

Occupational Psychology

ORIGINAL ARTICLE

Identifying the Dimensions, Components, and Indicators of Social Responsibility in Human Capital Management

Saeid Farjam^{1*}, Somaye Ranjbar Shahrestani², Mitra Nemati Alashti³

1 Assistant Professor, Department of Business Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

2 Master of Business Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

3 Master of Business Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran., Iran.

Correspondence

Saeid Farjam

Email: s.farjam@pnu.ac.ir

ABSTRACT

The present study aims to identify and explain the role of human capital management in fulfilling the social responsibilities of organizations, using a qualitative and data-driven approach. The sampling method was purposive and snowball, and a total of 12 experts in the field of human capital and social responsibility (including organizational activists, university professors and researchers) studied through semi-structured interviews. The collected data analyzed using thematic analysis (open, axial and selective coding), which led to the identification of 59 open codes, 18 axial codes and finally 6 selective codes. The conceptual model presented, based on a detailed analysis of data from in-depth interviews with experts and specialists, explains the complex and multifaceted relationships between factors affecting social responsibility in the functional areas of human capital in an organizational context.

Although this research shows in its findings that background conditions such as managerial characteristics and general human capital policies provide the cultural and structural context for the implementation of social responsibility. In contrast, intervening conditions such as legal considerations, organizational considerations, and cultural considerations of the society can act as catalysts or obstacles in the path of implementing this approach.

This model can act as a clear roadmap for human capital managers, and its positive consequences will be reflected in organizational and social dimensions.

KEYWORDS

Social Responsibility, Human Capital, Strategic Partner, Performance Evaluation, Compensation.

How to cite

Farjam, S. Ranjbar Shahrestani, S. Nemati Alashti, M. (2025). Identifying the Dimensions, Components, and Indicators of Social Responsibility in Human Capital Management. Occupational Psychology, 4 (1), 65-80.

نشریه علمی

روان‌شناسی کار

«مقاله پژوهشی»

شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مسئولیت اجتماعی در مدیریت سرمایه انسانی

سعید فرجام^{۱*}، سمیه رنجبر شهرستانی^۲، میترا نعمتی الاشتی^۳

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین نقش مدیریت سرمایه انسانی در ایفای مسئولیت‌های اجتماعی^۱ سازمان‌ها، به صورت کیفی و با رویکرد داده‌بنیاد انجام شده است. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند و گلوله برفی^۲ بود و در مجموع ۱۲ نفر از خبرگان حوزه سرمایه انسانی و مسئولیت اجتماعی (شامل فعالان سازمانی، اساتید دانشگاه و پژوهشگران) از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته مطالعه شدند. داده‌های جمع‌آوری‌شده با روش تحلیل تماتیک (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) تجزیه و تحلیل گردیدند که منجر به شناسایی ۵۹ کد باز، ۱۸ کد محوری و در نهایت ۶ کد انتخابی شد. مدل مفهومی ارائه شده که بر اساس تحلیل دقیق داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و متخصصان شکل گرفته، روابط پیچیده و چندوجهی میان عوامل تأثیرگذار بر مسئولیت اجتماعی در حوزه‌های وظیفه‌ای سرمایه انسانی را در بستر سازمانی تبیین می‌کند.

اگر چه این پژوهش در یافته‌ها نشان می‌دهد که شرایط زمینه‌ای مانند ویژگی‌های مدیریتی و سیاست‌های کلی سرمایه انسانی، بستر فرهنگی و ساختاری را برای پیاده‌سازی مسئولیت اجتماعی فراهم می‌آورند. در مقابل، شرایط مداخله‌گر از جمله ملاحظات قانونی، ملاحظات سازمانی و ملاحظات فرهنگی جامعه، می‌توانند به عنوان کاتالیزور یا مانع در مسیر پیاده‌سازی این رویکرد عمل کنند.

این مدل می‌تواند به عنوان نقشه راهی شفاف برای مدیران سرمایه انسانی عمل کند و پیامدهای مثبت آن در ابعاد سازمانی و اجتماعی منعکس خواهد شد.

واژه‌های کلیدی

مسئولیت اجتماعی، سرمایه انسانی، شریک استراتژیک، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت.

۱ استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲ کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳ کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، گرایش بازرگانی بین‌المللی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

نویسنده مسئول:

سعید فرجام

رایانامه: s.farjam@pnu.ac.ir

استناد به این مقاله:

سعید فرجام، سمیه رنجبر شهرستانی، میترا نعمتی الاشتی (۱۴۰۴). شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مسئولیت اجتماعی در مدیریت سرمایه انسانی. فصلنامه روان‌شناسی کار، ۴ (۱)، ۸۰-۶۵.

مقدمه

در دنیای کسب و کار امروز، مسئولیت اجتماعی شرکتی^۱ فراتر از یک شعار، به یک مدل تجاری خودتنظیم تبدیل شده است که سازمان‌ها را در قبال خود، ذینفعان و جامعه، مسئول می‌داند. این رویکرد به معنای آگاهی سازمان از تمامی تأثیرات اقتصادی، اجتماعی و محیطی اقداماتش بر جامعه است (جیسون فرناندو، ۲۰۲۲). در بازارهای رقابتی امروز، سازمان‌ها باید روابط خود را با ذینفعان به طور فعال مدیریت کنند تا بتوانند ارزش و منافع متقابل ایجاد نمایند (هارپیچ و همکاران، ۲۰۱۴؛ فرادریچ و همکاران، ۲۰۲۰). ذینفعان نه تنها تحت تأثیر اقدامات سازمان‌ها قرار می‌گیرند، بلکه رفتارهای سازمان می‌تواند به ثبات و بقای آن‌ها کمک کند (سلوا و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع، بقای یک سازمان به شدت به توانایی آن در برآورده کردن انتظارات ذینفعان و درک درست از این انتظارات بستگی دارد (آلمر و سلنو، ۲۰۰۰). امروزه، انتظارات ذینفعان از سازمان‌ها در خصوص تأثیرات اجتماعی رو به افزایش است. آن‌ها از سازمان‌ها انتظار دارند که به نیازهای اجتماعی فراتر از ملاحظات صرفاً اقتصادی پاسخ دهند (کارول، ۱۹۹۹) و از همکاری با سازمان‌هایی که انتظارات اجتماعی آن‌ها را برآورده نمی‌کنند، پرهیز می‌کنند (فاتما و رحمان، ۲۰۱۴؛ فاتما و همکاران، ۲۰۱۹؛ ماینان و فرل، ۲۰۰۴). در برخی رویکردها مسئولیت اجتماعی مدیریت سرمایه انسانی به معنای کمک به کارکنان در دستیابی به انتظارات شخصی و اجتماعی و ارضای نیازهای خود است (نای و همکاران، ۲۰۱۸). مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در سال‌های اخیر، به‌ویژه با افزایش آگاهی عمومی، رشد سازمان‌های غیردولتی، جنبش‌های اعتراضی علیه قدرت شرکت‌ها، توسعه بازارهای سرمایه، گسترش شرکت‌های سهامی عام و همچنین رسوایی‌های مالی و اخلاقی شرکت‌های بزرگ، به پارادایم غالب در اداره شرکت‌ها تبدیل شده است (سید رضا صالحی امیری، ۱۳۸۷). این تحولات نشان می‌دهد که دیگر صرفاً سودآوری ملاک موفقیت یک سازمان نیست، بلکه تأثیر آن بر اجتماع و محیط زیست نیز به شدت اهمیت یافته است. فریمین این موضوع را «مفهوم تئوری ذینفعان» نام‌گذاری کرده است (فریمین، ۱۹۸۴). بررسی مدل‌ها پیرامون مسئولیت اجتماعی مدیریت سرمایه انسانی نشان می‌دهد که پژوهش‌های بسیار کمی انجام شده (بارنا مارتینز و همکاران، ۲۰۱۷) و مولفه‌های اثرگذار معدودی از مدیریت سرمایه انسانی حوزه درون سازمانی شناسایی شده‌اند (آلکاراز و همکاران، ۲۰۱۷) و الگویی که به طور ویژه بر مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت سرمایه انسانی متمرکز شده باشد، وجود ندارد.

پژوهش حاضر با اتخاذ رویکردی کیفی و با هدف پر کردن این شکاف تحقیقاتی، در پی شناسایی و ارائه یک مدل جامع و بومی از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مسئولیت اجتماعی در مدیریت سرمایه انسانی است. این تحقیق تلاش می‌کند با کنکاش عمیق در تجارب و دیدگاه‌های خبرگان، به تبیین دقیق شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر مؤثر بر این پدیده و همچنین راهبردها و پیامدهای آن بپردازد. امید است نتایج این پژوهش، نه تنها به غنای ادبیات علمی در حوزه مسئولیت اجتماعی و مدیریت سرمایه انسانی بیفزاید، بلکه با ارائه یک چارچوب عملیاتی، راهنمای ارزشمندی برای مدیران و متخصصان سرمایه انسانی در راستای ارتقای کیفیت عملکرد HCM، بهبود کیفیت زندگی کارکنان و در نهایت، ارتقای مستمر خدمات و پایداری سازمانی باشد.

شهرت و عملکرد مسئولیت اجتماعی یک شرکت می‌تواند برای جذب، حفظ و انگیزه دادن به کارکنان مورد استفاده قرار گیرد. یعنی فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکت را می‌توان وسیله‌ای برای بهبود شیوه‌های کارمندیابی به منظور جذب داوطلب، انگیزه دادن به کارکنان و افزایش تعهد شرکت نسبت به اهداف سازمانی خودش دانست (ابراو و گرس، ۲۰۱۸).

برخی مطالعات نشان می‌دهند شرکت‌هایی که به مسئولیت‌های اجتماعی توجه دارند، برای کارکنان جذاب‌تر بوده و بر این اساس از ذخیره بیشتری از کارجویان با استعداد بهره‌مند می‌شوند. همچنین، احتمال داشتن نیروی کار متعهدتر در این شرکت‌ها بیشتر است؛ چرا که کارکنان به کارکردن در شرکت‌هایی که به خاطر مسئولیت‌پذیریشان در برابر جامعه و محیط زیست وجهه خوبی دارند افتخار می‌کنند. همچنین رابطه مثبت فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی با رضایت شغلی نیز از دیگر یافته‌های این مطالعات می‌باشد. به علاوه، برنامه‌های مسئولیت اجتماعی که شرکت‌ها معرفی کرده‌اند می‌تواند به توسعه مهارت‌های رهبری و سطح بالایی از انگیزه برای شرکت در برنامه‌های مسئولیت اجتماعی در بین کارکنان منجر شود (کوک و هی، ۲۰۱۰).

رشد اقدامات مسئولیت اجتماعی شرکت، اثر مثبتی روی پیامدهای کاری کارکنان مانند تعهد سازمانی^۲، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی دارد (نیومن و همکاران، ۲۰۱۶).

