

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴  
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی  
پژوهشهای مدیریت منابع انسانی  
(پاییز ۱۴۰۰، سال ۱۳، شماره ۳: ۳۸ - ۹)



## الگوی معماری مسؤلیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی براساس راهبردها

سکینه حاتمی\*، میرعلی سید نقوی\*\*، سید مهدی الوانی\*\*\*، داوود حسین پور\*\*\*\*

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۱۹

### چکیده

هدف این پژوهش، ارائه الگوی معماری مسؤلیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی براساس راهبردها بود. روش پژوهش آمیخته (کیفی- کمی) بود. در مرحله کیفی از تحلیل مضمون و ابزارهای مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه استفاده شد. در مرحله کمی روش پیمایشی با ابزار پرسشنامه به کار گرفته شد. جامعه آماری مرحله کیفی، در گام پیشینه پژوهی، همه پژوهش‌های موجود در پایگاه‌های اطلاعاتی در طول سال‌های ۱۹۸۰-۲۰۱۹ و در گام مصاحبه، خبرگان بود. جامعه آماری مرحله کمی پژوهش، مدیران منابع انسانی همه شرکت‌های دولتی وزارت نفت بود. با استفاده از نتایج بخش کیفی، مدل اولیه با ۸۲ مضمون پایه، ۲۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر ترسیم شد. یافته‌های بخش کمی نشان داد، راهبرد ۵ شرکت اثرگذار، ۸ شرکت تطبیقی، ۳ شرکت دفاعی و در نهایت ۲ شرکت واکنشی بود. مطابق یافته‌ها تعداد شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد تأییدشده در هر کدام از شرکت‌های اثرگذار، تطبیقی، دفاعی و واکنشی به ترتیب (۷۳، ۲۱، ۴)، (۵۲، ۱۹، ۴)، (۳۳، ۱۵، ۴) و (۲۸، ۱۴، ۴) بود. نتایج پژوهش نشان داد در شرکت‌های اثرگذار به مسؤلیت‌های اجتماعی توجه بیشتری می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** مسؤلیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی؛ راهبردهای مسؤلیت‌های اجتماعی؛

معماری مسؤلیت‌های اجتماعی

modirane@gmail.com

\* دانشجوی دکتری و مربی گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

\*\* نویسنده ی مسئول: دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

asnaghavi@atu.ac.ir

\*\*\* استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

alvani@atu.ac.ir

\*\*\*\* دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

hoseinpour@atu.ac.ir

## مقدمه

یکی از ابعاد مهم مسئولیت‌های اجتماعی، مربوط به کارکنان است (نیومن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۴۴۰) که تحت عنوان مسئولیت‌های اجتماعی درون سازمانی در نظر گرفته شده (دلبالدو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸: ۱۴۵) و توسط مدیریت منابع انسانی اجرا می‌شود. از این رویکرد، مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی به معنای کمک به کارکنان در دستیابی به انتظارات شخصی و اجتماعی و ارضای نیازهای خود است (نای و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸: ۳). در این رابطه شرکت‌های مختلف، رویکردهای متفاوتی دارند (لاپینا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۵۸۰). براساس پژوهش کلارکسون<sup>۵</sup> (۱۹۹۵)؛ اقدامات شرکت‌ها در جهت مسئولیت‌های اجتماعی روی پیوستاری از انکار مسئولیت‌ها تا پیش‌بینی مسئولیت‌ها می‌توان تعریف نمود. شرکت‌هایی که در انتهای این پیوستار قرار می‌گیرند، اقداماتی مسئولانه به صورت داوطلبانه که فراتر از الزامات قانونی است، انجام داده (ادونوه و تروگسا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴) و "سلامت، ایمنی و رفاه عمومی کارکنان" را به رسمیت می‌شناسند (تروگسا و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳). اما هرچه به ابتدای این پیوستار نزدیک می‌شویم، شرکت‌ها علاقه‌ای به اجرای مسئولیت‌های اجتماعی درون سازمانی ندارند و آن را فعالیتی برون‌محور می‌دانند (سیپریان-دومیترو<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳: ۱۶۷۶) و حتی ممکن است رفاه، توسعه و شرایط کاری آنان را برای جبران هزینه برنامه‌های برون‌سازمانی مسئولیت اجتماعی، کاهش دهند (شن و بنسون<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶: ۱۷۲۸). اساساً رویکرد این شرکت‌ها نسبت به این مسئولیت‌ها منفی است و مفید بودن آن را انکار می‌کنند و از لحاظ عملکردی حتی کمتر از حد نیاز به مسئولیت‌های اجتماعی توجه دارند

1. Newman et al.
2. Del Baldo
3. Nie et al.
4. Lapiņa et al.
5. Clarkson
6. O'Donohue & Torugsa
7. Torugsa et al.
8. Ciprian-Dumitru
9. Shen & Benson

(کلارکسون، ۱۹۹۵). یک مثال در این خصوص، رسوایی شرکت کوکاکو کا کوکاکو السالوادور<sup>۱</sup> بود که بچه‌های کار را برای کاشت نیشکر به کار گرفته بود. درحالی که در سیاست‌های آنها به روشنی قید شده بود که کوکاکو کا از کودکان کار به هیچ وجه استفاده نمی‌کند. بدون تردید، مدیریت به این موضوع آگاه بوده که نهادهای گروه فشار به این رفتار غیرمسئولانه، واکنش نشان خواهند داد، با این حال اخطارها را نادیده گرفت. بعدها، این موضوع از طریق نهادهای مختلف حقوق بشر، همگانی شد و به خسارت‌هایی عظیم منجر شد (آگبوه<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۵۱).

در این زمینه، بررسی مدل‌ها پیرامون مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که پژوهش‌های بسیار کمی انجام شده (سپریان-دومیترو، ۲۰۱۳: ۱۶۷۶؛ بارنا-مارتینز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۵۶) و مؤلفه‌های اثرگذار اندکی از مدیریت منابع انسانی حوزه درون سازمانی شناسایی شده‌اند (آلکاراز و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷: ۴) و الگویی که به‌طور خاص بر مسئولیت‌های اجتماعی متمرکز شده باشد- از لحاظ ظرافت- دامنه و سادگی- وجود ندارد (همان منبع).

نظر به پیامدهای منفی غفلت از مسئولیت‌های اجتماعی درون سازمانی مدیریت منابع انسانی مانند؛ افزایش جابه‌جایی‌ها (وارینگ و لور<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴: ۱۰۱)، شکاف بین مدیران و کارکنان و کاهش مشارکت آنان در اجرای سایر مسئولیت‌های اجتماعی (اینیانگ و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱: ۱۱۹) و مشاهدات نویسندگان مبنی بر نبود الگوی راهنمای مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های دولتی (باتوجه به شرایط خاص این شرکت‌ها و داشتن مالکیت دوگانه (دولتی- خصوصی))، هدف مطالعه فعلی ورود به حوزه خاصی از مسئولیت‌های اجتماعی در ایران است که نیاز به پژوهش بیشتر دارد. به عبارتی واضح‌تر این پژوهش به دنبال شکل‌دهی معماری مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی در چهار بعد مهم استخدام، آموزش، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد در شرکت‌های دولتی است که براساس نوع راهبرد شرکت به مسئولیت‌های

1. Coca-Coca El Salvador
2. Agboveh
3. Barrena-martínez et al.
4. Alcaraz et al.
5. Waring & Lewe
6. Inyang et al.

اجتماعی شناسایی می‌شوند. براین اساس، سؤال پژوهش کنونی بدین گونه است:  
"الگوی معماری مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی براساس راهبردها چگونه است؟"

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### معماری مسئولیت‌های اجتماعی

یکی از الگوهای جدید که در دهه گذشته برای مدیریت منابع انسانی جهت تسهیل شناسایی سبک‌های مدیریت منابع انسانی در حوزه استخدامی مطرح شده، الگوی معماری منابع انسانی لپاک و اسنل<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) بوده است که به وسیله ترکیب دو بعد ارزش راهبردی و منحصر به فرد بودن؛ یک الگوی چهاربخشی معرفی نمودند. این الگو با توجه به نوع نیروی انسانی، روابط استخدامی و کارکردهای مدیریت منابع انسانی، معرف یک نوع معماری منابع انسانی است. دلیل این دو نویسنده برای استفاده از اصطلاح معماری برای توصیف این چارچوب این است که آن را مبتنی بر مجموعه‌ای مؤلفه‌های اساسی می‌دانند که به آنها امکان استنتاج در مورد هر دو شکل و عملکرد سیستم را می‌دهد. بنابراین، از دیدگاه لپاک و اسنل (۲۰۰۲)، معماری مدیریت منابع انسانی، استخراج چارچوب‌های متفاوت در درون یک سازمان یا سازمان‌های مختلف با استفاده از مجموعه‌ی مؤلفه‌های اساسی مانند خط‌مشی‌ها، اصول و کارکردهای مدیریت منابع انسانی است. در اینجا این فرضیه که یک بهترین روش برای همه سازمان‌ها وجود دارد، کنار گذاشته شده و به دنبال ارائه نظام‌های متناسب با ویژگی‌های هر سازمان است. مطابق با دیدگاه لاپینا و همکاران (۲۰۱۴) این فرض در مورد مسئولیت‌های اجتماعی نیز درست است و این مسئولیت‌ها در هر کشور و یا حتی شرکتی ممکن است متفاوت باشد. انتخاب راهبردهای مختلف برای مسئولیت‌های اجتماعی به شرایط محیطی (لاپینا و همکاران، ۲۰۱۴: ۵۸۰)، عملکرد شرکت و میزان پذیرش مسئولیت‌ها بستگی دارد (کلارکسون، ۱۹۹۵: ۱۰۹). لذا در این پژوهش نیز براساس الگوگیری از مطالعه لپاک و اسنل (۲۰۰۲)، الگوی معماری مسئولیت‌های اجتماعی مطالعه شد.

