

Identifying the axes of developing development-oriented human resources policies based on cultural values and social responsibility in the Iranian banking industry with a content analysis approach

Ahmad Reza Karimi Fard	Department of Public Administration, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
Akbar Etebarian Khorasgani*	Department of Public Administration, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
Alborz Gheitani	Department of Public Administration, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
Reza Ebrahimzadeh	Department of Public Administration, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Abstract

This research aims to identify the axes of developing human resources policies based on cultural values and social responsibility in the Iranian banking industry using a qualitative method. The qualitative part of this research was carried out in two stages: systematic review and interviews with experts. The method of analyzing the research findings is based on a content analysis approach. The data collection tool is a questionnaire and interview. The statistical population is initially selected relevant scientific sources and documents, and in the second stage, elites of the Iranian banking industry and university professors specializing in management who were selected using a purposeful criteria-based method. In this research, in the first step, after studying the text of 80 selected sources, a summary and extraction of concepts related to the research topic were carried out from the text of quantitative and qualitative sources and research in the research literature. In the second stage of the research, meaningful concepts were identified and extracted from the text of semi-structured interviews. In the third stage of the research, the primary themes identified from the concepts related to the research literature and semi-structured interviews were merged, and a total of 463 primary themes were identified. Due to the number of repetitions of some of the identified primary themes, overlap based on conceptual affinity or semantic similarity with themes from the research literature or previous interviews, 61 primary themes were eliminated from the total of 463 identified primary themes, and finally 402 primary themes were identified. In the fourth stage of the research, the primary themes were categorized into 96 basic themes, and 29 constituent themes (main components) were identified based on the semantic relationship of the basic themes and the opinions of the experts. In the fifth stage of the research, the 29 identified components were counted, categorized, and named in the form of 4 dimensions. Finally, considering the developmental, processual, or executive nature of each dimension, the aforementioned dimensions were identified, categorized, and extracted in the form of 2 comprehensive themes. According to the results of the research, the dimensions: 1- Leadership and governance based on values and social responsibility, 2- Evolutionary and forward-looking approaches in the field of HRM and CSR, 3- Strengthening social interaction and participation in the field of CSR, 4- Attracting, hiring and training employees based on values and CSR; in the form of 2 overarching themes of strategic axes and operational axes, should be considered in the formulation of developmental HR policies of the Iranian banking system.

Keywords: Policy, Human Resources Development, Cultural Values, Social Responsibility, Iranian Banking Industry

How to Cite: Karimi Fard, A. R. , Etebarian Khorasgani, A. , Gheitani, A. and Ebrahimzadeh, R. (2025). Identifying the axes of developing development-oriented human resources policies based on cultural values and social responsibility in the Iranian banking industry with a content analysis approach. *Journal of Intelligent Strategic Management* .4(3), 121-162.

doi: bumara.3.2.15564.35887873.63081027



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

* Corresponding Author : at13401340@iau.ac.ir

شناسایی محورهای تدوین خط مشی های منابع انسانی توسعه گرا مبتنی بر ارزشهای فرهنگی و مسئولیت اجتماعی در صنعت بانکداری ایران با رویکرد تحلیل مضمون

احمد رضا کریمی فرد

گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه
آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

اکبر اعتباریان خوراسگانی *

گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه
آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

البرز قیتانی

گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه
آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

رضا ابراهیم زاده

گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه
آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی محورهای تدوین خط مشی توسعه منابع انسانی مبتنی بر ارزش های فرهنگی و مسئولیت اجتماعی در صنعت بانکداری ایران به روش کیفی انجام شده است. اجرای بخش کیفی این پژوهش در دو مرحله مرور سیستماتیک و مصاحبه با خبرگان صورت پذیرفته است. روش تجزیه و تحلیل یافته های پژوهش مبتنی بر رویکرد تحلیل مضمون می باشد. ابزار گردآوری داده ها از نوع فیش برداری و مصاحبه است. جامعه آماری در ابتدا منابع و مستندات علمی مرتبط و منتخب و در مرحله دوم نخبگان صنعت بانکداری ایران و اساتید دانشگاهی متخصص در زمینه مدیریتی هستند که به روش هدفمند معیارمحور انتخاب گردیدند. در این پژوهش در گام اول پس از مطالعه متن ۸۰ منبع منتخب، نسبت به تلخیص و استخراج مفاهیم مرتبط با موضوع پژوهش از متن منابع و پژوهش های کمی و کیفی در ادبیات تحقیق اقدام گردید. در مرحله دوم پژوهش، شناسایی و استخراج مفاهیم معنادار از متن مصاحبه های نیمه ساختار یافته انجام شده است. در مرحله سوم پژوهش، مضامین اولیه شناسایی شده از مفاهیم مربوط به ادبیات پژوهش و مصاحبه نیمه ساختار یافته با یکدیگر ادغام، در مجموع تعداد ۴۶۳ مضمون اولیه شناسایی گردید. به دلیل تعداد تکرار برخی از مضامین اولیه شناسایی شده، همپوشانی بر پایه قرابت مفهومی و یا مشابهت معنایی با مضامین حاصل از ادبیات تحقیق و یا مصاحبه های قبلی انجام شده، تعداد ۶۱ مضمون اولیه از مجموع ۴۶۳ مضمون اولیه شناسایی شده حذف و در نهایت تعداد ۴۰۲ مضمون اولیه شناسایی گردید. در مرحله چهارم پژوهش مضامین اولیه در قالب ۹۶ مضمون پایه دسته بندی و با لحاظ ارتباط معنایی مضامین پایه و نظرات خبرگان تعداد ۲۹ مضمون سازنده (مولفه اصلی) شناسایی گردید. در مرحله پنجم پژوهش، تعداد ۲۹ مولفه شناسایی شده در قالب ۴ بعد احصاء و دسته بندی و نام گذاری دقیق شدند. در نهایت با توجه به ماهیت توسعه ای، فرآیندی و یا اجرایی هر بعد، ابعاد مذکور در قالب ۲ مضمون فراگیر شناسایی، دسته بندی و استخراج گردیدند. مطابق نتایج به دست آمده پژوهش، ابعاد: ۱- رهبری و حکمرانی مبتنی بر ارزش ها و مسئولیت اجتماعی، ۲- رویکردهای تکاملی و آینده نگر در حوزه HRM و CSR، ۳- تقویت تعامل و مشارکت اجتماعی در حوزه CSR، ۴- جذب، استخدام و آموزش کارکنان بر مبنای ارزش ها و CSR، در قالب ۲ تم فراگیر محورهای راهبردی و محورهای عملیاتی بایستی در تدوین خط مشی های HR توسعه گرای نظام بانکداری ایران لحاظ گردند.

کلیدواژه ها: خط مشی، توسعه منابع انسانی، ارزش های فرهنگی، مسئولیت اجتماعی، صنعت بانکداری ایران

استناد به این مقاله: کریمی فرد، احمد رضا و اعتباریان خوراسگانی، اکبر و قیتانی، البرز و ابراهیم زاده، رضا. (۱۴۰۴).

شناسایی محورهای تدوین خط مشی های منابع انسانی توسعه گرا مبتنی بر ارزشهای فرهنگی و مسئولیت اجتماعی در صنعت بانکداری ایران با رویکرد تحلیل مضمون. مدیریت استراتژیک هوشمند، (۳) ۴، ۱۶۲-۱۲۱.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین المللی کرییتیو کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴.۰ منتشر می شود.

©نویسندگان

* نویسنده مسئول: at13401340@iauo.ac.ir

مقدمه

در سطح جهانی، سازمان‌ها توجه خاصی به توسعه منابع انسانی (HRD) داشته‌اند و سازمان‌های موفق دریافته‌اند چنانچه در زمینه منابع انسانی و توسعه آن پیشرفت کنند و نظام پرسنلی و آموزشی خود را بهبود بخشند، نتایج بسیار خوبی در زمینه کارآیی، اثربخشی و بهره‌وری سازمانی و نیروی انسانی به دست خواهند آورد، (سوادرات و سنتیدورن، ۲۰۱۷). لذا یکی از موثرترین راه‌های دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط حاضر، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها و توسعه مهارت‌های آن‌ها می‌باشد. بر این اساس شناخت ابعاد دقیق توسعه منابع انسانی و ارایه راه‌های اصولی و منطقی در جهت توانمندسازی و توسعه آن‌ها از اهمیت وظایف و مشغله‌های فکری مدیران سازمانها می‌باشد و از همین روست که محققان این حوزه تلاش نموده‌اند تا با ارائه مدل‌های مفهومی و فرآیندی به کمک مدیران بشتابند تا به اهداف خود دست یابند. نکته مهم این است که در ارائه مدل‌های جدید توسعه منابع انسانی، علاوه بر متناسب سازی آنها با تکنولوژی و فن‌آوری، شرایط محیطی و اجتماعی و فرهنگی نیز باید مورد توجه قرار گیرد، چرا که در عصر حاضر سازمان موفق سازمانی است که اهداف خود را در کنار ارج نهادن به منافع عامه و توجه به خواسته‌های اجتماعی و سیاست‌های کلی جامعه ارزیابی و ارزش گذاری کند. انتظارات جامعه در طول زمان فرق می‌کند و مسئولیت اجتماعی سازمان، باید واکنشی به انتظارات اقتصادی، اخلاقی و ارزشی و اجتماعی جامعه در هر برهه از زمان باشد (اوکونور و میستر^۳، ۲۰۰۸). امروزه به جای تاکید صرف بر حداکثر کردن سود، عوامل اجتماعی ای نظیر رضایت مشتریان، عرض کنندگان، سهامداران، کارکنان، اتحادیه‌ها، دولت و به طور کلی جامعه و ارزشهای حاکم بر آن مد نظر سازمانهاست و سهامداران تنها یکی از افراد و گروه‌های ذینفع شمرده می‌شوند. بنابراین سازمان‌ها باید نسبت به مسائل و اهداف اجتماعی خود حساس و به طور مرتب از جامعه در این زمینه بازخورد بگیرند.

اهمیت و ضرورت پژوهش

از آنجا که در صنعت بانکداری در ایران در سالهای اخیر رقابت شدید برای دستیابی به سهم بازار بیشتر وجود دارد، این رقابت می‌تواند در عرصه‌های مختلف از جمله فن‌آوری اطلاعات، ارائه محصولات مالی مختلف، کیفیت ارائه خدمات و غیره انجام پذیرد. رقابت

-
1. Hman Resource Development
 2. Sudarat & Santidhorn
 3. O,Connor & Meister

در این عرصه ها قابل تقلید و کپی برداری توسط بانکهای دیگر بوده و مزیت رقابتی طولانی مدتی را برای سازمان ایجاد نمی نماید، لذا بی تردید اگر سیستم مدیریت منابع انسانی کارآ در سیستم بانکداری فعلی ایجاد نشود و سیستمهای قدیمی پویا نشوند، به یقین در سالهای آتی با بحران عملکردی نیروی انسانی در بخش منابع انسانی بانکها مواجه خواهیم شد (اعتباریان، ۱۳۸۵). صنعت بانکداری ایران به عنوان یکی از صنایع مهم و تأثیرگذار در اقتصاد کشور، نیازمند رویکردهای نوین و کارآمد در زمینه توسعه منابع انسانی است، چرا که با توجه به تحولات سریع در این صنعت و افزایش رقابت بین بانکها، بانکها نیازمند جذب، حفظ و توسعه کارکنان ماهر و متعهدی هستند که نه تنها دارای مهارت‌ها و دانش لازم، بلکه به ارزش‌های فرهنگی جامعه و مسئولیت‌های اجتماعی بانک نیز پایبند باشند. از سویی، توسعه منابع انسانی، کلیدی برای بقاء سازمان در این اینمحیط در حال تغییر جهانی است (گاروان^۱ و همکاران، ۲۰۱۲). با توجه به اهمیت نیروی انسانی در سازمان ها و به ویژه سازمانهای خدماتی نظیر بانکها که نیروی انسانی به طور مستقیم با ارباب رجوع در ارتباط هستند، باید مدیرانی که در واحد منابع انسانی قرار می گیرند دارای مهارتهای فنی و انسانی بالایی در ارتباط با برخورد با منابع انسانی و بستر سازی تسهیل زمینه توسعه منابع انسانی در سازمان باشند، چرا که دیگر نمی توان انتظار داشت بدون در نظر گرفتن توجه به توسعه راهبردی منابع انسانی سازمان و صرفا با توجه به تعداد نیروی انسانی مشخص در سازمان، خدمات کافی و کیفی لازم به کلیه ذینفعان درون و برون سازمانی ارائه و به هدفهای بانکها دست پیدا کرد. تکیه بر شناسایی توانایی های فکری و شناختی منابع انسانی، توسعه فکری سرمایه های انسانی سازمان، نگرش توجه به روح و روان نیروی انسانی به ویژه کارکنان مستقر در واحدهای صف بانکها که به طور مستقیم با ارباب رجوع ارتباط دارند و نیروهای کارشناسی ستادی باعث خواهد شد یک انقلاب درونی در بین نیروی انسانی بانکها ایجاد شود (رضائیان و همکاران، ۱۳۹۷). از این رو اهمیت توجه به نقش و تاثیر دو رویکرد ارزشهای فرهنگی و مسئولیت اجتماعی در حوزه توسعه منابع انسانی سازمان، امری مهم برای ایجاد یک مزیتی رقابتی پایدار و سازمانی بالنده و بهره ور است که مدیران منابع انسانی سازمان بایستی آن را مد نظر قرار دهند. به همین لحاظ این پژوهش قصد دارد تا بر اساس نظریاتی همچون نظریه نهادینگی ساختار سازمانی سلزنیک (که معتقد است سازمانها در صورتی که به نهاد تبدیل شوند می توانند به بقای خود ادامه دهند و این به معنای غوطه ور شدن در ارزش هایی فراتر

1. Garavan

از ملزومات فنی کار است) و با تکیه بر شاخص های دو رویکرد مسئولیت اجتماعی و ارزشهای فرهنگی به شناسایی محورهای اصلی و استراتژیک موضوع پژوهش و احصاء ابعاد و مولفه های آن در تدوین خط مشی های توسعه منابع انسانی پرداخته و نهایتاً بتواند با ارائه یک مدل کاربردی، سازمان را قادر سازد تا علاوه بر فائق آمدن بر مشکلات روزمره، برای خود مزیت رقابتی بلندمدت ایجاد و از این منظر بهره فراوانی با سرمایه گذاری در بخش نیروی انسانی خود از طریق دستیابی به بهره وری بالاتر به دست آورد. بنابراین مساله حاضر در این پژوهش، شناسایی محورهای تدوین خط مشی های توسعه منابع انسانی با رویکرد ارزش ها و مسئولیت اجتماعی در صنعت بانکداری ایران بوده و با توجه به اهمیت نقش و جایگاه توسعه منابع انسانی در خلق ایده، نوآوری، توسعه محصول و بهبود عملکرد اجتماعی و اخلاقی سازمان، به خصوص در سازمانهای خدماتی ای همچون بانک ها، پژوهش حاضر به شناسایی محورهای اصلی تدوین خط مشی های توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد ارزشهای فرهنگی و مسئولیت اجتماعی در صنعت بانکداری ایران پرداخته است.

مبانی نظری

توسعه منابع انسانی و خط مشی :

توسعه منابع انسانی (HRD)، به عنوان یکی از مهم ترین عوامل مؤثر در موفقیت و پایداری سازمان ها، همواره در کانون توجه مدیران و پژوهشگران قرار داشته است (Garavan, 1991). صنعت بانکداری، به عنوان قلب تپنده اقتصاد هر کشور، نقش تعیین کننده ای در توسعه اقتصادی و اجتماعی ایفا می کند (میشکین، ۲۰۱۶). در این میان، توسعه منابع انسانی (HRD)، به عنوان یک عامل کلیدی در بهبود عملکرد و افزایش رقابت پذیری سازمان ها شناخته شده است (گاراوان و همکاران، ۲۰۱۹). موضوع پیشرفت در توسعه منابع انسانی، نقش HRD را در موضوعات مهم اجتماعی تعیین می کند. این موضوع به کاربردی بودن ابزار HRD برای بدنه دولت و نمایندگی ها و ذینفعان و نقش HRD در اقتصاد و سیاست اجتماعی و همچنین به جزئیات اینکه چگونه مسئولیت های سازمانی فراتر از حساب های سود و زیان، به سمت یک دستور کار اجتماعی گسترده تر قرار دارد و بر ایجاد تفاوت در زندگی کارمندان، مشتری ها و جامعه ی محلی تمرکز دارد، می پردازد (گاراوان و مک گویری، ۲۰۱۰). مت کالف و ریز (۲۰۰۵) تایید و تصدیق کرده اند که HRD در سطوح اجتماعی، بین المللی و جهانی وجود دارد و محدوده ی دولتی و نهادهای سازمانی را به

1. Garavan & Meguire
2. Metcalfe and Rees

عنوان مهم ترین ایفاگران نقش در شکل گیری سیاست و استراتژی های HRD تعیین می کنند (گاراوان و مک گویر، ۲۰۱۰). با توجه به تغییرات سریع و گسترده در محیط کسب و کار جهانی، سازمان ها نیازمند بازنگری و به روزرسانی رویکردهای خود در زمینه مدیریت و توسعه منابع انسانی هستند. گاراوان و همکاران (۲۰۱۲) معتقد هستند توسعه منابع انسانی از این رو بسیار مهم تلقی می شود که دامنه آن بسیار وسیع تر از مدیریت منابع انسانی می باشد. اهمیت توسعه منابع انسانی در سازمان های خدماتی، ریشه در نظریه سرمایه انسانی دارد. تأکید عمده نظریه این است که افراد دارای مهارت ها، تجربه ها و دانش هایی هستند که برای سازمان ها ارزش اقتصادی به همراه می آورد. این نظریه در ابتدا از ارزش اقتصادی آموزش و پرورش که از طریق هزینه و بازگشت سرمایه سنجیده می شد، توسعه یافت. اسناد سازمان های جهانی مثل بانک جهانی در سال های اخیر مؤید این دیدگاهند. به علاوه نظریه سرمایه انسانی بسیاری از نویسندگان را بر آن داشت تا درباره اهمیت توسعه منابع انسانی به عنوان یک راهبرد جهت افزایش مزیت رقابتی سازمان به بحث و بررسی بپردازند (طیب، ۲۰۱۴). باین و زاندانس-فریسر (۲۰۱۶)، معتقدند که توسعه منابع انسانی ارائه دانش، درک، مهارت و آموزش است که افراد را قادر می سازد تا به طور موثر عمل کنند و یادگیری توسط افراد عضو گروه، می تواند یک عامل حیاتی در تضمین موثر بودن موجودیت سازمان و ارزش فعالیت توسعه منابع انسانی باشد. مکوایر و یورگنسن (۲۰۱۰)، اشاره کردند که توسعه منابع انسانی نقش تغییر پذیر مهمی در ایجاد راه حل های نوآورانه و ریشه ای برای مشکلات دنیای واقعی ایفا می کند. از طرفی، چالش هایی زیادی پیرامون خط مشی های توسعه منابع انسانی وجود دارد؛ چالش های حاضر مربوط به توسعه خط مشی و دیگر مسائل مربوط به آن، جهت گیری کار و سطح مهارت های نیروی کار در سازمان، و همچنین مسائل مربوط به انگیزه عملکرد می باشد. رسیدگی به این چالش ها پیامدهای فراوانی برای توسعه خط مشی ها و همچنین تحقق بهترین شیوه های توسعه منابع انسانی دارد (استفن، ۲۰۱۶). با توجه به مطالعات استاپیت^۴ (۲۰۱۰)، تیواری و ساکسنا^۵ (۲۰۱۲)، اذعان داشتند که شیوه های مدیریت منابع انسانی و سرمایه گذاری مداوم در توسعه منابع انسانی، توان بالقوه ای برای رسیدن به رونق سازمانی و ملی ایجاد می کند. خط مشی و شیوه های توسعه منابع انسانی،

1. Tayeb

2. McGuire & Jorgensen

3. Stephen

4. Sthapit

5. Tiwari & Saxena

اساساً شامل تجزیه و تحلیل تعداد زیادی از عوامل محیطی داخلی و خارجی است که به سازمان وابسته است. خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی می‌توانند نقش مهمی در ترویج و اجرای برنامه‌های CSR داشته باشند (کارول^۱، ۱۹۹۹). یکی از راههای شناخت بهتر بازیگران و الگوهای تدوین خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی، شناخت آموزش و توسعه منابع انسانی دولتها در سازمان‌های سایر کشورها، مطالعه بازیگران مشابه دولتی و نحوه عملکرد و فعالیت آنان در داخل همان کشور است (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۲، ۲۰۱۷). توسعه پایدار به عنوان یک هدف جهانی، نیازمند توجه به ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی است. خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی می‌توانند نقش مهمی در دستیابی به این هدف ایفا کنند. لذا با آموزش و توانمندسازی کارکنان در زمینه مسائل زیست‌محیطی و اجتماعی، سازمان‌ها می‌توانند به توسعه پایدار کمک کنند (الکینگتون^۳، ۱۹۹۷). چرخه یادگیری به عنوان یک چرخه مداوم از چهار مرحله مشخص می‌شود، که محتوای آن شناسایی تدریجی نیازهای واقعی آموزش، برنامه ریزی، اجرای آن و نظارت و ارزیابی اثربخشی آموزش است (استوچاوا^۴ و همکاران، ۲۰۱۹). تدوین خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی همواره یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها محسوب می‌شود، زیرا در زمینه نوآوری، کیفیت، رشد مستمر و سایر داده‌های مهم برای بقا در دنیای رقابتی و نوین کسب و کار، این انسان‌ها هستند که خلق ایده می‌کنند (اوکولی و اونا^۵، ۲۰۰۲). آخرین فن‌آوری فرآیند تولید را می‌توان خرید و به کار گرفت اما دانش و مهارت‌های انسان پیچیده تر بوده و کسب آن نیاز به زمان و هزینه بسیاری دارد. از طرفی، برای ماندگاری در بازارهای رقابتی، با توجه به تغییر نیازها و خواسته‌های مشتریان، برای سازمان‌های پیشرو چاره‌ای جز خلق نوآوری و توسعه محصولات جدید نیست و از آنجا که در تمام فرآیندهای توسعه محصول، دانش تولید شده توسط منابع انسانی، به عنوان رکن اصلی توسعه محسوب می‌شود، نقش و جایگاه توسعه منابع انسانی و توسعه دانش کارکنان، در توسعه محصولات و خدمات جدید بسیار حائز اهمیت است. بنابراین، هر سازمانی باید با توجه به قابلیت‌ها و محدودیت‌های محیط داخلی و بیرونی، راهبردها و راهکارهای خاصی را برای توسعه منابع انسانی و توسعه دانش کارکنان، تدوین و اجرا نماید. در گذشته سازمان‌ها به عنوان موسسه‌ای اقتصادی در

1. Carroll

2. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)

3. Elkington

4. Stachová

5. Okoli & Onah

نظر گرفته می شدند و هدف آنها حداکثر سازی سود بود ولی امروزه سازمان ها پی برده اند که بخشی از جامعه اند و در عین حال که به فکر خود هستند باید به محیط نیز توجه کنند و بین منافع سازمان و جامعه تعادل برقرار سازند (قلی پور ، محمد اسماعیلی؛ ۱۳۹۵). این موضوع اهمیت شناسایی محورهای کلیدی در تدوین خط مشی های توسعه منابع انسانی بر مبنای دو رویکرد مسئولیت اجتماعی و ارزشهای فرهنگی برای سازمان را دو چندان می نماید.

توسعه منابع انسانی و مسئولیت اجتماعی :

هیلد مسئولیت اجتماعی را این گونه تعریف کرد: "مسئولیت پذیری اجتماعی آن بخش از مدیریت را شامل می شود که به ارائه خدمات بر اساس سیاستهای اجتماعی ، انسانی و فرا اقتصادی می پردازد" (رحمان ، ۲۰۱۱). فریدمن (۱۹۷۰)، مسئولیت پذیری اجتماعی را این چنین تعریف می کند: "هدایت سازمان در جهتی که مورد نظر سهامداران است ، به طوری که به حداکثر سازی سود کمک کرده و در عین حال با قوانین مکتوب و غیرمکتوب جامعه سازگار باشد. وی بقای سازمان را در گرو توجیه اقتصادی و اجتماعی سازمان برای جامعه می داند. در توجیه اقتصادی ، شهروندان باید از بازخور سرمایه گذارهای خود در سازمان مطمئن باشند؛ در توجیه اجتماعی ، کسب رضایت اجتماعی و بهبود وضعیت زندگی کاری و فردی افراد مد نظر قرار می گیرد (بارون ، ۲۰۰۸). گریگسی (۱۹۹۷) ، سه سطح را برای مسئولیت پذیری اجتماعی در سازمانها مطرح می کند: سطح اول: تدوین قانون حداقلی: در این سطح مدیران با حداقل الزامات به پیگیری مسئولیت های اجتماعی می پردازند. سطح دوم: خودمنفعتی روشنفکرانه: در اینجا نیز صاحبان شرکت ، برنامه های مسئولیتهای اجتماعی را همچون ابزاری راهبردی برای ارتباط با بازار و کسب مزیت رقابتی به کار می برند. سطح سوم: تغییر موثر: به این معنا که مدیران امکانات سازمان را برای ارتقای جامعه به کار می برند ، به طوری که بتوان رفاه اجتماعی و منفعت اجتماعی را از طریق مشارکت متعهدانه و فعالانه سازمانی فراهم آورد (شافعی ؛ احمدی ده رشید ، ۱۳۹۲). عبدالرشید (۲۰۰۵) نیز در مطالعه خود سطوح مسئولیت پذیری اجتماعی را در ابعاد خرد و کلان تعریف می کند: در سطح خرد، سازمانها باید نسبت به جامعه پاسخ گو تر باشند و به گفته آکرمن لازم است

-
1. Heald
 2. Rahman
 3. Freedman
 4. Baron
 5. Abdolrashid

هدف این پاسخ گویی در جهت دستیابی به اهداف اجتماعی در سه محور سامان یابد: سطح مدیریت عالی، سطح متخصصان ستادی و سطح مدیران بخشی. و اما سطح کلان مختص دولتهاست. در این سطح دولتها ملزم می شوند با استفاده از امکاناتی که دارند، در جهت تدوین اهداف و برنامه های اجتماعی در سطح کشوری تلاش کنند (عبدالرشید، ۲۰۰۵). پورتر و کرامر (۲۰۰۶)، معتقدند که مسئولیت پذیری اجتماعی حول ۴ بعد جریان دارد: (۱) اجبار به استاندارد سازی؛ (۲) دستورالعمل اجرا؛ (۳) استمرار؛ (۴) ثبات. منظور از عنصر استاندارد این است که شرکتهای باید شهروندان خوبی باشند. دستورالعمل اجرا به این اشاره دارد که شرکتهای باید پاسخگویی سهامداران شرکت باشند. بعد استمرار بر این موضوع تاکید دارد که بهبود تصویر شرکت و تقویت نام تجاری آن جزء دستاوردهای مسئولیت پذیری اجتماعی به شمار می آیند و در نهایت ثبات حول مفهوم نظارت اجتماعی و محیطی بر فعالیتهای شرکت می چرخد (جونز و همکاران^۲، ۲۰۰۹). سازمانهایی که به مسئولیت اجتماعی خود عمل می کنند، نه تنها به بهبود شرایط اجتماعی و محیطی کمک می کنند، بلکه می توانند از مزایای رقابتی نیز بهره مند شوند. تدوین خط مشی های مسئولیت اجتماعی منابع انسانی باعث بهبود شرایط اخلاقی و اجتماعی سازمان، انسانی و کاری کارمندان، ارتقای رضایت و توسعه مناسب آن ها در شرکت می گردد و این امر باعث به دست آوردن ارزش افزوده تفاضلی برای شرکت ها به عنوان یک نتیجه از این روند و ارتقاء بهره وری و عملکرد کارکنان جهانی می گردد (کمیسیون اروپا^۳، ۲۰۱۱).

ارتباط (CSR) با صنعت بانکداری

نقش بانکها به عنوان تسهیل گر و محرک چرخ های اقتصاد و تجارت، نهادهای مولد ثروت و همچنین به عنوان فراهم آورندگان خدمات برای اجتماعات محلی، ملی و بین المللی بیانگر اهمیت این موسسات در به جریان اندازی حرکت فکری مسئولیت اجتماعی در کل جامعه است. لذا در مقایسه با سایر بنگاهها، بانکها نقشی کلیدی در نهادینه سازی مسئولیت اجتماعی در جوامع ایفا می کنند. موسسات مالی علاوه بر نقشی که از طریق مدیریت ارزیابی اثرات عملکرد خود بر جامعه دارند، نقشی حیاتی در تشویق و انگیزش مشتریان (حقیقی و شرکتی) خود به اقدامات مسئولانه و کاهش اثرات سوء اجتماعی و زیست محیطی فعالیتهای خود

1. Porter & Kramer

2. Jones et al.

3. European Commission

4. Corporate Social Responsibility

دارند. امروزه صنعت بانکداری ایران به عنوان بزرگترین تسهیل کننده امور اجرایی کشور و خط مشی های تدوین شده کلان کشوری، بایستی علاوه بر پابندی کامل به اصول اولیه خود و اجرای دقیق بانکداری اسلامی و ضمن همسویی با بانکداری بین المللی، از طریق رعایت اصول مشتری مداری، ارائه خدمات مطلوب و نوین بانکی، انجام رسالت اجتماعی و اقتصادی و فرهنگی خود در سطح جامعه، سرآمدی خود را در بازار پر رقابت بانکی داخلی حفظ و ارتقاء بخشند و افزون بر این رضایت مندی مردم را جلب و نقش مؤثری را در آبادانی، پیشرفت و توسعه میهن اسلامی ایفا نمایند. همچنین این سازمان ها از جمله سازمان های فنی و تخصصی مهم و تأثیرگذار بر اقتصاد و توسعه کشور هستند و تخصص و مهارت و توسعه نیروی انسانی در بخش خدمات مالی و بانکداری برای دستیابی به اهداف توسعه ملی ضروری است (صفر لکی و امیدوار، ۱۳۹۴). محیط اجتماعی سازمانها در قرن اخیر غیر قابل پیش بینی، پویا و پیچیده شده است. این موضوع نه تنها بر آوردن احتیاجات اقتصادی بلکه احتیاجات اخلاقی، زیست محیطی و اجتماعی ذینفعان را تحت تاثیر قرار داده و سبب توجه بیشتر سازمانها به بهره مندی از استانداردهای اجتماعی و علاقه مندی به مفهوم مسئولیت پذیری اجتماعی شده است (ملاینایت^۱، ۲۰۰۸). صنعت بانکداری به سبب دسترسی به منابع مالی و بازار بالقوه سرمایه، با طیف وسیعی از مسائل مرتبط با مسئولیت پذیری اجتماعی رو به روست. از همین رو در ارائه خدمات هر چه بهتر به مشتریان به رقابت می پردازند. نوانک^۲ و و^۳ (۱۹۹۱)، مسئولیت پذیری اجتماعی بانک ها را پاسخ گویی به انتظارات محیطی سهام داران مختلف می داند. نارول^۴ (۲۰۰۷) می نویسد که صنعت بانکداری هند، اقدامات مربوط به مسئولیت پذیری اجتماعی خود را بر آموزش، رشد و توسعه متوازن، تندرستی، جلب رضایت مشتریان از طریق مسئولیت پذیری اجتماعی و بازاریابی محیطی متمرکز کرده است. این واقعیت برای سایر بانک ها نیز وجود دارد. برای مثال بانک بیلوس گلبان، استراتژی های مربوط به مسئولیت پذیری اجتماعی خود را در فراهم کردن امکانات آموزشی برای سهام داران تنظیم کرده و بانک اودیو^۵ نیز با برگزاری فستیوال های آموزشی، سطح دانش سهام داران را ارتقا داده است (جمیلی و میرشال^۶، ۲۰۰۷). هشت موسسه مالی در کشور تایوان نیز

1. Melynyte

2. Novanko

3. Narwel

4. B yloB ark

5A utiB ark

1.J amily anM irshak

به منظور جلب رضایت مشتریان و ارتقای پاسخ گویی اجتماعی خود، به ارائه ی صورت حساب های الکترونیک مبادرت ورزیده اند (مک دونالد و هونگ لای، ۲۰۱۱). مسئولیت پذیری اجتماعی بانک ها معرف پاسخ گویی به انتظارات محیطی سهام داران مختلف است. بر اساس بررسی های صورت گرفته توسط اسکولنت در سال ۲۰۰۹ میلادی، استفاده مناسب از مدیریت رفتار اجتماعی و محیطی، به عنوان شاخص های چندگانه مسئولیت پذیری اجتماعی، موجب بهبود عملکردهای مربوط به مسئولیت پذیری اجتماعی در ۳۲ بانک برجسته ی اروپایی و آمریکای شمالی شده اند (مک دونالد و هونگ لای، ۲۰۱۱). مسئولیت پذیری اجتماعی در سیستم بانکی کشور نیجریه نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. آچوا^۴ (۲۰۰۸) در مطالعات خود به این نتیجه رسید که فساد شخصی، نبود پیگیری های لازم، محیط کلان اقتصادی بیمار و انحرافات اجتماعی، جزو موانع مسئولیت پذیری اجتماعی در سیستم بانکی این کشور است. وی برای بهبود وضعیت اقتصادی، اجتماعی و محیطی این کشور، اجرای سیاست های مدیریتی، نظارت بر اجرای قوانین مالیاتی وضع شده، ایجاد فضای رقابتی از طریق خصوصی سازی بانک ها، حذف نظارت مستقیم دولت بر سیستم بانکی و توسعه تکنولوژی اطلاعات را ضروری می داند. او همچنین معتقد است الزام بانک های نیجریه به ارائه گزارش های مربوط به اجرای مسئولیت پذیری اجتماعی در شعبات خود، زمینه نهادینه سازی این مفهوم را در سیستم بانکی نیجریه فراهم ساخت. نادیده گرفتن مسئولیت اجتماعی در این صنعت می تواند به تخریب محیط زیست، افزایش نابرابری های اجتماعی و کاهش اعتماد عمومی به بانک ها منجر شود. لذا با توجه به اهمیت موضوع یکی از خطوط اصلی فعالیتهای بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران می تواند وضع مقررات و استانداردهای عملکردی مناسب جهت نظارت بر فعالیت بانکها از جنبه توجه به مسئولیت های اجتماعی و نظارت و ارزیابی بانکها در این خصوص باشد. به عنوان مثال، می توان به برگزاری کنفرانسها و سمینارهای مربوط به مسئولیت اجتماعی در صنعت بانکداری، ایجاد کمیته های مبارزه با رشوه، فساد مالی و پولشویی، الزام بانکها به ارائه گزارشهای سالانه مسئولیت اجتماعی، الزام شفافیت و آشکار سازی اطلاعات بانکی به ذینفعان و همچنین ایجاد استانداردهای مناسب

2. Mc Donald & Hung Li

3 Schoolent

4 Mc Donald & Hung Li

5 A dua

در حوزه مسئولیت اجتماعی برای بانکها به عنوان مهمترین نهادهای سرمایه گذاری فعال در جامعه اشاره نمود (صفرلکی و امیدوار، ۱۳۹۴).

توسعه منابع انسانی و ارزشهای فرهنگی :

ارزشها نفوذ گسترده ای بر فرآیندها و ویژگی های کلیدی سازمان همچون: تعهد سازمانی، رفتار شهروندی، رضایت شغلی، عجزین شدن با کار، اعتماد، آمادگی برای تغییر عملکرد، عملکرد تیمی، تناسب فرد-سازمان، یادگیری سازمانی و یکپارچگی سازمانی دارند (جیمز^۱، ۲۰۱۴). ارزشهای اجتماعی به نوعی همان باورها هستند که دارای ساختار انگیزشی بوده و فراتر از اعمال و موقعیت های خاص عمل نموده و افراد را در انتخاب و ارزیابی اقدامات، سیاست ها و تصمیمات هدایت می کنند. ارزشها باورهای با ثبات و بلند مدتی هستند که نشان می دهند در موقعیت های مختلف چه چیزی مهم است. به چیزهایی اشاره دارند که در واقعیت برای هر یک از ما موضوعیت دارند، یعنی ایده هایی که برای ما خاص هستند. آن ها استانداردهای ارزیابی هستند که به ما کمک می کنند خوب یا بد و درست یا غلط را تعریف کنیم. بنابراین ارزشها تمایلات و ترجیحات ما را الویت بندی می کنند. به عبارت دیگر هر چیزی که به اهداف سازمان کمک می کند را می توان ارزش سازمانی دانست (اماه و اهیاوزو^۲، ۲۰۱۴). شوارتز ضمن اشاره به انواع ارزشهای مختلف، مطرح کرد که هر یک از ارزشها منجر به نوع خاصی از رفتارها و فعالیت ها می شوند و نتایج روان شناختی، کاربردی و اجتماعی متفاوتی دارند که ممکن است با انواع ارزشهای دیگر سازگار و یا در تعارض باشند (شوارتز^۳، ۱۹۹۲). ارزش های فرهنگی یکی از موضوعات مهم مدیریت علوم رفتاری است و توجه بسیاری از دانشمندان را، در دهه گذشته به خود جلب نموده است. پرورش و توسعه ارزشهای فرهنگی، با توجه به تعریف عمیق آن، در مکتب اسلام اهمیتی دو چندان دارد؛ زیرا، با حاکم شدن ارزش های اسلامی، نه تنها اهداف متعالی سازمان تحقق می یابد، بلکه جنبه های تولیدی و سودآوری سازمان نیز رشد می یابد (بردبار و همکاران، ۱۳۹۲). با توجه به مفهوم ارزشهای فرهنگی جامعه، الگوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر این ارزش ها تدوین و تبیین می گردد. سیاست گذاری فرهنگی در یک جامعه دینی، به آن دسته از اقدامات و تصمیمات حاکمیت اطلاق می شود که به دنبال فرهنگ جامعه، یعنی تعالی باورها، ارزش ها و رفتارهای افراد جامعه از طریق پیاده

1. James

2. Amah and Ehiauzu

3. Schwartz

سازی آموزه های دینی و ارزش های حاکم بر جامعه است (باقری فرد ، ۱۳۹۵). براساس نظریه همگرایی فرهنگی، گسترش ارتباطات در سطح بین المللی به تدریج زمینه را برای افزایش شباهت بین کشورهایی از فرهنگ های مختلف در ارزش های فرهنگی (که فاقد بار قومیتی یا ملی خاص باشند) فراهم نموده است. برای نمونه تاراس^۱ و همکاران (۲۰۱۰) در فراتحلیلی که بر روی ۵۹۸ مطالعه و بالغ بر دویست هزار نفر از سرتاسر دنیا انجام دادند، به این نتیجه دست یافتند که ارزش های فرهنگی مطرح در نظریه هافستد^۲ (۲۰۰۱) دارای اعتباری جهانی است و در فرهنگ های مختلف با طیف متنوعی از رفتارها و اقدامات فردی و گروهی در ارتباط است. در کل اخذ یک خط مشی برای ارزش ها و سیاست های اخلاقی آشکار این پیام را ارسال می کند که شرکت درباره ارزش ها، اخلاق و روابطش با ذینفعان داخلی و خارجی نگرانی دارد. شرکت هایی که ارزش های جامعه و استانداردهای اخلاقی را تدوین و به همه کارکنان توزیع می کنند و در فرآیند جامعه پذیری یا برنامه های آموزش افراد این موارد را وارد می کنند و کارکنان را ملزم و ترغیب می نمایند که سیاست های ارزشی و اخلاقی شرکت را بدانند، این پیام را منتقل می کنند که این کدها صرفاً کار نمایشی نیستند و همه تصمیمات و استراتژی های تعیین شده به وسیله آنها دارای مبنای ارزشی و اخلاقی می باشد (رابرتسون و شلگلمیلچ^۳، ۱۹۹۳).

پیشینه تجربی

پریوش (۱۴۰۲)، پژوهشی را با عنوان: بررسی ارتباط مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی با رفتار شهروندی سازمانی کارمندان و رهبری مسئولیت پذیر شرکت های خصوصی استان فارس انجام داده است. هدف این پژوهش بررسی ارتباط مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی با رفتار شهروندی سازمانی کارمندان شرکت های خصوصی استان فارس با نقش تعدیل گری رهبری مسئولیت پذیر بوده است. نتایج این پژوهش نشان داده است که رهبری مسئولیت پذیر یکی از نوظهورترین و جبران شده ترین سبک های رهبری برای ارتقای اعتبار یک سازمان و حفظ توسعه پایدار سازمان و جامعه است و به طور مثبت و قابل توجهی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر می گذارد. این پژوهش همچنین بر تاثیر رهبری مسئولیت پذیر بر رفتار و نگرش کارکنان از طریق احساس مالکیت روانی کارکنان نسبت به موسسات و تعهد محیطی کارکنان برای حفاظت از محیط زیست تاکید کرده است. مالکیت روانی نقش

1. Taras

2. Hofstede

3. Robertson & Schlegelmilch

میانجی را در رابطه با رهبری مسئولیت پذیر و رفتار شهروندی سازمانی ایفا می کند و تعهد محیطی کارکنان نقش تعدیل کننده بین رهبری مسئول و مالکیت روانی و رفتار شهروندی سازمانی ایفا می کند.

حاتمی و همکاران (۱۴۰۰)، پژوهشی را با عنوان: «فرا تحلیل پیامدهای مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی روی کارکنان انجام داده اند. هدف این پژوهش، با توجه به نگرانی کسب و کارهای مدرن از این واقعیت که مسئولیت های اجتماعی، منافع درخور توجهی برای شرکت ندارد، فراتحلیل نتایج پژوهش های قبلی بود که در حوزه پیامدهای مسئولیت های اجتماعی مدیریت منابع انسانی انجام شده بود. بر اساس نتایج فراتحلیل: رضایت شغلی، قصد جابه جایی، عملکرد فرانشی، عملکرد رقابتی، پرستیژ سازمانی، حمایت از مسئولیت اجتماعی بیرونی، حمایت سازمانی درک شده، رفتار حمایتی، مشارکت، تحلیل رفتگی، انگیزش، تعهد عاطفی، تعهد هنجاری، تعهد سازمانی به صورت کلی، هویت یابی سازمانی، رفتار شهروندی، عملکرد شغلی، افتخار سازمانی، حفظ کارکنان، نگرش شغلی و کیفیت زندگی کاری، پیامدهای مهم مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی بودند که شدت اثر متوسط یا بالایی داشتند. تعهد عاطفی مهمترین پیامد مسئولیت های اجتماعی مدیریت منابع انسانی در این پژوهش با اندازه اثر ۷۳/۱ شناسایی شده است. یعنی کارکنان در سازمان هایی با مسئولیت اجتماعی بالا احتمالاً شاد تر بوده و از اینکه عضوی از سازمان مشهورند افتخار می کنند، بنابراین خود را با اهداف سازمان شناسایی می کنند و به لحاظ عاطفی به سازمان متعهد می شوند. حفظ کارکنان دومین پیامد مهم مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی، سومین پیامد مهم مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی در این پژوهش شناسایی شده است.

نجف زاده و همکاران (۱۳۹۸)، پژوهشی را با عنوان «ارائه مدلی برای ارتقاء سطح مسئولیت پذیری اجتماعی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی (استان تهران) بر اساس اخلاق حرفه ای و عملکرد شغلی» انجام دادند. پژوهش انجام شده از نظر هدف در گروه تحقیق های توسعه ای و از نظر نوع تحقیق، ترکیبی (آمیخته اکتشافی) بود. یافته های پژوهش در بخش کیفی شامل پنج مؤلفه و ۲۱ شاخص برای ارتقای مسئولیت پذیری اجتماعی است و نتایج در بخش کمی حاکی از رابطه معنی دار بین اخلاق حرفه ای و عملکرد شغلی با مسئولیت اجتماعی اعضای هیأت علمی بود. نتیجه این پژوهش ارائه مدلی برای ارتقای سطح مسئولیت پذیری اجتماعی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی استان و میزان تأثیر دو متغیر

اخلاق حرفه ای و عملکرد شغلی به عنوان متغیرهای مستقل است که روابط مدلسازی شده و میزان تأثیر هر یک عوامل در آن مشخص گردیده و نشان می دهد اخلاق حرفه ای تأثیر و نقش پررنگ تری نسبت به عملکرد شغلی در مدل دارد.

عسگری و همکاران (۱۳۹۷)، پژوهشی را با عنوان: ضرورت سرمایه گذاری در مسئولیت اجتماعی با الگوی فرهنگی (مورد مطالعه بانک های دولتی) انجام داده اند. هدف پژوهش مذکور شناسایی حوزه های مسئولیت اجتماعی بانک ها و احصاء مولفه های فرهنگی، سنجش وضعیت کنونی بانک ها در اجرای CSR، بر اساس معیار بدست آمده و ارائه الگوی فرهنگی ۴ بعدی مسئولیت اجتماعی بانک ها در دو قالب مفهومی و کمی بوده است تا ضرورت سرمایه گذاری در این حوزه به خوبی تبیین گردد. نتایج پژوهش نشان داده است که بانک ها در حوزه CSR به دلیل فقدان الگوئی فرهنگی در تمامی حوزه ها، عملکرد غیرقابل قبولی داشته اند و در این حوزه سرمایه گذاری نکرده اند. در حوزه کارکنان غیر از مولفه های تعامل دوستانه مدیران و مرئوسان، خدماتحوری در اجرای وظایف، قانون گرایی و عدم عدول از قانون که در ناحیه تداوم قرار گرفته اند، مابقی مولفه ها نظیر: آراستگی و بهداشت فردی و محیطی، امر به معروف و نهی از منکر، توجه به شان و کرامت انسانی، فرهنگ سازی با محوریت فرهنگ اسلامی-ایرانی، رضایت مندی خانواده های کارکنان، شایسته محوری و نظام کارای تشویق، وجدان کاری و صداقت و رازداری و گذشت و... در ناحیه توجه حیاتی قرار گرفته اند که این امر ضرورت سرمایه گذاری در این حوزه را بیشتر نشان می دهد.

دکولوس^۱ و همکاران (۲۰۲۳)، پژوهشی را با عنوان: تأثیر عملکرد کارکنان مسئولیت اجتماعی شرکت ها بر تاب آوری سازمانی در صنعت بانکداری: نقش میانجیگری توانمندسازی روانشناختی انجام داده بودند. هدف این پژوهش بررسی این موضوع بوده است که چگونه درک کارکنان از فعالیت های CSR از طریق احساس توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد آنها تأثیر می گذارد. یافته های پژوهش نشان می دهد که CSR باید نه تنها به عنوان یک الزام فوری بلکه به عنوان یک سرمایه گذاری پویا در اثربخشی، پایداری و تاب آوری سازمانی در نظر گرفته شود، زیرا درک مثبت کارکنان از CSR می تواند به توانمندسازی کارکنان و به طور غیرمستقیم به عملکرد شغلی کمک کند. این مطالعه به تکامل نظری ادبیات CSR کمک می کند، زیرا نقش میانجیگری توانمندسازی

1. Dekoulou

روانشناختی را بین CSR درک شده و عملکرد شغلی ثابت می کند. یافته ها نشان می دهند که اتخاذ ابتکارات CSR توسط موسسات بانکی مهم و امیدوار کننده است، زیرا زمانی که کارکنان احساس می کنند سازمانشان در فعالیت های مسئولیت اجتماعی شرکت می کند، احساس توانمندسازی بیشتری داشته و انگیزه قوی تری برای نشان دادن عملکرد برتر در کار دارند. بنابراین برجسته کردن ارزش اجتماعی افزوده شده برای سازمان ها ضروری است.

اوتو (۲۰۱۹)، پژوهشی با عنوان "فعالیت های توسعه منابع انسانی (HRD) و اثربخشی صنعت بانکی: نقش میانجی صلاحیت های کارکنان" انجام دادند. هدف این پژوهش بررسی نقش شایستگی های کارکنان در رابطه با شیوه های توسعه منابع انسانی (HRD) و اثربخشی سازمانی است. نتایج پژوهش نشان می دهد که برخی از شیوه های HRD نظیر توسعه شغلی، مشارکت کارکنان، آموزش و توسعه از طریق تاثیر گذاری بر شایستگی های کارکنان بر اثربخشی سازمانی تاثیر می گذارند و صلاحیت و شایستگی های کارکنان، واسطه بین رابطه میان شیوه های HRD و اثربخشی سازمانی است. یافته های این پژوهش همچنین به سیاست گذاران و مدیران بانک ها کمک می کند تا از شیوه های HRD مناسب برای ارتقاء شایستگی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی استفاده کنند.

سرفراز و همکاران (۲۰۱۸)، پژوهشی را با عنوان: درک کارکنان از مسئولیت اجتماعی، مشارکت در کار و رفتار شهروندی سازمانی از طریق نقش میانجی گری عدالت سازمانی انجام داده بودند. این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین درک کارکنان از مسئولیت اجتماعی شرکت و خروجی عملکرد کارکنان در شرکت های کوچک و متوسط در پاکستان صورت گرفته است. یافته های پژوهش حاکی از آن است که هرچه کارکنان بیشتر به رفتارهای تعاونی و مشارکت در محل کار تشویق شوند، تأثیر مثبتی بر مسئولیت اجتماعی دارد و بین تعامل شغلی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. علاوه بر این، عدالت سازمانی در تعیین رابطه بین مسئولیت اجتماعی، رفتار شهروندی سازمانی و تعامل کاری نقش اساسی دارد. همچنین ادراکات کارکنان از CSR تأثیر مثبت بر رفتار اجتماعی و تعامل کارکنان دارد.

1. Qoo

2. Sarfraz

بارنا-مارتنز^۱ و همکاران (۲۰۱۷)، پژوهشی با عنوان "سیاست ها و خط مشی های مسئولانه اجتماعی منابع انسانی: اعتبارسنجی علمی و حرفه ای" انجام دادند. هدف از این پژوهش طراحی مجموعه ای از خط مشی های منابع انسانی دارای مسئولیت اجتماعی، نشان دادن اعتبار محتوای آن ها از طریق چندین روش و بررسی تجزیه و تحلیل مقادیر نسبی آن ها به لطف کمک هیاتی از متخصصان دانشگاهی و یک پیش آزمون حرفه ای است که در شرکت های بزرگ اسپانیایی اجراء شده است. نتایج پژوهش شش سیاست منابع انسانی مسئولیت اجتماعی مشترک را شناسایی کرده است: اشتغال، مدیریت روابط کاری، بهداشت و ایمنی شغلی در محل کار، آموزش و پرورش، تنوع و فرصت های برابر و دستمزد برابر برای زنان و مردان. نتایج آزمون دلفی پژوهش پژوهش نشان داده است که اجماع در مورد سیاست های مسئولانه منابع انسانی شامل موارد: -جذب و نگهداری کارکنان - آموزش و توسعه مستمر - مدیریت روابط کار - ارتباطات، شفافیت و گفتگوی اجتماعی - تنوع و فرصت های برابر - حقوق منصفانه و مزایای اجتماعی - پیشگیری، بهداشت و ایمنی شغلی در محل کار و تعادل بین کار و خانواده است.

روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ فلسفه پژوهش، در بخش کیفی تفسیری است. رویکرد پژوهش استقرایی و راهبرد آن در بخش کیفی تحلیل مضمون میباشد. روش یا طرح پژوهش از نوع کیفی، هدف پژوهش اکتشافی و ابزار گردآوری داده ها از نوع فیش برداری، مصاحبه است. جامعه آماری بخش کیفی در مرحله اول شامل منابع و مستندات علمی مرتبط و منتخب و در مرحله دوم شامل مطلعان کلیدی نظیر: متخصصان، مدیران و نخبگان تجربی نظام بانکی در صنعت بانکداری ایران و همچنین اساتید دانشگاهی متخصص در زمینه مدیریتی هستند که به روش هدفمند معیار محور انتخاب گردیدند و دارای ویژگی هایی نظیر در دسترس بودن، تجربه شغلی، سمت شغلی، سابقه مدیریت، تناسب رشته تحصیلی و ترجیحا سوابق اشتغال به تدریس در دانشگاه و یا سابقه پژوهشی و تألیفی بودند که در هر دو بخش پژوهش کیفی از نظرات آنها استفاده شد. رعایت پروتکل انتخاب نمونه هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری داده ها ادامه یافت. با توجه به اینکه گستره پژوهش، صنعت بانکداری ایران را شامل می گردید به منظور دستیابی به اطلاعات جامع تر سعی گردید تا از نظرات مدیران و نخبگان صنعت بانکداری در بانکهای خصوصی، نیمه خصوصی و دولتی کشور استفاده و بسط پژوهش و

ارائه مدل بر مبنای دیدگاه و نظرات هر سه بخش موثر در نظام بانکی کشور صورت پذیرد. بدین منظور در نهایت از بین جامعه اساتید دانشگاهی و مدیران در صنعت بانکداری که دارای معیارهای لازم بودند تعداد ۱۸ نفر انتخاب گردیدند. جدول (۱)، تعداد و درصد نخبگان شرکت کننده در پژوهش در هر بخش را نشان می دهد.

جدول ۱: تعداد و درصد نخبگان شرکت کننده در پژوهش

ردیف	نام سازمان	تعداد اعضاء جامعه در بخش کیفی پژوهش	تعداد اعضای حاضر در نمونه	میزان درصد حضور در نمونه
۱	دانشگاه	۱۸	۳	۱۶,۶۷٪
۲	موسسه پژوهشی		۲	۱۱,۱۲٪
۳	بانک دولتی	۴	۴	۲۲,۲۲٪
۴	بانک نیمه دولتی		۴	۲۲,۲۲٪
۵	بانک خصوصی	۵	۲۷,۷۷٪	
	کل	۱۸	۱۰۰٪	

ابزار گردآوری داده ها

ابزار گردآوری داده ها در بخش اول کیفی پژوهش، فیش و یادداشت و در بخش دوم، مصاحبه نیمه ساختاریافته است. سوالات مصاحبه نیز با استفاده از نظرات خبرگان و متخصصین موضوع و با تمرکز بر شناسایی محورهای تدوین خط مشی های توسعه منابع انسانی مبتنی بر ارزش ها و مسئولیت اجتماعی در صنعت بانکداری ایران در قالب ۸ سوال تهیه شد، تا ضمن استماع سایر نظرات و دیدگاه های مصاحبه شونده در طول انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته، به منظور هدایت موضوع مصاحبه در مسیر اصلی و کنترل بازه زمانی مورد نیاز مصاحبه و همچنین دریافت بهتر نظر مصاحبه شونده و دستیابی به پاسخ های مناسب تر، در طول مصاحبه ارائه گردد.

روایی داده ها در بخش کیفی

به منظور اعتبار بخشی نتایج تحقیق، بیشتر روش شناسان کیفی بجای استفاده از واژگان روایی و پایایی که اصولاً در تحقیقات کمی استفاده می شوند، از معیار اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد استفاده می کنند (سررشته داری و همکاران، ۱۳۹۸). در این پژوهش، به منظور روایی هر چه بیشتر یافته ها در بخش کیفی، یافته های پژوهش در اختیار خبرگان قرار گرفت و از

آنها درخواست گردید تا نظرات نهائی خود را خصوص مضامین شناسایی شده، مرتبط بودن آنها با اهداف و سوالات پژوهش و همچنین صحت دسته بندی و نام گذاری آنها براساس دانش و تجربیات خود اعلام نمایند که پس از گردآوری نظرات و بازخورد خبرگان تغییراتی به شرح ذیل انجام گرفت: ۱- برخی از مضامین اولیه به دلیل مشابه بودن حذف گردید. ۲- برخی از کدها به دلیل داشتن قرابت معنایی و یا وجه اشتراک زیاد با یکدیگر ادغام گردید. ۳- نام چند مضمون پایه اصلاح و تعدادی از مضامین به دلیل نامرتب بودن با موضوع حذف گردید. ۴- تعدادی از مضامین سازمان دهنده و فراگیر نیز حذف، یا در هم ادغام، جابجا و یا تغییر عنوان داشتند. به این ترتیب تعداد کدهای اولیه پژوهش از حدود ۴۶۳ کد به ۴۰۲ کد کاهش یافت. همچنین تعداد نهایی مضامین پایه پژوهش به ۹۶، مضامین سازمان دهنده (مولفه ها) ۲۹ و ابعاد پژوهش به ۴ عدد رسید. جدول (۲)، روش های تامین اعتماد پذیری کیفیت پژوهش مذکور را نشان می دهد.

جدول ۲: روش های تامین اعتماد پذیری پژوهش

معیار	زیرمعیارها	استراتژی تامین	اقدامات صورت گرفته
	استفاده از	روائی داده های	نمونه گیری بر مبنای
	کد گذاران	ورودی پژوهش	اعتبار (اسنو و همکاران،
	مستقل و		۲۰۰۰)
	گروه		روش هدفمند معیار
	خبرگان		محور
	روائی تحلیل	روائی	ارائه کدهای توصیفی
اعتماد	های انجام	توصیفی (مکسول	شده از تعدادی از مصاحبه ها
پذیری	شده در	، ۱۹۹۲)	به مصاحبه شونده (بازخورد
	پژوهش		دریافت نظرات
			اصلاحی
			مشارکت کننده)
	تطابق همگونی	استفاده از منابع مختلف و	تنوع منابع گردآوری
	در داده ها	متنوع داده در یک مطالعه	داده ها (منابع کتابخانه
		واحد	ای، مصاحبه)
	تطابق همگونی	به کارگیری ترکیبی از روش	تنوع روش (مرور
	در روش شناسی	های کیفی و یا ترکیبی از	سیستماتیک ادبیات،
	همگونی	روشهای کیفی و کمی	مصاحبه با خبرگان و
			روش کمی)

تطابق همگونی در تئوری	استفاده از مدل های نظری مختلف جهت کسب درک مشترک از مجموعه داده ها.	بررسی و تحلیل مدل های نظری ادبیات و پیشینه پژوهش
عرضه توصیفی غنی و ثبت سوابق ممیزی	ارائه جزئیات و روش ها و داده های پژوهش پژوهشگر از داده ها به نتایج توسط خواننده	ارائه گزیده مصاحبه ها و نیز توضیح روند تحلیل داده ها تا دستیابی به نتایج تحقیق

پایائی کد گذاری ها: در این روش دو یا چند تحلیل گر به طور مستقل داده ها را کد گذاری و سپس نتایج آنها با یکدیگر مقایسه می شود تا درجه توافق بین کد گذاری ها مشخص شود. در این روش متون در دو مرحله کد گذاری می شوند و سپس از طریق فرمول ضریب پایایی هولستی، پایایی کد گذاری ها بر حسب درصد توافق مشاهده شده محاسبه می گردد. به این منظور از یک همکار پژوهشگر (کد گذار) و یک نفر خبره دانشگاهی (خارج از نمونه کیفی) کمک گرفته شد و پنج مصاحبه به شکل تصادفی، انتخاب و به صورت جداگانه کد گذاری گردید. سپس تعداد توافق ها و تعداد عدم توافق ها در کد گذاری به تفکیک برای هر پنج مصاحبه محاسبه و مطابق جدول (۳) و فرمول زیر، پایایی کدهای استخراج شده برابر ۰,۸۸ به دست آمد. با توجه به اینکه ضریب پایایی به دست آمده بیش از ۰/۷ می باشد پایایی یافته ها در سطح مطلوب برآورد گردید.

$$۱۰۰ \times \text{تعداد کل کدها} / ۲ \times \text{تعداد توافقات} = \text{درصد پایائی بین دو کد گذار}$$

جدول ۳: محاسبه پایایی بین سه کد گذار

مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایائی بین سه کد گذار (درصد)
۱	۲۹	۱۴	۱۵	۰,۹۶
۲	۳۷	۱۷	۲۰	۰,۹۱
۳	۴۳	۱۹	۲۴	۰,۸۸
۴	۲۱	۹	۱۲	۰,۸۵
۵	۱۹	۸	۱۱	۰,۸۴
کل	۱۴۹	۶۷	۸۲	۰,۸۸

روش تجزیه و تحلیل داده های کیفی

در این پژوهش، روش گردآوری داده ها در قسمت مرور سیستماتیک ادبیات، کتابخانه ای است. روش مرور نظام مند مطالعات، یکی از انواع روش های سیستماتیک مطالعه منابع و اسناد است. در این روش پژوهشگر، به جستجوی سیستماتیک منابع نوشتاری یا متون مرتبط پژوهش، منتشر شده در کتابها، پایگاه های معتبر داخلی و خارجی و نیز منابع عمومی و سایت های معتبر خارجی و داخلی با هدف تعیین اسناد معتبر، موثق و مرتبط در بازه زمانی مناسب می پردازد. در مرحله دوم، با استفاده از روش پژوهش کیفی مبتنی بر رویکرد تحلیل مضمون به شناسایی کدها، مضامین اولیه، مضامین سازنده و تم ها اقدام و در نهایت به طراحی الگوی مضامین پرداخته شده است. در این پژوهش از روش شبکه مضامین استفاده شده است، چرا که از تحلیل مضمون می توان به خوبی برای تدوین و تحلیل شبکه مضامین استفاده نمود. شبکه مضامین بر اساس روندی مشخص، پایین ترین سطح قضایای پدیده را از متن بیرون می کشد (مضامین پایه)؛ سپس با دسته بندی این مضامین پایه ای و تلخیص آنها به اصول مجردتر و انتزاعی تر دست پیدا می کند (مضامین سازمان دهنده)؛ در قدم سوم این مضامین عالی در قالب استعاره های اساسی گنجانده شده و به صورت مضامین حاکم بر کل متن در می آیند (مضامین فراگیر). شبکه های مضامین، نگاره هایی شبکه ای هستند که به طور خلاصه مضامین اصلی مرتبط با داده ها را نشان می دهند (آتراید استیرلینگ، ۲۰۰۱).

مراحل تجزیه و تحلیل داده ها:

۱- در مرحله اول پژوهش، پس از مطالعه متن ۸۰ منبع منتخب، شامل منابع کتابخانه ای، مقالات و پژوهش های کمی و کیفی، نسبت به تلخیص و استخراج مفاهیم معنادار از جملات و عبارات مهم و مرتبط منابع و پژوهش های کمی و کیفی در ادبیات تحقیق اقدام گردید. جدول (۴)، خلاصه ای از اطلاعات مربوط به این مرحله از پژوهش را نشان می دهد.

جدول ۴: تلخیص و استخراج مفاهیم معنادار جملات و عبارات مهم منابع و پژوهش های کمی و کیفی ادبیات تحقیق

عنوان مقاله یا منبع عنوان مجله (ماخذ)	سال	نویسندگان	مفهوم معنادار	جملات و عبارات مهم مرتبط (مهم ترین یافته های مرتبط)	ردیف
مسئولیت های اجتماعی مدیریت منابع انسانی: رهیافت فراترکیب.	1398	حاتمی، سکی نه؛ سید نقوی، میرعلی ؛ الوانی، سید مهدی؛ حسین پور، داوود	* توجه به ذینفعان در مسئولیت اجتماعی * مسئولیت اجتماعی در قبال کارکنان داشتن * برآورده ساختن نیازهای کارکنان * توجه به رضایت کارکنان * ایجاد فرصت های شغلی برابر برای کارکنان * کمک به تعادل زندگی کاری- خانوادگی کارکنان	* مسئولیت اجتماعی شرکت به دو بعد اشاره دارد: الف) بعد بیرونی که در آن سازمانها می توانند ذینفعان را به عنوان شرکای تجاری یا تأمین کنندگان تحت تأثیر قرار دهند و در هزینه های اجتماعی هر چیزی که بر جامعه تأثیر می گذارد مشارکت داشته باشند. ب) بعد درونی: که در آن شرکت ها مسئول کارکنان خود هستند. اگر سازمانی در قبال ذینفعان بیرونی مسئولیت اجتماعی داشته باشد، این منطقی است که کارکنان این سازمان نیز انتظار مسئولیت های اجتماعی در قبال خود را از سازمان داشته باشند. * اگر نیازهای کارکنان برآورده شود، آنها از این وضعیت خرسند می شوند و رضایت خود را به ذینفعان بیرونی منتقل خواهند کرد.	(۱)

عنوان مقاله یا منبع	سال	نویسندگان	مفهوم معنادار	جملات و عبارات مهم مرتبط (مهم ترین یافته های مرتبط)	ردیف
				* کمک به کارکنان در رسیدن به انتظارات شخصی و اجتماعی و برآوردن نیازهای خود نظیر: فرصت های شغلی برابر و کمک به تعادل زندگی کاری-خانوادگی مسئولیت اجتماعی درونی شرکت می باشد.	
What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda	2012	Aguinis & Glavas	* بهبود رفتار شهروندی کارکنان در قالب برنامه های CSR * مشارکت	* مسئولیت اجتماعی منجر به افزایش هویت یابی سازمانی، مشارکت کارکنان، حفظ، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد کارکنان، عملکرد درون نقشی، مشارکت درون نقشی، مشارکت اخلاقانه کارکنان و بهبود روابط کارکنان می شود.	(۲)
(Journal of Management)		Rishi , Parul . Moghe , Swati	* توجیه به نیازهای رشدی * توجیه به نیازهای روان شناختی کارکنان * توسعه سیاست های تقویت عدالت سازمانی	* رشد اخلاقی و شخصیت رهبران سازمان، نگرش های مدیریتی، ادراک و تصورات کارکنان از عدالت سازمانی، شناخت نیازهای رشدی و روانشناختی کارکنان و تعهد سرپرست از جمله پیش نیازهای اجرای CSR در سازمان هستند	(۳)

عنوان مقاله یا منبع	سال	نویسندگان	مفهوم معنادار	جملات و عبارات مهم مرتبط (مهم ترین یافته های مرتبط)	ردیف
Integrating Corporate Social Responsibility and Culture as a Strategy for Holistic Corporate Success in India (Science Direct.EL SEVIRE)	2013		* رشد اخلاقی	* مسئولیت اجتماعی	
			شخصیت رهبران	بخشی از فرهنگ سازمانی است.	
			سازمان	* امروزه مسئولیت اجتماعی شرکت به جای یک فعالیت بشردوستانه دیگر تبدیل به یک بخش جدایی ناپذیر عملکرد در تصمیمات تجاری شرکت تبدیل شده است. (لحاظ نمودن مسئولیت اجتماعی به عنوان یک جزء لاینفک در برنامه های راهبردی سازمان).	
			* توسعه ارزش های اخلاقی در فرهنگ سازمان	* لحاظ شاخص های مسئولیت اجتماعی در عملکرد	
			* لحاظ عناصر مسئولیت اجتماعی به	عنوان یک جزء لاینفک در برنامه های راهبردی	
			در برنامه های راهبردی	سازمان).	
			* ادغام ارزش های اجتماعی - فرهنگی اصلی با خط مشی CSR	* اگر خط مشی CSR با فرهنگ سازمانی (مبتنی بر ریشه های ارزشهای فرهنگی جامعه و سیاست های محلی) ادغام نشود، ممکن است کمک مثبتی به ایجاد تصویر سازمانی نکند. بنابراین، برای به دست آوردن مزیت رقابتی کامل از ابتکارات CSR، ضروری است	
			* الگو گیری CSR سازمان از ارزشهای فرهنگی جامعه		
			* طراحی مولفه های CSR در راستای مقررات زدایی اقتصادی		
			* طراحی یک مدل لیبرالیسم		

ردیف	جملات و عبارات مهم مرتبط (مهم ترین یافته های مرتبط)	مفهوم معنادار	نویسندگان	سال	منبع عنوان مجله (ماخذ)
	که ارزش های اجتماعی و فرهنگی اصلی با خط مشی CSR سازمان ادغام شده و در کارکنان توسعه یابد.	اقتصادی در سازمان			
	* ارزشهای فرهنگی جامعه ، سازمان ها را در تدوین یک الگوی اخلاقی از CSR کمک می نماید. (الگوگیری از CSR از ارزشهای فرهنگی جامعه)	اقتصادی افراد و رقابت باز			
	* فرهنگ سازمان و ارزشهای زیربنایی آن نیروی محرکه موفقیت CSR در هر سازمانی است و فرهنگ هر شرکت نقش مهمی در پذیرش و توسعه احساس مسئولیت اجتماعی در بین اعضای آن دارد.	ایدئولوژیک به تصمیمات اقتصادی افراد و رقابت باز			
	* CSR امروزه رابط بین رویکردهای بشردوستانه و تجاری است.	اقتصادی افراد و رقابت باز			
	* مسئولیت اجتماعی به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی و به عنوان یک ارزش در محیط فرهنگ	ایدئولوژیک به تصمیمات اقتصادی افراد و رقابت باز			

عنوان مقاله یا منبع	سال	نویسندگان	مفهوم معنادار	جملات و عبارات مهم مرتبط (مهم ترین یافته های مرتبط)	ردیف
عنوان منبع عنوان مجله (ماخذ)				<p>سازمانی توصیف می شود</p> <p>CSR* می تواند به عنوان یک مدل لیبرال در راستای روند خصوصی سازی و مقررات زدایی ظاهر شود به این معنا که تصمیم های اقتصادی به بیشترین اندازه ممکن توسط افراد و نه نهادها یا سازمان های جمعی گرفته شود (باور ایدئولوژیک به سازمان دهی اقتصاد به طور فرد گرایانه (توسعه منابع انسانی)). (انجام اقدامات برای آزاد سازی و مقررات زدایی در اقتصاد و ایجاد یک مدل لیبرالیسم اقتصادی).</p> <p>* همسویی اهداف استراتژیک با برنامه های CSR سازمان به منظور تحقق برنامه های سازمان امری ضروری است.</p> <p>* نگرش و درک رهبران سازمانی نسبت به موضوع CSR و پیاده سازی آن در سازمان موضوع مهمی</p>	

عنوان مقاله یا منبع	سال	نویسندگان	مفهوم معنادار	جملات و عبارات مهم مرتبط (مهم ترین یافته های مرتبط)	ردیف
عنوان منبع مجله (ماخذ)				<p>است. (تغییر در بینش رهبری سطح بالا در سطح سازمان به منظور پیاده سازی تفکر CSR (استراتژیک) *تدوین برنامه های مسئولیت اجتماعی از سوی رهبری عالی در سطح سازمان به منظور استفاده بهینه از ساختار چند بعدی CSR شامل استفاده بهینه از ظرفیت و منابع، رویکرد انسانی نسبت به مدیریت کارکنان و اعتماد سازی استراتژی های شرکتی سازمان</p>	

۲- در مرحله دوم، پژوهش به شناسایی و استخراج مفاهیم معنادار از متن مصاحبه های نیمه ساختار یافته انجام شده پرداخته است. جدول شماره (۵)، خلاصه ای از اطلاعات مربوط به این مرحله از پژوهش را نشان می دهد.

جدول ۵: نمونه ای از مفاهیم معنادار شناسائی شده ، مستخرج از متن مصاحبه های نیمه ساختار یافته انجام شده

مفهوم معنادار	شواهد گفتاری مصاحبه شوندگان (متن مصاحبه های انجام شده تحقیق):
* کسب مهارت های شغلی و شایستگی	* خوب از آنجا که در توسعه منابع انسانی آثار بلند مدت آن بر منابع انسانی مد نظر است ، پس یکی از موارد مهم دستیابی به این هدف اصلی در توسعه منابع انسانی از طریق کسب مهارت های شغلی و
* لحاظ سیاست های ارزشی- اخلاقی به عنوان تکلیف	شایستگی است. خوب چالش پیش روی این قضیه در کنار خط مشی های عمومی سازمان که قوانین و قواعدی هستند که افراد و مدیران بایستی در سازمان رعایت کنند یک سری سیاست های ارزشی -
* تدوین برنامه رسمی ارزش ها و ضوابط اخلاقی	اخلاقی هست که شاید از لحاظ قانونی حتی نوشته نشده ولی سیاست هایی هستند که الزام آور و به نوعی تکلیفی در نوع رفتار سازمان و
* نگرش سیستمی بر نهادهای سازی CSR در سازمان	افراد به عنوان یک نهاد اجتماعی و از منظر شهروندی در نظر گرفته می شود. اینکه مسئولیت اجتماعی چگونه اثر بر عملکرد و شهرت سازمان در دیدگاه عموم جامعه دارد عوامل متعددی اثر گذار است .
* لحاظ نمودن ارزش های فردی، سازمانی و اجتماعی	از جمله مکانیزم هایی که در سطح مدیریت ارشد سازمان برای پیاده سازی توسعه منابع انسانی با لحاظ نمودن رویکرد ارزش های فرهنگی جامعه در فرهنگ سازمانی می توان در نظر گرفت ، تدوین یک
* گزینش منطبق با ساختار، منس و فرهنگ سازمان	برنامه رسمی از ارزش ها و ضوابط اخلاقی که ارزش ها و انتظارات اخلاقی شرکت را بیان کند می باشد. در سازمان های ایرانی نهادهای
* تدوین پروتکل و دستورالعمل چهارچوب استخدامی	سازی مسئولیت اجتماعی از طریق ارزش های سازمانی مستلزم نگاه سیستمی به آن است و از آنجا که ارزش های سازمانی متشکل از سه جنبه ارزش های فردی ، سازمانی و اجتماعی است لذا سازمان برای
* تدوین منشور اخلاقی مورد قبول و حمایت کارکنان	موقعیت در این موضوع بایستی سه جنبه را لحاظ نماید. از جنبه فردی فردی از بدو گزینش می بایست بر اساس تست های شخصیت و رفتار
* اخلاق مداری و اعتقاد راسخ رهبران سازمان	شناسی بایستی و... این موضوع در سازمان شروع شود و افرادی در سازمان از بدو کار استخدام گردند که با ساختار و فرهنگ حاکم بر ساختار سازمان مطابقت داشته باشند. هلدینگ ها و شرکت های
	مختلف به یک موضوع مشهورند مثلا وقتی هلدینگ X به شفافیت مشهور است به منظور اینکه بتواند توسعه منابع انسانی خود را خصوصا با لحاظ نمودن این دو رویکرد(مسئولیت اجتماعی و ارزش های فرهنگی) به نحو مطلوب در سازمان خود نهادهای کند توجه به

شاخص هایی همچون نوع نگرش مستخدم، سابقه کاری، رزومه و تحقیق میدانی در گزینش وی از بدو استخدام بسیار با اهمیت است

۳- در مرحله سوم پژوهش با ادغام مضامین اولیه مستخرج از مفاهیم معنادار مربوط به ادبیات پژوهش و ۱۸ مصاحبه نیمه ساختاریافته استخراج گردید. به دلیل تکرار برخی از مضامین اولیه شناسائی شده، همپوشانی بر پایه قرابت مفهومی و یا مشابهت معنایی با مضامین حاصل از ادبیات تحقیق و یا مصاحبه های قبلی انجام شده، تعداد ۶۱ مضمون اولیه از مجموع ۴۶۳ مضمون اولیه شناسائی شده حذف و در نهایت تعداد ۴۰۲ مضمون اولیه شناسائی گردید. جدول (۶)، نمونه ای از مضامین اولیه مستخرج از متن مصاحبه ها و ادبیات تحقیق را نشان می دهد.

جدول ۶: نمونه ای از مضامین اولیه مستخرج از متن مصاحبه ها و ادبیات تحقیق

مضامین اولیه	مفاهیم اولیه شناسایی شده مستخرج از مصاحبه های انجام شده تحقیق
کسب مهارت های شغلی و شایستگی	* کسب مهارت های شغلی و شایستگی
سیاست های ارزشی تکلیفی	* لحاظ سیاست های ارزشی-اخلاقی به عنوان تکلیف
سیاست های اخلاقی تکلیفی	* تدوین برنامه رسمی ارزش ها و ضوابط اخلاقی
تدوین برنامه رسمی از ارزش ها	در سازمان CSR * نگرش سیستمی بر نهادهای سازی
تدوین برنامه رسمی از ضوابط اخلاقی	* لحاظ نمودن ارزش های فردی، سازمانی و اجتماعی
نگرش سیستمی به CSR	* گزینش منطبق با ساختار، منش و فرهنگ سازمان
برابری ارزش های فرد- سازمان	* تدوین پروتکل و دستورالعمل چهارچوب استخدامی
همسوئی ارزشهای سازمانی و اجتماعی	* تدوین منشور اخلاقی مورد قبول و حمایت کارکنان
گزینش منطبق با ساختار	* اخلاق مداری و اعتقاد راسخ رهبران سازمان
گزینش منطبق با منش و فرهنگ	* التزام و اقدام عملی رهبران سازمان
تدوین پروتکل استخدامی	* شخصیت رهبران سازمان
	* نگاه راهبردی تیم مدیریتی سازمان

دستورالعمل چهارچوب استخدامی

تدوین منشور اخلاقی مورد قبول

اخلاق مداری رهبران سازمان

اعتقاد راسخ رهبران سازمان

التزام رهبران سازمان به ارزشها و

CSR

اقدامات عملی رهبران سازمان

شخصیت رهبران سازمان

نگاه راهبردی تیم مدیریتی سازمان

به CSR

مفاهیم شناسایی شده مستخرج از ادبیات تحقیق	مضامین اولیه
* توجه به ذینفعان در مسئولیت اجتماعی	توجه به تمامی ذینفعان
* مسئولیت اجتماعی در قبال کارکنان داشتن	توجه ویژه CSR به کارکنان
* برآورده ساختن نیازهای کارکنان	برآوردن نیازهای کارکنان
* توجه به رضایت کارکنان	توجه به رضایت کارکنان
* ایجاد فرصت های شغلی برابر برای کارکنان	ایجاد فرصت های شغلی برابر
* کمک به تعادل زندگی کاری-خانوادگی کارکنان	کمک به تعادل کار-خانواده
و بهبود رضایت شغلی CSR* توسعه نگرش کارکنان از	توسعه نگرش کارکنان
و بهبود تعهد سازمانی CSR توسعه ادراک کارکنان از	توسعه ادراک کارکنان
از طریق دانشگاه ها CSR توسعه ابتکارات مرتبط با	توسعه ابتکارات از طریق دانشگاه
CSR پیوند سازمان ، دولت و دانشگاه در توسعه ابتکارات	توسعه همکاری سازمان-دانشگاه
بررسی مداوم مسائل اصلی مرتبط با کارکنان	پیوند سازمان ، دولت ، دانشگاه
سیاست های عدم تبعیض جنسیتی در استخدام	بررسی مداوم مسائل کارکنان
توسعه برنامه های تعادل کار-زندگی خصوصی	سیاست عدم تبعیض در استخدام

سیاست های منابع انسانی غیر تبعیض آمیز

برنامه های تعادل کار-زندگی

برنامه های HR غیر تبعیض آمیز

۴- در مرحله چهارم پژوهش، مجموع ۴۰۲ مضمون اولیه شناسائی شده مستخرج از مرور سیستماتیک ادبیات تحقیق و مصاحبه های نیمه ساختار یافته انجام شده، با لحاظ مواردی همچون قرابت مفهومی و عملکردی، تجانس و همسوئی و ارتباط آنها با حوزه های مختلف همچون: آموزش، فرهنگ، مشارکت، خلاقیت، تعهد، ارزش ها، قوانین و مقررات، تدوین، ارزیابی و... و نیز تجمیع نظرات خبرگان دانشگاهی و صنعت بانکداری به ۹۶ مضمون پایه طبقه بندی و نهایتاً ارتباط معنایی مضامین پایه منجر به دسته بندی و شناسایی ۲۹ مضمون سازنده (مولفه اصلی) گردید. جدول (۷)، نمونه ای از دسته بندی مضامین اولیه، شناسائی و استخراج مضامین پایه و مضامین سازنده یا مولفه های اصلی را نشان می دهد.

جدول ۷: نمونه ای از دسته بندی مضامین اولیه، شناسائی مضامین پایه و مولفه های اصلی

مضامین اولیه	مضامین اصلی- پایه	مولفه اصلی (مضمون سازنده)
اخلاق مداری رهبران سازمان		
رشد اخلاقی شخصیت رهبران	ویژگی ها و گرایشات	
سازمان	اخلاقی رهبران	سیاست ها و نگرش های ارزشی
شخصیت اخلاقی رهبران		رهبران
سازمان		
اعتقاد راسخ رهبران به	سیاست ها و باورهای	
حوزه CSR	اخلاقی رهبران سازمان	
سیاست های اخلاقی رهبران در		
سازمان		
ایجاد بستر عملکرد خلاقانه در		
حوزه CSR	بستر سازی و ایجاد محیط	
ایجاد بستر رشد و توسعه	خلاق	
نوآوری اجتماعی		

	ایجاد بستر تحقق خلاقیت گروهی
توسعه رویکردها و سیاست های نوآورانه HRD	ایجاد فضای باز بروز خلاقیت توانمند سازی ابتکارات کارکنان
پرورش قابلیت های خلاقانه کارکنان	تقویت خلاقیت اجتماعی کارکنان پرورش روحیه خلاقیت و نوآوری توسعه برنامه های نوآوری کارکنان توسعه برنامه های خلاقیت کارکنان
حمایت از خلاقیت و نوآوری سازمانی	نوآوری در سیاست های HRD حمایت از ابتکارات تجاری HRD ایجاد فرصت های برابر برای همه ایجاد بستر خودشکوفایی کارکنان
تشویق و قدردانی از خلاقیت و نوآوری	ترویج نظام تفکر و اندیشیدن تشویق فعالیت های CSR سازمانی تشویق رفتارهای حفظ محیط زیست تشویق استعدادهای فردی حوزه CSR

۵- در مرحله پنجم پژوهش، با کنار هم قرار دادن مضامین سازنده مرتبط، تعداد ۸۱ مولفه شناسایی شده در قالب ۱۰ بعد دسته بندی و نام گذاری دقیق شدند. ساختار دسته بندی بر اساس هدف و رسالت پژوهش، نظرات خبرگان دانشگاهی و صنعت بانکداری و همچنین ادبیات روز منابع انسانی، مسئولیت اجتماعی سازمانی (CSR)، و ارزش های فرهنگی در نظام

بانکی تنظیم شده است. جدول (۸) اطلاعات مربوطه به دسته بندی مولفه ها و ابعاد احصاء شده حاصل از دسته بندی مذکور را نشان می دهد.

جدول ۸: نمونه ای از دسته بندی مضامین سازنده و شناسایی ابعاد پژوهش

گویه	دسته بندی مولفه های اصلی	کد مولفه	بعد (مضمون فراگیر)
۱	سیاست ها و نگرش های ارزشی رهبران	A1	(A)
۱۳	سبک های رهبری اخلاقی و تحول گرا	A2	
۶۴	رهبری اخلاقی و رفتار الکوئی مدیران در حوزه CSR	A3	
۴۰	مدیریت راهبردی حاکمیت، ارزش ها و CSR	A4	رهبری و حکمرانی
۵۶	نگرش مدیران و رهبران به ارزش ها و CSR	A5	مبتنی بر ارزش ها و SR
۷۸	حاکمیت شفافیت و نوآوری در حوزه CSR	A6	
۵۵	توسعه راهبردی CSR با رویکرد استراتژیک	A7	
۶۹	هماهنگی و همسوئی استراتژیک اهداف و CSR	A8	
۳۶	سیاست گذاری کلان و توسعه اجتماعی پایدار	A9	

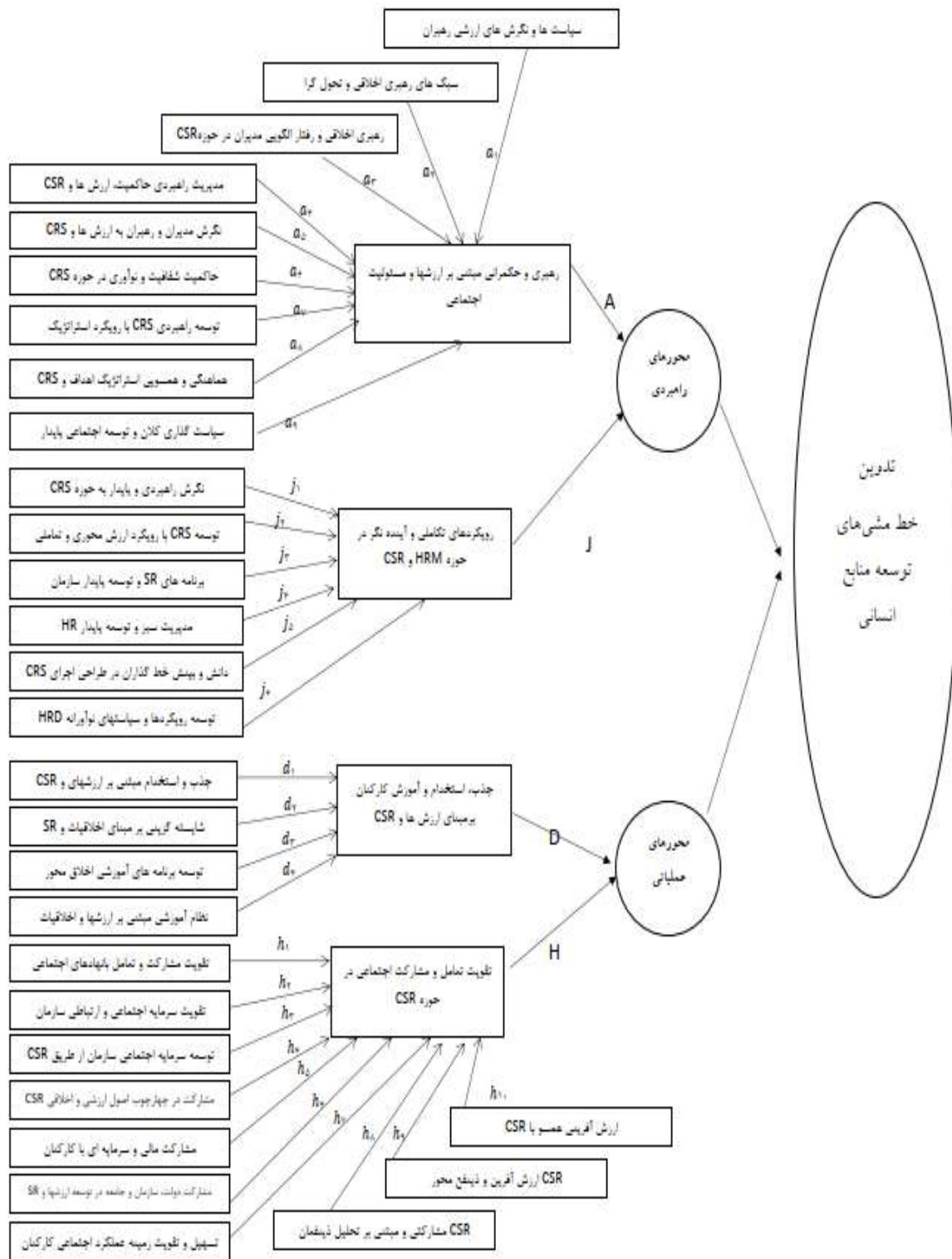
پس از شناسایی و دسته بندی ابعاد پژوهش در قالب ۴ بعد ، با در نظر گرفتن تعاریف مختصری از محورهای خط مشی و بهره گیری از محتوای مفهومی هر یک از ابعاد پژوهش ، ماهیت بعد و همچنین لحاظ فاکتورهائی همچون زمینه ساز و پیش نیاز بودن ، زیر ساخت ساز و context محور بودن ، شکل دهنده فضای اجرائی و یا زمینه ساز تکامل و تحول تدوین خط مشی ها بودن بعد ، و نیز همچنین با توجه به ماهیت توسعه ای ، فرآیندی و یا اجرائی هر بعد ، و همچنین دریافت مجدد نظرات خبرگان و اساتید دانشگاهی ، خبرگان و متخصصین نظام بانکداری ایران ابعاد مذکور در قالب ۲ مضمون فراگیر شناسایی ، دسته بندی و استخراج گردید. مطابق نتایج به دست آمده پژوهش ، ابعاد : ۱- رهبری و حکمرانی مبتنی بر ارزش ها و مسئولیت اجتماعی ، ۲- رویکردهای تکاملی و آینده نگر در حوزه HRM و CSR ، ۳- تقویت تعامل و مشارکت اجتماعی در حوزه CSR ، ۴- جذب ، استخدام و آموزش کارکنان بر مبنای ارزش ها و CSR ؛ در قالب ۲ تم فراگیر محورهای راهبردی و محورهای عملیاتی بایستی در تدوین خط مشی های HR توسعه گرای نظام بانکداری ایران لحاظ گردند . جدول شماره (۹) ، نمونه ای از دسته بندی ابعاد مربوط به محورهای تدوین خط مشی های HRD را به همراه محتوای مفهومی هر بعد نشان داده

است. در نهایت مدل کاربردی احصاء شده پژوهش با توجه به هدف اصلی تحقیق که شناسایی محورهای تدوین خط مشی های توسعه منابع انسانی با رویکرد ارزش های فرهنگی و مسئولیت اجتماعی است، در شکل شماره (۱) ارائه گردیده است.

جدول ۹: دسته بندی ابعاد مربوط به محورهای تدوین خط مشی HRD

عنوان بعد	محتوای مفهومی بعد	تم فراگیر
رهبری و حکمرانی مبتنی بر ارزش ها و مسئولیت اجتماعی؛ یعنی ذهنیت و راهبری در بالاترین سطح	زیرساخت ساز و context محور است. پایبندی رهبران، مدیران و ساختار حکمرانی سازمان به اصول اخلاقی، ارزش های کلان و	محورهای راهبردی
مسئولیت اجتماعی	(tone at the top) باید ارزش مدار و مسئولانه باشد. این مورد به عنوان «یک پیش نیاز مدیریتی و راهبردی» مسیر و فرهنگ غالب را در سراسر سازمان تعیین می کند.	
رویکردهای تکاملی و آینده نگر در حوزه HRM و CSR	زیرساخت ساز و context محور است. یک الزام و پیش شرط برای پایداری و اثربخشی سیاست های HRM-CSR است. این رویکرد نگرش سیستمی، یادگیرنده و تکاملی را به بدنه سیاست گذاری تزریق می کند. این بُعد به نگاه بلندمدت و استراتژیک سازمان به تحولات آینده در حوزه منابع انسانی و CSR اشاره دارد. برنامه ریزی برای آینده و اتخاذ رویکردهای نوآورانه و تکاملی، ماهیت راهبردی دارد.	
جذب، استخدام و آموزش کارکنان بر مبنای ارزش ها و CSR	طراحی و اجرای سیاست ها و فرآیندهای جذب، گزینش و رشد کارکنان با محوریت ارزش های فرهنگی و مسئولیت اجتماعی. این اقدامات، جنبه های اجرایی و عملیاتی مستقیم را در بر می گیرند.	محورهای عملیاتی
تقویت تعامل و مشارکت اجتماعی در حوزه CSR	شامل فعالیت های مشخص برای تقویت تعامل و مشارکت اجتماعی (مانند برگزاری رویدادهای مشترک، برنامه های داوطلبانه، همکاری با سازمان های مردم نهاد و...) است که ماهیت عملیاتی و اجرایی دارند و باید به صورت مداوم در سازمان پیاده سازی شوند. این اقدامات، خروجی های ملموس و قابل اجرا در سطح عملیاتی هستند.	

مدل مفهومی پژوهش:



نتیجه گیری

هدف کلی تحقیق شناسایی محورهای تدوین خط مشی توسعه منابع انسانی مبتنی بر ارزشها و مسئولیت اجتماعی در صنعت بانکداری ایران است. محورهای خط مشی به ابعاد محتوایی و ساختاری خط مشی اشاره دارند که تمرکز، جهت و اولویت های خط مشی را معین می کنند و به تصمیم گیرندگان کمک می کنند تا موضوعات کلیدی و زمینه های اقدام را سازمان دهی کنند (پارسونز، ۱۹۹۵). محورهای خط مشی، شاخه ها و ابعادی از موضوع سیاست گذاری هستند که خط مشی را از منظر محتوایی و اجرایی، ساختاریافته می سازند و جهت گیری های اصلی خط مشی را تعیین می کنند (اعرابی، ۱۳۹۱). در حال حاضر سازمانها و کسب و کارها با چالش جدیدی روبه رو شده اند، به طوری که برای بقا و موفقیتشان، باید بین نظامهای اقتصادی و اجتماعی شان رابطه ایجاد کنند. سازمان ها باید این مسئولیت را حس کنند که مشکلات جامعه، بخشی از مشکلات آنان به شمار می آید و باید نسبت به حل و فصل آنها همت گمارده، امکانات مالی و انسانی خود را در این راه به کار گیرند. توسعه منابع انسانی نقش مهمی در تغییر رفتار کارکنان و ارزش های سازمانی دارد و ارتباط معنی داری بین توسعه منابع انسانی و مسئولیت اجتماعی شرکت و پایداری شرکت در زمینه رفتار و تغییر وجود دارد. در نگاه جدید مدیریت اداره انسانی، به انسان به عنوان کلیدی ترین عنصر و نه به عنوان یکی از منابع نگریسته می شود که نه فقط باید به اداره او در درون سازمان پرداخت بلکه باید محیط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی او را نیز لحاظ نمود تا بتوان به درستی توان او را در خدمت اهداف سازمانی قرار داد. منابع انسانی به عنوان اصلی ترین دارایی و سرمایه و عامل اصلی مزیت رقابتی هر سازمان عنوان می شود که قابل تقلید نبوده و از ویژگی یکتایی برخوردار می باشد. این منبع از جمله دارایی های است که قابلیت رشد و توسعه دارد و این توسعه تنها از راه یادگیری و دانش حاصل می گردد. از مسائل و ضروریات این پژوهش می توان به: بررسی و استفاده از تجارب مطالعات دیگر کشورها در این حوزه، اشاعه فرهنگ توسعه منابع انسانی، جلب توجه سیاست گذاران و مسئولین به تمامی ابعاد توسعه منابع انسانی، توجه به نظام ارزشی و ارزش های فرهنگی جامعه در خط مشی های سازمانی، ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی، ارتقاء رفتار اخلاقی و عملکرد اجتماعی سازمان، بهره گیری مناسب و متناسب از ظرفیت های فرهنگی جامعه در افزایش اعتماد عمومی به بانکها، شناسایی مولفه های فرهنگی موثر بر حوزه های اختصاصی مسئولیت

اجتماعی بانک ها، تقویت سیستم بانکی در شناخت و پاسخگویی صحیح و متقن به نیازهای واقعی جامعه اشاره و از آنها در بسط و تعمیق ادبیات موضوع مورد پژوهش استفاده کرد. با توجه به بررسی تحقیقاتی که پیرامون موضوع تا کنون صورت گرفته است، هیچ یک از پژوهش های انجام شده نتوانسته است با لحاظ توامان دو رویکرد ارزش های فرهنگی و مسئولیت اجتماعی در کنار یکدیگر به شناسائی محورهای کلیدی در تدوین خط مشی گذاری توسعه منابع انسانی بپردازد، تا بتوان از نتایج بدست آمده آن بهره برداری مناسبی را در این زمینه بدست آورد. متأسفانه، بسیاری از خط مشی های توسعه منابع انسانی در صنعت بانکداری ایران، به طور کامل ارزش های فرهنگی بومی و الزامات مسئولیت اجتماعی را به صورت توامان با یکدیگر در نظر نمی گیرند. این امر می تواند منجر به بروز مشکلات متعددی از جمله: کاهش انگیزه و تعهد کارکنان، کاهش بهره وری، افزایش نرخ ترک خدمت و کاهش اعتماد عمومی و اعتبار بانک و... گردد. ضمن اینکه بسیاری از مدل ها و رویکردهای توسعه منابع انسانی که در کشورهای غربی توسعه یافته اند، ممکن است با شرایط فرهنگی و اجتماعی ایران سازگار نباشند. این پژوهش می تواند به شناسایی محورهای بومی برای تدوین خط مشی های توسعه منابع انسانی در ایران کمک کند و با توجه به اینکه موضوع پژوهش بر صنعت بانکداری ایران متمرکز است، نتایج آن می تواند به بانک ها کمک کند تا خط مشی های توسعه منابع انسانی خود را بهبود بخشند و عملکرد سازمانی خود را ارتقا دهند. نکته جالب دیگر در بین پژوهش ها این است که اغلب پژوهش ها تا کنون بصورت مفهومی و تئوریک انجام شده اند و فاقد راستی آزمایی فاکتورهای مشخص شده در جهان واقعی هستند. این بدان معناست که مطالعات این حوزه هنوز به بلوغ کافی برای اجرایی سازی واقعی و اندازه گیری دقیق با عدد و رقم نرسیده اند. لذا واضح است که مسئله توسعه منابع انسانی همانند سایر مسائل حوزه علوم انسانی که نیازمند پایه تئوریک قوی برای ادامه راه در جهت اجرای عملی می باشند، هنوز در مراحل اولیه تکامل خود است و از آنجا که ماهیت توسعه منابع انسانی کاربردی و عملی می باشد، نیاز به پژوهش های کاربردی بیشتر برای دستیابی به اهداف اصلی سازمان ها که همان موفقیت در جهان امروزی است ضرورتی انکار ناپذیر می باشد. بنابراین در راستای بیانات مقام معظم رهبری که تولید علم را لازمه دستیابی به اهداف اقتصاد مقاومتی و همچنین امنیت ملی پایدار می داند، پژوهش مذکور با هدف برداشتن گام هایی به سوی خودکفایی کشور، برای اولین بار در کشور مطرح گردیده و با توجه به عدم وجود تحقیقات کافی در این حوزه، این پژوهش می تواند به پر کردن این خلاء تحقیقاتی

موجود کمک و انجام این پژوهش را از لحاظ مناسبت و به موقع بودن و جامعیت حائز اهمیت نموده و دانش جدیدی را در این زمینه ارائه دهد. لذا در خصوص اهمیت علمی و توسعه ای نتایج این پژوهش می توان به موارد زیر اشاره نمود:

۱- پژوهش حاضر یک مبانی نظری منسجم از تئوری ها، الگوها، مدل ها و... را در خصوص موضوع پژوهش احصاء و تبیین نموده و در اختیار مدیران ذینفع قرار می دهد. ۲- نتایج بدست آمده از پروژه مذکور پاسخگوی نیاز توانمند سازی مدیران می تواند باشد (بحث توانمند سازی مدیران نقش راهبردی در سازمان ایفا می کند). ۳- از آنجا که موضوع پژوهش مذکور در خصوص شناسائی محورهای تدوین خط مشی های توسعه منابع انسانی با رویکرد ارزشها و مسئولیت اجتماعی در صنعت بانکداری ایران است، تمامی بانک ها و موسسات مالی دیگر (دولتی و غیر دولتی) می توانند از نتایج پروژه استفاده کنند. ۴- در پژوهش پیش رو تلاش گردیده است نتایج تحقیق گامی عملی در جهت ارتقا عملکرد و دستیابی به اهداف سازمان و تبدیل سازمان به سازمانی یادگیرنده و همراه با توسعه پایدار باشد.

منابع :

اعتباریان ا. ۱۳۸۵. نظریه ها و الگوهای مدیریت دولتی با تاکید بر مسائل ایران. انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان

اعتباریان ، اکبر (۱۳۹۲). " مدیریت در سازمان های پیچیده". ناشر : دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان(خوراسگان).

باقری فرد ، م ح. ۱۳۹۵. طراحی الگوی اسلامی-ایرانی خط مشی گذاری فرهنگی ، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.

اعرابی، سید محمد و حسینی، سید مهدی (۱۳۹۱). مدیریت خط مشی عمومی. انتشارات نشر مهربان.

پریوش ، احمدرضا(۱۴۰۲). بررسی ارتباط مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی با رفتار شهروندی سازمانی کارمندان و رهبری مسئولیت پذیر شرکت های خصوصی استان فارس . فصلنامه مطالعات نوین کاربردی در مدیریت ، اقتصاد و حسابداری . سال ششم ، شماره ۳(پیاپی ۲۳). پاییز ۱۴۰۲. صفحات ۵۸-

۴۲

حاتمی ، سکینه ؛ سید نقوی ، میرعلی ؛ الوانی ، سید مهدی(۱۴۰۰). فراتحلیل پیامدهای مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی روی کارکنان . مقاله پژوهشی. فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی . دوره ۱۲ (۱۴۰۰) ، شماره ۴(زمستان) ، صفحات ۱۵-۲۹ .

حاتمی، سکیه؛ سید نقوی، میرعلی؛ الوانی، سید مهدی؛ حسین پور، داوود (۱۳۹۸). مسئولیت های اجتماعی مدیریت منابع انسانی: رهیافت فراترکیب. فصلنامه علمی چشم انداز مدیریت دولتی. (۳)، ۴۵-۴۶.

شافعی، ر؛ احمدی ده رشید، ک (۱۳۹۲). کتاب مسئولیت پذیری اجتماعی سازمانی؛ مفاهیم، نظریه ها، الگوها و کاربردها. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت). مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی، تهران. (1392)

صنوبر، ناصر و بهنام حیدریان (۱۳۹۱). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت ها در ایران. دو فصلنامه جامعه شناسی اقتصادی و توسعه، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۱. صفحات ۷۱-۸۹.

صادقی م ت، موحدی سبحانی ف، رجب زاده ع، شیرازی ح. ۱۳۹۶. بررسی نقش میانجی ظرفیت جذب دانش بر رابطه بین خط مشی های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: شرکت گاز استان قم). فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. ۱۳۹۶؛ سال هشتم، شماره (۳۲): ۲۰۵-۲۳۲.

صفر لکی، ابراهیم؛ امیدوار، علیرضا (۱۳۹۴). حرکت به سمت مسئولیت اجتماعی شرکتی در صنعت بانکداری کشور. پژوهشکده پولی و بانکی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران. پورتال بانکداری اسلامی. شهریور ۱۳۹۴.

رضائیان، علی؛ کاظم صداعی، مریم؛ قره چه، منیژه؛ حاجی کریمی، عباسعلی (۱۳۹۷). شناسایی شاخص های جذب، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در صنعت بانکداری. مجله چشم انداز مدیریت دولتی. سال نهم. شماره ۳۵. پاییز ۱۳۹۷. صص ۱۵-۳۸.

قلی پور آ، محمد اسماعیلی ن. ۱۳۹۵. اخلاق، ارزش ها و فرهنگ سازمانی (EVC)؛ مدیریت منابع انسانی پیشرفته. تهران: موسسه کتاب مهربان.

نجف زاده اوجقار، زهرا؛ کریم زاده، صمد؛ ناظم، فتاح (۱۳۹۸). ارائه مدلی برای ارتقاء سطح مسئولیت پذیری اجتماعی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی (استان تهران) بر اساس اخلاق حرفه ای و عملکرد شغلی. نشریه مدیریت بهره وری. دوره ۱۵. شماره ۲. تابستان (۱۴۰۰). صص ۲۷۹-۲۵۹.

AbdulRashid J. 2005. Managers Attitudes Towards Corporate Social Responsibility. Proceeding of Pan Pasific Conference, 218-220.

Achua J K. 2008. Corporate social responsibility in Nigerian banking system. Society and Business Review, 1: 57-71.

Barrena-Martínez J, López-Fernández M, Romero-Fernández P M. 2017. Socially responsible human resource policies and practices: Academic and

professional validation. *European Research on Management and Business Economics*, 23: 55–61.

Bain A, Zundans-Fraser L. 2016. *Rising to the Challenge of Transforming Higher*

Education: Designing Universities for Learning and Teaching. Springer.

Baron D. 2008. Managerial Contracting and Corporate Social Responsibility. *Journal of Public Economics*, 1-2: 269-270.

Carroll A B. 1999. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38: 268-295.

Chamila R P. 2004. *Three Types of Corporate Social Responsibility Engagemant*, KOBE. University Japan, 10-12.

Dekoulou P, Anastasopoulou A, Trivellas P. 2023. Employee Performance Implications of CSR for Organizational Resilience in the Banking Industry: The Mediation Role of Psychological Empowerment. *Sustainability* 2023, 15, 11946. <https://doi.org/10.3390/su151511946>
Academic Editor: Luigi Aldieri. Published: 3 August 2023. Licensee MDPI, Basel, Switzerland.

Daniela .E . & Rupert , B . (2008) . The Relationship Between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility , P.5-9 &11. CRRC. <http://WWW.Crrconference.Org>.

Elkington J. 1997. *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century*. CT: New Society. business. Capstone Publishing.

European Commission. 2011. *Renewed EU Strategy for 2011–2014 on the social responsibility of companies*. Brussels.

Garavan T N, Heraty N, Rock A, Dalton E. 2010. Conceptualizing the behavioral barriers to CSR and CS in organizations: A typology of HRD interventions. *Advances in Developing Human Resources*, 12: 587-613.

Garavan T N, Cross C, Wilson J, Carbery R. 2012. Training and development roles and structures in European call centers: the influence of strategic choice, institutional and coevolutionary processes. *Thunderbird International Business Review*, 54(6): 875-890.

Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2019). Mapping the landscape of HRD: Research themes, contributions and conceptual tools. *Human Resource Development Review*, 18(1), 6-32.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions*

- and Organizations across Nations. Thousand Oaks, CA: Sage (co-published in the
- PRC as Vol. 10 in the Shanghai Foreign Language Education Press SFLEP Intercultural Communication Reference Series, 2008).
- Jamili D, Mirshale R. 2007. Corporate Social Responsibility (CSR) : Theory and Practise in a Developing Country Context. *Journal of Business Ethics*, 3: 243-262.
- James P. 2014. Aligning and Propagating Organizational Values. *Procedia Economics and Finance*, 11: 95-109.
- Jones P, Hillier D, Comfort D, Clarke-Hill C. 2009. Commercial property investment companies and corporate social responsibility. *Journal of Property Investment & Finance*, 5: 522-533.
- Malik M. 2014. Value-enhancing capabilities of CSR: a brief review of contemporary literature. *Journal of Business Ethics*, 2: 419–438.
- Melynyte R. 2008. Framework of Between Corporate Social Responsibility and Human Resource Management. *Forum Ware International*, 28-31.
- Martín-Alcázar F, Romero-Fernández P M, Sánchez-Gardey G. 2005. Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5): 633–659.
- McDonald L M, Hung Lai C. 2011. Impact of corporate social responsibility initiatives on Taiwanese banking customers. *International Journal of Bank Marketing*, 1: 50-63.
- McGuire D, Jorgensen K M. 2010. Human resource development: theory and practice. London: Sage.
- Mishkin, F. S. (2016). *The economics of money, banking, and financial markets*. Pearson Education.
- Okoli F C, Onah F O. 2002. *Public administration in Nigeria: nature, principles, and application*. John Jacob's Classic Publishers.
- Otoo F N K. 2019. Human resource development (HRD) practices and banking industry effectiveness: The mediating role of employee competencies. *European Journal of Training and Development*, 3/4:250-271.
- OECD. 2017. *National Schools of Government-Building Civil Service Capacity*. 22190414.

- Parsons, W. (1995). *Public Policy: An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis*. Edward Elgar.
- Porter M, Kramer M. 2006. *Strategy and Society*. Harvard Business Review, 4-16.
- Rahman , Shafiqur (2011), " Evaluation of Definitions : Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility " , World Review of Business Research , Vol. 1, No. 1 , PP. 166-176.
- Tiwari P,& Saxena K. 2012. Human resource management practices: A comprehensive review. *Pakistan business review*, 9(2): 669-705.
- Sarfraz Muddassar, Qun Wang, Abdullah Muhammad Ibrahim and Alvi Adnan Tariq (2018). Employees' Perception of Corporate Social Responsibility Impact on Employee Outcomes: Mediating Role of Organizational Justice for Small and Medium Enterprises (SMEs). *MDPI. Sustainability* 2018, 10, 2429; doi:10.3390/su10072429. www.mdpi.com/journal/sustainability
- Schwartz S. 1992. Universal in the Content and Structure of Values : Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1-65.
- Sthapit, A. (2010). *Integrating HRD with Organization Strategy as a Precursor to Strategic Management: A Review*. *Administration and Management Review*, 22(1), 1-27.
- Stephen M R. 2016. Investigating the role of Human Resource Development (HRD) policy formulation, implementation and regulation of academic staff in two case study Nigerian Polytechnic institutions. Salford Business School. College of Business and Law. University of Salford, Salford, UK.
- Stachová K, Papula J, Stacho Z, Kohnová L. 2019. External partnerships in employee education and development as the key to facing industry 4.0 challenges. *Sustainability*, 2: 345.
- Tiwari P,& Saxena K. 2012. Human resource management practices: A comprehensive review. *Pakistan business review*, 9(2): 669-705.
- Visser W, Matten D, Pohl M, Tolhurst N. 2010. *The A to Z of corporate social responsibility*. John Wiley & Sons. Frankfurt am Main, 33.