در حوزه مسئولیت اجتماعی مدیریت سرمایه انسانی، مدلی ارائه شده است که در آن بین الزامات مدیریت سرمایه انسانی که شامل مدیریت منابع انسانی قانون‌محور^۳، مدیریت منابع انسانی

2 Organizational Engagement

3 Legal Compliance HRM (LC-HRM)

1 Corporate Social Responsibility (CSR)

کارمندمحور^۱ و مدیریت منابع انسانی تسهیل‌گر مسئولیت اجتماعی سازمانی^۲ تمایز وجود دارد. الزامات قانونی، شرکت‌ها را ملزم به رعایت قوانین مربوط به کارکنان و استانداردهای سازمان بین‌المللی کار می‌نماید. این موارد شامل فرصت‌های برابر، سلامت و امنیت، ساعات کاری، حداقل دستمزد و منع به کارگیری کودکان و به کارگیری اجباری افراد است. در رویکرد کارمندمحور مدیریت منابع انسانی این گونه بیان می‌شود که کارکنان از حمایت سازمانی و عدالت برخوردار می‌شوند. مدیریت منابع انسانی تسهیل‌گر مسئولیت‌های اجتماعی در مورد کاربرد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و همچنین کارکردهایی است که به شرکت‌ها کمک می‌کنند تا در فعالیتهای عمومی مسئولیت اجتماعی، شرکت کنند (شن و ژو، ۲۰۱۱).

در چنین چارچوبی، پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و سازوکارهای تحقق مسئولیت اجتماعی در مدیریت سرمایه انسانی انجام شده است. این پژوهش با اتخاذ رویکرد کیفی و روش داده‌بنیاد تلاش می‌کند تا مفاهیم، ساختارها و روابط پنهان در تجربیات خبرگان، مدیران و متخصصان حوزه سرمایه انسانی را استخراج و در قالب یک الگوی جامع ارائه کند. روش داده‌بنیاد این امکان را فراهم ساخت تا بدون تحمیل چارچوب‌های نظری پیشینی، یک مدل مفهومی مبتنی بر داده‌های واقعی و تجربه عملی شکل گیرد، مدلی که قابلیت تبیین و کاربرد در بستر سازمان‌های ایرانی را داشته باشد.

بر اساس تحلیل تماتیک و کدگذاری سه‌مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی)، یافته‌های این پژوهش نشان داد که «مدیریت سرمایه انسانی مسئولانه» پدیده محوری و قانونی در بین مجموعه گسترده‌ای از مقولات است. ریشه‌ها و محرک‌های این پدیده در قالب شرایط علی شامل رفتارهای سرمایه انسانی، رعایت حقوق و منافع کارکنان و حفاظت از محیط زیست شناسایی شدند؛ عواملی که بنیان اخلاقی و عملیاتی شکل‌گیری رویکرد مسئولانه در مدیریت نیروی انسانی را فراهم می‌آورند. همچنین، بستر فرهنگی و ساختاری تحقق این پدیده در قالب شرایط زمینه‌ای همچون فرهنگ مسئولیت اجتماعی، ویژگی‌های مدیریتی، سیاست‌های منابع انسانی و تعامل با جامعه مشخص شد. افزون بر این، شرایط مداخله‌گر شامل ملاحظات قانونی، سازمانی و فرهنگی به عنوان عواملی ظاهر شدند که می‌توانند مسیر تحقق مسئولیت‌پذیری در حوزه سرمایه انسانی را تسهیل یا محدود کنند.

در پاسخ به این مجموعه عوامل، پنج دسته اصلی از راهبردهای اجرایی شامل اخلاق در فرایند استخدام، توسعه

ظرفیت‌های آموزشی، تسهیل پرداخت‌های منصفانه، ارائه خدمات رفاهی و ارزیابی عملکرد منصفانه شناسایی گردیدند؛ راهبردهایی که مسیرهای عملی تحقق مدیریت سرمایه انسانی مسئولانه را نشان می‌دهند. در نهایت، نتایج نشان داد که اجرای این رویکرد موجب ارتقای کیفیت کارکردهای منابع انسانی، بهبود کیفیت زندگی کارکنان و ارتقای مستمر خدمات سازمانی می‌شود.

بنابراین مدل استخراج‌شده در این تحقیق یک چارچوب پارادایمی بومی و مبتنی بر داده‌های تجربی است که روابط میان عوامل اثرگذار بر مدیریت سرمایه انسانی مسئولانه را به صورت منسجم و نظام‌مند نشان می‌دهد. این مدل می‌تواند مبنایی برای تدوین سیاست‌های منابع انسانی و نیز توسعه نظام‌های مسئولیت اجتماعی در سازمان‌های ایرانی قرار گیرد و خلأ موجود در ادبیات داخلی را در حوزه ارتباط میان سرمایه انسانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی پوشش دهد.

در این پژوهش سعی شده است با توجه به حوزه‌های وظیفه‌ای مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌ها و لزوم توجه به استراتژی‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی در آنها، با ارائه مدلی به پرسش‌های زیر پاسخ داده شود:

سوال اصلی تحقیق

مدیریت سرمایه انسانی در سازمان چگونه می‌تواند در حوزه‌های وظیفه‌ای خود، مسئولیت اجتماعی را پیاده‌سازی نماید؟

سوال فرعی تحقیق

۱. عوامل علی تأثیرگذار بر برنامه‌ها و اقدامات مسئولیت اجتماعی در فرایندهای سرمایه انسانی کدام‌اند؟
۲. عوامل مداخله‌گر اثرگذار بر راهبردهای سرمایه انسانی در مسئولیت اجتماعی کدام‌اند؟
۳. عوامل زمینه‌ای اثرگذار بر راهبردهای سرمایه انسانی در مسئولیت اجتماعی کدام‌اند؟
۴. راهبردهای ایجاد، حفظ و استمرار برنامه‌های مسئولیت اجتماعی در فرایندهای سرمایه انسانی کدام‌اند؟
۵. پیامدها و آثار اجرای برنامه‌های مسئولیت اجتماعی در فرایندهای سرمایه انسانی کدام‌اند؟

روش تحقیق

این پژوهش از منظر جهت‌گیری در زمره مطالعات کاربردی است. از بعد روش‌شناسی، پژوهش حاضر از نوع کیفی و با استراتژی داده‌بنیاد از نوع رهیافت نظام‌مند استفاده شده است (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰). نظریه‌پردازی داده‌بنیاد^۳ روالی نظام‌مند و کیفی است که تولید نظریه یک فرایند، کنش یا بر هم‌کنش را درباره یک موضوع واقعی در سطح مفهومی کلی

1 Employee Oriented HRM (EO-HRM)

2 General CSR Facilitation HRM (GF-HRM)

3 Grounded Theory

حوزه مورد پژوهش برخوردار بودند. این انتخاب دقیق، قابلیت اطمینان و جامعیت داده‌های اولیه را افزایش داد و در راستای دستیابی به نتایج واقعی و دقیق بسیار مؤثر بود.

۲.۱. اشباع نظری^۵: فرآیند جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه تا زمان اشباع نظری ادامه یافت. این بدان معناست که مصاحبه‌ها تا جایی ادامه پیدا کرد که دیگر داده‌های تازه و مهمی به دست نیامد و مفاهیم و روابط بین آن‌ها به ثبات و غنای مفهومی کافی رسیدند. این رویکرد، جامعیت مدل ارائه‌شده را تضمین کرده و از استخراج نتایج زودرس یا ناقص جلوگیری می‌کند.

۳.۱. عمق‌بخشی به داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته: استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته این امکان را فراهم آورد که علاوه بر پوشش دادن جنبه‌های کلیدی و از پیش تعیین‌شده، پرسش‌ها به صورت کاوشی و عمیق مطرح شوند تا ابعاد پنهان، معانی ذهنی و تجربیات زیسته مشارکت‌کنندگان به خوبی آشکار شود. این رویکرد، به استخراج داده‌های غنی و کیفی کمک شایانی کرد.

۴.۱. مرور مکرر داده‌ها و کدگذاری نظام‌مند: فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی (طبق رویکرد استراوس و کوربین) با مرور مکرر و دقیق داده‌ها و بحث‌های تحلیلی درون‌تیمی (در صورت وجود) همراه بود. این رویکرد نظام‌مند به صحت و دقت مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده اطمینان بخشید.

۲. انتقال‌پذیری^۶ (معادل روایی بیرونی)

اگر چه در پژوهش‌های کیفی، هدف تعمیم آماری به کل جامعه نیست؛ اما قابلیت انتقال‌پذیری یافته‌ها به بسترهای مشابه از اهمیت برخوردار است. در این راستا:

۱.۲. اطلاعات ارائه شده از بستر پژوهش: در این پژوهش، تلاش شده است تا حد ممکن اطلاعاتی از بستر پژوهش، شامل نوع سازمان‌های مشارکت‌کننده، ویژگی‌های دموگرافیک و شغلی مدیران، کارشناسان و مشاوران سرمایه انسانی و تجربیات آن‌ها در حوزه مسئولیت اجتماعی ارائه شود. این اطلاعات به خوانندگان امکان می‌دهد تا با قضاوت خود، میزان انطباق و قابلیت انتقال یافته‌ها و مدل ارائه‌شده را به سازمان‌ها و بسترهای مشابه ارزیابی کنند.

۲.۲. جامعیت و کلیت مدل: مدل نظری حاصل از این پژوهش، با تبیین نظام‌مند روابط بین شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها، یک چارچوب مفهومی کلی ارائه می‌دهد که می‌تواند در بسترهای مختلف سازمانی در ایران و حتی با تفاوت‌های جزئی در سایر فرهنگ‌ها، مبنایی برای مطالعه و آزمون‌های بعدی قرار گیرد.

تشریح می‌کند. داده‌هایی که در روش داده‌بنیاد برای تشریح فرایندها جمع‌آوری می‌شوند، شامل انواع بسیاری از داده‌های کیفی اعم از مشاهدات، مصاحبه‌ها، اسناد و تاملات شخصی خود پژوهشگر است. بدین منظور برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته از جمعی از مدیران منابع انسانی که در حوزه مسئولیت اجتماعی فعالیت‌هایی داشته‌اند، استفاده شده است.

نمونه آماری شامل ۱۳ نفر از فعالان سازمانی، اساتید دانشگاه و پژوهشگران و متخصصین حوزه مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های مختلف داخل کشور هستند که در زیرسیستم‌های مختلف سرمایه انسانی دارای تجربه بوده‌اند و به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شده‌اند. این روش یک روش نمونه‌گیری غیراحتمالی است که در آن از اعضای نمونه برای شناخت سایر افراد نمونه کمک گرفته می‌شود. در این روش ابتدا فردی واجد شرایط شناسایی شده و سپس از وی خواسته شد یک فرد مشابه خود را معرفی کند و به همین ترتیب هر یک از اعضای نمونه یک عضو دیگر را معرفی نمودند تا داده‌های پژوهش به اشباع نظری برسند.