1. Lepak & snell

## راهبردهای مسئولیت اجتماعی

مدل راهبردهای مسئولیت اجتماعی کلارکسون (۱۹۹۵) کامل‌تر از پژوهش‌های گذشته خود (مک‌آدام (۱۹۷۳)، ویلسون (۱۹۷۵)، دیویس و بلومسترم (۱۹۷۵)، کارول (۱۹۷۹)<sup>۱</sup>) می‌باشد. براساس نظر کلارکسون (۱۹۹۵: ۱۰۹) راهبرد سازمان‌ها با توجه به نوع عملکرد خود در حوزه مسئولیت‌های اجتماعی و میزان پذیرش مسئولیت‌ها، به چهار گونه: واکنشی، دفاعی، تطبیقی و اثرگذار تقسیم می‌شود (جدول ۱).

جدول ۱. مقیاس واکنشی، دفاعی، تطبیقی و اثرگذار (کلارکسون، ۱۹۹۵: ۱۰۹)

عملکرد	میزان پذیرش مسئولیت‌ها	دسته‌بندی
انجام کمتر از حد نیاز	انکار مسئولیت‌ها	واکنشی
انجام حداقل مورد نیاز	پذیرش مسئولیت‌ها اما با حالت خصمانه	دفاعی
انجام همه الزامات	قبول مسئولیت‌ها	تطبیقی
انجام فراتر از حد نیاز	پیش‌بینی مسئولیت‌ها	اثرگذار

### الف) راهبرد اثرگذار

در راهبرد اثرگذار عملکرد شرکت‌ها فراتر از حد نیاز بوده و به پیش‌بینی مسئولیت‌ها می‌پردازند. در این شرکت‌ها، اقدامات داوطلبانه مدیریتی برای جامعه و بهبود عملکرد شرکت که فراتر از الزامات قانونی است، انجام می‌شود (ادونوهه و تروگسا، ۲۰۱۴: ۳). در این راهبرد، فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی، بدون اعمال فشار و پیش از وقوع روندهای منفی شروع می‌شود (مایکل و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۱۸۸)

### ب) راهبرد تطبیقی

شرکت‌های با راهبرد تطبیقی به دلایل راهبردی که شامل حفظ ثبات در موقعیت فعلی است، واکنش نشان می‌دهند (کارول، ۱۹۹۹). در این راهبرد، مدیریت از مسئولیت‌های اجتماعی شرکت پشتیبانی کرده و مسئولیت‌پذیر بودن، اصلی ارزشمند محسوب می‌شود. سازمان‌ها اغلب اوقات،

1. McAdam, 1973; Wilson, 1975; Davis and Blomstrom, 1975 & carroll, 1979

2. Michael et al.

سرزنش را پذیرفته و طبق استانداردها عمل می‌کنند (آگبووه، ۲۰۰۹: ۵۳).

### ج) راهبرد دفاعی

بعضی شرکت‌ها به دنبال استفاده از چارچوب‌های قانونی و اخلاقی موجود، برای محافظت از خود در برابر پیامدهای فعالیت‌ها و کارکردهای خود در جامعه هستند (مایکل و همکاران، ۲۰۱۵). به عبارتی در این حالت مدیریت می‌خواهد در مقابل تأثیرات منفی فعالیت‌هایش از خود دفاع کرده و با وجود متحمل شدن خسارت خود را توجیه کند. در این زمان پیامدهای منفی اقدامات خود را نمی‌پذیرند و یا دیگری را سرزنش می‌کنند (آگبووه، ۲۰۰۹: ۵۲).

### د) راهبرد واکنشی

حالتی است که شرکت اطلاعات و یا دیدگاه‌های محدودی ارائه می‌دهد، از داشتن ارتباط با ذی‌نفعان خود اجتناب می‌کند و منافع ذی‌نفعان را نادیده می‌گیرد (لوتیلا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). اغلب در راهبرد واکنشی شرکت‌ها منتظر می‌مانند تا فشار ایجاد شود و بعد پاسخ دهند. در این حالت سازمان‌ها ممکن است از نظر اخلاقی، تصمیم درست و اشتباه را بدانند اما باز هم اغلب اوقات نادیده گرفتن پیامدهای احتمالی را انتخاب می‌کنند، تا زمانی که از طرف ذی‌نفعان به آنها فشار اعمال شود (آگبووه، ۲۰۰۹: ۵۱).

## مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی یک اصطلاح جدید است که توسط پژوهشگرانی همچون اورلیتزکی و سوئسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، شن و شن (۲۰۱۱) و شن و بنسون (۲۰۱۶) مطرح شده است (شن و ژانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۳). این مفهوم تحت عناوینی مختلف مانند: منابع انسانی مسئول، مدیریت منابع انسانی بین‌المللی مسئول، مدیریت منابع انسانی سبز و ... خوانده شده است (آلکاراز و همکاران، ۲۰۱۷: ۲) و به سه شکل به آن پرداخته شده است. در حالت اول، مطالعات، مدیریت

---

1. Lotila  
2. Orliittzky and Swanson  
3. Shen & Zhang

منابع انسانی را به مثابه یک بخش از مسئولیت‌های اجتماعی شرکت می‌دانند. بدین معنا که مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از عواملی است که در سازمان به انجام مسئولیت‌های اجتماعی شرکت کمک می‌نماید. در این حوزه می‌توان ایجاد برنامه‌های بلندمدت جبران خدمات توسط مدیریت منابع انسانی در راستای کمک به دستیابی اهداف مسئولیت‌های اجتماعی شرکت را ذکر کرد. در حالت دوم، مطالعات، مسئولیت‌های اجتماعی شرکت را به مثابه بخشی از مدیریت منابع انسانی می‌دانند. بدین معنا که مسئولیت‌های اجتماعی شرکت به عنوان ابزاری در جهت تحقق اهداف مدیریت منابع انسانی به طور اثربخش استفاده می‌شود. در این حوزه می‌توان همکاری مسئولیت‌های اجتماعی شرکت در تعریف اهداف مدیریت منابع انسانی برای جبران خدمات یا معرفی استانداردهای کاری مناسب را مثال زد. در حالت سوم ارتباط مسئولیت‌های اجتماعی شرکت و مدیریت منابع انسانی را متقابل در نظر می‌گیرند (وئگتلین و گرین وود<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۶). در این مطالعه از رویکرد دوم به این مفهوم نگریسته شده است. بدین سبب می‌توان آن را؛ تعهد مدیریت منابع انسانی به بهبود و توسعه رفاه، شرایط محیط کاری و در کل مراقبت از کارکنان، فراتر از حتی الزامات قانونی تعریف نمود (اسچوماکر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

با توجه به منابع مختلف، رعایت مسئولیت‌های اجتماعی در همه کارکردهای مدیریت منابع انسانی به خصوص استخدام، آموزش (سلما و همکاران، ۲۰۱۲؛ دپونت و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳؛ لاپینا و همکاران، ۲۰۱۴؛ جمالی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵؛ وئگتلین و گرین وود، ۲۰۱۶)، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد (سامی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱؛ لاپینا و همکاران، ۲۰۱۴؛ جمالی و همکاران، ۲۰۱۴) مهم می‌باشد. در ادامه این کارکردها تشریح می‌شوند:

## الف) استخدام

یافتن کارکنان مناسبی که از صلاحیت، مهارت، دانش و توان لازم برای یادگیری

1. Voegtlin & Greenwood
2. Schoemaker et al.
3. Celma et al. 2012; Dupont et al. 2013
4. Jamali et al.
5. sumi

آموزش‌های آتی برخوردار باشند (رجب‌پور، ۱۳۹۶: ۵۸). براین اساس در حوزه مسئولیت‌های اجتماعی؛ ادبیات تأکید بر اهمیت استخدام نیروهای انسانی ماهر و مشارکت با محیط‌های بومی، توجه به رفتار غیر تبعیض آمیز در استخدام (دپونت و همکاران، ۲۰۱۳)، امنیت در قراردادهای استخدامی (یو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۲۷۹) و ... به عنوان مسئولیت‌های اجتماعی دارد.

### **(ب) آموزش**

تحت عنوان شناسایی، ایجاد و کمک به گسترش صلاحیت‌های اساسی تعریف شده است که افراد را به انجام شغل کنونی یا آینده قادر می‌سازد (رجب‌پور، ۱۳۹۶: ۵۸). براین اساس در حوزه مسئولیت‌های اجتماعی، دسترسی یکسان به آموزش‌های حرفه‌ای بدون توجه به جنسیت یا پست فرد (دپونت و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۴۹) و عدم کاهش بودجه آموزشی و اختصاص آن به امور دیگر بسیار حائز اهمیت است (لی و دنانتیل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

### **(ج) جبران خدمات**

شامل همه پرداخت‌های مادی و کالا یا محصولات برای جبران خدمات به کارکنان و تهیه برنامه‌ها توسط سازمان، برای اطمینان از اینکه رفتارها و عملکرد اثربخش کارکنان در دستیابی به اهداف سازمان مورد تقدیر قرار می‌گیرند (رجب‌پور، ۱۳۹۶: ۵۸). در این حوزه رعایت عدالت در پرداختی‌ها، پرداختی‌های خارج از تعهد سازمان در قبال کارکنان، کمک اجتماعی به کارکنان برای رفع مشکلات شغلی، شخصی یا خانوادگی (بارنا- مارتینز و همکاران، ۲۰۱۹) به عنوان مسئولیت‌های اجتماعی محسوب می‌شوند.

### **(د) ارزیابی عملکرد**

ارزیابی، فرایندی رسمی است که طی آن بازخور مثبت یا منفی از نتایج عملکرد به کارکنان داده می‌شود (طبرسا و غفوری، ۱۳۸۶: ۲۰۲). در حوزه عملکرد؛ ارزیابی عملکرد شفاف و جامع (فردی یا گروهی)، پیوند جبران خدمات به نتایج فعالیت‌ها در زمینه مسئولیت‌های اجتماعی

1. Yu

2. Lê & De Nanteuil



(آلکاراز و همکاران، ۲۰۱۷) و توسعه نظام‌های ارزیابی (بیوسیه نی و کازلا اسکیت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۸) از جمله مسئولیت‌های اجتماعی محسوب می‌شوند.

باتوجه به اهمیت شناسایی مسئولیت‌های اجتماعی و تشخیص رابطه راهبرد شرکت‌ها با آنها مطالعاتی که انجام شده یا از لحاظ رویکرد با مطالعه فعلی متفاوت می‌باشند (اغلب برون‌سازمانی) و یا اینکه با هدفی محدود انجام شده‌اند که در ادامه به چند نمونه اشاره خواهیم کرد:

رئیسبان (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان "تعیین ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمان و تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی از طریق مدل سیستمی مدیریت دانش" در سازمان نظام مهندسی کشور انجام داد. یافته‌های پژوهش نشان داد رابطه معنی‌داری بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی (یادگیری و توسعه، طراحی شغل، ارتباطات، مشارکت، ارزیابی عملکرد) با مسئولیت‌های اجتماعی وجود دارد. جمالی و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با روش توسعه‌ای با عنوان "کشف نقش‌های مدیریت منابع انسانی در مسئولیت اجتماعی شرکت: مدل منسجم مسئولیت‌های اجتماعی شرکت - مدیریت منابع انسانی" دریافتند، مدیریت منابع انسانی می‌تواند به‌عنوان حمایت‌کننده‌ای قوی برای اجرای راهبرد مسئولیت‌های اجتماعی شرکت محسوب شود. آلکاراز و همکاران (۲۰۱۷) با پژوهشی در کشورهای اسپانیا، کاستاریکا و جمهوری دومینیکن با عنوان "همکاری مدیریت منابع انسانی با مسئولیت اجتماعی و پایداری محیطی" دریافتند که دیدگاه‌ها در شرکت‌ها با هم فرق دارد و شرکت‌های پیشرفته به پایداری، استفاده از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مسئولانه و تعامل بیشتر با سهام‌داران تعهد بالاتری دارند. شن و ژانگ (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی و حمایت کارکنان برای مسئولیت‌های اجتماعی شرکت بیرونی: نقش جو مسئولیت‌های اجتماعی سازمانی و ادراک مسئولیت‌های اجتماعی شرکت در کارکنان"، به این نتیجه رسیدند که جو سازمانی مسئولیت‌های اجتماعی شرکت می‌تواند به‌عنوان یک متغیر میانجی در رابطه مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی و حمایت کارکنان برای اقدامات بیرونی مسئولیت‌های اجتماعی باشد.

باتوجه به پیشینه پژوهش، برخی پژوهش‌ها به صورت کلی مرتبط با حوزه مسئولیت‌های اجتماعی و انواع ذی‌نفعان (ابراهیم‌پور و همکاران (۱۳۹۳)؛ فیاض قاضیانی و همکاران (۱۳۹۴)؛ فیاضی آزاد و همکاران (۱۳۹۶)؛ سلما و همکاران (۲۰۱۷) و وان در و انکلی (۲۰۱۸))، بعضی فقط با روش کمی و به رابطه دو متغیر (ابراهیم‌پور و همکاران (۱۳۹۳)؛ ربیعی مندجین و غلامی (۱۳۹۵)؛ خلیلی و قاسم‌پور (۱۳۹۶)؛ شاکری و همکاران (۱۳۹۶)؛ رئیس‌یان (۱۳۹۶)؛ یزدانی و همکاران (۱۳۹۷)؛ اودونوه و تروگسا (۲۰۱۴)؛ استوری و همکاران (۲۰۱۶)؛ سلما و همکاران (۲۰۱۷)؛ چادهری (۲۰۱۷)؛ نی و همکاران (۲۰۱۸))، بعضی باتوجه به نقش مدیریت منابع انسانی در پیاده‌سازی مسئولیت‌های اجتماعی کلی شرکت (روحانی و اسدی (۱۳۹۵)؛ رئیس‌یان (۱۳۹۶)؛ یزدانی و همکاران (۱۳۹۷)؛ جمالی و همکاران (۲۰۱۴)؛ دیویس و همکاران (۲۰۱۷))، بعضی با پیامدهای مسئولیت‌های اجتماعی (ربیعی مندجین و غلامی (۱۳۹۵)؛ خلیلی و قاسم‌پور (۱۳۹۶)؛ شاکری و همکاران (۱۳۹۶)؛ اودونوه و تروگسا (۲۰۱۴)؛ استوری و همکاران (۲۰۱۶)؛ چادهری (۲۰۱۷)؛ نی و همکاران (۲۰۱۸)) بعضی به مقایسه مسئولیت‌های اجتماعی در سازمان‌های متفاوت (آلکاراز و همکاران (۲۰۱۷))، برخی فقط به صورت توسعه‌ای و با مطالعه پژوهش‌های پیشین به مدل‌سازی با رویکرد کلان (حاج کریمی (۱۳۸۲)؛ رحمتی‌نیا و کلایی دارابی (۱۳۹۴)؛ روحانی و اسدی (۱۳۹۵)؛ رک و مولج (۲۰۱۴)؛ جمالی و همکاران (۲۰۱۴)؛ لاپینا و همکاران (۲۰۱۸))، بعضی به چالش‌ها (میشرا (۲۰۱۷)) و بعضی نیز به صورت بسیار محدود به کارکردهای منابع انسانی اشاره داشته‌اند (بارنا- مارتینز و همکاران (۲۰۱۷)؛ مهدی (۱۳۹۳)). باتوجه به پژوهش‌های یادشده، بررسی مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی طبق راهبردهای هر شرکت به نظر می‌رسد رویکرد جدیدی در این حوزه مورد مطالعه است. ازسویی یکی از نقاط قوت و نوآوری‌های مهم این پژوهش به کارگیری معماری برای ارائه الگوی موردنظر است. موضوعی که در هیچ‌یک از مطالعات پیشین به آن پرداخته نشده و برای اولین بار است که در رابطه با موضوع پژوهش انجام می‌شود.

در این مطالعه برای شکل‌دهی معماری از الگوی راهبردهای کلارکسون (۱۹۹۵) استفاده

شد. براساس الگوی کلارکسون (۱۹۹۵: ۱۰۹) راهبرد سازمان‌ها با توجه به نوع عملکرد و میزان پذیرش مسئولیت‌ها، به چهار گونه: واکنشی، دفاعی، تطبیقی و اثرگذار تقسیم می‌شود. براساس توضیحات یادشده، مدل مفهومی پژوهش مانند شکل (۱) نمایش داده شده است.



شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش، آمیخته اکتشافی متوالی (کیفی-کمی) بود.

### بخش کیفی

از روش تحلیل مضمون (براساس یافته‌های پیشینه پژوهی و مصاحبه) برای شناسایی کارکردهای مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی و ترسیم یک مدل جامع استفاده شد. در گام پیشینه پژوهی جامعه آماری شامل همه پژوهش‌های موجود در پایگاه‌های اطلاعاتی (از قبیل: ساینس دایرکت، امرالد، جی استور، پروکوئست، ابسکو، اسپرینگر، اسکوپوس، سیج<sup>۱</sup>) در طی سال‌های ۱۹۸۰-۲۰۱۹ بود (به دلیل اینکه بعد از سال ۱۹۸۰ کارهای مطالعاتی مربوط به

1. Sciencedirect-Emerald-JSTOR-ProQuest-EBSCO-Springer-Scopus-Sage

مسئولیت‌های اجتماعی، گسترش یافته (بنستاپل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱) این محدوده زمانی در نظر گرفته شد. در این گام، نمونه‌گیری تا رسیدن به کفایت نظری ادامه یافت. در مرحله بعد در گام مصاحبه، جامعه آماری خبرگان شرکت‌های دولتی زیرمجموعه وزارت نفت در ایران و خبرگان دانشگاهی بودند. در این گام نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت (۲۲ مصاحبه انجام شد). از ابزار مطالعات کتابخانه‌ای به منظور آشنایی با ادبیات و پیشینه پژوهش و از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای نظرسنجی از خبرگان پیرامون کارکردهای مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی استفاده شد. برای سنجش روایی مدل پیشینه پژوهی و سؤالات مصاحبه از روایی محتوی (نسبت روایی محتوی و شاخص روایی محتوی<sup>۲</sup>) با نظرسنجی از ۹ نفر خبره استفاده شد که نسبت روایی محتوی و شاخص روایی محتوی برای تمامی شاخص‌های پیشینه پژوهی و سؤالات مصاحبه بالاتر از ۰/۸ و مطلوب برآورد شد<sup>۳</sup>. برای سنجش پایایی از ضریب کاپای کوهن استفاده شد. ضریب کاپا برای مدل پیشینه پژوهی در سطح مضامین سازمان‌دهنده، ۰/۷۷ و برای سؤالات مصاحبه ۱۰۰ درصد محاسبه شد.

### بخش کمی

از روش پیمایشی برای تبیین معماری مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی استفاده شد. جامعه آماری مدیران و معاونان منابع انسانی شرکت‌های دولتی وزارت نفت در ایران و سازمان‌های تابعه آنها (۴۱ شرکت) بود که نمونه طبق جدول مورگان ۳۶ شرکت انتخاب شد. از بین ۳۶ شرکت، ۳۱ شرکت پرسشنامه کامل و بدون نقص برگشت دادند که وارد تحلیل شد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه بسته استفاده شد. پرسشنامه شناسایی راهبردها با ۲۳ سؤال که در آن از طیف نه‌گزینه‌ای لیکرت (خیلی کم - خیلی زیاد) استفاده شد. این پرسشنامه

1. Boonstoppel

2. CVR & CVI

۳. نسبت روایی محتوی با ۹ نفر اعضای پانل بالاتر از ۰/۷۸ و شاخص روایی محتوی بالاتر از ۰/۷۹ (حاجی‌زاده و

اصغری، ۱۳۹۰) مطلوب می‌باشد.

براساس مطالعات ژو (۲۰۰۸)<sup>۱</sup>، عبدل و ابراهیم (۲۰۰۲) و<sup>۲</sup> کلارکسون (۱۹۹۵) طراحی شد. پرسشنامه دوم نیز برگرفته از مدل کیفی به‌دست آمده از مرحله اول پژوهش بود که شامل ۸۲ سؤال و با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت سنجیده شد. برای سنجش روایی از نسبت روایی محتوی و شاخص روایی محتوی (بالتر از ۰/۸ برآورد شدند) و نظرات متخصصین استفاده شد. برای سنجش پایایی نیز ضریب کاپای کوهن محاسبه شد که برای پرسشنامه راهبردها ۰/۹۰ و برای پرسشنامه مسئولیت‌های اجتماعی ۰/۷۷ محاسبه شد (پس از توزیع اصلاحاتی در پرسشنامه پیشنهاد شد که اعمال گردید). همچنین ضریب آلفای کرونباخ نیز برای پرسشنامه راهبردها ۰/۹۷ و برای پرسشنامه مسئولیت‌های اجتماعی ۰/۹۶ برآورد شد.

## یافته‌ها

### الف) یافته‌های کیفی

در مرحله اول ۴۳۹ مطالعه در حوزه مسئولیت‌های اجتماعی یافت شد که ۳۸ مطالعه ارتباط بیشتری با موضوع و روش پژوهش داشتند و انتخاب شدند. ۶۱ کد از پیشینه پژوهش استخراج شد. پس از آن ۲۲ مصاحبه بین خبرگان دانشگاهی و شرکت‌های دولتی حوزه وزارت نفت ایران انجام شد که مشخصات جمعیت‌شناختی آنان در جدول (۲) آورده شده است.

جدول ۲. مشخصات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

جنسیت	تحصیلات	سن	حوزه مربوطه
زن=۳	لیسانس=۶	۳۰-۴۰ سال=۵	نفت=۸
	فوق‌لیسانس=۹	۴۰-۵۰ سال=۱۲	گاز=۶
مرد=۱۹	دکتری و بالاتر=۷	بالای ۵۰ سال=۵	صنایع پتروشیمی=۱
			پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی=۲
			دانشگاهی=۵
جمع کل=۲۲			

1. Zu
2. Abdul & Ibrahim



جدول ۴. نتایج نهایی تلفیق پیشینه پژوهش و مصاحبه (مدل کیفی پژوهش)

ردیف	مضامین پایه	سازمان‌دهنده	فراگیر
۱	عدم تبعیض قومیتی در فرصت‌های استخدامی مرتبط (اهمیت به قومیت)	عدم تبعیض در استخدام	استخدام
۲	عدم تبعیض جنسیتی در فرصت‌های استخدامی مرتبط (اهمیت به جنسیت)		
۳	ایجاد فرصت استخدامی برای افراد معلول		
۴	توجه به رفتار برابر (غیر تبعیض آمیز) در فرایند استخدام		
۵	بستن قراردادهای کاری امن	امنیت در قرارداد استخدامی	استخدام
۶	عدم تمایل به استخدام نیروهای پاره وقت		
۷	منع بکارگیری کودکان	رعایت اخلاق در استخدام	استخدام
۸	منع کار اجباری یا اجبار به اضافه کاری		
۹	تلاش برای یافتن شغل جایگزین در صورت عدم نیاز به فرد در سازمان		
۱۰	اعلام کلیه پیشنهادات شغلی به صورت درون و برون‌سازمانی		
۱۱	استفاده از نیروهای بومی	در اولویت گذاشتن ذی‌نفعان	استخدام
۱۲	استفاده از ارتقای درونی		
۱۳	استخدام افرادی که به دنبال منافع عامه باشند.	توجه به شایسته‌سالاری	استخدام
۱۴	تأکید بر شایستگی به جای رابطه		
۱۵	ارائه آموزش مرتبط با تغییرات در کسب و کار به کارکنان	ارائه آموزش نظام مند	آموزش
۱۶	کاهش شکاف مهارتی با ارائه برنامه‌های آموزشی خاص		
۱۷	برگزاری دوره‌های کارآموزی مرتبط قبل استخدام		
۱۸	مشارکت فعالانه در طرح‌ریزی و اجرای آموزش‌ها	ایجاد فرصت‌های آموزشی	آموزش
۱۹	عدم کاهش هزینه‌های آموزشی در نتیجه کاهش بودجه کل سازمان و یا در مواقع بحران‌های اقتصادی		
۲۰	شکل‌دهی محیط کاری مشوق یادگیری		
۲۱	استفاده از مدیریت منعطف زمان در برنامه‌های آموزشی (به جهت راحتی کارکنان)		
۲۲	استفاده از گردش شغلی داخلی برای آموزش کارکنان		
۲۳	فراهم آوردن شرایط ادامه تحصیل برای کارکنان		
۲۴	آموزش زبان‌های خارجی به صورت رایگان		
۲۵	بازخورگرفتن و ارزشیابی پس از پایان دوره‌های آموزشی از طرق مختلف	کیفیت آموزش	آموزش
۲۶	دسترسی همه کارکنان (اعم از زن و مرد یا براساس نوع وضعیت استخدامی) به		

ردیف	مضامین پایه	سازمان دهنده	فراگیر
	آموزش‌های حرفه‌ای		
۲۷	آموزش پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی	آموزش‌های اجتماعی	
۲۸	برگزاری همایش و کنفرانس		
۲۹	فراهم آوردن امکان شرکت کارکنان در دوره‌های آموزشی خارج از شرکت	توسعه بستر آموزشی	
۳۰	استفاده از روش‌های نوین آموزش		
۳۱	تأسیس مرکز آموزشی		
۳۲	شریک کردن کارکنان در سود سهام و تضمین پرداخت سود	شراکت با کارکنان	
۳۳	ارائه پاداش به کارکنان منطبق با سودآوری شرکت		
۳۴	منصفانه بودن حقوق براساس تحصیلات (اهمیت تحصیلات در پرداختی‌ها)	تضمین عدالت	
۳۵	منصفانه بودن حقوق براساس بار کاری (اهمیت بار کاری در پرداختی‌ها)		
۳۶	پاداش برابر به زنان و مردان در موارد مرتبط		
۳۷	عدم اختصاص هزینه رفاه کارکنان به سایر موضوعات		
۳۸	اعطای پاداش براساس عملکرد		
۳۹	بهبود خدمات مراقبت از کودکان (مهد کودک)	اعطای پاداش‌های خانوادگی	
۴۰	دسترسی به مشاوره شخصی و خانوادگی رایگان		
۴۱	ارائه خدمات مراقبت از سالمندان		
۴۲	معرفی و تجلیل از خانواده‌های موفق		
۴۳	احداث مجتمع آموزشی برای فرزندان کارکنان		
۴۴	پرداخت حقوق به موقع	احترام به حق و حقوق کارکنان	
۴۵	پرداخت حقوق به مقدار کافی		
۴۶	رعایت حداقل حقوق		
۴۷	سلف ناهار خوری (دادن غذا)	ارائه امکانات رفاهی	
۴۸	فراهم آوردن امکانات ورزشی		
۴۹	ایاب و ذهاب رایگان (منزل - محل کار و برعکس)		
۵۰	طراحی مکان‌های سرگرم کننده و مناسب ورزش		
۵۱	امکان استفاده از مهمان‌سراها		
۵۲	اختصاص سهمیه بلیط هواپیما		
۵۳	ارائه مراقبت‌های پزشکی رایگان	ارائه خدمات رفاهی	
۵۴	خدمات درمان غیرمستقیم		



