز، اهواز، ایران (نویسنده مسئول) gholamhoseinbarekat@chmail.ir

<sup>۳</sup> دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد دزفول، دزفول، ایران.

یکی از موضوعات مهم سازمان‌ها در دهه‌های اخیر، سرعت رشد فعالیت آنها در حوزه مسئولیت اجتماعی و اتخاذ برنامه‌هایی در این راستا بوده است (کارول،<sup>۱</sup> ۲۰۱۸). این موضوع را خاطر نشان می‌کند که سازمان‌ها باید به عواقب و تأثیرات فعالیت‌های خود حساس باشند و آن را با دقت مورد توجه قرار دهند و تأثیرات آنها را بر محیط پیرامون، جامعه و اعضای جامعه در نظر بگیرند (ذوالفقار و همکاران،<sup>۲</sup> ۲۰۱۹). به عبارتی، دیگر مسئولیت اجتماعی امری فقط شخصی نیست بلکه تأثیرات افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها، جوامع و حتی مسئولیت نسبت به آیندگان را نیز شامل می‌شود. به همین دلیل مسئولیت اجتماعی قبل از هر چیز چارچوب حاکمیت اخلاقی را مطرح می‌کند که براساس آن سازمان‌ها به فعالیت‌هایی اقدام کرده که شرایط جامعه را بهتر کرده و از انجام فعالیت‌هایی که باعث بدتر شدن وضعیت جامعه می‌شود پرهیز می‌کنند (حساس یگانه و برزگر، ۱۳۹۲).

مفهوم مسئولیت اجتماعی نیز به مانند سایر مفاهیم اجتماعی از تعریف واحدی برخوردار نیست و با توجه به دیدگاه افراد و سازمان‌های مختلف، معانی متفاوتی دارد (فریمن و هوسنایوی،<sup>۳</sup> ۲۰۱۱). سازمان جهانی استاندارد، مسئولیت اجتماعی را به عنوان رویکردی تعادلی در مسائل اقتصادی، اجتماعی و محیطی در مسیری که منافع مردم، انجمن‌ها و جامعه را مورد هدف خود دارد توصیف می‌کند (سیلوا و کورای،<sup>۴</sup> ۲۰۱۴). مسئولیت اجتماعی یعنی مسئولیت سازمان در پاسخ‌گویی به پیامدهای فعالیت‌های که جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهد (میلتون و همکاران،<sup>۵</sup> ۲۰۱۴). در تعاریف دیگری، دایره مسئولیت اجتماعی به تعهد یا مسئولیت قانونی محدود می‌شود و برای برخی دیگر، به معنی رفتار مسئولانه اجتماعی برحسب رعایت مسائل اخلاقی است (ماتیلا،<sup>۶</sup> ۲۰۱۷). برای برخی دیگر معنی آن مسئول بودن است. خیلی آن را معادل هدایای صدقه‌ای و کمک‌های خیریه می‌دانند، بعضی آن را به معنی آگاهی اجتماعی می‌پندارند بسیاری از آنان که مشتاقانه این مفهوم را پذیرفته‌اند آن را به معنی مشروعیت و مقبولیت می‌دانند تعداد کمی هم آن را مثابه نوعی وظیفه محول شده برای اعمال ضوابط رفتاری عالی‌تر بر روی بنگاه‌های اقتصادی و بازرگانان و صنعت‌گران و نه شهروندان می‌پندارند (لاماندی،<sup>۷</sup> ۲۰۱۷). برخی دیگر هم معتقدند که مسئولیت اجتماعی ابعاد زیست محیطی را هم شامل می‌شود (مک کارتی و همکاران،<sup>۸</sup> ۲۰۱۷). با ملاحظه به برخی تعاریف ذکر شده می‌توان دریافت که تعریف صریح و مشخصی از مسئولیت اجتماعی وجود ندارد اما می‌توان مسئولیت اجتماعی را در همه ابعاد زندگی اجتماعی و فراتر از تعهدات فردی دانست. به عبارتی، مسئولیت اجتماعی تعهدات مختلف در قبال خود، گروه و سازمان و جامعه است (زوکائوسکاس و همکاران،<sup>۹</sup> ۲۰۱۸).

<sup>1</sup> Carroll

<sup>2</sup> Zulfiqar & et al

<sup>3</sup> Freeman & Husnaoui

<sup>4</sup> Silva & Cooray

<sup>5</sup> Milton & et al

<sup>6</sup> Mattila

<sup>7</sup> Lamandi

<sup>8</sup> Mccarthy & et al

<sup>9</sup> Zukauskas & et al

کارول مهم ترین بعد مسئولیت اجتماعی را بعد اقتصادی عنوان کرده است و معتقد است یک سازمان می بایست به منظور ابقای خود و منفعت رسانی به جامعه، بهره‌وری داشته باشد. در واقع مسئولیت اقتصادی این است که از طریق ارائه خدمات با کیفیت خوب و رضایت ارباب رجوع و بهره‌وری را در پی داشته باشد (کارول، ۲۰۰۸). مسئولیت اخلاقی بعدی دیگری است که کارول مطرح کرده است. این بعد به عنوان انتظارات جامعه از سازمان و مبنی بر این است که سازمان، ارزش‌ها و هنجارهای جامعه را مدنظر داشته باشد و به آنها احترام بگذارد و فراتر از چارچوب قوانین مکتوب می باشد. مسئولیت‌های اخلاقی شامل پایبندی به اصول اخلاقی، انجام کارهای درست، عدالت، انصاف و احترام به حقوق مردم می شود. کسانی که مسئولیت‌های اخلاقی را می پذیرند، مانع از آسیب رساندن خود و دیگران به جامعه می شوند (جمالی و کرم، ۲۰۱۸)<sup>۱</sup>. عبدالرشید برای مسئولیت پذیری اجتماعی دو بعد خرد و کلان معرفی می کند که در بعد خرد، سازمان‌ها باید خود را در قبال جامعه پاسخگو بدانند و در بعد کلان که به دولت بر می گردد، دولت را به تدوین اهداف و برنامه های اجتماعی در سطح کشوری ملزم می کند (عبدالرشید، ۲۰۰۵). دنیسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، ابعاد چهارگانه تشکیل دهنده مسئولیت پذیری اجتماعی را که قابل تعمیم به سازمان‌های دولتی است، شامل ابعاد اجتماعی، محیط، اخلاق و مسئولیت مالی می داند (مشبکی و خلیلی، ۱۳۸۹). در مدل بارکر<sup>۳</sup> نیز مسئولیت اجتماعی شامل ۷ بعد محیط زیست، اجتماع، قواعد اخلاق، حقوق بشر، بازار، نگرش‌ها و ارزش‌ها و نیروی کار است. در مدل پورتر و کرامر<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) نیز شامل ابعاد همترازی کارمند با شغل، فرهنگ مشترک، نیازهای اجتماعی و صداقت صداقت است.

توجه سازمان‌ها به مسئولیت اجتماعی همراه با مزایایی در سطوح کلان و خرد است. در سطح کلان بسیاری از هزینه‌های نامرئی و غیر قابل ارزیابی از دوش جامعه و عموم مردم کاسته می شود و در سطح خرد نیز سازمان‌ها به بهره‌وری بیشتر دست پیدا می نمایند و کاهش هزینه‌های اجتماعی و نیروی انسانی را نیز در پی دارد (لاواندی، ۲۰۱۹)<sup>۵</sup>؛ ۲۰۱۹؛ آلسوکار<sup>۶</sup> (۲۰۱۳). افزون بر این، مسئولیت اجتماعی به عنوان یک پیش شرط برای سازمان‌ها ممکن است وقوع فساد را غیر ممکن سازد. از طرفی، عدم توجه و پایبندی سازمان‌ها و مدیران به وظیفه و مسئولیت اجتماعی باعث شده بسیاری از دولت‌ها و حتی خود سازمان‌ها، سیاست‌هایی را در مورد مسئولیت‌ها و تعهدات خود وضع کنند و یا خواستار وضع آن شوند. سازمان‌ها اگر به اهداف و مسئولیت‌های اجتماعی خود توجه نکنند و همچنان در پی بیرونی کردن هزینه‌های عملکردی خود باشند، این مشکلات در پایان گریبان خودشان را نیز خواهد گرفت. یکی از مهم ترین این مشکلات، وقوع فساد اداری در سازمان‌های بخش دولتی است که همچون غده سرطانی بر پیکره آن ریشه زده و موجبات مشکلات دیگر را فراهم می کند (طبرسی و همکاران، ۱۳۹۰).

به رغم اهمیت زیربنایی مسئولیت اجتماعی برای همه گروه‌ها، سازمان‌ها و شهروندان، هنوز مطالعات در مورد مسئولیت اجتماعی در کشور دچار خلا پژوهشی است. بیشتر تحقیقات در حوزه مسئولیت اجتماعی در سازمان‌های

<sup>1</sup> Jamali & Karam

<sup>2</sup> Denison

<sup>3</sup> Barcer

<sup>4</sup> Porter & ceramer

<sup>5</sup> Lawande

<sup>6</sup> Alsukkar

تولیدی (صنعتی، خدماتی و خصوصی) متمرکز بوده‌اند و این در حالی است سازمان‌های آموزشی به ویژه نظام آموزش و پرورش که دربرگیرنده نیروی انسانی عظیمی است مورد غفلت بوده است. علاوه بر این محققان بیشتر به رابطه مسئولیت اجتماعی با متغیرهای اقتصادی پرداختند. در پژوهشی فرزانه و همکاران (۱۳۹۸) به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر مسئولیت اجتماعی در سازمان‌های دولتی پرداختند و کارکنان، عوامل بیرونی سازمان و عوامل مالی به ترتیب اهمیت قرار گرفتند. در پژوهشی رئیس‌یان (۱۳۹۷) نتیجه گرفت بین مسئولیت اجتماعی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی (یادگیری و توسعه، طراحی شغل، ارتباطات، مشارکت، ارزیابی عملکرد) رابطه معناداری وجود دارد. در اردلان و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی نتیجه گرفتند مسئولیت پذیری با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری دارد. سلطانی و همکاران (۱۳۹۴) نیز پژوهشی نتیجه گرفتند مسئولیت اجتماعی سازمان بر فرهنگ سازمانی و تعهد عاطفی کارکنان به صورت معنی‌دار تاثیر می‌گذارد. مطالعات دیگری مانند اکبری و همکاران (۱۳۹۸) رابطه مسئولیت اجتماعی و رفتارها شهروند سازمانی؛ جوکار و همکاران (۱۳۹۳) رابطه سبک‌های مختلف هویتی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان و موجودی و همکاران (۱۳۹۳) رابطه بین مسئولیت اجتماعی کارکنان و کیفیت خدمات ادراک شده و رضایت شغلی را مورد مطالعه قرار داده‌اند. کاتریراس - پاچیکو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی نتیجه گرفتند مسئولیت اجتماعی کارکنان با هویت سازمانی آنان رابطه معناداری دارد. ایتوکلیوئس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی نتیجه گرفتند مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان با رعایت قوانین سازمانی، تعهد اخلاقی و تأثیرات محیطی خارجی رابطه دارد. در پژوهشی شولینگ و همکاران (۲۰۱۴) دریافتند اجرای مسئولیت اجتماعی نیازمند منابع انسانی متعهد است. آتونی و هونگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) دریافتند مسئولیت اجتماعی به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق فرهنگ سازمانی با تعهد عاطفی کارکنان در ارتباط است. مارتینز و باسکو<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) در تحقیقی دریافتند وفاداری به طور غیرمستقیم تحت تأثیر مسئولیت اجتماعی است. همچنین مسئولیت اجتماعی کارکنان اعتماد مشتریان و رضایت مشتریان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هردت و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر تعهد سازمانی سازمانی تأثیرگذار است و می‌تواند پیش‌بینی‌کننده تعهد سازمانی باشد.

