



# **Policy Requirements for Human Resource Development in Accordance with Cultural Norms and Socially Responsible Marketing in the Iranian Banking System**

**Ahmad Reza Karimi Fard<sup>1</sup>, Akbar Etebarian Khorasgani<sup>\*1</sup>, Alborz Gheitani<sup>1</sup>,**

**Reza Ebrahimzadeh<sup>1</sup>**

1- Department of Public Administration, Isf.C. Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

---

## **Abstract**

This research aims to identify the requirements and design policy frameworks for human resource development by linking cultural values and social responsibility in the Iranian banking system and has been conducted using a qualitative method. The data collection of the qualitative part of this research was carried out using a systematic approach and interviews with experts and specialists in the banking and academic systems, and the design of the research theme pattern is based on the theme analysis method. The research data collection tool is a systematic summary and semi-structured interview. The statistical population of the research in the systematic review section includes 80 scientific sources related to the purpose and subject area of the research, and in the semi-structured interview section, it includes 18 university professors and banking system experts who were selected through purposive sampling based on a theoretical approach. The data obtained from the research led to the identification of 700 primary themes, 136 basic themes, and 51 constructive themes (main components), which were finally identified, categorized, and extracted in the form of 6 dimensions and 3 overarching themes. The research results showed that the dimensions identified included: 1- Development and institutionalization of the organization's culture based on values and CSR, and 2- Development of human capital in the field of cultural values and CSR as a subset of the overarching theme of "cultural requirements" and dimensions: 1- Development of value-oriented human resource structures and processes, and 2- Development of responsible and value-oriented HR policies and policies as a subset of the overarching theme of "organizational requirements" and dimensions: 1- Social responsibility and accountability, and 2- Support Legal and programmatic requirements of CSR as a subset of the overarching theme of "Legal and Supportive Requirements" are issues that should be considered in formulating human resource development policies with an approach to cultural values and social responsibility in Iranian banks.

**Keywords:** Policy Requirements, Human Resource Development, Cultural Norms, Social Responsibility, Banking System

---

## **Citation:**

Karimi Fard, A. R. , Etebarian Khorasgani, A. , Gheitani, A. and Ebrahimzadeh, R. (2025). Policy Requirements for Human Resource Development in Accordance with Cultural Norms and Socially Responsible Marketing in the Iranian Banking System. *Journal of Intelligent Marketing Management*, 6(4), 258-277.



## الزامات سیاستی توسعه منابع انسانی منطبق بر هنجارهای فرهنگی و بازاریابی مسئولانه اجتماعی در نظام بانکداری ایران

احمد رضا کریمی فرد<sup>۱</sup>، اکبر اعتباریان خوراسگانی<sup>۱\*</sup>، البرز قیتانی<sup>۱</sup>، رضا ابراهیم زاده<sup>۱</sup>

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

### چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی الزامات و طراحی چارچوب های سیاست گذاری توسعه منابع انسانی با پیوند ارزش های فرهنگی و مسئولیت اجتماعی در نظام بانکداری ایران و به روش کیفی انجام شده است. جمع آوری داده های بخش کیفی این پژوهش با بهره گیری از رویکرد سیستماتیک و مصاحبه با خبرگان و متخصصین نظام بانکداری و دانشگاهی صورت پذیرفته و طراحی الگوی مضامین پژوهش مبتنی بر روش تحلیل مضمون است. ابزار گردآوری داده های پژوهش از نوع خلاصه نویسی نظام مند و انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته است. جامعه آماری پژوهش در بخش مرور نظام مند شامل ۸۰ منبع علمی مرتبط با هدف و حوزه موضوعی پژوهش و در بخش مصاحبه نیمه ساختار یافته شامل ۱۸ نفر از اساتید دانشگاهی و خبرگان نظام بانکداری است که به روش نمونه گیری هدفمند مبتنی بر رویکرد نظری انتخاب گردیده اند. داده های حاصل از پژوهش، منجر به شناسایی ۷۰۰ مضمون اولیه، ۱۳۶ مضمون پایه و ۵۱ مضمون سازنده (مولفه اصلی) گردید که در نهایت در قالب ۶ بعد و ۳ تم فراگیر شناسایی، دسته بندی و استخراج گردیدند. نتایج پژوهش نشان داد ابعاد احصاء شده شامل: ۱- توسعه و نهادینه سازی فرهنگ سازمان مبتنی بر ارزشها و CSR و ۲- توسعه سرمایه انسانی در حوزه ارزشهای فرهنگی و CSR به عنوان زیرمجموعه تم فراگیر "الزامات فرهنگی" و ابعاد: ۱- توسعه ساختارها و فرآیندهای منابع انسانی ارزش محور و ۲- توسعه خط مشی ها و سیاست گذاری HR مسئولانه و ارزش محور به عنوان زیرمجموعه تم فراگیر "الزامات سازمانی" و ابعاد: ۱- مسئولیت پذیری و پاسخگویی اجتماعی و ۲- حمایت های قانونی و برنامه ای از CSR به عنوان زیر مجموعه تم فراگیر "الزامات قانونی و حمایتی" موضوعاتی هستند که با یستی در تدوین خط مشی های توسعه منابع انسانی با رویکرد ارزش های فرهنگی و مسئولیت اجتماعی در بانک های ایران لحاظ گردند.

**کلیدواژه‌ها:** الزامات سیاستی، توسعه منابع انسانی، هنجارهای فرهنگی، مسئولیت اجتماعی، نظام بانکداری

### استناد:

کریمی فرد، احمد رضا و اعتباریان خوراسگانی، اکبر و قیتانی، البرز و ابراهیم زاده، رضا (۱۴۰۴). الزامات سیاستی توسعه منابع انسانی منطبق بر هنجارهای فرهنگی و بازاریابی مسئولانه اجتماعی در نظام بانکداری ایران. مدیریت بازاریابی هوشمند، ۶(۴)، ۲۵۸-۲۷۷.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۲۰

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۷/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۰۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۰۱

<https://doi.org/JABM.3.2.15564.35125632859566>

نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند، ۱۴۰۴، دوره ۶، شماره ۴، پیاپی ۳۰

ناشر: نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان



## مقدمه

با نگاهی تطبیقی به کشورهای جهان و مقایسه کشورهای پیشرفته می توان بیان کرد که علت پیشرفت و توسعه این کشورها، داشتن نیروی انسانی کارا و توانمند است. اگر جامعه ای از این نعمت برخوردار نباشد به طور یقین نمی تواند به هدف مورد نظر خود دست یابد. بنابراین وجود نیروی انسانی اثربخش یکی از ضرورت های پیشرفت و توسعه هر کشوری است. بر این اساس شناخت ابعاد دقیق توسعه منابع انسانی و برنامه ریزی در جهت توانمند سازی پایدار آن ها از وظایف و دغدغه های اصلی هر سازمانی است تا با الگوگیری از ارزش ها و انتظارات جامعه، نسبت به آموزش و توسعه منابع انسانی خود در راستای عمل به رسالت اجتماعی و اخلاقی سازمان گام بردارند. رعایت ملاحظات اخلاقی و ارزشی جامعه در سازمان، تصویر مناسبی از سازمان در جامعه می گذارد و پرستیژ سازمان را بهبود می بخشد. سازمان ها باید این مسئولیت را حس کنند که مشکلات جامعه، بخشی از مشکلات آنان به شمار می آید و باید نسبت به حل و فصل آنها همت گمارده و امکانات مالی و انسانی خود را در این راه به کار گیرند. در حال حاضر سازمانها و کسب و کارها با چالش جدیدی روبه رو شده اند، به طوری که برای بقاء و موفقیتشان، باید بین نظامهای اقتصادی و اجتماعی شان رابطه متوازی را برقرار کنند. عملکرد اجتماعی سازمان، هم بر آورد کننده ارزشهای اخلاقی و هم ارزشهای مالی سازمان است، لذا توسعه منابع انسانی نقشی کلیدی در توسعه سازمان در عصر تغییرات سریع و مداوم بازی می کند (گریفین و همکاران، ۲۰۱۶). در نگاه جدید مدیریت اداره انسانی، به انسان به عنوان کلیدی ترین عنصر و نه به عنوان یکی از منابع نگریسته می شود که نه فقط باید به اداره او در درون سازمان پرداخت بلکه باید محیط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی او را نیز لحاظ نمود تا بتوان به درستی توان او را در خدمت اهداف سازمانی قرار داد. در این بین منابع انسانی به عنوان اصلی ترین دارایی و سرمایه و عامل اصلی مزیت رقابتی هر سازمان عنوان می شود که قابل تقلید نبوده و از ویژگی یکتایی برخوردار می باشد. این منبع از جمله دارایی های است که با قابلیت رشد و توسعه خود، دستیابی به اهداف و توسعه سازمانی را فراهم می نماید (صالحی صدقیانی و همکاران، ۱۳۹۳).