الگوی معماری مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی براساس راهبردها

ردیف	مضامین پایه	سازمان دهنده	فراگیر	
۵۵	برنامه‌های تفریحی			
۵۶	تأمین بیمه‌ی عمر			
۵۷	دریافت اعتبارات سودمند در بانک‌های مختلف			
۵۸	اعطای بورسیه تحصیلی به کارکنان			
۵۹	ارائه تخفیفات کارمندی (مانند توزیع بسته‌های حمایتی با قیمت کمتر)			
۶۰	قدردانی از عملکرد کارکنان در زمینه مسئولیت‌های اجتماعی			قدردانی از کارکنان
۶۱	دادن هدیه در مناسبت‌های مختلف به کارکنان برتر			
۶۲	برگزاری جشن‌ها و مراسم‌ها ویژه مناسبت‌های مختلف			
۶۳	برنامه‌های هماهنگ‌سازی و تعادل زندگی خصوصی با زندگی حرفه‌ای			حمایت از کارکنان
۶۴	داشتن برنامه‌های بازنشستگی			
۶۵	پرداخت حقوق دوران بیماری یا تعطیلات			
۶۶	کمک‌های مالی بلاعوض به کارکنان نیازمند			
۶۷	پیگیری و کمک به رفع مشکلات کارکنان	همدردی با کارکنان		
۶۸	رسیدگی به امور کارمندان جانباز و آزاده (پیگیری مصوبات ستاد-بازدید از منازل)			
۶۹	عیادت از کارکنان بیمار			
۷۰	منصفانه‌بودن معیارهای ارزیابی (انتخاب معیارهای ارزیابی براساس مطالعه)	رعایت اخلاق در ارزیابی		
۷۱	عدم دخالت جنسیت در نتایج ارزیابی (عدم اهمیت به جنسیت)			
۷۲	عدم دخالت قومیت فرد در نتایج ارزیابی (عدم اهمیت به قومیت)			
۷۳	عدم دستکاری در نمرات ارزیابی (عدم تغییر در نمرات ارزیابی فرد بر حسب موقعیت)			
۷۴	شفاف کردن فرایند ارزیابی برای کارکنان			
۷۵	دخالت‌ندادن جزئیات بی‌اهمیت کاری کارکنان در ارزیابی (پرهیز از تجسس زیاد)			
۷۶	توسعه نظام‌های ارزیابی در جهت افزایش عملکرد			بهینه‌سازی سیستم
۷۷	به روزرسانی کردن معیارهای ارزیابی براساس اهداف اجتماعی و اقتصادی			
۷۸	طراحی نظام مدیریت عملکرد			
۷۹	خلاقیت در روش ارزیابی			
۸۰	به کارگیری ارزیاب مجرب برای پرهیز از خطا در ارزیابی			

ردیف	مضامین پایه	سازمان‌دهنده	فراگیر
۸۱	پیوند نتایج ارزیابی به جبران خدمات	به کارگیری نتایج	
۸۲	ارزیابی رفتارهای مسئولیت اجتماعی کارکنان با هدف قدردانی	ارزیابی	

## بخش دوم: تحلیل کمی

از میانگین برای تشخیص نوع راهبرد شرکت‌های دولتی مورد مطالعه استفاده شد. بدین روش که پس از ورود داده‌ها (۱۳۱ پرسشنامه) میانگین عملکرد و میزان پذیرش مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی برای هر شرکت، محاسبه شد. چون طیف مورد استفاده در پرسشنامه، ۹ گزینه ای لیکرت بود، میانگین کمتر از ۳ (واکنشی)، میانگین ۳-۵ (دفاعی)، میانگین ۵-۷ (تطبیقی) و میانگین ۷-۹ (اثرگذار) در نظر گرفته شد. طبق نتایج در این مرحله<sup>۱</sup> میانگین هر دو بعد فوق در ۵ شرکت در محدوده ۷ تا ۹ قرار گرفت، لذا این شرکت‌ها دارای راهبرد اثرگذار بودند. ۸ شرکت دارای راهبرد تطبیقی (میانگین بین ۵ تا ۷)، ۳ شرکت دارای راهبرد دفاعی (میانگین بین ۳ تا ۵) و ۲ شرکت (میانگین بین ۱ تا ۳) دارای راهبرد واکنشی بودند. سایر شرکت‌ها نیز از راهبرد خاصی برخوردار نبودند.

برای مقایسه میانگین عملکرد و میزان پذیرش در هر کدام از شرکت‌ها از آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه<sup>۲</sup> استفاده شد. نتایج نشان داد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد؛ عملکرد بین ۴ دسته شرکت‌های واکنشی (۲/۶۳)، دفاعی (۳/۷۸)، تطبیقی (۵/۷۴) و اثرگذار (۷/۳۶) دارای تفاوت معنی‌داری می‌باشد ( $P < 0/05$ ). همچنین میانگین میزان پذیرش بین شرکت‌های واکنشی (۲/۷۵)، دفاعی (۳/۹۶)، تطبیقی (۶/۱۱) و اثرگذار (۷/۵۴) دارای تفاوت معنی‌داری می‌باشد ( $P < 0/05$ ). برای آزمون اینکه عملکرد و پذیرش مسئولیت‌ها در کدام دو دسته راهبردها با هم تفاوت معنی‌داری دارند، از آزمون‌های تعقیبی ال اس دی و توکی<sup>۳</sup> استفاده شد که میانگین عملکرد و میزان پذیرش مسئولیت‌ها بین هر چهار دسته راهبردها با راهبرد دیگری تفاوت

۱. به دلیل حفظ اطلاعات مربوط به شرکت‌ها از آوردن نام آنها معذوریم.

2. ANOVA

3. LSD & Tokey

معنی داری نشان داد ( $P < 0,05$ ) (جدول ۵)

جدول ۵. محاسبه تفاوت عملکرد و میزان پذیرش مسئولیت‌های اجتماعی در چهار دسته شرکت‌ها (آزمون آنوا)

شرکت‌ها	اثرگذار	تطبیقی	دفاعی	واکنشی
میانگین عملکرد	۷/۳۶	۵/۷۴	۳/۷۸	۲/۶۳
سطح معنی داری	۰,۰۰۰			
میانگین میزان پذیرش	۷/۵۴	۶/۱۱	۳/۹۶	۲/۷۵
سطح معنی داری	۰,۰۰۰			

بعد از تشخیص راهبرد شرکت‌ها؛ پرسشنامه دوم یعنی سنجش مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی در هر شرکت توزیع و براساس راهبرد آن تحلیل شد. شاخص‌هایی که میانگین آنها کمتر از حد وسط طیف یعنی ۳ بود، از تحلیل کنار گذاشته شدند. در این مرحله در شرکت‌های اثرگذار ۷۳ شاخص، ۲۱ مؤلفه و ۴ بعد، در شرکت‌های تطبیقی ۵۲ شاخص، ۱۹ مؤلفه و ۴ بعد، در شرکت‌های دفاعی ۳۳ شاخص، ۱۵ مؤلفه و ۴ بعد و در شرکت‌های واکنشی ۲۸ شاخص، ۱۴ مؤلفه و ۴ بعد تأیید شد. پس از تشخیص نوع توزیع داده‌ها (نرمالیته) روی مؤلفه‌های باقیمانده برای هر دسته از شرکت‌ها آزمون تی-تست و تحلیل واریانس یک‌طرفه انجام شد (جدول ۶).

جدول ۶. نتایج آزمون تی-تست و تحلیل واریانس یک‌طرفه برای شرکت‌ها با راهبردهای متفاوت

نتیجه آزمون آنوا	میانگین در شرکت‌ها با راهبردهای چهارگانه				مؤلفه‌ها	ابعاد
	واکنشی (تعداد نمونه=۸)	دفاعی (تعداد نمونه=۱۰)	تطبیقی (تعداد نمونه=۲۵)	اثرگذار (تعداد نمونه=۱۹)		
رد	۳/۸۱	۳/۶۰	۴/۰۵	۳/۸۸	عدم تبعیض در استخدام	استخدام
رد	*۳/۳۷	*۳/۵۰	-	-	امنیت در قرارداد استخدامی	
رد	*۳/۵۶	۳/۹۵	۳/۹۲	۳/۹۳	رعایت اخلاق در استخدام	
رد	۳/۸۱	۳/۶۰	۳/۸۴	۳/۶۸	دراولویت گذاشتن ذی‌نفعان	

