

Meta-synthesizing of Practices and Results of Corporate Social Responsibility: A Human Resource Approach

Maryam Khalatbari Moazam ¹, Hamidreza Yazdani ², Naser Asgari ³

Abstract

Background & Purpose: In today's highly competitive environments, organizations' efforts to meet the expectations and satisfy their key stakeholders, including employees, have a significant impact on their survival and improving their competitiveness and productivity. In order to gain a comprehensive understanding of the actions that banks can take in this field, the present research has reviewed and classified the results of studies related to the actions that banks have taken in line with their corporate social responsibility regarding employees, and the results and achievements resulting from it.

Methodology: This is a qualitative applied research and it has been used in meta-composite method. The information sources of this stage included articles published in international scientific databases, which were selected based on the criteria for entering the meta-synthesis process.

Findings: That practices that banks have taken in line with their corporate social responsibility in relation to employees can be separated into six main categories: considerations related to recruitment and promotion, salaries and rewards, benefits and welfare services, training and continuous development, creating Favorable work environment and work relations. The results of these practices are also classified into two categories of attitudinal and performance-based results.

Conclusion: Banks' efforts to meeting the expectations of employees as one of the most important stakeholders within the organization will strengthen positive occupational and organizational attitudes in employees so that they have more effort and motivation to improve occupational and organizational performance. The findings of this research can be used as a guide for actions that can be taken in this field.

Keywords: Corporate social responsibility, Key stakeholders, Human Resources, Banking Industry, Meta-synthesis

Citation: Khalatbari Moazam, Maryam, Yazdani, Hamidreza & Asgari, Naser (2022). Meta-synthesizing of Practices and Results of Corporate Social Responsibility: A Human Resource Approach. *Journal of Human Resource Studies*, 12(2), 1-24. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2022.158889>

1. PhD. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran. Iran. E-mail: m.khalatbarim@gmail.com
2. Assistant Prof., Department of Human Resource Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: hryazdani@ut.ac.ir
3. Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran. E-mail: nasgari@ut.ac.ir

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management
Journal of Human Resource Studies, 2022, Spring, Vol, 12, No, 2, 1-24
doi: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2022.158889>

Corresponding Author: Hamidreza Yazdani

Received: May 15, 2022; Received in revised form: July 14, 2022

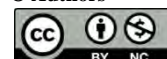
Accepted: August 02, 2022; Published online: October 12, 2022

Article Type: Research-based

E.ISSN: 2783-0624

<http://www.jhrs.ir/>

© Authors



فرا ترکیب اقدام‌ها و رهاوردهای مسؤلیت اجتماعی سازمانی با رویکرد منابع انسانی

مریم خلعتبری معظم^۱، حمیدرضا یزدانی^۲، ناصر عسگری^۳

چکیده

زمینه و هدف: در محیط‌های بسیار رقابتی امروزی، تلاش سازمان‌ها برای برآورده کردن انتظارات و جلب رضایت ذی‌نفعان کلیدی خود از جمله کارکنان، در بقا و ارتقای قابلیت رقابت‌پذیری و بهره‌وری سازمان تأثیر چشمگیری دارد. به‌منظور کسب شناخت جامع‌تر از مدیریت منابع انسانی مسؤلیت‌پذیر اجتماعی، پژوهش حاضر به مرور و طبقه‌بندی نتایج و دستاوردهای پژوهش‌هایی پرداخته است که در زمینه اقدام‌های بانک‌ها در راستای عمل به مسؤلیت اجتماعی سازمانی خود در خصوص کارکنان انجام داده‌اند.

روش: این پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای است و با رویکرد کیفی و روش فرا ترکیب اجرا شده است. منابع اطلاعاتی پژوهش، مقاله‌هایی است که در پایگاه‌های علمی معتبر بین‌المللی در بازه زمانی منتخب منتشر شده است. گفتنی است که این مقاله‌ها بر اساس معیارهای ورود به فرایند فرا ترکیب انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است.

یافته‌ها: اقدام‌هایی که بانک‌ها برای عمل به مسؤلیت اجتماعی سازمانی خود در ارتباط با کارکنان انجام داده‌اند، در قالب شش دسته اصلی طبقه‌بندی شدند: اقدام‌های مربوط به استخدام و ارتقا، حقوق و پاداش، مزایا و خدمات رفاهی، آموزش و توسعه مستمر، ایجاد محیط کاری مطلوب و روابط کار سازنده. افزون بر این، نتایج این اقدام‌ها از نگاه منابع انسانی، به دو دسته نتایج نگرشی و نتایج عملکردی طبقه‌بندی شد.

نتیجه‌گیری: تلاش و توجه بانک‌ها به تأمین انتظارات کارکنان، به‌عنوان یکی از ذی‌نفعان بسیار مهم درون‌سازمانی، موجب می‌شود که نگرش‌های شغلی و سازمانی مثبت در کارکنان تقویت شود تا آن‌ها برای ارتقای عملکرد شغلی و سازمانی تلاش و انگیزه بیشتری داشته باشند و در اجرای طرح‌های مسؤلیت اجتماعی سازمانی، مساعدت بیشتری انجام دهند. یافته‌های پژوهش حاضر به‌عنوان الگویی برای تدوین طرح‌های مسؤلیت اجتماعی بانک‌ها در حوزه منابع انسانی قابل بهره‌برداری است.

کلیدواژه‌ها: مسؤلیت اجتماعی سازمانی، ذی‌نفعان کلیدی، منابع انسانی، صنعت بانکداری، فرا ترکیب

استناد: خلعتبری معظم، مریم؛ یزدانی، حمیدرضا و عسگری، ناصر (۱۴۰۱). فرا ترکیب اقدام‌ها و رهاوردهای مسؤلیت اجتماعی سازمانی با رویکرد منابع انسانی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۲)، ۱-۲۴.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
رایانامه: m.khalatbarim@gmail.com

۲. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران.
رایانامه: hryazdani@ut.ac.ir

۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: nasgari@ut.ac.ir

doi: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2022.158889>

نویسنده مسئول: حمیدرضا یزدانی

دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۱۵

بازنگری: ۱۴۰۱/۰۴/۲۳

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۱۱

انتشار: ۱۴۰۱/۰۷/۲۰

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۱، تابستان، دوره ۱۲، شماره ۲، ص. ۱-۲۴

شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

نوع مقاله: پژوهشی

© نویسندگان

مقدمه

در سال‌های اخیر، اغلب سازمان‌ها افزون بر توجه به جنبه‌های مالی و اقتصادی فعالیت‌هایشان، به تأثیر اقدام‌های خود بر جامعه نیز توجهی ویژه دارند (سرور، بودو و سوپاروین^۱، ۲۰۲۱). این گرایش، محور موضوعی حیاتی و فراگیر در زمینه تعامل اثربخش میان سازمان و محیط را تشکیل می‌دهد که «مسئولیت اجتماعی سازمانی»^۲ نام دارد. این مقوله مفهومی زمینه‌محور است؛ از این رو تعاریف متعدد و گوناگونی از آن ارائه شده است (دی‌استفانو و بگدلی و کاموفو^۳، ۲۰۱۸). با وجود این، توجه به تأثیرهای اقدام‌های سازمان بر ذی‌نفعان، در اغلب تعاریف گوناگونی که از آن ارائه شده نهفته است (نیومن، میاوا، هافمن و ژو^۴، ۲۰۱۶). برای مثال، اسمیت (۲۰۰۲) آن را این گونه تعریف می‌کند: هم‌گراسازی اقدام‌ها و ارزش‌های سازمان، به گونه‌ای که منافع همه ذی‌نفعان از جمله مشتریان، کارکنان، سرمایه‌گذاران و محیط در سیاست‌ها و آن اقدام‌ها نمایان باشد (فاروق و سلام^۵، ۲۰۲۰).

شمار چشمگیر مطالعاتی انجام‌شده در خصوص مسئولیت اجتماعی سازمانی، از نگاه نظریه ذی‌نفعان به بررسی این مقوله پرداخته‌اند (ابوجاهد و همکاران^۶، ۲۰۲۰). بر اساس این نظریه، سازمان‌ها باید منافع و انتظارات گروه‌های مختلف درگیر و مرتبط با سازمان را برآورده سازند تا با خطر از دست‌دادن حمایت این گروه‌ها روبه‌رو نشوند. ذی‌نفعان سازمان همه کسانی را شامل می‌شود که بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند یا از آن تأثیر می‌پذیرند (دل‌بالدو^۷، ۲۰۱۸). در میان ذی‌نفعان مختلف سازمان، کارکنان جایگاه ویژه‌ای دارند و برای آن‌ها انجام بسیاری از اقدام‌های مسئولانه ضروری است؛ زیرا در اجرای موفق طرح‌های مسئولیت اجتماعی سازمان، نقشی حیاتی ایفا می‌کنند (ایاسو و آرفاین^۸، ۲۰۲۰). از این رو، یکی از ابعاد مهم مسئولیت اجتماعی سازمانی به کارکنان مربوط می‌شود (نیومن و همکاران، ۲۰۱۶) که در بُعد درونی مسئولیت اجتماعی قرار دارد و از طریق مدیریت منابع انسانی انجام می‌شود (دل‌بالدو، ۲۰۱۸). مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی، به معنای کمک به کارکنان است، برای رسیدن به خواسته‌های شخصی و اجتماعی و برآوردن نیازهایشان. به دیگر سخن، این مفهوم بیانگر تعهد مدیریت منابع انسانی، فراتر از الزامات قانونی است به بهبود سطح رفاه و شرایط کاری و در کل، مراقبت از کارکنان (شومیکر، نیهف و جونکر^۹، ۲۰۰۶).

خاستگاه توجه فزاینده به این مقوله، فواید بلندمدتی است که برای سازمان و جامعه به ارمغان می‌آورد (عبدالملطوب و ساها^{۱۰}، ۲۰۱۸). مرور ادبیات موجود در این زمینه نشان می‌دهد که توجه سازمان به مسئولیت‌های اجتماعی خود در برابر کارکنان، دستاوردهای بسیاری به همراه دارد، از جمله: حفظ بقای بلندمدت و بهره‌وری پایدار سازمان (حلبی و سامی^{۱۱}، ۲۰۰۹)، ارتقای عملکرد شغلی و سازمانی (فاروق و سلام، ۲۰۲۰)، تفاخر سازمانی (بودی، بودی، باسومپم و

-
1. Sorour, Boadu & Soobaroyen
 2. Corporate Social Responsibility
 3. De Stefano, Bagdadli & Camuffo
 4. Newman, Miao, Hofman & Zhu
 5. Farooq & Salam
 6. Abu Jahid et al.
 7. Del Baldo
 8. Eyasu & Arefayne
 9. Schoemaker, Nijhof & Jonker
 10. Abdelmotaleb & Saha
 11. Halabi & Samy

آورنیو^۱، ۲۰۱۹)، انگیزه خدمت‌رسانی عمومی (عبدالمطلب و همکاران، ۲۰۱۸) و تعهد و هویت کارکنان (ذوالفقار، صدف، پاپ، وین هارت و مته^۲، ۲۰۱۹).

پژوهش‌های متعددی در زمینه مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها در خصوص کارکنان انجام شده است. بعضی از مطالعات به بررسی اقدام‌هایی پرداخته‌اند که سازمان‌ها برای برآورده‌ساختن انتظارات و منافع کارکنان خود انجام داده‌اند (مانند ایاسو و آرفاین، ۲۰۲۰؛ عبدالمطلب و همکاران، ۲۰۱۸؛ سیویا، وانگ و دلادم^۳، ۲۰۱۹) و بعضی دیگر، فواید و دستاوردهای توجه سازمان‌ها به کارکنان خود را به‌عنوان یکی از ذی‌نفعان مهم مطالعه کرده‌اند (مانند سرور و همکاران، ۲۰۲۱؛ بودی و همکاران، ۲۰۱۹؛ پرز و همکاران^۴، ۲۰۱۹). مطالعاتی نیز، ضرورت‌ها و دلایل توجه سازمان‌ها به کارکنانشان را کاویده‌اند؛ اما با وجود این و با توجه به نقش حیاتی کارکنان در سازمان، پژوهش‌هایی که با نگاه ویژه و همه‌جانبه به مسئولیت اجتماعی سازمانی در خصوص منابع پرداخته باشند، جامعیت ندارد و به‌اندازه کافی غنی نیست (حاتمی، سید نقوی، الوانی و حسین‌پور، ۱۳۹۸). بررسی مدل‌های حوزه مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی نیز نشان می‌دهد که پژوهش‌های بسیار اندکی در این زمینه انجام شده است (بارنا مارتینز، لویز فرناندز و رومرو فرناندز^۵، ۲۰۱۷) و از نقش کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی در این زمینه غفلت شده است (آلکاراز و همکاران^۶، ۲۰۱۹). این شکاف در خصوص کارکنان صنعت بانکداری بسیار نمایان‌تر و مطالعات انجام شده در این زمینه بسیار کمتر است. بر این اساس، سؤال پژوهش حاضر این است: «الگوی مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی در صنعت بانکداری چگونه است؟» به این منظور، اقدام‌هایی که بانک‌ها در راستای مسئولیت‌های اجتماعی خود در قبال کارکنان انجام داده‌اند و در مطالعات پیشین بررسی شده‌اند، از طریق فراترکیب شناسایی و تلفیق شده و بر اساس الگوی مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی در صنعت بانکداری ارائه می‌شود. این الگو می‌تواند شناخت نظری جامع‌تر و کلی‌تری در این زمینه فراهم سازد و به‌عنوان راهنمای عمل مدیریت منابع انسانی در این زمینه استفاده شود.

پیشینه نظری پژوهش

مفهوم‌شناسی مسئولیت اجتماعی

مسئولیت اجتماعی نوعی رویکرد متعالی به کسب‌وکار است که به تأثیر اقدام‌های سازمان بر جامعه توجه دارد (فیاضی آزاد، رحمتی و خنیفر، ۱۳۹۶). با وجود تعریف‌های زیادی که از مسئولیت‌های اجتماعی شده است، هنوز توافقی کلی بر سر تعریف این مفهوم وجود ندارد؛ زیرا دامنه مسائل و اقدام‌های مربوط به آن بسیار متنوع و گسترده است و از وابستگی آن به عوامل زمینه‌ای ناشی می‌شود (دی‌استفانو و همکاران، ۲۰۱۸). با وجود این، مفهوم توجه به تأثیر اقدام‌های سازمان بر ذی‌نفعان، در اغلب این تعاریف نهفته و مشترک است (نیومن و همکاران، ۲۰۱۶). بر اساس یکی از این تعاریف، «مسئولیت اجتماعی شرکت، فعالیت‌های پیش‌برنده سود و منفعت اجتماعی و فراتر از منافع سازمان است و آن چیزی است که قانون ضروری ساخته است». همچنین می‌توان آن را یکپارچه‌سازی اقدام‌های سازمان با ارزش‌هایی تعریف کرد

1. Boadi, Boadi, Bosompem & Avorny
2. Zulfikar, Sadaf, Popp, Vveinhardt & Máté
3. Siueia, Wang & Deladem
4. Pérez et al.
5. Barrera-Martínez, López-Fernández & Romero-Fernández
6. Alcaraz et al.

که در آن منافع ذی‌نفعان، از جمله مشتریان، کارکنان، سرمایه‌گذاران و محیط در سیاست‌ها و اقدام‌های سازمان نمایان باشد (ابوجاهد و همکاران، ۲۰۲۰).

مسؤلیت اجتماعی سازمانی در بانک‌ها

امروزه بانک‌ها راهبردهایی مسؤلانه و تلاش‌هایی اخلاق‌مدارانه در پیش گرفته‌اند تا بتوانند اعتماد ذی‌نفعان خود را به اعتبار فعالیت‌هایشان جلب کنند (پالازو، وولرو و سیانو^۱، ۲۰۲۰). از دیدگاه مدیریتی تعهد بانک‌ها به مسؤلیت اجتماعی سازمانی، تصمیمی راهبردی به شمار می‌رود که خلق هویت سازمانی، توسعه برند و تقویت رابطه با ذی‌نفعانشان را موجب می‌شود (بودی و همکاران، ۲۰۱۹). در میان مزایای فراوان پایبندی بانک‌ها به مسؤلیت اجتماعی سازمانی، از نظر کارکنان، به‌عنوان یکی از ذی‌نفعان کلیدی، این اقدام‌ها به ارتقای وفاداری، تعهد، عملکرد، هویت و رضایت کارکنان منجر می‌شود (بودی و همکاران، ۲۰۱۹). بخش بانکداری پیش‌تاز توسعه اجتماعی - اقتصادی است. بانک‌ها باید از نظر اجتماعی مسؤل باشند تا بتوانند برای خود «سرمایه خوش‌نامی» ایجاد کنند. چنین سرمایه‌ای آن‌ها را قادر می‌سازد تا کارکنانی باکیفیت جذب کنند و به کمک آن‌ها عملکرد بهتری داشته باشند (سرور و همکاران، ۲۰۲۱).

رویکرد تئوری ذی‌نفعان به مسؤلیت اجتماعی سازمانی

مرور ادبیات نشان می‌دهد که از میان نظریه‌های گوناگون مبنایی مسؤلیت اجتماعی سازمانی، فهم گفتمان این مفهوم از نگاه نظریه ذی‌نفعان بهتر انجام می‌شود (بودی و همکاران، ۲۰۱۹). این پژوهش نیز نظریه ذی‌نفعان را به‌عنوان بنیان نظری خود برگزیده است که بر نظریه مبادله اجتماعی مبتنی است. مبنای آغازین نظریه مبادله اجتماعی، کنش همکارانه میان دو یا چند فرد یا گروه است که هر یک از منابعی برخوردار است که برای دیگری ارزشمند است (بوون و لاولر^۲، ۱۹۹۲). این مبادله میان افراد و گروه‌ها، برای کسب مزایای دوجانبه‌ای انجام می‌شود که به‌تنهایی نمی‌توانند آن‌ها را به‌دست آورند (لاولر^۳، ۲۰۰۱). بر این اساس، مسؤلیت اجتماعی سازمانی، منابعی از سازمان پنداشته می‌شود که میان سازمان با ذی‌نفعان درونی (مانند کارکنان) و بیرونی (مانند مشتریان) مبادله می‌شود و سازمان و ذی‌نفعان از این مبادله نفع می‌برند (بودی و همکاران، ۲۰۱۹).

ذی‌نفعان افراد و گروه‌هایی تعریف می‌شوند که بر دستیابی به اهداف سازمان تأثیر می‌گذارند یا از آن تأثیر می‌پذیرند یا عاملانی‌اند که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در سازمان ذی‌نفع هستند. این نظریه، CSR را مجموعه‌ای از اقدام‌ها تعریف می‌کند که سازمان‌ها به‌منظور ایفای تعهدهای خود در برابر این گروه‌ها انجام می‌دهند (پرز و همکاران، ۲۰۱۳). اندیشمندان بارها ذی‌نفعان را در قالب درونی و بیرونی، داوطلب و غیرداوطلب و اولیه و ثانویه دسته‌بندی کرده‌اند. یکی از طبقه‌بندی‌های رایج از ذی‌نفعان، طبقه‌بندی پرز و روردریگرز دل بوسکه^۴ (۲۰۱۳) است که در آن ۵ بُعد برای CSR در صنعت بانکداری معرفی شده است: مرتبط با سهام‌داران و هیئت‌مدیره، مربوط به کارکنان، مربوط به جامعه و بُعد کلی CSR که به مباحث قانونی و اخلاقی می‌پردازد و مسؤلیت‌های شرکت در قبال دامنه‌ای گسترده از ذی‌نفعان، از

1. Palazzo, Vollero & Siano

2. Bowen & Lawler

3. Lawler

4. Pérez & Rodríguez del Bosque

جمله دولت و رسانه‌ها را دربرمی‌گیرد (پرز و همکاران، ۲۰۱۳). در این میان، CSR مربوط به کارکنان، به تعامل میان سازمان و کارکنان و اقدام‌هایی مربوط می‌شود که برای برآورده‌ساختن انتظاراتی آنان انجام می‌شود و موضوعاتی همچون شرایط شغلی و فرصت‌های استخدامی را دربرمی‌گیرد.

مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی، مفهوم جدیدی است که از آن با نام‌های مختلفی مانند «منابع انسانی مسئول» و «مدیریت منابع انسانی سبز» نیز یاد شده است (الکاراز و همکاران، ۲۰۱۷). این مفهوم بیانگر تعهد مدیریت منابع انسانی است به بهبود سطح رفاه و شرایط کاری و در کل، مراقبت از کارکنان فراتر از الزامات قانونی (شومیکر و همکاران، ۲۰۰۶). در آغاز، مسئولیت اجتماعی سازمانی تنها به جنبه‌های اجتماعی یا محیطی توجه داشت؛ اما امروزه انواع تأثیرهای سازمان بر جامعه در کانون توجه قرار می‌گیرد. در این حالت، جامعه با دو بُعد بیرونی و درونی در نظر گرفته می‌شود. در بُعد بیرونی، به ذی‌نفعان خارجی سازمان (مانند مشتریان، عرضه‌کنندگان و تأمین‌کنندگان) به‌عنوان شرکای تجاری سازمان توجه می‌شود و در بُعد درونی، به اعضای سازمان (از جمله کارکنان به‌عنوان مهم‌ترین ذی‌نفعان سازمان) توجه می‌شود (دل‌بالدو، ۲۰۱۸؛ شارما و تواری، ۲۰۱۸).

از جمله مدل‌های ارائه‌شده در زمینه مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی، می‌توان به مدل سه‌بخشی شن و ژو^۲ (۲۰۱۱) اشاره کرد که بین الزامات مدیریت منابع انسانی قانون‌محور، کارمندمحور و تسهیلگر مسئولیت اجتماعی سازمانی تمایز قائل شده است. انطباق قانونی، سازمان را ملزم می‌کند که قوانین مربوط به کارکنان و استانداردهای سازمان بین‌المللی کار را رعایت کند؛ مانند فرصت‌های برابر، سلامت و امنیت، ساعات کاری، حداقل دستمزد و منع به‌کارگیری کودکان و به‌کارگیری اجباری افراد. رویکرد کارمندمحور، از مدیریت منابع انسانی انتظار دارد که کارکنان از حمایت سازمانی و عدالت برخوردار باشند. مدیریت منابع انسانی تسهیلگر، بر به‌کارگیری سیاست‌های و کارکردهایی توجه دارد که به سازمان در انجام اقدام‌های مسئولیت اجتماعی کمک می‌کند (شن و ژو، ۲۰۱۱). بارنا مارتینز و همکاران (۲۰۱۷) نیز مدلی آبخاری از مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی ارائه کرده‌اند که عوامل زمینه‌ای ملی، بین‌المللی و همچنین راهبردهای شرکت را در اجرای کارکردهای مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی دخیل می‌داند (بارنا مارتینز، ۲۰۱۷). در مدل‌هایی که تاکنون ارائه شده است، به‌صورت کلی به مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی پرداخته شده و بررسی در حوزه شناسایی کارکردها کمتر مدنظر بوده است (حاتمی و همکاران، ۱۳۹۸).

پیشینه تجربی پژوهش

از سویی، اهمیت مسئولیت اجتماعی سازمان در حفظ بقا و بهره‌وری سازمان و از سوی دیگر، نقش کلیدی کارکنان به‌عنوان یکی از ذی‌نفعان اثرگذار کلیدی سازمان‌های خدماتی، از جمله بانک‌ها، باعث شده است که مطالعات متعددی در زمینه مسئولیت اجتماعی سازمانی در ارتباط با کارکنان انجام شود. در ادامه، به بعضی از مرتبط‌ترین این مطالعات در ارتباط با اهداف این پژوهش (شناسایی و طبقه‌بندی اقدام‌های مدیریت منابع انسانی) پرداخته می‌شود:

1. Sharma & Tewari
2. Shen & Zhu

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

منبع	عنوان / مسئله تحقیق	چارچوب نظری	اقدامات (نتایج) CSR در ارتباط با کارکنان	کشور	روش پژوهش
بودی و همکاران (۲۰۱۹)	ادراک کارکنان از CSR و اثر آن بر نتایج داخلی	ادراک کارکنان از CSR شرکت	صداقت مدیران و عدم سوگیری در برخورد با کارکنان، توجه به رفاه کارکنان، توجه به سلامت و امنیت کارکنان، روراستی با مشتریان، توجه به فعالیت‌های اجتماعی پیامد: عملکرد کارکنان، کیفیت زندگی کاری، هویت سازمانی کارکنان	غنا	پیمایشی
ابوچاهد و همکاران (۲۰۲۰)	تأثیر حکمرانی شرکتی بر CSR	تئوری ذی‌نفعان و مشروعیت	کارکنان (آزادی اجتماعات، ترک خدمت کارکنان، آموزش و توسعه کارکنان، تسهیم سود با کارکنان، فرصت‌های برابر، سلامت و امنیت شغلی)	بنگلادش	پیمایشی
سزیدی، خان و لنتنر ^۱ (۲۰۲۰)	CSR و عملکرد مالی بانک	تئوری ذی‌نفعان	کارکنان: تنوع جنسیتی، آموزش و توسعه کارکنان، مزایا، امنیت شغلی، فرصت‌های برابر، رفاه و سلامت کارکنان، سیاست عدم تبعیض (اقلیت‌ها)، انگیزش و رضایت کارکنان، سیاست‌های عدم تبعیض جنسیتی، تسهیلات خانوادگی (سلامت و آموزش)، ارائه بازخور	پاکستان	کیفی - تحلیل محتوا
هندایانی و همکاران ^۲ (۲۰۲۰)	نقش CSR در حاشیه سود بانک‌های اسلامی	اصول دین اسلام	کارکنان: آموزش و توسعه کارکنان، فرصت‌های برابر، مشارکت کارکنان، سلامت و امنیت، محیط کاری،	مالزی	رگرسیون چندگانه
ایاسو و آرفاین (۲۰۲۰)	تأثیر CSR بر مزیت رقابتی بانک	نظریه‌های ذی‌نفعان و سرمایه‌داری	کارکنان: حمایت از آموزش و توسعه، ارائه اطلاعات به کارکنان و ذی‌نفعان، حمایت از ارتقای بانوان، پرداخت حقوق جذاب به کارکنان، جلوگیری از تبعیض در محیط کار	اتیوپی	کمی: مدل معادلات ساختاری
عبدالمطلب و ساها (۲۰۲۰)	نقش واسطه‌انگیزه خدمت عمومی در تأثیر CSR بر رفتارهای فرا نقش	ذی‌نفعان داخلی و خارجی	کارکنان: توجه به نیازها و خواسته‌های کارکنان، سیاست‌های منعطف در ایجاد تعادل کار و زندگی	کانادا	کمی: مدل‌یابی معادلات ساختاری
سیویا و همکاران (۲۰۱۹)	تأثیر CSR بر عملکرد مالی		کارکنان: سیاست‌های جذب کارکنان، آموزش و تحصیل کارکنان، سلامتی و امنیت کارکنان، تفریح و ورزش کارکنان، به‌کارگیری بانوان	چین	کمی: همبستگی

1. Szegedi, Khan & Lentner
2. Handayani et al.

ادامه جدول ۱

منبع	عنوان / مسئله تحقیق	چارچوب نظری	اقدامات (نتایج) CSR در ارتباط با کارکنان	کشور	روش پژوهش
مناسا و داقر ^۱ (۲۰۱۹)	ارزیابی گزارش‌های CSR بانک‌ها	ذی‌نفعان	منابع انسانی: روحیه کارکنان، آموزش و توسعه، نبرخ کارکنان، طرح‌های خرید سهام کارکنان، امنیت و سلامت، روابط صنعتی، پاداش‌دهی به کارکنان، فرصت‌های برابر، خلق شغل، مزایای جانبی	لبنان	تحلیلی-محتوایی گزارش‌های سالیانه
پرز و دل‌بوسکو (۲۰۱۵)	تأثیر CSR بر وفاداری مشتریان	تئوری ذی‌نفعان	کارکنان: پرداخت حقوق منصفانه، محیط کاری ایمن، برخورد منصفانه، آموزش و فرصت‌های پیشرفت شغلی، محیط کاری خوشایند	اسپانیا	مدل‌سازی معادلات ساختاری
شریف و رشید ^۲ (۲۰۱۴)	رابطه CSR و حاکمیت شرکتی	تئوری ذی‌نفعان	کارکنان: آموزش و توسعه کارکنان، مزایای کارکنان، جبران خدمات، تسهیلات برای فرزندان کارکنان،	پاکستان	رگرسیون
شفیق و احمد ^۳ (۲۰۲۰)	تأثیر CSR بر عملکرد مالی بانک‌ها	تئوری ذی‌نفعان	پیامد: رضایت کارکنان، وفاداری کارکنان، عملکرد مالی	پاکستان	مدل‌یابی معادلات ساختاری
سرور و همکاران (۲۰۲۱)	تأثیر CSR بر هویت سازمانی	تئوری ذی‌نفعان	پیامد: هویت سازمانی	اروپا	کیفی
بودی و همکاران (۲۰۱۹)	تأثیرهای CSR بر کارکنان	تئوری ذی‌نفعان	پیامد: انگیزش کارکنان، عملکرد کارکنان، تفاخر سازمانی	غنا	مدل‌یابی معادلات ساختاری
پرز و همکاران (۲۰۱۹)	تأثیر CSR بر بازگشت‌های تجاری	تئوری ذی‌نفعان	کارکنان: هویت، اعتماد، آگاهی، بهره‌وری، وفاداری، رفتار شهروندی	چین	روش آمیخته

مرور پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که توجه به کارکنان، به‌عنوان یکی از ذی‌نفعان اصلی سازمان، در کانون توجه مطالعات متعددی بوده که در زمینه مسئولیت اجتماعی سازمانی انجام شده است. از نگاه پژوهش حاضر، این مطالعات را می‌توان به دو دسته کلی طبقه‌بندی کرد: دسته اول، مطالعاتی است که اقدام‌های بانک‌ها را در راستای برآورده‌ساختن انتظارات کارکنان، به‌عنوان یکی از ذی‌نفعان کلیدی خود بررسی کرده‌اند (مانند ایاسو و آرفاین، ۲۰۲۰؛ عبدالمطلب و ساها، ۲۰۱۹؛ سیویا، ۲۰۱۹) و دسته دوم، مطالعاتی است که نتایج و دستاوردهای حاصل از توجه بانک‌ها به مسئولیت‌های اجتماعی سازمانی خود را از دیدگاه کارکنان یا در ارتباط با کارکنان بررسی کرده‌اند (مانند سرور و همکاران، ۲۰۲۰؛ بودی و همکاران، ۲۰۱۹؛ پرز و همکاران، ۲۰۱۹). با وجود تنوع و تعدد مطالعاتی که در این زمینه انجام شده است، در اغلب آن‌ها کارکنان به‌عنوان یکی از چند ذی‌نفع کلیدی سازمان بررسی شده‌اند؛ یعنی در کنار دیگر ذی‌نفعان به

1. Menassa & Dagher
2. Sharif & Rashid
3. Shafique & Ahmad

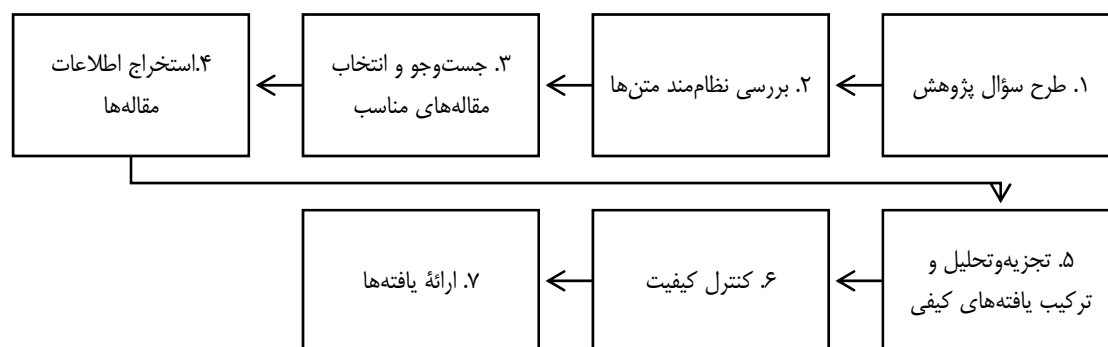
بررسی کارکنان نیز پرداخته شده است (مانند ایاسو و آرفاین، ۲۰۲۰؛ عبدالمطلب و ساها، ۲۰۲۰؛ سیوئی و همکاران، ۲۰۱۹؛ مناس و داق، ۲۰۱۹) و مطالعه‌ای که به‌طور خاص، بر کارکنان متمرکز باشد، به سختی یافت می‌شود (حاتمی و همکاران، ۱۳۹۸). از آن گذشته، اقدام‌های CSR بیان‌شده در ارتباط با کارکنان در مطالعات مختلف، واگرایی شایان توجهی دارد. موارد مشترک و هم‌پوشانی در میان آن‌ها دیده می‌شود؛ اما پژوهشی یافت نشد که این اقدام‌ها را به‌صورت یکپارچه و جامع بررسی کرده باشد. در این راستا، پژوهش حاضر بر آن است که با ترکیب و یکپارچه‌سازی مطالعات انجام‌شده در این زمینه، شناخت به‌نسبت جامعی از مدیریت منابع انسانی مسئول اجتماعی در صنعت بانکداری و همچنین، نتایج و دستاوردهای حاصل از آن فراهم سازد.

چارچوب نظری پژوهش

از میان رویکردها و نظریه‌های گوناگونی که در ارتباط با مسئولیت اجتماعی سازمانی ارائه شده است، این پژوهش نظریه ذی‌نفعان (پرز و همکاران، ۲۰۱۳) را به‌عنوان مبنا و رویکرد مدنظر برای انجام مطالعه برگزیده است. بر این اساس ذی‌نفعان به‌عنوان افراد و گروه‌هایی تعریف می‌شوند که بر دستیابی به اهداف سازمان تأثیر می‌گذارند یا از آن تأثیر می‌پذیرند یا عاملانی هستند که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در سازمان ذی‌نفع هستند. این نظریه، CSR را مجموعه اقدام‌هایی تعریف می‌کند که سازمان‌ها به‌منظور ایفای تعهدهای خود در برابر این گروه‌ها انجام می‌دهند (مایگان و فرل، ۲۰۰۴). افزون بر این، در این پژوهش از میان ذی‌نفعان گوناگون داخلی و خارجی بر کارکنان به‌عنوان مهم‌ترین ذی‌نفع درون‌سازمانی تمرکز شده است. همچنین اقدام‌هایی که سازمان‌های منتخب در راستای مسئولیت اجتماعی سازمانی خود در این زمینه انجام داده‌اند، در قالب مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی در نظر گرفته شده است (مانند سرور و همکاران، ۲۰۲۰؛ بودی و همکاران، ۲۰۱۹؛ پرز و همکاران، ۲۰۱۹). برای طبقه‌بندی این اقدام‌ها نیز مدل فرایندی کارکردهای مدیریت منابع انسانی (قلی‌پور، ۱۳۹۵)، مبنای طبقه‌بندی این اقدام‌ها در روش فرا ترکیب قرار گرفته است.

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش برای گردآوری و تحلیل اطلاعات لازم و پاسخ به پرسش‌های پژوهش، از روش فرا ترکیب استفاده شده است؛ زیرا برای کسب شناخت چندجانبه و جامع درباره موضوع مدنظر، استفاده از پارادایم کیفی ضروری بوده است. فرا ترکیب یکی از انواع روش‌های فرامطالعه است که در آن، اطلاعات و یافته‌های مطالعات مختلف با موضوعی مشابه بررسی و تحلیل می‌شود. فرا ترکیب، تجزیه و تحلیل عمیق کارهای پژوهشی انجام شده در حوزه‌ای خاص است که برای یکپارچه‌سازی تفسیر چندین مطالعه و به‌منظور ارائه یافته‌های جامع و تفسیری به‌کار می‌رود. رویکرد فرا ترکیب، نوعی روش تحقیق اکتشافی است، برای ایجاد و استخراج چارچوب مرجع مشترک از نتایج تحقیقات گذشته (یزدانی، زارع و حدپور سراج، ۱۴۰۰). پیش‌شرط رویکرد فرا ترکیب، بررسی نظام‌مند ادبیات، به‌منظور شناسایی عوامل مرتبط با هدف پژوهش است. در پژوهش حاضر نیز، بر اساس گام‌های اجرای این روش، بررسی نظام‌مند ادبیات با جست‌وجو در پایگاه‌های داده و نشریه‌های معتبر و ترکیب نتایج مرتبط از پژوهش‌های منتخب انجام شد. از میان الگوهای مختلف انجام فرا ترکیب، در این پژوهش از روش فرا ترکیب باروسو و ساندلوسکی (۲۰۰۷) استفاده شده است که مراحل آن در شکل ۱ مشاهده می‌شود.



شکل ۱. فرایند انجام فراترکیب

اقدام‌های انجام‌شده در هر یک از گام‌های اجرای روش فراترکیب، طبق الگوی پیش‌گفته به شرح است: گام نخست) طرح سؤال تحقیق: در این مرحله به چند پرسش اساسی که در جدول ۲ نمایش داده شده است، پاسخ داده می‌شود. این پرسش‌ها بنیان ادامه فرایند فراترکیب را تشکیل می‌دهد.

جدول ۲. پارامترهای مرتبط با طرح سؤال پژوهش

پرسش‌های کلیدی	پاسخ در این پژوهش
چه چیزی	تعیین این موضوع که کدام مفهوم هسته‌ای مطالعه خواهد شد، آغاز حرکت در مسیر رویکرد فراترکیب است. در این پژوهش این گام با سؤال‌های زیر آغاز شده است: ۱. بانک‌ها در راستای عمل به مسئولیت اجتماعی خود در خصوص کارکنان چه اقدام‌هایی انجام داده‌اند؟ ۲. این اقدامات چه نتایج و دستاوردهایی برای سازمان به همراه داشته است؟
جامعه در دست مطالعه	در این پژوهش پایگاه‌های اطلاعات علمی معتبر بین‌المللی و موتورهای جست‌وجوی مختلف بررسی شده است.
چه زمانی	این قسمت، بازه زمانی را مشخص می‌سازد که طی آن، مدارک و مستندات جست‌وجو و بررسی شده‌اند. در این مطالعه، بازه زمانی از سال ۲۰۰۰ تا سال ۲۰۲۰ مدنظر بوده است.
چگونگی	روشی است که برای فراهم کردن مطالعات استفاده می‌شود. در این پژوهش، روش «تحلیل محتوا»، تحلیل داده‌های ثانویه استفاده شده است. محقق با در نظر گرفتن معیارهایی، مقاله‌های مناسبی را که به فرایند فراترکیب وارد یا از فرایند خارج می‌شوند، شناسایی و مشخص می‌کند.

گام دوم) بررسی نظام‌مند متن‌ها: در این پژوهش، پایگاه‌های داده و موتورهای جست‌وجوی مختلفی بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ بررسی شده است. رشته جست‌وجو، بر اساس مطالعات مرور سیستماتیک قبلی مسئولیت اجتماعی سازمانی در بانک‌ها بوده است. کلمات کلیدی مدنظر برای جست‌وجو «مسئولیت اجتماعی شرکتی (سازمانی)»^۱ و «مسئولیت اجتماعی شرکتی بانک‌ها» بوده است. همچنین در این پژوهش، پایگاه‌های داده وایلی^۲، سیج^۳، امرالد^۴،

1. Corporate Social Responsibility
2. Wiley
3. Sage
4. Emerald

ساینس دایرکت^۱، اشپرینگر^۲، پروکوئست^۳ و گوگل اسکالر^۴ برای بررسی مقاله‌ها انتخاب شدند. در نتیجه جست‌وجو و بررسی پایگاه‌های داده و موتورهای جست‌وجو مختلف و با استفاده از کلمات کلیدی یادشده، ۳۲۲ مقاله یافت شد که البته شماری از مقاله‌ها در دو یا چند پایگاه علمی هم‌پوشانی داشتند.

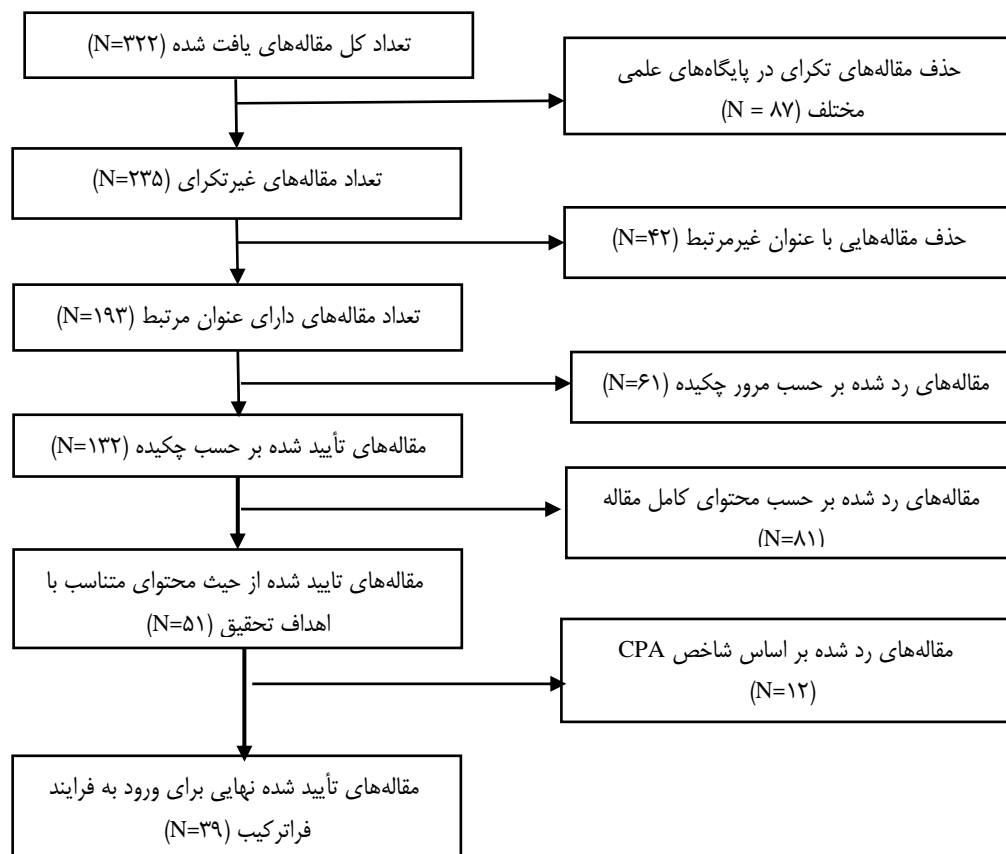
گام سوم) جست‌وجو و انتخاب مقاله‌ها: هدف از انجام این مرحله، شناسایی مقاله‌هایی است که از کفایت لازم برای ورود به فرایند تحلیل برخوردارند. معیارهای پذیرش یا رد مقاله‌ها در جدول ۳ بیان شده است.

جدول ۳. معیارهای پذیرش یا رد مقاله‌ها

عوامل	معیار پذیرش مقاله	معیار رد مقاله
محدوده جغرافیایی	کل مطالعات
زبان تحقیقات	انگلیسی	غیر انگلیسی
زمان مطالعات	۲۰۰۰-۲۰۲۰	پیش از سال ۲۰۰۰
روش به‌کار گرفته شده در سند	روش‌های کیفی و کمی موارد دربردارنده:	مطالعات غیر روشمند
شرایط مورد مطالعه	اقدامات مسئولیت اجتماعی سازمانی در بانک‌ها در خصوص کارکنان دستاوردها و نتایج حاصل از توجه بانک‌ها به CSR	مواردی غیر از بررسی مؤلفه‌های CSR کارکنان و نتایج آن در بانک‌ها
نوع مطالعه	مقاله‌های چاپ‌شده در ژورنال‌ها	نظرهای شخصی، سایت‌های شخصی، گزارش‌ها و کنفرانس‌ها

برای انتخاب مقاله‌ها، ابتدا تمام مقاله‌های مرتبط با موضوع، به تعداد ۳۲۲ مقاله، از پایگاه‌های داده دانلود شدند. در گام دوم، ۸۷ مقاله تکراری و موجود در پایگاه‌های علمی مختلف کنار گذاشته شد. در گام سوم، عناوین مقاله‌های باقی‌مانده بررسی و ۴۲ مقاله نامتناسب با اهداف پژوهش حذف شد. در ادامه، پس از مطالعه چکیده ۱۹۳ مقاله باقی‌مانده، ۶۱ مقاله به دلیل مرتبط نبودن با موضوع مطالعه کنار گذاشته شد. در گام چهارم، محتوای ۱۳۲ مقاله‌های باقی‌مانده بررسی شد و ۸۱ مقاله به دلیل نداشتن اطلاعات محتوایی لازم برای این پژوهش حذف شدند. در نهایت ۵۱ مقاله باقی‌مانده که بر اساس معیارهای برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی (CASP) بررسی و مرور شدند. برای این منظور، جدولی ترسیم شد و هر سند بر اساس ۱۰ معیار از پیش تعیین‌شده بررسی و برای هر معیار از ۱ تا ۵ امتیازی تخصیص یافت. در نهایت، مقالاتی که میانگین امتیاز آن‌ها کمتر از ۲/۵ بود، از فرایند فراترکیب حذف شد. اجرای این مرحله به حذف ۱۲ مقاله از مجموع مقاله‌ها انجامید. به این ترتیب، در کل فرایند غربالگری، از میان ۳۲۲ مقاله شناسایی‌شده آغازین، ۲۸۳ مقاله حذف شد و ۳۹ مقاله برای تجزیه و تحلیل اطلاعات باقی می‌ماند. در شکل ۲ می‌توان خلاصه‌ای از فرایند ارائه شده را به همراه نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر مشاهده کرد.

1. Science direct
2. Springer
3. ProQuest
4. Google scholar



شکل ۲. فرایند جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب

گام چهارم) استخراج نتایج: در این مرحله، محقق به‌طور پیوسته مقاله‌های منتخب و نهایی را به‌منظور دستیابی به یافته‌های درون محتوایی چند بار مرور می‌کند. در این مرحله اطلاعات مربوط به هر مقاله که شامل نام و نام خانوادگی نویسنده، سال انتشار مقاله، اقدامات CSR در بانک‌ها و دستاوردهای حاصلی که هر مقاله به آن‌ها اشاره کرده، بیان شده است.

گام پنجم) تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: در این گام، پژوهشگر با بررسی و مرور عمیق ادبیات، به طبقه‌بندی اقدام می‌کند؛ سپس هر یک از این طبقه‌بندی‌ها، از حیث مفهوم و قرابت معنایی در طبقات خاص‌تر قرار می‌گیرد. به بیانی شفاف‌تر، پژوهشگر ابتدا شاخص‌ها یا کدهای شناسایی‌شده را دسته‌بندی می‌کند و هر کد یا شاخص را بر اساس نزدیکی و شباهت معنایی و محتوایی، در دسته یا مفهوم خاصی قرار می‌دهد که به بهترین نحو بیانگر خصوصیت آن شاخص است. در واقع، هر دسته گویای مفهومی از پژوهش است.

در نهایت، هر مفهوم در طبقه کلی‌تری تحت عنوان مقوله قرار می‌گیرد. بر اساس تحلیل‌های انجام‌شده، در مجموع شش مقوله و پنج مفهوم، به‌عنوان تلفیق اقدام‌های بانک‌ها در راستای عمل به مسئولیت اجتماعی خود در خصوص کارکنان و نتایج حاصل از آن شناسایی شد. نتایج به‌دست‌آمده از اجرای گام‌های چهارم و پنجم در جدول‌های ۴ (اقدام‌ها) و ۵ (دستاوردها) ارائه شده است.

جدول ۴. اقدام‌های بانک‌ها در حوزه مسئولیت اجتماعی سازمانی در ارتباط با منابع انسانی

کارکردهای مدیریت منابع انسانی	اقدامات مدیریت منابع انسانی مسئول اجتماعی	مطالعات پیشین
استخدام و ارتقا	خلق فرصت‌های شغلی	یولاه و رحمان ^۱ (۲۰۱۵)
	آموزش و فرصت‌های پیشرفت شغلی	پرز و همکاران (۲۰۱۵)؛ هاینسون و همکاران ^۲ (۲۰۱۰)؛ سبحانی و همکاران (۲۰۱۲)
	به کارگیری بانوان	سیویا و همکاران (۲۰۱۹)
	فرصت‌های برابر	سژدی و همکاران (۲۰۲۰)؛ یونیوریتا هاندایانی و همکاران (۲۰۲۰)؛ مناسا و داقر (۲۰۱۹)؛ داروس و همکاران (۲۰۱۸)؛ مندهچیتارا و پولتونگ (۲۰۱۱)
	عدم تبعیض (جنسیتی و اقلیت‌ها)	سژدی و همکاران (۲۰۲۰)؛ ایاسو و آرفاین (۲۰۲۰)؛ رحمان و همکاران (۲۰۱۹)
	تنوع جنسیتی	سژدی و همکاران (۲۰۲۰)
	امنیت شغلی	ابوجاهد و همکاران (۲۰۲۰)؛ سژدی و همکاران (۲۰۲۰)
	فرصت‌های برابر	ابوجاهد و همکاران (۲۰۲۰)؛ مناسا و داقر (۲۰۱۹)
	حمایت از ارتقای بانوان	ایاسو و آرفاین (۲۰۲۰)
	سیاست‌های جذب کارکنان	سیویا و همکاران (۲۰۱۹)
	سیاست استخدامی غیر تبعیض‌آمیز	آرامبورو و پسکادور (۲۰۱۹)
حقوق و پاداش	جبران خدمات منصفانه	مندهچیتارا و پولتونگ (۲۰۱۱)
	انگیزش و رضایت کارکنان	سژدی و همکاران (۲۰۲۰)؛ پاسکوا ^۳ (۲۰۲۰)؛ شاه و خان (۲۰۱۹)؛ مناسا (۲۰۱۰)؛ منسا ^۴ (۲۰۱۷)
	پاداش به کارکنان	مناسا و داقر (۲۰۱۹)؛ داروس و همکاران (۲۰۱۸)؛ هاینسون و همکاران (۲۰۱۰)؛ منسا (۲۰۱۷)
	پرداخت حقوق منصفانه	علیرضا و همکاران (۲۰۲۰)؛ ایاسو و آرفاین (۲۰۲۰)؛ پرز و همکاران (۲۰۱۵)
	تسهیم سود و سهام با کارکنان	ابوجاهد و همکاران (۲۰۲۰)؛ یونیوریتا هاندایانی و همکاران (۲۰۲۰)؛ شاه و خان (۲۰۱۹)؛ منسا (۲۰۱۰)
مزایا و خدمات رفاهی	اعطای تسهیلات	سبحانی، آرمان و زین‌الدین ^۵ (۲۰۱۲)
	تسهیلات برای فرزندان کارکنان	شریف و همکاران (۲۰۱۴)
	تفریح و ورزش کارکنان	سیویا و همکاران (۲۰۱۹)

1. Ullah and Rahman
 2. Hinson et al.
 3. Pascua
 4. Mensah et al.
 5. Sobhani, Amran & Zainuddin

ادامه جدول ۴

کارکردهای مدیریت منابع انسانی	اقدامات مدیریت منابع انسانی مسئول اجتماعی	مطالعات پیشین
	مزایای جانبی	سژدی و همکاران (۲۰۲۰)؛ پاسکوئا (۲۰۲۰)؛ شاه و خان (۲۰۱۹)؛ مناسا و دافر (۲۰۱۹)؛ شریف و همکاران (۲۰۱۴)؛ حلبی و سامی (۲۰۰۹)
	تسهیلات خانوادگی (سلامت و آموزش)	شریف و همکاران (۲۰۱۴)
	رفاه کارکنان	اوانس آسانته بودی و همکاران (۲۰۱۹)؛ سژدی و همکاران (۲۰۲۰)؛ پاسکوئا (۲۰۲۰)؛ داروس و همکاران (۲۰۱۸)؛ رحمان و همکاران (۲۰۱۹)، یولاه و همکاران (۲۰۱۹)
آموزش و توسعه	آموزش و توسعه کارکنان	ابوجاهد و همکاران (۲۰۲۰)؛ امانوئل آدگبیته و همکاران (۲۰۲۰)؛ علیرضا و همکاران (۲۰۲۰)؛ سژدی و همکاران (۲۰۲۰)؛ یونیوریتا هاندایانی و همکاران (۲۰۲۰)؛ ایاسو و آرفاین (۲۰۲۰)؛ سیویا و همکاران (۲۰۱۹)؛ شاه و خان (۲۰۱۹)؛ داروس و همکاران (۲۰۱۸)؛ شریف و همکاران (۲۰۱۴)؛ مناسا (۲۰۱۰)؛ رحمان و همکاران (۲۰۱۹)
	اعطای بورس تحصیلی	مندچپیتا و همکاران (۲۰۱۱)؛ حلبی و سامی (۲۰۰۹)
	رشد حرفه‌ای کارکنان	پاسکوئا (۲۰۲۰)
	ارائه بازخور	سژدی و همکاران (۲۰۲۰)
محیط کاری مطلوب	توجه به سلامت و ایمنی کارکنان	اوانس آسانته بودی و همکاران (۲۰۱۹)؛ امانوئل آدگبیته و همکاران (۲۰۲۰)؛ علیرضا و همکاران (۲۰۲۰)؛ ابوجاهد و همکاران (۲۰۲۰)؛ سژدی و همکاران (۲۰۲۰)؛ یونیوریتا هاندایانی و همکاران (۲۰۲۰)؛ پاسکوئا (۲۰۲۰)؛ سیویا و همکاران (۲۰۱۹)؛ مناسا و دافر (۲۰۱۹)؛ داروس و همکاران (۲۰۱۸)؛ هاینسون و همکاران (۲۰۱۰)
	محیط کاری ایمن و محترمانه	پرز و همکاران (۲۰۱۵)؛ مندچپیتارا و پولتنگ (۲۰۱۱)؛ حلبی و سامی (۲۰۰۹)
	ایجاد محیط کاری خوشایند	علیرضا و همکاران (۲۰۲۰)؛ سژدی و همکاران (۲۰۲۰)
روابط کار	مشارکت در تصمیم‌گیری	حلبی و سامی (۲۰۰۹)
	رعایت حقوق اخلاقی کارکنان	مبارک و همکاران (۲۰۱۹)
	توجه به نیازها و خواسته‌های کارکنان	عبدالمطلب و ساها (۲۰۲۰)
	ارائه اطلاعات به کارکنان و ذی‌نفعان	ایاسو و آرفاین (۲۰۲۰)
	تعادل کار - زندگی	امانوئل آدگبیته و همکاران (۲۰۲۰)؛ پاسکوئا (۲۰۲۰)؛ عبدالمطلب و ساها (۲۰۲۰)
	توجه به ترک خدمت کارکنان	ابوجاهد و همکاران (۲۰۲۰)
	برخورد منصفانه با کارکنان	اوانس آسانته بودی و همکاران (۲۰۱۹)؛ امانوئل آدگبیته و همکاران (۲۰۲۰)؛ علیرضا و همکاران (۲۰۲۰)

جدول ۵. نتایج به دست آمده از توجه به مسئولیت اجتماعی سازمانی با رویکرد منابع انسانی

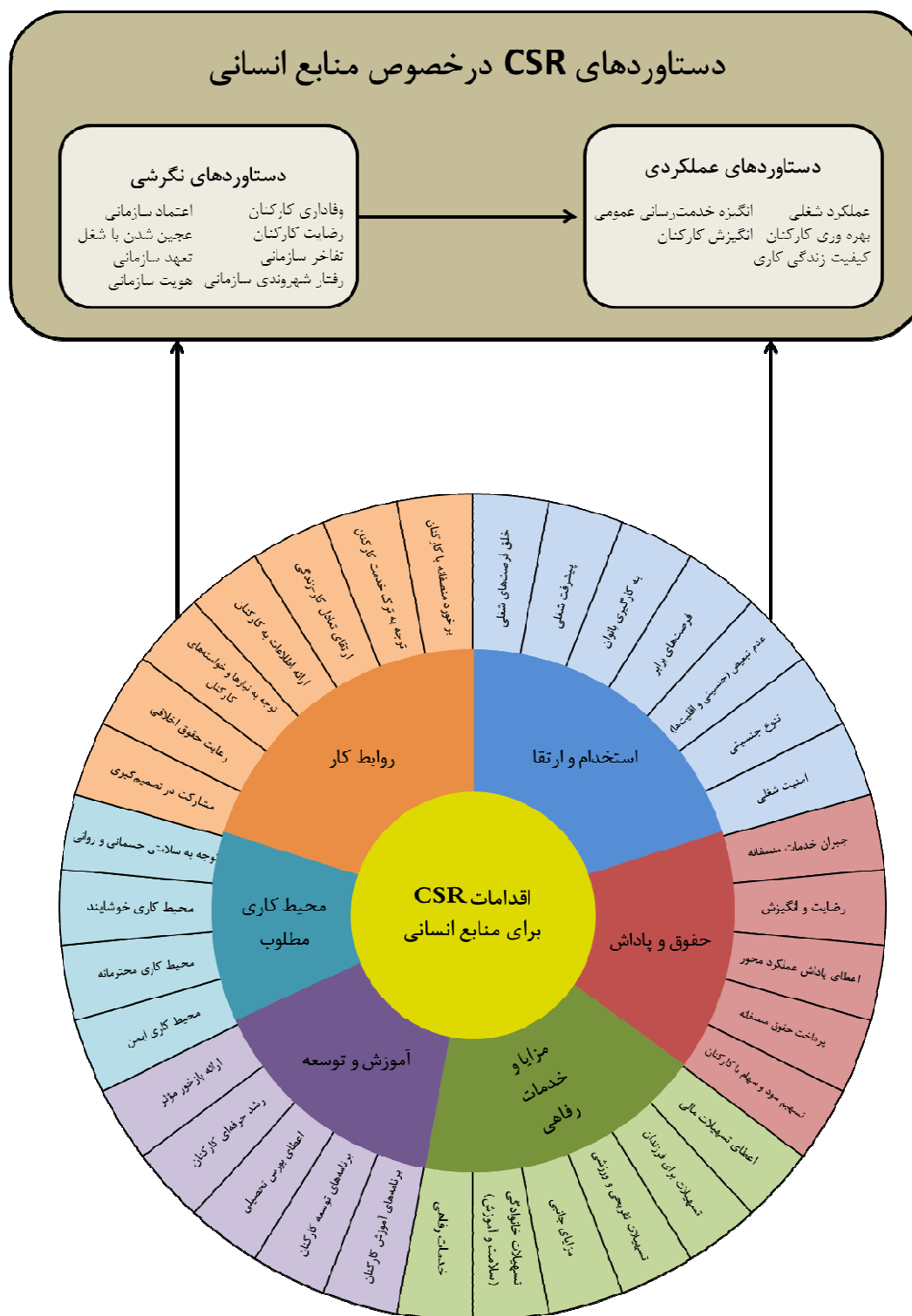
رهاوردها	نتایج به دست آمده از مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی	مطالعات پیشین
نتایج نگرشی	وفاداری کارکنان	مالک و همکاران (۲۰۱۴)؛ پرز و همکاران (۲۰۱۹)؛ بازلیویچ و همکاران (۲۰۱۹)
	رضایت کارکنان	مالک و همکاران (۲۰۱۴)؛ چان و همکاران (۲۰۱۹)
	تفاخر سازمانی	بودی و همکاران (۲۰۱۹)
	رفتار شهروندی سازمانی	عبدال مطلب (۲۰۱۸)؛ پرز و همکاران (۲۰۱۹)
	اعتماد سازمانی	پرز و همکاران (۲۰۱۹)
	تعهد سازمانی	ذوالفقار و همکاران (۲۰۱۹)؛ براوو و همکاران (۲۰۱۷)؛ منسا و همکاران (۲۰۱۷)
	هویت سازمانی کارکنان	آسانته بودی و همکاران (۲۰۲۰)؛ سرور و همکاران (۲۰۲۰)؛ پرز و همکاران (۲۰۱۹)؛ فاطما و همکاران (۲۰۱۴)
	عجین شدن با شغل	ذوالفقار و همکاران (۲۰۱۹)
نتایج عملکردی	عملکرد شغلی	آسانته بودی و همکاران (۲۰۲۰)؛ بودی و همکاران (۲۰۱۹)
	بهره‌وری کارکنان	تونبو و همکاران (۲۰۲۱)؛ پرز و همکاران (۲۰۱۹)
	کیفیت زندگی کاری	آسانته بودی و همکاران (۲۰۲۰)
	انگیزه خدمت‌رسانی عمومی	عبدال مطلب (۲۰۱۸)
	عملکرد خدمت‌رسانی	کومار (۲۰۱۹)
	انگیزش کارکنان	بودی و همکاران (۲۰۱۹)
	وجهه درونی سازمان	ماتیلا (۲۰۰۹)

گام ششم) کنترل کیفیت: در این مطالعه به منظور پایش کدها و مفاهیم استخراج شده، از نظر خبرگان استفاده شده است. برای محاسبه توافقی نظر بین خبرگان، هنگام ارزیابی مفاهیم پژوهش، می‌توان از شاخص کاپای کوهن بهره برد. مقدار این شاخص در بازه بین صفر تا یک قرار می‌گیرد. نزدیک بودن این شاخص به عدد یک، گویای بیشترین اتفاق نظر بین دو کدگذار است و برعکس نزدیک بودن این عدد به صفر، بیانگر عدم توافق نظر آن‌ها در این خصوص است (مانیان و رونقی^۱، ۲۰۱۵). نتایج این پژوهش و بهره‌گیری توأمان از خبره مرتبط با حوزه در دست مطالعه، از طریق ضریب توافقی بین این دو نفر با شاخص کاپا و به کمک نرم‌افزار اسپاس/اسپاس ارزیابی شد. مقدار شاخص کاپا در این پژوهش ۰/۸۱ به دست آمد. با توجه به اینکه مقدار این ضریب نزدیک به عدد ۱ و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، می‌توان گفت که بین دو تحلیلگر، توافق نظر اتکاپذیری روی یافته‌های پژوهش وجود دارد.

جدول ۶. مقادیر اندازه توافقی: شاخص کاپای کوهن

عدد معناداری	انحراف استاندارد	مقدار	کاپای توافقی شده
۰/۰۰۱	۰/۱۳	۰/۸۱	

گام هفتم) ارائه یافته‌ها: در این گام، به نحوه تعامل و ارائه نتایج مرور ادبیات و فراترکیب پرداخته می‌شود. شیوه ارائه گزارش باید منطقی، روشن و معتبر باشد. به‌طور معمول، در این گونه مطالعات، ارائه نتایج در قالب جدول، رایج‌ترین شیوه است. بر این اساس، کدها و مفاهیم مرتبط به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر، در شکل ۳ مشاهده می‌شود.



شکل ۳. اقدامات و نتایج مسئولیت اجتماعی بانک‌ها در خصوص منابع انسانی

الگوی ارائه‌شده در این پژوهش، دو رکن اصلی را شامل می‌شود: الف) اقدام‌های طبقه‌بندی‌شده بانک‌ها در راستای عمل به مسؤلیت اجتماعی سازمانی خود در ارتباط با کارکنان؛ ب) نتایج و دستاوردهای حاصل از این اقدام‌ها. در ادامه به تشریح اجزای تشکیل‌دهنده این دو رکن پرداخته می‌شود.

الف) اقدام‌های بانک‌ها در راستای عمل به مسؤلیت اجتماعی سازمانی خود در خصوص کارکنان

این اقدام‌ها در قالب شش دسته گروه‌بندی شده‌اند: ۱. اقدام‌های مرتبط با استخدام و ارتقا؛ ۲. حقوق و پاداش؛ ۳. مزایا و خدمات رفاهی؛ ۴. آموزش و توسعه کارکنان؛ ۵. محیط کاری مطلوب؛ ۶. روابط کار. در ادامه به تشریح هر دسته از این اقدام‌ها پرداخته می‌شود:

۱. اقدام‌های مرتبط با استخدام و ارتقا: فرصت‌ها و شرایط منصفانه و جذاب برای استخدام و ارتقای کارکنان، جزء انتظارات اولیه و مهم کارکنان بانک‌ها به‌شمار می‌رود. بعضی از اقدام‌های بسیار مهم بانک‌ها در این زمینه عبارت است از: خلق فرصت‌های شغلی جدید؛ ایجاد شرایط و زمینه تسهیلگر برای پیشرفت شغلی کارکنان؛ به‌کارگیری بانوان در مشاغل و مناصب سطوح گوناگون؛ ایجاد سازوکارهایی برای خلق فرصت‌های برابر در استخدام و ارتقا؛ عدم تبعیض در استخدام و ارتقا (جنسیتی و اقلیت‌ها)؛ رعایت تنوع جنسیتی در واحدها و مشاغل گوناگون؛ فراهم‌ساختن امنیت شغلی کارکنان. انجام چنین اقدام‌هایی می‌تواند به ارتقای جذابیت استخدام در بانک و رضایت از فرایند استخدام و ارتقا در میان کارکنان مساعدت کند.

۲. اقدام‌های مرتبط با حقوق و پاداش کارکنان: یکی از دلایل و انتظارات اولیه و مهم افراد برای اشتغال در هر سازمانی، از جمله بانک‌ها، برخورداری از حقوق و مزایایی است که بتواند پاسخ‌گوی نیازهای گوناگون آن‌ها باشد و افراد آن را منصفانه، ارزشمند و متناسب با تلاش و مساعدت خود در سازمان ببینند. از این رو، بانک‌ها اقدام‌ها و ابتکارهایی انجام می‌دهند تا کم‌وکیف حقوق و پاداشی را که به کارکنان خود پرداخت می‌کنند، بهبود بخشند و به این ترتیب، بتوانند میزان رضایت آن‌ها را از خدمت‌کردن در این بانک ارتقا دهند. برای مثال، می‌توان این اقدام‌ها را نام برد: جبران خدمات منصفانه؛ تلاش برای ارتقای رضایت و انگیزش کارکنان؛ پرداخت پاداش مبتنی بر عملکرد به کارکنان، پرداخت حقوق منصفانه؛ تسهیم سود و سهام با کارکنان.

۳. اقدام‌های مرتبط با مزایا و خدمات رفاهی کارکنان: پرداخت مزایا و خدمات رفاهی جزء، پرداخت‌های جانبی در نظام جبران خدمات شمرده می‌شود. برخورداری از تنوع، انعطاف، تناسب با نیازها و فرصت انتخاب از میان آن‌ها، به جذابیت و اثربخشی آن‌ها می‌افزاید. بعضی از اقدام‌های مهم بانک‌ها در این زمینه عبارت است از: اعطای تسهیلات مالی؛ خدمات رفاهی مختلف برای فرزندان کارکنان؛ مساعدت به انجام تفریح و ورزش کارکنان؛ ارائه مزایای جانبی؛ ارائه تسهیلات خانوادگی (سلامت و آموزش)؛ اجرای طرح‌های رفاهی مختلف برای کارکنان. انجام این اقدام‌ها، در ارتقای روحیه و رفاه کارکنان تأثیر چشمگیری می‌گذارد.

۴. اقدام‌های مرتبط با آموزش و توسعه کارکنان: برخورداری از دانش و مهارت شغلی به‌روز برای انجام مؤثر وظایف و مسؤلیت‌های شغلی ضروری است. از دیگر سو، یکی از انتظارات بسیار مهم کارکنان، وجود فرصت‌هایی در شغل و سازمانشان است تا بتوانند دانش و توانمندی‌های خود را ارتقا دهند. بانک‌ها نیز متناسب با تغییرات و الزامات گوناگون موجود در این صنعت، آموزش‌هایی را به کارکنان خود در سطوح مختلف سازمانی ارائه می‌کنند تا عملکرد

شغلی آن‌ها را ارتقا دهند. برای مثال می‌توان به این اقدام‌ها اشاره کرد: برنامه‌های آموزش کارکنان؛ برنامه‌های توسعه کارکنان؛ اعطای بورس تحصیلی؛ رشد حرفه‌ای کارکنان؛ ارائه بازخور مؤثر عملکرد. این اقدام‌ها فواید و دستاوردهای زیادی برای کارکنان و سازمان به همراه دارد که در این بین، توسعه سرمایه انسانی سازمان و پرورش راهبردی منابع انسانی سازمان اهمیت بیشتری دارد.

۵. اقدام‌های مرتبط با ایجاد محیط کاری مطلوب کارکنان: یکی از انتظارات مهم کارکنان که بر رضایت و انگیزه آن‌ها تأثیر بسیاری می‌گذارد، کار در محیط خوشایند و مطلوب است. محیط کاری مطلوب و خوشایند، هم جنبه فیزیکی، بهداشتی، آراستگی و زیبایی فضای محیط را دربرمی‌گیرد و هم جنبه رفتاری و روانی را شامل می‌شود و در عین حال، روی برخورد مناسب، آرامش، رضایت خاطر و وجود حمایت‌های روانی از کارکنان تأثیر می‌گذارد. بعضی از اقدام‌های مهمی که بانک‌ها در این زمینه می‌توانند انجام دهند، عبارت است از: محیط کاری ایمن؛ محیط کاری محترمانه؛ ایجاد محیط کاری خوشایند؛ توجه به سلامتی کارکنان. فراهم‌ساختن این عوامل، جزء انتظارات نخست کارکنان است که می‌تواند مانع نارضایتی و زمینه‌ساز ماندگاری کارکنان در سازمان شود.

۶. اقدام‌های مرتبط با روابط کار: کیفیت روابط سازمان (مدیران) با کارکنان تا اندازه زیادی نگرش و رضایت آن‌ها را از سازمان تعیین می‌کند. بعضی از اقدام‌هایی که بانک‌ها در راستای بهسازی این روابط انجام داده‌اند، عبارت‌اند از: مشارکت در تصمیم‌گیری؛ رعایت حقوق اخلاقی کارکنان؛ توجه به نیازها و خواسته‌های کارکنان؛ ارائه اطلاعات به کارکنان و ذی‌نفعان؛ توجه به تعادل کار-زندگی کارکنان؛ توجه به ترک خدمت کارکنان؛ برخورد منصفانه با کارکنان.

ب) نتایج حاصل از توجه بانک‌ها به CSR در ارتباط با کارکنان

۱. بهبود نگرش‌های کارکنان: تلاش بانک‌ها در راستای عمل به مسئولیت‌های اجتماعی خود، بر هر سه جزء تشکیل‌دهنده نگرش کارکنان؛ یعنی اجزای شناختی، عاطفی و رفتاری تأثیر مثبت می‌گذارد و آن‌ها را بهبود می‌دهد. در مطالعات پیشینی که در این خصوص انجام شده، تأیید شده است که بانک‌ها با عمل به مسئولیت اجتماعی خود، می‌توانند بر این نگرش‌های سازنده کارکنان تأثیر مثبت بگذارند. نگرش‌های سازنده‌ای همچون: وفاداری کارکنان؛ رضایت کارکنان؛ تفاخر سازمانی؛ رفتار شهروندی سازمانی؛ اعتماد سازمانی؛ عجزین شدن با شغل؛ تعهد سازمانی؛ هویت سازمانی.

۲. ارتقای عملکرد کارکنان: پژوهش‌های پیشین تأثیر نگرش‌های مثبت بر عملکرد را تأیید کرده‌اند. بهبود نگرش کارکنان بانک، در نتیجه اقدام‌های بانک در راستای مسئولیت اجتماعی خود، به ارتقای عملکرد کارکنان کمک می‌کند. دستاوردهای عملکردی‌ای که در این زمینه در مطالعات پیشین تأیید شده‌اند، عبارت‌اند از: عملکرد شغلی؛ کیفیت زندگی کاری؛ انگیزش کارکنان، بهره‌وری کارکنان؛ انگیزه خدمت‌رسانی عمومی.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف ترکیب و تلفیق اقدام‌هایی انجام شده است که بانک‌ها در راستای مسئولیت اجتماعی خود در خصوص کارکنان، به‌عنوان یکی از ذی‌نفعان مهم داخلی سازمان انجام داده‌اند. بر این اساس، از میان نظریه‌های گوناگون

مسئولیت اجتماعی سازمانی، نظریه‌ی ذی‌نفعان به‌عنوان چارچوب نظری در نظر گرفته شده است و یافته‌های حاصل از مطالعات منتشر شده در خصوص این اقدام‌ها و نتایج و دستاوردهای آن‌ها با روش ترکیب و رویکرد استقرایی تلفیق و جمع‌بندی شده است. در این بخش، به تشریح نتایج کلی، استنتاج‌های مدیریتی و پیشنهادهای پژوهش پرداخته می‌شود. ماهیت خدمات‌محور فعالیت بانک‌ها باعث می‌شود که کیفیت منابع انسانی شاغل در بانک‌ها، در ارتقای عملکرد بانک‌ها تأثیر مثبت چشمگیری داشته باشد. از این رو، بانک‌ها به ارتقای شاخص‌های کیفیت منابع انسانی و سرمایه‌های انسانی خود توجه ویژه‌ای دارند و اقدام‌های گسترده‌ای در این راستا انجام داده‌اند. قرار گرفتن کارکنان در جایگاه یکی از ذی‌نفعان مهم سازمان نیز، برآورده‌ساختن انتظارات و مطالبات آن‌ها را در بخش مسؤلیت اجتماعی سازمانی افزایش داده است. بر اساس مرور نظام‌مندی که روی مطالعات پیشین انجام شد، بانک‌ها اقدام‌های گسترده و متنوعی در این راستا انجام داده‌اند. انجام این اقدام‌ها، نتایج و دستاوردهای ارزشمندی نیز برای کارکنان و سازمان به همراه داشته است. در ادامه، به تشریح این اقدام‌ها و دستاوردهای حاصل از آن‌ها پرداخته می‌شود.

این اقدام‌ها در قالب شش دسته گروه‌بندی شدند: اقدام‌های مرتبط با استخدام و ارتقا، حقوق و پاداش، مزایا و خدمات رفاهی، آموزش و توسعه کارکنان، محیط کاری مطلوب و روابط کار. همان‌گونه که در نتایج مشهود است، اقدام‌های بانک‌ها در این زمینه، به اغلب کارکردهای اصلی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان، از جمله جذب، نگهداشت و توسعه منابع انسانی مربوط می‌شود. در عمل، بسیاری از این اقدام‌ها، در واحد مدیریت منابع انسانی بسیاری از بانک‌ها انجام می‌شود؛ اما انجام یکپارچه و نظام‌مند این اقدام‌ها و ارائه گزارش‌های ادواری در این زمینه، به ارتقای اثربخشی این اقدام‌ها و دستیابی به نتایج ارزشمند حاصل از آن‌ها مساعدت بیشتری می‌کند.

آگاهی کارکنان از اینکه بانکی که در آن خدمت می‌کنند، اقدام‌های ارزشمندی در راستای عمل به مسؤلیت اجتماعی خود در ارتباط با ذی‌نفعان گوناگون، از جمله کارکنان انجام داده است، می‌تواند نگرش‌های مثبت آن‌ها را به بانک بهبود بخشد. ارتقای نگرش‌های سازنده کارکنان نیز، موجب ارتقای تلاش و رفتارهای سازنده آن‌ها و در نتیجه، ارتقای عملکرد آن‌ها می‌شود.

نتایج و دستاوردهای حاصل از اقدام‌های بانک‌ها در راستای عمل به مسؤلیت اجتماعی خود در ارتباط با کارکنان، در دو دسته اصلی نتایج نگرشی و عملکردی طبقه‌بندی و معرفی شده است. بر اساس این یافته‌ها، می‌توان گفت که کارکنان توانمند و بالانگیزه، سرمایه ارزشمند و همچنین، پیشاینده مهمی برای ارتقای عملکرد محیط رقابتی بانک‌ها به‌شمار می‌روند؛ از این رو تلاش برای بهسازی و ارتقای نگرش آن‌ها می‌تواند هم باعث ارتقای سرمایه انسانی بانک‌ها شود و هم به ارتقای عملکرد شغلی آن‌ها مساعدت کند.

پیشنهادهای کاربردی

بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر برای مدیران بانک‌ها ارائه شده است:

- پیشنهاد نخست به مدیران صنعت بانکداری، این است که با توجه به نقش و تأثیری که مسؤلیت اجتماعی سازمانی، در ارتقای قابلیت بقا، رقابت‌پذیری، بهره‌وری و اعتبار و ارزش نام تجاری بانک دارد، طرح مدونی برای اجرای مسؤلیت اجتماعی سازمانی بانک در واحد معاونت منابع انسانی (توسعه سرمایه‌های انسانی) تدوین

شود و ساختار، منابع و سایر الزامات اجرایی آن نیز فراهم شود. انجام اقدام‌های پراکنده و واگرا در این زمینه در بانک‌ها، اثربخشی لازم را نخواهد داشت.

- با توجه به نقش مهم رضایت کارکنان، به‌عنوان یکی از ذی‌نفعان کلیدی بانک در بقا و اثربخشی آن، توصیه می‌شود که در طرح جامعی، میزان تأمین رضایت و انتظار کارکنان از اقدام‌های بانک در این زمینه ارزیابی شده و کاستی‌های آن شناسایی و رفع شود.
- با توجه به اینکه آگاهی ذی‌نفعان کلیدی، یکی از اقدام‌هایی است که بانک در راستای تأمین انتظارهای کارکنان انجام داده است و بر افزایش رضایت کارکنان تأثیر مثبت چشمگیری دارد، گزارش‌دادن و ارائه اثربخش این اقدام‌ها، می‌تواند اهمیت و تأثیرگذاری بیشتری داشته باشد. ارائه این موضوع در گزارش‌های سالانه، مجمع عمومی سهام‌داران، سخنرانی‌های مدیران و مسئولان بانک، نشریه‌های سازمانی و انتشار در فضای مجازی، از جمله اقدام‌هایی است که می‌تواند در این زمینه مؤثر باشد.

محدودیت‌های پژوهش

اجرای این پژوهش نیز همچون هر مطالعه دیگری با محدودیت‌هایی همراه بوده است، از جمله اینکه دامنه شمول مقاله‌های بررسی شده در این پژوهش، مقاله‌های انگلیسی و فارسی بوده است. ممکن است اقدام‌های ارزشمند دیگری در زمینه مسئولیت اجتماعی سازمانی بانک‌ها به زبان دیگری وجود داشته و در این پژوهش لحاظ نشده باشد. همچنین، این پژوهش برای شناسایی و طبقه‌بندی اقدام‌های مسئولیت اجتماعی بانک‌ها، از فراترکیب مطالعات انجام‌شده در این حوزه استفاده کرده است، ممکن است اقدام‌های دیگری نیز در بانک‌های داخل و خارج کشور انجام شده باشد؛ اما در مقاله‌های پژوهشی منعکس نشده باشد. انجام مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک مرتبط به بانک‌ها، می‌توانست اطلاعات کامل‌تری در این زمینه فراهم کند.

پیشنهاد‌هایی برای مطالعات آتی

- با توجه به نتایج و محدودیت‌های پژوهش حاضر، پیشنهاد‌های زیر برای مطالعات آتی در این زمینه ارائه می‌شود:
۱. به محققان آتی پیشنهاد می‌شود که با عملیاتی‌سازی الگوی ارائه‌شده در این پژوهش و شاخص‌سازی برای آن، الگویی برای ارزیابی مسئولیت اجتماعی سازمانی در بانک‌ها در خصوص منابع انسانی خود ارائه کنند.
 ۲. چارچوب مبنایی استفاده‌شده در این پژوهش، برای طبقه‌بندی اقدام‌های CSR تئوری ذی‌نفعان بوده است، پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آتی، این موضوع بر اساس تئوری دیگری همچون تئوری نهادی انجام شود.
 ۳. دامنه موضوعی این پژوهش اقدام‌ها و دستاوردهای آن در خصوص کارکنان صنعت بانکداری بوده است، پیشنهاد می‌شود که در مطالعات آتی، اقدام‌های بانک‌ها در خصوص دیگر ذی‌نفعان کلیدی نیز با روش مشابهی بررسی شود.
 ۴. در پژوهش حاضر الگویی ماهیت‌شناسانه از اقدام‌های مسئولیت اجتماعی بانک‌ها در خصوص کارکنان ارائه شده است، پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی، طرحی اجرایی برای پیاده‌سازی این الگو با هدف استفاده در مدیریت منابع انسانی بانک‌ها ارائه شود.

۵. روش مورد استفاده در این پژوهش فرا ترکیب مطالعات پیشین بوده است. پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی، از روش‌های دیگری همچون مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک، برای شناسایی و طبقه‌بندی انتظارها و اقدام‌ها استفاده شود.

منابع

- حاتمی، سکینه؛ سید نقوی، میرعلی؛ الوانی، سید مهدی و حسین‌پور، داوود (۱۳۹۸). مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی: رهیافت فرا ترکیب. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۰ (۳)، ۴۴-۶۸.
- فیاضی آزاد، علی؛ رحمتی، محمدحسین و خنیفر، حسین (۱۳۹۶). طراحی مدل عوامل موثر بر مسئولیت اجتماعی شرکت ملی نفت ایران. *نشریه مدیریت سرمایه اجتماعی*، ۴ (۲)، ۱۸۱-۱۹۷.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۹۵). *مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)*. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- یزدانی، حمید رضا؛ زارع، حمید؛ حدیور سراج، مرضیه (۱۴۰۰). ارائه چارچوبی برای مدیریت برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی: پژوهش فرا ترکیب. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، ۱۱ (۱)، ۲۶-۵۳.

References

- Abdelmotaleb, M., & Saha, S. K. (2018). Corporate social responsibility, public service motivation and organizational citizenship behavior in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 42(11), 929-939.
- Adegbite, E., Amaeshi, K., Nakpodia, F., Ferry, L., & Yekini, K. C. (2020). Corporate social responsibility strategies in Nigeria: a tinged shareholder model. *Corporate Governance: the international journal of business in society*, 20(5), 797-820.
- Al Mubarak, Z., Hamed, A. B., & Al Mubarak, M. (2018). Impact of corporate social responsibility on bank's corporate image. *Social Responsibility Journal*, 15(2).
- Alcaraz, J.M., Susaeta, L., Suarez, E., Colón, C., Gutiérrez-Martínez, I., Cunha, R., Leguizamón, F., Idrovo, S., Weisz, N., Correia, M.F. & Pin, J.R. (2019). The Human Resources Management Contribution To Social Responsibility And Environmental Sustainability: Explorations From Ibero- -America. *The International Journal Of Human Resource Management*, 30(22), 3166-3189.
- Aramburu, I. A., & Pescador, I. G. (2019). The effects of corporate social responsibility on customer loyalty: The mediating effect of reputation in cooperative banks versus commercial banks in the Basque country. *Journal of business ethics*, 154(3), 701-719.
- 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(1), 55-61.
- Boadi, E. A., He, Z., Boadi, E. K., Bosompem, J., & Avorny, P. (2019). Consequences of corporate social responsibility on employees: The moderating role of work motivation patterns. *Personnel Review*, 22 (10), 231-249.

- Bowen, D.E. & Lawler, I. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.
- Bravo, R., Buil, I., De Chernatony, L., & Martínez, E. (2017). Brand Identity Management and Corporate Social Responsibility: an analysis from employees' perspective in the banking sector. *Journal of Business Economics and Management*, 18(2), 241-257.
- Chan, T. J., & Hasan, N. A. M. (2019). Internal corporate social responsibility practices and employees' job satisfaction in a Malaysian banking company. *Journal Pengurusan*, 55, 97-109.
- Darus, F., Yusoff, H., Naim, D. M. A., Amran, A., & Fauzi, H. (2018). Corporate social responsibility practices of Malaysian Islamic banks from the Shariah perspective: a focus on the key dimensions. *Global Journal Al-Thaqafah*, 2018(1), 41-55.
- De Stefano, F., Bagdadli, S. & Camuffo, A. (2018). The HR Role In Corporate Social Responsibility And Sustainability: A Boundary Shifting Literature Review. *Human Resource Management*, 57(2), 549-566.
- Del Baldo M. (2018). CSR, Innovation And Human Resource Management: The Renaissance Of Olivetti's Humanistic Management In Loccioni Group, Italy. In: *Lu H, Schmidpeter R, Capaldi N, Zu L.(Eds) Building New Bridges Between Business And Society*. CSR, Sustainability, Ethics & Governance. Springer, Cham.
- Eyasu, A. M. & Arefayne, D. (2020). The effect of corporate social responsibility on banks' competitive advantage: Evidence from Ethiopian lion international bank SC. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1830473.
- Farooq, M. S., & Salam, M. (2020). Nexus between CSR and DSIW: a PLS-SEM approach. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102437.
- Fatma, M. & Rahman, Z. (2014). Building a corporate identity using corporate social responsibility: a website based study of Indian banks. *Social Responsibility Journal*. 10(4):591-601.
- Fayazi azad, A., Rahmati, M.H., Khanifar, H. (2017). Designing a Model of Factors Affecting the Social Responsibility of Iranian Oil National Company. *Journal of Social Capital Management*, 4(2), 181-197. (in Persian)
- Fayyazi Azad, A., Rahmati, M. H., & Khanifar, H. (2017). Modeling the Influencing Factors on Social Responsibility of National Iranian Oil Company. *Social Capital Management*, 4(2), 181-197. (in Persian)
- Gholipour, A. (2016). Human Resource Management : (Concepts , Theories and Applications). The Organization for Researching and Composing University textbooks in the Humanities or SAMT. (in Persian)
- Halabi, A. K., & Samy, M. (2009). Corporate social responsibility (CSR) reporting: a study of selected banking companies in Bangladesh. *Social responsibility journal*. 5 (3), 344-357.
- Handayani, Y. I., Fadah, I., Utami, E., & Sumani, S. (2020). The Moderating Role of Corporate Social Responsibility in Determining Islamic Bank Margin (Peranan Tanggung Jawab Sosial Korporat sebagai Pemboleh Ubah Moderasi dalam Menentukan Margin Bank Islam).

- Hatami, S., Seyed Naghavi, M.A., Alvani, S.M., Hoseinpour, D. (2019). Human Resource Management Social Responsibilities: A Meta Synthesis Approach. *Journal of Public Administration Perspective*, 10(3), 45-65. (in Persian)
- Hinson, R., Boateng, R., & Madichie, N. (2010). Corporate social responsibility activity reportage on bank websites in Ghana. *International Journal of Bank Marketing*. 28(7), 498-51.
- Jahid, M. A., Rashid, M. H. U., Hossain, S. Z., Haryono, S., & Jatmiko, B. (2020). Impact of corporate governance mechanisms on corporate social responsibility disclosure of publicly-listed banks in Bangladesh. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 61-71.
- Kumar, T. P. (2019). Impact of corporate social responsibility on service performance in mediating effect of brand equity with reference to banks in India. In *Corporate Social Responsibility: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1421-1432). IGI Global.
- Lawler, E.J. (2001). An affect theory of social exchange. *American Journal of Sociology*, 107 (2), 321-352.
- Malik, M. S. & Nadeem, M. (2014). Impact of corporate social responsibility on the financial performance of banks in Pakistan. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 21, 9-19.
- Mandhachitara, R., & Poolthong, Y. (2011). A model of customer loyalty and corporate social responsibility. *Journal of services marketing*. 25 (2), 122-133.
- Mattila, M. (2009). Corporate social responsibility and image in organizations: for the insiders or the outsiders? *Social Responsibility Journal*. 5(1):540-549.
- Menassa, E. & Dagher, N. (2019). Determinants of corporate social responsibility disclosures of UAE national banks: a multi-perspective approach. *Social Responsibility Journal*. 16(5), 631-654.
- Mensah, H. K., Agyapong, A. & Nuerthey, D. (2017). The effect of corporate social responsibility on organizational commitment of employees of rural and community banks in Ghana. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1280895.
- Mensah, H. K., Agyapong, A., & Oteng-Abayie, E. F. (2017). Making corporate social responsibility work: Do rural and community banks (RCBs) in Ghana care at all?. *The Qualitative Report*, 22(11), 2904-2925.
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S. & Zhu, C. J. (2016). The Impact Of Socially Responsible Human Resource Management On Employees' Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role Of Organizational Identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(4), 440-455.
- Palazzo, M., Vollero, A., & Siano, A. (2020). From strategic corporate social responsibility to value creation: An analysis of corporate website communication in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*. 38(7):1529-1552.
- Pascua, D. S. (2020). Sustainable corporate social responsibility practices of business establishments in region 2, philippines. *Journal of Critical Reviews*. <https://doi.org/10.31838/jcr>, 7(08).

- Pérez, A., & Del Bosque, I. R. (2015). Corporate social responsibility and customer loyalty: exploring the role of identification, satisfaction and type of company. *Journal of Services Marketing*, 29 (1), 15-25.
- Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2013). Measuring CSR image: Three studies to develop and to validate a reliable measurement tool. *Journal of business ethics*, 118(2), 265-286.
- Pérez, A., del Mar García de los Salmones, M., & Liu, M. T. (2019). Maximising business returns to corporate social responsibility communication: An empirical test. *Business Ethics: A European Review*, 28(3), 275-289.
- Rahman, M. & Chowdhury, S. (2019). Sustainability Reporting and Firm Financial Performance: A Review of Measurement Tactics. *International Journal of Engineering Development and Research (IJEDR)*, 7(4), 723-730.
- Sandelowski, M., Barroso, J., & Voils, C. I. (2007). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in nursing & health*, 30(1), 99-111.
- Schoemaker, M., Nijhof, A. & Jonker, J. (2006). Human value management. The influence of the contemporary developments of corporate social responsibility and social capital on HRM. *Management Revue*, 17(4), 448-465.
- Shafique, O. & Ahmad, B. S. (2020). Impact of corporate social responsibility on the financial performance of banks in Pakistan: Serial mediation of employee satisfaction and employee loyalty. *Journal of Public Affairs*, e2397.
- Shah, S. S. A., & Khan, Z. (2019). Corporate social responsibility: a pathway to sustainable competitive advantage? *International Journal of Bank Marketing*, 38 (1), 159-174.
- Sharif, M., & Rashid, K. (2014). Corporate governance and corporate social responsibility (CSR) reporting: an empirical evidence from commercial banks (CB) of Pakistan. *Quality & Quantity*, 48(5), 2501-2521.
- Sharma, E. & Tewari, R. (2018). Engaging Employee Perception for Effective Corporate Social Responsibility: Role of Human Resource Professionals. *Global Business Review*, 19(1), 111-130.
- Shen, J. & Benson, J. (2016). When CSR Is A Social Norm: How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723-1746.
- Shen, J. & Zhang, H. (2019). Socially Responsible Human Resource Management And Employee Support For External CSR: Roles Of Organizational CSR Climate And Perceived CSR Directed Toward Employees. *Journal Of Business Ethics*, 156(3), 875-888.
- Shen, J. & Zhu, C.J. (2011). Effects Of Socially Responsible Human Resource Management On Employee Organizational Commitment. *The International Journal Of Human Resource Management*, 22(15), 3020-3035.
- Siueia, T. T., Wang, J., & Deladem, T. G. (2019). Corporate Social Responsibility and financial performance: A comparative study in the Sub-Saharan Africa banking sector. *Journal of Cleaner Production*, 226, 658-668.

- Sobhani, F. A., Amran, A., & Zainuddin, Y. (2012). Sustainability disclosure in annual reports and websites: a study of the banking industry in Bangladesh. *Journal of Cleaner Production*, 23(1), 75-85.
- Sorour, M. K., Boadu, M., & Soobaroyen, T. (2021). The role of corporate social responsibility in organisational identity communication, co-creation and orientation. *Journal of Business Ethics*, 173(1), 89-108.
- Szegedi, K., Khan, Y., & Lentner, C. (2020). Corporate social responsibility and financial performance: Evidence from Pakistani listed banks. *Sustainability*, 12(10), 4080.
- Tunio, R. A., Jamali, R. H., Mirani, A. A., Das, G., Laghari, M. A., & Xiao, J. (2021). The relationship between corporate social responsibility disclosures and financial performance: a mediating role of employee productivity. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(9), 10661-10677.
- Ullah, M. H., and Rahman, M. A. (2015). Corporate social responsibility reporting practices in banking companies in Bangladesh. *Journal of Financial*, 13(2):200-225.
- Yazdani, H. R., Zare, H., & Hadpour Seraj, M. (2021). Providing a Framework for Outsourcing Management of Human Resource Processes: Meta Synthesis. *Journal of Human Resource Management*, 11(1), 26-53. (in Persian)
- Zulfiqar, S., Sadaf, R., Popp, J., Vveinhardt, J. & Máté, D. (2019). An examination of corporate social responsibility and employee behavior: The case of Pakistan. *Sustainability*, 11(13), 3515.