بسیاری از تحلیلگران معتقدند یکی از بنیادی‌ترین علل مشکلات کشور در عرصه اداری - بهره‌وری مسائل آموزشی در ابعاد اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی ضعف مسئولیت‌پذیری کارکنان است. به گونه‌ای که افراد در سمت‌های مختلف نسبت به مسئولیت‌های اجتماعی و حتی قانونی و حرفه‌ای خود چندان حساس نیستند و همین به هدر رفت منابع ملی منجر می‌شود (خنیفیر و همکاران، ۱۳۹۷). در سازمانی مانند آموزش و پرورش که با منابع انسانی عظیمی از کارکنان سروکار دارد مسئولیت اجتماعی امری حیاتی و ضامن بقای این سازمان است. کارکنان اداری به عنوان نیروهای واسط بین معلمان و نیروهای مافوق نقش مهمی در مسئولیت اجتماعی دارند. آنان با مسئولیت‌پذیری خود می‌توانند زمینه توسعه سرمایه انسانی را فراهم کنند و زمینه افزایش اعتماد بین فردی را فراهم کنند. از سوی

<sup>1</sup> Contreras-Pacheco

<sup>2</sup> Shu- Ling

<sup>3</sup> Eteokleous

<sup>4</sup> Martínez & Del Bosque

<sup>5</sup> Hardt

دیگر، مسئولیت اجتماعی می‌تواند این باور را ایجاد کند که همه افراد نسبت به وظایف خویش حساس هستند و آنها را انجام خواهند داد لذا همین اطمینان می‌تواند به افزایش اعتماد بینجامد و در نتیجه کاهش بسیاری از هزینه‌های اقتصادی از جمله بازدیدها، نظارت‌ها و به کاهش سایر هزینه‌های سامانه‌های ارزیابی و نظارتی شود. علاوه بر این، وجود روحیه مسئولیت پذیری در بین کارکنان و معلمان می‌تواند به الگویی عملی برای دانش آموزان تبدیل شود.

استان خوزستان به عنوان یکی از با استعدادترین استان‌های کشور در تمام سطوح توسعه، هنوز جایگاه توسعه‌ای مناسبی ندارد. آموزش و پرورش این استان با مشکلات و چالش‌های متعددی مانند چند زبانگی دانش‌آموزان، پراکندگی گسترده روستاها، کمبود نیروی انسانی بومی، خروج نیروهای نخبه آموزشی از روستاها به نقاط دیگر و مشکلات دیگری گریبان‌گیر است که رویارویی با این مشکلات در سایه مسئولیت اجتماعی قابل تأمل است. شاید یکی از پاسخ‌های مناسب برای حل بسیاری از این چالش‌های حوزه انسانی و محیطی، مسئولیت اجتماعی باشد. در سایه مسئولیت پذیری اعتماد فردی و نهادی افزایش پیدا می‌کند و می‌توان به بهبود محیط مناسب تری امیدوار بود. با توجه به اینکه هنوز پژوهش‌های مرتبط موضوع حاضر اندک است لذا ارائه مدل مسئولیت اجتماعی برای آموزش و پرورش ضرورتی انکارناپذیر است و می‌تواند علاوه بر کاهش خلا پژوهشی موجود، باعث دانش افزایی بیشتر از موضوع شود و اداره کل استان از نتایج پژوهش برای برنامه‌ریزی‌های مطلوب‌تر و تقویت عوامل اثرگذار بر مسئولیت اجتماعی کارکنان خود اقدام کند. در سطح کلان نیز وزارت آموزش و پرورش می‌تواند علاوه بر برنامه‌ریزی‌های ملی، توجه منطقه‌ای نیز داشته باشد و متناسب با نتایج این پژوهش و پژوهش‌های مکمل در حوزه ارتقای مسئولیت اجتماعی مناطق مختلف کشور اقدام نماید. لذا بنابر توضیحات ارائه شده، هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه مدل مسئولیت اجتماعی برای کارکنان آموزش و پرورش استان خوزستان است.

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر شیوه اجرا، تلفیقی (کیفی- کمی) و از نظر هدف پژوهشی کاربردی و به لحاظ زمانی، پژوهشی مقطعی بود. برای شناسایی مؤلفه‌های مسئولیت اجتماعی از روش کیفی و تحلیل مضمون استفاده شد. مشارکت‌کنندگان در پژوهش ۲۹ خبره در زمینه مطالعات اجتماعی و مدیریت بودند که حداقل در زمینه موضوع مسئولیت اجتماعی تألیفات (مقاله کتاب) مرتبط داشتند یا دانش آموخته تحصیلات در رشته علوم اجتماعی، علوم تربیتی و مدیریت بودند. لذا روش نمونه‌گیری، هدفمند بود. اگرچه تا مصاحبه ۲۴ اشباع نظری حاصل شد اما برای اطمینان بیشتر چند مصاحبه دیگر انجام شد. ابزار پژوهش مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود. برای تحلیل داده‌ها از کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. برای اعتبار داده‌ها از نقادی اساتید و برای پایایی از ضریب توافق بین کدگذاران استفاده شد. ۴ مصاحبه مجدد کدگذاری شد که ضریب نهایی توافق ۰/۸۶ به دست آمد.

در بخش کمی پژوهش از بین تمام کادر اداری ادارات مختلف استان (۱۳۵۰) نفر براساس جدول کرجسی و مورگان تعداد ۳۸۴ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. البته جهت جلوگیری از ریزش نمونه و احتمال مخدوش شدن پرسشنامه ۱۶ پرسشنامه بیشتر توزیع شد. که در نهایت از تعداد ۴۰۰ پرسشنامه توزیع شده ۱۹ پرسشنامه مخدوش بودند و تحلیل ۳۷۹ پرسشنامه صورت گرفت.

واکاوی مؤلفه های مسئولیت اجتماعی کارکنان آموزش و پرورش (مورد مطالعه: آموزش و پرورش استان خوزستان)

ابزار پژوهش پرسشنامه محقق ساخته بود. این پرسشنامه حاصل یافته‌های کیفی بود که دارای ۱۲ مؤلفه اصلی و ۷۹ گویه بود که بر اساس مقیاس لیکرت به صورت «کاملاً موافق» (نمره ۵) تا «کاملاً مخالف» (نمره ۱) طراحی شد. در تحقیق حاضر به منظور بررسی روایی پرسشنامه، از نوع روایی محتوا استفاده شد که به وسیله مشورت با اساتید مجرب که نقادی نظرات آنان لحاظ شدند و برای پایایی نیز از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای Sps19 و Amos24 انجام گرفت که شامل آماره‌های توصیفی و استنباطی بود.

#### یافته‌ها

در جدول (۱) برخی از مشخصات نمونه آماری پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱. توزیع فراوانی پاسخگویان بر جنسیت، سن، تحصیلات، سنوات، دوره تدریس و نوع مدرسه

جنسیت	فراوانی	درصد	سنوات خدمت	فراوانی	درصد
مرد	۳۰۰	۹۲/۷۷	زیر ۵ سال	۵۰	۹۸/۱۲
زن	۸۵	۰۷/۲۲	۵-۱۰ سال	۱۲۰	۱۶/۳۱
سن			۱۰-۱۵ سال	۱۷۰	۱۵/۴۴
زیر ۳۰ سال	۱۲۰	۱۶/۳۱	۱۵-۲۰ سال	۳۰	۷۹/۷
۳۰-۴۰	۱۸۰	۷۵/۴۶	بالای ۲۰ سال	۱۵	۸۹/۳
۴۰-۵۰	۶۵	۸۸/۱۶	دوره تحصیل		
بالا تر از ۵۰	۲۰	۱۹/۵	ابتدایی	۷۰	۱۸/۱۸
تحصیلات			متوسطه اول	۲۳۰	۷۳/۵۹
دیپلم	۲۰	۱۹/۵	فنی و حرفه ای	۳۵	۰۹/۹
فوق دیپلم	۵۰	۹۸/۱۲	هنرستان و کار دانش	۳۰	۷۹/۷
کارشناسی	۲۶۰	۵۳/۶۷	نوع مدرسه		
کارشناسی ارشد	۵۰	۹۸/۱۲	دولتی	۲۹۰	۳۲/۷۵
دکتری	۵	۲۹/۱	غیر انتفاعی	۹۵	۶۷/۲۴

در جدول (۲) میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی نمرات متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر / مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
مسئولیت اجتماعی	۱۲/۳	۳۸/۰	۰۵۷/۰	۰۳/۰
مسئولیت اخلاقی				

فصلنامه نوآوری های مدیریت آموزشی، دوره ۱۵، شماره ۴ (مسلسل ۶۰)، پاییز ۱۴۰۰

۹۷/۰	۱۴/۰	۰۵/۰	۵۶/۳	مسئولیت اقتصادی	عوامل موثر بر مسئولیت اجتماعی
۴۱/۰	۱۵/۰	۱۴/۰	۹۶/۲	مسئولیت نوع دوستانه	
۳۴/۰	۶۹/۰	۸۶/۰	۸۷/۳	مسئولیت قانونی	
۹۹/۰	۱۱/۰	۲۳/۰	۵۴/۲	مسئولیت استراتژیک	
۸۹/۰	۲۷/۰	۱۸/۰	۱۷/۲	شفافیت در ارائه خدمات	
۷۱/۰	۴۱/۰	۰۵/۰	۸۹/۲	پاسخگویی	
۹۶/۰	۵۷/۰	۴۸/۰	۴۹/۳	آموزش کارکنان	
۶۴/۰	۲۱/۰	۹۹/۰	۵۶/۳	رعایت منشور های اخلاقی	
۰/۴۶	۲۹/۰	۶۵/۰	۶۴/۲	ارائه خدمات ارزان	
۶۴/۰	۲۲/۰	۴۸/۰	۴۷/۲	میزان حمایت های مالی/غیرمالی	
۸۵/۰	۴۱/۰	۸۵/۰	۲۹/۴	رعایت قوانین و استانداردهای سازمانی	
۴۶/۰	۷۸/۰	۴۷/۰	۶۸/۳	رعایت ملاک ها و ارزش های اجتماعی-اخلاقی	
۷۷/۰	۵۷/۰	۱۳/۰	۶۱/۲	تسهیل نیازها	
۵۲/۰	۵۴/۰	۷۹/۰	۱۸/۳	تعهد پذیری و مسئولیت	
۱۵/۰	۶۲/۰	۶۹/۰	۳۴/۲	توجه به رشد و خلاقیت فراگیران	

یافته های توصیفی در جدول (۲) نشان می دهد در بعد مسئولیت اجتماعی، مؤلفه مسئولیت اقتصادی (۳/۵۶) بیشترین میانگین و مؤلفه شفافیت در ارائه خدمات (۲/۱۷) کمترین میانگین را کسب کرده اند. در عوامل موثر بر مسئولیت اجتماعی، مؤلفه رعایت قوانین و استانداردهای سازمانی (۴/۲۹) بیشترین میانگین و مؤلفه توجه به رشد و خلاقیت فراگیران (۲/۳۴) کمترین میانگین را کسب کرده اند. در جدول (۳) ضرایب همبستگی عوامل موثر بر مسئولیت اجتماعی در جدول (۲) گزارش شده است.

جدول ۳. ماتریس همبستگی عوامل موثر بر مسئولیت اجتماعی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱- مسئولیت	۱									

واکاوی مؤلفه های مسئولیت اجتماعی کارکنان آموزش و پرورش (مورد مطالعه: آموزش و پرورش استان خوزستان)

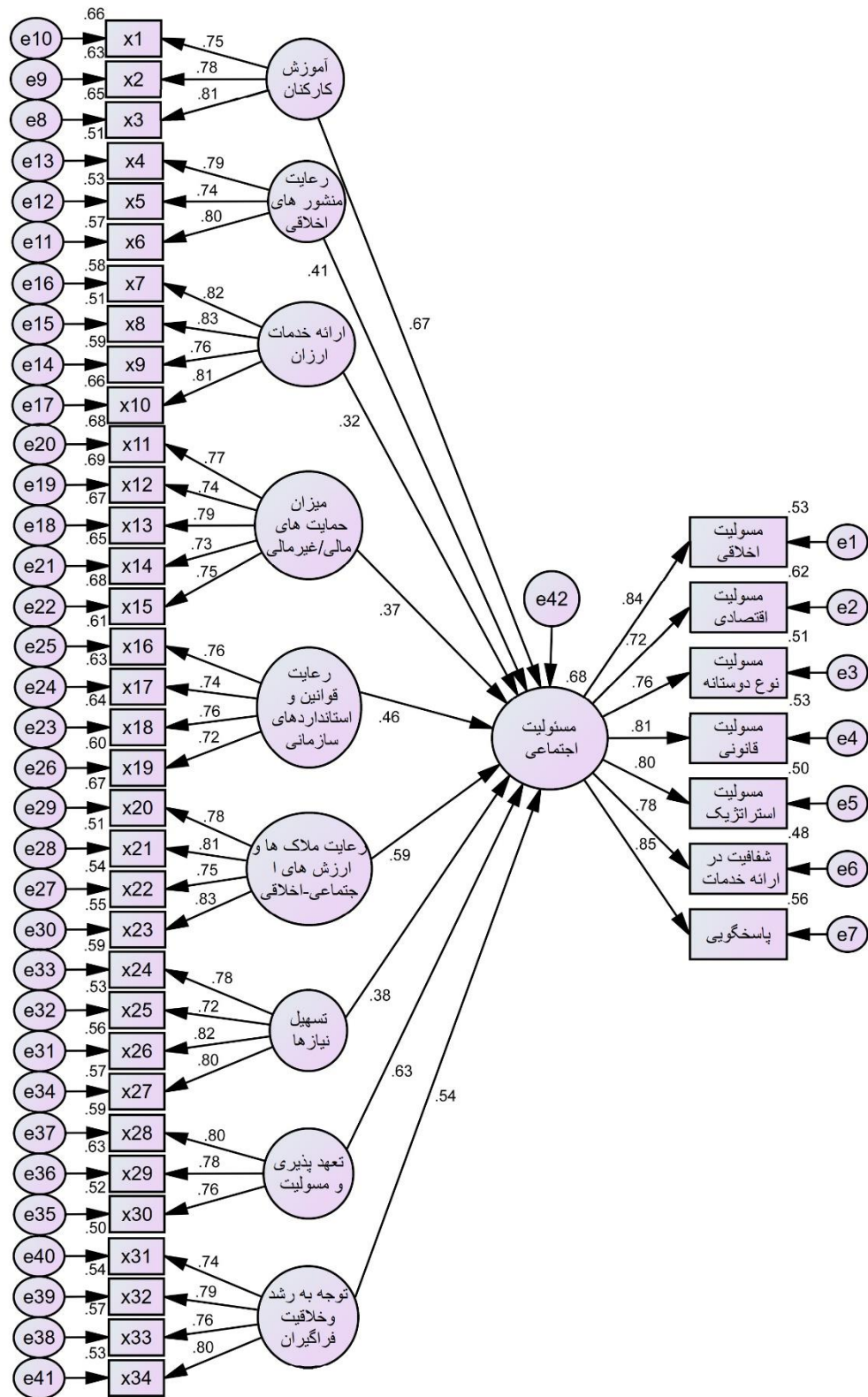
اجتماعی									
۲- آموزش کارکنان	۰/۶۶**	۱							
۳- رعایت منشور های اخلاقی	۰/۳۸**	۰/۲۳**	۱						
۴- ارائه خدمات ارزان	۰/۳۵**	۰/۱۲	۰/۴۱**	۱					
۵- میزان حمایت های مالی/غیرمالی	۰/۳۹**	۰/۰۸	۰/۲۰*	۰/۵۶**	۱				
۶- رعایت قوانین و استانداردهای سازمانی	۰/۴۴**	۰/۴۷**	۰/۵۹**	۰/۴۴**	۰/۰۸	۱			
۷- رعایت ملاک ها و ارزش های اجتماعی-اخلاقی	۰/۶۱**	۰/۳۳**	۰/۶۳**	۰/۲۴*	۰/۰۹	۰/۳۴**	۱		
۸- تسهیل نیازها	۰/۳۶**	۰/۰۹	۰/۰۵	۰/۰۱	۰/۵۵**	۰/۴۸**	۰/۰۷	۱	
۹- تعهد پذیری و مسئولیت	۰/۶۴**	۰/۵۱**	۰/۳۲**	۰/۰۶	۰/۲۶*	۰/۶۸**	۰/۵۸**	۰/۴۱**	۱
۱۰- توجه به رشد و خلاقیت فراگیران	۰/۴۸**	۰/۲۱*	۰/۰۷	۰/۰۴	۰/۰۵	۰/۶۱**	۰/۳۳**	۰/۰۴	۰/۲۳*

\*\* معناداری در سطح خطای ۰/۰۱ \* معناداری در سطح خطای ۰/۰۵

نتایج جدول (۳) نشان می دهد بین مسئولیت اجتماعی با آموزش کارکنان (۰/۶۶)، رعایت منشورهای اخلاقی (۰/۳۸)، ارائه خدمات ارزان (۰/۳۵)، میزان حمایت های مالی/غیرمالی (۰/۳۹)، رعایت قوانین و استانداردهای سازمانی (۰/۴۴)، رعایت ملاکها و ارزش های اجتماعی- اخلاقی (۰/۶۱)، تسهیل نیازها (۰/۳۶)، تعهد پذیری و مسئولیت (۰/۶۴) و توجه به رشد و خلاقیت فراگیران (۰/۴۸) در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (P < ۰/۰۱) که در این میان متغیرهای آموزش کارکنان (۰/۶۶) و تعهدپذیری و مسئولیت (۰/۶۴) بیشترین همبستگی با مسئولیت اجتماعی دارند.



در پژوهش حاضر، از مدل سازی معادلات ساختاری که یک روش همبستگی چند متغیره می باشد، برای برآزش مدل پژوهش استفاده شده است. اعتبار عاملی پرسشنامه با کمک تحلیل عاملی تاییدی و با استفاده از نرم افزار Amos انجام گرفت.



شکل ۱. مدل ساختاری برازش شده

مدل ساختاری (شکل ۱) نشان می‌دهد مقدار ضریب تعیین ( $R^2$ ) مسئولیت اجتماعی برابر با ۰/۶۸ است یعنی ۶۸ درصد از واریانس مسئولیت اجتماعی توسط متغیرهای مستقل تبیین شده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

شاید به صراحت بتوان گفت امروزه در کشور ما یکی از چالش‌های انسانی حوزه حرفه‌ای و اداری، فقدان مسئولیت‌پذیری مطلوب کارکنان باشد. به گونه‌ای که کارکنان سازمان‌های مختلف چندان نسبت به وظایف حرفه‌ای خود احساس مسئولیت اجتماعی بالایی ندارند. با توجه به این اهمیت، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی مسئولیت اجتماعی برای کارکنان آموزش و پرورش خوزستان نگارش یافت.

یافته‌ها نشان داد مؤلفه‌های مسئولیت اجتماعی بر حسب اهمیت، پاسخگویی با ضریب مسیر (۰/۸۵)، مؤلفه اخلاقی با (۰/۸۴)، مؤلفه قانونی با (۰/۸۱)، مسئولیت استراتژیک (۰/۸۰)، شفافیت در ارائه خدمات (۰/۷۸)، مسئولیت نوع دوستانه (۰/۷۶) و مسئولیت اقتصادی (۰/۷۲) به ترتیب از اهمیت بیشتری برخوردار بودند همچنین عوامل اثرگذار بر مسئولیت اجتماعی، آموزش کارکنان (۶۳/۰)، تعهدپذیری (۶۳/۰)، رعایت ارزش‌های اجتماعی و اخلاقی (۵۹/۰)، توجه به خلاقیت و نوآوری کارکنان (۵۴/۰)، قوانین سازمانی (۴۶/۰)، رعایت منشورهای اخلاقی (۴۱/۰)، تسهیل نیازها (۳۸/۰)، حمایت‌های مالی و فرا مالی (۳۷/۰) و ارائه خدمات ارزان قیمت به کارکنان (۳۲/۰) بودند. در نهایت، ۶۹ واریانس متغیر مسئولیت اجتماعی توسط عوامل ۹ گانه قابل پیش‌بینی است ( $R^2=۶۹/۰$ ).

یافته‌های حاضر با برخی نتایج پژوهش‌های ذیل همسو است. فرزانه و همکاران (۱۳۹۸) دریافتند عوامل بیرونی سازمان، مدیریت و عوامل مالی سازمان بر مسئولیت اجتماعی اثرگذارند؛ رئیسیان (۱۳۹۷) نتیجه گرفته بود مسئولیت اجتماعی به وسیله متغیرهای یادگیری و توسعه، ارتباطات و مشارکت، قابل پیش‌بینی است؛ اردلان و همکاران (۱۳۹۴) دریافتند مسئولیت‌پذیری با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری دارد؛ سلطانی و همکاران (۱۳۹۴) نتیجه گرفته بودند مسئولیت اجتماعی با تعهدپذیری کارکنان رابطه معناداری دارد؛ موجودی و همکاران (۱۳۹۳) نیز دریافتند مسئولیت اجتماعی کارکنان با کیفیت خدمات و رضایت شغلی رابطه دارد؛ کانتریراس-پاچیکو و همکاران (۲۰۱۹) دریافتند مسئولیت اجتماعی کارکنان با هویت اخلاقی و سازمانی آنان رابطه معناداری دارد؛ پانتالیستا و همکاران (۲۰۱۶) نتیجه گرفته بودند مسئولیت اجتماعی کارکنان توسط متغیرهای رعایت قوانین سازمانی و تعهد اخلاقی قابل پیش‌بینی است و آنتونی و هونگ (۲۰۱۴) نیز دریافتند مسئولیت اجتماعی با فرهنگ سازمانی (رعایت هنجارهای اخلاقی سازمان) با تعهدپذیری کارکنان قابل پیش‌بینی است.

در تبیین نتایج می‌توان گفت مسئولیت اجتماعی یکی از بنیادی‌ترین عناصر زندگی اجتماعی است که پیوند دهنده اعتماد افراد و گروه‌ها به همدیگر است و کارها و امورات را تسهیل می‌کند. به عبارتی مسئول بودن نسبت به خود و دیگری زمینه‌ای فراهم می‌کند که کارها با سرعت و با کمترین هزینه انجام شوند. در این راستا می‌توان به آرای دو دیدگاه سرمایه اجتماعی و اقتصادی اشاره کرد. دیدگاه اقتصادی معتقد به حداکثر سود است و تنها کارکرد مسئولیت اجتماعی را سوددهی می‌داند.

در این خصوص فریدمن<sup>۱</sup> (۱۹۶۲) معتقد بود تنها یک مسئولیت اجتماعی برای موسسات وجود دارد که استفاده از منابع موجود و به کارگیری آنها در فعالیتهای برنامه‌ریزی شده جهت افزایش سود است (عزیزی، ۱۳۹۴). یا در دید وسیع‌تری پهنه سود به گروه‌ها و ذینفعان بیشتری تسری می‌یابد و مدیران شرکت‌ها باید تصمیماتی اتخاذ کنند که حقوق سهامداران، کارکنان و مشتریان عرضه کنندگان کالاها و خدمات و عامه مردم تعادل ایجاد نماید. در کل دیدگاه اقتصادی به مسئولیت اجتماعی تنها به سود اقتصادی و منفعت خلاصه می‌شود. اما صاحب نظران سرمایه اجتماعی بر ماهیت اجتماعی روابط و بده بستان‌ها تاکید دارند (فیلد، ۱۳۹۲). کلمن<sup>۲</sup> معتقد بود در جاها و سازمان‌هایی که سرمایه اجتماعی (انجام وظایف متقابل، اعتماد متقابل و همکاری) بالاتر باشد امکان موفقیت اهداف بیشتر است (هوانگ و همکاران، ۲۰۱۵<sup>۳</sup>). لذا سرمایه اجتماعی به مثابه چتری است که زمینه همکاری گروه‌ها و مشارکت در سود برای همه آنان را فراهم می‌کند. در واقع در دیدگاه سرمایه اجتماعی پیوند گروه‌ها از طریق اعتماد اجتماعی را شکل می‌دهد. اعتماد زمینه‌ای فراهم می‌کند افراد متقابلاً به هم اعتماد داشته باشند و مسئولیت‌ها و وظایف حرفه‌ای خود را به خوبی انجام خواهند داد. حلقه واسط اعتماد اجتماعی نیز همین سرمایه است که افراد و گروه‌ها را گرد هم می‌آورد و انجام مسئولیت توسط فرد با انجام آن توسط دیگری تکمیل می‌شود همین امر در گروه‌ها و سازمان‌ها نیز صادق است. این سرمایه به تعبیر پاتنام<sup>۴</sup> رونق اقتصادی را نیز در پی دارد. لذا می‌توان گفت در دیدگاه سرمایه اجتماعی مسئولیت اجتماعی فراتر از سود اقتصادی است و در برگیرنده فعالیتهای اجتماعی متنوع‌تری است که ممکن است شامل انجام وظیفه بدون چشمداشت، کمک در امورات خیریه، تشکیل گروه‌های خیریه و ... باشد.

در سازمانی مانند آموزش و پرورش نیز مسئولیت اجتماعی با دیدگاه سرمایه اجتماعی قابل تبیین است. ابتدا باید گفت سازمان آموزش و پرورش سازمانی اقتصادی نیست؛ بلکه مولد ایجاد سرمایه‌های انسانی است. مسئولیت اجتماعی این سرمایه‌ها در دو سطح قابل تامل است: در سطح اول مسئولیت اجتماعی کارکنان، الگویی برای معلمان و مدیران شکل می‌دهد به این گونه که معلمان و مدیران مدارس شاهد مسئولیت‌پذیری عوامل مافوق خود هستند و تحت تاثیر آن قرار می‌گیرند و در سطح دیگری نیز معلمان نیز به عنوان الگویی برای دانش‌آموزان خود عمل می‌کنند که این فرایند می‌تواند هنجارسازی شود و دانش‌آموزان نیز به عنوان آینده سازان جامعه نسبت به مسئولیت‌پذیری حساس باشند. چرا که مدرسه آینده جامعه و سلسله مراتب اجتماعی در چهارچوب نظام آموزش و پرورش است که در محیط اجتماعی پیوسته در حال تغییر و تحول فعالیت می‌کند و مستقیم یا غیرمستقیم بر جامعه اثر می‌گذارد (آگوستینین و همکاران، ۲۰۱۵<sup>۵</sup>).

نکته دیگر این است که مسئولیت اجتماعی کارکنان ممکن است تحت تاثیر معیشت زندگی‌شان قرار گیرد. در چند سال اخیر موضوع معیشت کلیه کارکنان آموزش و پرورش موضوعی جدی بوده است. این موضوع مطالبه همه کارکنان بوده است. لذا تامین معیشت زندگی کارکنان می‌تواند به عنوان مانعی بر اجرای مسئولیت‌پذیری و تعهد

<sup>1</sup> Freeman

<sup>2</sup> Coleman

<sup>3</sup> Huang & etal

<sup>4</sup> Putnam

<sup>5</sup> Augustinien & et al

حرفه‌ای آنان باشد. در این راستا مازلو نیز در در سلسله مراتب نیازهای خود در سطح اول نیازها به نیازهای فیزیولوژی (منابع اساسی معیشت) پرداخته است (دسمت و فوکینگا، ۲۰۲۰). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت مسئولیت اجتماعی تا حد زیادی می‌تواند تحت تأثیر چالش های مادی قرار گیرد.

نتایج پژوهش حاضر، حاصل مطالعه‌ای موردی بود و از این نظر باید به نتایج پژوهش با احتیاط نگریست. محدودیت دیگر پژوهش، مطالعه فقط کارکنان اداری بود و شامل معلمان و مدیران مدارس نبود. بدین دلیل که شواهد میدانی نشان می‌داد کارکنان اداری که در سطح بالاتری از نظر سلسله مراتب سازمانی قرار دارند آنچنان به وظایف محول خود توجه در خور نمی‌کنند لذا دیدگاه‌های مورد مطالعه به کارکنان اداری محدود شد. محدودیت دیگر مربوط به عدم وجود مدل‌های مشابه دیگر مسئولیت پذیری اجتماعی در حوزه سازمان‌های آموزشی جهت مقایسه نتایج می‌باشد. نتایج نشان داد اولین عامل مهم بر مسئولیت اجتماعی، آموزش کارکنان بود. لذا پیشنهاد می‌شود دوره‌های توانمندسازی و مهارت آموزی نسبت به ارباب و رجوع مد نظر قرار گیرد تا کارکنان از حساسیت بیشتری برخوردار شوند. پیشنهاد می‌شود مرام نامه اخلاقی در ادارات مختلف آموزش و پرورش نصب شود تا کارکنان نسبت به آن توجه کنند. حل مشکلات معیشتی معلمان به صورت اساسی می‌تواند تا حدی از چالش‌های معلمان بکاهد و در نتیجه شاهد مسئولیت پذیری بیشتر آنان بود. پیشنهاد دیگر این است فرهنگ تلاش و کوشش در سازمان‌ها مورد توجه جدی قرار گیرد به گونه ای که بتوان از طریق نظام ارزیابی کارکنان مسئولیت پذیر از دیگری تمیز شود و هر دو گروه به ترتیب مورد تشویق و تنبیه قرار گیرند.

#### منابع فارسی

- اردلان، م. ر.، قنبری، س.، بهشتی‌راد، ر.، نویدی، پ. (۱۳۹۴). بررسی مسئولیت اجتماعی و سرمایه اجتماعی بر تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه، فصلنامه مطالعات اندازه گیری و ارزشیابی آموزشی، ۵(۱۰): ۱۳-۱۱۰.
- اکبری، م.، آذر، ع.، مهدی حاجی محمودلو، ا.، آل طه، س. ح. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکتی بر رفتار شهروندی سازمانی: نقش میانجی درگیری شغلی، رضایت شغلی و آوای کارکنان. فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی، ۹(۴): ۱-۲۴.
- حساس یگانه، ی.، برزگر، ق. ا. (۱۳۹۲). ارائه مؤلفه‌ها و شاخص‌های بعد اجتماعی مسئولیت شرکت‌ها و وضعیت موجود آن در ایران. مطالعات توسعه اجتماعی- فرهنگی، ۲(۱): ۲۰۹-۲۳۴.
- خنیفر، ح.، میرزایی، ن.، پریشانی، ع.، پوربهروزان، ع. (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی پژوهش‌های داخلی در زمینه مسئولیت- پذیری اجتماعی با رویکرد فراترکیب. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۶(۳)، ۸۳-۹۸.
- جوکار، ب.، حسین چاری، م.، مهرپور، آ. (۱۳۹۳). پیش‌بینی مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر اساس سبک‌های هویت در دانشجویان دانشگاه شیراز. فرهنگ در دانشگاه اسلامی، ۴(۱۰): ۳-۲۲.

<sup>1</sup> Desmet & Fokkinga

- رئیس‌یان، م. (۱۳۹۷). تعیین ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمان و تاثیر شیوه های مدیریت منابع انسانی از طریق مدل سیستمی مدیریت دانش، مجله: شباک، ۳۴(۱۰): ۱۵ تا ۲۲.
- سلطانی، م.، نجات، س.، جعفری، خ. (۱۳۹۴). بررسی بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی سازمان بر تعهد عاطفی کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۴(۴): ۱۷۱ - ۱۴۵.
- فیلد، ج. (۱۳۹۲). سرمایه اجتماعی، ترجمه غلامرضا غفاری و حسین رضایی، تهران: انتشارات کویر.
- فرزانه، م و همکاران. (۱۳۹۸). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها با رویکرد DANP مورد مطالعه: شرکت سهامی توزیع نیروی برق شیراز، مجله مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۲۰(۲): ۳۹ تا ۵۳.
- موجودی، ا.، درزیان عزیز، ع.ا.، قاسمی، پ. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان به وفاداری مشتریان (بانک پاسارگاد اهواز)، مجله مدیریت بازرگانی، ۲۲، ۹۹-۱۱۶.
- مشبکی، ا.، خلیلی شجاعی، و. (۱۳۸۹). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها (CSR) (وزارت نیرو به عنوان مورد). جامعه شناسی کاربردی، ۲۱(۴): ۳۷-۵۶.
- یعقوبی، ن. م.، مقدمی، م. و عالمه ک. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، پژوهش نامه مدیریت تحول، ۲(۴): ۹۶-۶۴.
- قاسمی، و. (۱۳۸۹). مدل سازی معادلات ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی با کاربرد Amos Graphics تهران: انتشارات جامعه شناسان.

#### منابع انگلیسی

- Anthony W. I. & Hong G. J. (2014). Exploring the Direct And Indirect Effects Of CSR On Organizational Commitment, *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 26(4), Pp: 500 – 525.
- Augustinien e, A., Jociene, J., & Minkute-Henrikson, R. (2015). Social Responsibility of a Comprehensive School: Theoretical Insights of Its Modelling. *International Journal on Global Business Management and Research*, 3(6).
- Abdulrashid, J. (2005). Manager's attitudes towards corporate social responsibility. *Proceeding of paspacific conference, KL*; 16 (2), 194. 218
- Al-Sukkar, A. S., Hussein, A. H. M. M. A., & Jalil, M. M. A. (2013). The effect of social responsibility in achieving competitive advantage: field study in the governmental and private hospitals in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 4(5).
- Contreras-Pacheco, O. E., Talero-Sarmiento, L. H., & Camacho-Pinto, J. C. (2019). Effects of corporate social responsibility on employee organizational identification: Authenticity or fallacy. *Contaduría y Administración*, 64(4), 1-22.
- Carroll, A. (2008). Corporate social responsibility (CSR) and corporate social performance (CSP). *Encyclopedia of business ethics and society*. Sage, London.
- Desmet P, Fokkinga S. (2020). Beyond Maslow's Pyramid: Introducing a Typology of Thirteen Fundamental Needs for Human-Centered Design. *Multimodal Technologies and Interaction*, 4(38), 1-22.
- Eteokleous, P. P., Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. S. (2016). Corporate social responsibility in international marketing: review, assessment, and future research. *International Marketing*

- R Freeman, I., & Hasnaoui, A. (2011). The meaning of corporate social responsibility: The vision of four nations. *Journal of business Ethics*, 100(3), 419-443.
- Huang, L., Dămean, D., & Cairns, D. (2015). Social capital and student achievement: exploring the influence of social relationships on school success in Norway and Romania. *Creative Education*, (15), 1638-1649.
- Hardt, S. S.; Thurow-Kröning, B. & Frey, D. (2009). Preferencebased escalation: A new interpretation for the responsibility effect in escalating commitment and entrapment, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108: 175–186
- Jamali, D., & Karam, C. (2018). Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 32-61.
- Lamandi, I. (۲۰۱۷). Corporate Social Responsibility And Social Responsiveness In A Global Business Environment- A Comparative Theoretical Approach. *Romanian Economic Journal*, 23.
- Lawande N. (2019). Importance of Social Responsibility: An Employee Standpoint. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(11): 274-279.
- Mattila, M. (2017). Corporate Social Responsibility and Image In Organizations: For The Insiders Or The Outsiders? *Social Responsibility Journal*, 5(4), 540-549.
- Milton, J., Soares, L., Pasa, C., & Farache, F. (2014). Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage. *Brazilian Administration Review*, 294-309.
- Mccarthy, S., Oliver, B., & Song, S. (2017). Corporate Social Responsibility and CEO Confidence. *Journal of Banking & Finance*, 75(1), 280-291.
- Martínez, P., & Del Bosque, I. R. (2013). CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 89-99.
- Porter, Michael, and Mark Kramer. (2006). Strategy and Society. *Harvard Business Review* 84: 78–92.
- Silva P, Cooray R. (2014). Start building human capital in organizations through corporate social responsibility—a holistic coaching approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 159, 753-758.
- Shu-LingYeh, Yu-ShanChen, Yi-HuiKao, Sou-ShanWu. (2014). Obstacle factors of corporate social responsibility implementation: Empirical evidence from listed companies in Taiwan, *The North American Journal of Economics and Finance*, 28(4): 313-326.
- Zulfiqar, S., Sadaf, R., Popp, J., Vveinhardt, J., & Mate, D. (2019). An examination of corporate social responsibility and employee behavior: The case of Pakistan. *Sustainability*, 11(13), 3515.
- Žukauskas, P., Vveinhardt, J., & Andriukaitien, R. (2018). Corporate social responsibility as the organization's commitment against stakeholders. *Management culture and corporate social responsibility*, 43-62.