نتیجه آزمون آنوا	میانگین در شرکت‌ها با راهبردهای چهارگانه				مؤلفه‌ها	ابعاد
	واکنشی (تعداد نمونه=۸)	دفاعی (تعداد نمونه=۱۰)	تطبیقی (تعداد نمونه=۲۵)	اثرگذار (تعداد نمونه=۱۹)		
رد	-	-	۳/۸۸	۳/۶۳	توجه به شایسته‌سالاری	
رد	*۳/۳۷	۴/۱۰	۳/۷۱	۳/۸۱	ارائه آموزش نظام‌مند	آموزش
تأیید	۳/۴۴	۳/۷۰	*۲/۹۸	۳/۶۳	ایجاد فرصت‌های آموزشی	
رد	-	-	۳/۶۴	۳/۶۳	کیفیت آموزش	
رد	۳/۴۴	۳/۵۰	۳/۷۲	۳/۸۹	آموزش‌های اجتماعی	
رد	-	-	۳/۶۸	۳/۷۴	توسعه بستر آموزشی	
رد	-	۳/۶۰	۳/۶۸	۳/۹۲	تضمین عدالت	
رد	-	-	۳/۶۹	۳/۵۹	اعطای پاداش‌های خانوادگی	
تأیید	۳/۹۴	۴/۲۷	۳/۸۹	۴/۳۷	احترام به حق و حقوق کارکنان	
رد	۳/۷۷	۳/۸۰	۳/۹۵	۳/۶۴	ارائه امکانات رفاهی	
رد	۳/۶۲	۳/۷۴	۳/۸۹	۴/۰۸	ارائه خدمات رفاهی	
رد	-	-	۴/۰۰	۳/۹۵	قدردانی از کارکنان	
رد	۴/۲۵	۴/۰۰	۴/۰۸	۴/۰۴	حمایت از کارکنان	
رد	۳/۸۷	۳/۷۰	۴/۰۶	۳/۸۹	همدردی با کارکنان	
رد	۳/۷۱	۳/۵۸	۳/۹۰	۳/۷۵	رعایت اخلاق در ارزیابی	ارزیابی عملکرد

نتیجه آزمون آنوا	میانگین در شرکت‌ها با راهبردهای چهارگانه				مؤلفه‌ها	ابعاد
	واکنشی (تعداد نمونه=۸)	دفاعی (تعداد نمونه=۱۰)	تطبیقی (تعداد نمونه=۲۵)	اثرگذار (تعداد نمونه=۱۹)		
رد	۴/۰۰	۳/۸۰	۳/۸۷	۳/۵۸	بهینه‌سازی سیستم	مسئولیت‌های اجتماعی HRM
-	-	-	-	۳/۷۴	به‌کارگیری نتایج ارزیابی	
رد	۳/۶۴	۳/۶۶	۳/۹۲	۳/۷۸	استخدام	مسئولیت‌های اجتماعی HRM
رد	۳/۴۲	۳/۷۷	۳/۵۴	۳/۷۴	آموزش	
رد	۳/۸۹	۳/۸۵	۳/۹۰	۳/۹۳	جبران خدمات	
رد	۳/۸۵	۳/۶۹	۳/۸۸	۳/۶۹	ارزیابی عملکرد	
رد	۳/۷۰	۳/۷۴	۳/۸۱	۳/۷۹	مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی	

\* به معنای  $p > 0.05$

نتایج نشان داد در شرکت‌های اثرگذار میانگین تمامی شاخص‌های تأییدشده در مراحل قبل مطلوب و بالای ۳ است. در شرکت‌های تطبیقی مؤلفه ایجاد فرصت‌های آموزشی با سطح معنی‌داری (۰/۸۰۲) و میانگین (۲/۹۸) در حد متوسط ارزیابی شد، اما سایر مؤلفه‌ها از میانگینی مطلوب برخوردار بودند. در شرکت‌های دفاعی میزان سطح معنی‌داری برای مؤلفه امنیت در قرارداد استخدامی برابر (۰/۰۹۶) و بیشتر از ۰/۰۵ بوده و باتوجه‌به مقدار میانگین (۳/۵۰) این مؤلفه در حد متوسط ارزیابی شد. سایر مؤلفه‌ها به دلیل بالا بودن میانگین ( $M > 3$ ) و سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ از وضعیتی مطلوب برخوردار بودند. در شرکت‌های واکنشی نیز میزان سطح معنی‌داری امنیت در قرارداد استخدامی برابر (۰/۴۴۲)، اخلاق در استخدام (۰/۱۴۲) و ارائه آموزش نظام مند (۰/۰۸۰) بالاتر از ۰/۰۵ بوده و چون میانگین هر سه بیشتر و نزدیک به ۳ است، می‌توان گفت امنیت در قرارداد استخدامی، اخلاق در استخدام و ارائه آموزش نظام‌مند از سطح متوسطی در این شرکت‌ها برخوردار بودند (جدول ۶).

برای مقایسه اینکه مسئولیت‌های اجتماعی بین شرکت‌ها چه تفاوتی دارد؟ به دلیل نرمال بودن داده‌های پژوهش از آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه استفاده شد. براساس نتایج آزمون تحلیل

واریانس یک طرفه، بین مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن شامل استخدام، آموزش، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد در شرکت‌های اثرگذار، تطبیقی، دفاعی و واکنشی تفاوت معنی‌داری وجود نداشت ( $P < 0,05$ ). ولی در مؤلفه ایجاد فرصت‌های آموزشی ( $0/000$ ) و احترام به حق و حقوق کارکنان ( $0/034$ ) به دلیل کوچک‌تر بودن سطح معنی‌داری از  $0/05$  تفاوت معنی‌داری مشاهده شد. در نتیجه اجرای آزمون‌های تعقیبی ال اس دی و توکی در شرکت‌های اثرگذار، مؤلفه ایجاد فرصت‌های آموزشی ( $3/63$ ) تفاوت معنی‌داری با شرکت‌های تطبیقی ( $2/98$ ) داشت. همین‌طور در شرکت‌های دفاعی، ایجاد فرصت‌های آموزشی ( $3/70$ ) بالاتر و دارای تفاوت معنی‌داری نسبت به شرکت‌های تطبیقی بود ( $P < 0,05$ ). در مورد سایر مؤلفه‌ها تفاوت معنی‌داری دیده نشد. با توجه به آزمون‌های تعقیبی در شرکت‌های اثرگذار ( $4/37$ ) احترام به حق و حقوق کارکنان بیشتر از شرکت‌های تطبیقی ( $3/89$ ) و معنی‌دار محاسبه شد. در مورد بقیه شرکت‌ها تفاوت معنی‌داری دیده نشد (جدول ۶).

همچنین برای تشخیص تفاوت بین ابعاد در هر کدام از شرکت‌ها به طور جداگانه از آزمون تحلیل واریانس استفاده شد. در شرکت‌های تطبیقی بین اهمیت استخدام، آموزش، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد تفاوت معنی‌داری وجود داشت ( $P < 0,05$ ). از بین چهار بعد، استخدام بالاترین اولویت و بعد از آن جبران خدمات، ارزیابی عملکرد و آموزش قرار داشتند. اما در سایر شرکت‌ها بین ابعاد مسئولیت‌های اجتماعی تفاوت معنی‌داری دیده نشد ( $P < 0,05$ ). در شرکت‌های اثرگذار، بین مؤلفه‌های جبران خدمات (احترام به حقوق کارکنان، ارائه خدمات رفاهی، حمایت از کارکنان بالاترین اولویت و کمترین اولویت ارائه امکانات رفاهی داشت) و در شرکت‌های تطبیقی بین مؤلفه‌های آموزش تفاوت معنی‌داری وجود داشت (آموزش‌های اجتماعی، ارائه آموزش نظام مند و توسعه بستر آموزشی به ترتیب بیشترین اولویت داشتند)، اما بین ابعاد استخدام و ارزیابی عملکرد تفاوتی دیده نشد. همچنین در شرکت‌های اثرگذار بین ابعاد اعطای پاداش‌های خانوادگی و ارائه خدمات رفاهی نیز تفاوت معنی‌داری مشاهده شد. پس از انجام آزمون‌ها در نهایت مدل کلی پژوهش در سطح مؤلفه‌ها و ابعاد در شکل (۲) ارائه می‌شود.

عملکرد مسئولیت‌های اجتماعی



شکل ۲. الگوی معماری مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی براساس راهبردها

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف این پژوهش، ارائه الگویی برای مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی بود. در مرحله پیشینه‌پژوهی ۶۱ کد استخراج شد. در مرحله مصاحبه تعداد کدهای شناسایی شده به ۸۲ کد افزایش یافت. در این مرحله از پژوهش در نهایت ۸۲ کد، ۲۲ تم و ۴ مفهوم شناسایی شد. در مرحله دوم راهبرد مسئولیت‌های اجتماعی هر کدام از شرکت‌های مورد مطالعه مورد بررسی قرار گرفت. در این مرحله، راهبرد ۵ شرکت اثرگذار، ۸ شرکت تطبیقی، ۳ شرکت دفاعی و ۲ شرکت واکنشی شناسایی شد.