## بیان مساله

تدوین خط مشی های توسعه منابع انسانی همواره یکی از چالش های اساسی سازمان ها محسوب می شود، زیرا در زمینه نوآوری، کیفیت، رشد مستمر و سایر داده های مهم برای بقا در دنیای رقابتی و نوین کسب و کار، این انسان ها هستند که خلق ایده می کنند (اوکولی و اوناه، ۲۰۰۲). با توجه به مطالعات استاپیت (۲۰۱۰)، خط مشی و شیوه های توسعه منابع انسانی، اساسا شامل تجزیه و تحلیل تعداد زیادی از عوامل محیطی داخلی و خارجی است که به سازمان وابسته است. از نظر اجتماعی و فرهنگی، توسعه منابع انسانی به افراد برای زندگی بهتر و غنی تر کمک می کند. اشاره شده است که توسعه منابع انسانی راهبردی تجاری در سازمان برای بهبود عملکرد سازمانی است (هریسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). مکوایر و یورگنسن<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) نیز اشاره کرده اند که توسعه منابع انسانی نقش تغییر پذیر مهمی در ایجاد راه حل های نوآورانه و ریشه ای برای مشکلات دنیای واقعی ایفا می کند. امروزه توسعه منابع انسانی فقط با آموزشهای تخصصی و فنی حاصل نمی شود، بلکه باید از طریق نظام آموزشی جامع به پرورش کارکنان سازمان پرداخت؛ یعنی کارکنان سازمان در ابعاد مختلف توسعه یابند؛ از سوی دیگر بنا بر تعریف مسئولیت پذیری اجتماعی، سازمانها نیز همچون اشخاص حقیقی عضوی از اجتماع به شمار می روند و در قبال محیط پیرامون خود مسئولیت دارند، لذا علاوه بر درک اهمیت بهبود عملکرد اقتصادی و اجتماعی خود، باید التزام به ارتقای

1 Griffin et al.  
2 Okoli & Onah  
3 Harrison  
4 McGuire & Jorgensen

استانداردهای زندگی اجتماعی افراد جامعه را در دستور کار خود قرار دهند (سازمان بین‌المللی استانداردسازی، ۲۰۱۰). همچنین سازمان‌ها به منظور نیل به توان پاسخ‌گویی اجتماعی در مقابل ذینفعان و سایر افراد جامعه، باید به دغدغه‌های جامعه در خصوص محیط زیست، امور اجتماعی، بشر دوستانه و اخلاقی و همچنین ارزشهای فرهنگی حاکم بر جامعه اهمیت داده و متناسب با فرهنگ سازمانی خود، به تدوین سیاست‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی مبادرت ورزند (شورای جهانی کسب و کار برای توسعه پایدار، ۲۰۰۰). توسعه منابع انسانی نقش مهمی در تغییر رفتار کارکنان و ارزش‌های سازمانی دارد و ارتباط معنی‌داری بین توسعه منابع انسانی و مسئولیت اجتماعی شرکت و پایداری شرکت در زمینه رفتار و تغییر وجود دارد. توسعه منابع انسانی سازمان از طریق توجه به ارزش‌های فرهنگی حاکم بر جامعه و همچنین رفتارهای اخلاقی مدیران و کارکنان سازمان، به افزایش سرمایه اجتماعی سازمان کمک می‌کند (کشتاوی، ۲۰۱۷). سرمایه اجتماعی یک ویژگی سازمانی بوده و به روابط اجتماعی سازمان به عنوان یک کل با جامعه اشاره دارد. به طور کلی سازمان‌هایی که دارای میزان بالایی از سرمایه اجتماعی هستند در مقایسه با سایر سازمان‌ها، جایگاه شبکه‌ای مناسبی را در جامعه کسب می‌نمایند، به طوری که جایگاه آنها اجازه می‌دهد تا به انواع منابع و اطلاعات لازم دسترسی داشته باشند، روابط آنها با عرضه‌کنندگان و شبکه‌های تولید منطقه‌ای تقویت می‌شود و به ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌ها نسبت به رقبایشان کمک می‌کند (قلی‌پور، محمد اسماعیلی، ۱۳۹۵).

### اهمیت و ضرورت پژوهش

صنعت بانکداری، به عنوان قلب تپنده اقتصاد هر کشور، نقش تعیین‌کننده‌ای در توسعه اقتصادی و اجتماعی ایفا می‌کند (میشکین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). در این میان، توسعه منابع انسانی (HRD) به عنوان یک عامل کلیدی در بهبود عملکرد و افزایش رقابت‌پذیری سازمان‌ها شناخته شده است (گارواوان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). از طرفی فرهنگ سازمانی و ملی، نقش بسزایی در رفتار و عملکرد کارکنان دارد و خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی باید با ارزش‌های فرهنگی جامعه و سازمان همسو باشند تا بتوانند اثربخشی لازم را داشته باشند. عدم توجه به این ارزش‌ها می‌تواند منجر به مقاومت کارکنان، کاهش انگیزه و در نهایت کاهش عملکرد سازمان شود (هافستد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها (CSR) به عنوان یک مفهوم مدرن، نقش مهمی در ایجاد اعتماد و اعتبار سازمان در جامعه دارد. سازمان‌هایی که به مسئولیت اجتماعی خود عمل می‌کنند، نه تنها به بهبود شرایط اجتماعی و محیطی کمک می‌کنند، بلکه می‌توانند از مزایای رقابتی نیز بهره‌مند شوند. خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی می‌توانند نقش مهمی در ترویج و اجرای برنامه‌های CSR داشته باشند (کارول<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹). مطالعات نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که به ارزش‌های فرهنگی و مسئولیت اجتماعی توجه می‌کنند، عملکرد بهتری نسبت به سایر سازمان‌ها دارند. این سازمان‌ها معمولاً دارای کارکنان متعهدتر، با انگیزه‌تر و وفادارتر هستند که این امر منجر به افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌های مربوط به جابجایی کارکنان می‌شود (پورتر و کرامر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). در نظام بانکداری ایران نیز، توجه به ارزش‌های فرهنگی و مسئولیت اجتماعی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از یک سو، ارزش‌های فرهنگی بومی، نقش مهمی در شکل‌دهی رفتار و نگرش کارکنان و مشتریان ایفا می‌کنند (هافستد، ۲۰۱۱) و عدم توجه به این ارزش‌ها می‌تواند منجر به کاهش تعهد سازمانی، افزایش تعارضات و کاهش رضایت مشتریان شود. از سوی دیگر، بانک‌ها به عنوان نهادهای مالی و اجتماعی، مسئولیت دارند تا در راستای توسعه پایدار جامعه عمل کرده و به نیازهای

1 Ketschau

2 Mishkin

3 Garavan

4 Hofstede

5 Carroll

6 Porter & Kramer

ذینفعان مختلف پاسخ دهند (کارول، ۱۹۹۹). نادیده گرفتن این مسئولیت می‌تواند به تخریب محیط زیست، افزایش نابرابری‌های اجتماعی و کاهش اعتماد عمومی به بانک‌ها منجر شود. خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی می‌توانند نقش مهمی در دستیابی به این هدف ایفا کنند. لذا با آموزش و توانمندسازی کارکنان در زمینه مسائل زیست‌محیطی و اجتماعی، سازمان‌ها می‌توانند به توسعه پایدار کمک کنند (الکینگتون، ۱۹۹۷). در دنیای امروز، تصویر سازمان در نزد مشتریان، سرمایه‌گذاران و سایر ذینفعان بسیار مهم است. در مقایسه با سایر بنگاهها، بانکها نقشی کلیدی در نهادینه سازی مسئولیت اجتماعی در جوامع ایفا می‌کنند. امروزه حتی در فعالیت‌ها و برنامه‌های بازاریابی، شناسایی کل فضای حاکم بر بازار، قوانین و مقررات، فرهنگ حاکم بر جامعه و توجه به نظام ارزشی (مجموعه باورها، اعتقادات، سنن، عادات، گرایش‌ها و برداشت‌های جامعه) به لحاظ نقش و تاثیر مهمی که دارند ضروری است و در شرایط جدید یک بانکدار به عنوان یک بازاریاب وظایف بسیار مهم دیگری را در ارتباط با مشتریان خود دارد. او باید نیازهای مشتریان خود را شناسایی و رضایت مشتریان را از خدمات بطور دایم سنجیده و جایگاه خود را در اذهان مشتریان بهبود بخشد (رابطی، ۱۳۹۵، ص ۲۲). موسسات مالی علاوه بر نقشی که از طریق مدیریت ارزیابی اثرات عملکرد خود بر جامعه دارند، نقشی حیاتی در تشویق و انگیزش مشتریان (حقیقی و شرکتی) خود به اقدامات مسئولانه و کاهش اثرات سوء اجتماعی و زیست محیطی فعالیتهای خود دارند. امروزه صنعت بانکداری ایران به عنوان بزرگترین تسهیل کننده امور اجرایی کشور و خط‌مشی‌های تدوین شده کلان کشوری، بایستی علاوه بر پایداری کامل به اصول اولیه خود و اجرای دقیق بانکداری اسلامی و ضمن همسویی با بانکداری بین‌المللی، از طریق رعایت اصول مشتری مداری، ارائه خدمات مطلوب و نوین بانکی، انجام رسالت اجتماعی و اقتصادی و فرهنگی خود در سطح جامعه، سرآمدی خود را در بازار پر رقابت بانکی داخلی حفظ و ارتقاء بخشند و افزون بر این رضایت مندی مردم را جلب و نقش مؤثری را در آبادانی، پیشرفت و توسعه میهن اسلامی ایفا نمایند. این سازمان‌ها از جمله سازمان‌های فنی و تخصصی مهم و تأثیرگذار بر اقتصاد و توسعه کشور هستند و تخصص و مهارت و توسعه نیروی انسانی در بخش خدمات مالی و بانکداری برای دستیابی به اهداف توسعه ملی ضروری است (صفر لکی و امیدوار، ۱۳۹۴). متأسفانه، بسیاری از خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت بانکداری ایران، به طور کامل ارزش‌های فرهنگی بومی و الزامات مسئولیت اجتماعی را به صورت توأمان با یکدیگر در نظر نمی‌گیرند. این امر می‌تواند منجر به بروز مشکلات متعددی از جمله: کاهش انگیزه و تعهد کارکنان، کاهش بهره‌وری، افزایش نرخ ترک خدمت و کاهش اعتماد عمومی و اعتبار بانک گردد. ضمن اینکه بسیاری از مدل‌ها و رویکردهای توسعه منابع انسانی که در کشورهای غربی توسعه یافته‌اند، ممکن است با شرایط فرهنگی و اجتماعی ایران سازگار نباشند. این موضوع اهمیت شناسایی الزامات کلیدی در تدوین خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی بر مبنای دو رویکرد مسئولیت اجتماعی و ارزشهای فرهنگی برای سازمان را دوچندان می‌نماید. لذا نتایج این پژوهش می‌تواند به پر کردن این خلاء کمک و به بانک‌ها کمک کند تا خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی خود را بهبود بخشیده و عملکرد خود را ارتقا دهند.

## مبانی نظری

ما در جهانی زندگی می‌کنیم که در طول دهه گذشته، انتظارات از شرکتها، دولتها و موسسات تغییر یافته است. پیش‌بینی‌های رو به جلو این است که سازمانها روی اجتماع، محیط زیست و اهداف اقتصادی برای اطمینان از سودآوری تمرکز خواهند کرد (متن و مون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). انتظار می‌رود که سازمان‌ها از یک فلسفه واحد دور شوند و نقش‌هایی را به عهده بگیرند که به طور سنتی فراتر از محدوده دیدگاه تک بعدی سازمان‌های سودآور تلقی می‌شوند. برخی از این نقش‌ها عبارتند از: حمایت از حقوق بشر، تغییرات آب و هوا، و حفاظت از محیط زیست، اتخاذ شیوه‌های کار سبز، کمک به رفع گرسنگی و بی‌سوادی در جهان، حمایت از آموزش، و تضمین مشارکت در جامعه (گاراوان و مک گویر، ۲۰۱۰). HRD نقشی موثر در دسترسی به اهداف CSR، پایداری و اهداف اخلاقی دارد و می‌تواند تعدادی از فعالیت‌های مهم در متن این محیط‌ها را انجام دهد، می‌تواند منجر به افزایش آگاهی کارمندان و توسعه رفتار مثبت آنها برای رسیدن به پایداری، حفظ محیط زیست و عملکردهای کاری سبز شود، همچنین می‌تواند در توسعه ارزشهای فرهنگی که از پایداری، CSR و اخلاقیات حمایت می‌کند مشارکت داشته باشد (کولیر و استبان، ۲۰۰۷). آگری و هورنال (۲۰۰۲)، اثبات کرده‌اند که استراتژی‌های HRM، مفهوم عملکرد سازمانی را بهبود می‌دهد. برخی نویسندگان مثل فن ویچ و بیرمه (۲۰۰۸) استدلال کرده‌اند که HRD با CSR پایدار، ارتقاء جایگاه اجتماعی و تعهد مشترک به توسعه فردی و اجتماعی دارای رابطه مثبت است. این به خوبی استدلال می‌کند که سرمایه‌گذاری روی HRD می‌تواند در عملکرد تجاری، اجتماعی و زیست محیطی سازمان موثر باشد (گاراوان و مک گویر، ۲۰۱۰). موضوع پیشرفت در توسعه منابع انسانی، نقش HRD را در موضوعات مهم اجتماعی تعیین می‌کند. این موضوع به کاربردی بودن ابزار HRD برای بدنه دولت و نمایندگی‌ها و ذینفعان و نقش HRD در اقتصاد و سیاست اجتماعی و همچنین به جزئیات اینکه چگونه مسئولیت‌های سازمانی فراتر از حساب‌های سود و زیان، به سمت یک دستور کار اجتماعی گسترده تر قرار دارد و بر ایجاد تفاوت در زندگی کارمندان، مشتری‌ها و جامعه‌ی محلی تمرکز دارد، می‌پردازد (گاراوان و مک گویر، ۲۰۱۰). ارزش‌های فرهنگی یکی از موضوعات مهم مدیریت علوم رفتاری است و توجه بسیاری از دانشمندان را، در دهه گذشته به خود جلب نموده است. این فرهنگ بر تمام جنبه‌های سازمان نفوذ دارد و اهمیت آن، امروزه به حدی است که دانشمندان مدیریت، مهم‌ترین وظیفه رهبران سازمان را وضع ارزش‌های فرهنگی مناسب و توسعه آن در سطح سازمان می‌دانند. پرورش و توسعه ارزشهای فرهنگی، با توجه به تعریف عمیق آن، در مکتب اسلام اهمیتی دوچندان دارد؛ زیرا، با حاکم شدن ارزش‌های اسلامی، نه تنها اهداف متعالی سازمان تحقق می‌یابد، بلکه جنبه‌های تولیدی و سودآوری سازمان نیز رشد می‌یابد. سیاست‌گذاری فرهنگی در یک جامعه دینی، به آن دسته از اقدامات و تصمیمات حاکمیت اطلاق می‌شود که به دنبال فرهنگ جامعه، یعنی تعالی باورها، ارزش‌ها و رفتارهای افراد جامعه از طریق پیاده‌سازی آموزه‌های دینی و ارزش‌های حاکم بر جامعه است (باقری فرد، ۱۳۹۵). بنابراین با توجه به مفهوم ارزشهای فرهنگی جامعه، الگوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر این ارزش‌ها تدوین و تبیین می‌گردد. شناسایی، درک و مدیریت فرایندهای مرتبط به هم به عنوان یک سیستم، کارآیی و اثربخشی سازمان را در دستیابی به اهداف خود بهبود می‌بخشد. آنچه منجر به اثربخشی فرایندها شده و آن را اصلاح می‌نماید خط‌مشی‌های منابع انسانی توسعه یافته است یعنی از طریق پرورش منابع انسانی در ابعاد شغلی، رفتاری، استاندارد نمودن، خودآموزی و ... می‌توان به کارآیی و

1 Matten & Moon  
2 Garavan & McGuire  
3 Collier & Esteban  
4 Egri & Hornal  
5 Fenwick & Bierema

اثر بخشی فرآیندها دسترسی پیدا نمود (بردبار وهمکاران، ۱۳۹۲). برداشت کارکنان از مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR) کارفرمایان، ارتباط مثبتی با مشارکت کاری کارکنان دارد. با ادغام نظریه‌های انگیزش و بین فرهنگی، می‌توان به این نتیجه رسید که رابطه بین ادراکات CSR کارکنان و مشارکت کاری آنها در بین کارکنانی که استقلال نسبی بالاتری را در رابطه با CSR (یعنی انگیزه زمینه‌ای کارکنان برای رعایت، حمایت و/یا شرکت در فعالیت‌های CSR درک می‌کنند، قوی‌تر خواهد بود و این اثر تقویتی در بین کارکنانی که فردگرایی بالاتری دارند (در سطح تحلیل فردی) قوی‌تر خواهد بود (روپ و همکاران، ۲۰۱۶). اخذ یک خط مشی برای ارزش‌ها و سیاست‌های اخلاقی آشکار این پیام را ارسال می‌کند که شرکت درباره ارزش‌ها، اخلاق و روابطش با ذینفعان داخلی و خارجی نگرانی دارد. شرکت‌هایی که ارزش‌های جامعه و استانداردهای اخلاقی را تدوین و به همه کارکنان توزیع می‌کنند و در فرآیند جامعه پذیری یا برنامه‌های آموزش افراد این موارد را وارد می‌کنند و کارکنان را ملزم و ترغیب می‌نمایند که سیاست‌های ارزشی و اخلاقی شرکت را بخوانند، این پیام را منتقل می‌کنند که این کدها صرفاً کار نمایشی نیستند و همه تصمیمات و استراتژی‌های تعیین شده به وسیله وی دارای مبنای ارزشی و اخلاقی می‌باشد (رابرتسون و شلگلمیلچ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳).

### پیشینه تجربی

قیصری، معظمی و سبحانی (۱۴۰۰)، پژوهشی را با عنوان: "شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و عوامل تاثیرگذار بهسازی منابع انسانی با توجه به رویکرد رهبری تحول‌گرا در سازمان آموزش و پرورش استان تهران" انجام دادند. هدف از اجرای این پژوهش شناسایی ابعاد و مولفه‌ها و عوامل بهسازی منابع انسانی با رویکرد رهبری تحول‌گرا در سازمان آموزش و پرورش استان تهران بود. روش پژوهش کیفی و جامعه آماری این پژوهش را خبرگان و متخصصان حوزه منابع انسانی تشکیل دادند. این پژوهش به روش اشتراوس و کوربین و جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از نظریه داده بنیاد و پس از انجام مصاحبه نیمه ساختار با خبرگان صورت گرفته بود. در نهایت در ۲ بعد فردی و سازمانی، ۱۱ مولفه و ۲۸ شاخص شناسایی شده‌اند. نتایج پژوهش نشان داده است که ۲ بعد فردی و سازمانی و ۱۱ مولفه ذکر شده، عواملی هستند که می‌توانند در بهسازی منابع انسانی سازمان آموزش و پرورش تهران با توجه به رویکرد رهبری تحول‌گرا موثر باشند. در این پژوهش رهبری اخلاقی تحول‌گرا، عدالت محوری و سیاست‌های حمایتی سازمان از جمله مولفه‌های سازمانی‌ای بودند که در تقویت بعد فردی شاخص‌های اثرگذار بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی افراد نقش ویژه‌ای دارند.

عیدی و همکاران (۱۳۹۸)، پژوهشی را با عنوان: "طراحی الگوی تدوین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی بانک‌های خصوصی کشور" انجام دادند. هدف این پژوهش طراحی مدل تدوین استراتژی‌های منابع انسانی در سطح بانک‌های خصوصی کشور با روش تحقیق آمیخته بوده است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل کلیه منابع و اسناد قابل دسترس به تعداد ۲۷۸ مورد بود که با روش فرا ترکیب سیستماتیک تعداد ۱۴۱ منبع انتخاب شده است. شرکت کنندگان در بخش کمی شامل مطلعان کلیدی بانک‌های خصوصی کشور به تعداد ۴۰۲ نفر بود که بر مبنای جدول مورگان تعداد ۱۹۶ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. نتایج بدست آمده از پژوهش، شناسایی ۸۱۷ گزاره کلیدی، ۳۲ مضمون پایه، ۱۷ مضمون سازنده و ۷ تم اصلی شامل "بینش استراتژیک"، تحلیل‌گری استراتژیک، تصمیم‌گیری بهنگام، فرهنگ استراتژیک، رهبری استراتژیک، مدیریت استراتژیک دانش و پایش استراتژیک" بود. که برای اعتبارسنجی آنها از تحلیل عاملی تائیدی و معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج بدست آمده پس از حذف مسیرهای غیر معنی‌دار حاکی از برازش مطلوب و انطباق مدل مفهومی پژوهش و داده‌های مشاهده شده است.

1 Rupp et al.

2 Robertson &, Schlegelmilch

تابان، علی پور، ویسه و پناه (۱۳۹۷)، پژوهشی را با عنوان: "تاثیر ارزشهای اخلاقی و مسئولیت پذیری اجتماعی کارکنان بر تعالی منابع انسانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه ایلام)" انجام دادند. پژوهش با هدف تعیین تاثیر ارزشهای اخلاقی و مسئولیت پذیری اجتماعی کارکنان بر تعالی منابع انسانی در محیط کار انجام شده است. این پژوهش به روش توصیفی همبستگی بر روی ۱۷۰ نفر از کارکنان دانشگاه ایلام در سال ۱۳۹۷ انجام گردیده بود. یافته های پژوهش نشان می دهد در بین مولفه های مسئولیت اجتماعی سازمان، بیشترین میانگین مربوط به بعد مسئولیت نوع دوستانه و کمترین میانگین مربوط به بعد مسئولیت اقتصادی بوده است. این پژوهش نتیجه می گیرد که ارزش های اخلاقی و مسئولیت پذیری اجتماعی کارکنان اثر معنی داری بر تعالی منابع انسانی دارند و ارزش های اخلاقی از طریق توسعه دامنه مسئولیت پذیری اجتماعی در سازمان، بر تعالی منابع انسانی تاثیر می گذارد. بنابراین نهادینه نمودن ارزش های اخلاقی در سازمان توصیه می گردد.

تاپا، پاریمو، کووید و شارما (۲۰۲۴)، پژوهشی را با عنوان: اثر واسطه ای CSR بر رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی در صنعت داروسازی هند انجام داده بودند. در این پژوهش رابطه بین رهبری تحول آفرین (TL) و عملکرد سازمانی (OP) در زمینه های مختلف مورد بررسی قرار گرفته بود و هدف از آن بررسی رابطه بین TL و OP در زمینه صنعت داروسازی هند بوده است. این پژوهش از روش نمونه گیری در دسترس استفاده نموده و همه کارکنان در سطوح مدیریتی که در ده شرکت دارویی مختلف واقع در حاشیه نویدا بزرگ هند کار می کنند، جمعیت هدف این مطالعه بوده اند. نتایج، تأثیر مثبت TL بر CSR و CSR بر OP را شناسایی کرده است. نتایج این پژوهش نشان داده است که سبک رهبری تحول آفرین و استراتژی های CSR می تواند به تقویت عملکرد سازمانی کمک کند، چرا که وقتی CSR را میانجی می گیرید، TL ارتباط قوی با OP ایجاد می کند. این تحقیق نشان داده است که اجرای ویژگی های TL، به تقویت تعهد سازمانی، رضایت شغلی، تعامل کاری و رفتارهای شهروندی سازمانی کمک می کند که در نتیجه عملکرد غیر مالی شرکت های داروسازی را تقویت می کند و در مجموع، TL از طریق میانجیگری بعد اقتصادی CSR بر OP تأثیر می گذارد.

سی آل، ریاض، و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۲)، پژوهشی را با عنوان: "تأثیر فرهنگ شرکتی بر مسئولیت اجتماعی شرکت: نقش شهرت و پایداری شرکت" انجام داده بودند. هدف پژوهش بررسی بینش فرهنگ سازمانی بر CSR و سپس تأثیر CSR بر شهرت و پایداری صنعت هتل در پاکستان بود. در این پژوهش داده ها از طریق یک پرسشنامه خود ایفا از ۳۵۰ مدیر که در صنعت هتلداری در سراسر کشور مشغول به کار بودند، با استفاده از روش نمونه گیری مناسب برای آزمون تجربی فرضیه های پیشنهادی و اعتبار سنجی یافته ها جمع آوری شده بود. یافته های پژوهش نشان داد که مدیران هتل هایی با عملکرد مطلوب تر در CSR، هتل هایی را با شهرت قوی تری برای کارکنان و مشتریان تداعی می نمایند. کارکنان از مهمترین ذینفعان در بخش هتلداری بوده و برآورده کردن انتظارات آنها برای حقوق مناسب، ارتقای منصفانه، آموزش و اتخاذ سیاست های انعطاف پذیر برای اطمینان از محیطی شاد برای کارکنان و تعادل بین کار و زندگی، به افزایش شهرت هتل کمک می کند. در این پژوهش تأیید شده است که CSR قوی نسبت به مشتریان تأثیر مثبتی بر شهرت هتل و کارکنان دارد. در همین راستا، CSR نسبت به محیط زیست و CSR نسبت به جامعه محلی نیز ارتباط مثبت و معناداری با شهرت نشان داده و برای افزایش شهرت صنعت هتلداری نیاز به بهبود CSR نسبت به محیط زیست و فعالیت های CSR در جامعه محلی وجود دارد.

1 Thapa, Parimoo, Kovid & Sharma

2 Siyal, Riaz, et al

اولوسیگان و همکاران (۲۰۱۷)، پژوهشی را با عنوان: "ارزش های فرهنگی و خروجی (نتایج) منابع انسانی در صنعت بانکداری نیجریه" انجام داده اند. هدف این پژوهش بررسی تعامل بین ارزش های فرهنگی و نتایج منابع انسانی (HR) در بخش بانکداری نیجریه بوده و از دیدگاه کاتر و هسکت از فرهنگ سازمانی، برای رسیدن به چهار بعد فرهنگی که در این تحقیق اندازه گیری شده است، استفاده کرده است. در پژوهش ترکیبی از روش های نمونه گیری تصادفی ساده و نمونه گیری در دسترس اتخاذ و تعداد سیصد و هشتاد (۳۸۰) پرسشنامه بین پاسخ دهندگان در دو بانک منتخب توزیع گردیده است. یافته های پژوهش نشان داده است که بین ارزش های فرهنگی و نتایج منابع انسانی در بخش بانکداری نیجریه رابطه مثبت معناداری وجود دارد. این پژوهش نتیجه می گیرد که شایستگی و رضایت کارکنان از انجام شغل مهم ترین خروجی منابع انسانی در صنعت بانکداری نیجریه است. مدل ارائه شده در این پژوهش HRM و عملکرد را به هم مرتبط می کند و بر اساس مدل، خروجی HRM تعهد، کیفیت و انعطاف پذیری است. این پژوهش خروجی های منابع انسانی در بخش بانکداری نیجریه را در قالب مهارت ها، نگرش ها و الگوهای رفتاری کارکنان توسعه یافته از طریق ارزش های فرهنگی رقابتی، کارآفرینی، بروکراتیک و مشترک عملیاتی می کند. این امر سازمان را با ۸ نتیجه HR مواجه می نماید که عبارتند از: رضایت کارکنان، انگیزه، حفظ، حضور، جو اجتماعی بین کارکنان و مدیریت، مشارکت، اعتماد و وفاداری/تعهد.

