

توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی مدل ارتقاء مسئولیت اجتماعی کارکنان سازمان‌های عمومی (مورد مطالعه شهرداری تهران)

شیوه استناددهی: سلگی، مهرداد، گل افشانی، سید احمد، و فرهنگ، علی‌اکبر. (۱۴۰۴). طراحی مدل ارتقاء مسئولیت اجتماعی کارکنان سازمان‌های عمومی (مورد مطالعه شهرداری تهران). توسعه فردی و تحول سازمانی، ۳(۳)، ۱۶-۱.

مهرداد سلگی^۱، سید احمد گل افشانی^۲، علی اکبر فرهنگی^۳

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. استاد، گروه مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: Glafshan20@iau.ac.ir

چکیده

امروزه مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و سازمان‌ها به یک ضرورت مهم بدل گشته و مورد توجه اکثر شرکت‌ها و حتی کشورها در سطح بین‌المللی قرار گرفته است. در این بین، شهرداری‌ها به دلیل نقش مهمی که در سیاست‌گذاری و همچنین مدیریت شهری ایفا می‌کنند بیش از سایر سازمان‌ها می‌بایست به این موضوع توجه داشته باشند. پژوهش حاضر با هدف طراحی مدلی جهت ارتقاء مسئولیت اجتماعی کارکنان شهرداری تهران انجام شد. این پژوهش از نوع کیفی بود و با بهره‌گیری از رویکرد نظریه داده‌بنیاد و با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، مدیران و اساتید دانشگاهی، داده‌ها گردآوری شده و طی فرایند سه‌مرحله‌ای کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) تحلیل گردید. نتایج تحلیل کیفی منجر به شناسایی ۱۸ مقوله اصلی و ۷۶ مفهوم کلیدی شد که در قالب مدل پارادایمی در محورهای شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها (کنش‌ها و تعاملات)، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها جای گرفتند. این یافته‌ها، مدل طراحی شده را به‌عنوان الگویی جامع و بومی برای ارتقاء مسئولیت اجتماعی در سازمان‌های عمومی معرفی می‌نماید. از بعد نظری، پژوهش توانست با بهره‌گیری از چارچوب داده‌بنیاد، مدلی توسعه دهد که عوامل موثر بر ارتقای مسئولیت اجتماعی کارکنان در سازمان‌های عمومی از جمله شهرداری‌ها را به‌خوبی تشریح و تبیین نماید. همچنین، از منظر کاربردی، این مدل می‌تواند مبنایی برای تدوین سیاست‌ها، برنامه‌های آموزشی و مدیریتی جهت ارتقاء مسئولیت اجتماعی کارکنان شهرداری تهران قرار گیرد.

کلیدواژگان: مسئولیت اجتماعی کارکنان، سازمان‌های عمومی، شهرداری تهران، گزند تئوری

تاریخ چاپ: ۱۲ مهر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱ مرداد ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۹ مرداد ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۷ اردیبهشت ۱۴۰۴

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)
صورت گرفته است.



Personal Development and Organizational Transformation

Designing a Model for Enhancing Employees' Social Responsibility in Public Organizations (Case Study: Tehran Municipality)

Mehrdad Solgi¹, Seyyed Ahmad Golafshani^{2*}, Aliakbar Farhangi³

1. Department of Public Administration, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. Department of Public Administration, ST.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
3. Professor, Department Management, University of Tehran, Tehran, Iran

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

How to cite: Solgi, M., Golafshani, S. A., & Farhangi, A. (2025). Designing a Model for Enhancing Employees' Social Responsibility in Public Organizations (Case Study: Tehran Municipality). *Personal Development and Organizational Transformation*, 3(3), 1-16.

Submit Date: 27 April 2025

Revise Date: 23 July 2025

Accept Date: 31 July 2025

Publish Date: 04 October 2025

Abstract

Today, corporate and organizational social responsibility has become a critical necessity and is increasingly gaining attention from companies and even countries at the international level. Among them, municipalities—due to their significant role in policymaking and urban management—must pay even greater attention to this issue than other organizations. The present study was conducted with the aim of designing a model for enhancing the social responsibility of employees in Tehran Municipality. This research was qualitative in nature and employed the Grounded Theory approach. Data were collected through semi-structured interviews with experts, managers, and university professors and analyzed through a three-stage coding process (open, axial, and selective coding). The qualitative analysis resulted in the identification of 18 main categories and 76 key concepts, which were organized within a paradigmatic model under the axes of causal conditions, core phenomenon, strategies (actions and interactions), contextual conditions, intervening conditions, and consequences. These findings present the developed model as a comprehensive and localized framework for promoting social responsibility within public organizations. From a theoretical perspective, the study successfully developed a grounded model that clearly explains the factors influencing the enhancement of employee social responsibility in public organizations, particularly municipalities. Moreover, from a practical standpoint, this model can serve as a basis for formulating policies, training programs, and management strategies aimed at improving the social responsibility of employees in Tehran Municipality.



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Keywords: *Employee social responsibility, public organizations, Tehran Municipality, grounded theory.*

مقدمه

در دهه‌های اخیر، مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها (CSR) از یک مفهوم اختیاری و اخلاق‌محور به ضرورتی راهبردی برای تداوم بقا و مشروعیت اجتماعی سازمان‌ها در سطح جهانی تبدیل شده است (Carroll, 2016; Leipziger, 2017). در شرایط پیچیده و پویای امروز، سازمان‌ها دیگر تنها به دنبال سود اقتصادی نیستند، بلکه باید پاسخگوی انتظارات و مطالبات ذی‌نفعان مختلف از جمله کارکنان، مشتریان، دولت، رسانه‌ها و جامعه باشند (Cramer, 2017). به‌ویژه در سازمان‌های عمومی، که تأثیر مستقیم و مستمری بر زندگی شهروندان دارند، مسئولیت اجتماعی تبدیل به ابزاری راهبردی برای ارتقای اثربخشی سازمانی، اعتماد عمومی، و مشروعیت نهادی شده است (Dentchev et al., 2018).

شهرداری‌ها به عنوان نهادهایی که نقش محوری در سیاست‌گذاری شهری، خدمات‌رسانی و مدیریت منابع عمومی ایفا می‌کنند، بیش از هر سازمانی نیازمند التزام به اصول مسئولیت اجتماعی هستند (Asgari, 2019; Hashemi, 2021). به بیان دیگر، شهرداری‌ها نه تنها به عنوان متولیان خدمات شهری، بلکه به عنوان نهادهای شکل‌دهنده فرهنگ شهروندی، باید با رویکردی مسئولانه به نیازهای اجتماعی، زیست‌محیطی و اقتصادی جامعه پاسخ دهند. اهمیت این رویکرد زمانی دوچندان می‌شود که توجه کنیم ارتقای مسئولیت اجتماعی کارکنان شهرداری، زمینه‌ساز تعهد، کارآمدی، شفافیت و تعامل مؤثر با شهروندان خواهد بود (Izadpanah & Naeimi, 2019; Yazdani et al., 2018). مطالعات بین‌المللی نیز تأکید دارند که تعهد کارکنان به مسئولیت اجتماعی، موجب بهبود عملکرد سازمان، افزایش مشارکت مدنی و کاهش تعارضات درون‌سازمانی می‌شود (Ahmad et al., 2023; Silva et al., 2023). به عنوان مثال، پژوهش (Afridi et al., 2023) نشان داده است که ادراک کارکنان از اقدامات CSR می‌تواند به‌طور قابل توجهی بر رفتارهای فراتر از نقش (Extra-role behaviors) آن‌ها تأثیر بگذارد، به‌ویژه اگر با هویت اخلاقی سازمان و اعتماد بین فردی همراه باشد. همچنین (Hui, 2023) بیان می‌کند که مدیریت منابع انسانی با رویکرد مسئولیت اجتماعی، قادر است رفتار شهروندی سازمانی را در میان کارکنان ارتقاء دهد.