همان‌گونه که انتظار می‌رفت، در شرکت‌های اثرگذار نسبت به سایر شرکت‌ها، بیشترین مسئولیت‌های اجتماعی تأیید شد. (۷۳ شاخص، ۲۱ مؤلفه و ۴ بعد). در شرکت‌های اثرگذار، همه مؤلفه‌هایی که تأیید شدند، از وضعیت مطلوبی برخوردار بودند. براساس دیدگاه لوتیلا (۲۰۱۰) شرکت‌های اثرگذار به دنبال حل مشکلات بالقوه و احترام به ذی‌نفعان بوده و از رفتارهای غیراخلاقی اجتناب می‌کنند. براین اساس، در تحقیق کنونی نیز اخلاق، عدم تبعیض، توجه به ذی‌نفعان و شایسته‌سالاری تأیید شد. در این تحقیق توجه به ذی‌نفعان مانند استخدام بومیان تأیید شد که مطابق با یافته دوپونت و همکاران (۲۰۱۳) و نیومن و همکاران (۲۰۱۶) بود. رعایت اخلاق در استخدام نیز یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌ها در شرکت‌های اثرگذار بود. با توجه به اینکه شرکت‌های اثرگذار به دنبال آفریدن ارزش بدون وقوع رویدادهای منفی هستند (مایکل و همکاران، ۲۰۱۵)، دور از ذهن نیست که از موضوعات تنش‌زا و غیراخلاقی (مانند به‌کارگیری کودکان یا اجبار به کار)، دوری گزینند. رعایت شاخص‌های اخلاقی مانند منع به‌کارگیری کودکان و منع کار اجباری در مطالعه نیومن و همکاران (۲۰۱۶) نیز تأیید شد. در این شرکت‌ها، امنیت در قراردادهای استخدامی رد شد که با یافته‌های سلما و همکاران (۲۰۱۴)، ونگتلین و گرین وود (۲۰۱۶) و شاخص‌های بیانیه گزارش‌دهی جهانی<sup>۱</sup> هم‌راستا نبود. یک دلیل برای این نتیجه می‌تواند این باشد که معمولاً در شرکت‌ها برای صرفه‌جویی در هزینه‌ها، فعالیت‌ها برون‌سپاری و به‌صورت پروژه به

---

1. GRI



پیمانکاران واگذار می‌شود. از این رو، گرایش به نیروهای موقت در این شرکت‌ها رو به افزایش است.

براساس نتایج آزمون آنووا، در شرکت‌های اثرگذار، بین ابعاد جبران خدمات تفاوت معنی‌داری وجود داشت ( $P < 0,05$ ). احترام به حق و حقوق کارکنان بالاترین اولویت و ارائه امکانات رفاهی در اولویت آخر قرار داشت. این نشان می‌دهد که کارکنان به احترام و حمایت سازمانی نسبت به امکانات رفاهی که از سوی سازمان برای آنها فراهم می‌شود، اهمیت بیشتری می‌دهند. در مطالعات کوک و هی (۲۰۱۰) و شن و ژانگ (۲۰۱۷) نیز مؤلفه‌های احترام به حق و حقوق کارکنان تأیید شد.

باتوجه به نتایج در شرکت‌های تطبیقی بین اهمیت استخدام، آموزش، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد تفاوت معنی‌داری وجود داشت و استخدام مهم‌ترین عامل شناسایی شد که از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان اهمیت استخدام به دلیل معضلات اشتغال، تقاضای زیاد جوانان به اشتغال در حوزه وزارت نفت و حساسیت‌های جامعه به موضوع استخدام می‌باشد، اما در سایر شرکت‌ها با وجود میانگین بالای استخدام تفاوت معنی‌داری دیده نشد.

براساس نتایج در شرکت‌های تطبیقی، آموزش‌های اجتماعی بالاترین میانگین را بین مؤلفه‌های آموزش داشت. بنا به نظرات مصاحبه‌شونده‌ها، باتوجه به اینکه بخشی از کارکنان شرکت‌های نفتی در مناطق عملیاتی و در استان‌های محروم مشغول به کار هستند و باتوجه به غیربومی بودن اکثر کارکنان، بستر آسیب‌های اجتماعی زیادی وجود دارد که توجه به آموزش‌های پیشگیرنده می‌تواند به‌عنوان موضوعی مهم مطرح شود.

در شرکت‌های تطبیقی، مؤلفه‌های رده‌جبران خدمات نشان می‌دهد که این شرکت‌ها جبران خدمات خود را در حدی قابل قبول ارائه می‌دهند و از دادن خدمات بیشتر مانند شریک کردن کارکنان در سود سهام و یا پاداش مطابق سودآوری (شراکت با کارکنان) اجتناب می‌کنند. پیش از این ارائه پاداش براساس سودآوری در مطالعه دل‌الدو<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) و شراکت با

1. Turker

کارکنان در مطالعه بارنا- مارتینز (۲۰۱۷) تأیید شده بود. مدیران شرکت‌های دولتی، دلیل عدم ارائه این خدمات را نداشتن اختیار واگذاری سهام بیان کردند. در نتیجه آزمون آنوا، بین ابعاد جبران خدمات تفاوت معنی‌داری وجود نداشت.

در شرکت‌های دفاعی هیچ‌گونه پیش‌بینی برای مسئولیت‌های اجتماعی نمی‌شود، رضایت ذی‌نفعان برای آنان اهمیتی ندارد و سعی می‌کنند مسئولیت‌ها را در چارچوب قوانین و اخلاق انجام دهند (مایکل و همکاران، ۲۰۱۵). پیرو این مطلب چنانچه مشاهده نمودید در بخش استخدام، تبعیض دیده نشد. بستن قراردادهای کاری امن تأیید شد و در کل به نظر می‌رسد در آنها تمایل به پذیرش نیروهای قراردادی و مواجه شدن با پیامدهای انفصال نیروها بعد از پایان قرارداد کمتر است. در شرکت‌های دفاعی مؤلفه‌های قدردانی، شراکت و پاداش‌های خانوادگی رد شد. در این شرکت‌ها، فقط پاداش‌هایی که به وسیله شرکت نفت از پیش تعریف شده‌اند، اجرا می‌شود و شرکت‌ها هیچ‌گونه برنامه‌ای برای پاداش‌های اضافی مانند تقدیر از کارکنان، تکریم خانواده‌های موفق، ارتقای خدمات مهد کودک و خدمات مراقبت از سالمندان و مشاوره ندارند یا به مقدار اندک است.

در این شرکت‌ها استفاده از نتایج ارزیابی رد شد و نشان‌دهنده ضعف سازمان در پیوند بین نتایج ارزیابی و اهداف ارزیابی است، ولی اخلاق در ارزیابی با شاخص‌های عدم تبعیض‌های جنسیتی و قومیتی، دستکاری نشدن نمرات ارزیابی و داشتن معیارهای مرتبط برای ارزیابی تأیید شد.

در شرکت‌های واکنشی، بیشتر در جستجوی یافتن راه فرار از عواقب فعالیت‌ها به جای مواجهه با آن هستند (مایکل و همکاران، ۲۰۱۵). در این شرکت‌ها به دلیل حساسیت‌های جامعه، جهت حفظ تعامل خود با مدیران محیط پیرامونی، در استخدام‌های خود سهمیه‌ای به بومیان اختصاص می‌دهند. ملاحظات قانونی و اخلاقی مانند عدم استخدام کودکان، عدم کار اجباری و عدم تبعیض نیز در این شرکت‌ها برای فرار از عواقب منفی آنها دیده می‌شود.

در این شرکت‌ها؛ بهینه‌سازی نظام ارزیابی عملکرد در مطالعه و به کارگیری نتایج آن رد شد.

پیش از این به‌روزرسانی نظام ارزیابی در تحقیق جمالی و همکاران (۲۰۱۴) و به‌کارگیری نتایج ارزیابی در جبران خدمات در مطالعه آلکاراز و همکاران (۲۰۱۷) تأیید شد. در این شرکت‌ها نظام مدیریت عملکرد وجود داشت، اما از دیدگاه مدیران برای اندازه‌گیری مسئولیت‌های اجتماعی مناسب نبود.

در ارتباط با سهم آوری پژوهش کنونی باید گفت، اولاً جزء اندک پژوهش‌های انجام‌شده در جهت بررسی معماری مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی به‌شمار می‌رود؛ دوماً علی‌رغم اینکه این پژوهش در یک کشور در حال توسعه با شرایط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی خاص انجام شده است، یافته‌های پژوهش می‌تواند پژوهشگران و دست‌اندرکاران اجرایی را در درک بهتر مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی یاری نماید و حتی ممکن است در سایر کشورهای در حال توسعه با شرایط مشابه ایران به‌کار گرفته شوند.

براساس نتایج پژوهش، در مواجهه با مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی، هر شرکت می‌تواند راهبردی مخصوص به خود داشته باشد. براین اساس می‌توان با شناخت صحیح هر کدام از ویژگی‌های معماری مسئولیت‌های اجتماعی، به استفاده از شیوه‌های مدیریت خاص همان معماری پرداخت. ازسویی، نظارت بر شرکت‌ها از طریق موظف‌نمودن آنها به ارائه گزارش مسئولیت‌های اجتماعی و به‌وجودآوردن رقابت بین آنها در اجرای این مسئولیت‌ها با تشویق شرکت‌های مجری، می‌توان انگیزش لازم در مدیران منابع انسانی برای اجرای مسئولیت‌ها به‌وجود آورد. همچنین در سطح محلی، تفویض اختیار به مدیران منابع انسانی در حوزه مسئولیت‌های اجتماعی می‌تواند به نوآوری و پیش‌بینی و اجرای بهتر مسئولیت‌ها منجر شود.

یکی از محدودیت‌های این پژوهش، دامنه کاربرد مدل بود. دامنه کاربردی محدود است. به‌عبارتی برای استفاده از این مدل در زمینه‌هایی به‌جز زمینه شناسایی شده، محدودیت وجود دارد. این یک محدودیت ایجادنی نیست، بلکه یک محدودیت ذاتی است و در بیشتر پژوهش‌های مشابه و مدل‌های مفهومی صدق می‌کند و توصیه می‌شود در بسترهای دیگر نیز این مطالعه انجام شود. به‌علاوه، مدل راهبردهای کلارکسون به‌صورت پیوستاری از کم به زیاد است و برای

شرکت‌هایی که میزان پذیرش مسئولیت‌های اجتماعی در آنها زیاد اما عملکرد آنها ضعیف است و یا بالعکس، راهبردی معرفی نمی‌کند که در پژوهش‌های آینده می‌توان از الگویی برای مطالعه مسئولیت‌های اجتماعی چنین شرکت‌هایی نیز استفاده کرد.

## منابع

- حاجی زاده، ابراهیم؛ اصغری، محمد، (۱۳۹۰)، روش‌های و تحلیل‌های آماری با نگاه به روش تحقیق در علوم زیستی و بهداشتی، چاپ اول، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی
- رجب‌پور، ابراهیم (۱۳۹۶)، تأثیر مدیریت منابع انسانی بر توسعه مدیریت زیست‌محیطی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۱ (پیاپی ۲۷) (بهار ۹۶): ۵۱-۷۲.
- رئیس‌یان، محراب (۱۳۹۶)، تعیین ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمان و تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی از طریق مدل سیستمی مدیریت دانش، دومین مقاله مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، سال دوم، ۱ (پیاپی: ۳): ۱۵-۲۲.
- طبرسا، غلامعلی و غفوری، داوود (۱۳۸۶)، بررسی و تجزیه و تحلیل میزان اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد جدید کارکنان دولت (مورد مطالعه در ستاد مرکزی وزارت امور اقتصادی و دارایی)، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۲، شماره ۴، زمستان ۸۷: ۱۹۹-۲۲۵.
- Abdul, Z., & Ibrahim, S. (2002). Executive and management attitudes towards corporate social responsibility in Malaysia. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 2(4), 10-16.
- Agboveh, M. (2009). **Balancing Conflicting Tertiary Stakeholders' Expectations: A Management Perspective**, Master Thesis, University Of Vaasa, Faculty Of Business Studies, Department Of Management.
- Alcaraz, J.M., Susaeta, L., Suarez, E., Colón, C., Gutiérrez-Martínez, I., Cunha, R., Leguizamón, F., Idrovo, S., Weisz, N., Correia, M.F. & Pin, J.R. (2017): The human resources management contribution to social responsibility and environmental sustainability: explorations from Ibero-America. *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2017.1350732.
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2017). Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. *European research on management and business economics*, 23(1), 55-61.
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2019). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: Findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2544-2580.

- Boonstoppel, A. (2011). **The Relationship between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: an empirical study of companies included in the Dow Jones Sustainability Index**. Master Thesis, Erasmus University Rotterdam, Erasmus School of Economics, Accounting, Auditing and Control.
- Bučičūnienė, I., & Kazlauskaitė, R. (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. **Baltic Journal of Management**, 7(1), 5-24.
- Carroll, A. B. (1999) Corporate social responsibility. **Evaluation of definitional construct. Business and Society** 38 (3), 268-295.
- Carroll, A. B. (1979). A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance . **Academy of Management Review**. 4, 497-505.
- Celma, D., Martínez-García, E., & Coenders, G. (2014). Corporate social responsibility in human resource management: An analysis of common practices and their determinants in Spain. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 21(2), 82-99.
- Ciprian-Dumitru, S. (2013). How to deal with corporate social responsibility related to employees. *Annals of the University of Oradea*, **Economic Science Series**, 22(1), 1675-1681.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of management review**, 20(1), 92-117.
- Davis, K. and Blomstrom, R. L. (1975). **Business and Society: Environment and Responsibility**. 3rd Ed. New York: McGraw Hill.
- Del Baldo, M. (2018). CSR, Innovation and Human Resource Management: The Renaissance of Olivetti's Humanistic Management in Loccioni Group, Italy. **In Building New Bridges Between Business and Society**, Springer, Cham, 145-167
- Dupont, C., Ferauge, P., & Giuliano, R. (2013). The Impact of Corporate Social Responsibility on Human Resource Management: GDF SUEZ's Case. **International Business Research**, 6 (12), 145-155.
- Jamali, D. R., El Dirani, A. M., & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model. **Business Ethics: A European Review**, 24(2), 125-143.
- Inyang, B. J., Awa, H. O., & Enuoh, R. O. (2011). CSR-HRM nexus: Defining the role engagement of the human resources professionals. **International Journal of Business and Social Science**, 2(5), 118-126.
- Lapiņa, I., Maurāne, G., & Stariņeca, O. (2014). Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility. **Procedia-social and behavioral sciences**, 110, 577-586.
- Lê, T. T. T. & De Nanteuil, M. (2015). Employees' Vocational Training and Corporate Social Responsibility (CSR): beyond "Primary Responsibilities". **GSTF Journal on Business Review (GBR)**, 4(2), 21-27.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. **Journal of management**, 28(4), 517-543.
- Lotila, P. (2010) Corporate responsiveness to social pressure: An interaction-based model. **Journal of Business Ethics**, 94, 395-409.
- McAdam, T. W. 1973. How to put corporate responsibility into practice. **Business and**

**Society Review/Innovation**, 6, 8-16.

- Michael, I. C., Min, W. Z., Ling, K. C., & Kai, D. Y. S. (2015). Proposition of an Interactive Process Approach in Exploring the Relationship between Corporate Social Responsibility (CSR) Strategy and Perceived CSR: Case of ExxonMobil in Nigeria's Petroleum Industry. **International Journal of Business and Management**, 10(2), 186-195.
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S., & Zhu, C. J. (2016). The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: the mediating role of organizational identification. **The International Journal of Human Resource Management**, 27(4), 440-455.
- Nie, D., Lämsä, A. M., & Pučetaitė, R. (2018). Effects of responsible human resource management practices on female employees' turnover intentions. **Business Ethics: A European Review**, 27(1), 29-41.
- O'Donohue, W. & Torugsa, N. (2014). The role of responsible HRM practices and a culture-related capability on the CSR-performance association: A small firm perspective. In **Work organization and human resource management**. Springer, Cham, 1-25.
- Schoemaker, M., Nijhof, A., & Jonker, J. (2006). Human value management. The influence of the contemporary developments of corporate social responsibility and social capital on HRM. **Management Revue**, 17(4), 448-465.
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. **Journal of Management**, 42(6), 1723-1746.
- Shen, J., & Zhang, H. (2017). Socially Responsible Human Resource Management and Employee Support for External CSR: Roles of Organizational CSR Climate and Perceived CSR Directed Toward Employees. **Journal of Business Ethics**, 1-14.
- Sumi, J. (2011). Human resource management and knowledge management: revisiting challenges of integration. **International journal of management & business studies**, 1, 56-60.
- Torugsa, N. A., O'Donohue, W., & Hecker, R. (2013). Proactive CSR: An empirical analysis of the role of its economic, social and environmental dimensions on the association between capabilities and performance. **Journal of Business Ethics**, 115(2), 383-402.
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. **Human Resource Management Review**, 26(3), 181-197.
- Waring, P., & Lewer, J. (2004). The impact of socially responsible investment on human resource management: A conceptual framework. **Journal of Business Ethics**, 52(1), 99-108.
- Wilson, I. (1975). **What one company is doing about today's demands on business**. In Steiner, Cl. A. (Ed. ) *Changing Business-Society Interrelationships*. Los Angeles: Graduate School of Management, UCLA.
- Yu, H. (2013). Human Resource Management Strategy in Corporate Social Responsibility. In **Proceedings of the International Conference on Information Engineering and Applications (IEA) 2012**, Springer, London, 277-283
- Zu, L. (2008). **Corporate social responsibility, corporate restructuring and firm's performance**. Springer, London.

## **A Model for the Social Responsibilities Architecture of Human Resource Management on the Basis of Strategies**

Sakineh Hatami \*  
Sayed Mahdi Alvani \*\*\*

Mirali Sayyed Naghavi \*\*  
Davood Hosseinpoor \*\*\*\*

### **Abstract**

This study is aimed at designing an architectural model of social responsibilities of human resource management on the basis of strategies. This is a mixed research (a combination of qualitative and quantitative methods). In the qualitative stage, thematic analysis and library tools as well as interviews with experts were used. In the quantitative stage, the survey method was used through a questionnaire. The statistical population of the qualitative stage, reviewing the background of the research, included all the researches in the databases relating to 1980-2019. and in the interviewing phase, experts were referred to. The statistical population of the quantitative stage of the research included human resource managers of all state-owned companies of the Ministry of Oil. Considering the results of the qualitative section, the initial model was drawn containing 82 basic themes, 22 organizing themes and 4 inclusive themes. The findings of the quantitative section illustrated that 5 companies followed effective strategy, 8 companies used comparative strategy, 3 companies followed defense strategy. and 2 others employed reactive strategy. The findings also revealed that the confirmed indicators, components and dimensions in each of the effective, adaptive, defense and reactive companies contained (73, 21, 4), (52, 19, 4), (33, 15, 4), and (28, 14, 4), respectively. The results also indicated that the effective companies paid more attention to social responsibilities.

**Keywords:** Social responsibilities of human resource management, social responsibility strategies, architecture of social responsibilities.

---

\* Lecturer at the Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran  
reza.khabbazi2008@gmail.com

\*\* Corresponding author: associate professor at the Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran

\*\*\* Full professor at the Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran

\*\*\*\* Associate professor at the Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran