



## Designing a Model for Social Responsibility Human Resource Management in Electric Power Industry

Zeinab Bagherinezhad \*, Bizhan Abdullahi \*\*

Akbar Hassanpour \*\*\*, Said J'afarinia \*\*\*\*

### Abstract

Despite the significant advances in human resource management, the social responsibility of human resource management has still remained neglected. This study aims at designing a model for social responsibility of human resource management in the electric power industry. This qualitative research is based on systematic grounded theory. In-depth semi-structured interviews were employed to collect data, which were analyzed by coding. Sampling was performed theoretically with the use of purposive and snowball techniques. Hence, having conducted open interviews with 15 managers, deputies and the heads of human resource groups of the electric power industry, the researchers collected a set of initial themes during the coding process and extracted some categories from them. Then, in the axial coding stage, the links between these categories were identified under the headings of causal conditions, phenomena-orientation, strategies, contextual conditions, intervening conditions and consequences. 172 initial codes were obtained by analyzing the interviews conducted in the first phase. These concepts were converted to 60 categories in the selective coding section. Finally, 21 axial codes were extracted, each of which was placed under the proper categories of systematic model (causal conditions, contextual conditions, strategies, intervening conditions, and consequences).

**Keywords:** *social responsibility; human resource management; electrical power industry; systematic grounded theory.*

---

\* Corresponding author: PhD candidate in HRM, Kharazmi University

z.bagherinezhad@gmail.com

\*\* Associate professor at Kharazmi University

biabdollahi@khu.ac.ir

\*\*\* Assistant professor at Kharazmi University

a.hassanpour@khu.ac.ir

\*\*\*\* Assistant professor at Kharazmi University

shamsj58@khu.ac.ir



## طراحی الگوی مسؤلیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی در صنعت برق

زینب باقری نژاد\*، بیژن عبدالهی\*\*، اکبر حسن پور\*\*\*، سعید جعفری نیا\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۱۸

### چکیده

علی‌رغم پیشرفت‌های چشمگیر در حوزه مدیریت منابع انسانی، مسؤلیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی هنوز مغفول مانده است. پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی مسؤلیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی در صنعت برق اجرا شده است. روش تحقیق به صورت کیفی و مبتنی بر نظریه پردازی داده‌بنیاد نظام‌مند است. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته استفاده شده و تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش کدگذاری انجام گرفت. نمونه‌گیری به روش نظری و با بهره‌مندی از تکنیک‌های هدف‌مند و گلوله برفی انجام شد. به این منظور ضمن انجام مصاحبه باز با ۱۵ نفر از مدیران و معاونین و رؤسای گروه‌های منابع انسانی صنعت برق، مجموعه‌ای از مضامین اولیه طی فرایند کدگذاری باز گردآوری و از آنها مقوله‌هایی استخراج شد. سپس در مرحله کدگذاری محوری، پیوند میان این مقوله‌ها زیر عناوین شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها تعیین شد. با تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده در مرحله اول، ۱۷۲ کد اولیه به دست آمد. در کدگذاری انتخابی این مفاهیم به ۶۰ طبقه تبدیل و در نهایت ۲۱ کد محوری استخراج شد که هر کدام زیر مقوله‌های الگوی نظام‌مند (شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، راهبردها، شرایط مداخله‌گر و پیامدها) جای گرفت.

**کلیدواژه‌ها:** مسؤلیت اجتماعی؛ مسؤلیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی؛ نظریه داده‌بنیاد

z.bagherinezhad@gmail.com

biabdollahi@khu.ac.ir

a.hassanpoor@khu.ac.ir

shamsj58@khu.ac.ir

\* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه خوارزمی

\*\* دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی

\*\*\* استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی

\*\*\*\* استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی

## مقدمه

پرورش و تربیت سرمایه انسانی متخصص و مسئول یکی از وظایف مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup> در سازمان‌هاست. در این راستا توانمندسازی کارکنان در زمینه مسئولیت اجتماعی<sup>۲</sup> یکی از ضروریات سازمانی به‌شمار می‌رود؛ به‌خصوص در بخش دولتی که سازمان‌ها با سرمایه دولت اداره می‌شوند. ما نیاز به نیروی انسانی کارآمد و مسئول داریم و یکی از چالش‌های اساسی بخش دولتی ایران، نداشتن مدل کارآمد و بومی مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی<sup>۳</sup> است که بر کلیه کارکردهای مدیریت منابع انسانی اثرگذار خواهد بود. علاوه‌براین نیروی انسانی متخصص که امروزه به‌حق سرمایه انسانی خوانده می‌شود، مانند هر نوع سرمایه دیگر، عنصری گرانبهاست که با صرف سرمایه‌های انسانی، فیزیکی، منابع مالی قابل‌توجه و با سال‌ها تلاش و کوشش فراهم می‌شود. بنابراین، همچون سایر منابع ارزشمند نباید خارج از چرخه تولید قرار گیرد و بیکار بماند (فرهی و همکاران، ۱۳۹۶: ۷۷).

امروزه به‌علت افزایش تقاضای مصرف‌کنندگان، سرمایه‌گذاران، تأمین‌کنندگان و کارگران برای مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها، تصمیم‌گیرندگان سازمان‌ها به‌دنبال پاسخ به این سوال مهم هستند که چطور این فعالیت‌ها را مدیریت کنند و چطور منابع را به آنها تخصیص دهند. علاوه‌براین، کارکنان به‌دنبال دانشی هستند که بتواند به‌طور مؤثر و کارآمد در جهت شکل‌دادن (فرموله کردن) و به‌کارگیری سیاست‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی سازمانی، استفاده شود. این مسئله ضرورت توجه به نقش مدیریت منابع انسانی در مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها را نشان می‌دهد (کلیندل<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۴۶ - ۱۶۱).

پژوهش مسئولیت اجتماعی سازمانی در بسیاری از رشته‌های کلان مثل راهبرد، مالی و حاکمیت شرکت ریشه دارد. بنابراین، خیلی دور از ذهن نیست که تمرکز اصلی پژوهش مسئولیت اجتماعی سازمانی در سطح سازمانی باشد. هم کیفیت و هم وسعت ارتباطات میان یک سازمان و

1. Human Resource Management (HRM)
2. Corporate Social Responsibility (CSR)
3. Human Resource Management Social Responsibility (HRMSR)
4. Cleveland

کارکنانش می‌تواند به‌عنوان یک پیش‌شرط برای مسئولیت اجتماعی سازمانی در نظر گرفته شود. در نتیجه اگر یک سازمان سطح وسیعی از مسئولیت‌پذیری را نسبت به کارمندان در نظر نگیرد، امکان ندارد آنها بتوانند نسبت به مشتریان یا محیط‌زیست و جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند، مسئولیت‌پذیر باشند (تزینر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۹۳ - ۹۱). علاوه‌براین، همان‌طور که در تحقیقات فرناندز لویز<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) آمده است، شرکت‌ها در حال انجام اقدامات مختلف اجتماعی بسته به بخش و راهبرد شرکت خود هستند. منابع انسانی در نهادینه کردن ارزش‌های مسئولیت اجتماعی شرکت در فرهنگ سازمان نقش بسیار بزرگ و مهمی دارد. یک سازمان می‌تواند به‌خاطر داشتن نیروی انسانی والا که دارای تعلق خاطر به اجرای فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی می‌باشد، تصویر بسیار مثبتی از خود به‌جا گذارد. سیاست‌های منابع انسانی به فرهنگ سازمان چارچوب داده و در جهت به‌دست آوردن اهداف سازمانی به شیوه اخلاقی آگاهی و حساسیت ایجاد می‌نماید (کالپانا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷: ۱۶ - ۶).

علی‌رغم پیشرفت تحقیقات در زمینه مسئولیت اجتماعی و مدیریت منابع انسانی، بررسی جامعی از مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی هنوز به‌درستی صورت نگرفته است. در پژوهش‌های گذشته، مؤلفه‌های اثرگذار بر مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی به‌صورت پراکنده آورده شده است. مایگنان و فرل<sup>۴</sup> (۲۰۰۴)، یوییس و آلاس<sup>۵</sup> (۲۰۰۹)، جکسون<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، ملو<sup>۷</sup> (۲۰۱۲) اثرات فرهنگ سازمانی را بر مسئولیت اجتماعی مورد بررسی قرار داده‌اند. تصویر ذهنی سازمان در تحقیقات یوییس و آلاس (۲۰۰۹)، کلیر و استبان<sup>۸</sup> (۲۰۰۷)، جمشیدیان (۱۳۹۵)، موضوع بحث و بررسی است. مطالعات هردت<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۰۹)،

1. Tziner
2. Fernández López
3. Kalpana
4. Maignan & Ferrell
5. Übius & Alas
6. Jaakson
7. Melo
8. Collier & Esteban
9. Hardt

پیترسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، برامر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۷)، ترکر<sup>۳</sup> (۲۰۰۹)، رفیعی (۱۳۹۵) تأثیر تعهد کارکنان بر مسئولیت اجتماعی را مورد بررسی قرار می‌دهد. پاسخگویی و شهروندمداری در پژوهش‌های والکر و پارت<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) مورد بررسی قرار گرفته است. اخلاق در پژوهش‌های لانتوس<sup>۵</sup> (۲۰۰۲)، لاوال و سالیمن<sup>۶</sup> (۲۰۰۷)، نویدی نکو و همکاران (۱۳۹۱)؛ و رضایت شغلی کارکنان در بررسی‌های موزن جمشیدی و همکاران (۱۳۹۴)، جمشیدیان (۱۳۹۵)، باومن و اسکیتکا<sup>۷</sup> (۲۰۱۲) موضوع بحث در مسئولیت اجتماعی است. از دیگر مؤلفه‌های اثرگذار در پژوهش‌های پیشین می‌توان به اصلاح و سازماندهی ساختار (مجیبی و نبوی، ۱۳۹۳)؛ رهبری تحول‌آفرین (میرمحمدی و رجایی، ۱۳۹۳)؛ جامعه‌پذیری (سلطان‌زاده و همکاران، ۱۳۹۴) و جذب (فریرا و اولویرا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴) اشاره نمود. باتوجه به نتایج این پژوهش‌ها، ارائه الگویی جامع از مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی، ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین، می‌توان گفت که هنوز پژوهشی به‌طور جامع به مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی، از شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر گرفته تا خود پدیده، تعریف و ابعاد آن، راهبردهای پدیده و درنهایت پیامدهای متأثر از پدیده در قالب یک مدل مفهومی، توجهی نکرده است.

صنعت برق یکی از مهم‌ترین صنایع در بخش دولتی است و همین مسئله اهمیت به‌کارگیری سرمایه انسانی شایسته و کارآمد را در این صنعت بیش‌ازپیش مشخص می‌کند. از این‌رو، باید بدانیم که تأثیر به‌کارگیری الگوی مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی بر صنعت برق تا چه حد اهمیت دارد و با شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار بر آن، بتوانیم کلیه کارکردها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را ارتقا دهیم. باتوجه به ادبیات محدود در زمینه مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی در کشور و نبود الگوی بومی در این زمینه، طراحی الگوی مسئولیت اجتماعی منابع انسانی

1. Peterson
2. Brammer
3. Turker
4. Walker & Parent
5. Lantos
6. Lawal & Sulaimon
7. Bauman & Skitka
8. Ferreira & Oliveira

در صنعت برق به عنوان هدف اصلی این مقاله تعیین شد و بدین منظور ابتدا به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مسئولیت اجتماعی منابع انسانی در صنعت برق پرداخته و در گام بعدی به طراحی الگوی مسئولیت اجتماعی منابع انسانی می‌پردازیم. در این راستا، پرسش‌های پژوهش به شرح زیر است:

- مؤلفه‌های مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی کدام است؟
- عوامل زمینه‌ای مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی کدامند؟
- عوامل علی مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی چیست؟
- عوامل مداخله‌گر مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی چیست؟
- راهبردهای مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی کدامند؟
- پیامدهای مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی چه خواهد بود؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

به منظور شکل‌گیری مفهوم و معنای یکسان از مسئولیت اجتماعی و همچنین بررسی مبانی علمی و نظری این حوزه، تعاریف به‌طور مختصر بیان می‌شود.

ساستاروجی<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) مسئولیت اجتماعی سازمان را اصطلاحی تعریف می‌کند که الزام سازمان را نسبت به پاسخگویی به تمام گروه‌های ذی‌نفع در تمام فعالیت‌ها و عملکردهایش مشخص می‌کند. از نظر کارول و بوچهلوتز<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) کل ایده مسئولیت اجتماعی در دوره اولیه انسان دوستانه است، اما در این دوره اقدامات معدودی وجود دارد که می‌تواند فراتر از فعالیت‌های انسان دوستانه تلقی شود. رزا ماریا و رابرت<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) معتقدند ذات مشارکت در مسئولیت اجتماعی به مفهوم "انجام خوب کار خوب" است. تینگچی لیو<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۴) مسئولیت اجتماعی را فعالیت‌های بشردوستانه منحصر به فرد مدیران اجرایی تعریف می‌کنند که به عنوان یک جزء باارزش

1. Sastararuji
2. Carroll and Buchholtz
3. Rosamaria & Robert
4. Tingchi Liu

از مدیریت ذی‌نفعان مورد پذیرش گسترده واقع شده است. درگیر شدن در رفتارهای مسئولیت اجتماعی میان انواع مختلف کسب و کار در صنایع و کشورهای مختلف رایج است. با بررسی تعاریف مختلف مسئولیت اجتماعی مشخص می‌شود که مسئولیت اجتماعی شرکت، اصطلاحی است که الزام سازمان را نسبت به پاسخگویی به تمام گروه‌های ذی‌نفع مربوط به خود در تمام فعالیت‌ها و عملکردهایش تعریف می‌کند (ساستاروجی، ۲۰۰۷: ۱-۸۳)، ولی مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی تنها توجه خود را به ذی‌نفعان داخلی یعنی کارکنان سازمان معطوف می‌کند. تاکنون پژوهش‌های گوناگونی درخصوص مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها صورت گرفته است اما دیگر وقت آن فرا رسیده است که تمام سازمان‌هایی که فقط به مبحث مسئولیت اجتماعی شرکت می‌پردازند، دریابند که باید روی مدیریت منابع انسانی سازمان برای ایجاد شیوه‌ها، رویه‌ها و سیاست‌هایی که کیفیت درونی، اخلاق و برتری در کل سیستم را تضمین می‌کنند، سرمایه‌گذاری کنند. با انجام این کار آنها می‌توانند کارکنان و کل سازمان را نسبت به مسئولیت اجتماعی حساس سازند، بدون اینکه هزینه اضافی صرف کنند (شارما<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹: ۲۰۵-۲۱۳).

تحقیقات گذشته در مورد شناسایی تأثیر مسئولیت اجتماعی سازمان بر کارکنان را می‌توان به دو دسته طبقه‌بندی کرد. یک دسته تأثیراتی است که بر کارکنان فعلی سازمان دارد و دسته دوم تأثیراتی است که بر کارکنان آتی که از طریق جذب و استخدام وارد سازمان می‌شوند. تأثیرات بر کارکنان فعلی: در این دسته از پژوهش‌ها، محققان بر تأثیر فعالیت‌های اجتماعی سازمان در کارکنان جاری متمرکز می‌شوند (ریوردان<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۹۷: ۴۰۱-۴۱۲). در این دسته در مورد چگونگی تأثیرگذاری عملکرد اجتماعی سازمان بر تصویر، گرایش‌ها، و قصد کارکنان بحث می‌شود. ریوردان و همکاران (۱۹۹۷) در مطالعه خود، ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمان و رفتارهای مثرمتر کارکنان را تحلیل کرده‌اند. مطالعات نشان می‌دهد که تعهد سازمانی بیشتر نشئت گرفته از تجربه کاری است، نه مراحل استخدام و گزینش کارکنان. مطالعات

1. Sharma  
2. Riordan

نشان می‌دهد که کارکنان از اینکه با سازمان‌های کاری دارای مسئولیت اجتماعی تعیین هویت می‌کنند، احساس غرور می‌کنند (پیترسون، ۲۰۰۴: ۲۹۶-۳۱۹).

تأثیرات بر کارکنان آتی: در این مطالعات، مسئولیت اجتماعی سازمان اعتبار خوبی برای کسب و کار ایجاد می‌کند و جذابیت آن را به‌عنوان کارفرمایان خوب افزایش می‌دهد (ترکر، ۲۰۰۹: ۱۸۹-۲۰۴). مطابق با این طبقه‌بندی، مسئولیت اجتماعی سازمان اعتماد درک‌شده را برای جوینده شغل که فاقد هرگونه تعامل قبلی با سازمان است، افزایش می‌دهد (ویزوواران<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۸: ۵-۱۲). این ارتباط را بر مبنای نظریه هویت اجتماعی توضیح می‌دهند و بیان می‌کنند که عملکرد اجتماعی سازمان نشانه‌هایی برای متقاضیان آتی است. در این دسته، محققان چگونگی تأثیر فعالیت‌های اجتماعی سازمان در کارکنان آتی را تحلیل می‌کنند.

در اینجا، نقش مدیریت منابع انسانی به‌عنوان مقدمه‌ای بر مسئولیت اجتماعی نشان می‌دهد که چگونه کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر سیاست‌ها و فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی تأثیر بگذارد و بالعکس (جدول ۱). در نتیجه این مطالعات، مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر دستیابی به اهداف مرتبط با عملکرد مسئولیت اجتماعی تأثیر مثبت داشته باشد؛ در ثانی، از طریق مشارکت مدیریت منابع انسانی، کارکنان می‌توانند حقوق قانونی خود را مطالبه کنند و یا مسئولیت اجتماعی را افزایش دهند.



جدول ۱. نمونه‌هایی از کارکردهای منابع انسانی که به مسئولیت اجتماعی کمک می‌کنند و بالعکس

کارکردهای منابع انسانی	کارکردهای منابع انسانی که به اقدامات مسئولیت اجتماعی کمک می‌کنند.	اقدامات مسئولیت اجتماعی که به کارکردهای منابع انسانی کمک می‌کنند.
استخدام و گزینش	مدیریت منابع انسانی می‌تواند حساسیت کارمندان خود را نسبت به موضوعات مسئولیت اجتماعی مورد بررسی قرار دهد (بکر <sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). مدیریت منابع انسانی می‌تواند کارکنان را براساس تناسب بین ارزش‌های مسئولیت اجتماعی سازمان و ارزش‌های کارمندان فعلی انتخاب کند (دیویس و کرین <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۰؛ گولی <sup>۳</sup> و همکاران ۲۰۱۳).	مسئولیت اجتماعی می‌تواند به جذب بهترین استعدادها کمک کند، زیرا متقاضیان شغل به‌طور فزاینده‌ای جنبه‌های مربوط به آن را ارزش تلقی می‌کنند (کوک و هی <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۰؛ گوند <sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). مسئولیت اجتماعی می‌تواند رویه‌های انتخاب مدیریت منابع انسانی را درمورد مسائل تنوع و فرصت‌های مساوی مورد تأیید قرار دهد (گولی و همکاران، ۲۰۱۳؛ روپ <sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۳).
ارزیابی و انگیزش	مدیریت منابع انسانی می‌تواند تعهد به فعالیت‌ها و ارزش‌های مسئولیت اجتماعی را افزایش دهد (کوک و هی، ۲۰۱۰؛ دیویس و کرین، ۲۰۱۰). مدیریت منابع انسانی می‌تواند ارزش‌های مسئولیت اجتماعی را برای ایجاد یک فرهنگ اجتماعی مسئول در سازمان، افزایش دهد (گوند و همکاران، ۲۰۱۱؛ میرویس <sup>۷</sup> ، ۲۰۱۲؛ شن <sup>۸</sup> ، ۲۰۱۱).	مسئولیت اجتماعی می‌تواند به ارزیابی کارکردهای منابع انسانی اجتماعی کمک کند (برامر و همکاران، ۲۰۰۷؛ کوک و هی، ۲۰۱۰). مسئولیت اجتماعی می‌تواند به ایجاد انگیزه کارمندان، تعهد و شناسایی سازمانی کمک کند (کیم <sup>۹</sup> و همکاران ۲۰۱۰؛ شن و جیوهاو <sup>۱۰</sup> ، ۲۰۱۱).

1. Becker
2. Davies & Crane
3. Gully
4. Cooke & He
5. Gond
6. Rupp
7. Mirvis
8. Shen
9. Kim
10. Shen & Jiu-hua Zhu

ادامه جدول ۱. نمونه‌هایی از کارکردهای منابع انسانی که به مسئولیت اجتماعی کمک می‌کنند و بالعکس

کارکردهای منابع انسانی	کارکردهای منابع انسانی که به اقدامات مسئولیت اجتماعی کمک می‌کنند.	اقدامات مسئولیت اجتماعی که به کارکردهای منابع انسانی کمک می‌کنند.
نظام جبران خدمات و پاداش	مدیریت منابع انسانی می‌تواند طرح‌های جبران خدمات بلندمدت را توسعه دهد (بکر و همکاران، ۲۰۱۰).	مسئولیت اجتماعی می‌تواند به تعریف اهداف مدیریت منابع انسانی کمک کند تا کارمندان را تشویق کند و به آنها پاداش دهد (کوک و هی، ۲۰۱۰).
آموزش و توسعه	مدیریت منابع انسانی می‌تواند انگیزه‌هایی را که به اهداف مسئولیت اجتماعی کمک می‌کند مورد بررسی قرار دهد، همچنین می‌تواند به نوآوری‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی پاداش دهد (دیویس و کرین، ۲۰۱۰).	مسئولیت اجتماعی می‌تواند به ارائه استانداردهای مناسب برای کارهای مناسب کمک کند (تایمون <sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰).
	مدیریت منابع انسانی می‌تواند کارکنان را نسبت به مسائل مربوط به مسئولیت اجتماعی حساس کند و به آموزش کارکنان برای دستیابی به آن کمک کند (بکر، ۲۰۱۱؛ گاراوان و مک گویر <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۰؛ ماتوری <sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۹؛ پلس <sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۲، خوزه لویس <sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).	مدیران مسئولیت اجتماعی می‌توانند مدیریت منابع انسانی را در توسعه مهارت‌های انسانی مسئولانه منابع انسانی راهنمایی کنند (فنوویک و بیرما، ۲۰۰۸؛ پلس و همکاران، ۲۰۱۲).

اگرچه پژوهش‌های متفاوتی در سرتاسر دنیا در خصوص مسئولیت اجتماعی، مدیریت منابع انسانی و ارتباط این دو صورت پذیرفته، اما هنوز بررسی جامعی به معنای طراحی الگو با در نظر گرفتن تمام ابعاد آن در این زمینه صورت پذیرفته است. جدول ۲ پژوهش‌های پرکاربرد در ۵ سال گذشته را در این زمینه نشان می‌دهد.

1. Tymon
2. Garavan and McGuire
3. Muthuri
4. Pless
5. José-Luis

جدول ۲. پژوهش‌های پر کاربرد در زمینه مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی

موضوع	پژوهشگر	یافته‌های پژوهش
تعارض مسئولیت اجتماعی اقدامات مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک	گری منکلو <sup>۱</sup> (۲۰۱۵)	کارفرمایان، مراقبت از کارکنان را به عنوان ارزشمندترین دارایی‌هایشان امری ضروری می‌دانند. آنها معتقدند آموزش باعث افزایش کارآیی و سودآوری کسب و کار با تأکید بر مهارت‌های عمومی کارمند می‌شود. مطابق قانون بهداشت و ایمنی شغلی (۲۰۰۰) ایجاد یک محیط کار دلپذیر و ایمن، یک الزام اساسی برای آنها به شمار می‌رود. ولی با وجود این بخش اعظم هزینه‌ها صرف ذی‌نفعان خارجی می‌شود و نه کارمندان به عنوان ذی‌نفعان داخلی.
مسئولیت اجتماعی، مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی	میلفلنر <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۵)	رابطه بین SR و HRM قوی و مثبت است. SR می‌تواند به عنوان مهم‌ترین پیش شرط HRM تلقی شود. سازمان‌ها باید یک محیط کار سالم و ایمن، شرایط مناسب برای کار، پاداش متناسب با عملکرد، احترام به حقوق کارمندان و موارد دیگر را فراهم کنند. بر این اساس کارکنان می‌توانند به سازمان خود وفادار باشند.
بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در مسئولیت اجتماعی شرکتی: مدل همکاری سازمانی CSR-HRM	دیما <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۵)	این مقاله نشان می‌دهد که عملکرد مدیریت منابع انسانی می‌تواند نقش مهمی در حمایت از سازمان‌ها برای حل چالش تدوین راهبرد مسئولیت اجتماعی داشته باشد.
مسئولیت اجتماعی سازمان و مدیریت منابع انسانی: یک بررسی نظام‌مند و تحلیل مفهومی	ووگتلین و گرین وود <sup>۴</sup> (۲۰۱۷)	در این پژوهش تلاش شده است که با استفاده از یک بررسی منظم و مفهومی از آثار گذشته و فعلی، پیوند CSR و HRM را بر اساس مضامین کلیدی بررسی نماید. در نهایت سه دیدگاه نظری ارائه می‌شود که می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد تا رابطه CSR-HRM را نشان دهد: ابزار سازمانی، یکپارچگی اجتماعی و یکپارچگی سیاسی.
نقش مدیریت منابع انسانی و مسئولیت اجتماعی در اداره سازمان‌ها	دورگا دوی <sup>۵</sup> (۲۰۱۷)	این پژوهش با ارائه یک مسیر ۸ مرحله‌ای به مدیران منابع انسانی‌ای که می‌خواهند مسئولیت اجتماعی درون شرکت را ارتقا دهند، کمک می‌کند.
نقش منابع انسانی در مسئولیت اجتماعی و پایداری شرکت‌ها: مرور ادبی	فدریکا د استفانو <sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۷)	این تحقیق به ادبیات در حال رشد در این زمینه کمک می‌کند، یک چارچوب برای طبقه‌بندی نقش HR در CSR ارائه می‌کند و تأثیر آن را بر فراتر از مرزهای سازمانی نشان می‌دهد.

1. Gary Mankelow
2. Milfelner
3. Dima
4. Voegtlin & Greenwood
5. Durga Devi
6. Federica De Stefano

ادامه جدول ۲. پژوهش‌های پر کاربرد در زمینه مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی

موضوع	پژوهشگر	یافته‌های پژوهش
مدل چندسطحی مسئولیت در مقابل کارکنان به‌عنوان یکی از ابعاد مسئولیت اجتماعی	بارهایم و کاراسین <sup>۱</sup> (۲۰۱۸)	یافته‌ها نشان می‌دهد که رابطه روابط کارکنان با مدیریت منابع انسانی به‌طور کلی در قدرت و نفوذ اختیارات شرکت‌ها و حتی یک بخش کلیدی در بستر سیاست‌های CSR شرکت نیست، بلکه بر اساس الزامات قانونی خارجی است.
دیدگاه منابع انسانی در مورد رفتار یک سازمان مسئول. مطالعه موردی: شرکت چندملیتی در غرب رومانی	ابراد و چرهمس <sup>۲</sup> (۲۰۱۸)	نتایج نشان می‌دهد که شرکت‌های چندملیتی از برخی مزایای بلندمدت CSR آگاهی دارند. این مزیت‌ها آنهایی هستند که منجر به افزایش شهرت شرکت و ایجاد نام تجاری آن به‌عنوان کارفرما می‌شوند، ایجاد مزیت رقابتی در بازار می‌کنند، به نمایش رسانه‌ای سازمان کمک می‌کنند، فرهنگ سازمانی مسئولانه‌ای را پرورش می‌دهند که به توسعه کارکنان منجر می‌شود و مزایای مالی به همراه دارد.
محرک‌ها و موانع مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی	بارنا مارتینز <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸)	یافته‌ها نشان می‌دهد که دو رکن مهم از اقدامات اجتماعی مسئولانه در مدیریت منابع انسانی (HRM) وجود دارد: دسترسی به یارانه‌های عمومی و بهبود محیط کار. موانع عمده قابل توجهی که توسط مدیران منابع انسانی برجسته شده، بحث تصمیم‌گیری در هیئت مدیره و یا تیم مدیریت و عدم پذیرش کارکنان است.
رابطه بین اندازه و سن شرکت و اقدامات مسئولیت اجتماعی آن - تمرکز بر یک کشور در حال توسعه (رومانی)	بادالسکا <sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۸)	سطح اقدامات مسئولیت اجتماعی که توسط شرکت‌های کوچک انجام می‌شود، اغلب به تصمیمات مدیران آنها و جهت‌گیری کارآفرینی سازمان بستگی دارد. علاوه بر این، هرچه یک شرکت جوان‌تر باشد، احتمال اینکه در مسئولیت اجتماعی مشارکت کند، کم‌تر است.
درک کارکنان از مسئولیت اجتماعی، مشارکت در کار و رفتار شهروندی سازمانی: نقش میانجی‌گری عدالت سازمانی	فرید <sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۹)	هرچه کارکنان بیشتر به رفتارهای تعاونی و مشارکت در محل کار تشویق شوند، تأثیر مثبتی بر مسئولیت اجتماعی دارد. همچنین بین تعامل شغلی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. علاوه بر این، عدالت در تعیین رابطه بین مسئولیت اجتماعی، رفتار شهروندی سازمانی و تعامل کاری نقش اساسی دارد. همچنین ادراکات کارکنان تأثیر مثبت بر رفتار و تعامل کارکنان دارد.

تحقیقات موجود نشان می‌دهد که بین تحقیقاتی که بر مبنای مسئولیت اجتماعی صورت گرفته و تحقیقاتی که بر مبنای روابط کاری صورت گرفته است، شکاف وجود دارد و اینکه

1. Bar-Haim & Karassin
2. Obrad & Gherhes
3. Barrena-Martinez
4. Badulescu
5. Farid

تحقیقات موجود بیشتر سازمان‌گراست تا کارمندگرا. در ضمن بر محققان به‌طور خاص پژوهشی را نیافتند که بحث مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی را در ایران و در سازمان‌های دولتی بررسی کرده باشند و مدلی درخصوص طراحی الگوی مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی به شکل جامع وجود ندارد. گرچه در سال‌های اخیر پژوهش‌های پراکنده‌ای در این عرصه مطرح شده است، ولی هیچ‌یک به بررسی ابعاد شش‌گانه شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها به‌صورت هم‌زمان نپرداخته‌اند. وجه تفاوت این پژوهش با پژوهش‌های موجود در این است که اولاً صنعت برق که یکی از حیاتی‌ترین صنایع کشور است برای بررسی انتخاب شده و درثانی با انجام کار میدانی دقیق و مصاحبه با مدیران ارشد و میانی شرکت‌های زیرمجموعه صنعت، الگوی جامع مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی در صنعت برق با یک روش و قالب علمی مناسب، فهم و تبیین شده است.

### روش‌شناسی پژوهش

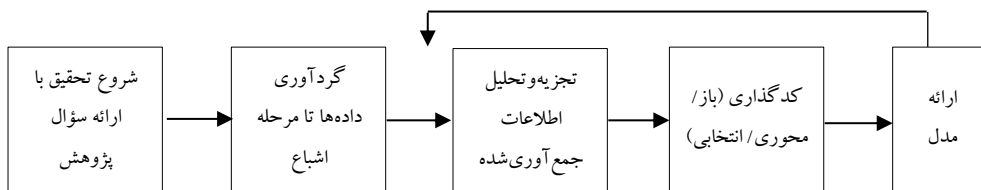
روش مورد استفاده در این پژوهش، نظریه داده‌بنیاد<sup>۱</sup> نظام‌مند است. در این روش از سه نوع کدگذاری استفاده می‌شود. کدگذاری باز<sup>۲</sup>، کدگذاری محوری<sup>۳</sup>، و کدگذاری انتخابی<sup>۴</sup> (استراوس و کوربین، ۱۳۹۰: ۵۸). این راهبرد روشی نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی گسترده به تبیین فرایند، کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت شخصی می‌پردازد (کرسول<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰). از آنجا که فرایند طراحی الگوی مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی در صنعت برق مطلوب این پژوهش است، راهبرد نظریه داده‌بنیاد با این مطلوب سازگاری دارد (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹: ۸۱ - ۱۳۰).

براساس نظر استراوس و کوربین نظریه داده‌بنیاد عبارت است از آنچه به‌طور استقرایی از

1. Grounded Theory (GT)
2. Open Coding
3. Axial Coding
4. Selective Coding
5. Creswell

مطالعه پدیده‌ای به دست آید و نمایانگر آن پدیده است. رویه نظریه داده‌بنیاد یک سلسله رویه‌های سامان‌مند را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای مبتنی بر استقرا درباره پدیده‌ای ایجاد کند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۰: ۲۲-۲۳).

فرایند اجرای پژوهش به شرح نمودار (۱) است:



نمودار ۱. فرایند اجرایی پژوهش

جامعه آماری تحقیق شامل مدیران، معاونین و رؤسای گروه صنعت برق است که در حوزه پژوهش مشارکت فعال دارند. روش انتخاب نمونه در این پژوهش به روش نظری و با بهره‌مندی از تکنیک‌های هدف‌مند<sup>۱</sup> و گلوله برفی<sup>۲</sup> انجام شد و با ۱۵ نفر از مدیران، معاونین و رؤسای گروه‌های منابع انسانی در صنعت برق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته انجام شد که گاه برای به اشتراک گذاری یافته‌های مقدماتی، تکمیل، اصلاح و جرح و تعدیل داده‌ها تکرار نیز می‌شدند. افراد انتخاب‌شده برای مشارکت در این پژوهش از جمله آگاه‌ترین اعضا در زمینه مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی بودند. برای انتخاب شرکت‌کنندگان در تحقیق معیارهایی مدنظر قرار گرفته شد که در ادامه به آنها اشاره می‌شود:

کلیدی‌بودن: آیا افراد شناسایی شده برای مشارکت در تحقیق تجربه و مطالعه در زمینه مدیریت منابع انسانی و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها دارند؟

1. Purposeful Sampling
2. Snowball Sampling

درک نظری موضوع: آیا افراد درک مطلوبی از ابعاد به‌خصوص نظریه در حال تکوین دارند؟

تنوع: آیا افراد منتخب، در تخصص‌ها و سطوح سازمانی متنوعی در حال فعالیت هستند؟  
 موافقت با مشارکت: معیار آخر، موافقت فرد با مشارکت در پژوهش بوده است.  
 از دیگر ملاک‌های انتخاب، افرادی با سابقه ۵ سال به بالا بودند که در حوزه منابع انسانی فعالیت می‌کردند، از مسئولیت اجتماعی آگاهی داشتند و تحصیلات فوق‌لیسانس به بالا داشتند. جامعه آماری این پژوهش در سه گروه دسته‌بندی شده‌اند که در جدول ۳ مشخصات و فراوانی آنها قابل مشاهده است.

جدول ۳. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

جنسیت	سطح تحصیلات	سابقه فعالیت	فراوانی	مسئولیت سازمانی
مرد	کارشناسی ارشد و دکترا	بالای ۱۸ سال	۶ نفر	معاون
مرد	کارشناسی ارشد و دکترا	بین ۱۲ تا ۲۵ سال	۶ نفر	مدیر
زن و مرد	کارشناسی ارشد و دکترا	بین ۶ تا ۱۵ سال	۳ نفر	رئیس گروه

### اعتبارسنجی پژوهش: روایی و پایایی پژوهش

#### پایایی پژوهش

پژوهش (کمی یا کیفی) بدون دقت علمی، ارزشی ندارد و مطلوبیت خود را از دست می‌دهد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰: ۲۹۷ - ۳۰۷). در این پژوهش در کلیه مصاحبه‌ها یادداشت‌برداری صورت گرفته و براساس آنها کدگذاری‌ها پس از هر مصاحبه انجام شده است. برای ارزشیابی پژوهش‌هایی که با نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام شده‌اند، یکی از روش‌ها معیار مقبولیت است. مقبولیت یعنی که تاچه‌حد یافته‌های تحقیق، منعکس‌کننده تجارب مشارکت‌کنندگان، محقق و خواننده درخصوص پدیده مورد مطالعه موثق و باورپذیر است. از ۱۰ شاخص مطرح‌شده به‌عنوان معیارهای مقبولیت، ۸ شاخص به شرح جدول ۴ برای معیار مقبولیت معرفی شده است.

جدول ۴. معیارهای مقبولیت (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰)

تناسب	در این پژوهش، افراد به صورت هدفمند برای مصاحبه انتخاب شده‌اند. افرادی که درخصوص فرایند پژوهش، تجربه و آگاهی لازم را داشته‌اند.
کاربردی بودن یا مفیدبودن یافته‌ها	در این رابطه باید گفت که یافته‌های تحقیق حاضر درجهت طراحی الگوی مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی برای به‌کارگیری در صنعت که تاکنون بدین شکل انجام نشده است و همچنین کمک به داشتن مدل بومی در این حوزه می‌تواند مفید باشد. در این پژوهش با طراحی الگوی مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی در صنعت برق، مقوله محوری، عوامل علی، عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها مشخص شده است که به این صنعت در اجرا و پیاده‌سازی آن کمک شایانی خواهد کرد و در سطح کلان نیز با مشخص شدن عوامل مداخله‌گر، افق تازه‌ای برای بهبود مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهد.
منطق	جهت تحقق این معیار، در فرایند روایت‌گری تجربه مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی تلاش شده است تا روایت مدنظر از آهنگ منظم و یکپارچه و توالی مناسبی برخوردار باشد.
عمق	در این پژوهش تلاش شده است تا یافته‌های تحقیق در فرایند روایت نظریه پدیدارشنده به‌طور مفصل، همراه با جزئیات و باتوجه به مشخصه‌ها و ابعاد ارائه شوند.
انحراف	در این رابطه باید گفت که اگر بین داده‌های پژوهش، مواردی همسو با موضوع مورد نظر نباشد؛ آنها را در طیف دیگر مشخصه‌ها قرار می‌دهند. در این پژوهش سعی شده است باتوجه به حساسیت نظری از داده‌های مرتبط با موضوع به نحو مطلوبی استفاده شود.
بداعت	در رابطه با این معیار باید اشاره کرد که یافته‌های این پژوهش به‌ویژه در طراحی الگوی مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی در صنعت برق؛ از نوآوری برخوردار بوده است. همان‌طور که از مرور مطالعات قبلی نیز مشخص شده و باتوجه به نتایج تحقیقات پیشین، پژوهش حاضر دارای نوآوری است، زیرا؛ هم در صنعت برق تاکنون تحقیقی بدین صورت انجام نشده و هم سعی شده است که الگویی متناسب برای این صنعت طراحی شود.
حساسیت	در این پژوهش محقق، نسبت به موضوع پژوهش، مشارکت‌کنندگان و یافته‌های آن حساس بوده و آنها را جدی گرفته است و در طول فرایند پژوهش، تلاش بر آن بوده است که موضوع مورد مطالعه را با اهمیت دانسته و در انجام آن جدیت کافی داشته باشد و به جزئیات کاملاً توجه شود.
استناد به یادداشتها	به‌دلیل اینکه پژوهشگر در فرایند تحلیل یافته‌ها نمی‌تواند تمامی مباحث، نظرات، بینش‌ها و گفته‌ها را به خاطر آورد، استفاده از یادداشت‌ها ضرورت می‌یابد. در این مورد پژوهشگر تلاش نموده تا در فرایند روایت‌گری تجربه مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی حسب لزوم به یادداشت‌های مستخرج از داده‌ها و متن مصاحبه‌ها استناد شود.



برای سنجش پایایی مصاحبه‌های انجام‌شده، از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده شده است. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش پایایی بین دو کدگذار، پژوهشگر از یک همکار پژوهش استفاده می‌کند. سپس محقق همراه این همکار پژوهش، چند مصاحبه را به صورت تصادفی، انتخاب و کدگذاری می‌کنند. روش پیشنهادی برای محاسبه درصد پایایی بین دو کدگذار که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود، به صورت زیر است (خواستار، ۱۳۸۸).

$$100 * \frac{2 * \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی بین دو کدگذار}$$

جدول ۵. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	مصاحبه ۱	۳۴	۱۳	۵	٪۷۶
۲	مصاحبه ۲	۴۱	۲۰	۶	٪۹۸
۳	مصاحبه ۳	۳۷	۱۴	۳	٪۷۶
۴	مصاحبه ۴	۳۸	۱۸	۶	٪۹۵
۵	مصاحبه ۶	۳۳	۱۳	۳	٪۷۹
۶	مصاحبه ۸	۳۷	۱۵	۴	٪۸۱
۷	مصاحبه ۱۰	۳۵	۱۴	۴	٪۸۰
۸	مصاحبه ۱۱	۲۸	۱۳	۵	٪۹۳
۹	مصاحبه ۱۳	۳۰	۱۴	۶	٪۹۳
۱۰	مصاحبه ۱۵	۴۳	۱۷	۵	٪۷۹
	کل	۳۵۶	۱۵۱	۴۷	٪۸۵

در جدول ۵ ملاحظه می‌شود، پایایی بین دو کدگذار برای مصاحبه‌های این پژوهش ٪۸۵ درصد است. با عنایت به اینکه میزان پایایی بیشتر از ٪۶۰ است (خواستار، ۱۳۸۸)، بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

### روایی پژوهش

در طی فرایند پژوهش، کدگذاری‌ها چندین بار مورد بازنگری قرار گرفت و اصلاحات لازم روی آن انجام شد. علاوه بر این براساس معیارهای ارائه شده توسط کرسول (۲۰۰۵: ۴۱۲ - ۴۱۳) برای اطمینان از روایی پژوهش، روش تطبیق ازسوی اعضا به کار گرفته شد. مصاحبه‌ها و گزاره‌های مستخرج از مصاحبه‌ها، برای تعدادی از مصاحبه‌شوندگان ارسال شد و نظرات و پیشنهادات آنها در کدگذاری‌ها (باز و محوری) اعمال شد که با روش تطبیق ازسوی اعضا که کرسول ارائه نموده، همخوانی دارد.

یکی دیگر از روش‌هایی که برای بررسی پژوهش‌های کیفی توسط جیسیک<sup>۱</sup> (۱۹۹۴: ۲۵۷) ارائه شده، روش کثرت‌گرایی است. چهار نوع کثرت‌گرایی با عناوین: ۱. کثرت‌گرایی در داده‌ها، ۲. کثرت‌گرایی در پژوهشگر، ۳. کثرت‌گرایی در نظریه، ۴. کثرت‌گرایی در روش‌شناسی. در این روش ما از روش دوم یعنی کثرت‌گرایی در پژوهشگر استفاده کردیم که استفاده از چند پژوهشگر یا ارزیاب در یک پژوهش را معنا می‌دهد. بدین منظور پارادایم کدگذاری باز و محوری توسط دو نفر از اساتید و سه نفر از دانشجویان دکتری، مورد بررسی قرار گرفت و نظرات آنها در تدوین مدل به کار رفت. علاوه بر این، مدل برای برخی از مدیران صنعت برق فرستاده شد و نظرات آنان نیز مورد ملاحظه قرار گرفت.

### یافته‌های پژوهش

در نظریه داده‌بنیاد، روش تحلیل‌ای‌نگونه است که هر قسمت از داده‌ها، بلافاصله بعد از گردآوری آن قسمت (به صورت موازی) مورد تحلیل قرار می‌گیرد. سپس محقق رهنمودهایی را از تحلیل داده‌های اولیه، برای دسترسی به داده‌های بعدی دریافت می‌کند. این رهنمودها می‌توانند از مقوله‌های توسعه نیافته، خلأهای اطلاعاتی و یا افرادی که نسبت به پدیده بصیرت کافی دارند، حاصل شود. پس از کسب این رهنمودها، پژوهشگر برای گردآوری داده‌های دیگر وارد محیط

1. Janesick

پژوهش می‌شود. فرایند زیگزاکی در گردآوری و تحلیل داده‌ها تا زمانی پیش می‌رود که پژوهشگر به اشباع طبقات دست یابد (دانایی فرد و اسلامی، ۱۳۹۰: ۶۰).  
در این پژوهش، با تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده، تعداد کدها به شرح جدول ۶ است که هر کدام زیر مقوله‌های الگوی نظام‌مند (شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، راهبردها، شرایط مداخله‌گر و پیامدها) جای گرفت.

جدول ۶. تعداد کدهای باز، انتخابی و محوری

عنوان	کد باز	کد انتخابی	کد محوری
تعداد	۱۷۲	۶۰	۲۱

### کدگذاری باز

کدگذاری باز، فرایندی تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم، شناسایی شده و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شوند (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶: ۸۰). داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد می‌شوند و برای به دست آوردن مشابهت‌ها و تفاوت‌ها، با دقت بررسی می‌شوند و پرسش‌هایی درباره پدیده‌ها که داده‌ها حاکی از آنهاست، مطرح می‌شوند. کدگذاری باز بخشی از تجزیه و تحلیل است که به صورت مشخص به نام‌گذاری (مفهوم‌پردازی) و مقوله‌بندی پدیده‌ها از راه بررسی دقیق داده‌ها می‌پردازد (استراوس و کوربین، ۱۳۹۰: ۶۲).

جدول ۷، حاوی مثال‌هایی از مفاهیم شناسایی‌شده در متن پیاده‌شده یک نمونه مصاحبه است. همچنین مقوله‌های محوری و انتخابی در جدول، قابل ملاحظه است. چنین اقدامی برای همه مصاحبه‌ها انجام شده و در صورت وجود کدهای اولیه با مضامین مشابه در مصاحبه‌های قبلی، از کدهای قبلی استفاده شد. سپس براساس تمامی مفاهیم محوری شناسایی‌شده در کل مصاحبه‌ها، دسته‌بندی کلی تری انجام گرفت و مقوله‌های انتخابی شناسایی شدند.

جدول ۷. کدهای ثانویه و مفاهیم

مقوله (انتخابی)	کد ثانویه (محوری)	کد اولیه (باز)	بخشی از متن مصاحبه
غنی کردن رهبری سازمان	انتخاب صحیح مدیران	ارزیابی و انتخاب افراد مستعد و متمایل به مشاغل مدیریتی	اگر ما هنگام استخدام برای مشاغل مدیریتی ارتباطات را کنار بگذاریم و به این نکته توجه کنیم که آیا این افراد استعداد مدیریت را دارند یا خیر؟ و آیا پست را برای دریافتش دوست دارند یا علاقه به اصلاح و بهبود دارند، می‌تونیم سازمان را به سمت مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی ببریم.
		انتخاب و استخدام مدیران با تخصص بالا	ما نیاز داریم که هم مدیران منابع انسانی و هم کارشناسان ما در این حوزه تحصیلات مرتبط داشته باشند.
		اهمیت و ضرورت داشتن مدیرانی سالم	مدیر سالم یعنی کارمند سالم، افراد باید در سازمان زنجیروار متحد باشند و اینکه مدیران سالم با سیاست‌های سازمانی سالمند که چنین فضایی را فراهم می‌کنند. در سازمان‌ها ممکنه افراد و حتی مدیران با هم مشکل داشته باشند ولی در فضای بیرون سازمان از اسم سازمان ما محافظت می‌کنند.
		قرار گرفتن مدیران با تخصص در جایگاه خود	سازمانی که مدیر منابع انسانی‌اش تخصص منابع انسانی دارد بسیار متفاوت است از سازمانی که همکاران واحدهای فنی را بنابه دلایل مختلف و صرفاً در چند سال آخر خدمت به‌منظور بازنشستگی در پست مدیر منابع انسانی قرار می‌دهند.
		تأثیر اقدامات مدیران بر کارکنان و سازمان	هر تصمیمی که مدیران در سازمانی می‌گیرند مستقیماً بر کارکنان اثرگذار است و هر اقدام موثر یا نامؤثری که انجام می‌دهند، اثرگذاری مستقیم بر سازمان دارد.
		تجربه بالای مدیران	بحث بعدی بحث تخصص و سابقه در بخش مدیریت منابع انسانی است.
		توان بالای تصمیم‌گیری مدیران	مدیرانی که توانایی درک بالایی دارند، ضرورت‌ها را تشخیص می‌دهند و اگر هم‌زمان بتوانند به سادگی تصمیم‌گیری کنند، باعث می‌شوند که سازمان ضرورت انجام طرح‌های جدید را سریعتر احساس کند.
		میزان پاسخگویی مدیران	ما در سازمان‌ها نیاز داریم که مدیران منابع انسانی پاسخگو باشند و شفاف‌سازی کنند. باید جلساتی را با مدیریت‌ها و معاونت‌های مختلف برگزار کنند و پاسخگوی سؤالات همکاران در زمینه‌های مختلف باشند.

### کدگذاری محوری و انتخابی و ارائه الگوی نهایی

کدگذاری محوری، فرایند ربط‌دهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری، به این دلیل محوری نامیده شده است که کدگذاری، حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد. در این مرحله، نظریه‌پرداز داده‌بنیاد، یک مقوله از مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را در مرکز فرایندی که در حال بررسی آن است (به‌عنوان پدیده محوری) قرار می‌دهد و سپس، دیگر مقوله‌ها را به آن ربط می‌دهد. این مقوله‌ها عبارت است از: شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها. این مرحله مشتمل بر ترسیم یک نمودار است که الگوی کدگذاری<sup>۱</sup> نامیده می‌شود. الگوی کدگذاری، روابط فیما بین شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر و پیامدها را نمایان می‌کند (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶: ۸۳). در جدول ۸ کدهای باز محوری و انتخابی استخراجی را ارائه نموده و نمودار ۲ مدل پیشنهادی این پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۸. کدهای باز، محوری و انتخابی شرایط علی

کد انتخابی	کد محوری	کد باز	
<b>شرایط علی</b>			
غنی کردن رهبری سازمان	انتخاب صحیح مدیران	ارزیابی و انتخاب افراد مستعد و متمایل به مشاغل مدیریتی	
		انتخاب و استخدام مدیران با تخصص بالا	
		اهمیت و ضرورت داشتن مدیرانی سالم	
		قرارگرفتن مدیران با تخصص در جایگاه خود	
		تأثیر اقدامات مدیران بر کارکنان و سازمان	
		تجربه بالای مدیران	
		توان بالای تصمیم‌گیری مدیران	
	میزان پاسخگویی مدیران	نیاز به پاسخگویی و شفاف‌سازی توسط مدیران منابع انسانی	
افزایش مهارت‌های منابع انسانی	توسعه مهارت‌های انسانی	رشد و توسعه مهارت‌های فردی	
	توسعه مهارت‌های ادراکی	شناسایی استعدادها، مهارت‌ها و شایستگی‌های افراد	
		بالابودن مهارت‌های ادراکی مدیران و کارکنان	
		تعیین تمایل افراد	
	توسعه آگاهی‌های افراد در سازمان	افزایش مهارت‌های ارتباطی	
	توسعه مهارت‌های ارتباطی	همراه کردن کارکنان جهت دستیابی به اهداف سازمان	
رفتارهای مسئولانه منابع انسانی	وفاق سازمانی	همدلی و وفاق سازمانی	
	وجدان کاری	وجدان کاری	
	تعهد سازمانی	ایجاد و تقویت تعهد سازمانی	
نگرش مدیران و کارکنان	نوع نگاه سازمان به کارکنان	نگرش مثبت به روابط انسانی و کارکنان	
		نوع نگاه به کارکنان (نگاه ابزار یا سرمایه‌ای به کارکنان)	
		توجه به کارکنان	
	نگرش کارکنان به مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی	جهان‌بینی، ایدئولوژی و نگرش افراد	
<b>پدیده محوری</b>			
تصویب برنامه مسئولیت اجتماعی توسط هیئت مدیره	تصویب برنامه مسئولیت اجتماعی توسط هیئت مدیره	قرارگرفتن برنامه‌های مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی در دستور کار هیئت مدیره	
		لازم‌الاجرا شدن فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی از طریق تصویب آن	
انعکاس مسئولیت‌پذیری اجتماعی در مأموریت و چشم‌انداز، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها	انعکاس مسئولیت اجتماعی در مأموریت سازمان	در نظر گرفتن مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی در نیازهای اولیه سازمان	
		مشخص کردن رسالت سازمان در زمینه مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی	
	انعکاس مسئولیت اجتماعی در چشم‌انداز و خط‌مشی سازمان	انعکاس مسئولیت اجتماعی در چشم‌انداز و خط‌مشی سازمان	لحاظ کردن نقش مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی در فعالیت‌های سازمان
			قرار دادن مسئولیت اجتماعی در ارزش‌ها و باورهای سازمانی
		جهت‌دهی فعالیت‌های سازمان به وسیله مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی	

ادامه جدول ۸. کدهای باز، محوری و انتخابی شرایط علی

پدیده محوری		
کد انتخابی	کد محوری	کد باز
انعکاس مسئولیت‌پذیری اجتماعی در مأموریت و چشم‌انداز، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها	در نظر گرفتن مسئولیت اجتماعی در راهبرد منابع انسانی و سازمان	در نظر گرفتن مسئولیت اجتماعی در راهبرد منابع انسانی
	در نظر گرفتن برنامه‌های مسئولیت اجتماعی برای برنامه‌ریزی‌های سازمانی	مد نظر قراردادن مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی در برنامه‌ریزی‌های سازمان
	تطبیق مقررات و آیین‌نامه‌ها با اصول مسئولیت‌پذیری اجتماعی	پذیرش مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی در سازمان به وسیله استنادات قانونی نمایش ضرورت مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی از طریق قوانین و مقررات
شرایط زمینه‌ای		
کد انتخابی	کد محوری	کد باز
ویژگی‌های منابع انسانی	ویژگی‌های کارکنان	جوان بودن یا مسن بودن سازمان
		جنسیت در سازمان
		سبک زندگی کارکنان
		میزان تمایل افراد به مشارکت
		احساس مسئولیت مدیران و کارکنان
		حمایت کارکنان
		نوع قرارداد کارکنان
	ویژگی‌های مدیریتی	هوش اجتماعی مدیران
		نوع تفکر سازمانی (هیئتی یا مدیریتی)
		ارتباطات قوی مدیر منابع انسانی
ویژگی‌های سازمانی	فضای سیاسی سازمان	مدیریت رفتارهای سیاسی افراد در سازمان
		تأثیر تعاملات سیاسی بر سازمان
	ماهیت کاری سازمان	تنوع و ماهیت صنعت (تنوع کاری شرکت‌های مختلف صنعت)
	بلوغ سازمان در زمینه مسئولیت اجتماعی	اولویت پرداختن به مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها
		میزان توسعه مسئولیت اجتماعی در سازمان
	پشتیبانی سازمان/ رفتارهای حمایت‌گرایانه	باور مدیران ارشد سازمان به اهمیت واحد مدیریت منابع انسانی
		تعهد مدیریت ارشد
		پیشگامی و مشارکت مدیریت ارشد
		حساس بودن مدیریت ارشد به گزارشات مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی
		حمایت مدیران ارشد از اجرای برنامه‌های مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی

ادامه جدول ۸. کدهای باز، محوری و انتخابی شرایط علی

شرایط زمینه‌ای			
کد انتخابی	کد محوری	کد باز	
ویژگی‌های سازمانی	میزان تخصص و تجربه مدیران و کارشناسان منابع انسانی	مدیران منابع انسانی با تخصص در رشته مدیریت منابع انسانی	
		مدیران منابع انسانی با تحصیلات مرتبط در رشته مدیریت منابع انسانی	
		کارشناسان منابع انسانی با تخصص در رشته مدیریت منابع انسانی	
		کارشناسان منابع انسانی با تحصیلات مرتبط در رشته مدیریت منابع انسانی	
	میزان اعتبار واحد مدیریت منابع انسانی	پذیرش مخالفین فکری در سازمان توسط مدیر منابع انسانی	
		قدرت و اهمیت واحد مدیریت منابع انسانی	
ثبات سازمانی	ثبات مدیریتی	میزان اختیارات مدیران منابع انسانی در سازمان	
		ماندگاری و ثبات مدیریت سازمان	
		ثبات نظر مدیران ارشد	
	ثبات سیاست‌های سازمانی	عدم زمان کافی در زمان تصدی مدیران برای اجرای برنامه‌ها	
		انسجام در بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های ابلاغی	
		ثبات سیاست‌گذاری‌ها	
میزان شناخت سازمانی	آگاهی از نقاط قوت و ضعف سازمان و کارکنان	آشنایی با نقاط قوت و ضعف کارکنان	
		آشنایی با نقاط قوت و ضعف سازمان	
	آگاهی از مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی	آشنایی با مفهوم مسئولیت اجتماعی منابع انسانی	
		فرهنگ‌سازی در زمینه مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی	
	شناخت محیط اجتماعی	فرهنگ مسئولیت اجتماعی در سازمان	شناسایی محیط بیرونی و درک انتظارات آن
			آگاهی از زمینه‌های فرهنگی اجتماعی جامعه
		نگاه برون‌سازمانی	نگاهی برون‌سازمانی
			هوشیاری محیطی
	پذیرش مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی	باور به مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی	باور به مسئولیت اجتماعی سازمان و مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی
		اجتماعی‌سازی	اجتماعی‌سازی مناسب
<b>شرایط مداخله‌گر</b>			
کد انتخابی	کد محوری	کد باز	
ملاحظات قانونی	قوانین و بخشنامه‌ها	اسناد بالادستی	
		قوانین، رویه‌ها، مقررات و سازوکارهای حاکم در سازمان و نظارت بر این قوانین	
ملاحظات سیاسی	فشارهای سیاسی	فشارهای سیاسی داخل و خارج صنعت	
ملاحظات اجتماعی	عوامل اجتماعی	فشارهای اجتماعی	



ادامه جدول ۸. کدهای باز، محوری و انتخابی شرایط علی

شرایط مداخله‌گر		
کد انتخابی	کد محوری	کد باز
ملاحظات اجتماعی	پارادایم فکری بخش دولتی	ثبات استخدامی در بخش دولتی
		تمایل شدید کارکنان به کار در بخش دولتی
ملاحظات فرهنگی	فرهنگ سازمانی صنعت برق	فرهنگ ملی سازمانی صنعت برق
	تأثیر فرهنگ ملی بر سازمان	اثرات شرایط فرهنگی کشور بر فرایندهای منابع انسانی
راهنماها		
کد انتخابی	کد محوری	کد باز
ایجاد نگاه آینده‌نگر و سرمایه‌ای به منابع انسانی سازمان	اهمیت دادن به سرمایه انسانی در سازمان	دیدگاه آینده‌نگر و توسعه‌مدار به منابع انسانی
		دیدگاه راهبردی و جامع‌نگر به منابع انسانی
		نگاه سرمایه‌ای به منابع انسانی
		تبیین اهمیت منابع انسانی در سازمان
	اهمیت نقش هر فرد در سازمان	تعیین اهمیت نقش گروه‌های مختلف کاری در سازمان
		مشخص بودن اهمیت نقش هر کس در جایگاه خود در سازمان
جلب مشارکت و توسعه نظام پاداش حمایتی	توسعه مشارکت کارکنان	مشارکت دادن کارکنان
		اخذ بازخورد مداوم از سازمان و محیط
		تعالی جایگاه همکار در خانواده و درگیر کردن خانواده‌ها در مسائل سازمان
		سازوکارها و فعالیت‌های تشویقی در مشارکت
اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی	اطلاع‌رسانی در زمینه حقوق قانونی	ترغیب کارکنان به مشارکت‌های اجتماعی و فعالیت‌های عام‌المنفعه
		آگاهی دادن در مورد حق و حقوق قانونی کارکنان
		اطلاع‌رسانی موفقیتهای سازمان در این زمینه
	اطلاع‌رسانی در زمینه توفیقات مسئولیت اجتماعی در مدیریت منابع انسانی در سازمان	توضیح شرایط و محدودیت‌های موجود در سازمان به کارکنان
		اطلاع‌رسانی در زمینه محدودیت‌های موجود
پیامدها		
کد انتخابی	کد محوری	کد باز
پیامدهای فردی	بهبود رفاه و سلامت کارکنان	ارتقای سطح رفاه کارکنان
		برآورده کردن احتیاجات و نیازهای ضروری کارکنان
		بهره‌گیری از تسهیلات شغلی

ادامه جدول ۸. کدهای باز، محوری و انتخابی شرایط علی

پیامدها		
کد انتخابی	کد محوری	کد باز
پیامدهای فردی	بهبود رفاه و سلامت کارکنان	تأمین منافع کارکنان
		توجه به سلامت تن و روان کارکنان
	افزایش امنیت و رضایت کارکنان	امنیت اجتماعی
		امنیت شغلی
		امنیت روانی
		افزایش رضایت شغلی
		امکان فرصت رشد
	ارتقای کیفیت زندگی فردی و خانوادگی کارکنان	افزایش ارزش HR
		نشاط بیشتر و بهبود روحیه کارکنان
		قدرت سازگاری درونی و بیرونی
		بهبود کیفیت زندگی کارکنان
		بهبود کیفیت زندگی خانوادگی کارکنان
		افزایش آرامش خانواده
		تعادل کار و زندگی
	بهبود رفتار کارکنان	تقویت وجدان کاری
		با انگیزه خدمت کردن و سخت کوشی
		ایجاد اعتماد، وحدت، همدلی و گوش سپردن به همکاران
		پذیرش و احترام به اختلافات فرهنگی، قومی و مذهبی و ..
		صداقت داشتن در کار
		وقف کردن خود برای سازمان
		تقویت همکاری‌ها
		افزایش تعهد سازمانی
		افزایش احساس تعلق خاطر و وفاداری
		هم‌افزایی مثبت کارکنان
احساس مسئولیت به ارتقای سطح زندگی همکاران		
ارتقای کیفیت زندگی اجتماعی کارکنان	ایجاد هویت اجتماعی	
	انتقال این نگرش مثبت به نسل‌های آینده	
	تطبیق شغل و شاغل مناسب	
پیامدهای سازمانی	بهبود کارکردهای مدیریتی منابع انسانی	فرایند جذب متناسب با الزامات و اهداف سازمان
		استخدام کارکنان برتر (بهبود استخدام)
		نظام ترفیع مناسب و عادلانه

ادامه جدول ۸. کدهای باز، محوری و انتخابی شرایط علی

پیامدها		
کد انتخابی	کد محوری	کد باز
پیامدهای سازمانی	بهبود کارکردهای مدیریت منابع انسانی	نظام جبران خدمات مناسب و شایسته
		بهره‌گیری از نتایج ارزیابی عملکرد
		ماندگاری بالای کارکنان در سازمان
		کاهش غیبت و ناهنجاری
		همسو کردن اهداف و منافع فردی و سازمانی
		کاهش هزینه‌های جابه‌جایی
	به‌کارگیری تنوع در سازمان	افزایش تنوع جنسیتی، فرهنگی و قومیتی در سازمان
		رهبری زنان
		به‌کارگیری معلولین
	توسعه عدالت سازمانی	نیروی کار چندنسلی
		ایجاد عدالت سازمانی و ساختاری عاری از بی‌عدالتی
		نگرش عدالت‌مدار و فراگیر به امور
		ایجاد فرصت استخدام و توسعه برای افراد محروم‌مانده
	توسعه تعامل سازنده	فرصت رشد برابر برای کارکنان
		تعامل مؤثر کارکنان
		بهبود روابط مدیران و کارکنان
		احترام به ارباب‌رجوع
		اصلاح نظام رقابتی
		کاهش موانع رفتاری
	افزایش مقبولیت داخلی سازمان	احترام به کارکنان
		ایجاد حس غرور و افتخار از کار در سازمان
		تعهد به اهداف سازمان
		پاسخگویی شفاف به مدیران و همکاران و جامعه
		رسیدگی به شکایات و سؤالات و حل مشکلات کاری کارکنان
		ایجاد جذابیت سازمانی
	ارتقای کیفیت زندگی سازمانی	پشتیبانی از سازمان
		افزایش توانمندی کارکنان
		شکوفاشدن علائق سازمانی
ایجاد حس معناداری و هویت در کارکنان		
به‌کارگیری استعدادها در جهت تأمین اهداف سازمان		
سهیم‌شدن در نتایج سازمان		

ادامه جدول ۸. کدهای باز، محوری و انتخابی شرایط علی

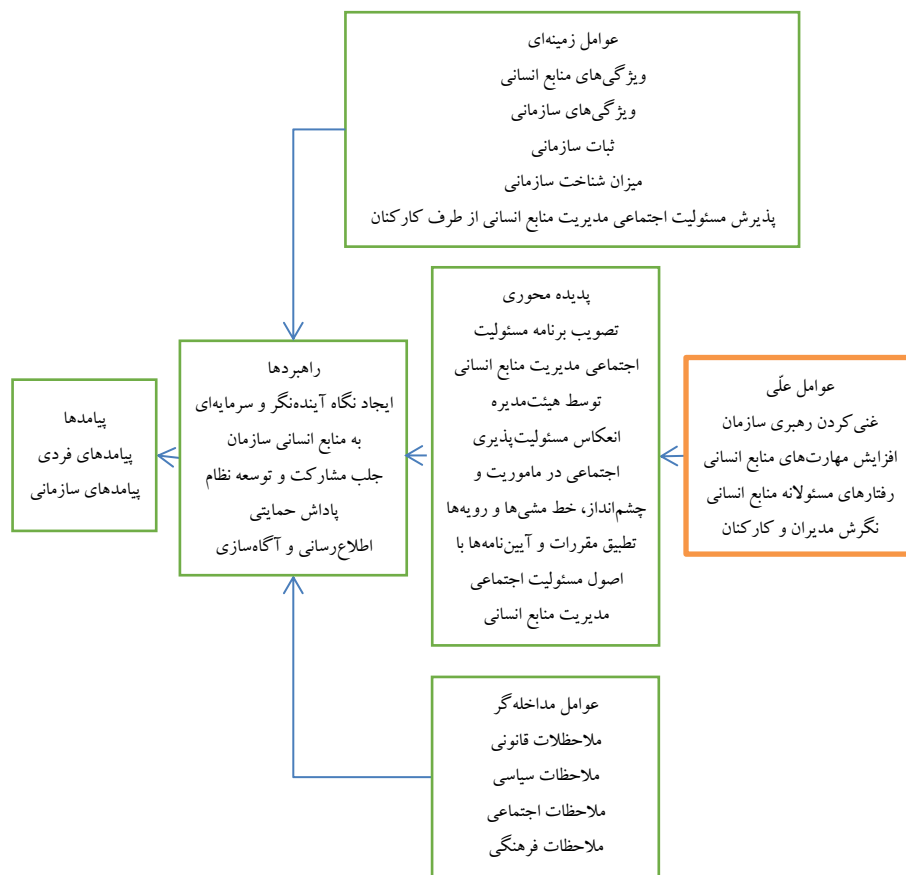
پیامدها		
کد انتخابی	کد محوری	کد باز
پیامدهای سازمانی	ارتقای کیفیت زندگی سازمانی	توسعه کارایی سازمان
		فراهم کردن امکان توسعه سازمان
	افزایش اعتبار سازمان	ایجاد اعتبار و اعتلای نام سازمان
		خلق تصویر مطلوب اجتماعی از شرکت
		توسعه برند کارفرما
	توسعه محیط کار	ایجاد محیطی مناسب برای انجام کار گروهی
		ایجاد شرایط مطلوب محیطی
		ایجاد فضای مؤثر کاری بین افراد
		همسوسازی کارکنان جدید با سازمان و فرهنگ سازمانی

بنابر نظر کرسول (۲۰۰۵) در مرحله کدگذاری انتخابی یک نظریه پرداز داده بنیاد می تواند نظریه خود را به سه شیوه ممکن ارائه نماید:

- به صورت نمودار (مدل مفهومی پارادایمی)؛
- به شکل تشریحی و روایت یک داستان؛
- به صورت مجموعه ای از گزاره ها.

در این پژوهش ما از مدل پارادایمی استفاده کردیم. پس از تهیه مدل اولیه پارادایمی برای افزایش اعتبار مدل، مدل پارادایمی در اختیار خبرگانی قرار گرفت که با مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی آشنایی داشتند و یا روش نظریه داده بنیاد را می شناختند. از این خبرگان خواسته شد که در مورد فرایند تدوین و مدل نهایی نظرات خود را ارائه دهند. بیشتر آنها مدل را تأیید کردند و بعضی از آنها نظرات اصلاحی نیز داشتند که در فرایند رفت و برگشت، اصلاحات اعمال و نظر نهایی آنها دریافت شد.

در مرحله کدگذاری انتخابی به روش استراوس و کوربین، باتوجه به نقش مفاهیم به دست آمده در تبیین فرایند طراحی الگوی مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی در قالب شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر و پیامدها به هم مرتبط شدند که در نمودار ۲ نشان داده شده است.



نمودار ۲. مدل پیشنهادی پژوهش

### نتیجه‌گیری و بحث

هدف این پژوهش، ارائه الگوی مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی در صنعت برق با استفاده از نظریه داده‌بنیاد است. برای انتخاب نمونه از روش‌های نمونه‌گیری هدف‌مند و گلوله‌برفی استفاده شده است. تحلیل مصاحبه‌ها به شناسایی شش مقوله اصلی منجر شد. مقوله‌ها عبارت است از: شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و

پیامدها. در مطالعات پیشین که عوامل مؤثر بر مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی را مورد بررسی قرار داده‌اند، به برخی از عوامل شناسایی شده در زمینه عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها به صورت پراکنده اشاره شده است، اما در این پژوهش همگی این عوامل تحت عنوان عوامل مؤثر بر مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی مورد مطالعه قرار گرفته و تفکیکی بین آنها براساس نوع اثرگذاری، قائل نشده و یک مدل جامع در این زمینه ارائه شده است.

در مدل این تحقیق، سعی شد اکثریت مؤلفه‌ها و جنبه‌ها لحاظ شود و به‌عنوان مدل نهایی تبیین شود. براساس نتایج حاصله، مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی در قالب ۶ طبقه اصلی، منطبق بر نظریه پردازای داده‌بنیاد استخراج شد. خواستگاه اولیه شکل‌گیری مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی، همان "شرایط علی" است. در حوزه شرایط علی، ۴ مفهوم، در ۱۰ مقوله طبقه‌بندی و استخراج شد. در گام بعدی مفهومی با عنوان مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی شکل می‌گیرد. این مفهوم با متأثر شدن از شرایط علی ایجاد می‌شود. این حوزه با عنوان پدیده محوری نام‌گذاری شد. پدیده محوری با ۳ مفهوم که در ۶ مقوله طبقه‌بندی شده‌اند، تبیین گردید. عوامل زمینه‌ای با ۵ مفهوم در ۱۶ مقوله حاصل شد. شرایط مداخله‌گر در ۴ حوزه که در ۶ مقوله طبقه‌بندی شده است. شدت و میزان شکل‌گیری مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی، به عوامل زمینه‌ای، مداخله‌گر و پدیده محوری بستگی داشته و این تعاملات در محیطی به نام راهبرد صورت می‌پذیرند. تعاملات و کنش‌های مربوطه در قالب ۳ مفهوم راهبرد و با ۹ مقوله شناسایی شدند. همچنین پیامدهای مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی به دو بخش پیامدهای فردی با ۵ مقوله و پیامدهای سازمانی با ۸ مقوله حاصل شد. مدل نهایی، راهی برای مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی پیشنهاد می‌دهد و به مدیران و سیاست‌گذاران کمک می‌کند این مفهوم را در سازمان اجرایی نموده و روح کار و تلاش را در کارکنان ایجاد کنند.

بین تحقیقات داخلی و خارجی صورت گرفته در حوزه مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی، می‌توان گفت که برخی از عوامل تأثیرگذار بر مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی در

پژوهش مورگسون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) با عناوین راهبرد سازمان، تصمیمات هیئت‌مدیره، دیما و همکاران (۲۰۱۵) با عناوین راهبرد مدیریت منابع انسانی، بارنا مارتینز و همکاران (۲۰۱۸) با عناوین تصمیم‌گیری در هیئت‌مدیره و تیم مدیریتی سازمان، با تحقیق حاضر شباهت‌هایی داشتند. درخصوص عوامل مداخله‌گر پژوهش‌های پروس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۹) درخصوص فشارهای خارجی، و باره‌ایم و کاراسین (۲۰۱۸) در زمینه الزامات قانونی موردنیاز در خارج از سازمان تا حدودی با پژوهش حاضر همخوانی داشتند. در زمینه راهبردها لام و خاره<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) با موضوع درگیر کردن کارکنان در فعالیتهای مربوط به مسئولیت اجتماعی، اینیانگ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۱) از نقطه‌نظر اطلاع‌رسانی در مورد فعالیتهای CSR به ذی‌نفعان و ارائه برنامه‌های هدایت و کنترل موارد مشابهی با تحقیق حاضر استخراج کرده‌اند. و درنهایت در بعد پیامد نیز تحقیقات استرنبرگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) از نظر عامل جذب کارکنان برتر در سازمان، دیرانی<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۰۹) با عنوان بهبود عملکردهای مدیریت منابع انسانی از جمله جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و...، بکر و همکاران (۲۰۱۰) با جذب و استخدام کارکنان برتر، موفقیت سازمان و اعتلای نام آن در جامعه، بکر (۲۰۱۱) با مطرح کردن پاداش عادلانه به کارکنان، فرصت‌های شغلی و آموزشی عادلانه، بهبود فرایند جذب کارکنان، عبدور و التاراونه<sup>۷</sup> (۲۰۱۲) تعادل کار و زندگی و سلامت و ایمنی کارکنان، دوپونت<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۳) با رعایت انصاف در برخورد با کارکنان، سلامت و ایمنی کارکنان، ایجاد تنوع در سازمان، ابراد و چرهس (۲۰۱۸) افزایش شهرت شرکت، ایجاد نام تجاری برای سازمان، بارنا مارتینز و همکاران (۲۰۱۸) با بهبود محیط کار تا حدودی با پیامدهای این پژوهش مشابه بودند. ولی هیچ‌کدام از تحقیقات پیشین به‌طور کامل و در همه ابعاد با پژوهش انجام‌شده همخوانی نداشتند، زیرا در این پژوهش مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی

1. Morgeson
2. Preuss
3. Lam & Khare
4. Inyang
5. Strandberg
6. Dirani
7. Albdour & Altarawneh
8. Dupont

در قالب ۶ طبقه اصلی، منطبق بر نظریه پردازی داده بنیاد استخراج شده است که در حوزه عوامل علی، چهار شاخص غنی کردن رهبری سازمان، افزایش مهارت‌های منابع انسانی، رفتارهای مسئولانه منابع انسانی، نگرش مدیران و کارکنان استخراج شده است.

- مصاحبه شونده ۱۱ در خصوص غنی کردن رهبری می‌گوید: "سازمان مثل بچه‌ای است که روان‌شناسان عقیده دارند باید از قبل به دنیا آمدنش، تربیتش را شروع کنیم، سازمان هم همین‌گونه است. باید برای ثمربخش بودن مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی و اینکه اصلاً سازمان تمایلی به اجرا و پیاده‌سازی‌اش داشته باشد، از مدتها قبل، یعنی زمانی که داشتیم تصمیم‌گیرندگان در مورد چنین مسائلی کلیدی‌ای در سازمان را وارد مجموعه و استخدام می‌کردیم در موردش فکر می‌کردیم."

- در خصوص افزایش مهارت‌های منابع انسانی، مصاحبه‌شونده ۱۱ معتقد است: "تا وقتی که کارکنان درگیر کارهای روزمره باشند و بخواهند به شکل روتین یک‌سری فعالیت‌های تکراری و روزمره را انجام دهند، نباید انتظار داشته باشیم که سازمان به سمت مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی پیش برود. تنها در صورتی سازمان به این سمت هدایت می‌شود که کارکنان به صوت مداوم به دنبال فراگیری مطالب جدید باشند و زمانی که مطلب جدیدی را یاد می‌گیرند، سعی کنند آن را در کارشان پیاده کنند."

- در زمینه رفتارهای مسئولانه منابع انسانی مصاحبه‌شونده ۱۴ می‌گوید: "همراهی کارکنان در حوزه‌های مختلف کاری، از علل روی‌آوری سازمان‌ها به موضوعی مثل مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی است. یکی از دلایلی که کارکنان و مدیران دوست دارند سازمان مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی را اجرایی کند، احساس مسئولیتی است که در کار احساس می‌کنند و همین تعهدی که به یکدیگر و به سازمان احساس می‌کنند، سبب می‌شود که به مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی روی بیاورند."

- مصاحبه‌شونده ۱۴ عقیده دارد که: "در اصل طرز فکر حاکم بر سازمان‌هاست که منجر به این می‌شود که مدیران در سازمان‌ها نسبت به انجام کاری راغب باشند یا به‌طور کامل آن را از



برنامه کاریشان کنار بگذارند و این نگرش مدیران و کارکنان را نشان می‌دهد."

مقوله محوری مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی نیز با ۳ بعد تصویب برنامه مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی توسط هیئت مدیره، تطبیق مقررات و آیین‌نامه‌ها با اصول مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی و انعکاس مسئولیت‌پذیری اجتماعی در مأموریت و چشم‌انداز، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها تبیین شده است.

- مصاحبه‌شونده ۱۳ در مورد تصویب برنامه مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی توسط هیئت مدیره می‌گوید: "می‌باید موضوع توسط هیئت مدیره تصویب شود و به یک سند رسمی در سازمان تبدیل شود که کل سازمان در شرایط مختلف به آن رجوع کنند."

- تطبیق مقررات و آیین‌نامه‌ها با اصول مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی از دیگر مواردی بود که توسط مصاحبه‌شوندگان مخلف مطرح شد و مصاحبه‌شونده ۷ در این زمینه عنوان می‌کند که "با استناد به موارد مکتوبی که در زمینه مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی میان سازمان‌های مختلف اعم از ابلاغیه‌های ریاست جمهوری، سازمان امور اداری و استخدامی، وزارت نیرو و شرکت‌های تابعه مبادله شده است، می‌توان به اجرای مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی در سازمان رسمیت بخشید."

- در خصوص انعکاس مسئولیت‌پذیری اجتماعی مدیریت منابع انسانی در مأموریت و چشم‌انداز، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها مصاحبه‌شونده ۲ می‌گوید: "مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی در هر دو حوزه مدیریت منابع انسانی و بعد داخلی مسئولیت اجتماعی فعالیت می‌کند. لذا می‌تواند تحول‌شگرفی در سازمان ایجاد نماید و این ترکیب، مسیر حرکت فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را برای ما مشخص خواهد کرد."

عوامل زمینه‌ای، ویژگی‌های منابع انسانی، ویژگی‌های سازمانی، ثبات سازمانی، میزان شناخت سازمانی و پذیرش مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی را شامل می‌شود.

- در زمینه ویژگی‌های منابع انسانی مصاحبه‌شونده ۵ می‌گوید: "من معتقدم که از هر موقعیتی می‌توانیم هم استفاده مثبت کنیم، هم اینکه آن را به عنوان یک نقطه منفی و ضعف مطرح کنیم و

دائماً پیش بزنیم. مثلاً در سازمان‌ها، نیروهای کم‌سابقه‌تر چون انرژی بیشتری دارند، می‌توانند ما را در کارها و موضوعات جدید کمک کنند و نیروهای باسابقه‌تر با توجه به تجربیاتی که در این زمینه‌ها دارند می‌توانند کمک‌کننده باشند و برای اجرای مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی زمینه‌سازی کنند."

- مصاحبه‌شونده ۴ در زمینه ویژگی‌های سازمانی می‌گوید: "میزان کاری که در زمینه مسئولیت اجتماعی انجام شده قطعاً در پیشبرد مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی مؤثر است. مثلاً اینکه در برخی سازمان‌ها، افراد از مسئولیت اجتماعی فقط بعد خارجی آن مثل توجه به محیط‌زیست را می‌شناسند و در برخی سازمان‌های دیگر (که کم‌تر این حالت دوم وجود دارد) با بعد داخلی مسئولیت اجتماعی هم آشنایی دارند. تجربه‌ای که من در این زمینه دارم این است که عمدتاً وقتی اسم مسئولیت اجتماعی می‌آید، توجه همه به سمت آلاینده‌های زیست‌محیطی و... می‌رود و همین میزان آشنایی با مبحث مسئولیت اجتماعی شرکتی به صورت عام بر اجرای مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی اثرگذار خواهد بود."

- در زمینه ثبات سازمانی، مصاحبه‌شونده ۹ عنوان می‌کند: "متأسفانه در حال حاضر مدیر منابع انسانی خوب در سازمان‌ها کم داریم. اگر سازمانی یک مدیر منابع انسانی خوب دارد باید با چنگ و دندان او را حفظ کند و از او حمایت کند. من سازمانی را می‌شناسم که مدیر منابع انسانی آن به شدت به قربان‌گوست و به همین دلیل تو این جایگاه قرارش داده‌اند. امروز در جلسه با مدیر عامل از او کاری می‌خواهند، بلافاصله بعد از جلسه می‌آید و از کارکنانش می‌خواهد که کار را استارت بزنند. فردا در جلسه با معاونت از او کار دیگری می‌خواهند و دوباره همان روال قبل تکرار می‌شود و این چنین مدیری می‌شود آفت طرح‌ها و برنامه‌های مدیریت منابع انسانی مثل مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی."

- از دیگر عوامل زمینه‌ای میزان شناخت سازمانی است که مصاحبه‌شونده ۱۰ در این باره می‌گوید: "هرچه افراد در سازمان از قبل با مفاهیمی همچون مسئولیت، مسئولیت‌پذیری، اقدام مسئولانه و مسئولیت اجتماعی آشنایی بیشتری داشته باشند، رغبت و تمایلشان به همکاری در

مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی بیشتر خواهد بود و بهتر می‌توانند ما را در طی مسیر برای دستیابی به اهدافمان در زمینه پیاده‌سازی مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی همراهی کنند." آخرین عامل از عوامل زمینه‌ای، پذیرش مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی است که مصاحبه‌شونده ۱۳ در این خصوص اظهار می‌دارد: "نحوه مواجهه کارکنان با مسائل سازمانی در بدو ورودشان به سازمان بسیار مهم است. اینکه در بدو ورودشان به مجموعه، سازمان را به‌عنوان یک سازمان مسئول در مقابل کارکنانشان قلمداد می‌کنند یا با سازمانی که بی‌مسئولیتی در همه جای آن مشهود است، مواجه می‌شوند. انگار ما با این برخورد اولیه به کارکنانمان یاد می‌دهیم که از آنها چه انتظاراتی داریم."

عوامل مداخله‌گر نیز به‌صورت ملاحظات قانونی، ملاحظات سیاسی، ملاحظات اجتماعی و ملاحظات فرهنگی استخراج شد.

- در زمینه ملاحظات قانونی مصاحبه‌شونده ۱ می‌گوید: "ما می‌توانیم اسناد بالا دستی‌ای را که از طریق صنعت و یا حتی دولت ابلاغ می‌شوند، به‌عنوان اولین دسته از عواملی که بر کار ما اثرگذار هستند و از خارج سازمان به ما ابلاغ می‌شوند، در نظر بگیریم."

- ملاحظات سیاسی، دومین عامل تأثیرگذار در دسته شرایط مداخله‌گر است که مصاحبه‌شونده ۴ در این باره می‌گوید: "شاید فشارهایی که از سمت بیرون سازمان وارد می‌شود، مثل فشارهای سیاسی و اقتصادی و اجتماعی باعث شوند که ما از اجرای چنین برنامه‌هایی دست بکشیم یا به آنها متمایل تر شویم"

- در بخش ملاحظات اجتماعی، مصاحبه‌شونده ۱۴ عنوان می‌کند که: "در شرایط فعلی جامعه با تعداد بالای فارغ‌التحصیلان دانشگاهی و محدودیت‌هایی که در زمینه اشتغال وجود دارد، بسیاری از افراد به‌دنبال کاری هستند که به‌راحتی ۳۰ سال در آن مشغول باشند و بعد با آرامش بازنشسته شوند. اینها بعد از فارغ‌التحصیلی در جستجوی یافتن شغل دولتی، از هر مجرای ارتباطی استفاده می‌کنند که وارد بدنه دولت شوند. بنابراین، خیلی جاها می‌بینیم که نیروی غیر متخصص و بی‌مسئولیت در جاهای حساس مشغول به کارند که نه تنها مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی

بلکه مسائل خیلی مهم تر از این هم برایشان کوچک ترین اهمیتی ندارد."

- مصاحبه شونده ۵ درخصوص ملاحظات فرهنگی می گوید: "فرهنگ حاکم بر جامعه درخصوص نقش و اهمیت مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی خیلی تعیین کننده خواهد بود و کاملاً گرایش افراد را تعیین می کند و بر آن اثرگذار خواهد بود."

راهبردها در سه دسته ایجاد نگاه آینده نگر و سرمایه ای به منابع انسانی سازمان، جلب مشارکت و توسعه نظام پاداش حمایتی، اطلاع رسانی و آگاه سازی طبقه بندی شدند.

- مصاحبه شونده ۱۲ درخصوص اولین دسته راهبردها یعنی ایجاد نگاه آینده نگر و سرمایه ای به منابع انسانی سازمان می گوید: "یکی از کارهایی که باید انجام دهیم، این است که مثل دهه های گذشته منابع انسانی را کارکنان قلمداد نکنیم و به آنها ارزش بیشتری بدهیم. بدانیم و باور کنیم که آنها در دنیای امروز سرمایه تلقی می شوند و برای تمام مدیران در سازمان جا بیندازیم که اصلی ترین و اساسی ترین سرمایه ای که سازمان دارد، همین سرمایه های انسانی هستند و ما باید با برنامه های مختلف درصدد بالابردن ارزش های آنها باشیم."

- درخصوص جلب مشارکت و توسعه نظام پاداش حمایتی، مصاحبه شونده ۴ عنوان می کند: "یکی از بهترین کارهایی که می توانیم انجام دهیم این است که برای تشویق افرادی که مشارکت دارند، نظام های تشویقی قرار دهیم و برنامه هایی هم برای آنهایی که در مقابل مشارکت ها مقاومت می کنند."

- مصاحبه شونده ۱۵ در زمینه اطلاع رسانی و آگاه سازی معتقد است که: "ما در سازمان مثل یک خانواده هستیم؛ چون همگی داریم برای یک هدف مشخص و معین تلاش می کنیم. اگر جایی در اجرای برنامه ها و کارها مشکلی هست باید برای همه کارکنان توضیح دهیم که کارها براساس اصول و قواعد پیش رود."

و نهایتاً پیامدهای مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی به دو دسته پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی تقسیم شده است.

- مصاحبه شونده ۶ درخصوص اولین دسته از پیامدها یعنی پیامدهای فردی می گوید: "همه

کارکنان بدون مشکل و رودربایستی با مدیرانشان صحبت می‌کنند و درست و غلط کارها رو توضیح می‌دهند. چون ترسی از توبیخ ندارند، ترسی از اینکه اگر حرفی خوشایند مدیر نباشد، توبیخ می‌شوند ندارند و نظرات خود را چه موافق و چه مخالف آزادانه بیان می‌کنند."

- درخصوص پیامدهای سازمانی، مصاحبه‌شونده ۳ می‌گوید: "افراد خودشان را بخشی از سازمان و سازمان را برای خودشان می‌بینند و اگر قرار است سازمان کاری را انجام دهد و به هدف مشخصی برسد همه در کنار هم تمام تلاش خود را به کار می‌گیرند تا با بهترین کیفیت کار را تحویل دهند تا شاهد سربلندی سازمان خود باشند."

یکی از پیشنهادهایی که براساس این پژوهش ارائه می‌شود، بحث فرهنگ‌سازی است که هم در محیط کار و هم در جامعه باید به آن توجه بیشتری شود. اگر از همان خانواده فرهنگ‌سازی صورت گیرد، بهتر است، چون نیروی انسانی با فرهنگ مسئولانه وارد سازمان می‌شود و این امر باعث کاهش هزینه‌های آموزش می‌شود. در برخی مواقع، فرهنگ‌سازی جایگاه بهتری نسبت به قوانین و مقررات دارد؛ چون فرهنگ در عمق باور فرد نهفته می‌شود و فرد براساس باوری که دارد رفتار می‌کند، نه از روی اجبار و الزامات قانونی.

حرکت از سمت سازمانی که هیچ اعتقادی به مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی ندارد، به سوی سازمانی که مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی از بنیان‌های اصلی آن است، مشکل است ولی غیرممکن نیست. یکی از پیشنهادهایی که می‌تواند چنین تغییری را در سازمان ایجاد کند، توسعه مدیریت منابع انسانی در سازمان است و این به معنای داشتن مدیرانی است که فقط برجسته‌بودن در اقدامات و فعالیت‌های عادی و روزمره منابع انسانی برایشان حایز اهمیت نباشد.

## منابع

- استراوس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۹۰)، اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی، رویه‌ها و روش‌ها، ترجمه بیوک محمدی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- جمشیدیان، محمدمین (۱۳۹۵)، تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر رضایت شغلی در بانک رفاه شهر اراک، مجله نخبگان علوم و مهندسی، ۱(۲): ۲۰ - ۲۹.
- دانایی‌فرد، حسن و اسلامی، آذر (۱۳۹۰)، ساخت نظریه بی‌تفاوتی سازمانی: کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده‌بنیاد در عمل، تهران: دانشگاه امام صادق(ع).
- دانایی‌فرد، حسن و امامی، سیدمجتبی (۱۳۸۶)، استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، اندیشه مدیریت راهبردی، ۱(۲): ۹۷ - ۶۹.
- رفیعی، مهدی (۱۳۹۵)، نقش تعهد سازمانی کارکنان بر مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، فصلنامه مطالعات مدیریت و کارآفرینی، ۲(۱): ۹۲ - ۱۰۰.
- سلطان‌زاده، وحید؛ فلاوندی، حسن و سیدعباس‌زاده، میرمحمد (۱۳۹۴)، روابط ساده و ترکیبی بین جامعه‌پذیری سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی (مطالعه موردی کارکنان دانشگاه ارومیه)، فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۶(۱): ۱۶۷ - ۱۸۹.
- فرهی، علی؛ پورسعید، سیدمسعود و شعبانی، محسن (۱۳۹۶)، به‌کارگیری نیروهای متخصص در پست‌های متناسب با تخصص‌های آنان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۱(۱): ۱۰۰ - ۷۵.
- مجیبی، تورج و نبوی، فرشته (۱۳۹۳)، رابطه بین سرمایه اجتماعی و مسئولیت اجتماعی (مطالعه موردی دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه)، فصلنامه مدیریت، ۱۱(۳۶): ۳۱ - ۳۹.
- مؤذن جمشیدی، میرهادی؛ حسن‌زاده، محمدصادق و حقی‌بیان، طاهره (۱۳۹۳)، بررسی ارتباط درک مسئولیت اجتماعی سازمان و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه، کنفرانس بین‌المللی مدیریت در قرن ۲۱.
- میرمحمدی، سیدمحمد و رجایی، هادی (۱۳۹۳)، رابطه رهبری تحول‌آفرین و مسئولیت اجتماعی سازمان، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۳(۷۴): ۱ - ۱۹.
- نویدی نکو، رضا؛ آریان‌فر، خسرو و هنرمند، هانی (۱۳۹۱)، بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمانی از منظر مسئولیت اجتماعی سازمانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت، ۲۳(۹۷): ۴۳ - ۵۴.
- هادوی‌نژاد، ؟؟؟؟؛ دانایی‌فرد، حسن؛ آذر، عادل و خائف‌الهی، احمد (۱۳۸۹)، کاوش فرایند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، اندیشه مدیریت راهبردی، ۴(۱): ۸۱ - ۱۳۰.

- Albdour, A., Altarawneh, I.I., (2012). Corporate Social Responsibility and Employee Engagement in Jordan ,**International Journal of Business and Management**; 7(16): 89-105
- Barrena-Martinez, J. , López-Fernández, M., and Romero-Fernandez, M.(2018), Drivers and Barriers in Socially Responsible Human Resource Management, **Journal of Sustainability**,10(5): 15-32.
- Bar-Haim, A., and Karassin, O.,(2018), A Multilevel Model of Responsibility Towards Employees as a Dimension of Corporate Social Responsibility, **Journal of Management and Sustainability**; 8(3): 1-15.
- Bauman, Ch. W. and Skitka, L. J., (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. **International Journal of Research in Organizational Behavior**, 32: 63-86.
- Becker, W. S. (2011). Are You Leading a Socially Responsible and Sustainable Human Resource Function? **People and Strategy**, 34(1): 18-23.
- Becker, W. S., Carbo, J. A., and Langella, I. M. (2010). Beyond self-interest: Integrating social responsibility and supply chain management with human resource development. **Human Resource Development Review**, 9(2): 144-168.
- Brammer, S., Millington, A., and Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. **International Journal of Human Resource Management**, 18(10): 1701-1719.
- Carroll, A., & Buchholtz, A.(2008). **Business and society: Ethics and stakeholder management(7th ed)**. (231-238)Mason, OH: South- Western Cengage Learning.
- Cleveland, Jeanette,N., Byrene, Zinta,S., and Cavanagh T.M. (2015). The future of HR is RH: respect for humanity at work, **Journal Of Human Resource Management**, 25(2):146-161
- Collier, J. and Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment, **International Journal of Business Ethics: A European Review**, 16(1): 19-33
- Cooke, F. L. and He, Q. L. (2010). Corporate social responsibility and HRM in China: a study of textile and apparel enterprises. **Asia Pacific Business Review**, 16(3): 355-376.
- Creswell, J. W. (2000), **Educational Research Planning, Conducting and Evaluating qualitative and quantities research**, (422-443), upper saddle river NJ Pearson Education.
- Creswell. J. W- Miller, D L. (2000), "Determining Validity in Qualitative Inquiry, **Journal of Theory in to Practice**, 39(3):124-130.
- Dirani ,A.,M., Dima R., Jamali, M.,A. (2009). Corporate Social Responsibility what Role For Human Resource? **Conference Paper**, Conference: British Academy of Management, At Brighton, UK
- Davies, I. A. and Crane, A. (2010). Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises: investigating employee engagement in fair trade companies. **Business Ethics: A European Review**, 19(2): 126-139.
- Dima R. Jamali, Ali M. El Dirani and Ian A. Harwood(2015), Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model. **Journal of Business Ethics: A European Review** 24 (2):125-143.
- Dupont, C., Ferauge, P., and Giuliano, R(2013), The Impact of Corporate Social Responsibility on Human Resource Management: GDF SUEZ's Case, **International Business Research**, 6( 12): 145-155.

- Durga Devi, S.,(2017), HR Management roles and social responsibility in corporate organizations, **International Journal of research in regional studies, law, social science, journalism, and management** ,2(4): 68-74.
- Farid, T. , Iqba, S., Jianhong, M., Castro-González, S., Khattak, A., and Khalil Khan, M., (2019), Employees' Perceptions of CSR, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effects of Organizational Justice, **International - Journal of Environmental Research and Public Health**,16(10): 17-31.
- Federica De Stefano, Bagdadli, S., Camuffo, A., (2017), The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review, **Journal of Human Resource Management**, 57(2): 549-566.
- Fernández López, M.,(2016), Strategic corporate social responsibility of human resources based on high commitment and organizational results. **Ph.D. thesis**, University of Madrid, Madrid, Spain. Available online: <http://eprints.ucm.es/40615/1/T38184.pdf> (accessed on 8 April 2018).
- Ferreira, P. and Oliveira, E. R. (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement? **Journal of Workplace Learning**, 26(3/4): 232 – 247.
- Garavan, T., and McGuire, D. (2010). Human resource development and society: Human Resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations. **Journal of Advances in Developing Human Resources**, 12(5): 487-507.
- Gond, J. P., Igalens, J., Swaen, V., and El Akremi, A. (2011). The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR–HR interface. **Journal of Business Ethics**, 98(1): 115-132.
- Gully, S. M., Phillips, J. M., Castellano, W. G., Han, K., and Kim, A. (2013). A mediated moderation model of recruiting socially and environmentally responsible job applicants. **Journal of Personnel Psychology**, 66(4): 935-973.
- Hardt, S., Thurow-Kröning, B., and Frey, D., (2009). Preference-based escalation: A new interpretation for the responsibility effect in escalating commitment and entrapment, **Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 108(2): 175–186.
- Inyang, B., Awa, H., and Enuoh, R. (2011). CSR-HRM nexus: Defining the role engagement of the human resources professionals. **Contemporary Issues in Business and Economics** ,2(5): 118–126.
- Jaakson, K. and Reino, A. and Mõtsmees, P. (2012). Is there a coherence between organizational culture and changes in corporate social responsibility in an economic downturn? **Baltic Journal of Management**, 7(2): 202-216.
- Janesick, Valerie. (1994). "The Dance of qualitative research design". In Denzin, Norman & Lincoln, Yvonna. **Handbook of qualitative research**. Thousand oaks: sage.
- José-Luis, G., Laura C., and Cristina ,F.(2018). Relationship between Corporate Social Responsibility (CSR) and Internationalisation Strategies: A Descriptive Study in the Spanish Context, **Journal of Administrative Science**,8(4): 57-77.
- Kalpana, A., (2007). Corporate Excellence as an Outcome of Corporate Governance: Rethinking the Role and Responsibility of HRM, **The ICFAI Journal of Corporate Governance**, 6 (1): 6-16.
- Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., and Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and



- employee-company identification. **Journal of Business Ethics**, 95(4): 557–569.
- Lam, H., and Khare, A. (2010). HR's crucial role for successful CSR. **Journal of International Business Ethics**, 3(2): 3-15.
- Lantos, G.P. (2002). The ethicality of altruistic corporate social responsibility, **Journal of Consumer Marketing**, 19(3): 205-230.
- Lawal, A. and Sulaimon, A. (2007). Social responsibility and organizational effectiveness of small and medium enterprises in the contemporary environment, **Lagos Organizational Review**, 7(4): 63- 77.
- Maignan, I. and Ferrell, O.C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 32(1): 3-19.
- Mankelov, G.,(2015), Social responsibility paradox of small business human resource management practices , **The International Journal of Human Resource Management**, 19(12): 2171-2181.
- Melo, T. (2012). Determinants of corporate social performance: the influence of organizational culture, management tenure and financial performance. **Journal of Social Responsibility**, 8 (1): 33-47.
- Milfelner, B., Amna Potočnik, A., and Žižek, S.,(2015), Social Responsibility, Human Resource Management and Organizational Performance, **Journal of Systems Research and Behavioral Science**, 32(2): 221–229.
- Mirvis, P. (2012). Employee engagement and CSR: Transactional, relational, and developmental approaches. **California Management Review**, 54(4): 93-117.
- Morgeson, F., Aguinis, H., Waldman, D., and Siegel, D. (2013). Extending corporate social responsibility research to the human resource management and organizational behavior domains: A look to the future. **Journal of Personnel Psychology**, 66(4): 805–824.
- Muthuri, J. N., Matten, D., and Moon, J. (2009). Employee volunteering and social capital: Contributions to corporate social responsibility. **British Journal of Management**, 20(1): 75-89.
- Obiad, C., Gherhes, V.(2018), A Human Resources Perspective on Responsible Corporate Behavior. Case Study: The Multinational Companies in Western Romania, , **Journal of Sustainability**,10(3): 726-741.
- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. **Journal of Business and Society**, 43 (3): 296–319.
- Pless, N. M., Maak, T., and Stahl, G. K. (2012). Promoting corporate social responsibility and sustainable development through management development: What can be learned from international service learning programs? **Human Resource Management**, 51(6): 873-903.
- Preuss, L., Haunschild, A., and Matten, D. (2009). The rise of CSR: Implications for HRM and employee representation. **International Journal of Human Resource Management**, 20(4): 953-973.
- Riordan, C. M., Gatewood R. D., and Bill J. B. (1997), Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. **Journal of Business Ethics**, 16 (4): 401–412.
- Rosamaria, C.M., and Robert, C.P., (2011). Historical background of corporate social responsibility, **Social Responsibility Journal**,7(4): 528 – 539.
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., and Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and

- employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. **Personnel Psychology**, 66(4): 895-933.
- Sastararaji, D. (2007). Exploring CSR in Sweden, Thailand and Brazil Insights from the construction industry. **Master thesis**, Umea University, Sweden, 1-83.
- Sharma, S., Sharma, J. and Devi, A. (2009). Corporate social responsibility: The key role of human resource management. **Journal of Business Intelligence**, 2(1): 205-213.
- Shen, J. (2011). Developing the concept of socially responsible international human resource management. **International Journal of Human Resource Management**, 22(6): 1351-1363.
- Shen, J. and Jiuhua Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. **International Journal of Human Resource Management**, 22(15): 3020-3035.
- Strandberg, Coro (2009). The role of human resource management in corporate social responsibility issue brief and roadmap. **Report for Industry Canada**. Burnaby, B.C: Strandberg ConsultingSchuler. 1-26.
- Turker, D. (2009). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study, **Journal of Business Ethics**. 85 (4): 411-427.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment , **Journal of Business Ethics**, 89(2): 189-204.
- Tingchi Liu, M., Anthony W. I. S., Guicheng C. R. L. and Brock, J. (2014). The impact of corporate social responsibility (CSR) performance and perceived brand quality on customer-based brand preference, **Journal of Services Marketing**, 28(3): 181- 194.
- Tymon, W. G., Stumpf, S. A., and Doh, J. P. (2010). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. **Journal of World Business**, 45(2): 109-121.
- Tziner, A., (2013). Corporate Social Responsibility (CSR) activities in the workplace: A comment on Aguinis and Glavas, **Journal of work and organizational psychology**, 29(2): 91-93.
- Viswesvaran, C., Deshpande S. P. and Milman, C. (1998). The effect of corporate social responsibility on employee counterproductive behaviour. **Journal of Cross Cultural Management**, 5(4): 5-12.
- Voegtlin, C., Greenwood, M.,(2017), Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis, **Human Resource Management Review**, 26(3): 181-197.
- Walker, M., Parent, M.M., (2010). Toward an integrated framework of corporate social responsibility, responsiveness, and citizenship in sport, **Sport Management Review**. 13(3) : 198-21.
- Übüs, Ü. and Alas, R. (2009). Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility, **Journal of Commerce Of Engineering Economics**,1(61):90-99.