### روش شناسی تحقیق

#### الف) مرور سیستماتیک<sup>۱</sup>

در این پژوهش با بهره گیری از چهارچوب نظری مراحل روش مرور سیستماتیک اوکولی و شابرام (۲۰۱۰)، چهارم گام زیر انتخاب و مورد بررسی قرار گرفت. در گام اول: پس از بررسی واژگان خط مشی های توسعه منابع انسانی و دریافت نظرات متخصصان، کلید واژه ها و کلمات کلیدی گزینش و اقدام به جستجو در پایگاه های علمی قابل دسترس گردید. در گام دوم، به تفکیک نوع منابع دسترسی یافته (کتابها، مقاله های انگلیسی و مقاله های فارسی) بر مبنای هدف و حوزه موضوعی مرتبط با پژوهش، عنوان مقاله، اعتبار نویسنده و سال انتشار، کلیه اسناد مورد بررسی قرار گرفت و از مجموع ۲۴۸ منبع ۱۲۳ مورد انتخاب شد. در گام سوم با مطالعه چکیده و مقدمه مولف یا مترجم، ۲۳ منبع دیگر حذف و نهایتاً پس از مطالعه متن مقاله ها و برخی از فصول کتاب ها از ۱۰۰ منبع باقی مانده ۲۰ مورد حذف و در نهایت ۸۰ مورد انتخاب گردید. جدول (۳-۱)، خلاصه اطلاعات مربوط به بررسی منابع و مستندات در مرور سیستماتیک پژوهش را نشان می دهد.

1 Olusegun et al.

2 Systematic review

3 Okoli & Schabram

جدول ۱: خلاصه اطلاعات بررسی منابع و مستندات در مرور سیستماتیک

کلید واژه ها	نوع سند	فواصل زمانی	تعداد اسناد قابل دسترس پژوهش	تعداد اسناد منتخب پژوهش	پایگاه های مورد استفاده
	کتاب و پایان نامه	۱۳۹۰-۱۴۰۳	۱۳	۶	https://Scholar.google.com https://Civilica.com www.Magiran.com www.Sciencedirect.com www.Emberaldinsight.com www.Magiran.com www.Nipo.ir Taylor&Francis Springer
*الزامات خط مشی های HRD	مقاله های انگلیسی	۱۹۹۰-۲۰۲۴	۲۰۵	۵۶	
*محورهای خط مشی های HRD	مقاله های فارسی	۱۳۸۵-۱۴۰۳	۳۰	۱۸	پایگاه مجلات تخصصی
*الزامات و ارزشهای فرهنگی					
*محورهای ارزشهای فرهنگی					
*الزامات و مسئولیت اجتماعی					
*محورهای مسئولیت اجتماعی					
*مدل های تدوین خط مشی HRD					
*HRD و ارزشهای فرهنگی					
*HRD و مسئولیت اجتماعی					
تعداد کل منابع منتخب			۲۴۸	۸۰	

### ب) مصاحبه با خبرگان:

در این پژوهش، در مجموع تعداد ۱۸ مصاحبه فردی نیمه ساختاریافته با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند مبتنی بر رویکرد نظری با هدف شناسایی مفاهیم و مضامین جدید اولیه و بسط حوزه موضوعی پژوهش صورت گرفت. سوالات مصاحبه نیمه ساختاریافته با لحاظ هدف و جهت گیری در پژوهش تنظیم و جمع آوری داده ها تا اشباع نظری و دستیابی به اشباع مضمونی، یعنی تا زمانی که مضامین تفسیری به انسجام رسیده و داده های جدید ارزش افزوده جدیدی تولید نمی کردند ادامه پیدا کرد.

### مشارکت کنندگان در بخش کیفی پژوهش و روش انتخاب آنها

مشارکت کنندگان در این بخش از پژوهش خبرگان و متخصصان بانکی، اساتید دانشگاهی و خبرگان موسسات پژوهشی اجتماعی بودند که به روش هدفمند معیار محور انتخاب گردیدند. با توجه به اینکه گستره پژوهش، نظام بانکداری کشور را شامل می گردید به منظور دستیابی به نتایج واقعی تر از نظرات مدیران و نخبگان صنعت بانکداری کشور در بانک های خصوصی، نیمه خصوصی و دولتی استفاده و ارائه مدل بر مبنای دیدگاه و نظرات هر سه بخش موثر در نظام بانکی کشور صورت پذیرفت. بدین منظور رعایت پروتکل انتخاب نمونه هدفمند، تا رسیدن به اشباع نظری داده ها ادامه و در نهایت از میان خبرگان دانشگاهی، نظام بانکی و موسسات پژوهشی

که دارای معیارهای لازم بودند تعداد ۱۸ نفر انتخاب گردیدند. جدول (۳-۲)، پروتکل انتخاب مشارکت کنندگان بخش کیفی پژوهش را نشان می دهد.

### جدول ۲: پروتکل انتخاب مشارکت کنندگان بخش کیفی پژوهش

ردیف	ویژگی ها و خصوصیات
۱	مدیران ارشد بانک، روسا و معاونین اداره های منابع انسانی و یا کارشناسان ارشد حوزه های مختلف بانک با سابقه کاری بیش از ۱۵ سال و با حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد مرتبط با گرایش های حوزه علوم مدیریتی و یا مرتبط با موضوع پژوهش.
۲	اساتید و متخصصین دانشگاهی در حوزه علوم مدیریتی بالاخص متخصص در شاخه های خط مشی گذاری و توسعه منابع انسانی
۳	خبرگان موسسات پژوهشی در زمینه مسئولیت اجتماعی و نهادهای اجتماعی

### روش تجزیه و تحلیل داده های کیفی:

الف) روش مرور نظام مند مطالعات، یکی از انواع روش های سیستماتیک مطالعه منابع و اسناد است. در این روش پژوهشگر، به جستجوی سیستماتیک منابع نوشتاری یا متون مرتبط پژوهش، منتشر شده در کتابها، پایگاه های معتبر داخلی و خارجی و نیز منابع عمومی وسایت های معتبر خارجی و داخلی با هدف تعیین اسناد معتبر، موثق و مرتبط در بازه زمانی مناسب می پردازد. ب) تحلیل مضمون، روشی سیستماتیک برای شناسایی و تحلیل مضامین در داده های کیفی است. این روش به پژوهشگران این امکان را می دهد که با تمرکز بر داده ها، به شناسایی الگوها و مضامین کلیدی پردازند و معانی عمیق تری از پدیده ها استخراج کنند. این رویکرد یکی از قوی ترین روش های است که قادر می باشد قطعات گسسته و پراکنده را به روشی نظام مند در کنار هم سازمان دهد و تصویری جامع ارائه دهد. با استفاده از روش پژوهش به شناسایی کدها، مضامین اولیه، مضامین سازنده و تم ها اقدام و در نهایت به طراحی الگوی مضامین پرداخته شده است شبکه مضامین بر اساس روندی مشخص، پایین ترین سطح قضایای پدیده را از متن بیرون می کشد (مضامین پایه)؛ سپس با دسته بندی این مضامین پایه ای و تلخیص آنها به اصول مجردتر و انتزاعی تر دست پیدا می کند (مضامین سازمان دهنده)؛ در قدم سوم این مضامین عالی در قالب استعاره های اساسی گنجانده شده و به صورت مضامین حاکم بر کل متن در می آیند (مضامین فراگیر) (سررشته داری، ۱۳۹۸).

### ابزار گردآوری داده ها

ابزار گردآوری داده های پژوهش از نوع ۱- خلاصه نویسی نظام مند و ۲- انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته است. بهترین روش مصاحبه در پژوهش کیفی، مصاحبه های نیمه ساختاریافته رودرو و یا شبه ساختاریافته، باز پایان و محاوره های عمیق می باشد (گلدینگ، ۲۰۰۲). این روش به خاطر پویایی هایی که در خود دارد می تواند ابزار مناسبی به شمار رود. بنابراین، با توجه به مزیت ها و قابلیت هایی که در این شیوه از جمع آوری داده ها وجود دارد و به منظور دستیابی به بیشترین حجم داده ها و همچنین با کیفیت ترین داده های ممکن، در هنگام شروع مصاحبه ها، توضیح مختصری در رابطه با موضوع پژوهش، اهمیت انجام پژوهش و همچنین برخی از کلید واژه های اصلی

عنوان پژوهش نظیر: خط مشی - توسعه منابع انسانی، مسئولیت اجتماعی و... برای مصاحبه شونده ارائه گردید. سوالات مصاحبه نیز با استفاده از نظرات خبرگان و متخصصین موضوع و با تمرکز بر هدف اصلی موضوع پژوهش یعنی شناسایی الزامات تدوین خط مشی های توسعه منابع انسانی در قالب ۱۰ سوال تهیه و در طول انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته ف به منظور هدایت موضوع مصاحبه در مسیر اصلی و دستیابی به پاسخ های دقیق تر از مصاحبه شوندگان، ارائه گردید.

### چارچوب و فرآیند تحلیل داده ها:

محقق در مرحله اول فرآیند تحلیل پژوهش در بخش مرور سیستماتیک، اقدام به شناسایی جملات و عبارات مهم مرتبط با اهداف پژوهش و استخراج مفاهیم معنادار از ۸۰ منبع منتخب، شامل منابع کتابخانه ای، مقالات و پژوهش های کمی و کیفی نمود. جدول (۳-۳)، خلاصه ای از اطلاعات مربوط به این بخش از پژوهش را نشان می دهد.

جدول ۳: تلخیص عبارات و استخراج مفاهیم محوری منابع منتخب ادبیات تحقیق

ردیف	برداشت های اصلی مرتبط	مفهوم محوری	نویسندگان	سال	عنوان مقاله یا منبع عنوان مجله (ماخذ)
۱)	*برای اجرای مسئولیت اجتماعی، شرکت ها به فرآیندهایی نیاز دارند که مسائل اجتماعی، زیست محیطی، اخلاقی، حقوق بشر و مصرف کننده را در عملیات تجاری ادغام کند. استراتژی اصلی برای این موضوع همکاری نزدیک با ذینفعان است. *مسئولیت اجتماعی شرکت ها به اقدامات شرکت ها پیش از تعهدات قانونی آنها در قبال جامعه و محیط زیست مربوط می شود. رویکرد استراتژیک به CSR به طور فزاینده ای برای رقابت پذیری شرکت ها مهم است. می تواند از نظر مدیریت ریسک، صرفه جویی در هزینه، دسترسی به سرمایه، روابط با مشتری، مدیریت منابع انسانی و ظرفیت نوآوری مزایایی به همراه داشته باشد.	*برنامه ریزی تسهیل فرآیندهای اجتماعی شرکت *تعامل اثربخش با ذینفعان داخلی و خارجی *یکپارچه سازی فرآیندهای اجتماعی و تجاری شرکت *رویکرد استراتژیک به حوزه CSR سازمان	European Commission	2011	European Commission. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions a Renewed EU Strategy (European Commission. Brussels)

ردیف	برداشت های اصلی مرتبط	مفهوم محوری	نویسندگان	سال	عنوان مقاله یا منبع عنوان مجله (ماخذ)
۲	*سیستم های پاداش رسمی و غیررسمی، زمانی که به طور موثر با اهداف و اصول CSR همسو باشند، می توانند رفتارهای مثبت کارکنان را نسبت به اصول CSR و یادگیری مستمر تشویق کنند. * CS، CSR و اخلاقیات و ارزشها همگی اجزایی از زیر سیستم ارگانیکی هستند و به وسیله ارتباطات درونی بین سرمایه ی انسانی، توسعه ی اخلاق فردی، عادات و ارزشها، عملکردها و فرهنگ سازمانی و فاکتورهای محیطی شکل می یابد	*تدوین سیستم های پاداش رسمی و غیر رسمی *پرداخت پاداش متناسب با اهداف و اصول CSR *شناخت طرز تفکر و مشرب فکری کارکنان *پیوند سرمایه انسانی با اخلاق، عادات و ارزشها هم افزایی عوامل محیطی با نظام ارزشی سازمان	Garavan T, McGuire D	2010	Human resource development and society: Human resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organization  (Journal of Advances in Developing Human Resources)

در بخش مصاحبه نیمه ساختاریافته نیز، پژوهش به شناسایی و استخراج مفاهیم معنادار از متن مصاحبه های نیمه ساختار یافته انجام شده پرداخته است. در این مرحله، محقق با مطالعه دقیق و خط به خط جملات مصاحبه ها، مضامین توصیفی را به هر قطعه از جملات نسبت داد. جدول شماره (۳-۴)، خلاصه ای از اطلاعات مربوط به این مرحله از پژوهش را نشان می دهد.

**جدول ۴: استخراج مفاهیم معنادار از یافته های گفتاری مصاحبه های پژوهش**

مفهوم محوری	یافته های گفتاری مصاحبه ها
*تشکیل حوزه مدیریت راهبردی HRD	*از جمله مکانیزم هایی که در زمینه نهادینه سازی توسعه راهبردی منابع انسانی در حوزه مسئولیت اجتماعی و ارزش های فرهنگی سازمان می توان به آن اشاره کرد ، می توان به ایجاد و تشکیل یک حوزه مدیریت راهبردی توسعه منابع انسانی به منظور تدوین خط مشی های توسعه منابع انسانی موثرتر در سازمان با در نظر گرفتن خصوصا شاخص های این دو رویکرد می تواند باشد. خوب طبعاً برای موفقیت در این موضوع بایستی مواردی همچون استخدام مدیران شایسته و دارای مهارت های فنی و انسانی بالا در زمینه توسعه منابع انسانی سازمان و شناسایی توانایی های فکری و شناختی منابع انسانی ، ارتقاء سطح مدیریت منابع انسانی سازمان از سطح تاکتیکی و عملیاتی و اجرایی در سازمان به سطح تصمیم گیری و راهبردی در سازمان مورد توجه قرار گیرد. ایجاد یک ساختار سازمانی انعطاف پذیر در زمینه اجرای مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت از جمله نکات راهبردی است که میتواند افراد را در سازمان در عمل به مسئولیت اجتماعی خود موفق تر نماید. متصل نمودن دانش ، توانایی ها ، مهارت ها و شایستگی های کارکنان سازمان به استراتژی ها و موضوعات اجتماعی و فرهنگی مورد توجه جامعه و ذینفعان و ابلاغ خط مشی های تدوین شده و اصول ارزشی حاکم بر فرهنگ سازمان به صورت شفاف و کامل به کارکنان نیز می تواند از جمله اصول راهبردی مهم در نهادینه سازی توسعه منابع انسانی سازمان در عمل به مسئولیت اجتماعی خود باشد. اگر ما بخواهیم مسئولیت اجتماعی را در سازمان خود توسعه دهیم ، این موضوع در گرو تغییر سازمان در جهت گیری های ارزشی است و در واقع می توان گفت توسعه مسئولیت اجتماعی سازمان به نوعی در گرو تغییر سازمان در جهت گیری های ارزشی است ، به گونه ای که این تغییر با منافع فردی و عمومی جامعه منطبق شود ، لذا درگیر شدن منظم سازمان در فعالیت های CSR محیط کسب و کار خود ، در واقع سیستم ارزشی سازمان که نشأت گرفته و متأثر از ارزش های حاکم بر جامعه می باشد را تقویت می نماید ..
*استخدام مدیران با مهارت های فنی و انسانی بالا	
*شناسایی توانایی های فکری و شناختی منابع انسانی	
*ارتقاء سطح HRM از اجرایی به راهبردی	
*ایجاد ساختار سازمانی انعطاف پذیر در عمل به CSR	
*ابلاغ شفاف و کامل خط مشی های تدوین شده	
*ابلاغ شفاف و کامل اصول ارزشی حاکم بر فرهنگ سازمان	
*پیوند دانش و شایستگی افراد با موضوعات اجتماعی	
*درگیر شدن منظم سازمان در فعالیت های CSR	
*تقویت سیستم ارزشی سازمان متأثر از ارزش های جامعه	

در مرحله دوم فرآیند تحلیل، با ادغام مضامین اولیه مستخرج از مفاهیم معنادار مربوط به ادبیات تحقیق و مضامین اولیه مستخرج از ۱۸ مصاحبه نیمه ساختاریافته، تعداد ۸۳۶ مضمون اولیه شناسایی و با مقایسه مستمر و چندین باره کدهای توصیفی تولید شده در مرحله قبل و حذف مضامین تکراری و یا مشابه از لحاظ تجانس معنایی و مفهومی، تعداد ۷۰۰ مضمون اولیه پژوهش شناسایی گردید. در مرحله سوم فرآیند پژوهش و به منظور ایجاد ساختار دسته بندی بر اساس هدف و رسالت پژوهش، تعداد چندین کد توصیفی در ذیل یک کد تفسیری جمع و کدهای تفسیری (مضامین پایه) ایجاد گردیدند. لحاظ مواردی همچون همسخنی و همگرایی مضامین، قرابت مفهومی و عملکردی، مرتبط بودن این مضامین با حوزه های مختلفی همچون: آموزش، فرهنگ، مشارکت، خلاقیت، تعهد، ارزش ها، قوانین و

مقررات، تدوین، ارزیابی و همچنین بهره‌گیری از ادبیات روز منابع انسانی، مسئولیت اجتماعی سازمانی (CSR)، و ارزشهای فرهنگی در نظام بانکی و در نهایت تجمیع نظرات خبرگان بانکی و دانشگاهی، راهنما و ملاک این تقسیم‌بندی و شکل‌گیری تعداد ۱۳۶ مضمون پایه و ۵۱ مضمون سازنده (مولفه اصلی) پژوهش یوده است. جدول (۳-۵)، نمونه‌ای از دسته‌بندی مضامین اولیه و استخراج مضامین پایه و سازنده را نشان می‌دهد. در نهایت ۵۱ مولفه اصلی شناسائی شده در قالب ۶ بعد (مضمون فراگیر) دسته‌بندی و نام‌گذاری دقیق گردید. جدول (۳-۶)، نمونه‌ای از دسته‌بندی مضامین سازنده و شناسائی ابعاد پژوهش را نشان می‌دهد.

#### جدول ۵: نمونه‌ای از نگاشت چند لایه مضامین و مولفه‌های اصلی

مضامین اولیه	مضامین پایه	مضامین سازنده
پیوند شیوه‌های SHRM با فرهنگ ملی انطباق سیاست‌های HRD با فرهنگ ملی آگاهی HRM از ابعاد فرهنگ ملی	انطباق راهبردی HRM با فرهنگ ملی	
توجه به نظام‌های ارزشی حاکم بر جامعه توجه به پیش‌فرض‌های فرهنگ ملی شناسائی ابعاد فرهنگ ملی تدوین خط‌مشی مبتنی بر ابعاد فرهنگ ملی تحلیل تاثیر فرهنگ ملی بر نگرش‌ها و رفتار فردی تقویت شناخت فرهنگ حاکم بر جامعه	تطابق راهبردی با فرهنگ و ارزش‌های ملی راهبرد همگرایی با فرهنگ و ارزش‌های ملی	
لحاظ ارزش‌های اسلامی در توسعه HRD توسعه شاخص‌های مدیریت اسلامی در فرهنگ تدوین خط‌مشی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی-دینی ترویج و اشاعه ارزش‌های دینی در فرهنگ	محوریت ارزش‌های اسلامی-دینی در توسعه HR و فرهنگ	
ادغام آموزه‌های دینی-اسلامی در خط‌مشی هدایت فرهنگی با رویکرد تقویت اخلاق تمرکز رهبری بر توسعه ابعاد معنوی فرهنگ لحاظ مولفه‌های معنوی در خط‌مشی برنامه‌ریزی توسعه سرمایه معنوی سازمان	تقویت ابعاد اخلاقی و معنوی در خط‌مشی و فرهنگ	توسعه CSR با ارزش‌های اسلامی-انسانی در مدیریت و فرهنگ
توجه به حقوق انسانی در CSR ادغام مسائل انسانی در خط‌مشی برابری فرصت‌ها در گروه‌های اجتماعی	صیانت از حقوق انسانی در خط‌مشی و CSR	

جدول ۶: نمونه ای از دسته بندی مضامین سازنده و فراگیر پژوهش

کد مولفه	دسته بندی مولفه های اصلی	گویه
f1	فضا سازی فرهنگی و هم راستا سازی ارزش ها	۳۹
f2	تقویت فرهنگ مثبت اندیشی داخل و خارج سازمان	۴۰
f3	تقویت فرهنگ کار تیمی و مشارکت در CSR	۴۱
f4	تقویت فرهنگ CSR از طریق انگیزش	۴۲
f5	توسعه CSR با ارزش های اسلامی-انسانی	۴۳
f6	نهادینه سازی SR-CV در خط مشی های اجتماعی	۴۴
HRD و		
f7	یکپارچگی CSR با راهبردها و فرهنگ سازمان	۴۵
f8	اعتماد جامع کارکنان به سازمان	۴۶
f9	حرکت به سمت نهادی شدن	۴۷
f10	تطابق راهبردی با فرهنگ و ارزش های ملی	۴۸
f11	نگرش ها و الگوهای ادراکی کارکنان	۳۴۹

در مرحله چهارم فرآیند تحلیل پژوهش، با توجه به ماهیت کلان (راهبردی، ملی، فرهنگی، اجتماعی)، ماهیت ساختاری (زیرساختی، ساختاری، ارتباطی)، ماهیت کارکردی (توسعه ای، اجرائی، فن آورانه، اقتصادی)، ماهیت پاسخگوئی و انطباق مقرراتی (پابندی به قوانین، گزارش دهی شفاف عملکرد، پاسخگوئی سازمانی) و... هر بعد و استفاده مجدد از نظرات خبرگان پژوهش تعداد ۶ بعد شناسائی شده پژوهش در قالب ۳ تم فراگیر کلی شناسائی، دسته بندی و استخراج گردید. نتایج پژوهش نشان داد ابعاد احصاء شده پژوهش شامل: ۱- توسعه و نهادینه سازی فرهنگ سازمان مبتنی بر ارزشها و CSR و ۲- توسعه سرمایه انسانی در حوزه ارزشهای فرهنگی و CSR به عنوان زیرمجموعه تم فراگیر "الزامات فرهنگی" و ابعاد: ۱- توسعه ساختارها و فرآیندهای منابع انسانی ارزش محور و ۲- توسعه خط مشی ها و سیاست گذاری HR مسئولانه و ارزش محور به عنوان زیرمجموعه تم فراگیر "الزامات سازمانی" و ابعاد: ۱- مسئولیت پذیری و پاسخگوئی اجتماعی و ۲- حمایت های قانونی و برنامه ای از CSR به عنوان زیرمجموعه تم فراگیر "الزامات قانونی و حمایتی" موضوعاتی هستند که با یستی در تدوین خط مشی های توسعه منابع انسانی با رویکرد ارزش های فرهنگی و مسئولیت اجتماعی در بانک های ایران لحاظ گردند. جدول شماره (۳-۷)، دسته بندی ابعاد مربوط به الزامات تدوین خط مشی های HRD را به همراه محتوای مفهومی هر بعد نشان داده است.

جدول ۷: دسته بندی ابعاد ۶ گانه الزامات در قالب ۳ تم فراگیر بر مبنای ماهیت هر بعد

شماره بعد	عنوان بعد	محتوای مفهومی بعد	تم فراگیر
۱	توسعه و نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش ها و	فرهنگ سازمانی، هویت و ارزش های غالب در سازمان را منعکس می کند. نهادینه سازی فرهنگ مبتنی بر ارزش ها و CSR به معنای درونی کردن این مفاهیم در تار و پود سازمان است که به طور مستقیم با الزامات فرهنگی و پذیرش جمعی این مفاهیم در بین کارکنان مرتبط است.	الزامات فرهنگی
۲	توسعه سرمایه انسانی در حوزه ارزش های فرهنگی و CSR	توسعه سرمایه انسانی در حوزه ارزش های فرهنگی و CSR یک فرآیند فرهنگی است که هدف آن تغییر نگرش ها، باورها و رفتارهای کارکنان از طریق: آموزش، توانمندسازی و توسعه دانش و مهارت های کارکنان در زمینه ارزش های فرهنگی و CSR به گونه ای است که با ارزش های سازمان همسو باشند.	
۳	توسعه ساختارها و فرآیندهای منابع انسانی ارزش محور	توسعه ساختارها و فرآیندهای منابع انسانی (مانند سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم پاداش دهی، ساختار سازمانی و ...) باید به گونه ای طراحی شوند که از سیاست های ارزش محور حمایت کنند. این بُعد به جنبه های عملیاتی و ساختاری درون سازمان می پردازد که برای اجرای اهداف سازمان ضروری است.	الزامات سازمانی
۴	توسعه خط مشی ها و سیاست گذاری HR مسئولانه و ارزش محور	تدوین سیاست ها و خط مشی های داخلی سازمان، اولین گام در سطح سازمانی برای جهت دهی به فعالیت های منابع انسانی در راستای ارزش ها و CSR است. این سیاست ها، چارچوب ها و قواعد داخلی سازمان را مشخص می کنند و جزو الزامات سازمانی به شمار می آیند.	
۵	مسئولیت پذیری و پاسخگویی اجتماعی	بسیاری از جنبه های مسئولیت پذیری اجتماعی، مانند رعایت قوانین محیط زیست، حقوق کارکنان، ایمنی محصول و... توسط قوانین و مقررات الزامی شده اند و سازمان ها ملزم به گزارش دهی در مورد عملکرد خود در سطح درون سازمانی یا فرا سازمانی در این زمینه ها هستند	الزامات قانونی و حمایتی
۶	حمایت های قانونی و برنامه ای از CSR	این بعد به طور مستقیم به چارچوب های قانونی، مقررات، و برنامه های حمایتی که برای ترویج و پیاده سازی مسئولیت اجتماعی شرکت ها (CSR) لازم است، اشاره دارد. این حمایت ها بستر قانونی و تضمین کننده فعالیت های CSR هستند و ماهیت "الزام" و "حمایت" را دارند.	