در ایران نیز پژوهش‌های متعدد بر نقش مسئولیت اجتماعی در ارتقای عملکرد شهرداری‌ها صحنه گذاشته‌اند. برای نمونه، پژوهش (Karimi Ghodosi et al., 2021) با بررسی شهرداری مشهد نشان می‌دهد که مسئولیت‌پذیری اجتماعی، از طریق تقویت اعتماد سازمانی، تأثیر مستقیمی بر رفتارهای سبز کارکنان دارد. همین یافته‌ها توسط (Hashemi, 2021) نیز تأیید شده‌اند که نشان می‌دهد راهبردهای مسئولیت اجتماعی در افزایش عملکرد فرهنگی-اجتماعی شهرداری‌ها نقشی کلیدی دارند.

با وجود این شواهد، آنچه در میان بیشتر پژوهش‌ها مفقود است، نبود مدل جامع، بومی‌سازی‌شده و نظریه‌پردازی‌شده‌ای است که بتواند ابعاد متنوع مسئولیت اجتماعی کارکنان در سازمان‌های عمومی، به‌ویژه شهرداری‌ها را به‌صورت یکپارچه تبیین کند. بسیاری از مطالعات، تنها به بررسی تأثیرات یا پیامدهای CSR بسنده کرده‌اند و به چرایی، چگونگی و روابط علی آن کمتر پرداخته‌اند. از این‌رو، نیاز به مدلی که بتواند عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مرتبط با CSR کارکنان شهرداری را در یک چارچوب مفهومی و عملیاتی تلفیق کند، بیش از پیش احساس می‌شود.

از منظر مفهومی، مسئولیت اجتماعی در ادبیات کلاسیک، توسط (Carroll, 2016) در قالب چهار بُعد اقتصادی، قانونی، اخلاقی و بشردوستانه تعریف شده است. اما در سال‌های اخیر، مفهوم CSR توسعه‌یافته و عناصر جدیدی نظیر عدالت اجتماعی، پایداری محیط زیست، و سرمایه

اجتماعی در آن گنجانده شده‌اند (Leipziger, 2017; Silva et al., 2022). در همین راستا، (Liu, 2023) بر اهمیت سرمایه روان‌شناختی کارکنان در تعامل با مسئولیت اجتماعی تأکید دارد و آن را حلقه واسط بین تعهد سازمانی و اثربخشی CSR می‌داند. همچنین بررسی‌های (Wirba, 2024) به نقش دولت در نهاده‌سازی مسئولیت اجتماعی سازمانی اشاره دارد. در واقع، در کشورهای در حال توسعه، مانند ایران، بدون حمایت سیاست‌گذاران و تدوین سیاست‌های تشویقی و الزام‌آور، نمی‌توان انتظار داشت که مسئولیت اجتماعی به صورت سیستمی و ماندگار در سازمان‌های عمومی پیاده‌سازی شود. همین امر توسط (Mahmud et al., 2020) نیز مورد تأکید قرار گرفته است که نشان داد برنامه‌های CSR در بانک‌های بنگلادش، تنها در صورت همراهی با درک عمومی از پیشرفت اجتماعی، اثربخش خواهند بود.

از سوی دیگر، بُعد فرهنگی نیز عامل تعیین‌کننده‌ای در رفتارهای مسئولانه کارکنان است. پژوهش (Almasradi, 2024) در عربستان نشان داد که اخلاق کاری اسلامی و هویت سازمانی، نقش میانجی در شکل‌گیری مسئولیت اجتماعی در بخش خدمات دارند. در همین راستا، (Bolt & Homer, 2024) به تأثیرات متقابل فرهنگ، خانواده و کار بر مسئولیت اجتماعی کارکنان اشاره کرده و تأکید می‌کند که CSR باید در بستر فرهنگی-اجتماعی خاص هر جامعه طراحی شود.

در کلان‌شهری چون تهران، که تنوع اجتماعی، چالش‌های زیست‌محیطی، کمبود منابع و نارضایتی شهروندان از عملکرد سازمانی رو به افزایش است، پیاده‌سازی مدلی جامع برای ارتقاء مسئولیت اجتماعی کارکنان شهرداری نه تنها یک ضرورت مدیریتی، بلکه راهکاری برای تقویت سرمایه اجتماعی، اعتماد عمومی و توسعه پایدار شهری است (Widawska-Stanis, 2024; Youn & Kim, 2022). این رویکرد می‌تواند در درازمدت منجر به بهبود عملکرد فردی، رضایت شغلی، و ارتقاء جایگاه شهرداری در نگاه شهروندان گردد (Ahmad et al., 2023; Silva et al., 2023).

از این‌رو، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد نظریه داده‌بنیاد (Grounded Theory) و با استفاده از مصاحبه‌های کیفی با خبرگان، مدیران شهرداری و اساتید دانشگاهی، در پی آن است تا مدلی مفهومی، بومی و قابل اجرا برای ارتقاء مسئولیت اجتماعی کارکنان شهرداری تهران ارائه دهد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از منظر هدف، پژوهشی کاربردی- توسعه‌ای، از منظر نوع داده‌ها پژوهشی کیفی (آمیخته) و از منظر نحوه اجراء پژوهشی میدانی- پیمایشی تلقی می‌گردد. بدین منظور، از روش «داده بنیاد/ گزند تئوری یا تئوری زمینه‌ای»^۱ و از دیدگاه اشتراوس و کوربین^۲ استفاده گردید که یک روش پژوهش اکتشافی است. هدف اصلی این مرحله از پژوهش، بررسی، کاوش و شناخت مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با ارائه مدلی جهت ارتقاء مسئولیت اجتماعی کارکنان سازمان عمومی شهرداری تهران است. بنابراین در این مرحله به منظور دستیابی به مدل، از طریق مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی به صورت انفرادی با خبرگان علمی و سازمانی که به صورت هدفمند انتخاب شد، داده‌های کیفی لازم، جمع‌آوری و با استفاده از روش تحلیل گزند تئوری به مثابه تکنیکی پژوهشی مورد تحلیل قرار گرفت.

^۱ - برای واژه گزند تئوری در زبان فارسی، معادل‌هایی مانند نظریه مبنایی، نظریه داده بنیاد، نظریه زمینه‌ای و... ارائه شده است که نظریه زمینه‌ای با واژه انگلیسی آن قرابت بیشتری دارد.

^۲ Strauss & Corbyn

از دو روش «اسنادی» (کتابخانه ای) و «میدانی» جهت گردآوری اطلاعات استفاده شد؛ بدین ترتیب که بر مبنای روش اسنادی، پژوهشگر با بررسی متون مختلف، اطلاعات مورد نظر را کسب می‌نماید که این امر از طریق فیش‌برداری صورت گرفت. در جمع‌آوری منابع اولیه پژوهش، علاوه بر کتابها و مقالات مرتبط، گزارش‌ها و اسناد مرتبط نیز مورد توجه بود. شایان ذکر است، در راستای کاربست روش میدانی نیز از مصاحبه بهره گرفته شده است، مدت زمان انجام مصاحبه بین ۳۰ تا ۵۰ دقیقه بود.

جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

جامعه آماری، شامل دو گروه به شرح ذیل می‌باشد:

۱. مدیران سازمان عمومی شهرداری تهران

۲. خبرگان، صاحب‌نظران و اساتید دانشگاهی در حوزه مدیریت و سازمان که اعتبار پاسخگویی به سؤالات پژوهش در رابطه با طراحی و ارائه مدلی جهت ارتقاء مسئولیت اجتماعی کارکنان شهرداری تهران را دارا می‌باشند.

شیوه نمونه‌گیری مبتنی بر شیوه «نمونه‌گیری نظری» است و اساساً، نمونه‌گیری برای نظریه داده بنیاد به صورت ارادی و هدفمند صورت می‌گیرد (و نه تصادفی) و متمرکز بر تولید یک نظریه است. منظور از ارادی و هدفمند بودن نمونه‌گیری این نیست که حجم نمونه از قبل مشخص باشد، بلکه مقصود این است که مکان‌ها، رویدادها و اشخاصی به عنوان نمونه انتخاب شود که برای تدوین نظریه و بهبود آن بتوانند به پژوهشگر حداکثر کمک را کنند.

روش‌ها و ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها

کدگذاری، روشی نظام‌مند برای تحلیل داده‌های کیفی است که توسط اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) توسعه داده شده و به منظور کشف مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد پدیده‌های اجتماعی به کار می‌رود. در پژوهش حاضر نیز از این رویکرد تحلیلی برای استخراج الگوی ارتقاء مسئولیت اجتماعی کارکنان در شهرداری تهران استفاده شده است. در چارچوب این رویکرد، یک مدل نظری توسعه یافته تا پدیده «مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان» و عوامل تأثیرگذار بر آن نظیر مؤلفه‌های فردی-روانشناختی، سازمانی، محیطی و مدیریتی تبیین و تشریح شود. فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در این روش به صورت رفت و برگشتی (زیگزاگی) و هم‌زمان انجام گرفته است. مصاحبه‌ها تا جایی ادامه یافت که داده‌ها به اشباع نظری رسیدند؛ بدین معنا که مفاهیم مرتبط با مسئولیت اجتماعی کارکنان در شهرداری، از سوی مصاحبه‌شوندگان مختلف تکرار شدند و اطلاعات جدیدی به چارچوب نظری پژوهش افزوده نشد. در این تحقیق، کلیه مصاحبه‌ها به صورت حضوری و در محل کار خبرگان انجام شد. با این حال، انجام این مرحله از تحقیق با دشواری‌هایی همراه بود، از جمله محدودیت زمانی و کاری افراد مصاحبه‌شونده. در روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، تحلیل داده‌ها در سه سطح انجام می‌شود:

۱. سطح نخست (کدگذاری باز): شناسایی مقولات مفهومی در داده‌ها و انتزاع مفاهیم اولیه.

۲. سطح دوم (کدگذاری محوری): کشف روابط بین مقولات، از طریق ساختاربندی آن‌ها در قالب مدل پارادایمی.

۳. سطح سوم (کدگذاری انتخابی): بازنمایی کلی مدل و ارتباط نظام‌مند میان عناصر، جهت توسعه نظریه نهایی.

فرآیند کدگذاری باز شامل استخراج مفاهیم، برچسب گذاری، طبقه بندی آن‌ها در قالب مقولات اصلی و شناسایی ویژگی‌ها و ابعاد پدیده مورد مطالعه است. مفاهیم در این مرحله به عنوان واحدهای پایه تحلیل شناخته می‌شوند که از طریق مقایسه‌های مکرر از متن داده‌ها استخراج شده‌اند. مقولات نیز به عنوان ساختارهای انتزاعی تر و کلی تر، بنیان شکل گیری نظریه نهایی را فراهم می‌کنند.

در مرحله کدگذاری محوری، مقولات بر اساس مدل پارادایمی تحلیل سازمان‌دهی شدند. این پارادایم شامل شش عنصر کلیدی است:

- شرایط علی: عواملی که باعث شکل گیری یا تقویت مسئولیت اجتماعی در کارکنان می‌شوند.
- شرایط زمینه‌ای: شرایط محیطی و سازمانی که بستر کنش و واکنش‌های مسئولانه را فراهم می‌سازند.
- شرایط مداخله‌گر: عواملی که به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر روابط بین راهبردها و پیامدها اثر می‌گذارند.
- پدیده محوری: پدیده اصلی مورد مطالعه، یعنی «ارتقاء مسئولیت اجتماعی کارکنان شهرداری تهران».
- راهبردها: کنش‌ها و اقدامات راهبردی اتخاذ شده در پاسخ به شرایط موجود.
- پیامدها: نتایج حاصل از اجرای راهبردها در راستای افزایش مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سازمان.

در مرحله نهایی، یعنی کدگذاری انتخابی، پژوهشگر ضمن بازبینی یافته‌های دو مرحله قبل، مقوله هسته (Core Category) پژوهش را که نمایانگر مضمون مرکزی و هدف نهایی تحقیق است، شناسایی کرده و سایر مقوله‌ها را به آن مرتبط می‌سازد. این مرحله به ترکیب، تعمیم و توسعه نظریه منجر شده و منتهی به شکل گیری مدل مفهومی نهایی پژوهش می‌گردد.

یافته‌ها

کدگذاری باز

کدگذاری باز، یکی از مراحل کلیدی در تحلیل داده‌های کیفی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد است. این مرحله فرایندی تحلیلی است که در آن مفاهیم و مقولات اولیه از طریق بررسی خط به خط داده‌ها (نظیر متن مصاحبه‌ها) شناسایی، نام گذاری و طبقه بندی می‌شوند. در واقع، طی این مرحله تحلیلگر تلاش می‌کند تا از دل داده‌های خام، مفاهیم پنهان را بیرون کشیده و با استفاده از مقایسه‌های مداوم بین داده‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد مربوط به هر مفهوم را مشخص کند. این مفاهیم پایه‌ای، هسته‌ی اولیه‌ی نظریه پردازی و شکل گیری مدل مفهومی پژوهش را تشکیل می‌دهند. در پژوهش حاضر، کدگذاری باز با استفاده از داده‌های گردآوری شده از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران، کارشناسان شهرداری تهران و اساتید دانشگاهی انجام شده است. مصاحبه‌ها در محل کار افراد و در بستر واقعی محیط سازمانی صورت گرفته‌اند و کلیه گفت‌وگوها با رضایت مصاحبه‌شوندگان ضبط، پیاده سازی و سپس به دقت تحلیل شده‌اند. متن مصاحبه‌ها پس از پیاده سازی کامل در نرم افزار MAXQDA وارد شده و طی چندین مرحله بازخوانی، بررسی و تحلیل شدند. در این مرحله، هر خط از متن مصاحبه‌ها به صورت جداگانه مورد تحلیل قرار گرفت و مفاهیم اولیه‌ای که از عبارات، جملات و پاراگراف‌های داده‌ها استنباط می‌شد، شناسایی و با کدهای مفهومی مناسب برچسب گذاری شد. سپس، مفاهیم مشابه و دارای اشتراک معنایی در قالب مقولات فرعی طبقه بندی گردیدند و این مقولات در مراحل بعدی به مقولات اصلی تبدیل شدند.

در طی فرآیند کدگذاری باز، هدف اصلی تحلیلگر این است که ابتدا داده‌ها را تجزیه و خرد کند و سپس میان اجزای استخراج شده پیوند برقرار کرده و از دل آن‌ها مقولات منسجم و قابل تحلیل شکل دهد. در این راستا، تحلیلگر باید ذهن خود را از پیش فرض‌های قبلی تهی کرده

و اجازه دهد تا مفاهیم از درون داده‌ها ظهور یابند، نه اینکه داده‌ها را بر اساس نظریه‌ای از پیش تعیین شده قالب‌بندی کند. در این مرحله، از هر عبارت مصاحبه‌ها، تلاش شده است مقصود مشارکت‌کننده در مورد مؤلفه‌های مسئولیت اجتماعی (اعم از نگرش، تعهد، پاسخ‌گویی، مشارکت، رفتار شهروندی، دغدغه اجتماعی، دغدغه محیط‌زیستی، و...) به صورت مفهومی استخراج گردد. بدین منظور، کدهایی که دارای ویژگی‌های مفهومی مشابهی بودند، در دسته‌هایی مشترک قرار گرفته‌اند تا زمینه‌ساز تحلیل محوری در مراحل بعدی باشد. فرآیند تحلیل کدگذاری باز در این تحقیق به شیوه‌ی تحلیل محتوای قیاسی-استقرایی انجام شده است؛ به این معنا که از مفاهیم عینی و تجربی موجود در متن مصاحبه‌ها حرکت شده و با استفاده از تحلیل‌های مکرر، به سطحی انتزاعی‌تر برای تدوین مقوله‌ها رسیده‌ایم. بدین ترتیب، علاوه بر حفظ اصالت داده‌ها، انسجام مفهومی آن‌ها نیز تضمین شده است. در این مرحله از تحلیل، مجموعاً ۷۶ کد اولیه (شاخص مفهومی) استخراج شد که هر یک بر اساس مضمون و زمینه کاربرد، در قالب مفاهیم پایه‌ای و مقولات فرعی دسته‌بندی شدند. این مفاهیم اولیه در مراحل بعدی تحلیل (کدگذاری محوری و انتخابی) مبنای توسعه مدل نظری پژوهش قرار خواهند گرفت. تصویری از فرآیند کدگذاری باز در نرم‌افزار MAXQDA به صورت نمودار درختی و ماتریسی تهیه شده که در ادامه ارائه خواهد شد. این نمودارها به درک بهتر نحوه شکل‌گیری مفاهیم از دل داده‌ها، نحوه ادغام مفاهیم مشابه، و ظهور مقولات اصلی پژوهش کمک می‌کنند. در نهایت، نتایج حاصل از مرحله کدگذاری باز، نمایانگر درک عمیق مشارکت‌کنندگان از مفهوم مسئولیت اجتماعی در سازمان شهرداری تهران، چالش‌ها، انگیزه‌ها، عوامل تسهیل‌گر یا بازدارنده، و پیامدهای مرتبط با آن است که در گام بعدی (کدگذاری محوری) به صورت نظام‌مند دسته‌بندی و تبیین خواهند شد.

کدگذاری محوری

در مرحله کدگذاری محوری، فرآیند تحلیل مفاهیم شناسایی شده در مرحله پیشین (کدگذاری باز) وارد فاز سازمان‌یافته‌تری می‌شود. در این مرحله، مفاهیمی که طی کدگذاری باز استخراج شده‌اند، بر اساس شباهت‌ها، تفاوت‌ها و روابط مفهومی‌شان در قالب مقولات سطح بالاتر و مؤلفه‌های اصلی دسته‌بندی می‌شوند. هدف اصلی کدگذاری محوری، شناسایی و سازمان‌دهی ساختار علی و منطقی میان داده‌ها به گونه‌ای است که در نهایت منجر به تدوین چارچوب پارادایمی پژوهش شود.

در این راستا، پژوهشگر با مرور دقیق کدهای اولیه (شاخص‌ها) و بررسی روابط معنایی میان آن‌ها، شباهت‌ها و ویژگی‌های مشترک را شناسایی کرده و مفاهیم مرتبط را تحت عناوین کلی‌تری با نام مؤلفه‌ها (مقوله‌های مرکزی) گروه‌بندی نموده است. مبنای این طبقه‌بندی، علاوه بر تحلیل محتوای داده‌ها، بهره‌گیری از پیشینه نظری پژوهش، ادبیات موجود در حوزه مسئولیت اجتماعی، شناخت عمیق از محیط سازمانی شهرداری تهران، و دریافت بازخوردهای کارشناسی از خبرگان بوده است.

برای اطمینان از دقت تحلیل و افزایش اعتبار طبقه‌بندی‌ها، داده‌های حاصل از کدگذاری اولیه مجدداً با مشارکت برخی از مصاحبه‌شوندگان و خبرگان بازبینی گردید. در این مرحله، پژوهشگر با مراجعه مجدد به افراد مصاحبه‌شونده و در مواردی تماس و ملاقات حضوری با ایشان، تلاش نمود تا با دریافت تأیید و نظرات اصلاحی آنان، دقت و صحت در دسته‌بندی مفاهیم و تدوین مؤلفه‌ها را ارتقاء دهد. بازخوردهای دریافتی نقش مؤثری در اصلاحات نهایی و تأیید ساختار کدگذاری محوری ایفا کردند.

در ادامه این فرآیند، مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها با استفاده از تکنیک کدگذاری محوری در قالب ۱۸ مؤلفه اصلی سازمان‌دهی گردیدند. هر یک از این مؤلفه‌ها، نماینده‌ی یک حوزه مفهومی مستقل اما مرتبط با پدیده‌ی اصلی پژوهش یعنی ارتقاء مسئولیت اجتماعی کارکنان در

شهرداری تهران هستند. در مجموع، ۷۶ شاخص اولیه که طی کدگذاری باز شناسایی شده بود، به این ۱۸ مؤلفه مرتبط شده و در جدول کدگذاری محوری دسته‌بندی شدند.

جدول ۱. جدول مفاهیم کدگذاری محوری

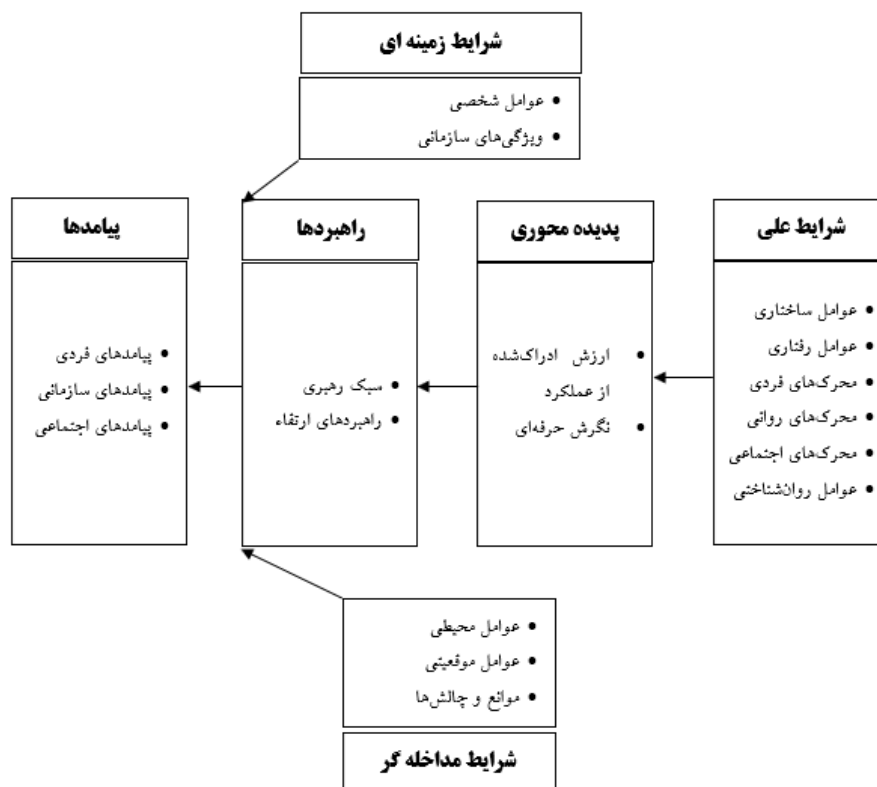
مفهوم	مقوله
وجود نظام ارزیابی اخلاقی	عوامل ساختاری
ساختار شفاف پاسخ‌گویی	
سازوکارهای رسمی مشارکت	
وجود کمیته مسئولیت اجتماعی	
دسترسی‌پذیری اطلاعات عملکردی کارکنان	عوامل رفتاری
همکاری داوطلبانه با دیگران	
پاسخ‌گویی به نیاز شهروندان	
درک مسئولیت نسبت به محیط زیست	
تمایل به مشارکت در تصمیم‌گیری	محرك‌های فردی
همکاری مبتنی بر ارزش‌های شهروندی	
سابقه مشارکت اجتماعی	
احساس وظیفه اخلاقی	
تجربه زندگی در بافت‌های محروم	محرك‌های روانی
تعلق خاطر به محله	
اعتماد به نفس برای اقدام اجتماعی	
ادراک توانمندی فردی	
انگیزه درونی برای کمک	محرك‌های اجتماعی
احساس همدلی	
تأثیرپذیری از فرهنگ محل زندگی	
نقش رسانه‌ها	
گروه همسالان و همکاران	عوامل روان‌شناختی
تأثیر خانواده در مسئولیت‌پذیری	
کنترل هیجانی	
خودآگاهی اجتماعی	
قابلیت انعکاس رفتار	نگرش حرفه‌ای
احساس مسئولیت اجتماعی درونی	
نگرش مثبت به خدمات عمومی	
باور به عدالت اجتماعی	
درک اهمیت رفتار شهروندی	عوامل شخصی
علاقه به بهبود رفاه عمومی	
سن	
جنسیت	
سطح تحصیلات	عوامل محیطی
پایه شغلی	
وضعیت تأهل	
شرایط اقتصادی جامعه	
مقررات اداری دست‌وپاگیر	تغییرات اقلیمی شهری
کمبود منابع	

بحران‌های شهری به مثابه محرک کنش اجتماعی	ارزش ادراک شده از عملکرد
درک اهمیت شغل از منظر جامعه	
افتخار به شغل خود	
اثرگذاری نقش شغلی در بهبود شهر	
ارزش‌گذاری مردم به عملکرد کارکنان	
نرخ ترافیک کاری	عوامل موقعیتی
سطح دسترسی به مدیران	
نظام پاداش موجود	
زمان‌های کاری منعطف	
فرهنگ سازمانی مشوق مسئولیت‌پذیری	ویژگی‌های سازمانی
روابط حرفه‌ای بین واحدها	
سیاست‌های منابع انسانی	
حمایت همکاران	
رهبری تحول‌آفرین	سبک رهبری
گفت‌وگوی باز با کارکنان	
تفویض اختیار مناسب	
آموزش تخصصی مسئولیت اجتماعی	راهبردهای ارتقاء
برنامه‌ریزی پروژه‌های اجتماعی	
پاداش‌های غیرمادی	
تشویق از طریق رسانه‌های درون سازمانی	
بی‌انگیزگی کارکنان	موانع و چالش‌ها
فرسودگی شغلی	
فقدان ساختار مشوق	
عدم شناخت از مفهوم مسئولیت اجتماعی	
احساس رضایت درونی	پیامدهای فردی
رشد عزت نفس شغلی	
یافتن معنا در کار	
افزایش خودکارآمدی	
کاهش تعارضات شغلی	پیامدهای سازمانی
افزایش کارآمدی تیمی	
تعهد بیشتر به اهداف شهرداری	
افزایش خلاقیت سازمانی	
رضایت بیشتر شهروندان	پیامدهای اجتماعی
ارتقاء اعتماد اجتماعی	
افزایش مشارکت مدنی	
پایداری زیست‌محیطی	
افزایش حس تعلق شهروندی	

کدگذاری انتخابی

پس از انجام کدگذاری باز و محوری، مرحله سوم تحلیل کیفی یعنی کدگذاری انتخابی آغاز می‌شود. در این مرحله، پژوهشگر با تمرکز بر پدیده محوری، سایر مقوله‌های استخراج شده را به صورت نظام‌مند به آن مرتبط می‌سازد. هدف از کدگذاری انتخابی، شکل‌دهی نهایی به مدل مفهومی پژوهش و ساخت یک نظریه زمینه‌مند منسجم است. در این فرآیند، روابط بین مقوله‌ها بررسی، اعتبار آن‌ها سنجیده، و در صورت

لزوم مقوله‌ها اصلاح، تقویت یا ترکیب می‌گردند. در پژوهش حاضر، پس از تحلیل مقولات و مفاهیم حاصل از دو مرحله‌ی پیشین و استفاده از بازخوردهای دریافتی از برخی از خبرگان دانشگاهی و مدیران شهرداری تهران (که به‌عنوان مشارکت‌کنندگان آگاه و مطلع در فرآیند تحلیل کیفی ایفای نقش داشتند)، اصلاحات لازم در دسته‌بندی‌ها و روابط میان آن‌ها انجام شد. سپس، مقوله‌هایی که بیشترین ارتباط مفهومی و علی را با پدیده محوری پژوهش یعنی «ارتقاء مسئولیت اجتماعی کارکنان شهرداری تهران» داشتند، انتخاب گردیده و به‌عنوان ساختار نهایی مدل کیفی تعیین شدند. در واقع، مقوله‌ها و مؤلفه‌های نهایی شناسایی شده از طریق فرآیند کدگذاری محوری، با رویکرد پارادایمی اشتراوس و کوربین (شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) سازمان‌دهی شده‌اند. این دسته‌بندی‌ها، مبنای شکل‌گیری مدل مفهومی پژوهش را فراهم نموده و ساختار نظری تحقیق را به‌صورت شبکه‌ای از روابط علی و معنایی حول پدیده مرکزی ترسیم می‌کنند. در نهایت، و با در نظر گرفتن تمامی مفاهیم و مقولات واکاوی شده، مدل نهایی پژوهش که نمایانگر روابط بین ابعاد، مؤلفه‌ها و پدیده اصلی پژوهش است، طراحی و ارائه گردیده است.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

از آنجایی که پژوهش‌های کیفی دارای منطق استقرایی (جزء به کل) است، به همین دلیل از شواهد به سمت تبیین پیشرفته و گام به گام در هر مرحله به مفاهیمی کلی‌تر دست می‌یابد، از شاخص به مؤلفه، از مؤلفه به بعد و از بعد به مفهوم و در نهایت پس از سنجش روایی شاخص‌ها با روش سه مرحله‌ای دلفی به تأیید خبرگان رسیده است. در مدل نهایی ارائه‌شده، پدیده محوری پژوهش یعنی «ارتقاء مسئولیت اجتماعی کارکنان شهرداری تهران» در دو بخش ارزش ادراک‌شده از عملکرد و نگرش حرفه‌ای در مرکز تحلیل قرار گرفته و سایر مقوله‌ها در قالب ابعاد شش‌گانه نظریه داده‌بنیاد (شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) به‌صورت نظام‌مند پیرامون آن سازمان‌دهی شده‌اند. شرایط

علی شامل عوامل فردی، رفتاری، ساختاری و روانی است که زمینه‌ساز شکل‌گیری این پدیده هستند. در ادامه، شرایط زمینه‌ای همچون عوامل شخصی و ویژگی‌های سازمانی به‌عنوان بسترهای مؤثر بر رفتار کارکنان نقش دارند، و شرایط مداخله‌گر نیز شامل متغیرهایی است که می‌توانند فرایند ارتقاء را تسهیل یا تضعیف کنند. بر این اساس، راهبردهایی چون سبک رهبری و راهبردهای ارتقا طراحی می‌شوند تا در نهایت، پیامدهایی در سه سطح فردی، سازمانی و اجتماعی تحقق یابد. این مدل، چارچوبی مفهومی برای شناخت و ارتقاء مسئولیت اجتماعی در نهادهای عمومی، به‌ویژه شهرداری تهران، ارائه می‌دهد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی و ارائه مدلی بومی جهت ارتقاء مسئولیت اجتماعی کارکنان شهرداری تهران انجام شد و با استفاده از روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد، موفق به استخراج ۱۸ مؤلفه اصلی و ۷۶ مفهوم کلیدی در قالب شش محور پارادایمی شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که «نگرش حرفه‌ای» و «ارزش ادراک‌شده از عملکرد» نقش پدیده محوری را ایفا می‌کنند و تحت تأثیر عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر قرار می‌گیرند. راهبردهای ارتقاء نیز شامل سبک رهبری، آموزش مسئولیت اجتماعی، تشویق‌های غیرمادی، و گفت‌وگوی سازمانی بود که پیامدهایی در سه سطح فردی، سازمانی و اجتماعی در پی داشت.

در تفسیر نتایج به‌دست‌آمده، نخست باید به این نکته اشاره کرد که ادراک کارکنان از ارزش شغلی خود و جایگاه عملکردشان در جامعه، پیشران کلیدی برای بروز رفتارهای مسئولانه است. این یافته با مطالعات (Silva et al., 2023; Silva et al., 2022) مطابقت دارد که نشان داده‌اند درک کارکنان از مسئولیت اجتماعی سازمان، از طریق افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اعتماد، منجر به ارتقاء عملکرد و رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شود. از سوی دیگر، مفاهیمی مانند باور به عدالت اجتماعی، علاقه به بهبود رفاه عمومی و درک اهمیت خدمات شهری از دیدگاه مردم، از جمله ابعاد «نگرش حرفه‌ای» بودند که در داده‌های کیفی با فراوانی بالا تکرار شدند. این موضوع بر هم‌راستایی ذهنی کارکنان با اهداف اجتماعی شهرداری دلالت دارد، امری که در پژوهش (Ahmad et al., 2023) نیز مورد تأکید قرار گرفته و به‌عنوان زمینه‌ساز پایداری عملکرد مسئولانه معرفی شده است.

یکی از یافته‌های کلیدی در محور علل مؤثر بر شکل‌گیری مسئولیت اجتماعی، حضور هم‌زمان عوامل ساختاری، روانی، فردی و فرهنگی بود. عواملی نظیر سابقه مشارکت اجتماعی، احساس تعهد اخلاقی، ادراک توانمندی فردی و اعتمادبه‌نفس برای مشارکت اجتماعی، به‌عنوان محرک‌های روان‌شناختی و انگیزشی در شکل‌گیری نگرش مسئولانه نقش داشتند. این یافته با مدل ارائه‌شده توسط (Liu, 2023) مطابقت دارد که بیان می‌کند سرمایه روان‌شناختی (شامل خودکارآمدی، تاب‌آوری و خوش‌بینی) نقش واسطه‌ای میان مسئولیت اجتماعی سازمان و تعهد کارکنان دارد. همچنین، تأثیرگذاری فرهنگ خانوادگی، گروه همسالان، رسانه‌ها و بافت محلی نیز در ادراک مسئولیت اجتماعی تأیید شد؛ امری که در مطالعه (Bolt & Homer, 2024) نیز به نقش هم‌افزای فرهنگ کار، خانواده و جامعه در ارتقاء رفتارهای مسئولانه اشاره شده است.

از منظر شرایط مداخله‌گر، یافته‌های پژوهش نشان داد که عواملی نظیر فرسودگی شغلی، عدم آشنایی با مفهوم مسئولیت اجتماعی، و کمبود ساختارهای تشویقی و منابع مالی، می‌توانند فرایند ارتقاء CSR را مختل سازند. این چالش‌ها در پژوهش (Widawska-Stanis, 2024)

نیز به عنوان موانع محیطی و روانی مؤثر بر تعادل کار و زندگی و فرسودگی شغلی در بستر مسئولیت اجتماعی شناسایی شده‌اند. به‌ویژه در سازمان‌های عمومی که ساختارهای سنتی و ناکارآمد بر تصمیم‌گیری و ارزیابی عملکرد حاکم است، احتمال نهاده‌سازی مسئولیت اجتماعی کاهش می‌یابد، مگر آن‌که اصلاحات ساختاری و فرهنگی به موازات سیاست‌گذاری‌ها انجام گیرد.

در زمینه راهبردها، یافته‌های پژوهش نشان داد که اقدامات نرم‌افزاری مانند آموزش، سبک رهبری تحول‌آفرین، مشارکت کارکنان در پروژه‌های اجتماعی، و تشویق‌های غیرمادی (نظیر معرفی کارکنان برتر) اثربخشی بالاتری نسبت به مداخلات سخت‌افزاری دارند. این یافته هم‌راستا با پژوهش (Youn & Kim, 2022) است که نشان داد اقدامات CSR سازمانی زمانی منجر به بروز رفتار شهروندی سازمانی می‌شود که با احساس معنا در کار و غرور شغلی کارکنان همراه باشد. همچنین یافته‌های پژوهش (Karimi Ghodosi et al., 2021) بر اهمیت نقش اعتماد سازمانی در انتقال ارزش‌های CSR تأکید کرده است؛ عنصری که به‌طور غیرمستقیم، سبک رهبری مشارکتی را به رفتار سبز و اخلاق‌مدار کارکنان پیوند می‌دهد.

در محور پیامدها، پژوهش حاضر نشان داد که ارتقاء مسئولیت اجتماعی کارکنان تأثیرات گسترده‌ای در سه سطح دارد. در سطح فردی، پیامدهایی همچون رضایت درونی، افزایش عزت‌نفس شغلی، و رشد خودکارآمدی مشاهده شد. این یافته با نتایج پژوهش (Afridi et al., 2023) که به اثرات مثبت CSR بر انگیزش درونی و رفتارهای فراتر از وظیفه کارکنان اشاره دارد، سازگار است. در سطح سازمانی، کاهش تعارضات، افزایش تعهد و خلاقیت، و ارتقاء عملکرد تیمی از جمله پیامدهای قابل توجه بودند. و در نهایت، در سطح اجتماعی نیز بهبود رضایت شهروندان، افزایش اعتماد اجتماعی و ارتقاء حس تعلق مدنی، به‌عنوان اثرات نهایی رفتار مسئولانه کارکنان شهرداری شناسایی شد؛ یافته‌ای که در پژوهش (Mahmud et al., 2020) نیز مشاهده شد و بر اثرات گسترده اقدامات CSR بر درک اجتماعی از پیشرفت دلالت دارد.

نکته قابل توجه دیگر در این پژوهش، تبیین نقش دولت به‌عنوان تسهیل‌گر و الزام‌آور در سیاست‌گذاری و نهاده‌سازی CSR در سازمان‌های عمومی است؛ موضوعی که در مطالعه (Wirba, 2024) به تفصیل بررسی شده و تأکید شده است که در کشورهای در حال توسعه، فقدان شفافیت و ساختارهای حکمرانی مانع جدی در مسیر توسعه مسئولیت اجتماعی است. بنابراین، شهرداری تهران نیز نمی‌تواند به‌صورت مستقل از ساختار کلان حکمرانی و سیاست‌گذاری ملی، موفق به اجرای کامل این الگو شود؛ بلکه نیازمند هماهنگی با نهادهای دولتی، جامعه مدنی و رسانه‌ها برای نهاده‌سازی فرهنگ پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری است.

یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش، ماهیت کیفی داده‌ها و عدم تعمیم‌پذیری نتایج به دیگر سازمان‌های عمومی خارج از بافت تهران است. همچنین محدودیت در دسترسی به برخی مدیران شهرداری و زمان محدود مصاحبه‌ها ممکن است بر عمق داده‌ها تأثیر گذاشته باشد. دیگر محدودیت قابل ذکر، عدم بررسی کمی تأثیرات مدل طراحی‌شده بر شاخص‌های عملکردی سازمان است که می‌تواند در مطالعات آینده مورد توجه قرار گیرد.

در ادامه این مسیر تحقیقاتی، پیشنهاد می‌شود که مدلی مشابه برای سایر نهادهای عمومی مانند سازمان آموزش و پرورش یا سازمان بهزیستی طراحی و مقایسه شود. همچنین بررسی تأثیر متغیرهای فرهنگی، اقتصادی و فناورانه بر نهاده‌سازی مسئولیت اجتماعی در سطح کارکنان

می‌تواند غنای بیشتری به پژوهش‌های آینده ببخشد. پژوهش‌های ترکیبی (کمی - کیفی) نیز می‌توانند نقش واسطه‌ای عوامل روان‌شناختی و سبک رهبری را به‌طور دقیق‌تر بررسی کنند.

ضروری است شهرداری تهران به طراحی برنامه‌های آموزشی مهارتی برای ارتقاء مسئولیت اجتماعی کارکنان بپردازد. همچنین باید شاخص‌های CSR در نظام ارزیابی عملکرد نهاده شده شود. ایجاد ساختار تخصصی CSR، ارتقاء سبک رهبری مشارکتی، به‌کارگیری مشوق‌های غیرمادی، و تقویت ارتباط با جامعه مدنی از دیگر پیشنهادها برای کاربردی‌سازی این مدل در شهرداری تهران است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

In recent years, corporate social responsibility (CSR) has transcended its traditional philanthropic roots and become a strategic necessity for organizational legitimacy, stakeholder engagement, and sustainable development, especially in public organizations (Carroll, 2016; Leipziger, 2017). As societies face complex socio-economic and environmental challenges, public sector institutions such as municipalities are increasingly expected to adopt socially responsible practices that align with public values and expectations (Cramer, 2017; Dentchev et al., 2018). These expectations extend beyond profit-making or service delivery and encompass ethical conduct, transparency, community engagement, and environmental stewardship (Wang et al., 2021).

In this context, municipal organizations are uniquely positioned, given their continuous interaction with the public and their pivotal role in urban governance, policy implementation, and quality-of-life management (Asgari, 2019; Hashemi, 2021). Notably, the municipality of Tehran, as the administrative body of one of the largest metropolises in the Middle East, faces growing public scrutiny regarding its responsiveness to civic needs and its ability to implement inclusive and sustainable urban strategies. In response, enhancing employee-level CSR has emerged as a critical component of institutional transformation and citizen-centric governance (Izadpanah & Naeimi, 2019; Yazdani et al., 2018).

While international studies have emphasized the role of CSR in promoting extra-role behaviors, organizational citizenship, and psychological well-being (Afridi et al., 2023; Ahmad et al., 2023; Silva et al., 2023), most research remains limited to assessing impacts rather than designing indigenous and actionable models. Moreover, public organizations in developing countries often lack tailored CSR frameworks that consider their structural and contextual complexities (Mahmud et al., 2020;

Wirba, 2024). Thus, the need for a grounded and culturally adapted model that guides CSR development among municipal employees is evident.

Several studies underscore the significance of employee attitudes, ethical values, and organizational identification as predictors of CSR engagement. For instance, (Liu, 2023) highlights the mediating role of psychological capital, while (Bolt & Homer, 2024) explores the impact of cultural and family dynamics on CSR perceptions. In the Middle Eastern context, (Almasradi, 2024) demonstrates how Islamic work ethics influence employee social responsibility through organizational identity.

Given this background, the present study seeks to design a comprehensive model to enhance employee CSR in Tehran Municipality. Grounded in data obtained from local experts and contextualized through field research, this study not only addresses a critical gap in municipal CSR literature but also offers a transferable framework for other public organizations across similar socio-political settings.

Methods and Materials

This qualitative study was conducted using a grounded theory approach based on the Strauss and Corbin method. The target population consisted of two main groups: municipal managers and university-level subject matter experts in organizational behavior and public management. Participants were selected purposefully using theoretical sampling until data saturation was achieved.

Data were collected through semi-structured, in-depth interviews, each lasting between 30 to 50 minutes. Interviews were transcribed and analyzed using a three-phase coding process: open coding, axial coding, and selective coding. In open coding, 76 initial concepts were identified and grouped into 18 main categories. These categories were then organized within a paradigmatic model framework involving causal conditions, the core phenomenon, intervening conditions, contextual factors, strategies, and consequences.

Qualitative data analysis was carried out using MAXQDA software, and theoretical validation was ensured through participant review, triangulation with literature, and expert confirmation via a modified Delphi technique.

Findings

The analysis resulted in the development of a conceptual model that places the core phenomenon—"enhancement of employee social responsibility"—at the center, driven by two interrelated components: perceived performance value and professional attitude.

Causal conditions included structural factors (e.g., presence of ethics committees, formal participation mechanisms), behavioral elements (e.g., responsiveness to citizens, environmental responsibility), psychological drivers (e.g., empathy, confidence), and individual motivators (e.g., community belonging, personal values).

Contextual factors comprised personal characteristics (e.g., education level, job seniority) and organizational features (e.g., HR policies, supportive leadership). Intervening conditions were identified as environmental constraints (e.g., economic hardship, resource limitations), situational pressures (e.g., administrative red tape), and internal barriers (e.g., employee burnout, lack of awareness).

Strategic levers for enhancement included leadership style (particularly transformational leadership), non-material incentives (e.g., public recognition), internal communication mechanisms, and CSR-focused training programs.

Consequences of successful CSR enhancement were mapped across three levels:

- **Individual level:** higher job satisfaction, increased self-efficacy, personal growth.
- **Organizational level:** reduced workplace conflicts, stronger team performance, increased creativity and commitment to municipal goals.
- **Societal level:** improved citizen satisfaction, social trust, civic engagement, and environmental sustainability.

Discussion and Conclusion

The findings of this study reveal that municipal employee CSR is not merely a function of external directives or policies but is deeply embedded in internal attitudes and value perceptions. The centrality of perceived performance value and professional ethics aligns with existing literature, which emphasizes the importance of intrinsic motivation and employee empowerment in driving socially responsible behavior.

Moreover, the identification of multi-layered causal and contextual elements underscores the need for a holistic approach. Enhancing CSR requires synchronized efforts across personal development, structural reforms, and leadership transformation. Notably, the findings confirm that soft strategies such as moral recognition and participatory leadership are more effective than material incentives alone in fostering CSR behavior.

Barriers such as burnout, lack of understanding, and organizational rigidity present significant challenges. Therefore, CSR enhancement must be accompanied by systemic changes to remove impediments and create an enabling environment. The incorporation of social and psychological variables into the model offers a novel perspective, emphasizing that CSR is not solely a managerial policy but a dynamic process of value internalization.

On the societal front, the model's potential to bridge organizational behavior with public perception is particularly promising. It suggests that when employees perceive their role as meaningful and socially impactful, their actions extend beyond formal duties to contribute to community well-being and civic cohesion.

This study provides a pioneering framework tailored to Tehran's municipal context and opens avenues for broader application in other public institutions. The combination of grounded theory methodology with field-driven insights ensures the model's practical relevance and theoretical robustness.

In summary, enhancing employee CSR in public organizations requires an integrated model that aligns structural capacities, psychological readiness, leadership dynamics, and stakeholder expectations. The model developed here stands as a viable and culturally sensitive guide for public administrators seeking to institutionalize CSR as a sustainable governance mechanism.

References

- Afridi, S. A., Afsar, B., Shahjehan, A., Khan, W., Rehman, Z. U., & Khan, M. A. (2023). Impact of corporate social responsibility attributions on employee's extra-role behaviors: Moderating role of ethical corporate identity and interpersonal trust. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(2), 991-1004. <https://doi.org/10.1002/csr.2017>
- Ahmad, N., Ullah, Z., Ryu, H., Ariza-Montes, A., & Han, H. (2023). From Corporate Social Responsibility to Employee Well-Being: Navigating the Pathway to Sustainable Healthcare. *Psychology research and behavior management*, 16, 1079-1095. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S398586>

- Almasradi, R. B. (2024). Islamic Work Ethics and Employee Social Responsibility of Service Sector in Saudi Arabia. Mediating Role of Organizational Identification. *Journal of Ecohumanism*, 3(7), 4574-4582. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i7.4569>
- Asgari, S. (2019). The Role of Social Responsibility on the Development of Environmental Resources and the Performance of Municipal Organizations. *Geography and Human Relations*, 2(2). https://www.gahr.ir/article_96819.html
- Bolt, E. E. T., & Homer, S. T. (2024). Employee corporate social responsibility and well-being: the role of work, family and culture spillover. *Employee Relations*. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2023-0097>
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1, 1-8. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Cramer, J. (2017). *Corporate Social Responsibility and Globalisation: an action plan for business*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351282642>
- Dentchev, N. A., Eiselein, P., & Kayaert, T. (2018). Social responsibility within Brussels municipalities: An exploratory study. In *Corporate Social Responsibility* (pp. 147-174). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920180000002005>
- Hashemi, S. (2021). The role of social responsibility strategies in promoting the socio-cultural performance of municipalities based on the theory of the revolutionary system. *Studies of the Islamic-Iranian Progress Model*, 9(17), 1-20ER -. https://www.ipoba.ir/article_132894.html
- Hui, X. (2023). Research on the Influence of Social Responsibility Oriented Human Resource Management on Employees' Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 4(3), 992-1013. <https://doi.org/10.54660/ijmrge.2023.4.3.992-1013>
- Izadpanah, E., & Naeimi, A. P. (2019). Investigating the Impact of Social Responsibility on Job Satisfaction of Employees (Case Study: Qazvin Municipality). *Comprehensive Studies in Urban Management*, 1(3). https://jcsium.qazvin.ir/article_122490.html
- Karimi Ghodosi, S., Farrokhi Ostad, M., & Babajani Mohammadi, S. (2021). The Impact of Organizational Social Responsibility on Employees' Green Behavior Through the Mediating Role of Organizational Trust (Case Study: Mashhad Municipality). Third National Conference on Knowledge Management and Electronic Businesses with an Approach to Resistance Economics, Mashhad. <https://www.sid.ir/filesserver/jf/10020414000205>
- Leipziger, D. (2017). *The corporate responsibility code book*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351276405>
10.4324/9781351278881 10.4324/9781351281041
- Liu, H. (2023). Organizational Commitment, Corporate Social Responsibility and Psychological Capital Among Employees in Manufacturing Industry in China: Basis for CSR Reinforcement Model. *International Journal of Research Studies in Management*, 11(4). <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2023.1045>
- Mahmud, A., Ding, D., Kiani, A., & Hasan, M. M. (2020). Corporate social responsibility programs and community perceptions of societal progress in Bangladesh: A multimethod approach. *Sage Open*, 10(2), 2158244020924046. <https://doi.org/10.1177/2158244020924046>
- Silva, P., Moreira, A. C., & 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>
- Silva, P. M., Moreira, A. C., & Mota, J. (2022). 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>
- Wang, S., Liao, Y. K., Wu, W. Y., & Le, K. B. H. (2021). The role of corporate social responsibility perceptions in brand equity, brand credibility, brand reputation, and purchase intentions. *Sustainability*, 13(21), 11975. <https://doi.org/10.3390/su132111975>
- Widawska-Stanis, A. (2024). Corporate Social Responsibility, Work-Life Balance and Well-Being – The Employee Perspective. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 2024(209), 473-487. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.209.28>
- Wirba, A. V. (2024). Corporate social responsibility (CSR): The role of government in promoting CSR. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(2), 7428-7454. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01185-0>
- Yazdani, H., Alipour, E., & 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://www.gahr.ir/article_76730.html
- Youn, H., & Kim, J. H. (2022). Corporate Social Responsibility and Hotel Employees' Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Organizational Pride and Meaningfulness of Work. *Sustainability*, 14(4), 2428. <https://doi.org/10.3390/su14042428>