

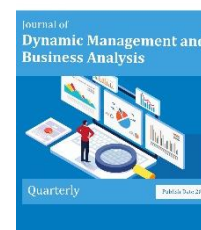


Journal Website

Article history:
Received 26 March 2025
Revised 14 June 2025
Accepted 22 June 2025
Published online 14 January 2026

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 4, Issue 4, pp 1-16



E-ISSN: 3041-8933

Investigating the Impact of Corporate Social Responsibility on Employee Commitment: The Mediating Role of Intrinsic Motivation and Organizational Trust (A Case Study of Hospitals in Tabriz)

Mahdi. Foroughi¹, Seyed Samad. Hoseini^{2*}

¹ MA, Department of Business Administration, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

² Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

* Corresponding author email address: s.hosseini@tabrizu.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Foroughi, M., & Hoseini, S. S. (2025). Investigating the Impact of Corporate Social Responsibility on Employee Commitment: The Mediating Role of Intrinsic Motivation and Organizational Trust (A Case Study of Hospitals in Tabriz). *Dynamic Management and Business Analysis*, 4(4), 1-16.

<https://doi.org/10.61838/dmbaj.197>



© 2025 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: The aim of this study is to examine the impact of CSR on employee commitment while considering the mediating role of intrinsic motivation and organizational trust.

Methodology: The statistical population of the study consists of employees working in hospitals in the city of Tabriz. Data were collected through a standardized questionnaire and analyzed using SPSS and SmartPLS software.

Findings: The findings of the study indicate that all research hypotheses were confirmed. Corporate Social Responsibility has a positive and significant effect on organizational commitment, both directly and indirectly through the mediating variables of intrinsic motivation and organizational trust.

Conclusion: The results suggest that CSR plays an effective role in shaping psychological relationships within the organization and can be utilized as a macro-level strategy to enhance employee motivation, trust, and commitment. This study not only contributes to theoretical enrichment but also provides valuable practical recommendations for organizational managers.

Keywords: Trust, Intrinsic Motivation, Hospitals, Employee Commitment, Corporate Social Responsibility.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

In recent decades, corporate social responsibility (CSR) has evolved from a voluntary philanthropic gesture to a central strategic pillar in organizational management and sustainability. CSR, in its broadest sense, encompasses the ethical, environmental, and social obligations that organizations assume in addition to their economic goals (Fatma & Khan, 2023; Pekovic & Vogt, 2021). This shift is particularly salient in service-oriented sectors such as healthcare, where organizational success is tightly coupled with employee engagement, ethical integrity, and community trust. Hospitals, given their human-centric mission and high-stress environment, provide a compelling context for understanding how CSR impacts employee outcomes. The rising demand for socially responsible behavior in healthcare settings compels organizations to consider how CSR initiatives influence employee attitudes and psychological states (Alshurideh et al., 2024; Huan & Hong, 2021).

A growing body of research has emphasized the positive impact of CSR on various employee outcomes, including job satisfaction, organizational citizenship behavior, and employee commitment (Silva et al., 2023; Su & Swanson, 2019; Zada et al., 2024). Employee commitment is particularly critical in hospital settings due to its implications for staff retention, service quality, and patient satisfaction. Commitment is influenced not only by tangible organizational policies but also by employees' perceptions of ethical practices and the organization's broader role in society (Aziz et al., 2021). Perceptions of CSR can foster a sense of purpose, thereby activating intrinsic motivation—a psychological state characterized by self-determined engagement in one's work (Loor-Zambrano et al., 2022; Widawska-Stanisiz, 2024). This internal drive is pivotal for sustaining effort in emotionally taxing environments such as hospitals.

Another vital mediating mechanism through which CSR influences commitment is organizational trust. Trust in organizational leadership and processes cultivates a sense of psychological safety, reduces perceived risks, and facilitates stronger identification with organizational values (Jin et al., 2024; Klimchak et al., 2020). CSR initiatives, when perceived as authentic and aligned with employee values, can strengthen trust and foster deeper psychological bonds between employees and their organization (Afridi et al., 2023; Kim, 2019). Despite these promising theoretical links, empirical studies that concurrently explore the mediating roles of intrinsic motivation and organizational trust in the CSR–commitment relationship remain limited, especially in healthcare settings in non-Western contexts.

This study aims to fill this gap by examining the impact of CSR on employee commitment in public and private hospitals in the city of Tabriz, Iran, with a particular focus on the mediating effects of intrinsic motivation and organizational trust. Drawing on multidimensional conceptualizations of CSR and using validated measurement models, this research extends existing theoretical models and provides actionable insights for hospital administrators and policymakers.

Methods and Materials

This quantitative study employed a cross-sectional survey design targeting employees of both public and private hospitals in Tabriz. The research population consisted of clinical and administrative personnel. A stratified random sampling method was used to ensure representativeness across different departments and job functions. Data were collected using a structured questionnaire comprising

standardized items adapted from established instruments measuring CSR perception, intrinsic motivation, organizational trust, and organizational commitment.

The reliability and validity of the constructs were examined using Cronbach's alpha and composite reliability indices, as well as confirmatory factor analysis. Data analysis was conducted using SPSS for descriptive statistics and SmartPLS 4.0 for structural equation modeling (SEM), following the partial least squares (PLS) approach. This approach was chosen due to its suitability for exploratory research, small to medium sample sizes, and complex models with multiple mediators.

Findings

Descriptive statistics revealed that participants had moderately high perceptions of CSR practices in their hospitals, with mean scores above the midpoint on the CSR scale. Intrinsic motivation and organizational trust also showed positive trends, suggesting generally favorable psychological climates within the sampled organizations. The commitment scale similarly indicated relatively strong organizational attachment among the participants.

Pearson correlation analysis demonstrated significant positive correlations among CSR, intrinsic motivation, organizational trust, and employee commitment. All bivariate relationships were significant at the $p < .01$ level, affirming the hypothesized directions.

The structural model evaluation indicated satisfactory model fit indices. The path coefficient from CSR to employee commitment was statistically significant, supporting the hypothesis of a direct relationship. In addition, CSR showed a significant positive effect on both intrinsic motivation and organizational trust. Both mediators, in turn, were significantly associated with employee commitment.

Bootstrapping procedures confirmed the significance of the indirect effects. Specifically, intrinsic motivation partially mediated the CSR–commitment link, and organizational trust also served as a significant mediator. The total explained variance (R^2) in employee commitment was substantial, suggesting that the model accounted for a meaningful portion of the variability in commitment outcomes.

Discussion and Conclusion

The results of this study confirm the central hypothesis that CSR plays a significant and multifaceted role in enhancing employee commitment in hospital settings. The findings corroborate existing literature indicating that CSR initiatives are not merely external public relations tools but have substantial internal benefits when perceived as genuine by employees. The significant direct relationship between CSR and commitment suggests that healthcare employees value working in ethically responsible organizations and are more likely to remain loyal when they perceive their employer as socially conscious.

Moreover, the study highlights the critical role of intrinsic motivation in mediating the CSR–commitment relationship. When CSR activities resonate with employees' personal values and provide a sense of purpose in their work, they enhance employees' intrinsic motivation, which in turn increases their organizational commitment. This finding is especially relevant in healthcare contexts where job-related stress and emotional labor are common, and internal motivation becomes a key driver of sustained engagement.

Organizational trust also emerged as a vital mediating factor. Employees are more likely to trust an organization that demonstrates concern for societal well-being, fairness, and ethical behavior. This trust translates into stronger emotional bonds, greater openness to organizational goals, and higher levels of

commitment. The dual mediating effects observed in this study affirm that CSR influences employee commitment through both emotional and motivational pathways.

From a theoretical standpoint, the study enriches the literature by integrating motivational and relational mechanisms into the CSR–commitment framework. By employing a robust structural equation modeling approach, the research provides empirical validation for conceptual models that emphasize the psychological underpinnings of CSR outcomes.

Practically, the findings underscore the need for hospital administrators to design CSR strategies that are not only externally impactful but also internally meaningful. CSR programs should be transparent, inclusive, and aligned with the values of healthcare professionals to foster intrinsic motivation and organizational trust. Investing in such strategies can yield long-term benefits in terms of employee retention, organizational citizenship behaviors, and overall performance in the healthcare sector.

In conclusion, this research contributes to a growing understanding of the psychological processes through which CSR shapes organizational outcomes. It affirms that CSR is a potent strategic tool that influences not just public image, but the very fabric of employee engagement. The dual mediating roles of intrinsic motivation and trust provide a nuanced understanding of how socially responsible behavior translates into organizational loyalty. For healthcare institutions striving to improve workforce stability and patient care quality, integrating CSR into their core human resource strategies is not just advisable—it is imperative.

بررسی تاثیر مسئولیت اجتماعی بر تعهد کارکنان با واسطه‌گری انگیزش درونی و اعتماد (مطالعه موردی بیمارستان های شهر تبریز)

مهدی فروغی^۱، سید صمد حسینی^۲

۱. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: s.hosseini@tabrizu.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

فروغی، مهدی، و حسینی، سید صمد. (۱۴۰۴). بررسی تاثیر مسئولیت اجتماعی بر تعهد کارکنان با واسطه‌گری انگیزش درونی و اعتماد (مطالعه موردی بیمارستان های شهر تبریز). مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۴(۴)، ۱-۱۶.

هدف: هدف این پژوهش، بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی بر تعهد کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی انگیزش درونی و اعتماد سازمانی است. **روش‌شناسی:** جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان بیمارستان‌های شهر تبریز بوده و داده‌ها از طریق پرسشنامه استاندارد گردآوری و با نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS تحلیل شده‌اند. **یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تمامی فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفته‌اند. مسئولیت اجتماعی شرکتی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی دارد و این اثرگذاری هم به‌صورت مستقیم و هم از طریق متغیرهای واسطه‌ای انگیزش درونی و اعتماد سازمانی صورت می‌پذیرد. **نتیجه‌گیری:** نتایج حاکی از آن است که CSR نقش مؤثری در شکل‌دهی به روابط روان‌شناختی درون سازمان دارد و می‌تواند به‌عنوان یک راهبرد کلان برای ارتقای انگیزش، اعتماد و تعهد کارکنان مورد استفاده قرار گیرد. این پژوهش

علاوه بر غنای نظری، توصیه‌های عملی قابل توجهی برای مدیران سازمان‌ها ارائه می‌دهد.

کلیدواژگان: اعتماد، انگیزش درونی، بیمارستان‌ها، تعهد کارکنان، مسئولیت اجتماعی



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها (CSR) به‌عنوان یکی از مهم‌ترین رویکردهای نوین در حوزه مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های سازمانی شناخته شده است. سازمان‌ها با توجه به تحولات محیطی، فشارهای اجتماعی و انتظارات فزاینده ذی‌نفعان، دیگر صرفاً به دنبال سودآوری مالی نیستند، بلکه ملزم به پاسخگویی در قبال مسئولیت‌های اجتماعی و اخلاقی خود نیز هستند. مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها به مجموعه‌ای از اقدامات داوطلبانه سازمان‌ها اشاره دارد که در جهت تأمین منافع اجتماعی، زیست‌محیطی و اقتصادی جامعه به‌عمل می‌آید و بر اساس اصول اخلاقی، پاسخگویی و توسعه پایدار تعریف می‌شود (Fatma & Khan, 2023).

در سازمان‌های خدمات‌محور مانند بیمارستان‌ها، که سرمایه انسانی نقش محوری در کیفیت خدمات و اثربخشی عملکرد دارد، توجه به CSR نه تنها یک مسئولیت اخلاقی، بلکه یک ضرورت مدیریتی است. بر اساس یافته‌های پژوهش‌ها، یکی از مهم‌ترین پیامدهای پیاده‌سازی مؤثر CSR در سازمان، افزایش تعهد کارکنان به سازمان است (Alshurideh et al., 2024). تعهد سازمانی به‌عنوان یک پیوند روان‌شناختی بین فرد و سازمان تعریف می‌شود که فرد را به ماندگاری، وفاداری و تلاش در جهت اهداف سازمان ترغیب می‌نماید (Aziz et al., 2021). بر این اساس، سرمایه‌گذاری در مسئولیت اجتماعی می‌تواند نوعی سرمایه‌گذاری در ارتقاء منابع انسانی تلقی شود.

مطالعات نشان داده‌اند که درک کارکنان از تعهد اجتماعی سازمان می‌تواند نگرش و رفتار آن‌ها را به‌طور چشمگیری تحت تأثیر قرار دهد. کارکنانی که سازمان خود را در ایفای نقش اجتماعی‌اش مؤثر می‌بینند، احساس غرور و تعلق بیشتری داشته و به سازمان وفادارتر می‌شوند (Silva et al., 2023). همچنین، ادراک مثبت از CSR، موجب تقویت سازوکارهای روان‌شناختی نظیر اعتماد سازمانی و انگیزش درونی می‌شود که این عوامل به نوبه خود پیش‌زمینه‌ای برای تعهد بالاتر در کارکنان ایجاد می‌کنند (Loor-Zambrano et al., 2022).

انگیزش درونی به عنوان عاملی شناختی-عاطفی، زمانی بروز می‌یابد که فعالیتی به‌خودی‌خود برای فرد رضایت‌بخش باشد. مطالعات حاکی از آن است که فعالیت‌های CSR می‌توانند معنا، ارزش و هدف را به کار بیفزایند و انگیزش درونی کارکنان را افزایش دهند (Zada et al., 2024). از طرفی، اعتماد سازمانی به‌معنای اطمینان کارکنان نسبت به نیت‌ها، صداقت و صلاحیت سازمان در رفتار با کارکنان است. هنگامی که سازمان با اقداماتی همچون CSR، نشان می‌دهد که به منافع اجتماعی و انسانی اهمیت می‌دهد، اعتماد کارکنان نسبت به رهبری و ارزش‌های سازمان تقویت می‌شود (Jin et al., 2024).

پژوهش‌های تجربی متعدد نیز بر این باور صحنه گذاشته‌اند که انگیزش درونی و اعتماد سازمانی نقش میانجی در رابطه بین CSR و تعهد سازمانی ایفا می‌کنند. برای مثال، پژوهش (Afridi et al., 2023) نشان می‌دهد که نقش CSR در شکل‌گیری رفتارهای فراتر از وظایف کارکنان، در گرو ادراک آن‌ها از هویت اخلاقی سازمان و سطح اعتماد میان‌فردی است. به‌طور مشابه، (Silva et al., 2023) در بررسی خویش دریافت که CSR، از طریق ارتقاء رضایت شغلی، اعتماد و تعهد سازمانی، عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد.

در زمینه خاص بیمارستان‌ها، پژوهش‌ها بر این نکته تأکید دارند که اجرای مؤثر CSR می‌تواند نقش چشمگیری در ایجاد محیط کاری مطلوب، افزایش تعلق سازمانی و کاهش فرسودگی شغلی ایفا نماید (Zada et al., 2024). از آنجا که در حوزه بهداشت و درمان، فشارهای روانی و بار کاری بالاست، ارتقاء عناصر روان‌شناختی چون انگیزش و اعتماد، نقشی کلیدی در بهبود ماندگاری کارکنان و کیفیت خدمات دارد (Huan & Hong, 2021).

مکانیسم‌های میانجی‌گرانه در ارتباط میان CSR و تعهد، در قالب مدل‌های نظری متعددی تحلیل شده‌اند. مدل “تناسب فرد-سازمان” نشان می‌دهد که هنگامی که ارزش‌های اخلاقی سازمان با ارزش‌های فردی کارکنان همراستا باشد، انگیزش و تعهد افزایش می‌یابد.

(Jin et al., 2024). همچنین، نظریه‌های مبتنی بر هویت اجتماعی تأکید می‌کنند که CSR از طریق تقویت هویت سازمانی، احساس تعلق و نقش کارکنان را در ساختار سازمانی تعمیق می‌بخشد (Su & Swanson, 2019).

نکته قابل توجه دیگر در پژوهش‌های اخیر، تأکید بر دیدگاه کارکنان به‌عنوان دریافت‌کنندگان اصلی پیام‌های CSR است. برخلاف رویکردهای سنتی که CSR را صرفاً در چارچوب مسئولیت‌های بیرونی بررسی می‌کردند، دیدگاه‌های نوین، ادراک درونی کارکنان را به‌عنوان عامل کلیدی در اثربخشی CSR معرفی می‌کنند (Widawska-Stanisiz, 2024). این نگرش، سازمان‌ها را به بازنگری در نحوه تدوین و اجرای استراتژی‌های CSR سوق می‌دهد تا نه تنها اعتبار بیرونی، بلکه انسجام درونی نیز حاصل شود.

همچنین، (Shabani et al., 2019) در پژوهش خود به تأثیر متقابل میان مسئولیت اجتماعی، فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی اشاره می‌کند و بر نقش زمینه‌ای ارزش‌های سازمانی در تقویت یا تضعیف این رابطه تأکید دارد. از سویی دیگر، پژوهش (Pekovic & Vogt, 2021) با بررسی ارتباط CSR و حکمرانی شرکتی نشان داد که انسجام در ساختارهای راهبری و شفافیت مدیریتی، موجب تقویت اثرگذاری CSR در سطوح مختلف سازمانی می‌شود.

در حوزه رویکردهای کمی و ابزارهای سنجش، مدل‌یابی معادلات ساختاری به‌ویژه روش PLS، یکی از روش‌های پرکاربرد برای تحلیل روابط میان متغیرهای پنهان و آشکار در پژوهش‌های مدیریتی محسوب می‌شود. این روش که توسط (Hair et al., 2022) معرفی و توسعه داده شده، امکان تحلیل اثرات مستقیم و غیرمستقیم را در قالب الگوهای علی فراهم می‌سازد و برای بررسی ساختارهای مفهومی همچون CSR، تعهد و متغیرهای میانجی بسیار مناسب است.

از منظر عملی، توجه به CSR در سازمان‌های خدماتی مانند بیمارستان‌ها، نه تنها در بهبود روابط انسانی و کاهش تعارضات سازمانی مؤثر است، بلکه عاملی استراتژیک در جذب و حفظ نیروهای متخصص نیز به شمار می‌رود. نتایج مطالعات (Emami et al., 2024) و (Kazemi & Sadeghi, 2019) نشان می‌دهد که ارتقاء سرمایه انسانی در گرو خلق محیطی اخلاقی، منعطف و هدف‌محور است که CSR می‌تواند چنین بستری را فراهم سازد.

در مجموع، شکاف موجود در ادبیات پژوهش در زمینه بررسی سازوکارهای روان‌شناختی و میانجی در رابطه میان CSR و تعهد کارکنان، خصوصاً در زمینه سازمان‌های درمانی، ضرورت انجام پژوهشی جامع و کاربردی در این حوزه را آشکار می‌سازد. هدف پژوهش حاضر، تحلیل تأثیر مسئولیت اجتماعی بر تعهد سازمانی کارکنان بیمارستان‌ها با تمرکز بر نقش میانجی انگیزش درونی و اعتماد سازمانی است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار دارد و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. هدف این پژوهش، بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت (CSR) بر تعهد کارکنان با نقش واسطه‌ای انگیزش درونی و اعتماد سازمانی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان شاغل در بیمارستان‌های شهر تبریز تشکیل داده‌اند. نمونه‌گیری به روش تصادفی در دسترس انجام شده و بر اساس جدول مورگان، تعداد ۳۵۷ نفر به‌عنوان نمونه نهایی انتخاب شدند. این حجم نمونه با توجه به نوع مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) مناسب ارزیابی شد. استفاده از جدول مورگان به این دلیل صورت گرفته است که این جدول ابزاری استاندارد برای تعیین حجم نمونه بر مبنای حجم جامعه آماری بوده و دقت کافی را در مطالعات پیمایشی با سطح اطمینان ۹۵ درصد فراهم می‌آورد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای استاندارد شامل ۴ متغیر و ۲۸ گویه مبتنی بر مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت بوده است. این پرسشنامه در دو بخش طراحی شده است؛ بخش اول شامل اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان و بخش دوم شامل گویه‌های مربوط به متغیرهاست.

در بخش دوم، ۱۷ گویه به متغیر مسئولیت اجتماعی شرکت در سه بُعد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی، ۴ گویه به متغیر تعهد کارکنان، ۳ گویه به متغیر انگیزش درونی و ۴ گویه به متغیر اعتماد اختصاص یافته است. روایی پرسشنامه از طریق قضاوت ۹ نفر از خبرگان و اساتید حوزه مدیریت تأیید شده و ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها بین ۰/۷ تا ۰/۸۹ گزارش شد که نشان از پایایی مطلوب ابزار دارد. پرسشنامه‌ها به صورت حضوری میان کارکنان بیمارستان‌های دولتی، نیمه‌دولتی و خصوصی توزیع و جمع‌آوری شدند.

جهت تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزار SPSS برای تحلیل‌های توصیفی و آزمون نرمال بودن داده‌ها و از نرم‌افزار SmartPLS برای تحلیل مدل مفهومی و آزمون فرضیه‌ها با بهره‌گیری از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد. انتخاب روش PLS به دلایل متعددی صورت گرفته است: نخست، مدل مفهومی پژوهش شامل متغیرهای پنهان متعدد با روابط مستقیم و غیرمستقیم است و روش SEM امکان تحلیل هم‌زمان مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری را فراهم می‌سازد. دوم، با توجه به حجم نمونه متوسط، روش PLS که نسبت به روش‌های مبتنی بر کوواریانس کمتر به حجم نمونه وابسته است، انتخاب مناسبی محسوب می‌شود. سوم، با در نظر گرفتن آن که داده‌های حاصل از پرسشنامه ممکن است از توزیع نرمال برخوردار نباشند، استفاده از رویکرد PLS که در برابر نقض نرمال بودن مقاوم است، توجیه‌پذیر می‌باشد. در نهایت، با توجه به آنکه هدف پژوهش تمرکز بر تبیین و پیش‌بینی روابط میان متغیرهای مفهومی است و نه صرفاً تأیید یک نظریه، استفاده از روش PLS رویکردی مناسب تلقی می‌شود.

در فرآیند تحلیل داده‌ها، ابتدا پایایی و روایی ابزار پژوهش از طریق شاخص‌هایی مانند آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (CR) و میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) بررسی شد و سپس مدل مفهومی با استفاده از ضرایب مسیر (β) و معناداری آن‌ها از طریق آماره t مورد آزمون قرار گرفت. نتایج توصیفی جمعیت‌شناختی نشان داد که از میان پاسخ‌دهندگان، ۱۵۵ نفر (۳۸/۵ درصد) مرد و ۲۴۸ نفر (۶۱/۵ درصد) زن بوده‌اند. از نظر سطح تحصیلات، بیشترین فراوانی مربوط به مدرک کارشناسی (۶۷/۲ درصد) و کمترین فراوانی مربوط به فوق دیپلم (۴/۲ درصد) گزارش شد. در خصوص سابقه خدمت، بیشترین درصد پاسخ‌دهندگان (۲۸/۳ درصد) دارای سابقه کاری کمتر از پنج سال و کمترین درصد (۸/۷ درصد) دارای سابقه بیش از ۲۰ سال بودند. همچنین، از نظر نوع بیمارستان محل خدمت، ۶۴/۳ درصد در بیمارستان‌های دولتی، ۵/۷ درصد در بیمارستان‌های نیمه‌دولتی و ۳۰ درصد در بیمارستان‌های خصوصی مشغول به فعالیت بودند. اطلاعات آماری در جدول‌های ۱ و ۲ آمده‌اند.

جدول ۱

بررسی نرمال بودن داده‌ها براساس محاسبه چولگی و کشیدگی

ردیف	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
مسئولیت اجتماعی	۳/۱۸۰	۰/۴۸۴	۰/۰۸۹	-۰/۳۹۸
انگیزش درونی	۳/۰۰۳	۰/۶۲۷	۰/۱۵۷	-۰/۳۸۲
اعتماد	۳/۴۷۰	۱/۱۲۰	-۰/۰۹۷	-۱/۰۶۶
تعهد	۳/۰۸۰	۱/۰۳۸	۰/۲۰۷	-۰/۶۸۸

جدول ۲

بررسی ویژگی‌های جامعه شناختی پاسخ دهندگان

ویژگی	سطح	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۵۵	۳۸/۵
	زن	۲۴۸	۶۱/۶
	زیر دیپلم و دیپلم	۳۸	۹/۴
	فوق دیپلم	۱۷	۴/۲
	لیسانس	۲۷۱	۶۷/۲
میزان تحصیلات پاسخ دهندگان	فوق لیسانس	۵۹	۱۴/۶
	دکتری	۱۸	۴/۵
	زیر ۵ سال	۱۱۴	۲۸/۳
	۶ تا ۱۰ سال	۱۳۲	۳۲/۸
	۱۱ تا ۱۵ سال	۶۹	۱۷/۱
سابقه فعالیت پاسخ دهندگان	۱۶ تا ۲۰ سال	۵۳	۱۳/۲
	۲۰ سال بیشتر	۳۵	۸/۷
	دولتی	۲۵۹	۶۴/۳
	نیمه دولتی	۲۳	۵/۷
	خصوصی	۱۲۱	۳۰/۰
نوع بیمارستان			

یافته‌ها

در این بخش، داده‌های گردآوری شده از پرسشنامه‌های توزیع شده در بیمارستان‌های شهر تبریز مورد تحلیل قرار می‌گیرد. تحلیل داده‌ها در سه سطح انجام شده است: ابتدا از آمار توصیفی برای بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان استفاده شده، سپس تحلیل‌های تک‌متغیره و چندمتغیره به منظور ارزیابی روابط بین متغیرها صورت گرفته است. در نهایت، برای آزمون مدل مفهومی پژوهش، از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) بهره گرفته شده است تا بتوان ارتباط بین متغیرهای پنهان و مشاهده‌پذیر را به‌طور دقیق بررسی و فرضیه‌های پژوهش را مورد آزمون قرار داد. اطلاعات مربوط به آزمون پایایی سازه‌ها در جدول شماره ۴ آمده‌است.

جدول ۳

آزمون پایایی سازه ها، R^2 و Q^2

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	AVE	R^2	Q^2
مسئولیت اجتماعی	۰/۸۷۲	۰/۹۰۱	۰/۶۱۲	-	-
انگیزش درونی	۰/۸۳۴	۰/۸۸۰	۰/۵۸۹	۰/۲۶۱	۰/۱۷۹
اعتماد سازمانی	۰/۸۵۲	۰/۸۹۲	۰/۶۰۳	۰/۲۲۲	۰/۱۶۲
تعهد کارکنان	۰/۸۸۱	۰/۹۱۶	۰/۶۳۱	۰/۴۸۷	۰/۲۹۳



مطابق جدول فوق، تمام متغیرهای پژوهش دارای مقادیر آلفای کرونباخ بالاتر از ۰.۷ هستند که نشان‌دهنده پایایی مناسب ابزار است (هیر و همکاران، ۲۰۲۲). همچنین پایایی ترکیبی (CR) نیز برای تمامی سازه‌ها بالاتر از ۰.۷ گزارش شده که تأییدی بر انسجام درونی گویه‌ها محسوب می‌شود. مقادیر AVE (میانگین واریانس استخراج‌شده) نیز برای تمامی متغیرها بالاتر از ۰.۵ است که نشان‌دهنده روایی همگرایی مطلوب سازه‌ها می‌باشد. مقادیر R^2 که برای متغیرهای وابسته انگیزش درونی، اعتماد سازمانی و تعهد کارکنان محاسبه شده‌اند، به ترتیب ۰.۲۶۱، ۰.۲۲۲ و ۰.۴۸۷ بوده و نشان می‌دهد که مدل پژوهش در تبیین واریانس متغیر وابسته تعهد کارکنان عملکرد نسبتاً خوبی داشته‌است. همچنین مقادیر Q^2 که برای سنجش قدرت پیش‌بینی مدل به کار می‌رود، برای متغیرهای مذکور به ترتیب ۰.۱۷۹، ۰.۱۶۲ و ۰.۲۹۳ گزارش شده‌اند. این مقادیر مثبت و بزرگ‌تر از صفر هستند که به معنی وجود قدرت پیش‌بینی مطلوب برای مدل پژوهش است.

جدول ۴

ارزیابی روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

متغیر	مسئولیت اجتماعی	انگیزش درونی	اعتماد سازمانی	تعهد کارکنان
مسئولیت اجتماعی	۰/۸۲۶	۰/۶۰۳	۰/۸۰۰	۰/۶۶۷
انگیزش درونی	-	۰/۷۸۷	۰/۶۷۷	-
اعتماد سازمانی	-	-	۰/۸۹۳	-
تعهد کارکنان	-	۰/۶۷۷	۰/۶۹۶	۰/۴۸۷

آزمون فورنل و لارکر زمانی ایجاد می‌شود که جذر ریشه AVE برای یک سازه خاص بیشتر از همبستگی آن با تمام سازه‌های دیگر باشد. برای این منظور مقدار AVE برای هر سازه با استفاده از آزمون الگوریتم PLS محاسبه می‌شود. همچنین فورنل و لارکر (۱۹۸۱) بیان کردند که ریشه دوم AVE باید برای هر سازه باید بیشتر از همبستگی آن با سایر سازه‌ها باشد که با توجه به جدول شماره ۴ روایی واگرا تأیید می‌شود.

جدول ۵

ارزیابی روایی واگرا بوسیله شاخص HTMT

متغیر	مسئولیت اجتماعی	انگیزش درونی	اعتماد سازمانی	تعهد کارکنان
مسئولیت اجتماعی	-	۰/۷۱۴	۰/۸۸۴	۰/۷۶۱
انگیزش درونی	-	-	۰/۸۲۱	-
اعتماد سازمانی	-	-	-	-
تعهد کارکنان	-	۰/۸۲۷	۰/۸۰۶	-

با توجه به یافته‌های هنسلر و همکاران (۲۰۱۵) روایی واگرا را می‌توان با استفاده از نسبت HTMT بررسی کرد. حد مجاز برای این معیار، ۰.۸۵ تا ۰.۹ است. همچنین اگر مقدار این شاخص برای هر متغیر کمتر از ۰.۹ باشد، روایی واگرا قابل قبول است که با توجه به اعداد بدست آمده در جدول ۵ مشاهده می‌کنیم که روایی واگرا تأیید شده است.

جدول ۶

ارزیابی فرضیات

متغیر	ضریب مسیر	T statistics	P values
مسئولیت اجتماعی - اعتماد - تعهد سازمان	۰/۱۸۷	۴/۷۲۵	۰/۰۰۰
مسئولیت اجتماعی - انگیزش درونی - تعهد سازمانی	۰/۱۹۴	۶/۲۰۵	۰/۰۰۰
اعتماد کارکنان - تعهد سازمانی	۰/۲۵۳	۴/۷۴۶	۰/۰۰۰
انگیزش درونی - تعهد سازمانی	۰/۳۳۵	۶/۷۹۸	۰/۰۰۰
مسئولیت اجتماعی - اعتماد	۰/۷۴۰	۳۶/۳۰۰	۰/۰۰۰
مسئولیت اجتماعی - انگیزش درونی	۰/۵۸۰	۱۶/۷۷۸	۰/۰۰۰
مسئولیت اجتماعی - تعهد سازمانی	۰/۲۹۳	۵/۷۰۰	۰/۰۰۰

به منظور آزمون فرضیه‌ها، از ضریب مسیر، آماره t و مقادیر p در جهت رد یا تأیید فرضیه استفاده می‌شود. ضرایب مسیر یک نمای کلی از نتایج به ما ارائه می‌دهند. مقادیر ضریب مسیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب نشان‌دهنده روابط کوچک، متوسط و بزرگ است و مثبت بودن این ضریب نشان از تأثیر مثبت و در مقابل ضریب منفی بیانگر اثر معکوس می‌باشد. به گفته هیر و همکاران (۲۰۲۲) آماره t معناداری متغیر مستقل بر متغیر وابسته را بیان می‌کند که اگر قدرمطلق مقدار t برای یک متغیر مستقل بزرگ‌تر از ۱.۹۶ باشد در این صورت رابطه در سطح ۹۵ درصد معنادار قلمداد می‌شود. از دیگر مقادیری که در آزمون فرضیه مورد سنجش قرار می‌گیرد مقدار p -value است. برای انجام این کار، محققان یک "فرضیه صفر" را بیان می‌کنند که می‌خواهند آن را رد کنند. اگر P -value کمتر از ۰.۰۵ باشد، بدان معناست که شواهدی برای حمایت از فرضیه جایگزین وجود دارد. از سوی دیگر، اگر P -value بیشتر از ۰.۰۵ باشد، نشان می‌دهد که فرضیه صفر رد نمی‌شود. این بدان معناست که شواهد کافی برای حمایت از فرضیه مورد نظر وجود ندارد.

بنابراین با توجه به جدول شماره ۶ و مثبت بودن ضرایب مسیر همچنین صفر بودن تمامی مقادیر P value می‌توان به تأثیر مثبت بین تمامی متغیرها پی برد.

افزون بر اثر مستقیم، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که انگیزش درونی، به عنوان متغیر میانجی، نقش قابل توجهی در رابطه بین CSR و تعهد ایفا می کند. کارکنانی که فعالیت های اجتماعی سازمان را معنادار می دانند، کار خود را نه صرفاً به عنوان وظیفه، بلکه به مثابه بخشی از رسالت انسانی می بینند که موجب رضایت و انگیزش درونی می شود (Zada et al., 2024). این نتیجه با یافته های (Loor- Zambrano et al., 2022) هم خوان است که در مطالعه خود نشان دادند CSR از طریق تقویت انگیزش ذاتی کارکنان، نقش پررنگی در

افزایش تعهد ایفا می‌کند. از این منظر، مسئولیت اجتماعی نه تنها عامل محیطی یا نمادین نیست، بلکه یک سازوکار انگیزشی درونی را در کارکنان فعال می‌سازد.

در خصوص نقش اعتماد سازمانی نیز یافته‌ها مؤید آن بود که سطح بالای CSR موجب افزایش اعتماد کارکنان به سازمان می‌شود و این اعتماد به‌نوبه خود تعهد سازمانی را ارتقا می‌دهد. نتایج به‌دست آمده با پژوهش (Jin et al., 2024) هم‌راستا است که در آن نشان داده شد CSR می‌تواند از طریق بهبود تطابق ارزش‌های فرد و سازمان و ارتقای سطح اعتماد، وفاداری و تعهد را در کارکنان تقویت کند. همچنین، (Afridi et al., 2023) بیان می‌کند که ادراک مثبت از هویت اخلاقی سازمان، موجب افزایش اعتماد بین فردی در محیط کار و در نتیجه بهبود رفتارهای فراتر از نقش می‌گردد. اعتماد سازمانی نقش مهمی در ادراک کارکنان از انصاف، حمایت و قابلیت پیش‌بینی رفتارهای سازمانی دارد؛ و CSR می‌تواند به‌عنوان بستری برای شکل‌گیری این ادراک عمل نماید (Klimchak et al., 2020).

پژوهش حاضر با یافته‌های (Silva et al., 2023) نیز همخوانی دارد؛ آن‌ها تأکید کرده‌اند که CSR تأثیر خود را عمدتاً از طریق متغیرهای میانجی نظیر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اعتماد نشان می‌دهد. بنابراین، نقش CSR در افزایش تعهد، نه‌فقط یک اثر سطحی، بلکه نتیجه فرآیندهای پیچیده روان‌شناختی است که درون کارکنان فعال می‌شود. از سوی دیگر، (Fatma & Khan, 2023) بر اهمیت اعتماد برند تأکید کرده و معتقد است که ادراکات مثبت از اقدامات مسئولانه سازمان می‌تواند اعتماد ذی‌نفعان داخلی و خارجی را افزایش دهد.

علاوه بر حمایت‌های تجربی، پشتوانه‌های نظری متعددی نیز از این نتایج پشتیبانی می‌کنند. نظریه هویت اجتماعی سازمانی بیان می‌دارد که افراد هنگامی که سازمان خود را اخلاق‌مدار و مسئول بدانند، بیشتر با آن هم‌هویت شده و در نتیجه، تعلق و تعهد آن‌ها تقویت می‌شود (Kim, 2019). از طرف دیگر، مدل فرآیندهای انگیزشی نیز حاکی از آن است که ارزش‌های سازمانی و رفتارهای اخلاقی نظیر CSR می‌توانند محرک انگیزه‌های درونی بوده و موجب رفتارهای مطلوب‌تری در کارکنان شوند (Widawska-Stanisiz, 2024).

با توجه به نتایج فوق، می‌توان بیان کرد که مسئولیت اجتماعی در بیمارستان‌ها نه‌تنها باید به‌عنوان یک اقدام نمادین برای حفظ وجهه اجتماعی تلقی شود، بلکه به‌مثابه راهبردی در مدیریت منابع انسانی و ارتقاء سرمایه روان‌شناختی کارکنان مورد توجه قرار گیرد. در واقع، اجرای مؤثر و اصیل CSR، سازوکاری چندلایه برای تقویت تعهد کارکنان فراهم می‌آورد؛ از طریق تقویت معنا در کار، ایجاد اعتماد و ارزش‌مداری سازمانی. این تحلیل با پژوهش (Weber & Gerard, 2019) نیز همخوان است که نشان داد اقدامات پایدار و مسئولانه شرکت‌ها در درازمدت، رضایت کارکنان را افزایش داده و به بهبود عملکرد منتهی می‌شود.

نتیجه دیگر پژوهش آن است که مدل مفهومی پژوهش و تحلیل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS توانست روابط بین متغیرهای پنهان را به‌صورت معنادار شناسایی کند. این روش که توسط (Hair et al., 2022) برای تحلیل داده‌های چندمتغیره توسعه یافته، در تحلیل‌های پژوهش حاضر نیز اثربخشی و دقت بالایی از خود نشان داد. همچنین، یافته‌ها تأیید کردند که CSR در سازمان‌های خدمات‌محور مانند بیمارستان‌ها از قدرت تبیینی بیشتری برخوردار است؛ چرا که کارکنان در چنین محیط‌هایی ارتباط مستقیم‌تری با جامعه دارند و حس اثرگذاری بیشتری از مسئولیت اجتماعی سازمان دریافت می‌کنند (Fallah Shayan et al., 2022).

همچنین، نتایج پژوهش با مطالعه (Pekovic & Vogt, 2021) همسو است که نشان داد هم‌راستایی CSR با حاکمیت شرکتی موجب افزایش اثربخشی عملکرد مالی سازمان می‌شود. از این منظر، CSR نه‌تنها بر متغیرهای نرم و روان‌شناختی، بلکه بر شاخص‌های سخت‌تری مانند بهره‌وری و عملکرد نیز تأثیرگذار است. در همین راستا، (Emami et al., 2024) نیز اشاره می‌کنند که انعطاف‌پذیری سازمانی و توجه به ارزش‌های انسانی می‌تواند منجر به افزایش بهره‌وری کارکنان و کاهش نرخ خروج نیروی انسانی شود.

در نهایت، یافته‌های این پژوهش از منظر سیاست‌گذاری منابع انسانی و برنامه‌ریزی سازمانی نیز اهمیت بالایی دارند. با نهادینه‌سازی CSR در سطوح مختلف سازمان، می‌توان به‌گونه‌ای پایدار، انگیزش، اعتماد و تعهد کارکنان را ارتقا داد و این امر نهایتاً در کیفیت خدمات ارائه‌شده و رضایت جامعه بازتاب خواهد یافت. این یافته با دیدگاه (Aziz et al., 2021) نیز همخوان است که تعهد سازمانی را پیش‌نیاز رضایت شغلی و بهره‌وری در کارکنان معرفی می‌نماید.

هرچند یافته‌های این پژوهش غنی و معنادار هستند، اما برخی محدودیت‌ها نیز در مسیر اجرا وجود داشتند که می‌تواند بر تعمیم‌پذیری نتایج تأثیر بگذارد. نخست، جامعه آماری پژوهش صرفاً شامل کارکنان بیمارستان‌های شهر تبریز بود؛ از این‌رو، نتایج ممکن است در سایر شهرها یا انواع دیگر سازمان‌های خدماتی یا صنعتی تفاوت‌هایی نشان دهد. همچنین، از آنجا که داده‌ها بر اساس پرسشنامه‌های خودگزارش‌دهی جمع‌آوری شدند، احتمال سوگیری پاسخ‌گویی یا اثرات ناشی از تمایلات اجتماعی وجود دارد. علاوه بر این، ماهیت مقطعی پژوهش امکان تحلیل روندهای بلندمدت یا علی را محدود می‌سازد.

برای توسعه بیشتر پژوهش در این حوزه، پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده به‌صورت طولی (longitudinal) طراحی شوند تا بتوان تغییرات تعهد سازمانی را در اثر CSR در طول زمان مورد بررسی قرار داد. همچنین، بررسی تفاوت‌های بین بخشی (مانند مقایسه بین بیمارستان‌های دولتی و خصوصی یا سازمان‌های غیرپزشکی) می‌تواند ابعاد جدیدی از رابطه بین مسئولیت اجتماعی و پیامدهای منابع انسانی را آشکار سازد. پژوهش‌های کیفی یا ترکیبی نیز می‌توانند به درک عمیق‌تری از نحوه ادراک کارکنان از اقدامات CSR و تجربیات آن‌ها منجر شوند.

مدیران بیمارستان‌ها و سازمان‌های خدماتی باید CSR را نه تنها به‌عنوان ابزاری برای پاسخگویی بیرونی، بلکه به‌مثابه سازوکاری برای بهبود روابط درون‌سازمانی و رضایت کارکنان تلقی کنند. طراحی برنامه‌های CSR که به‌صورت شفاف، معنادار و مشارکت‌محور باشد، می‌تواند اعتماد کارکنان را افزایش داده و فضای انگیزشی سازمان را تقویت کند. همچنین، در فرآیند جذب و نگهداشت نیروی انسانی، تأکید بر ارزش‌های CSR سازمان می‌تواند به ارتقاء برند کارفرمایی و افزایش وفاداری کارکنان منجر شود. سرانجام، ارزیابی دوره‌ای از تأثیرات CSR بر نگرش و رفتار کارکنان می‌تواند به بازنگری و بهبود مداوم این راهبرد کمک نماید.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

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

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

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>
- Alshurideh, M., Kurdi, B., Salloum, S. A., Al Kurdi, O., & Ibrahim, A. (2024). The association between employees' perspectives on CSR and their commitment to the organizations in the hospital settings. *International Journal of Data and Network Science*, 8(1), 1-12. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.10.001>
- Aziz, H. M., Othman, B. J. A. U. G. B., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Hamza, P. A., Sorguli, S., Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Employee commitment: The relationship between employee commitment and job satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54-66. <https://doi.org/10.22161/jhed.3.3.6>
- Emami, D., Ahmadi, M., & Ghaffari, R. (2024). Presenting a Pattern of Flexible working Hours in Government Organizations with an Emphasis on Increasing the Productivity Level of Academic Employees in the Ministry of Cooperation, Labor and Social Welfare [Research Article]. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(1), 57-65. <https://doi.org/10.61838/dmbaj.197>
- Fallah Shayan, N., Mohabbati-Kalejahi, N., Alavi, S., & Zahed, M. A. (2022). Sustainable development goals (SDGs) as a framework for corporate social responsibility (CSR). *Sustainability*, 14(15) - 3, 1222. <https://doi.org/10.3390/su14031222>
- Fatma, M., & Khan, I. (2023). Corporate social responsibility and brand advocacy among consumers: The mediating role of brand trust. *Sustainability*, 15(3), 2777. <https://doi.org/10.3390/su15032777>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (Vol. 3). SAGE Publications. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Huan, N. Q., & Hong, T. T. T. (2021). Role of corporate social responsibility in sustainable energy development in emerging economy. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 11(2), 172-186. <https://doi.org/10.32479/ijeep.10774>
- Jin, H., Li, X., & Li, G. (2024). Impact of corporate social responsibility on employee loyalty: Mediating role of person-organization fit and employee trust. *PLoS One*, 19(3), e0320597. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0320597>
- Kazemi, K. S., & Sadeghi, M. (2019). The organizational factors affecting creativity and innovation of managers in public and private hospitals of Karaj city [In Persian]. *Management Strategies in Health System Quarterly*, 4(2), 201-211. <https://dergipark.org.tr>
- Kim, S. (2019). The process model of corporate social responsibility (CSR) communication: CSR communication and its relationship with consumers' CSR knowledge, trust, and corporate reputation perception. *Journal of Business Ethics*, 154(4), 1143-1159. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3433-6>
- Klimchak, M., Kurdi, A. K., Ward, B., & MacKenzie, W. (2020). Building trust and commitment through transparency and HR competence. *Personnel Review*, 49(9), 1897-1917. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0096>
- Loor-Zambrano, H. Y., Santos-Roldán, L., & Palacios-Florencio, B. (2022). Relationship CSR and employee commitment: Mediating effects of internal motivation and trust. *European Research on Management and Business Economics*, 28(2), 100185. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100185>
- Pekovic, S., & Vogt, S. (2021). The fit between corporate social responsibility and corporate governance: the impact on a firm's financial performance. *Review of managerial science*, 15(4SP - 1095), 1125. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00389-x>
- Shabani, A., Hosseini, S. A., & Balali, F. (2019). The relationship between social responsibility, job commitment, and organizational culture. *Social Research*, 11(44), 64-86. <https://www.ojs.ahss.org>
- 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>
- Su, L., & Swanson, S. R. (2019). Perceived CSR and employee behaviors: The role of organizational identification. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 1-10. <https://onlinelibrary.wiley.com>
- Weber, C. M., & Gerard, J. A. (2019). Uganda Breweries Limited: A Case Study in Sustainability and Corporate Social Responsibility. *International Journal of Global Business*, 12(2), 1-12. <https://search.ebscohost.com>



- Widawska-Stanisiz, 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>
- 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>