در پژوهش‌های کیفی، به ویژه آن‌هایی که از نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین پیروی می‌کنند، مفاهیم سنتی روایی^۱ و پایایی^۲ که بیشتر در پژوهش‌های کمی متداول هستند، جای خود را به معیارهای اعتبار^۳ می‌دهند. این معیارها تضمین می‌کنند که یافته‌ها، تفسیرها و نتیجه‌گیری‌ها از دقت، عمق و قابل اتکا بودن کافی برخوردار هستند. در پژوهش حاضر نیز برای تضمین اعتبار ابزار جمع‌آوری داده (مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته) و داده‌های به دست آمده، رویکردهای ویژه‌ای اتخاذ شده است که در ادامه به تفصیل توضیح داده می‌شود:

۱. اعتبار^۴ (معادل روایی درونی)

برای تضمین اعتبار یا همخوانی یافته‌ها با واقعیت تجربی و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان، اقدامات متعددی صورت گرفت:

۱.۱. صلاحیت و انتخاب هدف‌مند مشارکت‌کنندگان: در این پژوهش، ۱۲ نفر از مدیران سرمایه انسانی که دارای ویژگی و تسلط کافی به موضوع مسئولیت اجتماعی در سازمان‌های خود بودند، از طریق نمونه‌گیری هدف‌مند و با استفاده از روش ارجاع زنجیره‌ای (گلوله برفی) انتخاب شدند. این رویکرد تضمین کرد که داده‌ها از منابع مطلع و معتبر جمع‌آوری شده‌اند و مشارکت‌کنندگان از تجربه عملی و دیدگاه‌های ارزشمندی در

1 Validity
2 Reliability
3 Trustworthiness
4 Credibility

5 Theoretical Saturation
6 Transferability

۳. قابلیت اتکا^۱ (معادل پایایی)

برای تضمین قابلیت اتکا یا ثبات و پایداری نتایج پژوهش در طول زمان و تکرارپذیری فرآیند آن، اقدامات زیر صورت پذیرفت: ۱.۳. مسیر حسابرسی^۲ شفاف: تمامی مراحل پژوهش از جمع‌آوری داده‌ها (شامل ضبط و پیاده‌سازی کامل مصاحبه‌ها)، فرآیندهای کدگذاری (یادداشت برداری‌های تحلیلی) و تصمیمات تحلیلی اتخاذشده در طول پژوهش به صورت مستند و شفاف نگهداری شده است. این مسیر حسابرسی به پژوهشگران دیگر اجازه می‌دهد تا مراحل انجام پژوهش را گام به گام دنبال کرده و به همان نتایج یا نتایجی مشابه دست یابند.

۲.۳. شفافیت در فرآیند تحلیل داده‌ها: شیوه کدگذاری باز، محوری و انتخابی به صورت نظام‌مند و مرحله به مرحله انجام شده و جزئیات این فرآیند (از جمله تعریف کدها، مقوله‌ها و روابط بین آن‌ها) به روشنی در بخش روش‌شناسی پژوهش تشریح خواهد شد تا امکان بازبینی و ارزیابی آن توسط دیگر پژوهشگران فراهم باشد.

۴. تأییدپذیری^۳ (معادل عینیت)

برای اطمینان از اینکه یافته‌ها و نظریه به‌دست‌آمده عاری از تعصبات شخصی پژوهشگر هستند و دیگران نیز می‌توانند صحت آن‌ها را تأیید کنند:

۱.۴. بی‌طرفی پژوهشگر و پرهیز از سوگیری: پژوهشگر در طول فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، تلاش کرده است تا دیدگاه‌ها و پیش‌فرض‌های شخصی خود را به حداقل برساند و تنها بر اساس داده‌های خام استخراج‌شده از مصاحبه‌ها به استخراج مفاهیم، مقوله‌ها و نظریه بپردازد. ۲.۴. تمرکز بر داده و اشباع نظری^۴: رویکرد داده‌بنیاد با تأکید بر اشباع نظری و استخراج مفاهیم از دل داده‌ها (و نه تحمیل آن‌ها)، به تضمین این امر کمک می‌کند که یافته‌ها بر اساس شواهد کافی و متنوع استخراج شده و نه صرفاً بر اساس پیش‌فرض‌های اولیه پژوهشگر.

با رعایت دقیق این معیارها و تشریح شفاف فرآیندهای مربوط به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین نقش مدیریت سرمایه انسانی در ایفای مسئولیت‌های اجتماعی^۵ سازمان‌ها، به صورت کیفی و با رویکرد داده‌بنیاد انجام شده است. روش نمونه‌گیری به صورت هدف‌مند و گلوله برفی^۶ بود و در مجموع ۱۲ نفر از خبرگان حوزه سرمایه انسانی و مسئولیت اجتماعی (شامل فعالان سازمانی، اساتید

دانشگاه و پژوهشگران) از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته مطالعه شدند. داده‌های جمع‌آوری‌شده با روش تحلیل تماتیک (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) تجزیه و تحلیل گردیدند که منجر به شناسایی ۵۹ کد باز، ۱۸ کد محوری و در نهایت ۶ کد انتخابی شد. پژوهش حاضر تلاش کرده است تا بالاترین سطح از اعتبار را در یافته‌ها و مدل مفهومی پیشنهادی خود ارائه نماید.

جدول ۱. ویژگی مصاحبه‌شوندگان

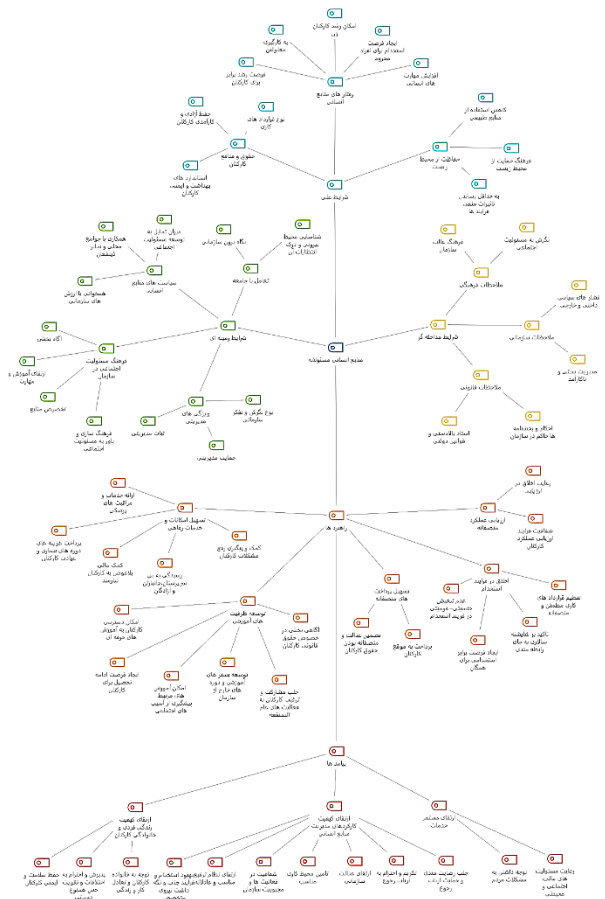
شناسه	تحصیلات	رشته تحصیلی	سابقه فعالیت (سال)	حوزه فعالیت
P1	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	۲۲	توسعه سرمایه‌های انسانی و توسعه رهبری
P2	دکتری	کارآفرینی	۱۵	سیستم‌ها و زیر سیستم‌های منابع انسانی
P3	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	۱۵	سیستم‌ها و زیر سیستم‌های منابع انسانی
P4	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	۱۵	سیستم‌ها و زیر سیستم‌های منابع انسانی
P5	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	۱۲	سیستم‌ها و زیر سیستم‌های منابع انسانی
P6	دکتری	مدیریت اجرایی	۲۵	جبران خدمات و توسعه مدیران
P7	کارشناسی ارشد	مدیریت رفتار سازمانی	۱۶	اداری و کارگزینی
P8	کارشناسی ارشد	مدیریت فناوری اطلاعات	۱۹	مدیریت اطلاعات پرسنلی، حقوق و دستمزد
P9	دکتری	مدیریت	۳۳	طراحی سیستم‌های جذب و استخدام
P10	دکتری	مدیریت دولتی	۱۵	آموزش و توسعه، نظام جبران خدمت
P11	دکتری	مدیریت کسب و کار	۲۵	آموزش و توسعه کارکنان
P12	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	۸	جذب و استخدام، آموزش، مدیریت عملکرد، اداری

یافته‌های پژوهش

پژوهشگر در تحقیق حاضر با توجه به اقتضای روش داده‌بنیاد، پس از انجام مصاحبه‌ها و اطمینان از صحت و درستی آنها نسبت به تحلیل داده‌ها اقدام نمود. در گام اول فرایند کدگذاری باز صورت گرفت که از طریق آن مفاهیم شناسایی و ویژگی‌های آنها از دل داده‌ها کشف می‌شود. پس از کدگذاری باز و در گام دوم کدگذاری محوری، ارتباطات مقوله‌ها از کدهای مصاحبه مشخص شده و حول محور پدیده‌محوری پیوند می‌یابد. در این پژوهش پدیده‌محوری مدیریت منابع انسانی مسئولانه (مدیریت سرمایه انسانی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی) انتخاب گردیده است. در نهایت پس از کدگذاری باز و محوری، نتایج شکل نظریه پیدا می‌کند که در واقع کدگذاری انتخابی فرایند یکپارچه‌سازی ابعاد و بهبود مقوله‌هاست. همان طور که ملاحظه می‌کنید در جدول ۲ به صورت کلی این مفاهیم، مقولات و ابعاد پژوهش نشان داده شده است.

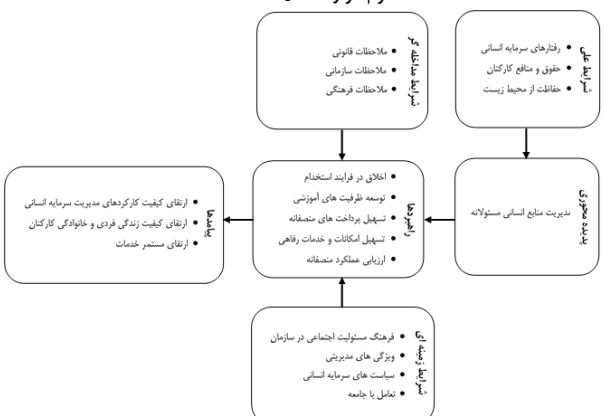
- 1 Dependability
- 2 Audit Trail
- 3 Confirmability
- 4 Theoretical saturation
- 5 Social Responsibility
- 6 Snowball Smampling

بر اساس نتایج به دست آمده، ۵۹ کد باز در قالب ۱۸ کد محوری و ۶ کد انتخابی دسته‌بندی شد. همان طور که ملاحظه می‌کنید در جدول ۲ به صورت کلی این مفاهیم، مقولات و ابعاد پژوهش نشان داده شده است. همچنین در شکل‌های ۱ و ۲ الگوی پارادایمی مدیریت منابع انسانی مسئولانه بر اساس نتایج پژوهش قابل مشاهده است.



شکل ۱. الگوی پارادایمی مدیریت منابع انسانی مسئولانه خروجی

نرم افزار MAXQDA



شکل ۲. الگوی پارادایمی مدیریت منابع انسانی مسئولانه بر اساس روش داده‌بنیاد

تجزیه و تحلیل آماری

در این فصل به بررسی نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی مستخرج از مصاحبه انجام‌شده از خبرگان

جدول ۲. نتایج کدگذاری‌ها

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
	رفتارهای منابع انسانی	فرصت رشد برابر برای کارکنان امکان رشد کارکنان زن به‌کارگیری معولین ایجاد فرصت استخدام برای افراد محروم افزایش مهارت‌های انسانی
شرایط علی	حقوق و منافع کارکنان	حفظ آزادی و کارآمدی کارکنان استانداردهای بهداشت و ایمنی کارکنان نوع قراردادهای کاری
	حفاظت از محیط زیست	به حداقل رساندن تأثیرات منفی فرایندها فرهنگ حمایت از محیط زیست کاهش استفاده از منابع طبیعی
	فرهنگ مسئولیت اجتماعی در سازمان	آگاهی بخشی ارتقای آموزش و مهارت تخصیص منابع فرهنگ‌سازی و باور به مسئولیت اجتماعی
شرایط زمینه‌ای	ویژگی‌های مدیریتی	ثبات مدیریتی حمایت مدیریتی نوع نگرش و تفکر سازمانی
	سیاست‌های منابع انسانی	میزان تمایل به توسعه مسئولیت اجتماعی همخوانی با ارزش‌های سازمانی همکاری با جوامع محلی و سایر ذی‌نفعان
	تعامل با جامعه	شناسایی محیط بیرونی و درک انتظارات آن نگاه برون‌سازمانی
شرایط مداخله‌گر	ملاحظات قانونی	استاد بالادستی و قوانین دولتی احکام و بخشنامه‌های حاکم در سازمان
	ملاحظات سازمانی	مدیریت سستی و ناکارآمد فشارهای سیاسی داخلی و خارجی
	ملاحظات فرهنگی	فرهنگ غالب سازمان نگرش به مسئولیت اجتماعی
	اخلاق در فرایند استخدام	عدم تبعیض جنسیتی- قومیتی در فرایند استخدام ایجاد فرصت برابر استخدامی برای همگان تاکید بر شایسته‌سالاری به جای رابطه‌مندی تنظیم قراردادهای کاری مطمئن و منصفانه
	توسعه ظرفیت‌های آموزشی	امکان دسترسی کارکنان به آموزش‌های حرفه‌ای ایجاد فرصت ادامه تحصیل برای کارکنان امکان آموزش‌های مرتبط با پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی توسعه بسترهای آموزشی و دوره‌های خارج از سازمان جلب مشارکت و ترغیب کارکنان به فعالیت‌های عام‌المنفعه
راهنم‌ها	تسهیل پرداخت‌های منصفانه	آگاهی بخشی در خصوص حقوق قانونی کارکنان تضمین عدالت و منصفانه بودن حقوق کارکنان پرداخت به موقع کارکنان
	تسهیل امکانات و خدمات رفاهی	ارائه خدمات و مراقبت‌های پزشکی پرداخت هزینه‌های دوره‌های بیماری و عیادت کارکنان کمک مالی بلاعوض به کارکنان نیازمند کمک و پیگیری رفع مشکلات کارکنان رسیدگی به بی‌سرپرستان، جانبازان و آزادگان
	ارزیابی عملکرد منصفانه	شفافیت فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان رعایت اخلاق در ارزیابی
	ارتقای کیفیت کارکردهای مدیریت منابع انسانی	بهبود فرایند جذب و استخدام و نگهداشت نیروی متخصص شفافیت در فعالیت‌ها و محبوبیت سازمان تامین محیط کاری مناسب ارتقای عدالت سازمانی تکریم و احترام به ارباب رجوع جلب رضایت‌مندی و حمایت ارباب رجوع
پیامدها	ارتقای کیفیت زندگی فردی و خانوادگی کارکنان	توجه به خانواده کارکنان و تعادل کار و زندگی حفظ سلامت و ایمنی کارکنان پذیرش و احترام به اختلافات و تقویت حس هم‌نوع‌دوستی
	ارتقای مستمر خدمات	رعایت مسئولیت‌های مالی، اجتماعی و محیطی توجه داشتن به مشکلات مردم

مربوطه با استفاده از روش داده‌بنیاد به منظور شناسایی عوامل موثر مدیریت منابع انسانی مسئولانه خواهیم پرداخت.

ویژگی مصاحبه‌شوندگان

این پژوهش براساس دیدگاه ۱۲ نفر از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی که در حوزه مسئولیت اجتماعی فعالیت‌هایی داشته‌اند، انجام شده است. سعی شده است هر یک از مصاحبه‌شوندگان دارای ویژگی و تسلط کافی به موضوع پژوهش را داشته باشند تا از یک سو داده‌های به دست آمده قابلیت اطمینان و جامعیت را دارا بوده و تضمین نماید و از سوی دیگر راهگشا در راستای رسیدن به نتایج واقعی و دقیق بسیار مؤثر و کاربردی باشد. مشخصات دموگرافیک خبرگان حاضر در مصاحبه به تفکیک تحصیلات و سابقه کاری و حوزه فعالیت در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. ویژگی مصاحبه‌شوندگان

شناسه	تحصیلات	رشته تحصیلی	سابقه فعالیت	حوزه فعالیت
P1	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	۲۲ سال	توسعه سرمایه‌های انسانی و توسعه رهبری و بحث‌های soft skills
P2	دکتری	کارآفرینی	۱۵ سال	سیستم‌ها و زیرسیستم‌های منابع انسانی
P3	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	۱۵ سال	سیستم‌ها و زیرسیستم‌های منابع انسانی
P4	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	۱۵ سال	سیستم‌ها و زیرسیستم‌های منابع انسانی
P5	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	۱۲ سال	سیستم‌ها و زیرسیستم‌های منابع انسانی
P6	دکتری	مدیریت اجرایی	۲۵ سال	جبران خدمات و توسعه مدیران
P7	کارشناسی ارشد	مدیریت رفتار سازمانی	۱۶ سال	حوزه اداری
P8	کارشناسی ارشد	مدیریت فناوری اطلاعات	۱۹ سال	مدیریت اطلاعات پرسنلی، سیستم حقوق و دستمزد
P9	دکتری	مدیریت	۳۳ سال	طراحی سیستم‌های جذب و استخدام
P10	دکتری	مدیریت دولتی	۱۵ سال	آموزش و توسعه، نظام جبران خدمت (طراحی و پیاده‌سازی)
P11	دکتری	مدیریت کسب و کار	۲۵ سال	آموزش و توسعه کارکنان
P12	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	۸ سال	جذب و استخدام، آموزش، مدیریت عملکرد، اداری

تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی

همان طور که پیشتر بیان گردید، در این تحقیق از رویکرد داده‌بنیاد استفاده شده است. که شامل سه مرحله کدگذاری مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌های صورت گرفته است. در ادامه به تفکیک هر یک از کدگذاری‌ها بیان گردیده است.

کدگذاری باز^۱

پس از اتمام آخرین مصاحبه، فرایند پیاده‌سازی مصاحبه و کدگذاری باز شروع شد. هدف این مرحله شناسایی مفاهیمی است در بردارنده نزدیک‌ترین پیام‌ها و مفاهیم کلیدی برای درک مصاحبه‌ها از موضوع پژوهش بود. کدگذاری باز پس از وارد کردن متن مصاحبه‌ها به نرم‌افزار MAXQDA 2022 به صورت سطر به سطر بررسی و سپس بر اساس مشابهت ارتباط مفهومی بین مضامین متن مصاحبه‌ها کدهای باز مشخص گردید که نتایج آن در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها بعد از کدگذاری باز

ردیف	کدهای باز	منبع
۱	فرصت رشد برابر برای کارکنان	P1,P2,P4,P5,P8,P9
۲	امکان رشد کارکنان زن	P1,P8,P12
۳	به‌کارگیری معلولین	P1,P3,P12
۴	ایجاد فرصت استخدام برای افراد محروم	P2,P3,P4,P5,P7,P8,P9,P12
۵	افزایش مهارت‌های انسانی	P1,P4,P8
۶	حفظ آزادی و کارآمدی کارکنان	P2,P5,P6,P8,P9,P12
۷	استانداردهای بهداشت و ایمنی کارکنان	P1,P4,P6,P8,P12
۸	نوع قراردادهای کاری	P1,P3,P4,P10,P11,P12
۹	به حداقل رساندن تأثیرات منفی فرایندها	P2,P3,P7,P8,P10,P11,P12
۱۰	فرهنگ حمایت از محیط زیست	P3,P4,P5,P8,P9,P11,P12
۱۱	کاهش استفاده از منابع طبیعی	P2,P3,P7,P8,P12
۱۲	آگاهی‌بخشی	P1,P2,P6,P8,P9,P10,P12
۱۳	ارتقای آموزش و مهارت	P2,P6,P7,P8,P9,P12
۱۴	تخصیص منابع	P2,P6,P7,P8,P9,P12
۱۵	فرهنگ‌سازی و باور به مسئولیت اجتماعی	P1,P2,P3,P4,P6,P7,P10,P11,P12
۱۶	ثبات مدیریتی	P1,P3,P6,P9,P12
۱۷	حمایت مدیریتی	P1,P3,P4,P5,P6,P10,P11
۱۸	نوع نگرش و تفکر سازمانی	P3,P4,P5,P6,P8,P11,P12
۱۹	میزان تمایل به توسعه مسئولیت اجتماعی	P1,P2,P3,P4,P5,P7,P8,P9,P10,P12
۲۰	همخوانی با ارزش‌های سازمانی	P3,P4,P5,P6,P7,P8,P9,P10,P11
۲۱	همکاری با جوامع محلی و سایر ذی‌نفعان	P4,P5,P6,P7,P8,P9,P10
۲۲	شناسایی محیط بیرونی و درک انتظارات آن	P2,P8,P9,P10,P11,P12
۲۳	نگاه برون سازمانی	P1,P2,P11,P12
۲۴	استاد بالادستی و قوانین دولتی	P1,P3,P5,P8,P9,P10,P11,P12
۲۵	احکام و بخشنامه‌های حاکم در سازمان	P1,P3,P5,P6,P8,P9,P10,P11,P12
۲۶	مدیریت سنتی و ناکارآمد	P2,P3,P4,P5,P6,P8,P10,P12
۲۷	فشارهای سیاسی داخلی و خارجی	P1,P3,P5,P8,P9,P10,P11,P12
۲۸	فرهنگ غالب سازمان	P1,P2,P4,P6,P7,P8,P9,P10,P11,P12
۲۹	نگرش به مسئولیت اجتماعی	P1,P2,P4,P5,P6,P7,P8,P9,P10,P11,P12
۳۰	عدم تبعیض جنسیتی - قومیتی در فرایند استخدام	P1,P4,P5,P6,P12
۳۱	ایجاد فرصت برابر استخدامی برای همگان	P1,P2,P4,P5,P6,P12
۳۲	تاکید بر شایسته‌سالاری به جای رابطه‌مندی	P4,P6,P11,P12
۳۳	تنظیم قراردادهای کاری مطمئن و متصفانه	P1,P4

جدول ۵. مقولات محوری پژوهش بعد از کدگذاری محوری	
کدهای محوری	کدهای باز
رفتارهای منابع انسانی	فرصت رشد برابر برای کارکنان
	امکان رشد کارکنان زن
	به کارگیری معلولین
حقوق و منافع کارکنان	ایجاد فرصت استخدام برای افراد محروم
	افزایش مهارت‌های انسانی
	حفظ آزادی و کارآمدی کارکنان
حفاظت از محیط زیست	استانداردهای بهداشت و ایمنی کارکنان
	نوع قراردادهای کاری
	به حداقل رساندن تأثیرات منفی فرایندها
فرهنگ مسئولیت اجتماعی در سازمان	فرهنگ حمایت از محیط زیست
	کاهش استفاده از منابع طبیعی
	آگاهی بخشی
ویژگی‌های مدیریتی	ارتقای آموزش و مهارت
	تخصیص منابع
	فرهنگ سازی و باور به مسئولیت اجتماعی
سیاست‌های منابع انسانی	ثبات مدیریتی
	حمایت مدیریتی
	نوع نگرش و تفکر سازمانی
تعامل با جامعه	میزان تمایل به توسعه مسئولیت اجتماعی
	همخوانی با ارزش‌های سازمانی
	همکاری با جوامع محلی و سایر ذینفعان
ملاحظات قانونی	شناسایی محیط بیرونی و درک انتظارات آن
	نگاه برون سازمانی
	اسناد بالادستی و قوانین دولتی
ملاحظات سازمانی	احکام و بخشنامه‌ها حاکم در سازمان
	مدیریت سنتی و ناکارآمد
	فشارهای سیاسی داخلی و خارجی
ملاحظات فرهنگی	فرهنگ غالب سازمان
	نگرش به مسئولیت اجتماعی
اخلاق در فرایند استخدام	عدم تبعیض جنسیتی - قومیتی در فرایند استخدام
	ایجاد فرصت برابر استخدامی برای همگان
	تاکید بر شایسته سالاری به جای رابطه مندی
توسعه ظرفیت‌های آموزشی	تنظیم قراردادهای کاری مطمئن و منصفانه
	امکان دسترسی کارکنان به آموزش‌های حرفه ای
	ایجاد فرصت ادامه تحصیل برای کارکنان
تسهیل امکانات و خدمات رفاهی	امکان آموزش‌های مرتبط پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی
	توسعه بسترهای آموزشی و دوره‌های خارج از سازمان
	جلب مشارکت و ترغیب کارکنان به فعالیت‌های عام المنفعه
ارزیابی عملکرد منصفانه	آگاهی بخشی در خصوص حقوق قانونی کارکنان
	تضمین عدالت و منصفانه بودن حقوق کارکنان
	پرداخت به موقع کارکنان
ارتقای کیفیت کارکردهای مدیریت منابع انسانی	ارائه خدمات و مراقبت‌های پزشکی
	پرداخت هزینه‌های دوره‌های بیماری و عبادت کارکنان
	کمک مالی بلاعوض به کارکنان نیازمند
ارتقای کیفیت زندگی فردی و خانوادگی کارکنان	کمک و پیگیری رفع مشکلات کارکنان
	رسیدگی به بی سرپرستان، جانبازان و آزادگان
	شفافیت فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان
ارتقای مستمر خدمات	رعایت اخلاق در ارزیابی
	بهبود استخدام و فرایند جذب و نگه‌داشت نیروی متخصص
	شفافیت در فعالیت‌ها و محبوبیت سازمان
رعایت اخلاق در فرایند استخدام	تأمین محیط کاری مناسب
	ارتقای عدالت سازمانی
	تکریم و احترام به ارباب رجوع
توجه به خانواده کارکنان و تعادل کار و زندگی	جلب رضایت مندی و حمایت ارباب رجوع
	توجه به خانواده کارکنان و تعادل کار و زندگی
	حفظ سلامت و ایمنی کارکنان
رعایت اخلاق در فرایند استخدام	پذیرش و احترام به اختلافات و تقویت حس هم نوع دوستی
	رعایت مسئولیت‌های مالی، اجتماعی و محیطی
	توجه داشتن به مشکلات مردم

۳۴	امکان دسترسی کارکنان به آموزش‌های حرفه‌ای	P1,P2,P3,P9,P12
۳۵	ایجاد فرصت ادامه تحصیل برای کارکنان	P1,P4,P8,P10,P12
۳۶	امکان آموزش‌های مرتبط با پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی	P2,P4,P11
۳۷	توسعه بسترهای آموزشی و دوره‌های خارج از سازمان	P1,P2,P3,P9,P12
۳۸	جلب مشارکت و ترغیب کارکنان به فعالیت‌های عام‌المنفعه	P2,P4,P5,P7,P8,P9,P10,P11,P12
۳۹	آگاهی بخشی در خصوص حقوق قانونی کارکنان	P1,P7,P10
۴۰	تضمین عدالت و منصفانه بودن حقوق کارکنان	P1,P3,P8,P9
۴۱	پرداخت به موقع کارکنان	P3,P8
۴۲	ارائه خدمات و مراقبت‌های پزشکی	P1,P4,P8,P9
۴۳	پرداخت هزینه‌های دوره‌های بیماری و عیادت کارکنان	P2,P3,P4,P9
۴۴	کمک مالی بلاعوض به کارکنان نیازمند	P2,P3,P5,P9
۴۵	کمک و پیگیری رفع مشکلات کارکنان	P2,P3,P7
۴۶	رسیدگی به بی سرپرستان، جانبازان و آزادگان	P1,P2,P8,P9
۴۷	شفافیت فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان	P11,P12
۴۸	رعایت اخلاق در ارزیابی	P8,P11
۴۹	بهبود استخدام و فرایند جذب و نگه‌داشت نیروی متخصص	P1,P3,P8,P10,P12
۵۰	شفافیت در فعالیت‌ها و محبوبیت سازمان	P1,P8,P9,P12
۵۱	تأمین محیط کاری مناسب	P4,P5,P6,P7,P8,P9,P11,P12
۵۲	ارتقای عدالت سازمانی	P4,P6,P12
۵۳	تکریم و احترام به ارباب رجوع	P6,P8
۵۴	جلب رضایت مندی و حمایت ارباب رجوع	P2,P8,P12
۵۵	توجه به خانواده کارکنان و تعادل کار و زندگی	P2,P4,P5,P6,P8,P9,P10,P11,P12
۵۶	حفظ سلامت و ایمنی کارکنان	P1,P2,P8,P9,P10,P11
۵۷	پذیرش و احترام به اختلافات و تقویت حس هم‌نوع دوستی	P3,P5,P6,P11
۵۸	رعایت مسئولیت‌های مالی، اجتماعی و محیطی	P2,P7,P9,P10
۵۹	توجه داشتن به مشکلات مردم	P3,P4,P5,P6,P8,P12

کدگذاری محوری^۱

پس از استخراج کدهای مفهومی از مصاحبه‌ها و بررسی فراوانی آنها، مشخص گردید که این کدها توانایی منتسب شدن در یک طبقه بالاتر مفهومی از انتزاع را نیز دارند، به همین جهت در این راستا مطابق جدول ۵ این کدها در محوریت مقولات بالاتر قرار گرفتند.

کدگذاری انتخابی^۱

این مرحله آخرین مرحله کدگذاری است. در این مرحله مقوله‌های استخراج‌شده از مرحله قبل حول محوریت پدیده محوری که نشان‌دهنده دغدغه اصلی شرکت‌کنندگان بود در دسته‌بندی‌های بالاتری تحت عنوان شرایط علی، شرایط محوری، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها دسته‌بندی می‌گردند. لازم به ذکر است چند معیار برای انتخاب یک مقوله به عنوان مقوله اصلی وجود دارد که مهم‌ترین آنها عبارتند از: مرکزی بودن؛ مرتبط بودن به سایر مقوله‌ها، اتفاق افتادن مکرر در داده‌ها. براساس معیارهای ذکرشده مدیریت منابع انسانی مسئولانه به عنوان پدیده محوری این پژوهش انتخاب گردید. هر یک از این دسته‌بندی‌ها به ترتیب در زیر آورده شده است.

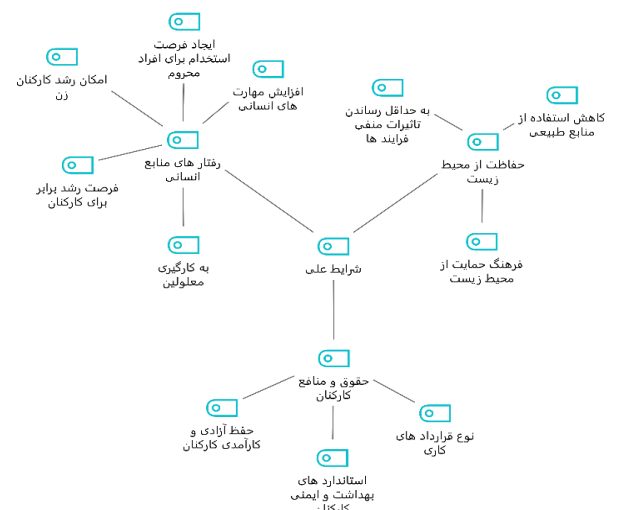
شرایط علی

شرایط علی عبارت است از عواملی که به طور مستقیم بر پدیده اصلی (مدیریت منابع انسانی مسئولانه) تأثیر دارد. از جمله مهم‌ترین شرایط علی تأثیرگذار برای مدیریت منابع انسانی مسئولانه عبارتند از: رفتارهای منابع انسانی؛ حقوق و منافع کارکنان؛ حفاظت از محیط زیست.

جدول ۶. نتایج کدگذاری انتخابی - شرایط علی

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
رفتارهای منابع انسانی	فرصت رشد برابر برای کارکنان امکان رشد کارکنان زن به کارگیری معلولین ایجاد فرصت استخدام برای افراد محروم افزایش مهارت‌های انسانی	
حقوق و منافع کارکنان	حفظ آزادی و کارآمدی کارکنان استانداردهای بهداشت و ایمنی کارکنان نوع قراردادهای کاری	
حفاظت از محیط زیست	به حداقل رساندن تأثیرات منفی فرایندها فرهنگ حمایت از محیط زیست کاهش استفاده از منابع طبیعی	

شرایط علی



شکل ۳. مولفه‌های شرایط علی مدیریت منابع انسانی مسئولانه

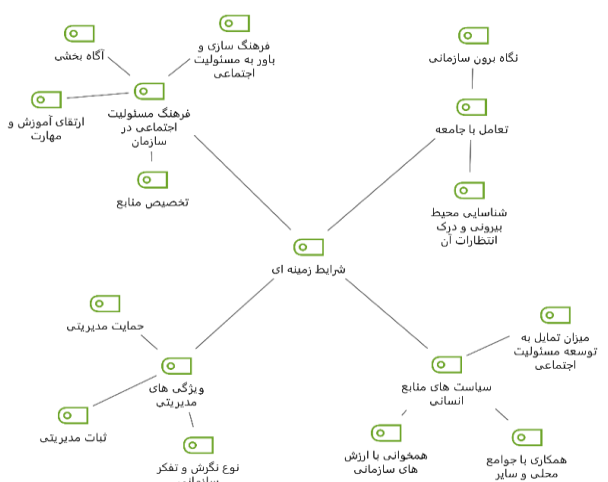
شرایط زمینه‌ای

عوامل زمینه‌ای به مجموعه‌ای از مقوله‌ها و مفاهیم گفته می‌شود که بر کنش‌های موضوع یا پدیده اثر می‌گذارند. عوامل زمینه‌ای همان طور که از عنوان آن پیداست، شرایط لازم برای وقوع و شکل‌گیری پدیده یا موضوع را فراهم می‌کند.

در این پژوهش، با توجه به دیدگاه صاحب‌نظران، مهم‌ترین عوامل زمینه مدیریت منابع انسانی مسئولانه عبارتند از: فرهنگ مسئولیت اجتماعی در سازمان؛ ویژگی‌های مدیریتی؛ سیاست‌های منابع انسانی؛ تعامل با جامعه.

جدول ۷. نتایج کدگذاری انتخابی - شرایط زمینه‌ای

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
فرهنگ مسئولیت اجتماعی در سازمان	فرهنگ سازی و مهارت ارتقای آموزش و تخصیص منابع	آگاهی بخشی
ویژگی‌های مدیریتی	تثبات مدیریتی حمایت مدیریتی نوع نگرش و تفکر سازمانی	
سیاست‌های منابع انسانی	همخوانی با ارزش‌های سازمانی همکاری با جوامع محلی و سایر ذی‌نفعان	
تعامل با جامعه	شناسایی محیط بیرونی و درک انتظارات آن نگاه برون سازمانی	



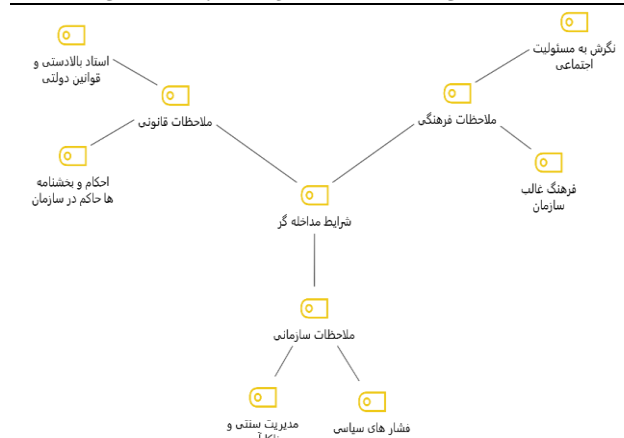
شکل ۴. مولفه‌های شرایط زمینه‌ای مدیریت منابع انسانی مسئولانه

شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر، متغیرهایی هستند که بر کنش‌ها و تعاملات اثر می‌گذارند و مداخله سایر عوامل را محدود و یا تسهیل می‌کنند. در این پژوهش، با توجه به دیدگاه صاحب‌نظران، مهم‌ترین عوامل مداخله‌گر مدیریت منابع انسانی مسئولانه عبارتند از: ملاحظات قانونی؛ ملاحظات سازمانی؛ فرهنگی.

جدول ۸. نتایج کدگذاری انتخابی - شرایط مداخله‌گر

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
شرایط مداخله‌گر فرهنگی	ملاحظات قانونی	استاد بالادستی و قوانین دولتی احکام و بخشنامه‌ها حاکم در سازمان
	ملاحظات سازمانی	مدیریت سنتی و ناکارآمد فشارهای سیاسی داخلی و خارجی
	ملاحظات فرهنگی	فرهنگ غالب سازمان نگرش به مسئولیت اجتماعی



شکل ۵. مولفه‌های شرایط مداخله‌گر مدیریت منابع انسانی مسئولانه

راهبردها

راهبرد عبارت است از تمامی اقدامات خرد و کلان که در جهت شکل‌گیری موضوع یا پدیده بررسی می‌شود. راهکارهایی در خصوص اخلاق در فرایند استخدام، توسعه ظرفیت‌های آموزشی، تسهیل در پرداخت‌های منصفانه، تسهیل امکانات و خدمات رفاهی و ارزیابی عملکرد منصفانه از مهم‌ترین راهکارهای مربوط به راهبردهای مدیریت منابع انسانی مسئولانه هستند.

جدول ۹. نتایج کدگذاری انتخابی - راهبردها

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
راهبردها	اخلاق در فرایند استخدام	عدم تبعیض جنسیتی - قومیتی در فرایند استخدام ایجاد فرصت برابر استخدامی برای همگان تاکید بر شایسته‌سالاری به جای رابطه‌مندی تنظیم قراردادهای کاری مطمئن و منصفانه
	توسعه ظرفیت‌های آموزشی	امکان دسترسی کارکنان به آموزش‌های حرفه‌ای ایجاد فرصت ادامه تحصیل برای کارکنان امکان آموزش‌های مرتبط پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی
	تسهیل پرداخت‌های منصفانه	توسعه بسترهای آموزشی و دوره‌های خارج از سازمان جلب مشارکت و ترغیب کارکنان به فعالیت‌های عام‌المنفعه
	تسهیل امکانات و خدمات رفاهی	ارائه خدمات و مراقبت‌های پزشکی پرداخت هزینه‌های دوره‌های بیماری و عیادت کارکنان کمک مالی بلاعوض به کارکنان نیازمند کمک و پیگیری رفع مشکلات کارکنان رسیدگی به بی‌سرپرستان، جانبازان و آزادگان شفافیت فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان رعایت اخلاق در ارزیابی

شکل ۶. مولفه‌های راهبردهای مدیریت منابع انسانی مسئولانه

پیامدها

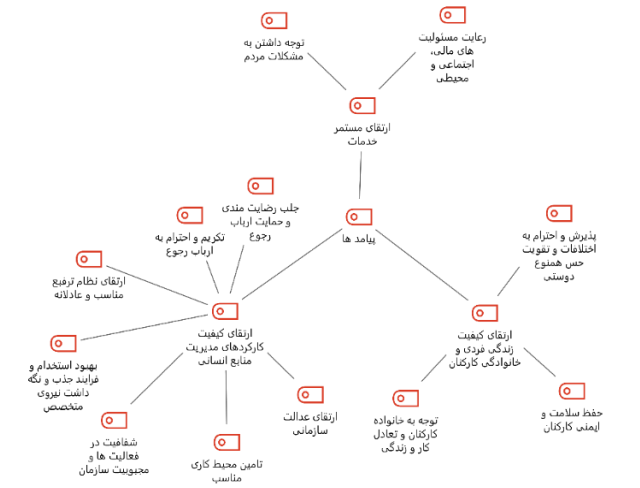
برخی از متغیرها و مولفه‌ها نشان‌دهنده نتایجی هستند که در نتیجه پدیده و اتخاذ راهبردهای مربوط به این پدیده شکل می‌گیرند. نتایج و پیامدهای مربوط به مدیریت منابع انسانی مسئولانه را براساس دیدگاه‌های صاحب‌نظران و مصاحبه‌شوندگان می‌توان در ارتقای کیفیت کارکردهای مدیریت منابع انسانی، ارتقای کیفیت زندگی فردی و خانوادگی کارکنان و ارتقای مستمر خدمات نشان داد.

جدول ۱۰. نتایج کدگذاری انتخابی - پیامدها

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
پیامدها	ارتقای کیفیت کارکردهای مدیریت منابع انسانی	بهبود استخدام و فرایند جذب و نگه داشت نیروی متخصص شفافیت در فعالیت‌ها و محبوبیت سازمان تامین محیط کاری مناسب ارتقای عدالت سازمانی
	ارتقای کیفیت زندگی فردی و خانوادگی کارکنان	تکریم و احترام به ارباب رجوع جلب رضایت‌مندی و حمایت ارباب رجوع توجه به خانواده کارکنان و تعادل کار و زندگی حفظ سلامت و ایمنی کارکنان پذیرش و احترام به اختلافات و تقویت حس هم نوع دوستی
	ارتقای مستمر خدمات	رعایت مسئولیت‌های مالی، اجتماعی و محیطی توجه داشتن به مشکلات مردم

جدول ۱۱. نتایج کدگذاری‌ها

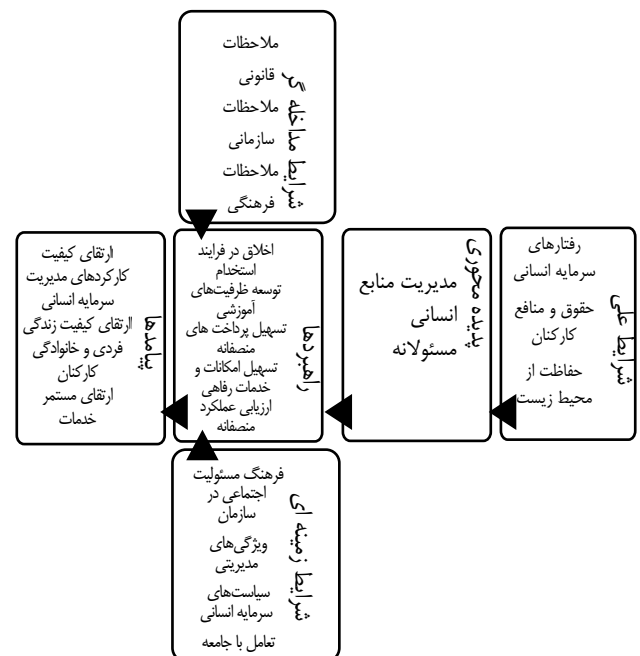
کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
	رفتارهای منابع انسانی	فرصت رشد برابر برای کارکنان امکان رشد کارکنان زن به کارگیری معولین ایجاد فرصت استخدام برای افراد محروم افزایش مهارت‌های انسانی
شرایط علی	حقوق و منافع کارکنان	حفظ آزادی و کارآمدی کارکنان استانداردهای بهداشت و ایمنی کارکنان نوع قراردادهای کاری
	حفاظت از محیط زیست	به حداقل رساندن تأثیرات منفی فرایندها فرهنگ حمایت از محیط زیست کاهش استفاده از منابع طبیعی
	فرهنگ مسئولیت اجتماعی در سازمان	آگاه‌بخشی ارتقای آموزش و مهارت تخصیص منابع فرهنگ‌سازی و باور به مسئولیت اجتماعی
شرایط زمینه‌ای	ویژگی‌های مدیریتی	ثبات مدیریتی حمایت مدیریتی نوع نگرش و تفکر سازمانی
	سیاست‌های منابع انسانی	میزان تمایل به توسعه مسئولیت اجتماعی همخوانی با ارزش‌های سازمانی همکاری با جوامع محلی و سایر ذی‌نفعان
	تعامل با جامعه	شناسایی محیط بیرونی و درک انتظارات آن نگاه برون‌سازمانی
	ملاحظات قانونی	استاد بالادستی و قوانین دولتی احکام و بخشنامه‌ها حاکم در سازمان
شرایط مداخله‌گر	ملاحظات سازمانی	مدیریت سنتی و ناکارآمد فشارهای سیاسی داخلی و خارجی
	ملاحظات فرهنگی	فرهنگ غالب سازمان نگرش به مسئولیت اجتماعی
	اخلاق در فرایند استخدام	عدم تبعیض جنسیتی - قومیتی در فریند استخدام ایجاد فرصت برابر استخدامی برای همگان تاکید بر شایسته‌سالاری به جای رابطه‌مندی تنظیم قراردادهای کاری مطمئن و منصفانه
راهنم‌ها	توسعه ظرفیت‌های آموزشی	امکان دسترسی کارکنان به آموزش‌های حرفه‌ای ایجاد فرصت ادامه تحصیل برای کارکنان امکان آموزش‌های مرتبط پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی توسعه بسترهای آموزشی و دوره‌های خارج از سازمان جلب مشارکت و ترغیب کارکنان به فعالیت‌های عام‌المنفعه آگاهی‌بخشی در خصوص حقوق قانونی کارکنان تضمین عدالت و منصفانه بودن حقوق کارکنان
	تسهیل پرداخت‌های منصفانه	پرداخت به موقع کارکنان
	تسهیل امکانات و خدمات رفاهی	ارائه خدمات و مراقبت‌های پزشکی پرداخت هزینه‌های دوره‌های بیماری و عیادت کارکنان کمک مالی بلاعوض به کارکنان نیازمند کمک و پیگیری رفع مشکلات کارکنان رسیدگی به بی‌سرپرستان، جانبازان و آزادگان
	ارزیابی عملکرد منصفانه	شفافیت فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان رعایت اخلاق در ارزیابی
	ارتقای کیفیت کارکردهای مدیریت منابع انسانی	بهبود استخدام و فرایند جذب و نگه داشت نیروی متخصص شفافیت در فعالیت‌ها و محبوبیت سازمان تامین محیط کاری مناسب ارتقای عدالت سازمانی تکریم و احترام به ارباب رجوع جلب رضایت‌مندی و حمایت ارباب رجوع
پیامدها	ارتقای کیفیت زندگی فردی و خانوادگی کارکنان	توجه به خانواده کارکنان و تعادل کار و زندگی حفظ سلامت و ایمنی کارکنان پذیرش و احترام به اختلافات و تقویت حس هم‌نوع دوستی
	ارتقای مستمر خدمات	رعایت مسئولیت‌های مالی، اجتماعی و محیطی توجه داشتن به مشکلات مردم



شکل ۷. مولفه‌های پیامدهای مدیریت منابع انسانی مسئولانه

بر اساس نتایج به دست آمده، ۵۹ کد باز در قالب ۱۸ کد محوری و ۶ کد انتخابی دسته‌بندی شد. همان‌طور که ملاحظه می‌کنید در **Error! Reference source not found.** شکل ۷ به صورت کلی این مفاهیم، مقولات و ابعاد پژوهش نشان داده شده است.

همچنین در شکل الگوی پارادایمی مدیریت منابع انسانی مسئولانه بر اساس نتایج پژوهش قابل مشاهده است.



شکل ۸. الگوی پارادایمی مدیریت منابع انسانی مسئولانه بر اساس روش داده‌بنیاد

۲. حقوق و منافع کارکنان: این بعد شامل حفظ آزادی و کارآمدی کارکنان، استانداردهای بهداشت و ایمنی کارکنان و نوع قراردادهای کاری است.

۳. حفاظت از محیط زیست: برخلاف برخی دیدگاه‌های سنتی، این پژوهش نشان داد که دغدغه‌های زیست محیطی و نقش سرمایه انسانی در ترویج فرهنگ سبز و اجرای سیاست‌های پایداری در سازمان، یکی از عوامل علی مؤثر بر مسئولیت اجتماعی در این حوزه است.

در مجموع، این شرایط علی، بنیان‌های اخلاقی و عملیاتی را برای توسعه رویکردهای مسئولانه در مدیریت افراد در سازمان فراهم می‌آورند.

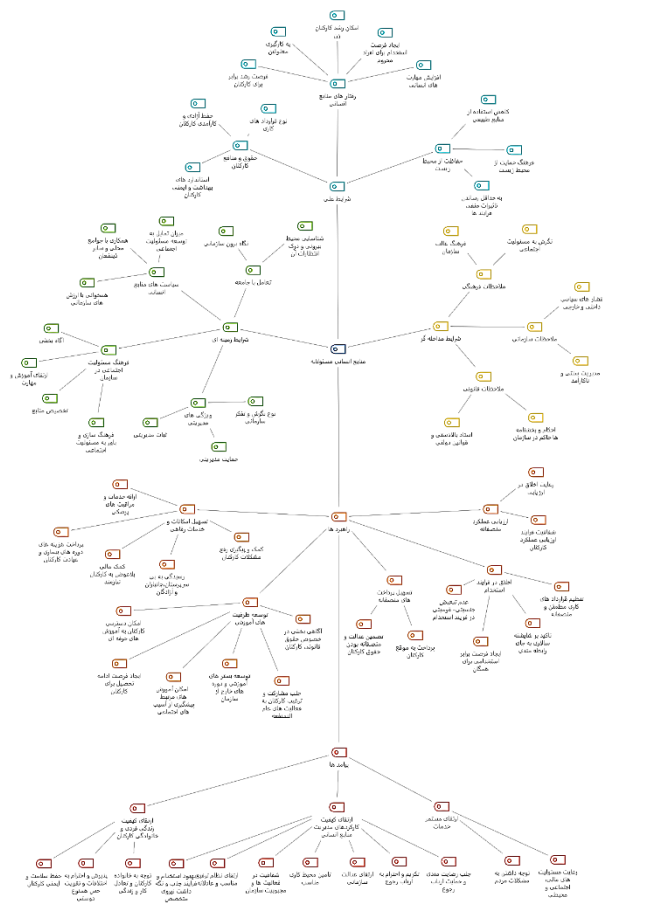
پدیده محوری مدیریت سرمایه انسانی مسئولانه، در تعامل با شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر خاصی توسعه می‌یابد. اگر چه این پژوهش به تفصیل این شرایط را در یافته‌ها ارائه داده است، در نتیجه‌گیری می‌توان به طور اجمالی به نقش آن‌ها اشاره کرد: شرایط زمینه‌ای مانند ویژگی‌های مدیریتی (ثبات و تفکر مدیریتی و نوع نگرش و تفکر سازمانی) و سیاست‌های کلی سرمایه انسانی، بستر فرهنگی و ساختاری را برای پیاده‌سازی مسئولیت اجتماعی فراهم می‌آورند. در مقابل، شرایط مداخله‌گر از جمله ملاحظات قانونی، ملاحظات سازمانی (مانند ساختار سازمانی و فرهنگ رسمی و غیررسمی) و ملاحظات فرهنگی جامعه، می‌توانند به عنوان کاتالیزور یا مانع در مسیر پیاده‌سازی این رویکرد عمل کنند. درک این عوامل، برای طراحی راهبردهای مؤثر و پایدار حیاتی است.

در پاسخ به این بستر پیچیده، راهبردهای عملیاتی و هدف‌مند برای پیاده‌سازی مسئولیت اجتماعی در مدیریت سرمایه انسانی شناسایی شده‌اند. این راهبردها در پنج دسته اصلی طبقه‌بندی می‌شوند که هر یک، نمایانگر مجموعه‌ای از اقدامات و رویکردهای مسئولانه هستند:

۱. اخلاق در فرایند استخدام: شامل فرصت‌های برابر برای همگان و عدم تبعیض در تمامی فرایند استخدام، فرآیندهای گزینش عادلانه، جذب افراد شایسته و متعهد به ارزش‌های سازمانی و قراردادهای کاری منصفانه.

۲. توسعه ظرفیت‌های آموزشی: فراتر از آموزش‌های فنی و تخصصی، شامل برنامه‌های توسعه فردی و حرفه‌ای، آموزش مهارت‌های نرم و ترویج فرهنگ یادگیری مستمر.

۳. تسهیل پرداخت‌های منصفانه: شامل سیستم‌های جبران خدمات عادلانه، پرداخت به موقع، شفافیت در حقوق و مزایا و توجه به عدالت و انصاف در پرداخت.



شکل ۹. الگوی پارادیمی مدیریت منابع انسانی مسئولانه خروجی
نرم افزار MAXQDA

نتیجه‌گیری و پیشنهادات کاربردی

این پژوهش کیفی با رویکردی عمیق و با هدف شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مسئولیت اجتماعی در حوزه مدیریت سرمایه انسانی، به یک مدل جامع و بومی شده دست یافته است. این مدل، که بر اساس تحلیل دقیق داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و متخصصان شکل گرفته، روابط پیچیده و چندوجهی میان عوامل تأثیرگذار بر مسئولیت اجتماعی در حوزه‌های وظیفه‌ای سرمایه انسانی را در بستر سازمانی تبیین می‌کند. این چارچوب مفهومی، گامی مهم در ارتقای درک نظری و عملی از این پدیده در سازمان‌های معاصر محسوب می‌شود.

یافته‌های این تحقیق به وضوح نشان می‌دهند که مدیریت سرمایه انسانی مسئولانه، به عنوان پدیده محوری این پژوهش، از شرایط علی خاصی ریشه می‌گیرد که محرک‌های اصلی شکل‌گیری و توجه به این حوزه در سازمان‌ها هستند. این شرایط علی شامل سه مقوله کلیدی و به هم پیوسته هستند:

۱. رفتارهای سرمایه‌های انسانی: این مقوله به نگرش‌ها، ارزش‌ها و اقدامات سازمان در قبال کارکنان خود به عنوان سرمایه‌های ارزشمند و نه صرفاً ابزارهای تولید می‌پردازد.

بر اساس مدل جامع شناسایی‌شده در این پژوهش و پیامدهای مثبت آن، پیشنهادات کاربردی و عملیاتی زیر برای مدیران ارشد، متخصصان سرمایه انسانی و سیاست‌گذاران سازمانی ارائه می‌شود تا بتوانند به طور مؤثرتری مسئولیت اجتماعی را در مدیریت سرمایه انسانی خود ادغام کنند:

۱. نهادینه‌سازی فرهنگ مسئولیت پذیری از سطوح بالا: لازم است تعهد به رفتارهای سرمایه انسانی و فرهنگ مسئولیت اجتماعی از بالاترین سطوح سازمانی آغاز شود. مدیران باید با گفتار و کردار خود، این ارزش‌ها را نهادینه کنند و منابع لازم برای پیاده‌سازی آن‌ها را تخصیص دهند و متخصصان سرمایه انسانی در طراحی برنامه‌های آموزش و توسعه‌ای که بر ارزش‌های مسئولیت اجتماعی، اخلاق حرفه‌ای و پایداری تأکید دارند و اجرای آن‌ها برای تمامی کارکنان و مدیران به عنوان یک اقدام ضروری که به فرهنگ‌سازی در سراسر سازمان کمک می‌کند، اهتمام ورزند.

۲. بازنگری جامع در سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت سرمایه انسانی با رویکرد اخلاقی:

سازمان‌ها باید از تدوین و اجرای سیاست‌های اخلاق در فرایند استخدام اطمینان حاصل کنند. این مهم شامل شفافیت کامل در شناسنامه‌های شغلی، فرآیندهای گزینش بی‌طرفانه و حذف هرگونه تبعیض بر اساس جنسیت، قومیت، سن یا وضعیت جسمانی است و پس از آن پرداخت‌های منصفانه باید در اولویت قرار گیرد. بازنگری در سیستم‌های جبران خدمات، اطمینان از عدالت درونی و بیرونی پرداخت‌ها و شفافیت در ساختارهای حقوق و مزایا، برای افزایش رضایت و وفاداری کارکنان حیاتی است.

۳. سرمایه‌گذاری عمیق بر رفاه جامع و کیفیت زندگی کارکنان:

با توجه به اهمیت حقوق و منافع کارکنان و امکان بهره‌برداری از خدمات رفاهی، سازمان‌ها باید فراتر از حداقل‌های قانونی عمل کنند. این مهم شامل ارائه برنامه‌های جامع سلامت (جسمی و روانی)، مشاوره‌های فردی و خانوادگی، برنامه‌های تعادل کار و زندگی (مانند ساعات کاری منعطف و دورکاری) و ایجاد فضاهای کاری ارگونومیک و ایمن است. هدف باید ارتقای کیفیت زندگی فردی و خانوادگی کارکنان باشد. در این راستا، مدیران سرمایه انسانی باید کانال‌های ارتباطی باز ایجاد کنند تا کارکنان بتوانند نگرانی‌ها و نیازهای خود را در مورد رفاه‌شان مطرح کنند.

۴. تسهیل امکانات و خدمات رفاهی: شامل ارائه خدمات و مراقبت‌های پزشکی، پرداخت هزینه‌های دوره‌های بیماری و عیادت کارکنان، کمک مالی بلاعوض به کارکنان، کمک و پیگیری رفع مشکلات کارکنان و ...

۵. ارزیابی عملکرد منصفانه: شامل فرآیندهای ارزیابی شفاف، ارائه بازخورد سازنده، فرصت‌های رشد و توسعه و رعایت اخلاق و عدم تبعیض در ارزیابی، ارتقاء و پاداش.

لازم به ذکر است که برخی از این راهبردها با یافته‌های پژوهش‌های پیشین هم‌پوشانی دارند که نشان‌دهنده اعتبار عمومی آن‌هاست، در حالی که برخی دیگر ابعاد جدید یا بومی‌شده‌ای را به ادبیات موجود اضافه می‌کنند که ناشی از عمق تحلیل در بستر فرهنگی و سازمانی است.

در نهایت، پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز و یکپارچه این راهبردها در سازمان‌ها، منجر به حصول نتایج و پیامدهای سه‌گانه و ارزشمندی خواهد شد که اثربخشی کلی مدیریت سرمایه انسانی را ارتقا می‌دهد.

۱. ارتقای کیفیت عملکرد مدیریت سرمایه انسانی در سازمان: این پیامد شامل بهبود بهره‌وری، کارایی، اثربخشی فرآیندهای جذب، نگهداری و توسعه سرمایه‌های انسانی، افزایش محبوبیت سازمان و برند کارفرمایی و افزایش رضایت‌مندی و احترام ذی‌نفعان از طریق مدیریت سرمایه انسانی مسئولانه است.

۲. ارتقای کیفیت زندگی فردی و خانوادگی کارکنان: فراتر از محیط کار، این پیامد بر بهبود رفاه عمومی، رضایت از زندگی و افزایش تعادل میان کار و زندگی شخصی کارکنان و تأثیر مثبت آن بر خانواده‌هایشان تأکید دارد.

۳. ارتقای مستمر خدمات: این رویکرد نه تنها بر عملکرد داخلی سازمان تأثیر می‌گذارد؛ بلکه به بهبود کیفیت محصولات یا خدمات نهایی سازمان، افزایش رضایت مشتریان و ذی‌نفعان خارجی و در نهایت، ارتقای تصویر و شهرت سازمان در جامعه کمک می‌کند.

این پیامدهای سه‌گانه با یافته‌های پژوهش‌های معتبر جهانی از جمله ترنر و همکاران در سال ۲۰۱۸ و نیومن و همکاران در سال ۲۰۱۶ نیز همخوانی دارند که تأییدکننده اهمیت و اعتبار بین‌المللی این چارچوب مفهومی در ترویج پایداری و مسئولیت‌پذیری در مدیریت افراد است. این مدل، با تبیین این روابط علی، زمینه‌ای و راهبردی، یک نقشه راه عملی برای سازمان‌ها در مسیر تبدیل شدن به یک نهاد مسئولیت‌پذیر اجتماعی فراهم می‌آورد.

در مورد اهمیت پایداری و تشویق آن‌ها به رفتارهای دوستدار محیط زیست در محل کار و خانه، می‌تواند به ایجاد یک فرهنگ سازمانی مسئولیت‌پذیر کمک کند.

۶. تعهد به ارزیابی عملکرد عادلانه و توسعه‌گرا:

ارزیابی عملکرد منصفانه باید از هرگونه سوگیری عاری باشد. سیستم‌های ارزیابی باید شفاف، مبتنی بر شایستگی و با ارائه بازخورد سازنده همراه باشند. هدف ارزیابی باید نه تنها سنجش عملکرد گذشته، بلکه توسعه توانمندی‌های آینده کارکنان باشد. ارتباط بین ارزیابی عملکرد و فرصت‌های ارتقاء و پاداش باید کاملاً روشن و عادلانه باشد تا انگیزه کارکنان برای پیشرفت افزایش یابد.

این پیشنهادات کاربردی، با تمرکز بر چارچوب مفهومی شناسایی شده در این پژوهش، می‌توانند به سازمان‌ها کمک کنند تا نه تنها به اهداف اقتصادی خود دست یابند؛ بلکه به مسئولیت‌های اجتماعی خود در قبال کارکنان و جامعه نیز عمل کرده و در نهایت به سوی ارتقای مستمر خدمات و ایجاد یک سازمان پایدار و اخلاق‌مدار گام بردارند.

۴. توسعه مستمر و همه‌جانبه ظرفیت‌های انسانی:

توسعه ظرفیت‌های آموزشی باید رویکردی جامع داشته باشد. علاوه بر آموزش‌های فنی و تخصصی، برنامه‌های توسعه‌ای باید شامل مهارت‌های نرم (مانند ارتباطات، حل مسئله، تفکر انتقادی)، آموزش‌های اخلاقی و مسئولیت اجتماعی و حتی سواد مالی و دیجیتالی برای کارکنان باشد. این امر به ارتقای کیفیت عملکرد مدیریت سرمایه انسانی کمک شایانی خواهد کرد. علاوه بر این ایجاد فرصت‌های رشد و مسیرهای شغلی شفاف برای کارکنان، نشان‌دهنده سرمایه‌گذاری سازمان بر آینده آن‌ها و ترویج وفاداری است.

۵. ادغام ملاحظات زیست محیطی در کلیه حوزه‌های وظیفه‌ای مدیریت سرمایه انسانی:

با توجه به نقش حفاظت از محیط زیست به عنوان یک شرط علی، متخصصان سرمایه انسانی باید در تدوین و اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های سبز سازمانی فعال باشند. این مهم شامل ترویج کاهش مصرف انرژی، بازیافت، کاهش ضایعات و استفاده از منابع پایدار در محیط کار می‌شود. آموزش کارکنان

منابع

References

- صالحی امیری، سیدرضا (۱۳۸۷). ترویج مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، تکمیل‌کننده و جایگزین سیاست‌ها و وظایف دولت. *پژوهش‌کده تحقیقات استراتژیک* شماره ۲۱، ۱-۲۴۷.
- 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. (2017): The human resources management contribution to social responsibility and environmental sustainability: explorations from Ibero-America. *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2017.1350732.
- 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.
- Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*, 38, 337-352.
- Carroll, A.B., 1999. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Bus. Soc.* 38 (3), 268-295. <https://doi.org/10.1177/0007-65039903800303>.
- Cooke, F. L. & He, Q. (2010). "Corporate social responsibility and HRM in China: a study of textile and apparel enterprises. *Asia Pacific Business Review*", 16(3), 355- 376.
- Fatma, M., Rahman, Z. (2014). Building a corporate identity using corporate social responsibility: a website-based study of Indian banks. *Soc. Responsib. J.* 10 (4), 591-601. <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2013-0002>.
- Fatma, M., Khan, I., Rahman, Z., 2019. Striving for legitimacy through CSR: an exploration of employees responses in controversial industry sector. *Soc. Responsib. J.* 15 (7), 924-938. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2017-0116>.
- Ferrell, O.C., Harrison, D.E., Ferrell, L., Hair, J.F. (2019). Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: an exploratory study. *J. Bus. Res.* 95, 491-501. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.039>.
- Freeman, R.E., 1984. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman Publishing, Marshfield, MA.
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., Schaltegger, S.A., 2020. Stakeholder theory perspective on business models: value creation for sustainability. *J Bus. Ethics* 166, 3-18. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>.
- Gond, J. P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of The CSR- HR Interface. In *Responsible Leadership* (115-132). Springer, Dordrecht.
- 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.
- Hörisch, J., Freeman, R.E., Schaltegger, S., 2014. Applying stakeholder theory in sustainability management: links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework. *Organ. Environ.* 27 (4), 328–346. <https://doi.org/10.1177/1086026614535786>.
- Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (2000a). Beyond the visions: What makes HR effective? *Human Resource Planning*, 23(4), 10-20.
- Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (2003). HR as a strategic partner: What does it take to make it happen? *CEO*, 23(4), 10-20.
- 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.
- Nie, D., Lämsä, A. M., & Pučetaité, R. (2018). Effects of responsible human resource management practices on female employees' turnover intentions. *Business Ethics: A European Review*, 27(1), 29-41.
- Obrad, C. & Gherheș, V. (2018). "A Human Resources Perspective on Responsible Corporate Behavior. Case Study: The Multinational Companies in Western Romania". *Sustainability*, 10(3), 726-740.
- Silva, S., Nuzum, A., Schaltegger, S., 2019. Stakeholder expectations on sustainability performance measurement and assessment. A systematic literature review. *J. Clean. Prod.* 217 (20), 204–215. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.203>.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques. *Newbury Park, CA*, Sage.
- Turner, M. R., McIntosh, T., Reid, S. W. & Buckley, M. R. (2018). "Corporate implementation of socially controversial CSR initiatives: implications for human resource management". *Human Resource Management Review*. 29(1). 125-136.
- Ulmer, R.R., Sellnow, T.L., 2000. Consistent questions of ambiguity in organizational crisis communication: jack in the Box as a case study. *J. Bus. Ethics* 25, 143–155. <https://doi.org/10.1023/A:1006183805499>.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resources Champions*. Boston: *Harvard Business School Press*. <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp>