

توسعه فردی و تحول سازمانی

رتبه بندی شاخص های پیشایندهای مسئولیت های اجتماعی مدیریت منابع انسانی اداره املاک و مستغلات کشور عراق

هبه یاسر طه^۱، مهربان هادی پیکانی^{۲*}، محمد ثابت فرعون شبانه^۳، بدری شاه طالبی^۴
شيوه استناددهی: یاسر طه، هبه، هادی پیکانی، مهربان، ثابت فرعون شبانه، محمد، و شاه طالبی، بدری. (۱۴۰۴). رتبه بندی شاخص های پیشایندهای مسئولیت های اجتماعی مدیریت منابع انسانی اداره املاک و مستغلات کشور عراق. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۳(۴)، ۱-۱۵.

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

چکیده

تاریخ چاپ: ۲۸ دی ۱۴۰۴
تاریخ پذیرش: ۶ شهریور ۱۴۰۴
تاریخ بازنگری: ۲ شهریور ۱۴۰۴
تاریخ ارسال: ۷ خرداد ۱۴۰۴

هدف از این تحقیق رتبه بندی شاخص های پیشایندهای مسئولیت های اجتماعی مدیریت منابع انسانی اداره املاک و مستغلات کشور عراق می باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان و مدیران اداره املاک و مستغلات عراق به تعداد ۳۵۰ نفر بودند. که با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای، تعداد ۱۸۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردیدند. برای گردآوری داده ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که روایی پرسشنامه از طریق روایی واگرا و همگرا و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ (۰/۹۴۷) تأیید شد. تحلیل استنباطی داده ها با استفاده از آزمون فریدمن انجام شد. رتبه بندی پیشایندهای مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی نشان داد که رتبه اول، عوامل سازمانی است که به ترتیب شامل مولفه های: ۱- استراتژی سازمان، ۲- منابع مورد نیاز، ۳- رهبری و مدیریت، ۴- روابط و ساختار و ۵- فرهنگ سازمانی بوده است. همچنین رتبه دوم عوامل محیطی است که به ترتیب شامل مولفه های ۱- قوانین و مقررات عمومی، ۲- وضعیت اجتماعی و زیست محیطی و ۳- فشار و مشارکت ذینفعان می باشد. همچنین رتبه سوم، عوامل کارکردی منابع انسانی است که به ترتیب شامل مولفه های: ۱- جبران خدمت، ۲- استخدام، ۳- ارزیابی عملکرد، ۴- آموزش می باشد. لذا پیشنهاد می شود اهداف بلندمدت و کوتاه مدت، با تمرکز بر حوزه هایی مانند رفاه کارکنان، تنوع و شمول، توسعه پایدار و مشارکت اجتماعی در حوزه مدیریت منابع انسانی مد نظر قرار گیرد. همچنین سیاست هایی تدوین شود که بر مبنای شایستگی و توانمندی افراد باشد و از هرگونه تبعیض جنسیتی، نژادی، مذهبی، قومیتی و غیره جلوگیری کند.

کلیدواژگان: مسئولیت اجتماعی، مدیریت منابع انسانی، پیشایندهای مسئولیت اجتماعی، شاخص های منابع انسانی مسئولانه، اداره املاک و مستغلات

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



Personal Development and Organizational Transformation

Ranking of Antecedent Indicators of Social Responsibility in Human Resource Management of the Real Estate Administration of Iraq

Hiba Yasir Taha¹, Mehraban Hadipeykani^{2*}, Mohammed Thabit Farawn Shabanh³, Badri Shahtalebi⁴

1. Department of management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran

2. Assistant professor, Department of management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran

3. Department of Strategic Management, University of Kufa, Iraq

4. Associate professor, Department of Educational Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran

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

How to cite: Yasir Taha, H., Hadipeykani, M., Thabit Farawn Shabanh, M., & Shahtalebi, B. (2025). Ranking of Antecedent Indicators of Social Responsibility in Human Resource Management of the Real Estate Administration of Iraq. *Personal Development and Organizational Transformation*, 3(4), 1-15.

Abstract

The purpose of this study is to rank the antecedent indicators of social responsibility in human resource management of the Real Estate Administration of Iraq. The statistical population of the study consisted of 350 employees and managers of the Real Estate Administration of Iraq. Using Morgan's table and the stratified random sampling method, a sample of 185 participants was selected. Data were collected through a researcher-made questionnaire, the validity of which was confirmed through convergent and divergent validity, while its reliability was verified using Cronbach's alpha (0.947). Inferential data analysis was conducted using the Friedman test. The ranking of the antecedents of social responsibility in human resource management showed that the first rank belongs to organizational factors, which in order include the components of: (1) organizational strategy, (2) required resources, (3) leadership and management, (4) relations and structure, and (5) organizational culture. The second rank belongs to environmental factors, which in order include the components of: (1) general laws and regulations, (2) social and environmental conditions, and (3) stakeholder pressure and participation. The third rank is assigned to functional human resource factors, which in order include the components of: (1) compensation, (2) recruitment, (3) performance evaluation, and (4) training. Therefore, it is recommended that both long-term and short-term goals focus on areas such as employee well-being, diversity and inclusion, sustainable development, and social participation in the domain of human resource management. Furthermore, policies should be designed on the basis of individuals' competencies and capabilities, while preventing any form of gender, racial, religious, ethnic, or other discrimination.

Keywords: *Social responsibility, human resource management, antecedents of social responsibility, responsible human resource indicators, Real Estate Administration*

Submit Date: 28 May 2025

Revise Date: 24 August 2025

Accept Date: 28 August 2025

Publish Date: 18 January 2026



© 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.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR) به یکی از ارکان اصلی حکمرانی سازمانی و عامل کلیدی در ایجاد مشروعیت و اعتماد عمومی تبدیل شده است. امروزه سازمان‌ها تنها براساس عملکرد مالی خود ارزیابی نمی‌شوند، بلکه میزان توجه آن‌ها به مسئولیت‌های اجتماعی و انسانی نیز به‌عنوان شاخصی تعیین‌کننده در سنجش موفقیت آن‌ها مطرح است (Altwaijri, 2025). مدیریت منابع انسانی (HRM) در این میان جایگاهی ویژه دارد؛ زیرا کارکردهای آن، از استخدام و آموزش گرفته تا ارزیابی عملکرد و جبران خدمات، نقشی مستقیم در تحقق اهداف مسئولیت اجتماعی ایفا می‌کند (Lase & Waruwu, 2025). در واقع، منابع انسانی می‌تواند پلی میان سیاست‌های کلان سازمانی و انتظارات جامعه برقرار سازد (Mulya, 2025).

با این حال، علی‌رغم گسترش اهمیت CSR در سطح جهانی، نهادهای عمومی و دولتی در کشورهای در حال توسعه، از جمله عراق، همچنان با چالش‌های متعددی در نهادینه‌سازی آن مواجه هستند. اداره املاک و مستغلات عراق، به‌عنوان نهادی کلیدی در مدیریت دارایی‌های ملی و ارائه خدمات عمومی، نقشی حیاتی در تضمین شفافیت، عدالت و پاسخگویی دارد. اما در نبود سازوکارهای شفاف مدیریت منابع انسانی، مسئولیت اجتماعی در این نهادها اغلب به‌درستی محقق نمی‌شود (Yarifard & Hashemi, 2024). از این منظر، بررسی پیشایندهای مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی و رتبه‌بندی شاخص‌های آن می‌تواند پاسخی علمی به این چالش باشد.

پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که CSR و HRM پیوندی عمیق دارند و این ارتباط در سه سطح قابل تحلیل است: فردی، سازمانی و نهادی (Esmaeili et al., 2025). در سطح فردی، نگرش‌ها، ارزش‌ها و انگیزش کارکنان نقش محوری در تقویت رفتارهای مسئولانه دارند (Zada et al., 2024). در سطح سازمانی، عواملی مانند فرهنگ، استراتژی و رهبری سازمانی زمینه‌ساز تحقق CSR هستند (Chaher & Lakhal, 2025). در سطح نهادی نیز سیاست‌های کلان، قوانین و فشار ذینفعان محیطی جهت‌گیری سازمان‌ها را در مسیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی تعیین می‌کنند (Wirba, 2024).

مطالعات متعددی نشان داده‌اند که CSR در حوزه منابع انسانی می‌تواند اثرات مثبتی بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و انگیزش کارکنان داشته باشد (Bolt & Homer, 2024; Widawska-Stanis, 2024). به علاوه، کارکردهای منابع انسانی در زمینه‌هایی مانند استخدام مبتنی بر شایستگی، آموزش مستمر و ارزیابی عملکرد شفاف از عوامل تعیین‌کننده در نهادینه‌سازی مسئولیت اجتماعی در سازمان‌ها هستند (Zihan et al., 2024).

پژوهش‌های جهانی طیف وسیعی از اثرات CSR بر عملکرد مالی و غیرمالی سازمان‌ها را بررسی کرده‌اند. برای مثال، CSR می‌تواند از طریق ایجاد تصویر مثبت و افزایش وفاداری مشتریان، عملکرد مالی شرکت‌ها را بهبود بخشد (Le, 2023; Martínez-Campillo & Fernández-Sánchez, 2022). همچنین پژوهش‌ها نشان داده‌اند که CSR و نوآوری سازمانی دارای ارتباطی متقابل هستند؛ به گونه‌ای که استراتژی‌های مدیریت دانش و نوآوری می‌توانند اثربخشی CSR را افزایش دهند (González-Ramos et al., 2023; Strazzullo et al., 2025).

از سوی دیگر، بعد نهادی CSR، به‌ویژه در حوزه حاکمیت شرکتی و گزارش‌دهی، اهمیت روزافزونی یافته است. شفافیت در افشای اقدامات مسئولیت اجتماعی، می‌تواند اعتماد ذینفعان را افزایش داده و به کاهش شکاف اطلاعاتی کمک کند (Siddiqui et al., 2023; Simon).

(Pucelj & Mkumbuzi, 2024). در همین راستا، نقش نهادهای نظارتی و سیاست‌های کلان دولت در ارتقای CSR انکارناپذیر است (Pucelj & Bohinc, 2024; Sulaeman, 2024).

در حوزه منابع انسانی، مطالعاتی به پیوند CSR با رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان اشاره کرده‌اند (Tuyen Buia et al., 2025; Youn & Kim, 2022). به‌طور خاص، CSR می‌تواند احساس معنا و غرور شغلی را در کارکنان تقویت کرده و منجر به کاهش فرسودگی شغلی شود (Zada et al., 2024).

در عراق، با وجود اهمیت بالای CSR در بخش عمومی، تحقیقات اندکی به بررسی پیوند آن با مدیریت منابع انسانی پرداخته‌اند. اغلب ساختارهای مدیریتی در نهادهای دولتی عراق بر رویکردهای سنتی و متمرکز استوارند که مانع تحقق مسئولیت اجتماعی می‌شوند (Ziari & Ashrafi, 2024). چالش‌هایی همچون فساد اداری، ضعف نظام نظارتی و ناپایداری سیاسی نیز بر پیچیدگی شرایط افزوده است (Odunjo et al., 2025).

با این حال، مطالعات مقایسه‌ای در کشورهای دیگر نشان داده‌اند که یکپارچه‌سازی CSR با کارکردهای منابع انسانی می‌تواند به بهبود کیفیت خدمات عمومی، افزایش رضایت شهروندان و ارتقای مشروعیت نهادی کمک کند (Mahmoudi Yekeh Baghi et al., 2024; Silva Junior et al., 2023). بنابراین، پرداختن به این موضوع در عراق نه یک انتخاب، بلکه ضرورتی استراتژیک است.

با توجه به مرور ادبیات و خلأ پژوهشی در عراق، هدف این مطالعه رتبه‌بندی شاخص‌های پیشایندهای مسئولیت اجتماعی در مدیریت منابع انسانی اداره املاک و مستغلات عراق است.

روش‌شناسی

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی می‌باشد. جامعه آماری در تحقیق حاضر، کارکنان و مدیران اداره املاک و مستغلات عراق به تعداد ۳۵۰ نفر بودند. حجم نمونه آماری این جامعه براساس داده‌های جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) به تعداد ۱۸۵ نفر تعیین گردید که به روش در دسترس انتخاب شد. بر اساس تعداد نمونه تعیین شده برای این جامعه آماری ۱۸۵ نفر در نظر گرفته شد که از این تعداد در نهایت ۱۸۵ پرسش‌نامه جمع‌آوری و تحلیل گردید. لازم به ذکر است که نرخ بازگشت‌پذیری پرسش‌نامه ۱۰۰ درصد بوده است.

گردآوری داده‌ها در بخش کمی مطالعه از طریق پرسش‌نامه محقق ساخته صورت گرفت. گویه‌های پرسش‌نامه با استفاده از ادبیات پژوهش و نتایج حاصل از تحقیقات کیفی تدوین گردید. براین اساس ۳۷۸ مضمون پایه، ۲۱ مضمون سازمان‌دهنده و ۶ مضمون فراگیر استخراج شد و در تدوین گویه‌ها مورداستفاده قرار گرفت. گویه‌های پرسش‌نامه بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت از ۱ به معنای کاملاً مخالفم تا ۵ به صورت کاملاً موافقم، تنظیم شد. به‌منظور تعیین روایی محتوایی پرسش‌نامه اولیه (شامل ۱۶۶ گویه) توسط ۱۰ نفر از اساتید و متخصصان مورد بررسی قرار گرفت که در نتیجه‌ی آن مواردی جهت اصلاح پیشنهاد گردید. پس از اعمال اصلاحات موردنظر پرسش‌نامه نهایی (شامل ۱۶۶ گویه) تنظیم گردید. روایی صوری پرسش‌نامه از طریق چند تن از اعضاء جامعه آماری مورد تایید قرار گرفت. همچنین ضرایب پایایی برای پرسش‌نامه پژوهش و ابعاد آن‌ها محاسبه گردید که همگی بالاتر از ۰/۷ بوده و نشان از دقت بالای ابزار اندازه‌گیری مورداستفاده در این پژوهش دارد. در نتیجه ابزار سنجش مولفه‌های پیشایندهای مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی در اداره املاک و مستغلات عراق از دقت اندازه‌گیری کافی برخوردار و به‌عبارت‌دیگر پایا دارای قابلیت اعتماد است. تجزیه و تحلیل یافته‌ها در این پژوهش در نرم افزار SPSS انجام شد.

یافته‌ها

در ابتدا ویژگی‌های دموگرافیکی آزمودنی‌ها در جدول ۱ نشان داده می‌شود.

جدول ۱: اطلاعات دموگرافیکی آزمودنی‌ها

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۹۹	۵۶/۵
زن	۸۶	۴۶/۵
سن		
کمتر از ۳۰ سال	۴۷	۲۵/۵
۳۰ تا ۴۰ سال	۸۶	۴۶/۵
۴۰ تا ۵۰ سال	۴۳	۲۳/۲
۵۰ سال به بالا	۹	۴/۹
مدرک تحصیلی		
کارشناسی	۴۶	۲۴/۹
کارشناسی ارشد	۶۵	۳۵/۱
دکتر	۷۴	۴۰
سابقه کار		
۵ سال و کمتر	۵۰	۲۷
بین ۶ تا ۱۰ سال	۵۵	۲۹/۷
بین ۱۱ تا ۱۵ سال	۴۷	۲۵/۴
بالای ۱۵ سال	۳۳	۱۷/۸
وضعیت استخدامی		
رسمی	۵۲	۲۸/۱
قراردادی	۱۳۳	۷۱/۹

همانطور که از جدول ۱ مشخص است، بیشترین تعداد آزمودنی‌ها مرد، و بیشترین بازه سنی مربوط به بازه ۳۰ تا ۴۰ سال، بیشترین مدرک تحصیلی مربوط به مقطع دکترا و بیشترین سابقه کار مربوط به بازه ۶ تا ۱۰ سال و بیشترین وضعیت استخدامی، قراردادی می‌باشد. در جدول ۲ نتیجه تجزیه و تحلیل توصیفی متغیرهای حاضر در پژوهش نشان داده شده است. در این جدول، برای هر یک از متغیرهای پژوهش و ابعاد آن‌ها، آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف استاندارد، مربوط به هر یک از این عوامل بیان شده است.

جدول ۲: آماره‌های توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیرهای پژوهش	حجم نمونه	میانگین	انحراف معیار
پیشایندها مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی	۱۸۵	۲/۹۹۹	۰/۵۵۵
عوامل سازمانی	۱۸۵	۳/۰۴۹	۰/۶۴۳
فرهنگ سازمانی	۱۸۵	۲/۹۱۷	۰/۷۲۱
رهبری و مدیریت	۱۸۵	۳/۰۲۹	۰/۸۴۲
استراتژی سازمان	۱۸۵	۳/۳۳۶	۰/۷۷۴
منابع مورد نیاز	۱۸۵	۳/۲۱۶	۰/۷۱۹
روابط و ساختار	۱۸۵	۲/۹۳۷	۰/۶۸۲
عوامل کارکردی منابع انسانی	۱۸۵	۲/۹۲۶	۰/۶۳۵
استخدام	۱۸۵	۲/۹۶۶	۰/۶۸۶
آموزش	۱۸۵	۲/۷۹۰	۰/۶۷۰
جبران خدمت	۱۸۵	۳/۰۹۶	۰/۶۹۹

Personal Development and Organizational Transformation

۰/۷۵۱	۲/۷۸۲	۱۸۵	ارزیابی عملکرد
۰/۴۴۲	۳/۰۰۴	۱۸۵	عوامل محیطی
۰/۴۹۹	۲/۶۶۶	۱۸۵	مشارکت و فشار ذینفعان
۰/۵۶۸	۳/۳۷۰	۱۸۵	قوانین و مقررات عمومی
۰/۵۸۸	۳/۰۶۶	۱۸۵	وضعیت اجتماعی و زیست محیطی

در این قسمت با استفاده از آزمون فریدمن، به رتبه بندی اهمیت متغیرهای پژوهش پرداخته می شود.

الف) رتبه بندی مضامین فراگیر (ابعاد) پیشایندها مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی

جدول ۳: آزمون فریدمن مضامین فراگیر پیشایندها مسئولیت اجتماعی

تعداد	آماره کای دو	درجه آزادی	سطح معناداری
۱۸۵	۱۸/۱۳۰	۲	۰/۰۰۰

جدول ۴: رتبه بندی مضامین فراگیر پیشایندها مسئولیت اجتماعی

بعد	رتبه	میانگین رتبه
عوامل سازمانی	۱	۲/۲۴
عوامل کارکردی منابع انسانی	۳	۱/۸۰
عوامل محیطی	۲	۱/۹۶

مطابق با نتایج جدول ۳ و بر اساس آزمون فریدمن نشان می دهد که نتایج حاصل بین سه مضمون فراگیر پیشایندها مسئولیت اجتماعی در سطح $P < 0/01$ معنادار می باشد. لذا سؤال تحقیق مبنی بر اینکه تفاوت معناداری بین نمرات مضامین فراگیر پیشایندها مسئولیت اجتماعی وجود دارد، تایید می گردد. همچنین مطابق با نتایج جدول ۴ نشان می دهد که عوامل سازمانی با میانگین رتبه ۲/۲۴ بالاترین رتبه و عوامل کارکردی منابع انسانی با میانگین رتبه ۱/۸۰ پایین ترین رتبه را به خود اختصاص داده اند.

ب) رتبه بندی مضامین سازمان دهنده (مولفه ها) پیشایندهای مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی

در این قسمت به رتبه بندی مولفه های عوامل سازمانی، عوامل کارکردی و عوامل محیطی پیشایندهای مسئولیت اجتماعی پرداخته می شود.

جدول ۵: آزمون فریدمن عوامل سازمانی پیشایندها مسئولیت اجتماعی

تعداد	آماره کای دو	درجه آزادی	سطح معناداری
۱۸۵	۱۱۶/۷۶۳	۴	۰/۰۰۰

جدول ۶: رتبه بندی عوامل سازمانی پیشایندها مسئولیت اجتماعی

بعد	رتبه	میانگین رتبه
فرهنگ سازمانی	۵	۲/۳۳
رهبری و مدیریت	۳	۲/۸۷
استراتژی سازمان	۱	۳/۸۰
منابع مورد نیاز	۲	۳/۴۷
روابط و ساختار	۴	۲/۵۳

توسعه فردی و تحول سازمانی

مطابق با نتایج جدول ۵ بر اساس آزمون فریدمن نشان می‌دهد که نتایج حاصل بین پنج مولفه عوامل سازمانی پیشایندها مسئولیت اجتماعی در سطح $P < 0/01$ معنادار می‌باشد. لذا سؤال تحقیق مبنی بر اینکه تفاوت معناداری بین نمرات عوامل سازمانی پیشایندها مسئولیت اجتماعی وجود دارد، تایید می‌گردد. همچنین مطابق با نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد که استراتژی سازمان با میانگین رتبه ۳/۸۰ بالاترین رتبه و فرهنگ سازمانی با میانگین رتبه ۲/۳۳ پایین ترین رتبه را به خود اختصاص داده اند.

جدول ۷: آزمون فریدمن عوامل کارکردی منابع انسانی پیشایندها مسئولیت اجتماعی

تعداد	آماره کای دو	درجه آزادی	سطح معناداری
۱۸۵	۸۸/۸۶۶	۳	۰/۰۰۰

جدول ۸: رتبه بندی عوامل کارکردی منابع انسانی پیشایندها مسئولیت اجتماعی

بعد	رتبه	میانگین رتبه
استخدام	۲	۲/۶۷
آموزش	۴	۲/۰۷
جبران خدمت	۱	۳/۱۵
ارزیابی عملکرد	۳	۲/۱۱

مطابق با نتایج جدول ۷ بر اساس آزمون فریدمن نشان می‌دهد که نتایج حاصل بین چهار مولفه عوامل کارکردی منابع انسانی پیشایندها مسئولیت اجتماعی در سطح $P < 0/01$ معنادار می‌باشد. لذا سؤال تحقیق مبنی بر اینکه تفاوت معناداری بین نمرات عوامل کارکردی منابع انسانی پیشایندها مسئولیت اجتماعی وجود دارد، تایید می‌گردد. همچنین مطابق با نتایج جدول ۸ نشان می‌دهد که جبران خدمت با میانگین رتبه ۳/۱۵ بالاترین رتبه و آموزش با میانگین رتبه ۲/۰۷ پایین ترین رتبه را به خود اختصاص داده اند.

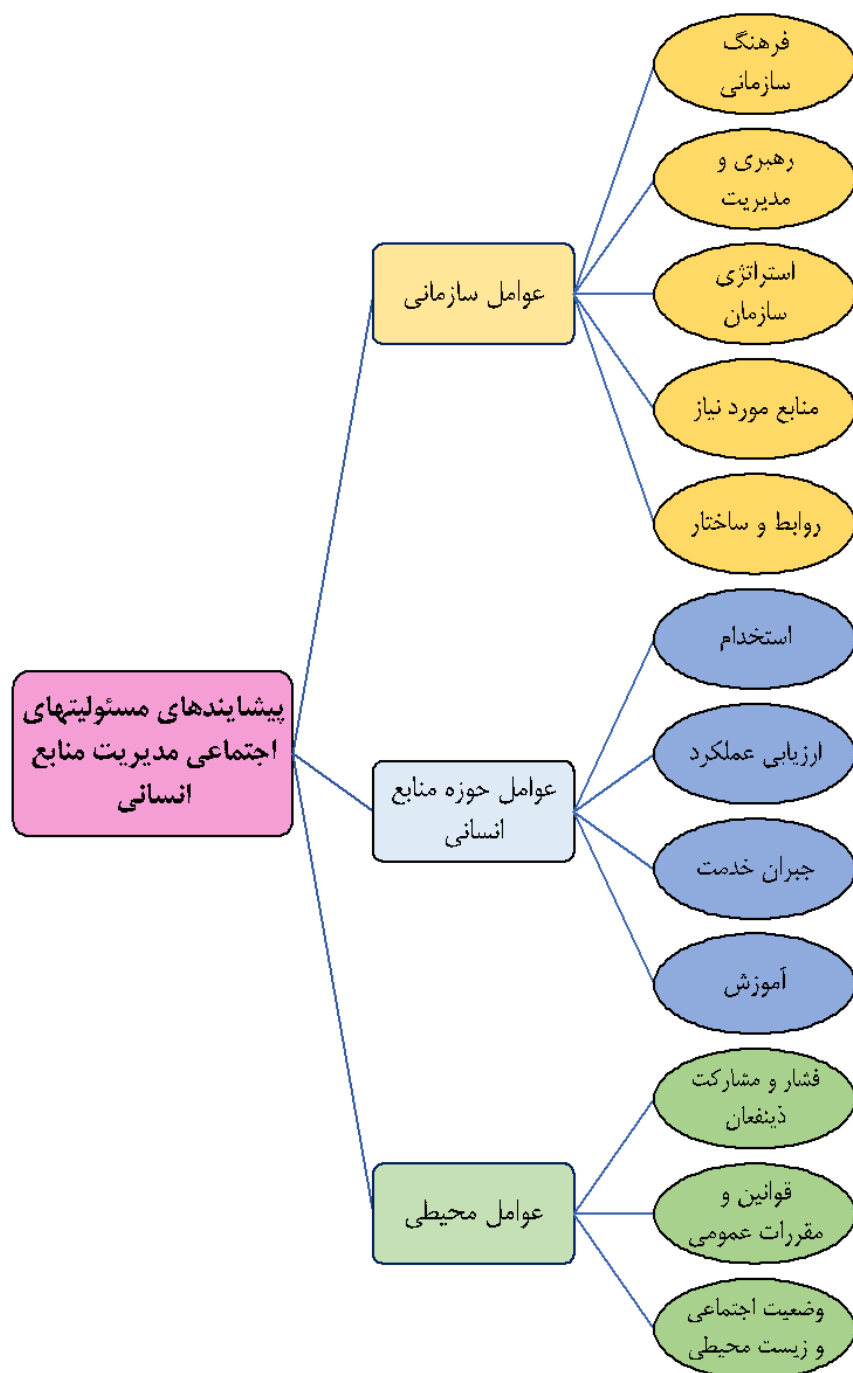
جدول ۹: آزمون فریدمن عوامل محیطی پیشایندها مسئولیت اجتماعی

تعداد	آماره کای دو	درجه آزادی	سطح معناداری
۱۸۵	۸۸/۸۶۶	۳	۰/۰۰۰

جدول ۱۰: رتبه بندی عوامل محیطی پیشایندها مسئولیت اجتماعی

بعد	رتبه	میانگین رتبه
مشارکت و فشار ذینفعان	۳	۱/۴۴
قوانین و مقررات عمومی	۱	۲/۵۱
وضعیت اجتماعی و زیست محیطی	۲	۲/۰۵

مطابق با نتایج جدول ۹ بر اساس آزمون فریدمن نشان می‌دهد که نتایج حاصل بین سه مولفه عوامل محیطی پیشایندها مسئولیت اجتماعی در سطح $P < 0/01$ معنادار می‌باشد. لذا سؤال تحقیق مبنی بر اینکه تفاوت معناداری بین نمرات عوامل محیطی پیشایندها مسئولیت اجتماعی وجود دارد، تایید می‌گردد. همچنین مطابق با نتایج جدول ۱۰ نشان می‌دهد که قوانین و مقررات عمومی با میانگین رتبه ۲/۵۱ بالاترین رتبه و مشارکت و فشار ذینفعان با میانگین رتبه ۱/۴۴ پایین ترین رتبه را به خود اختصاص داده اند.



شکل ۱: شبکه مضامین پیشایندهای مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های پژوهش حاضر در راستای رتبه‌بندی شاخص‌های پیشایندهای مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی در اداره املاک و مستغلات کشور عراق نشان داد که عوامل سازمانی بالاترین رتبه را به خود اختصاص داده‌اند، سپس عوامل محیطی در جایگاه دوم و در نهایت عوامل کارکردی منابع انسانی در رتبه سوم قرار گرفتند. این نتایج نشان می‌دهد که در شرایط کنونی عراق، ساختار و راهبردهای درون‌سازمانی بیش از سایر ابعاد نقش تعیین‌کننده در تحقق مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی دارند. به عبارت دیگر، تا زمانی که سازمان از درون به‌واسطه

استراتژی‌های روشن، منابع کافی، فرهنگ سازمانی و رهبری اثربخش تقویت نشود، امکان تحقق واقعی مسئولیت اجتماعی محدود خواهد بود (Chaher & Lakhal, 2025; Mulya, 2025).

مطابق با این یافته‌ها، استراتژی سازمانی و منابع موردنیاز به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی در بعد سازمانی بیشترین اثرگذاری را نشان دادند. این نتیجه با پژوهش‌های بین‌المللی همسو است که تأکید می‌کنند ادغام CSR در سطح استراتژیک می‌تواند موجب افزایش تعهد کارکنان و ارتقای عملکرد اجتماعی و اقتصادی سازمان شود (Esmaeili et al., 2025; Yang & Jin, 2024). همچنین تخصیص منابع کافی اعم از مالی، انسانی و فناورانه برای تحقق CSR ضروری است؛ چراکه بدون این منابع، حتی تعهدات اخلاقی سازمان نیز در عمل بی‌اثر خواهند ماند (Strazzullo et al., 2025).

از سوی دیگر، رهبری و مدیریت و فرهنگ سازمانی نیز از پیشایندهای مهم شناسایی شدند. این یافته با مطالعاتی هم‌راستا است که نشان می‌دهند رهبران سازمانی با تعهد به ارزش‌های CSR می‌توانند الگوهای رفتاری کارکنان را تغییر دهند و فرهنگ سازمانی را در راستای پاسخگویی اجتماعی شکل دهند (Altwaijri, 2025; Bolt & Homer, 2024). فرهنگ سازمانی پویا بستری است که در آن ارزش‌ها و باورهای مشترک، رفتارهای مسئولانه کارکنان را نهادینه می‌کند (Widawska-Stanis, 2024). بنابراین، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که در عراق نیز ارتقای فرهنگ سازمانی در نهادهای دولتی پیش‌شرط تحقق مسئولیت اجتماعی است.

یافته‌ها همچنین بیانگر آن بود که عوامل محیطی، شامل قوانین و مقررات عمومی، وضعیت اجتماعی و زیست‌محیطی و فشار ذینفعان، رتبه دوم را به خود اختصاص داده‌اند. این نتیجه نشان می‌دهد که محیط نهادی و قانونی می‌تواند بستری حمایتی یا بازدارنده برای مسئولیت اجتماعی فراهم کند. پژوهش‌های متعددی تأیید کرده‌اند که وجود قوانین شفاف و الزام‌آور، سازمان‌ها را به پاسخگویی اجتماعی بیشتر سوق می‌دهد (Wahdi, 2024; Wirba, 2024). در همین راستا، نقش فشار ذینفعان نیز اهمیت دارد؛ زیرا سهامداران، مشتریان، جوامع محلی و نهادهای نظارتی می‌توانند با مطالبه‌گری، سازمان‌ها را به پذیرش رویکردهای مسئولانه‌تر وادار کنند (Odujio et al., 2025; Trofimova, 2024). یافته‌های مطالعه حاضر نشان داد که در اداره املاک و مستغلات عراق، فشار و مشارکت ذینفعان در مقایسه با قوانین و وضعیت اجتماعی نقش کمتری ایفا می‌کند که می‌تواند ناشی از ضعف نهادهای مدنی و ساختارهای نظارتی در این کشور باشد.

این موضوع با پژوهش‌های بین‌المللی مطابقت دارد که بیان می‌کنند در جوامعی که سطح توسعه نهادی پایین‌تر است، اثرگذاری فشار ذینفعان کمتر از اثرگذاری مستقیم قوانین و سیاست‌های کلان است (Pucelj & Bohinc, 2024; Sulaeman, 2024). بنابراین، نتایج حاضر بر اهمیت بازنگری در سیاست‌های قانونی و تقویت نهادهای نظارتی برای ارتقای CSR در عراق تأکید دارد.

در رتبه سوم، عوامل کارکردی منابع انسانی شامل جبران خدمات، استخدام، ارزیابی عملکرد و آموزش قرار گرفتند. این یافته نشان می‌دهد که گرچه کارکردهای HRM در تحقق CSR مهم هستند، اما در مقایسه با ابعاد سازمانی و محیطی تأثیر کمتری دارند. با این حال، نتایج مطالعه حاضر تأکید می‌کند که جبران خدمات و استخدام نقش مهم‌تری نسبت به آموزش و ارزیابی عملکرد ایفا می‌کنند. این موضوع با پژوهش‌های پیشین همسو است که نشان می‌دهند پرداخت منصفانه و استخدام مبتنی بر شایستگی از مهم‌ترین ابزارهای مدیریت منابع انسانی برای تحقق عدالت اجتماعی و تعهد سازمانی هستند (Lase & Waruwu, 2025; Zihan et al., 2024).

یافته‌ها در زمینه نقش آموزش و ارزیابی عملکرد در مسئولیت اجتماعی نشان داد که این مؤلفه‌ها رتبه پایین‌تری دارند. این موضوع می‌تواند ناشی از ضعف نظام‌های آموزشی و ارزیابی در نهادهای دولتی عراق باشد که اغلب به‌صورت سنتی و غیراثربخش اجرا می‌شوند (Yarifard

(Ziari & Ashrafi, 2024; Hashemi, 2024). با این حال، پژوهش‌های بین‌المللی نشان داده‌اند که در صورت طراحی درست، آموزش می‌تواند آگاهی کارکنان را نسبت به مسئولیت اجتماعی ارتقا دهد و نظام‌های ارزیابی نیز می‌توانند ابزار قدرتمندی برای سنجش و تقویت رفتارهای مسئولانه باشند (Shen et al., 2021; Gupta & Das, 2022). بنابراین، تقویت این دو حوزه در اداره املاک و مستغلات عراق می‌تواند نقش مهمی در آینده ایفا کند.

نتایج این پژوهش هم‌راستا با مطالعاتی است که بر نقش راهبردی CSR در ارتقای عملکرد سازمانی تأکید دارند. برای مثال، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که CSR می‌تواند موجب افزایش وفاداری مشتریان، بهبود تصویر سازمان و ارتقای عملکرد مالی شود (Le, 2023; Martínez-Campillo & Fernández-Sánchez, 2022). از سوی دیگر، ادغام CSR با کارکردهای HRM می‌تواند منجر به کاهش فرسودگی شغلی کارکنان و افزایش رضایت آنان گردد (Youn & Kim, 2022; Zada et al., 2024). یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که در عراق نیز توجه به این پیوند می‌تواند به بهبود کیفیت خدمات عمومی و ارتقای رضایت شهروندان منجر شود.

در نهایت، پژوهش حاضر علاوه بر تأیید نتایج پیشین، به شکاف موجود در ادبیات CSR در بخش دولتی عراق اشاره می‌کند. برخلاف کشورهای توسعه‌یافته که پژوهش‌های متعددی در زمینه پیوند CSR و HRM صورت گرفته است، در عراق هنوز این حوزه کمتر مورد توجه قرار گرفته است (Siddique et al., 2023; Mahmoudi Yekeh Baghi et al., 2024). این موضوع اهمیت یافته‌های پژوهش حاضر را دوچندان می‌کند؛ چراکه می‌تواند مبنایی برای سیاست‌گذاری منابع انسانی در راستای تحقق مسئولیت اجتماعی در نهادهای دولتی این کشور فراهم سازد.

این پژوهش، مانند هر مطالعه علمی دیگر، با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. نخست، جامعه آماری تنها به کارکنان و مدیران اداره املاک و مستغلات عراق محدود شد و بنابراین تعمیم نتایج به سایر نهادهای دولتی نیازمند احتیاط است. دوم، داده‌ها براساس پرسشنامه‌های خودگزارشی گردآوری شدند که احتمال وجود سوگیری پاسخ‌دهندگان را افزایش می‌دهد. سوم، روش پژوهش عمدتاً مقطعی بوده و نمی‌تواند تغییرات طولی در پیوند CSR و HRM را بررسی کند. چهارم، شرایط خاص سیاسی و اقتصادی عراق ممکن است بر نگرش پاسخ‌دهندگان نسبت به مسئولیت اجتماعی تأثیر گذاشته باشد و نتایج پژوهش را محدود به بستر خاص کشور کند.

برای غنای بیشتر ادبیات موضوعی، پیشنهاد می‌شود که در آینده پژوهش‌هایی با رویکرد مقایسه‌ای بین‌المللی انجام شود تا جایگاه CSR در مدیریت منابع انسانی عراق با سایر کشورهای منطقه و جهان مقایسه گردد. همچنین مطالعات طولی می‌توانند تغییرات در پیشایندهای CSR را در گذر زمان مورد بررسی قرار دهند. به‌علاوه، استفاده از روش‌های کیفی مانند مصاحبه‌های عمیق و تحلیل محتوای سیاست‌های سازمانی می‌تواند به درک عمیق‌تر از ابعاد فرهنگی و نهادی CSR کمک کند. پیشنهاد دیگر آن است که پژوهش‌های آتی به بررسی پیامدهای CSR بر شاخص‌هایی مانند رضایت شهروندان، اعتماد عمومی و کاهش فساد اداری بپردازند.

از منظر کاربردی، نتایج این پژوهش چندین توصیه مهم برای مدیران اداره املاک و مستغلات عراق و سایر نهادهای مشابه به همراه دارد: نخست، تقویت استراتژی‌های سازمانی و تخصیص منابع کافی به برنامه‌های CSR باید در اولویت قرار گیرد. دوم، ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت، عدالت و پاسخگویی می‌تواند رفتارهای مسئولانه کارکنان را تقویت کند. سوم، بازنگری در نظام‌های آموزشی و ارزیابی عملکرد به گونه‌ای که ارزش‌های CSR در آن‌ها نهادینه شود ضروری است. چهارم، نهادینه‌سازی فرآیندهای استخدام و جبران خدمات بر

مبنای شایستگی و عدالت می‌تواند اعتماد عمومی را افزایش دهد. در نهایت، همکاری نزدیک‌تر با ذینفعان و بهره‌گیری از فشار و مشارکت آن‌ها می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای مشروعیت نهادی و کارآمدی سازمانی شود.

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 منافع 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 decades, corporate social responsibility (CSR) has become a cornerstone of organizational legitimacy, sustainable development, and public accountability (Altwaijri, 2025). CSR is no longer perceived as a voluntary or peripheral initiative but rather as a strategic obligation that integrates social, ethical, and environmental considerations into organizational decision-making (Esmaeili et al., 2025). Human resource management (HRM) has increasingly been recognized as one of the most significant domains for embedding CSR principles into organizational practice, as HR policies and practices shape employee attitudes, behaviors, and the broader organizational culture (Lase & Waruwu, 2025; Mulya, 2025).

Existing studies have emphasized that CSR in HRM can operate at multiple levels: the individual level (employee attitudes, citizenship behaviors, and motivation), the organizational level (strategies, culture, leadership, and structure), and the institutional level (laws, regulations, stakeholder expectations, and governance) (Odunjo et al., 2025; Tuyen Buia et al., 2025). A growing body of evidence suggests that CSR can positively influence employee well-being, organizational commitment, and performance outcomes when aligned with HRM practices (Bolt & Homer, 2024; Zada et al., 2024). However, much of this research has been conducted in advanced economies, and little empirical evidence exists on the interaction between CSR and HRM in developing contexts such as Iraq, where political instability, weak governance systems, and administrative corruption pose unique challenges (Yarifard & Hashemi, 2024; Ziari & Ashrafi, 2024).

The Real Estate Administration of Iraq plays a pivotal role in managing state-owned properties, facilitating land access, and implementing real estate development projects. As such, it constitutes one of the most influential institutions in shaping public perceptions of transparency, accountability, and fairness. Yet, despite the growing global recognition of CSR, Iraqi public institutions have been slow to adopt CSR-oriented HRM practices, largely due to centralized bureaucratic structures and the lack of supportive legal and cultural frameworks (Wirba, 2024; Yang et al., 2024).

Global research has highlighted several critical antecedents of CSR in HRM, often classified into organizational, environmental, and functional HR factors. Organizational factors include elements such as strategy, leadership, culture, and resources, which are often considered the foundation for

socially responsible management (Chaher & Lakhal, 2025; Strazzullo et al., 2025). Environmental factors are shaped by broader institutional contexts, including public laws, socio-environmental conditions, and stakeholder pressures (Trofimova, 2024; Wahdi, 2024). Finally, functional HRM factors encompass day-to-day HR practices such as recruitment, training, performance evaluation, and compensation, which act as mechanisms for embedding CSR into employee behavior (Youn & Kim, 2022; Zihan et al., 2024).

The absence of empirical prioritization of these antecedents in Iraq represents a significant gap. Previous studies in other contexts suggest that organizational-level antecedents typically exert the strongest influence, followed by environmental and functional factors (González-Ramos et al., 2023; Mahmoudi Yekeh Baghi et al., 2024). However, contextual differences across countries require locally grounded research (Gupta & Das, 2022; Shi et al., 2024). Against this background, this study aims to rank the antecedent indicators of CSR in HRM within the Real Estate Administration of Iraq, thereby providing a framework for policymakers and managers to prioritize interventions in pursuit of socially responsible HRM.

Methods and Materials

The present study employed an applied research design with a descriptive quantitative approach. The population consisted of 350 employees and managers of the Real Estate Administration of Iraq. Based on Krejcie and Morgan's table, a sample of 185 respondents was selected using stratified random sampling.

A researcher-developed questionnaire was used for data collection. The instrument was designed based on prior literature and qualitative coding, incorporating 166 items across the three antecedent domains of CSR in HRM. Convergent and discriminant validity were confirmed by expert review, while reliability was verified with a Cronbach's alpha coefficient of 0.947, indicating strong internal consistency.

Data analysis was conducted using descriptive and inferential statistics. For inferential testing, Friedman's test was applied to rank the relative importance of antecedents and their sub-dimensions.

Findings

Descriptive results indicated that the majority of respondents were male (56.5%), aged between 30 and 40 years (46.5%), with doctoral degrees (40%), and with employment status primarily contractual (71.9%).

The inferential analysis revealed significant differences in the ranking of CSR antecedents in HRM ($\chi^2 = 18.130$, $df = 2$, $p < 0.001$). Organizational factors were ranked first, with an average rank of 2.24, followed by environmental factors at 1.96, and functional HR factors at 1.80.

Within organizational factors, the most critical component was organizational strategy (mean rank = 3.80), followed by resources (3.47), leadership and management (2.87), structure and relations (2.53), and organizational culture (2.33).

For environmental factors, laws and regulations were the most important (2.51), followed by socio-environmental conditions (2.05), and stakeholder pressure and participation (1.44).

Within functional HR factors, compensation was ranked first (3.15), followed by recruitment (2.67), performance evaluation (2.11), and training (2.07).

Overall, results indicate that Iraqi HRM responsibility in public institutions is primarily shaped by organizational-level antecedents, with environmental and functional factors exerting secondary influence.

Discussion and Conclusion

The prioritization of organizational factors as the most influential antecedents underscores the pivotal role of internal dynamics in shaping CSR-oriented HRM. This finding aligns with global studies emphasizing that without robust strategies, leadership, culture, and adequate resources, CSR initiatives in HRM remain superficial (Chaher & Lakhal, 2025; Esmaeili et al., 2025). Specifically, the centrality of organizational strategy confirms that CSR must be embedded into core strategic planning to yield sustainable outcomes (Strazzullo et al., 2025; Yang & Jin, 2024). Resource allocation, likewise, has been highlighted as a critical determinant of CSR implementation, since inadequate funding or personnel undermines socially responsible initiatives (Mulya, 2025).

The importance of leadership and organizational culture found in this study reflects existing research demonstrating how committed leadership fosters employee identification with CSR values and nurtures a culture of responsibility (Altwaijri, 2025; Bolt & Homer, 2024). However, the relatively lower rank of organizational culture compared to strategy and resources in the Iraqi context suggests that bureaucratic inertia and entrenched practices may hinder cultural transformation (Widawska-Stanis, 2024).

The second-place ranking of environmental factors highlights the moderating role of the institutional context. Previous research confirms that supportive laws and regulations can institutionalize CSR practices and enforce organizational accountability (Wahdi, 2024; Wirba, 2024). In Iraq, however, the weak influence of stakeholder participation compared to legal frameworks reflects structural limitations of civil society and governance mechanisms (Odunjo et al., 2025; Trofimova, 2024). This indicates that CSR in Iraqi public institutions is more a function of regulatory enforcement than bottom-up stakeholder activism.

Finally, the ranking of functional HR factors as least influential highlights the underdeveloped role of HRM practices in operationalizing CSR within the Real Estate Administration of Iraq. International studies suggest that recruitment and compensation are crucial levers for aligning employees with CSR objectives (Youn & Kim, 2022; Zihan et al., 2024). The relatively lower rankings of training and performance evaluation suggest weaknesses in Iraqi HRM systems, where formal structures exist but lack systematic integration with CSR objectives (Gupta & Das, 2022; Shen et al., 2021).

Taken together, the findings illustrate that while Iraq's Real Estate Administration demonstrates awareness of organizational-level antecedents of CSR in HRM, its capacity to integrate functional HR practices and to respond to environmental stakeholder pressures remains limited. This conclusion echoes comparative studies which show that developing countries often prioritize compliance with legal and strategic requirements while struggling to build inclusive, participatory, and employee-centered CSR frameworks (Mahmoudi Yekeh Baghi et al., 2024; Siddique et al., 2023). In conclusion, the study provides evidence that organizational factors such as strategy, leadership, and resource allocation must be prioritized to embed CSR into HRM in Iraq. Environmental dimensions, particularly legal and regulatory frameworks, act as necessary enablers, while functional HR practices require substantial reform to contribute meaningfully to CSR. For Iraqi policymakers and managers, the findings underscore the need for an integrated model that balances strategic alignment, institutional enforcement, and HR practice innovation to achieve socially responsible HRM.

References

- Altwaijri, A. S. (2025). Corporate Social Responsibility and Its Role in the Impact of Marketing Tools on Strategic Marketing. *Journal of Project Management*, 10(2), 367-374. <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2025.1.003>
- 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>

- Chaher, D., & Lakhal, L. (2025). The impact of TQM on financial and non-financial performance: the mediating role of corporate social responsibility. *The TQM Journal*, 37(6), 1687-1715. <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2023-0244>
- Esmaeili, K., Gharibe, A., Nasiri, M., & Mahdiz, M. (2025). Corporate social responsibility and competitive strategies: The moderating role of governance and corporate performance. *Empirical Accounting Research*, 15(1), 145-184. <https://jera.alzahra.ac.ir>
- González-Ramos, M. I., Guadamillas, F., & Donate, M. J. (2023). The relationship between knowledge management strategies and corporate social responsibility: Effects on innovation capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122287. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122287>
- Gupta, J., & Das, N. (2022). Multidimensional corporate social responsibility disclosure and financial performance: A meta-analytical review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(4), 731-748. <https://doi.org/10.1002/csr.2237>
- Lase, D., & Waruwu, E. (2025). Corporate Social Responsibility in Management Human Resources (HRM) 2.0. 103-126. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8679-8.ch006>
- 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>
- Mahmoudi Yekeh Baghi, R., Darvishi, M., & Abbaszadeh, M. R. (2024). Tone Management and Corporate Social Responsibility: The Moderating Role of Board Gender Diversity. *Experimental Accounting Research*, 14(3), 75-102. https://jera.alzahra.ac.ir/jufile?ar_sfile=235515
- Martínez-Campillo, A., & Fernández-Sánchez, J. L. (2022). The effect of corporate social responsibility on customer loyalty and the mediating role of reputation in cooperative banking. *Journal of Business Ethics*, 171(3), 539-555. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04461-3>
- Mulya, F. (2025). Integration of Human Resource Management and Leadership Culture in Corporate Social Responsibility. *Illomata International Journal of Social Science*, 6(2), 630-641. <https://doi.org/10.61194/ijss.v6i2.1691>
- Odunjo, O., Crane, A., & McDonagh, P. (2025). Stakeholder existential authenticity and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, 62(1), 1-28.
- 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>
- Shen, X., Ho, K. C., Yang, L., & Wang, L. F. S. (2021). Corporate social responsibility, market reaction and accounting conservatism. *Kybernetes*, 50(6), 1837-1872. <https://doi.org/10.1108/K-01-2020-0043>
- Shi, H., Liu, H., & Wu, Y. (2024). Are socially responsible firms responsible to accounting? A meta-analysis of the relationship between corporate social responsibility and earnings management. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 22(3), 311-332. <https://doi.org/10.1108/JFRA-06-2021-0171>
- Siddique, M. N. E. A., Nor, S. M., Senik, Z. C., & Omar, N. A. (2023). Corporate social responsibility as the pathway to sustainable banking: a systematic literature review. *Sustainability*, 15(3), 1807.
- Siddiqui, F., YuSheng, K., & Tajeddini, K. (2023). The role of corporate governance and reputation in the disclosure of corporate social responsibility and firm performance. *Heliyon*, 9(5). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16055>
- Silva Junior, A. D., Martins-Silva, P. D. O., Coelho, V. D., & Sousa, A. F. D. (2023). The corporate social responsibility pyramid: its evolution and the proposal of the spinner, a theoretical refinement. *Social Responsibility Journal*, 19(2), 358-376. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2021-0180>
- Simon, C., & Mkumbuzi, W. P. (2024). Firm Characteristics and Corporate Governance Mechanisms as Drivers of Corporate Social Responsibility Disclosure in Zimbabwe. *European Journal of Theoretical and Applied Sciences*, 2(2), 194-222. [https://doi.org/10.59324/ejtas.2024.2\(2\).18](https://doi.org/10.59324/ejtas.2024.2(2).18)
- Strazzullo, S., Mauriello, R., Corvello, V., Cricelli, L., & Grimaldi, M. (2025). How open innovation can improve companies' corporate social responsibility performance? *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 34(1), 1-16. <https://doi.org/10.1111/beer.12535>
- Sulaeman, A. (2024). The Influence of Capital Intensity, Leverage, Profitability, and Corporate Social Responsibility on Tax Avoidance With Firm Size as a Moderating Variable. *Asian Journal of Economics Business and Accounting*, 24(5), 433-442. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i51320>
- Trofimova, N. N. (2024). Digitalization and Corporate Social Responsibility: Assessing the Information Content and Loyalty of Personnel in Conditions of Market Instability. *Ekonomika I Upravljenje Problemy Resheniya*, 11/5(152), 93-100. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.11.05.014>
- Tuyen Buia, Q., Anh Doa, V. P., Ly Tranb, L., & Nguyen, P. M. (2025). Examining the Relationship between Corporate Social Responsibility, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction: Evidence from

- Vietnamese Manufacturing Firms in the Digital Age. *Procedia Computer Science*, 253, 717-726. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.01.133>
- Wahdi, N. (2024). The Influence of Corporate Social Responsibility and Profitability on Tax Avoidance. *Innovation Business Management and Accounting Journal*, 3(1), 30-36. <https://doi.org/10.56070/ibmaj.2024.004>
- 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>
- Yang, H., Shi, X., Bhutto, M. Y., & Ertz, M. (2024). Do Corporate Social Responsibility and Technological Innovation Get Along? A Systematic Review and Future Research Agenda. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(1), 100462. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100462>
- Yang, Q., & Jin, S. (2024). Exploring the Impact of Digital Transformation on Manufacturing Environment, Social Responsibility, and Corporate Governance Performance: The Moderating Role of Top Management Teams. *Sustainability*, 16(11), 4342. <https://doi.org/10.3390/su16114342>
- Yarifard, R., & Hashemi, N. (2024). The Impact of Corporate Social Responsibility Reporting on Firm Value Considering the Role of Audit Quality, Corporate Governance, and Earnings Management in Companies Listed on the Tehran Stock Exchange. *Accounting and Management Outlook*, 7IS - 94, 1-27.
- 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>
- Zada, S., Wang, Y., & Zada, M. (2024). Corporate social responsibility and employee burnout: The mediating role of psychological safety. *PLoS One*, 19(4), e0316601. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0316601>
- Ziari, R., & Ashrafi, J. (2024). Examining the Impact of the Economic Dimension of Corporate Social Responsibility on Earnings Quality. *First International Conference on International Business, Economic Studies, and Humanities*.
- Zihan, W., Makhbul, Z. K. M., & Alam, S. S. (2024). Green human resource management in practice: Assessing the impact of readiness and corporate social responsibility on organizational change. *Sustainability*, 16(3), 1153. <https://doi.org/10.3390/su16031153>