## نتیجه گیری:

الزامات شرایط پایه ای یا زیرساختی هستند که زمینه ساز عملیاتی شدن و تحقق خط مشی ها را ممکن می سازند و در واقع شامل مجموعه پیش شرطها، منابع، ظرفیتها، قوانین، یا شرایطی هستند که زمینه ساز پایداری خط مشی ها و برنامه ها می گردند و بی توجهی به الزامات، امکان تحقق موفقیت آمیز خط مشی را سلب می کند (دون، ۲۰۱۸). به عبارتی الزامات عبارت است از مجموعه شرایط و ظرفیت هایی که بستر لازم جهت تدوین و اجرای مطلوب خط مشی ها را فراهم می کند (شریعت پناهی، ۱۳۹۷). بررسی ها و تحلیل های انجام شده در این پژوهش، نشان داد که تدوین خط مشی های توسعه منابع انسانی با رویکرد ارزش های فرهنگی و مسئولیت اجتماعی (CSR) در صنعت بانکداری ایران، مستلزم توجه جدی به یک طیف جامع از الزامات پایه، زیرساختها و ظرفیت های لازم است. این الزامات نه تنها به عنوان پیش شرط های اجرایی عمل می کنند، بلکه نقش حیاتی در تضمین پایداری و اثربخشی خط مشی ها دارند. این پژوهش نشان می دهد که تحقق خط مشی های HR ارزش مدار در بانک های ایران بر سه بخش الزامات فرهنگی، سازمانی و قانونی - حمایتی استوار است. در بخش الزامات فرهنگی: سازمان هایی که موفق به شکل دهی نظام ارزشی مشترک در بین کارکنان می شوند، نه تنها در ارتقای رفتار شهروندی سازمانی پیشروتر هستند، بلکه اعتبار اجتماعی پایدارتری کسب می کنند (توسعه و نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش ها و CSR). سرمایه انسانی آموزش دیده و دارای رویکرد مسئولانه، به عنوان عامل اصلی در انتقال ارزش های سازمانی به رفتار روزمره کارکنان عمل می کند که این امر باعث همسویی اهداف فردی و سازمانی، و ایجاد تعهد بلندمدت نسبت به توسعه پایدار می شود (توسعه سرمایه انسانی در حوزه ارزش های فرهنگی و CSR). در بخش الزامات سازمانی تغییرات ساختاری - راهبردی در فرآیندهای HR (مانند جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد) ضروری است تا بتوان این فرآیندها را با اصول اخلاقی، فرهنگی و مسئولیت اجتماعی همسو کرد (توسعه ساختارها و فرآیندهای منابع انسانی ارزش محور). از سوئی وجود سیاست های شفاف و ارزش مدار موجب می شود که رفتارها و تصمیمات مدیریتی در تمامی سطوح، منطبق بر اصول CSR و فرهنگ سازمانی مطلوب باقی بماند (توسعه خط مشی ها و سیاست گذاری منابع انسانی مسئولانه و ارزش محور). در بخش الزامات قانونی و حمایتی، استقرار سیستم های گزارش دهی شفاف، نظارت بر عملکرد اجتماعی، و پذیرش مسئولیت پیامدهای اقدامات سازمان، جایگاه بانک را به عنوان نهادی پاسخگو در جامعه تقویت می کند (مسئولیت پذیری و پاسخگویی اجتماعی) و از سوی دیگر پشتیبانی قانونی و سیاستی، شامل مشوق های دولتی و دستورالعمل های اجرایی، بستر قانونی لازم برای گسترش و نهادینه سازی برنامه های CSR را فراهم کرده و ریسک های حقوقی را کاهش می دهد (حمایت های قانونی و برنامه ای از CSR). در نهایت نتایج پژوهش نشان داد که موفقیت در تدوین خط مشی های HR با رویکرد ارزش های فرهنگی و CSR، به تعامل و هم افزایی سه دسته الزامات فوق وابسته است: الزامات فرهنگی به عنوان موتور محرک و زیربنای تغییرات نگرشی، الزامات سازمانی به عنوان ساختار و فرآیند اجرایی این رویکرد، و الزامات قانونی و حمایتی به عنوان تضمین کننده پایداری و مشروعیت اقدامات، همگی در قالب یک سیستم یکپارچه عمل می کنند. غفلت از هر یک از این الزامات می تواند موجب عدم تحقق اهداف استراتژیک منابع انسانی شود و حتی اجرای CSR را به سطحی نمادین و غیر پایدار محدود نماید. بر همین اساس، طراحی خط مشی ها باید رویکردی چندسویه، ساختاری-راهبردی و مبتنی بر ارزیابی مستمر داشته باشد تا بتواند همزمان با رعایت ملاحظات محیطی، به نیازهای رقابتی و چالش های اجتماعی پاسخ دهد.

## منابع:

- باقری فرد، م. ح. ۱۳۹۵. طراحی الگوی اسلامی-ایرانی خط مشی گذاری فرهنگی، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- تابان م، علی پور ر؛ ویسه م؛ پناه ی. (۱۳۹۷). "تاثیر ارزشهای اخلاقی و مسئولیت پذیری اجتماعی کارکنان بر تعالی منابع انسانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه ایلام)". مجله اخلاق زیستی، دوره هشتم، شماره بیست ونهم، پاییز ۱۳۹۷.
- رابطی، (۱۳۹۵). بازاریابی بانکی. انتشارات کمیسیون امور آموزشی بانکها. اردیبهشت ۱۳۹۵.
- شریعت پناهی، د. س. (۱۳۹۷). تحلیل خط مشی عمومی. انتشارات سمت.
- قیصری ب، معظمی م، سبحانی ع. ۱۴۰۰. شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و عوامل تاثیرگذار بهسازی منابع انسانی با توجه به رویکرد رهبری تحول‌گرا در سازمان آموزش و پرورش استان تهران. دو ماهنامه علمی پژوهشی- رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال ۱۲، شماره ۱، فروردین و اردیبهشت ۱۴۰۰.
- قلی پور، آ؛ محمد اسماعیلی اسماعیلی، ن (۱۳۹۵)؛ کتاب اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی (EVC). مدیریت منابع انسانی پیشرفته. تهران. موسسه کتاب مهربان نشر.
- صفر لکی، ابراهیم؛ امیدوار، علیرضا (۱۳۹۴). حرکت به سمت مسئولیت اجتماعی شرکتی در صنعت بانکداری کشور. پژوهشکده پولی و بانکی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران. پورتال بانکداری اسلامی. شهریور ۱۳۹۴.
- صالحی صدقیانی، ج، اخوان خرازیان، م، احمدی طاهری، م، و حاتمی، ا. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر سرمایه فکری سازمانی بر بهره‌وری دانش در سازمان‌های رسانه‌ای. مجله مدیریت صنعتی، ۶(۲۴)، ۵-۲۰.
- عیدی، اکبر؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم؛ جعفری نیا، سعید؛ حسن پور، اکبر (۱۳۹۸). طراحی الگوی تدوین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی بانک‌های خصوصی کشور. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال ششم، شماره ۲۱، تابستان ۱۳۹۸، ۱۹-۱۰۱. SID.
- Carroll A. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organisational stakeholders. *Business Horizons*, 4: 39-48.
- Collier J, Esteban R. 2007. Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 1: 19-33.
- Dunn, W. N. (2018). *Public Policy Analysis: An Integrated Approach*. Routledge.
- Egri C P, Hornal R C. 2002. Strategic environmental human resource management and perceived organizational performance: The evolving theory and practice of organizations in the natural environment, 205236.
- Elkington J. 1997. *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century*. CT: New Society. business. Capstone Publishing.
- Fenwick T, Bierema L. 2008. Corporate social responsibility: Issues for human resource development professionals. *International Journal of Training and Development*, 1: 24-35.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2019). Mapping the landscape of HRD: Research themes, contributions and conceptual tools. *Human Resource Development Review*, 18(1), 6-32.
- Garavan T N, McGuire D. 2010. Human resource development and society: Human resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 5: 487-507
- Harrison R. 2000. *Employee Development*. (2nd ed) London: Institute of Personnel and Development.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage (co-published in the PRC as Vol. 10 in the Shanghai Foreign Language Education Press SFLEP Intercultural
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.

- Ketschau, T. J. (2017). A conceptual framework for the integration of corporate social responsibility and human resource development based on lifelong learning. *Sustainability*, 9(9), 1545.
- Matten D, Moon J. 2008. "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33: 404-424.
- Mishkin, F. S. (2016). *The economics of money, banking, and financial markets*. Pearson Education.
- Olusegun A. Sulaiman . F & Abe , Ethel .(2017). Cultural Values and Human Resource Outcomes in the Nigerian Banking Industry. *University of Piraeus. SPOUDAI Journal of Economics and Business*, Vol.67 (2017), Issue 2, pp. 26-46.
- Okoli F C, Onah F O. 2002. *Public administration in Nigeria: nature, principles, and application*. John Jacob's Classic Publishers.
- Porter M, Kramer M. 2006. *Strategy and Society*. *Harvard Business Review*, 4-16.
- Robertson D C, Schlegelmilch B B. 1993. Corporate institutionalization of ethics in the United States and Great Britain. *Journal of Business Ethics*, 12(4): 301-312.
- Rupp D E, Shao R, P. Skarlicki D, Layne Paddock E, Yeol Kim T, Nadisic T.(2016). Corporate social responsibility and employee engagement: The moderating role of CSR-specific relative autonomy and individualism. *Journal of Organizational Behavior*.
- Siyal Saeed , Ahmad Riaz , Riaz Samina , Xin Chunlin and Fangcheng Tang.2022. "The Impact of Corporate Culture on Corporate Social Responsibility: Role of Reputation and Corporate Sustainability". (2022), 14, 10105.
- ISO 26000:2010 — Guidance on Social Responsibility. International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000:2010 — Guidance on Social Responsibility. Geneva: ISO. <https://www.iso.org/standard/42546.html>.
- Thapa, A.; Parimoo, D; Kovid, R. K. & Sharma, G. (2024). Mediating Effect of CSR on the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Performance in the Indian Pharmaceutical Industry. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (IJMS)*, 17 (1), 95-110. DOI.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) — CSR Definition. World Business Council for Sustainable Development. (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. Geneva: WBCSD. <https://www.wbcd.org>.