

## مکانیزم‌ها و راهبردهای تحقق مسئولیت اجتماعی در حوزه منابع انسانی

محمد جواد عصارزاده\*، حمیدرضا عامل اردستانی\*\*، حسین ستوده آرانی\*\*\*

### چکیده

مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها اقداماتی است که در آن شرکت‌ها دخالت خود در فعالیت‌های اجتماعی را در نظر می‌گیرند و اثرات مخرب کسب‌وکار بر جامعه و محیط طبیعی را کاهش می‌دهند. این پژوهش به دنبال شناسایی و اولویت‌بندی مکانیزم‌ها و راهبردهای تحقق مسئولیت اجتماعی در حوزه منابع انسانی در یکی از مهم‌ترین نهادهای تاثیرگذار جامعه است و از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش تحقیق، توصیفی - پیمایشی (میدانی) است. جامعه آماری شامل پانلی بیست و پنج نفره از خبرگان و متخصصان این حوزه بوده اند که از طریق نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب شدند. برای پاسخگویی به سوال‌های پژوهش، با مراجعه به مبانی نظری و مرور پژوهش‌های قبل، مکانیزم‌ها و راهبردهای تحقق مسئولیت اجتماعی شناسایی و با بهره‌گیری از روش‌های توصیف آماری و نظرات خبرگان و متخصصین آگاه در دو دور تکنیک دلفی، این عوامل مورد شناسایی، تعدیل و اصلاح قرار گرفتند. مهم‌ترین شاخص تحقق مسئولیت اجتماعی در حوزه منابع انسانی را با استفاده از روش ANP فازی تعیین نموده و به اولویت‌بندی گویه‌های این راهبردها با استفاده از تکنیک TOPSIS در محیط فازی پرداخته شد. طبق نظر خبرگان و تحلیل‌های آماری، مؤثرترین ابعاد برای تحقق مسئولیت اجتماعی در جامعه آماری مورد تحقیق، «ارتباطات، شفافیت و گفتگوی اجتماعی»، «اصول تنوع و فرصت‌های برابر»، «آموزش و توسعه مداوم»، «پیشگیری، بهداشت و ایمنی در محل کار»، «تعادل کار و خانواده»، «حفظ و جذب نیروی کار»، «حقوق و مزایای منصفانه و اجتماعی» و «مدیریت روابط کاری» به ترتیب اولویت انتخاب شدند.

**کلیدواژه‌گان:** مسئولیت اجتماعی؛ راهبرد؛ منابع انسانی؛ آموزش و پرورش.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۲/۱۲ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۱۰/۰۵

\* کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، نطنز، ایران (نویسنده مسئول)

Email: mj.assarzadeh.ardnat@gmail.com

\*\* استادیار، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

\*\*\* استادیار، دانشگاه پیام نور، نطنز، ایران.

## ۱. مقدمه

مسئولیت اجتماعی سازمان نوعی از مدیریت است که شامل روابط اخلاقی و برخورد شفاف و روشن سازمان با تمامی صاحبان نفع و سودبران می‌باشد که با استقرار آن به عنوان جزئی از اهداف سازمان، قدرت سازگاری با توسعه پایدار جامعه برای حفظ منابع زیست محیطی و فرهنگی را ایجاد می‌کند و با ایجاد تنوع و بهبود، می‌تواند منجر به تقلیل مشکلات اجتماعی برای نسل‌های آینده شود [۳۵]. به علت رشد و توسعه سازمان‌ها و افزایش نقش آن‌ها در اجتماع، نتایج اجتماعی فعالیت‌های سازمان‌ها و تأثیرات آنها بر ذینفعان متعدد اهمیتی روز افزون یافته است؛ به طوری که کارکرد اخلاقی و اجتماعی سازمان‌ها بر عملکرد کلی سازمان تأثیرات بزرگی دارد. امروزه، جامعه نسبت به کارها و فعالیت‌های سازمان‌ها بسیار حساس‌تر از قبل شده است، در مقابل فعالیت‌های غیر اخلاقی سازمان‌ها به سرعت از راه‌های مختلف عکس العمل نشان می‌دهد [۱]. تمام سازمان‌هایی که فقط نفع و ضرر خود را اندازه می‌کردند، تحت فشار مردم و سازمان‌های مشابه، نگاه خود را اندکی به فراتر از منابع صرف سازمان اندوختند. دیگر به وضوح مشخص است که اعمال و فعالیت‌های سازمان‌ها بر محیط بیرونی اثر بسزایی خواهد داشت و نمی‌توان سود و ضرر ناشی از سازمان‌ها بر جامعه را نادیده گرفت. سمت و سوی مسئولیت اجتماعی به جهتی است که منافع اجتماع در آن امتداد باشد، لذا تلاش بر این بوده است که فایده و زیان سازمان‌ها به گونه‌ای باشد که مردم دچار هزینه اضافه نشوند [۲۸]. بنابراین تداوم این سازمان‌ها در گرو یکپارچگی و اجرای سیاست‌های مسئولیت اجتماعی در خود سازمان می‌باشد [۲۹]. با این حال، تحقیقات بیشتری لازم است تا شاخص‌های جدید و نتایج حاصل را به مثابه سیاست‌های مسئولیت اجتماعی، به صورت عملی در سازمان‌ها پیاده کنیم.

کارکنان سازمان برای طراحی و پیاده‌سازی هر استراتژی سازمانی در نظر گرفته می‌شوند. از این‌رو، رضایت‌مندی کارکنان و ایجاد انگیزه برای آنها یک مسئله کلیدی در طراحی استراتژی‌های مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و سرمایه‌گذاری‌های سازمانی است [۱۴]. بی‌شک، سازمان آموزش و پرورش تربیت‌کننده نسل‌های آینده یکی از گران‌بهاترین منابعی است که هر جامعه برای ارتقا، ترقی و توسعه در اختیار دارد. این سازمان علاوه بر وظیفه تعلیم و تربیت دانش‌آموزان، در حوزه‌های قانونی، زیست محیطی، اخلاق و نوع دوستی نیز مسئول است. در واقع آموزش و پرورش باید بتواند به دانش‌آموزان کمک کند که ذهنیت و نوع تفکر آنها از حالت فرد گرایی خارج شده و به موضوعات و منافع اجتماعی با دید جدی‌تری نگاه کنند. این سازمان باید در نقش دوگانه خود، یعنی توجه به نیازهای جامعه و ترویج فرهنگ مسئولیت اجتماعی آن و همچنین تدوین استراتژی مسئولیت اجتماعی در فضای سازمانی خود، کار کند. با توجه به اینکه همواره تأثیر آموزش غیر مستقیم بیشتر و بهتر از آموزش مستقیم بوده، بنابراین، اجرای سیاست‌های مسئولیت اجتماعی به کمک کارکنان این سازمان، می‌تواند نگرشی مثبت در دانش‌آموزان ایجاد کند. از این‌رو، بررسی اینکه مدیریت منابع انسانی (HRM) می‌تواند شاخص‌های قابل اندازه‌گیری برای مسئولیت اجتماعی ارائه دهد و از این طریق پایداری نسل‌های آینده را تضمین کند، بسیار حائز اهمیت است.

در این نوشتار، با توجه به مطالعات در این زمینه و همچنین استفاده از نظرات خبرگان، شاخص‌هایی هشت‌گانه برای تحقق مسئولیت اجتماعی در حوزه منابع انسانی، ارائه شده است که عبارتند از: جذب و حفظ کارکنان، آموزش و توسعه مداوم، مدیریت روابط کاری، ارتباطات، شفافیت و گفتگوی اجتماعی، اصول تنوع و فرصت‌های برابر، حقوق و مزایای منصفانه و مزایای اجتماعی، پیشگیری، بهداشت و ایمنی در محل کار، تعادل کار و خانواده.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**مسئولیت اجتماعی.** مفهوم مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها بر پایه وابستگی بین یک سازمان و جامعه و متغیرهایی است که بر این ارتباط تأثیر می‌گذارند [۱۲]. مسئولیت اجتماعی، تعهد داوطلبانه سازمان برای ایفای وظایف شفاف و غیرشفافی است که انتظارات جامعه، به طور قراردادی، برعهده شرکت نهاده است [۵۰]. مسئولیت اجتماعی، مجموعه وظایف و تعهداتی است که سازمان باید در جهت حفظ، مراقبت و کمک به جامعه ای که در آن فعالیت می‌کند، انجام دهد [۸]. مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها مجموعه‌ای از فعالیت‌های مدیریت است که نسبت به ماکسیم کردن اثر مثبت عملیات شرکت بر جامعه اطمینان بخشی می‌کند؛ و یا عملیات به نحوی که قوانین، اخلاقیات، تجارت و انتظارات عمومی جامعه از کسب‌وکار، برآورده شود و یا به بیش از آن دست یافت [۳۰]. طرح بحث مسئولیت اجتماعی به طور ملموس به زمان آدام اسمیت<sup>۱</sup>، یعنی اواخر قرن هجدهم برمی‌گردد. وی به موضوع ارتقاء رفاه عمومی پرداخت و معتقد بود کوشش کارآفرینان رقیب طبعاً در جهت حمایت از منافع عموم خواهد بود. در دهه ۱۸۹۰ آندریو کارنگی<sup>۲</sup> مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها را مشخص نمود. دیدگاه کارنگی بر دو اصل، اصل خیرخواهی و اصل قیومیت یا سرپرستی، گزارده شده است. اصل خیر خواهی به عنوان یکی از مسئولیت‌های افراد، و نه سازمان، به حساب می‌آید اما به موجب اصل قیومیت، سازمان‌ها و افراد ثروتمند باید خود را قیوم و سرپرست افراد فقیر بدانند. در مقابل این دیدگاه، در دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ میلادی مجموعه مسائل محیطی منجر به طرح مجدد موضوع مسئولیت اجتماعی شد.

کمیسیون اروپایی (۲۰۱۱:۶) مسئولیت اجتماعی سازمان را فرآیند ادغام فعالیت‌های سازمانی با منافع اجتماعی، زیست محیطی، اخلاقی و انسانی با دو هدف تعریف کرده است؛ هدف اول، افزایش انگیزه کارکنان سازمان و هدف دوم: شناسایی، جلوگیری و کاهش اثرات نامطلوب فعالیت‌های سازمانی بر محیط زیست. در تحقیق گروه کارشناسان ایران در سال ۱۳۸۶، مسئولیت اجتماعی دارای سه بعد اقتصادی، اجتماعی و محیط زیست به شرح زیر معرفی شده است: ۱) بعد اقتصادی. صداقت، کنترل و نظارت شرکت، توسعه اقتصادی جامعه، شفافیت، جلوگیری از رشوه خواری و فساد، انجام پرداخت‌های لازم به مقامات ملی و محلی، استفاده تأمین کنندگان محلی، استخدام نیروی کار محلی است. ۲) بعد اجتماعی. مشتمل بر حقوق بشر، حقوق کارگر، آموزش و توسعه کارگران محلی، کمک به تخصص‌های مربوط به برنامه‌های جامعه است. ۳) در بعد زیست محیطی، رویکردهای احتیاط آمیز برای جلوگیری یا به حداقل رساندن عوارض نامطلوب، حمایت از اقدامات و ابتکاراتی که مسئولیت‌های بیشتر زیست محیطی را ترویج می‌دهند، توسعه و انتشار فناوری‌های مطلوب و مساعد زیست محیطی مورد توجه است.

مسئولیت اجتماعی شامل سه دیدگاه کلاسیک، مسئولیت پذیری و عمومی به شرح زیر است:

۱. **دیدگاه کلاسیک.** بر اساس این دیدگاه، مسئله اصلی شرکت‌های اقتصادی باید حداکثرسازی سود و منافع بلند مدت سازمان باشد. سازمان‌ها باید به دنبال کسب سود خود بوده و مستقیماً نسبت به هدف‌ها و مسائل اجتماعی بی‌توجه باشد.

۲. **دیدگاه مسئولیت‌پذیری.** بر اساس این دیدگاه مدیران می‌باید نسبت به گروه‌های خاصی که روی سازمان تأثیر می‌گذارد یا می‌تواند روی منافع و اهداف سازمان مؤثر باشد احساس مسئولیت کنند. گروه‌ها عبارتند از: سهامداران، مشتریان، سازمان‌های دولتی، رقبا و مانند آن.

۳. **دیدگاه عمومی.** بر اساس این دیدگاه سازمان ملزم است در جهت حل مسائل و مشکلات جامعه و بهبود کیفیت زندگی مردم فعالیت کند. طرفداران این فلسفه معتقدند که چون جامعه اجازه فعالیت و استفاده از

<sup>۱</sup> Corporate Social Responsibility

<sup>۲</sup>. Adam Smith

<sup>۳</sup>. Andrew Carnegie

منابع کمیاب را به سازمان اعطا کرده و محیط مناسب برای کسب سود را برای آن بوجود آورده، سازمان باید خود را مدیون جامعه دانسته و همواره خود را خدمتگزار آن بداند [۲۲]. عوامل متعددی می‌تواند باعث برقراری و رعایت مسئولیت اجتماعی توسط سازمان‌ها گردد، از جمله: کوچک شدن دولت‌ها، افشا کردن اطلاعات و شفاف سازی، حاکمیت مشتری، ارزیابی سرمایه‌گذاران، بازار رقابتی کار و روابط تأمین کنندگان. علاوه بر این، اعمال مسئولیت اجتماعی دارای نتایجی نیز است [۳۴]: بهبود تصویر سازمان، کمتر شدن مخالفت قدرت نظارتی، افزایش انگیزه و ماندگاری سرمایه انسانی، جذب جریان ورودی سرمایه بیشتر از منابع مختلف، ایجاد انرژی‌های تجدید پذیر و پاک ناشی از مسئولیت اجتماعی محیط زیست.

**منابع انسانی.** لازمه خود کفایی هر کشور پیشرفت آن کشور در زمینه‌های مختلف است و توسعه هر کشور در رهن فعالیت‌ها و اقدامات افراد آن می‌باشد. در واقع نیروی انسانی حاذق و متبحر یکی از عوامل اصلی و انکار ناپذیر توسعه همه جانبه اقتصادی و اجتماعی هر کشور است [۲۷]. منابع سازمان توان آموزش و پرورش و تغییر دارد و نیروی انسانی موثر می‌تواند با انجام صحیح وظایف سپرده شده، اهداف سازمان را تحقق بخشیده و سازمان را به کمال برساند و نمی‌توان با ادامه شیوه‌های نادرست، عدم کارایی مدیران و کمبود انگیزش کارکنان، برای حفظ و بقای سازمان تصمیم گرفت [۲۴]. یکی از مهمترین نگرانی‌ها و دغدغه‌های مدیران فعال و کاردان در سطوح مختلف چگونگی ایجاد زمینه مناسب برای عوامل انسانی شاغل در همه حرفه‌هاست تا آنها با حس مسئولیت و تعهد کامل به مسائل و مباحث در جامعه و حرفه خود کار کنند و بهترین عملکرد را داشته باشند [۳۹].

منابع انسانی مهمترین امتیاز و برتری رقابتی و دارایی سازمانی است و در حال حاضر تبدیل به نوعی اصل مسلم و بدیهی شده است و هر مدیر یا متخصص منابع انسانی دریافته که دستیابی به عملکرد مطلوب و دستیابی به دستاوردهای ارزشمند وابسته به در اختیار داشتن افرادی است که توانمندی تفکر، ایده‌پردازی و حل مسئله برخوردار است [۴۵]. به گونه‌ای که شاید بتوان اذعان نمود که هر چند تنوع و گسترده بودن در انواع سازمان‌ها و طریقه‌های عملکردی آنان وجود دارد، اما تمامی آنها دست کم در یک مورد مشترک هستند و این مورد چیزی جز مفهوم منابع انسانی نیست [۱۰]. امروزه سازمان‌ها به دنبال کارکنانی هستند که علاوه بر انجام کارهای خویش، بتوانند در گستره فعالیت‌هایشان تصمیم‌گیری، نوآوری و ابتکار داشته، بر کار خویش نظارت کنند و مسئولیت فعالیت‌های خود را بپذیرند [۱۳].

مدیریت منابع انسانی یکی از زیر سیستم‌های محوری سازمان، کارکنان (سرمایه‌های انسانی سازمان) را در کانون توجه خود قرار می‌دهد. هدف از مدیریت منابع انسانی، سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای قسمتی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی و سر و کار دارد بویژه کارمندیابی، آموزش کارکنان، ارزیابی کارکرد، پاداش و ایجاد محیطی سالم برا کارکنان سازمان [۱۵].

مدیریت منابع انسانی متمایل به سیاست‌ها، اقدامات و عمده سیستم‌هایی است که رفتار، طرز تفکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۴۰] و ابعادی چون: جذب منابع انسانی، به‌کارگیری منابع انسانی، به‌سازی منابع انسانی، نگهداری منابع انسانی دارد. از طرفی توسعه منابع انسانی هم که در چند دهه اخیر در حوزه مدیریت منابع انسانی مورد توجه فزاینده‌ای قرار گرفته، فعالیت‌ها و فرآیندهایی را شامل می‌شود که روی یادگیری سازمانی و فردی تأثیر دارند. در این عبارت فرض بر این است که سازمان‌ها را می‌توان به صورت ساختاری با حقیقت و طبیعت یادگیرنده تصور کرد. طبیعتی که فرآیندهای یادگیری سازمان و افراد در آن استعداد راهیابی و نفوذپذیری (تأثیرپذیری) و جهت‌گیری از طریق مداخله‌های اندیشمندانه و طراحی شده را دارا است [۴۴].

#### ابعاد مسئولیت اجتماعی در حوزه منابع انسانی

۱. **جذب و حفظ کارکنان.** مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی که هدف آن تسهیل فرآیند استخدام، انطباق و ادغام و حفظ نامزدهای جدید و همچنین کسانی که برای این سازمان واجد شرایط هستند، است [۷].

ابطحی و اعرابی، فرآیند نگهداشت منابع انسانی را شامل اجزایی مثل تحلیل و بررسی شغل، آموزش و توسعه، نظام جبران خدمات (حقوق و دستمزد)، سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان، نظم و انضباط و رعایت اخلاقیات، ارتباطات، انگیزش، پاداش و بهره‌وری، تندرستی، روان‌درستی، رفاه و امنیت شغلی، روابط کارکنان و گروه‌های کاری، رسیدگی به شکایات و تخلفات، مشاوره، راهنمایی و حمایت از کارکنان، برنامه‌ریزی نیروی انسانی (برنامه‌ریزی مسیر شغلی و جانشینی) می‌دانند. راهبرد، بیان می‌کند که سازمان یا بخشی از آن قصد دارد در بلندمدت به کجا برود تا به اهداف و مقاصدش برسد و برنامه‌ریزی راهبردی، سازمان و محیط آن را به طور کلی در نظر می‌گیرد و سعی دارد تصویری یکپارچه و روشن از مسیری که سازمان می‌خواهد در آن گام بردارد، به دست دهد [۲۲].

۲. **آموزش و توسعه مداوم.** فعالیت‌هایی که به کارکنان کمک می‌کند تا دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم را برای انجام وظایف خود در داخل سازمان بدست آورند [۷].

۳. **مدیریت روابط کاری.** ایجاد مجموعه‌ای از فعالیت‌ها برای کمک به بهبود رابطه بین سازمان و کارکنان [۷].

۴. **ارتباطات، شفافیت و گفتگوی اجتماعی.** مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی که انتقال، مبادله و بازخورد بین سازمان و کارکنان را تسهیل می‌کند [۷].

۵. **اصول تنوع و فرصت‌های برابر.** مجموعه‌ای از اقداماتی که اصول عدالت و عدم تبعیض را اجرا می‌کنند، ثروت و تنوع در مدیریت نیروی کار ترویج می‌دهد [۷].

۶. **حقوق و مزایای منصفانه و مزایای اجتماعی.** مجموعه‌ای از پاداش‌های اقتصادی و مکمل‌های اجتماعی دریافت شده توسط کارکنان نسبت به کار خود [۷].

۷. **پیشگیری، بهداشت و ایمنی در محل کار.** مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی که به دنبال ایجاد سطح مناسب رفاه برای کارکنان و فرهنگ پیشگیری که آسیب‌های فیزیکی و عاطفی ناشی از کار کاهش می‌دهد [۷].

۸. **تعادل کار و خانواده.** مجموعه‌ای از اقدامات برای تسهیل تعادل مناسب بین زندگی حرفه‌ای و زندگی شخصی کارکنان، با توجه به نیازهای آنان و همچنین نیازهای سازمان [۷].

**تحقق مسئولیت اجتماعی در حوزه منابع انسانی.** ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و مسئولیت اجتماعی سازمان دو طرفه است. از یک طرف مدیریت منابع انسانی به عنوان عملکرد مدیریت یک سازمان می‌تواند به عنوان یکی از اهداف مسئولیت اجتماعی سازمان باشد. سازمان‌هایی که دارای مسئولیت اجتماعی هستند بر این عقیده‌اند که به کارکنان خود اهمیت بیشتری می‌دهند و همواره به دنبال ارتقای شرایط کاری و رفاه آنها هستند. از طرفی دیگر از طریق کارکنان سازمان است که مسئولیت اجتماعی واقعی در فعالیتهای روزمره یک سازمان مشخص می‌شود. چنین فعالیت‌هایی مسئولیت اجتماعی سازمان را از طریق تعامل روزمره با مشتریان و سایر ذینفعان خارجی در داخل و خارج از سازمان (همانند دانش آموزان در آموزش و پرورش)، برای عموم آشکار می‌سازد. هم کیفیت و هم وسعت ارتباطات میان یک سازمان و کارکنانش می‌تواند پیش شرط برای مسئولیت اجتماعی سازمانی در نظر گرفته شود. در نتیجه اگر یک سازمان سطح وسیعی از مسئولیت پذیری را نسبت به کارمندانش فرض نکند، غیرمحمتمل است که نسبت به مشتریان یا محیط زیست و جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کند، مسئولیت‌پذیر باشد [۴۹]. پیاده‌سازی اصول مسئولیت اجتماعی سازمانی به انتظارات مدیریت بستگی دارد، هرچند که مجریان برنامه مسئولیت اجتماعی سازمانی افرادی هستند که توسط سازمان استخدام شده‌اند، یعنی کارکنان و منابع انسانی آنها در نتیجه مدیریت منابع انسانی یکی از عناصر مدیریت باید نقشی مهم را در پیاده‌سازی سیاست‌های مسئولیت‌های اجتماعی سازمانی بازی کند [۲۶]. اکنون مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان جزیی

الزامی در استراتژی‌های سازمان تبدیل شده است، طوری که بر مبنای گزارش کی پی ام جی (۲۰۰۸)، بیش از سه چهارم از ۲۵۰ شرکت برتر از دیدگاه مجله فورچن دارای استراتژی‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی مرتبط با عموم مردم می‌باشند و و بر طبق مجله اکونومیست (۲۰۰۸)، نزدیک به ۳۰ درصد از مدیران برتر جهانی، الزام به این موضوع را در بالاترین اولویت‌های سازمان خود قرار داده‌اند [۳۲]. با این وجود، پیاده‌سازی سیاست‌های مسئولیت اجتماعی سازمانی شامل هزینه‌های فراوانی است، اعتقاد بر این است که علی‌رغم این هزینه‌ها، در نهایت برای سازمان سودآور است. مسئولیت اجتماعی سازمانی نگرش‌ها، رفتار و تولیدگرایی کارکنان را در محل کار بهبود می‌دهد و در نتیجه به سودآوری سازمان‌ها کمک می‌کند [۴۹].

با توجه به اینکه یکی از مهم‌ترین فرآیندهای مدیریت منابع انسانی جذب و استخدام نیروی انسانی مورد نیاز سازمان می‌باشد، امروزه با توجه به نیاز لحظه‌ای به نیروی انسانی باتجربه و کارآموده باید در تمام مدت به نوعی با افراد جویای کار در تماس باشیم. مدیران منابع انسانی باید بتوانند در کمترین زمان با کمترین هزینه نیروی مناسب آن واحد را تامین کنند و از آنجا که دستیابی به اهداف سازمان در اصل از طریق نیروی انسانی سازمان است و نگرش آنان در مورد مسئولیت‌پذیر بودنشان در قبال جامعه بسیار مهم است، لذا این وظیفه مدیر منابع انسانی بسیار پیچیده می‌شود، چرا که باید کارکنانی را انتخاب نماید که سازمان را در انجام وظیفه‌ای که نسبت به جامعه دارد، یاری نمایند. گزینش کارکنان وظیفه‌ای بسیار مهم بر عهده مدیر منابع انسانی است. کارکنانی که دارای حس مسئولیت‌پذیری در قبال سازمان باشند، در قبال جامعه خود نیز مسئولیت‌پذیر خواهند بود [۳۱]. وظیفه دیگر مدیر منابع انسانی در ارتباط با کارکنان و مسئولیت‌پذیری اجتماعی آنان، ایجاد نگرشی در آنان است که خود را جزئی از جامعه قلمداد کنند. از سوی دیگر سیستم‌های کنترل در یک سازمان باید به گونه‌ای شکل گیرد که کارکنان ناچار به مسئولیت‌پذیری باشند. به بیان دیگر سیستم‌های نظارتی باید به گونه‌ای باشند که مدیران و کارکنان نتوانند از زیر بار مسئولیت شانه خالی کنند [۳۱].

بارنا ماتینز و همکاران [۶] معتقدند که برای ارائه مکانیزم‌ها و شاخص‌های جدید تحقق مسئولیت اجتماعی در حوزه منابع انسانی، پژوهش‌ها و تحقیقات بیشتری لازم است ولی توجه به ابعاد و راهبردهای زیر را در دستیابی به این امر، مهم و اساسی می‌دانند: استخدام، روابط مدیریت کار، بهداشت و ایمنی شغلی، آموزش و پرورش، تنوع و فرصت‌های برابر، حقوق برابر برای زنان و مردان، شرایط کار و حمایت اجتماعی، گفتگوی اجتماعی. منابع انسانی در نهادینه کردن و استقرار یافتن ارزش‌های مسئولیت اجتماعی در فرهنگ سازمان نقش بسیار بزرگ و مهمی دارد. یک سازمان می‌تواند به خاطر داشتن نیروی انسانی شایسته و والا که دارای تعلق خاطر به اجرای فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی می‌باشد، تصویر بسیار مثبتی از خود بجا بگذارد. سیاست‌های منابع انسانی به فرهنگ سازمان چارچوب داده و در جهت به دست آوردن اهداف سازمانی به شیوه اخلاقی آگاهی و حساسیت ایجاد می‌نماید [۳۰]. چارچوب‌های مسئولیت اجتماعی باید از طریق دیدگاه‌ها، ماموریت و ارزش‌ها ایجاد شده و پشتیبانی گردد. بنابراین، باید در فرآیند تدوین و توسعه دیدگاه و ماموریت از کارکنان و دیگر ذی‌نفعان یاری طلبید، تا بتوان در مواقع لزوم از حمایت و پشتیبانی آنان بهره مند شد [۵].

محققین در این مقاله، با بررسی مطالعات قبلی پیرامون موضوع، دریافته‌اند که پژوهش‌های متعددی در این رابطه انجام شده است، ولی هر یک از متغیرهای تحقیق به طور مجزا یا با متغیرهای دیگر مورد مطالعه قرار گرفته است که در ادامه مهم‌ترین آن‌ها که مرتبط با موضوع تحقیق حاضر است مختصراً بیان می‌گردد:

محراب رئیسیان [۳۸] تحقیقی را با هدف تعیین ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمان و تاثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی از طریق مدیریت دانش در سال ۱۳۹۲ انجام داد. نوع تحقیق با توجه به هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی بود که با استفاده از مطالعات میدانی به بررسی وضعیت موجود پرداخته است. جامعه آماری مورد نظر، کلیه کارمندان سازمان نظام مهندسی کشور شامل ۱۴۰ نفر بوده، که از این تعداد بر اساس فرمول

محاسبه حجم نمونه کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) تعداد ۱۰۳ نفر نمونه انتخاب شدند. ابزار اندازه گیری، پرسشنامه مسئولیت اجتماعی سازمان و مدیریت منابع انسانی بوسیله‌ی بومی‌سازی شده است که با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۴۶ پایایی آن اثبات و روایی آن نیز طبق نظر اساتید فن مورد تایید واقع شده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل یافته‌های این تحقیق نشان داد که رابطه معناداری بین مسئولیت اجتماعی با شیوه‌های مدیریت منابع انسانی (یادگیری و توسعه، طراحی شغل، ارتباطات، مشارکت و ارزیابی عملکرد) وجود دارد.

شاکری، بهانشی و بوستانی [۴۲] پژوهشی را با هدف بررسی تاثیر مسئولیت اجتماعی ادراک شده به عنوان متغیر مستقل بر وفاداری کارکنان به عنوان متغیر وابسته با توجه به تاثیر میانجی ابعاد رفتار شهروندی سازمانی شامل وجدان کاری، نوع دوستی، مشارکت سازمانی، جوانمردی و ادب و نزاکت انجام دادند. جامعه آماری پژوهش حدود ۸۰۰ نفر از کارکنان بخش اداری دانشگاه اصفهان بودند که تعداد ۱۸۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند و با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته داده‌ها جمع‌آوری گردیدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS و PLS صورت گرفته و مشخص گردیده که رابطه بین مسئولیت اجتماعی و وفاداری کارکنان با توجه به تاثیر میانجی پنج بعد از رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه اصفهان مثبت و معنادار می‌باشد.

در تحقیق دیگری، ربیعی مندجین و غلامی [۳۶] به بررسی مسئولیت اجتماعی بر تعهد سازمانی منابع انسانی پرداخته‌اند. در این راستا، فرمانداری استان قم به عنوان جامعه مورد مطالعه انتخاب گردیده که با مشارکت ۸۰ عضو در قالب نمونه آماری و استفاده از پرسشنامه جهت جمع‌آوری داده‌ها انجام پذیرفت. پردازش حاصل از داده‌ها با استفاده از مدل رگرسیون، حاکی از آن است که نیازهای اقتصادی، رعایت قوانین و مقررات عمومی، رعایت اخلاق کسب‌وکار و مسئولیت‌های بشر دوستانه بر تعهد سازمانی تاثیر مثبت و معنی داری دارد، تاکید بر اهمیت مسئولیت اجتماعی و رعایت آن از سوی سازمان‌ها می‌تواند از کارکردی مثبت بر عملکرد سازمان‌ها برخوردار باشد به نحوی که به طور معناداری تعهد سازمانی کارکنان را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد.

تحقیق فتحی [۱۸] در «بررسی جایگاه مدیریت منابع انسانی و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها» نشان می‌دهد که نقش منابع انسانی در تاثیرگذاری بر نگرش و پیوندهای سازمان با اهداف مدیریت، همان نقش مورد انتظار مسئولیت اجتماعی است و منابع انسانی، در عین حال، مسئول سیستم‌ها و فرآیندهایی است که زیربنای خدمات موثر را تشکیل می‌دهد. این منابع انسانی است که به مسئولیت اجتماعی سازمان اعتبار می‌بخشد و خط سیر حرکت سازمان را تعیین می‌کند. برای دستیابی به توسعه روزافزون مسئولیت اجتماعی، باید آن را در فرآیندهایی چون استخدام، ارزشیابی، حفظ کارمندان، ایجاد انگیزه، پاداش، روابط داخلی، توسعه و آموزش لحاظ نمود.

زکی [۵۱] در «بررسی جامعه شناختی بهره‌وری نیروی انسانی در آموزش و پرورش»، مصادیق مولفه‌های چهارگانه‌ی پارسونزی برای بهره‌وری نیروی انسانی در آموزش و پرورش، شامل: نوآوری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و سلامت سازمانی (روحیه) را مورد بررسی قرار داد. این تحقیق از نوع پیمایشی و ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه است. داده‌ها از بین معلمان دبیرستان‌های دولتی دخترانه و پسرانه/نواحی پنج گانه شهر اصفهان گردآوری شده است. روش‌های آماری پژوهش شامل تحلیل توصیفی یک متغیره، دو متغیره و تحلیل‌های استنباطی (آماره آزمون تی، ضریب همبستگی r پیرسون، تحلیل واریانس تک‌عاملی) بوده است. در راستای مدل نظری پارسونزی، بهره‌وری نیروی انسانی مدارس شهر اصفهان، به ترتیب مربوط به مولفه‌های نوآوری، سلامت سازمانی و رضایت شغلی بوده و بهره‌وری نیروی انسانی در زمینه تعهد سازمانی در کمترین میزان قرار گرفته است. اگرچه تفاوت معناداری در میزان بهره‌وری بین معلمان مرد و زن، به نفع معلمان زن مشاهده شده، ولیکن تفاوت معناداری در بین سطوح مختلف تحصیلات معلمان و هم چنین نواحی پنج گانه آموزشی شهر اصفهان مشاهده نشده است.

توکلی نژاد، جزنی، معمارزاده طهران و افشار کاظمی [۴۶] تحقیقی را با هدف شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر در نگهداشت کارکنان و ارائه الگویی برای بهبود آن در سازمان‌های دولتی ایران انجام دادند. روش این پژوهش توصیفی کاربردی است. جامعه آماری و روش نمونه‌گیری پژوهش عبارت است از: ۱- خبرگان دانشگاهی که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ۲۰ نفر در نظر گرفته شده ۲- کارکنان ستادی اداره کل آموزش و پرورش استان خوزستان به تعداد ۵۰۰ نفر و روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه ای است که بر اساس جدول مورگان ۲۱۷ نفر انتخاب شد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که از بین عوامل فرهنگی، سازمانی و دولتی، عوامل سازمانی بیشترین تاثیر را در نگهداشت کارکنان دارد. از بین عوامل سازمانی، سبک رهبری با عدد معناداری از آزمون تی به دست آمده برابر ۱۸/۲۱ و ضریب مسیر ۰/۹۶۵ بیشترین تاثیر را در نگهداشت کارکنان دارد.

پژوهشی دیگر توسط بیگدلی، داودی، کمالی و انتصار فومنی [۹] به منظور ارائه الگوی بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش، انجام گرفته است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها از نوع آمیخته است. جامعه آماری شامل کلیه کارشناسان اداری آموزش و پرورش استان زنجان (N=۱۰۱۱) است که از بین آنها ۲۸۱ نفر به صورت نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. با استفاده از مطالعات پیشینه و ادبیات پژوهش، مصاحبه و اجرای فن دلفی، پرسشنامه ای برای تعیین وضعیت موجود برنامه‌های بهسازی منابع انسانی، تدوین شد و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۱ ارزیابی شد. نتایج نشان داد که وضعیت موجود برنامه‌های بهسازی منابع انسانی در ابعاد بهسازی «اخلاقی»، «اجتماعی فرهنگی» و بعد «فردی» از میزان رضایت نسبی برخوردار است ولی ابعاد «سازمانی»، «حرفه ای» و «آموزشی» پایین تر از حد متوسط بودند. مدل نهایی در چهار بخش: فلسفه و اهداف، ابعاد و مؤلفه‌ها، فرآیند اجرایی و برون داد مدل طراحی شد. باتوجه به نتایج پژوهش، در بخش ابعاد و مؤلفه‌ها، مقدار شاخص نیکویی برازش ۰/۹۷ و مقدار شاخص میانگین مربعات خطای برآورد ۰/۰۴۸ برآورد شد و اعتبار کل مدل نیز به تایید متخصصان امر رسید.

سارا کاند ولز و همکاران [۱۱] پژوهش «رهبری و اهمیت آن در مدیریت همزیستی مدرسه» انجام داده‌اند که در آن رهبری آموزشی در مدیریت همزیستی و اجتماعی مدرسه مورد بحث قرار گرفته است. نمونه شامل ۴۶ مدرسه متوسطه در اندلس بود و ۴۶ معلم و ۴۶ خانواده در نظر گرفته شدند. یک رهبری که متعهد به فرهنگ صلح است، درجه نفوذ بیشتری بر مدیریت همزیستی و ارتقاء اقدامات پیشگیرانه مدرسه دارد.

ادتونجی و همکاران [۲] در پژوهش «مسئولیت اجتماعی سازمان و بهره‌وری سازمانی: تأثیر بر کیفیت خدمات ارائه شده به وسیله میزان محدود مواد غذایی نیجریه<sup>۱</sup>» را بررسی کردند. داده‌های این پژوهش به وسیله پرسشنامه و از ۱۱ کارمند بخش RFNL شعبه لاگوس و ۹۷ مشتری از شرکت‌هایی در ۳ ایالت جمع‌آوری شد و به وسیله آزمون رگرسیون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. یافته‌ها نشان داد که مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، عملکرد و بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهد. همچنین مشارکت در فعالیتهای مربوط به مسئولیت اجتماعی سازمان، بهبود در کیفیت خدمات ارائه شده به ذینفعان را در پی دارد. نتایج این مطالعه به طور کلی نشان داد که پیامد توجه به مسئولیت اجتماعی در سازمان، افزایش بهره‌وری و کیفیت خدمات است.

### ۳. روش شناسی پژوهش

نوع تحقیق حاضر از نظر هدف؛ پژوهشی کاربردی است. از لحاظ ماهیت و نحوه اجرا توصیفی - پیمایشی است. هدف اصلی، شناسایی (شناخت) مکانیزم‌ها و راهبردهای تحقق مسئولیت اجتماعی در حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش ناحیه نطنز و هدف‌های فرعی، اولویت‌بندی مکانیزم‌ها و راهبردهای تحقق مسئولیت اجتماعی،

<sup>۱</sup>. RITE Food Nigeria Limited (RFNL)



ارائه راهکارها و پیشنهادهایی برای تحقق مسئولیت اجتماعی در حوزه منابع انسانی با استفاده از شاخص‌های ابعاد هشت‌گانه تحقق مسئولیت اجتماعی در حوزه منابع انسانی آموزش و پرورش ناحیه نطنز است.

سوال اصلی تحقیق این است که، مکانیزم‌ها و راهبردهای تحقق مسئولیت اجتماعی در حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش ناحیه نطنز کدامند؟ از چه اولویاتی برخوردارند و چه راهکارها و پیشنهادهایی می‌تواند برای تحقق آن ارائه گردد؟ در این تحقیق متغیرهای مستقل، مکانیزم‌ها و راهبردهای تحقق مسئولیت اجتماعی در حوزه منابع انسانی می‌باشد که در تحقیق حاضر در هشت بعد دسته‌بندی شده‌اند و متغیر وابسته تحقیق، که دغدغه اصلی تحقیق می‌باشد میزان تأثیر راهبردهای تحقق مسئولیت اجتماعی یا در واقع همان تحقق مسئولیت اجتماعی در حوزه منابع انسانی در جامعه آماری مورد مطالعه می‌باشد. جامعه آماری در این تحقیق کارکنان آموزش و پرورش ناحیه نطنز بوده اند که ۳۰۷ نفر می‌باشند و از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی (قضاوتی) برای انتخاب نمونه استفاده شده است، حجم نمونه آماری بر اساس روش دلفی یک پانل بیست و پنج نفره متشکل از مدیران و معاونان مدارس، معلمان و کارکنان خبره و مجرب اداره آموزش و پرورش ناحیه نطنز می‌باشد.

در انجام پژوهش حاضر ابتدا شاخص‌های اولیه که در برگیرنده راهبردها و سیاست‌های تحقق مسئولیت اجتماعی است را با استفاده از منابع کتابخانه‌ای و مصاحبه مشخص نموده‌ایم، پس از آن به کمک روش دلفی و تهیه پرسشنامه سعی در جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای پاسخگویی به سؤالات پژوهش کرده‌ایم. در این تحقیق پرسشنامه‌ها طی دو دور در اختیار پانل خبرگان قرار گرفته است. در دور اول پس از تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از پرسشنامه با استفاده از آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و تعدیل و اصلاح شاخص‌های آن مطابق با نظرات پانل خبرگان، پرسشنامه‌ها را برای بار دوم در جهت رسیدن به حدی از اجماع و توافق پیرامون راهبردها و سیاست‌های تحقق مسئولیت اجتماعی در میان پانل انتخابی توزیع نموده‌ایم و نهایتاً با بهره‌گیری از تکنیک 'فرایند تحلیل شبکه‌ای فازی ترتیب اهمیت ابعاد هشت‌گانه را مشخص می‌نمائیم و با استفاده از تکنیک تاپسیس<sup>۲</sup> گویه‌ها را رتبه‌بندی می‌کنیم.

تکنیک دلفی را می‌توان روشی برای ساختاردهی یک فرآیند ارتباط گروهی تعریف کرد بطوریکه این فرآیند به گروهی از افراد، به عنوان یک کل، امکان حل یک مسئله پیچیده را می‌دهد. هدف اصلی روش دلفی دستیابی به قابل اطمینان‌ترین اجماع گروهی از نظرات خبرگان به واسطه یک سری از پرسشنامه‌های متمرکز همراه با بازخورد کنترل شده می‌باشد. با کسب اجماع گروهی از خبرگان به وسیله این فرآیند، محقق می‌تواند سیاست‌ها و شیوه‌ها را شناسایی نموده و اولویت‌بندی کند و چارچوبی را برای تشخیص آن توسعه دهند. پس از پیشنهاد آستیگاراگا<sup>۳</sup> در سال ۲۰۰۵، چهار مرحله برای اجرای درست تکنیک دلفی در نظر گرفته شد: ۱) مشخص شدن هدف پژوهش (۲) تشکیل پانل خبرگان (۳) تنظیم و تحویل پرسشنامه و (۴) ترویج علمی و بررسی نتایج

در مرحله اول، رسیدن به حدی از اجماع و توافق در مورد سیاست‌ها و شیوه‌های تحقق مسئولیت اجتماعی در حوزه منابع انسانی به عنوان هدف اصلی پژوهش تعریف می‌گردد.

مرحله دوم، به هنگام انتخاب کارشناسان باید به تجربه و میزان تخصص آنان توجه داشت چرا که موفقیت یک پانل نه تنها به تعداد پاسخ دهندگان بلکه به تجربه و آگاهی کارشناسان نیز بستگی دارد. در این پژوهش یک گروه بیست و پنج نفره تشکیل پانل خبرگان را می‌دهد.

در این نظرسنجی، خبرگان باید سه معیار را برای همه شاخص‌های بیان شده ارزیابی کنند: الف) سیاست‌ها یا شیوه‌ها به درستی تعریف شده باشند. ب) شاخص‌های معرفی شده عنصری مناسب برای تعیین سیاست‌های تحقق

<sup>۱</sup> Analytical Network Process,

<sup>۲</sup> Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution

<sup>۳</sup> Astigarraga

مسئولیت اجتماعی هستند. ج) درجه اهمیت هر یک از این سیاست‌ها تعیین گردد. در این تحقیق طبق جدول ۱ برای طراحی گزینه‌های پرسشنامه از طیف لیکرت پنج گزینه‌ای استفاده گردیده است.

جدول ۱. ویژگی‌های گروه خبرگان

تعداد	خصوصیات و ویژگی‌های اعضای گروه
۱۶	دارای مدرک کارشناسی
۷	دارای مدرک کارشناسی ارشد
۲	دارای مدرک دکتری
۲۵	تعداد کل

شانزده نفر از اعضای گروه دارای مدرک کارشناسی در رشته‌های علوم تربیتی (۷ نفر)، عمران (۲ نفر)، ادبیات فارسی (۲ نفر)، بهداشت و ایمنی، مشاوره، فیزیک زبان انگلیسی و حسابداری (۱ نفر) دارای ۴۳ سال میانگین سنی و میانگین تجربه ۲۱ سال می‌باشد. هفت نفر از اعضا دارای مدرک کارشناسی ارشد در رشته‌های مدیریت آموزشی (۲ نفر)، شیمی، ریاضی، کامپیوتر، مدیریت دولتی و روانشناسی تربیتی (۱ نفر) دارای ۳۸ سال میانگین سنی و میانگین تجربه ۱۵ سال می‌باشد و دو نفر از اعضای پانل دارای مدرک دکتری در رشته‌های معارف و ریاضی دارای ۳۶ سال میانگین سنی و میانگین تجربه ۶ سال هستند.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

با تحلیل کلی دور اول دلفی مشخص شد که تمامی شاخص‌های طراحی شده در دور اول میانگین لازم را جهت حضور در مدل تدوین شده برای دور دوم بدست آوردند. در پیوست (۱) جدول ۲ نتایج تحلیل پرسشنامه‌های دور اول، پاسخ‌ها مبنایی برای ایجاد سوال‌ها در پرسشنامه مرحله‌ی دوم می‌باشند. با توجه به اهداف تحقیق، محقق ممکن است کانون توجه پژوهش را هدایت کرده یا از طریق نظرات مشارکت‌کنندگان هدایت شود. اگر مرحله‌ی اول ایجاد لیستی از عوامل باشد در دور دوم این لیست اصلاح و تعدیل می‌شود. مشارکت‌کنندگان در این دور فرصت دارند تا پاسخ‌های مرحله اول خود را بازبینی نموده و با توجه به پاسخ سایر مشارکت‌کنندگان، می‌توانند پاسخ‌های مرحله‌ی اول خود را تغییر دهند. رتبه‌بندی خروجی‌های مرحله‌ی اول عمل متعارفی است. بازبینی مداوم از طریق فرآیند دلفی برای بهبود پایایی نتایج بسیار حیاتی است در این مرحله اگر سوال تحقیق پاسخ داده شود (اگر اجماع به دست آید، اشباع نظری حاصل شود و یا اطلاعات کافی مبادله شود) فرآیند دلفی متوقف خواهد شد. در غیر این صورت فرآیند دلفی در دوره‌های بعدی ادامه خواهد یافت. پرسشنامه دور دوم دلفی با توجه به نتایج بدست آمده از پرسشنامه دور اول طراحی گردید با توجه به قواعد بیان شده دلفی، شاخص‌ها ارزیابی شده در نهایت مشخص گردید که کل شاخص‌های ارائه شده در دور اول میانگین لازم را برای حضور در دور دوم دلفی بدست آوردند. در دور دوم دلفی نیز برای ۲۵ نفر شرکت‌کننده پرسشنامه‌ها ارسال گردید و در مجموع ۲۵ پرسشنامه در دور دوم جمع‌آوری گردید. در این مرحله هم مانند مرحله اول برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی استفاده گردید. نوع ابزار آمار توصیفی بکارگرفته شده میانگین و انحراف معیار بود.

نتایج تحلیل انحراف معیار شاخص‌ها در این دور نشان داد که در مجموع میزان پراکندگی پاسخ‌ها کاهش پیدا نموده و اجماع میان پاسخگویان افزایش پیدا کرده است. علاوه بر این با توجه به این که پاسخگویان شاخص دیگری را جهت حضور در مدل پیشنهاد نمودند، نظریه اشباع تئوریک نیز تا اندازه‌ای کافی حاصل شده است.

در پیوست ۲، جدول ۳ نتایج تحلیل پرسشنامه‌های دور دوم دلفی، تحلیل داده‌ها را به تفکیک هر متغیر و ابعاد مربوطه به آن نشان می‌دهد. در نهایت، نتایج تحلیل کلی شاخص‌ها را نشان می‌دهد، دور دوم به ترتیب اولویت در جدول نشان داده شده است. با هدف دریافت نظرات صاحب‌نظران و کارشناسان در خصوص مدل تدوین شده بر مبنای تحلیل پرسشنامه دور دوم دلفی و تناسب ابعاد و شاخص‌های موجود بود. تحلیل نتایج این مرحله نشان داده که مدل طراحی شده دور دوم دلفی با ۸ بُعد مکانیزم‌ها و راهبردهای تحقق مسئولیت اجتماعی در حوزه منابع انسانی آموزش و پرورش ناحیه نطنز مورد تأیید نهایی اعضای پانل قرار گرفته و به علت عدم معرفی شاخص‌های جدید به نظر می‌رسد اشباع و اجماع تئوریک حاصل شده است.

### ابعاد و شاخص‌های نهایی

با انجام دو دور فرایند دلفی در راستای شناسایی مکانیزم‌ها و سیاست‌های تحقق مسئولیت اجتماعی در حوزه منابع انسانی، ابعاد و شاخص‌های زیر (جدول ۴) مورد تأیید اعضای گروه دلفی قرار گرفتند.

جدول ۴. فهرست ابعاد و شاخص‌های نهایی

ابعاد	گویه‌ها
کار تنظیم مکانیزم‌های مطلوب برای انطباق نیروهای جدید با سازمان مکانیزم‌های شفاف برای هدایت فعالیت‌های ارتقاء شغلی در سازمان تفویض اختیار متناسب با مسئولیت افراد در سازمان مشارکت دادن کارکنان مستعد در کار گروه‌های ایده‌پردازی	اعمال راهبردهای مناسب جهت به کارگیری و استخدام نیروهای سازگار با فرهنگ و ساختار سازمان
	تنظیم مکانیزم‌های مطلوب برای انطباق نیروهای جدید با سازمان
	مکانیزم‌های شفاف برای هدایت فعالیت‌های ارتقاء شغلی در سازمان
	تفویض اختیار متناسب با مسئولیت افراد در سازمان
حفظ و توسعه مداوم آگاهی از جدیدترین منابع اطلاعاتی به روز دنیا در خصوص مسئولیت اجتماعی اشتراک اطلاعات در کلیه بخش‌های سازمان دسترسی تمام کارکنان به جدیدترین منابع اطلاعاتی آموزش‌های مستقیم و غیرمستقیم اصول رعایت مسئولیت اجتماعی آشنا کردن دانش آموزان با نیازهای جامعه و محیط زیست هم‌هنگی و انسجام بین اهداف و استراتژی‌های سازمانی اولویت دهی به برنامه‌های منابع انسانی نسبت به برنامه‌های منابع غیر انسانی تخصیص بودجه کافی برای اجرای استراتژی‌های مسئولیت اجتماعی	حفظ نیروهای مستعد و متخصص از طریق نظام انگیزش و پرداخت پاداش‌های مناسب
	تشخیص نیازهای آموزش کارکنان به صورت دوره ای و سازماندهی روش‌های یادگیری
	ایجاد محیط کاری پویا به منظور افزایش یادگیری و القای حس هدفمندی
	جستجوی راه‌حل‌های جدید و نوآورانه برای نهادینه کردن فرهنگ مسئولیت اجتماعی
	آگاهی از جدیدترین منابع اطلاعاتی به روز دنیا در خصوص مسئولیت اجتماعی
	اشتراک اطلاعات در کلیه بخش‌های سازمان
	دسترسی تمام کارکنان به جدیدترین منابع اطلاعاتی
	آموزش‌های مستقیم و غیرمستقیم اصول رعایت مسئولیت اجتماعی
	آشنا کردن دانش آموزان با نیازهای جامعه و محیط زیست
	هم‌هنگی و انسجام بین اهداف و استراتژی‌های سازمانی
مدیریت روابط تلاش سازمان در جهت کسب حمایت‌های دولتی برای تحقق اهداف خود در زمینه مسئولیت اجتماعی ارتباط با سایر سازمان‌های مرتبط برای همکاری موثر و تبادل اطلاعات در خصوص مسئولیت اجتماعی تقویت و حمایت مستمر کار گروه‌ها از سوی سازمان استقبال سازمان از پیشنهادهای کاربردی کار گروه‌ها تفویض مسئولیت از سوی مدیران به کارکنان بررسی کارایی کارکنان به صورت منظم جهت نظارت بر رعایت مسئولیت اجتماعی توسط آنان و همچنین ارتقاء شغلی تفویض دادن مسئولیت‌های مختلف به دانش آموزان نظارت بر بازتاب مشارکت‌های اجتماعی دانش آموزان	اولویت دهی به برنامه‌های منابع انسانی نسبت به برنامه‌های منابع غیر انسانی
	تخصیص بودجه کافی برای اجرای استراتژی‌های مسئولیت اجتماعی
	تلاش سازمان در جهت کسب حمایت‌های دولتی برای تحقق اهداف خود در زمینه مسئولیت اجتماعی
	ارتباط با سایر سازمان‌های مرتبط برای همکاری موثر و تبادل اطلاعات در خصوص مسئولیت اجتماعی
	تقویت و حمایت مستمر کار گروه‌ها از سوی سازمان
	استقبال سازمان از پیشنهادهای کاربردی کار گروه‌ها
	تفویض مسئولیت از سوی مدیران به کارکنان
ارتباطات، شفافیت و گفتگو اجتماعی تشکیل کار گروه‌هایی جهت ایده‌پردازی در خصوص مسئولیت‌های اجتماعی تسهیل گفتگوی اجتماعی میان کارکنان با ایجاد یک محیط رسانه آزاد و مشارکت بدون در نظر گرفتن وضعیت یا حرفه خود در سازمان مشارکت و تبادل نظر میان کارکنان به صورت افقی و عمودی	بررسی کارایی کارکنان به صورت منظم جهت نظارت بر رعایت مسئولیت اجتماعی توسط آنان و همچنین ارتقاء شغلی
	تفویض دادن مسئولیت‌های مختلف به دانش آموزان
	نظارت بر بازتاب مشارکت‌های اجتماعی دانش آموزان
	برقراری ارتباط رسمی و غیر رسمی موثر بین کارکنان جهت تحقق استراتژی‌های مسئولیت اجتماعی
	تشکیل کار گروه‌هایی جهت ایده‌پردازی در خصوص مسئولیت‌های اجتماعی
تسهیل گفتگوی اجتماعی میان کارکنان با ایجاد یک محیط رسانه آزاد و مشارکت بدون در نظر گرفتن وضعیت یا حرفه خود در سازمان	
مشارکت و تبادل نظر میان کارکنان به صورت افقی و عمودی	

ابعاد	گویه‌ها
اصول تنوع و فرصت‌های برابر	تسهیل تعامل کارکنان با مدیران جهت پیاده سازی استراتژی‌های مسئولیت اجتماعی
	برقراری جلسات منظم و سایر مکانیسم‌های تعامل به منظور تسهیل ارتباط، اعتماد، صداقت، عمل متقابل و تعهد بین مدیران و کارکنان
	رواج تعامل و تبادل دانش در میان کارکنان از طریق تکنیک‌هایی مانند چرخش داخلی، جلسات گروهی و یا طوفان مغزی
	شناخت کامل سازمان از شرایط فرهنگی و اجتماعی
	توانایی شناسایی عوامل تغییرات محیطی توسط سازمان
	شناخت کامل سازمان از فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی
	دعوت از دانش آموزان برای شرکت در مشارکت‌های اجتماعی
	پیشگامی کارکنان سازمان برای شرکت در مشارکت‌های اجتماعی
	تضمین اجرای اصول تنوع و فرصت‌های برابر در تمامی سیاست‌ها و فرآیندهای انسانی
	تقویت اصول تنوع و فرصت‌های برابر به عنوان معیارهای اصلی برای تعالی در ترکیب و ساختار و مدیریت منابع انسانی
حقوق و مزایای منصفانه و اجتماعی	تنوع نیروی کار از نظر سن و تحصیلات
	احترام به شایستگی‌های کارکنان و پاسخ مناسب به نیازها و انتظارات شخصی، اخلاقی و اجتماعی آنان
	تضمین اجرای اصول عدالت، انصاف و شفافیت از منظر درونی و بیرونی سازمان در حقوق کارکنان
	پرداخت حقوق به کارکنان با توجه به مهارت‌های آنان
	پاداش و مزایایی همچون بورس تحصیلی، بیمه عمر، خدمات پزشکی، طرح بازنشستگی و... به عنوان مکانیزم‌های تشویقی برای کارکنان
بهبوداشت پیشگیری، و ایمنی در محل کار	فراهم آوردن وسایلی که موجب صرفه جویی مستقیم در هزینه‌ها برای کارکنان می‌شود همچون اجاره مسکن، وسایل حمل و نقل و...
	وجود امنیت شغلی
	وجود ایمنی کار برای کارکنان
	ایجاد برنامه‌های آموزشی و اقداماتی با هدف بهبود پیشگیری و بهداشت حرفه ای کارکنان فراتر از الزامات قانونی به حداقل رساندن خطرات فیزیکی و عاطفی ناشی از کار برای کارکنان و خانواده‌هایشان، مانند غیبت، استرس، بیماری‌های شغلی و حوادث در محل کار
تعادل کار و خانواده	تعادل مناسب بین کار و زندگی شخصی کارکنان
	تسهیل انتقال کارکنان به سایر نواحی و مراکز کار
	تسهیل تغییر ساعات کار و شیفت کارکنان
	انعطاف پذیری در دادن مرخصی زایمان به پدران و مادران، دوره شیردهی، بسته به نیاز کارمندان و سازمان

همان گونه که در جدول فوق نشان داده شده است فهرست ابعاد و شاخص‌های مربوط به متغیرهای تحقیق که مورد تایید خبرگان تحقیق (اعضای پانل دلفی) قرار گرفته در مجموع در ۸ بعد طراحی شده‌اند.

به منظور دستیابی به هدف تحقیق پرسشنامه‌های مقایسات زوجی طراحی و بین خبرگان توزیع شد. با توجه به رویکرد فازی در این پژوهش، از عبارات کلامی و اعداد فازی استفاده گردید.

گوگوس و بوچر [۲۱] پیشنهاد دادند برای بررسی سازگاری، دو ماتریس (عدد میانی و حدود عدد فازی) از هر ماتریس فازی مشتق و سپس سازگاری هر ماتریس بر اساس روش ساعتی محاسبه شود. مراحل محاسبه نرخ سازگاری ماتریس‌های فازی مقایسات زوجی به قرار زیر است:

**مرحله ۱:** در مرحله اول ماتریس مثلثی فازی را به دو ماتریس تقسیم کنید. ماتریس اول از اعداد میانی قضاوت‌های مثلثی تشکیل می‌شود  $A^m = [a_{ijm}]$  و ماتریس دوم شامل میانگین هندسی حدود بالا و پایین اعداد

$$A^s \text{ می‌شود } A^s = \sqrt{a_{iju} \cdot a_{iji}}$$

**مرحله ۲:** بردار وزن هر ماتریس را با استفاده از روش ساعتی به ترتیب زیر محاسبه کنید.

$$w_i^m = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \frac{a_{ijm}}{\sum_{i=1}^n a_{ijm}} \quad \text{رابطه ۱}$$

که در آن  $w^m = [w_i^m]$

$$w_i^g = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \frac{\sqrt{a_{iju} \cdot a_{ijl}}}{\sum_{i=1}^n \sqrt{a_{iju} \cdot a_{ijl}}} \quad \text{رابطه ۲}$$

که در آن  $w^g = [w_i^g]$

**مرحله ۳:** بزرگترین مقدار ویژه را برای هر ماتریس با استفاده از روابط زیر محاسبه نمایید.

$$\lambda_{\max}^m = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ijm} \left( \frac{w_j^m}{w_i^m} \right) \quad \text{رابطه ۳}$$

$$\lambda_{\max}^g = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \sqrt{a_{iju} \cdot a_{ijl}} \left( \frac{w_j^g}{w_i^g} \right) \quad \text{رابطه ۴}$$

**مرحله ۴:** شاخص سازگاری را با استفاده از روابط زیر محاسبه کنید:

$$CI^m = \frac{(\lambda_{\max}^m - n)}{(n-1)} \quad \text{رابطه ۵}$$

$$CI^g = \frac{(\lambda_{\max}^g - n)}{(n-1)} \quad \text{رابطه ۶}$$

**مرحله ۵:** برای محاسبه نرخ ناسازگاری (CR)، شاخص CI را بر مقدار شاخص تصادفی (RI) تقسیم کنید. در صورتی که مقدار حاصل کمتر از ۰/۱ باشد، ماتریس سازگار و قابل استفاده تشخیص داده می‌شود. ساعتی [۴۱] برای به دست آوردن مقادیر شاخص‌های تصادفی (RI)، ۱۰۰ ماتریس را با اعداد تصادفی و با شرط متقابل بودن ماتریس‌ها تشکیل داده و مقادیر ناسازگاری و میانگین آن‌ها را محاسبه نمود. اما از آنجا که مقادیر عددی مقایسات فازی همواره عدد صحیح نیستند و حتی در این صورت هم میانگین هندسی، آن‌ها را عموماً به اعداد غیر صحیح تبدیل می‌کند، حتی در صورت استفاده از مقیاس (۹-۱) ساعتی نیز نمی‌توان از جدول شاخص‌های تصادفی (RI) ساعتی استفاده کرد. بنابراین گوگوس و بوچر با تولید ۴۰۰ ماتریس تصادفی مجدداً جدول شاخص‌های تصادفی (RI) را برای ماتریس‌های مقایسات زوجی فازی تولید کردند. برای تولید ماتریس‌های تصادفی ابتدا مقدار میانی عدد فازی مثلثی به صورت تصادفی در بازه  $[9, \frac{1}{9}]$  و به صورت متقابل تولید شد. سپس مقدار حد پایین هر عدد مثلثی در بازه [مقدار میانی تولید شده و ] و مقدار حد بالای آن در بازه  $[\frac{1}{9}$  و مقدار میانی تولید شده] به صورت تصادفی تولید و در نهایت با تقسیم ماتریس تصادفی حاصل به دو ماتریس حد میانی و میانگین هندسی حدود بالا و پایین، مقدار شاخص تصادفی آن‌ها به دست آمد. نکته قابل توجه این که مقدار ناسازگاری در ستون  $RI^m$  بیشتر از  $RI^g$  است. این تفاوت بدین جهت است که دامنه اعداد تصادفی تولید شده برای حد میانی  $[\frac{1}{9}, 9]$  است اما دامنه اعداد تصادفی حدود بالا و پایین بر اساس عدد میانی تولید شده، محدودتر است و بنابراین احتمال کمتری برای ناسازگاری در آن‌ها وجود دارد.

با محاسبه نرخ ناسازگاری بر ای دو ماتریس بر اساس روابط زیر آن‌ها را با آستانه ۰/۱ مقایسه می‌کنیم:

$$CR^g = \frac{CI^g}{RI^g} \quad \text{رابطه ۷}$$

$$CR^m = \frac{CI^m}{RI^m} \quad \text{رابطه ۸}$$

در صورتی که هر دوی این شاخص‌ها کمتر از ۰/۱ بودند، ماتریس فازی سازگار است. در صورتی که هر دو بیشتر از ۰/۱ بودند، از تصمیم‌گیرنده تقاضا می‌شود تا در اولویت‌های ارائه شده تجدیدنظر نماید و در صورتی که تنها  $CR^m$  ( $CR^s$ ) بیشتر از ۰/۱ بود، تصمیم‌گیرنده تجدید نظر در مقادیر میانی (حدود) قضاوت‌های فازی را انجام می‌دهد.

بر اساس سوپر ماتریس، مراحل محاسبه وزن مؤلفه‌ها عبارتند از:

**مرحله اول:** جهت تجمع نظرات خبرگان، از مقایسات زوجی پاسخ‌دهندگان میانگین هندسی گرفته می‌شود.

**مرحله دوم:** محاسبه بردار ویژه: برای محاسبه بردار ویژه هر یک از جداول مقایسات زوجی تجمع شده،

طبق رابطه ۹ از روش لگاریتمی حداقل مجذورات، استفاده می‌شود.

$$w_k^s = \frac{\left( \prod_{j=1}^n a_{kj}^s \right)^{1/n}}{\sum_{i=1}^n \left( \prod_{j=1}^n a_{ij}^m \right)^{1/n}}, \quad s \in \{l, m, u\} \quad \text{رابطه ۹}$$

به طوری که:

$$\tilde{w}_k = (w_k^l, w_k^m, w_k^u) \quad k = 1, 2, 3, \dots, n$$

جدول ۵ میانگین هندسی نظرات خبرگان را نشان می‌دهد. در ستون آخر، بردار ویژه نشان داده شده است.

جدول ۵. میانگین مقایسات زوجی

بردار ویژه	
(۰/۳۴۵, ۰/۱۴۶, ۰/۷۵۳)	حفظ و جذب نیروی کار
(۰/۱۳۹, ۰/۱۴۶, ۰/۴۵۶)	آموزش و توسعه مداوم
(۰/۲۷۹, ۰/۳۶۸, ۰/۳۴۶)	مدیریت روابط کاری
(۰/۲۵۹, ۰/۳۵۵, ۰/۳۴۶)	ارتباطات، شفافیت و گفتگو اجتماعی
(۰/۴۷۷, ۰/۵۵۵, ۰/۶۱۴)	اصول تنوع و فرصت‌های برابر
(۰/۴۵۶, ۰/۵۳۴, ۰/۶۰۴)	حقوق و مزایای منصفانه و اجتماعی
(۰/۲۷۳, ۰/۳۱۶, ۰/۳۷)	پیشگیری، بهداشت و ایمنی در محل کار
(۰/۱۳۴, ۰/۱۱۵, ۰/۱۷۲)	تعادل کار و خانواده
$CR^m = ۰/۰۳۵$	$CRg = ۰/۰۷۸$
سازگار	

**مرحله سوم:** تشکیل ماتریس‌های بردار ویژه  $(W_{ij})$ : این ماتریس‌ها شامل بردارهای ویژه‌ای هستند که از

مقایسات زوجی مرحله دوم به دست آمده‌اند. به طور کلی می‌توان این ماتریس‌ها را به دو دسته تقسیم کرد:

۱. ماتریس‌هایی که شامل بردارهای ویژه‌ای هستند که روابط بین سطحی (عمودی) را نشان می‌دهند. اگر بین

دو مؤلفه رابطه‌ای بین سطحی وجود نداشته باشد در محل تلاقی آن دو مؤلفه در ماتریس مقدار  $(۰, ۰, ۰)$

قرار می‌گیرد. در سایر درایه‌ها هم با توجه به رابطه عمودی مؤلفه‌ها، مقادیر بردار ویژه‌ی به‌دست آمده از مرحله دوم قرار می‌گیرد.

۲. ماتریس‌هایی که شامل بردارهای ویژه‌ای هستند که روابط افقی (درون سطحی) را نشان می‌دهد. این ماتریس‌ها مربعی بوده و قطر اصلی آن (۱,۱,۱) است. اگر بین دو مؤلفه رابطه‌ی درون سطحی وجود نداشته باشد در محل تلاقی آن دو مؤلفه در ماتریس مقدار (۰,۰,۰) قرار می‌گیرد. در سایر درایه‌ها هم با توجه به رابطه افقی مؤلفه‌ها، مقادیر بردار ویژه به‌دست آمده از مرحله دوم قرار می‌گیرد. اگر در ماتریس بردار ویژه درون سطحی، یک یا چند درایه در قطر اصلی (۱,۱,۱) نشود بدین دلیل است که در آن ستون بهنجارسازی صورت گرفته است. نرمال سازی بدین صورت است که تمامی اعداد فازی آن ستون بر جمع مقادیر میانی اعداد فازی آن ستون تقسیم می‌شوند.

**مرحله چهارم:** محاسبه اوزان نهایی سطوح: برای محاسبه وزن نهایی مؤلفه‌های هر سطح ( $W_i^*$ ) می‌بایست حاصلضرب ماتریس بردار ویژه روابط درونی در بردار ویژه همان سطح را در وزن نهایی سطح بالاتر ضرب کنیم.

$$W_i^* = W_{ii} \times W_{i(i-1)} \times W_{i-1}^* \quad \text{رابطه ۱۰}$$

در صورتیکه برای یک سطح ماتریس  $W_{ii}$  وجود نداشت، لازم است یک ماتریس یکه هم درجه جایگزین آن گردد. به عبارت دیگر می‌بایست از فرمول زیر استفاده نمایید.

$$W_i^* = I \times W_{i(i-1)} \times W_{i-1}^* \quad \text{رابطه ۱۱}$$

**جدول اولویت ابعاد.** همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌گردد، بیشترین اولویت مربوط به ارتباطات، شفافیت و گفتگوی اجتماعی و کمترین اولویت مربوط به مدیریت روابط کاری می‌باشد.

جدول ۶. رتبه بندی ابعاد تحقق مسئولیت اجتماعی در حوزه منابع انسانی

رتبه	وزن نهایی	گویه‌ها
۱	۴/۲۲	ارتباطات، شفافیت و گفتگوی اجتماعی
۲	۳/۹۸	اصول تنوع و فرصت‌های برابر
۳	۳/۷۸	آموزش و توسعه مداوم
۴	۳/۷۵	پیشگیری، بهداشت و ایمنی در محل کار
۵	۳/۲۵	تعادل کار و خانواده
۶	۳/۲۲	حفظ و جذب نیروی کار
۷	۳/۱۵	حقوق و مزایای منصفانه و اجتماعی
۸	۳/۰۸	مدیریت روابط کاری

**تحلیل رتبه‌بندی به روش تاپسیس:** در پژوهش حاضر، از TOPSIS در محیط فازی جهت اولویت‌بندی در گویه‌های هر بعد استفاده گردیده که در جدول ۷ بررسی می‌شود. تاپسیس به منظور رتبه‌بندی گویه‌ها در هر بعد و مقایسه گزینه‌های مختلف و انتخاب بهترین و مناسب‌ترین گزینه و تعیین فواصل بین گویه‌ها انتخاب شده است.

جدول ۷. رتبه‌بندی گویه‌ها با تکنیک تاپسیس فازی

رتبه‌ها	Ci	گویه‌ها	ابعاد
۱	۰/۴۱۳۳	تفویض اختیار متناسب با مسئولیت افراد در سازمان	حفظ و جذب نیروی کار
۲	۰/۴۰۳۳	حفظ نیروهای مستعد و متخصص از طریق نظام انگیزش و پرداخت پاداش‌های مناسب	
۳	۰/۳۸۳۳	تنظیم مکانیزم‌های مطلوب برای انطباق نیروهای جدید با سازمان	
۴	۰/۳۸۳۳	مکانیزم‌های شفاف برای هدایت فعالیت‌های ارتقاء شغلی در سازمان	
۵	۰/۳۳۳۳	مشارکت دادن کارکنان مستعد در کار گروه‌های ایده پردازی	
۶	۰/۲۶۳۳	اعمال راهبردهای مناسب جهت به کارگیری و استخدام نیروهای سازگار با فرهنگ و ساختار سازمان	
۱	۰/۴۹۳۳	دسترسی تمام کارکنان به جدیدترین منابع اطلاعاتی	آموزش و توسعه مداوم
۲	۰/۴۴۳۳	آگاهی از جدیدترین منابع اطلاعاتی به روز دنیا در خصوص مسئولیت اجتماعی	
۳	۰/۴۰۳۳	اشتراک اطلاعات در کلیه بخش‌های سازمان	
۴	۰/۳۸۳۳	جستجوی راه حل‌های جدید و نوآورانه برای نهادینه کردن فرهنگ مسئولیت اجتماعی	
۵	۰/۳۶۳۳	آشنا کردن دانش آموزان با نیازهای جامعه و محیط زیست	
۶	۰/۳۴۳۳	تشخیص نیازهای آموزش کارکنان به صورت دوره ای و سازماندهی روش‌های یادگیری	
۷	۰/۲۶۳۳	آموزش‌های مستقیم و غیرمستقیم اصول رعایت مسئولیت اجتماعی	
۸	۰/۰۵۳۳	ایجاد محیط کاری پویا به منظور افزایش یادگیری و القای حس هدفمندی	مدیریت روابط کاری
۱	۰/۵۰۳۳	نظارت بر بازتاب مشارکت‌های اجتماعی دانش آموزان	
۲	۰/۴۹۳۳	استقبال سازمان از پیشنهادهای کاربردی کار گروه‌ها	
۳	۰/۴۴۳۳	تفویض مسئولیت از سوی مدیران به کارکنان	
۴	۰/۴۱۳۳	هماهنگی و انسجام بین اهداف و استراتژی‌های سازمانی	
۵	۰/۴۰۳۳	اولویت‌دهی به برنامه‌های منابع انسانی نسبت به برنامه‌های منابع غیرانسانی	
۶	۰/۴۰۳۳	بررسی کارایی کارکنان به صورت منظم جهت نظارت بر رعایت مسئولیت اجتماعی توسط آنان و همچنین ارتقاء شغلی	
۷	۰/۳۸۳۳	تخصیص بودجه کافی برای اجرای استراتژی‌های مسئولیت اجتماعی	
۸	۰/۳۸۳۳	تلاش سازمان در جهت کسب حمایت‌های دولتی برای تحقق اهداف خود در زمینه مسئولیت اجتماعی	
۹	۰/۳۸۳۳	تفویض دادن مسئولیت‌های مختلف به دانش آموزان	
۱۰	۰/۳۳۳۳	ارتباط با سایر سازمان‌های مرتبط برای همکاری موثر و تبادل اطلاعات در خصوص مسئولیت اجتماعی	
۱۱	۰/۲۶۳۳	تقویت و حمایت مستمر کار گروه‌ها از سوی سازمان	ارتباطات، شفافیت و گفتگو اجتماعی
۱	۰/۴۹۳۳	برقراری ارتباط رسمی و غیر رسمی موثر بین کارکنان جهت تحقق استراتژی‌های مسئولیت اجتماعی	
۲	۰/۴۷۳۳	تشکیل کار گروه‌هایی جهت ایده پردازی در خصوص مسئولیت‌های اجتماعی	
۳	۰/۴۶۳۳	پیشگامی کارکنان سازمان برای شرکت در مشارکت‌های اجتماعی	
۴	۰/۴۲۳۳	تسهیل گفتگوی اجتماعی میان کارکنان با ایجاد یک محیط رسانه آزاد و مشارکت بدون در نظر گرفتن وضعیت یا حرفه خود در سازمان	
۵	۰/۴۰۳۳	مشارکت و تبادل نظر میان کارکنان به صورت افقی و عمودی	
۶	۰/۳۹۳۳	تسهیل تعامل کارکنان با مدیران جهت پیاده سازی استراتژی‌های مسئولیت اجتماعی	
۷	۰/۳۹۳۳	برقراری جلسات منظم و سایر مکانیسم‌های تعامل به منظور تسهیل ارتباط، اعتماد، صداقت، عمل متقابل و تعهد بین مدیران و کارکنان	
۸	۰/۳۷۳۳	رواج تعامل و تبادل دانش در میان کارکنان از طریق تکنیک‌هایی مانند چرخش داخلی، جلسات گروهی و یا طوفان مغزی	
۹	۰/۳۷۳۳	شناخت کامل سازمان از شرایط فرهنگی و اجتماعی	
۱۰	۰/۳۶۳۳	توانایی شناسایی عوامل تغییرات محیطی توسط سازمان	



رتبه‌ها	Ci	گویه‌ها	ابعاد
۱۱	۰/۳۲۳۳	شناخت کامل سازمان از فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی	
۱۲	۳۳/۲۵	دعوت از دانش آموزان برای شرکت در مشارکت‌های اجتماعی	
۱	۰/۴۷۳۳	تضمین اجرای اصول تنوع و فرصت‌های برابر در تمامی سیاست‌ها و فرآیندهای انسانی	اصول تنوع و فرصت‌های برابر
۲	۰/۳۷۳۳	تقویت اصول تنوع و فرصت‌های برابر به عنوان معیارهای اصلی برای تعالی در ترکیب و ساختار و مدیریت منابع انسانی	
۳	۰/۲۶۳۳	تنوع نیروی کار از نظر سن و تحصیلات	
۱	۰/۵۰۳۳	احترام به شایستگی‌های کارکنان و پاسخ مناسب به نیازها و انتظارات شخصیتی، اخلاقی و اجتماعی آنان	حقوق و مزایای منصفانه و اجتماعی
۲	۰/۴۸۳۳	تضمین اجرای اصول عدالت، انصاف و شفافیت از منظر درونی و بیرونی سازمان در حقوق کارکنان	
۳	۰/۴۷۳۳	پرداخت حقوق به کارکنان با توجه به مهارت‌های آنان	
۴	۰/۴۳۳۳	پاداش و مزایایی همچون بورس تحصیلی، بیمه عمر، خدمات پزشکی، طرح بازنشستگی و... به عنوان مکانیزم‌های تشویقی برای کارکنان	
۵	۰/۴۱۳۳	فراهم آوردن وسایلی که موجب صرفه جویی مستقیم در هزینه‌ها برای کارکنان می‌شود همچون اجاره مسکن، وسایل حمل و نقل و...	حقوق و مزایای منصفانه و اجتماعی
۱	۰/۵۰۳۳	ایجاد برنامه‌های آموزشی و اقداماتی با هدف بهبود پیشگیری و بهداشت حرفه ای کارکنان فراتر از الزامات قانونی	
۲	۰/۴۸۳۳	به حداقل رساندن خطرات فیزیکی و عاطفی ناشی از کار برای کارکنان و خانواده‌هایشان، مانند غیبت، استرس، بیماری‌های شغلی و حوادث در محل کار	پیشگیری، بهداشت و ایمنی در محل کار
۳	۰/۳۷۳۳	وجود امنیت شغلی	
۴	۰/۲۷۳۳	وجود ایمنی کار برای کارکنان	
۱	۰/۴۴۳۳	تعادل مناسب بین کار و زندگی شخصی کارکنان	تعادل کار و خانواده
۲	۰/۴۲۳۳	تسهیل انتقال کارکنان به سایر نواحی و مراکز کار	
۳	۰/۴۱۳۳	انعطاف پذیری در دادن مرخصی زایمان به پدران و مادران، دوره شیردهی، بسته به نیاز کارمندان و سازمان	
۴	۰/۴۱۳۳	تسهیل تغییر ساعات کار و شیفت کارکنان	

## ۵. نتیجه گیری و پیشنهادها

تقی زاده و ضیایی حاجی پیرلو [۴۷] در پژوهشی که انجام دادند، مشخص گردید که عوامل و فعالیت‌هایی نظیر: «ایجاد شفافیت در اهداف»، فرآیندهای آموزشی و «ارتباطات موثر سازمانی» دارای قدرت هدایت نسبتاً بالایی از لحاظ ارتباطات سیستمی هستند؛ لذا، برای تقویت بهینه و مؤثر فعالیت‌ها و روندهای توانمندسازی در جامعه تحقیق (اساتید دانشگاه) و جوامع مشابه با آن، اولویت و اهمیت آنها و توسعه فعالیت‌های توانمندسازی مرتبط با تقویت و بهبود این دو عامل، می‌تواند به عنوان پیشنهادی راهبردی به مدیران و تصمیم‌گیران به شمار آید.

همچنین طبق یافته‌های بیگدلی و همکاران [۹]، موانع و مشکلات متعددی موجب عدم بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش می‌شوند که از جمله مهم‌ترین آنها می‌توان به فقدان انگیزه و مشوق‌های لازم، عدم تامین منابع مالی، عدم توجه مدیران ارشد به موضوع بهسازی در سازمان اشاره کرد. بنابراین، نظام آموزش و پرورش باید جهت بهسازی منابع انسانی خود گام‌های لازم را جهت رفع موانع یاد شده بردارد. طبق تحقیقات پورکریمی (۱۳۸۸)، قوانین و مقررات، تامین مالی، فرهنگ سازمانی، ساختار و فرایند، مشارکت اعضا و نگرش مدیران از جمله عوامل مؤثر بر بهسازی علمی اعضای هیئت علمی هستند.

گاف<sup>۱</sup> [۱۹] در پژوهشی در مورد علل عدم علاقه‌مندی اعضای هیئت علمی به برنامه‌های بهسازی به این نتیجه رسید که بودجه‌های کم، امتیازات تشویقی پایین و عدم حمایت قوی مدیر یا دانشگاه موجبات این امر را فراهم آوردند.

فتحی [۱۸] مطالعه‌ای را همسو و هماهنگ با این پژوهش انجام داده و به این نتیجه دست یافته که برای دستیابی به توسعه روز افزون مسئولیت اجتماعی، باید آن را در فرآیندهایی چون استخدام، ارزشیابی، حفظ کارمندان، ایجاد انگیزه، پاداش، روابط داخلی، توسعه و آموزش لحاظ نمود.

فتحی و نصیری [۱۷] نیز بر طبق پژوهش‌ها و تجزیه و تحلیل‌ها، معتقدند که منابع انسانی نقش بسیار عمده‌ای را برای تحقیق و فعالیت مسئولیت اجتماعی سازمانی ایفا می‌کند و سازگاری و تطبیق منابع انسانی در راستای درک زیرساخت‌های خرد مسئولیت اجتماعی سازمانی بسیار حائز اهمیت هستند.

یافته‌های تحقیقی صالحی و بهروزی [۴۳]، نشان می‌دهد که مسئولیت اجتماعی تاثیر مثبت و معناداری بر کیفیت عملکرد خدمات دارد، هرچند همه‌ی جنبه‌های مسئولیت اجتماعی نقش یکسانی بر کیفیت عملکرد خدمات ندارد. همچنین در جهت تحقق مسئولیت اجتماعی و رسیدن به اهداف سازمانی، نتایج به دست آمده توسط رستگار، رهبر و فدایی [۳۷] نشان‌دهنده تاثیر قوی مسئولیت اجتماعی سازمان بر تعهد سازمانی بوده است.

با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها و اولویت‌بندی مکانیزم‌ها و سیاست‌های تحقق مسئولیت اجتماعی در حوزه منابع انسانی، می‌توان پیشنهادات و راه‌کارهای زیر را ارائه داد:

- پیشنهاد می‌شود که در راستای حفظ و جذب منابع انسانی و کارکنان، تفویض اختیار متناسب با مسئولیت افراد در سازمان و تنظیم مکانیزم‌های مطلوب جهت انطباق نیروهای جدید با سازمان صورت گیرد.
- سازمان در راستای آموزش و توسعه مداوم کارکنان، تدابیری بیندیشد تا کارکنان به جدیدترین منابع اطلاعاتی به روز دنیا در خصوص مسئولیت اجتماعی، آگاهی و دسترسی داشته باشند.
- دانش آموزان با مفهوم مسئولیت اجتماعی، مکانیزم‌ها و راه‌کارهای تحقق آن، نیازهای جامعه و محیط زیست آشنا گردند و در زمینه‌های مشارکت اجتماعی فعال باشند و بر مشارکت و فعالیت آنان نیز نظارت گردد و بازتاب آن مورد توجه قرار گیرد زیرا دانش آموزان در آینده در قالب منابع انسانی سازمانی مشغول به فعالیت می‌شوند یا حتی عضوی در جامعه مشغول به زندگی می‌گردند و به این صورت یک کار ریشه‌ای و مهم صورت گرفته است و همچنین به صورت نزدیک‌تر و نقدتر، معلمان (منابع انسانی سازمان) و دانش آموزان بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند.
- در راستای اولویت دهی به برنامه‌ریزی منابع انسانی نسبت به برنامه‌ریزی منابع مالی و منابع دیگر تلاش شود. جهت غلبه بر مشکلات فراروی برنامه‌ریزی راهبردی در حوزه منابع انسانی این است که اولویت برنامه‌ریزی را اول به منابع انسانی داده شود و سپس دیگر منابع مثل مالی، تجهیزات، امکانات و... زیرا منابع دیگر در راستای منابع انسانی و وابسته به آن می‌باشند.
- تلاش شود تا نظام ارزشیابی عینی و واقعی بوده و تأثیر مستقیم در پرداخت‌های سازمانی وجود داشته باشد.
- ترویج و اشاعه تفکر بلندمدت و راهبردی بین اعضای سازمان و دوری از رواج تفکر کوتاه مدت زیرا که از مشکلات موجود در این زمینه، توجه بیش از حد مدیران سازمان به آینده نزدیک و غفلت از آینده دور می‌باشد.
- مهارت‌های کارکنان به منظور انجام برنامه‌ریزی‌های راهبردی‌تر و صحیح‌تر در زمینه‌های مذکور، به صورت دقیق‌تر و درست‌تری شناسایی گردند. تقویت قدرت احساس رعایت شدن عدالت در توزیع فرصت‌های

<sup>۱</sup> Gaff

رفاهی در منابع انسانی سازمان و کارگروه‌هایی جهت ایده‌پردازی در خصوص مسئولیت‌های اجتماعی در سازمان تشکیل گردند. در جهت تعادل کار و خانواده، تدابیری اندیشیده شود تا بین کار و زندگی شخصی کارکنان تعادل مناسبی برقرار شود. با توجه به لزوم برطرف کردن موانع و چالش‌ها و حرکت در راستای تحقق و ارتقای مسئولیت اجتماعی، مدیران آموزش و پرورش برای شناسایی ابعاد و مکانیزم‌های مسئولیت اجتماعی عزم و تلاش جدی‌تری داشته باشند. در این راستا توجه به منابع انسانی و مسئولیت اجتماعی آن‌ها باعث بهبود گرایش‌ها و مثبت و بازدهی بیشتر با ایجاد نیروی کار متعهدتر می‌شود و به عبارت دیگر این کارکنان از نقشی که سازمان در زمینه مسئولیت اجتماعی ایفا می‌کند، حمایت می‌کنند که این خود موجب این می‌شود که کارکنان به سازمان متعهدتر شوند.

- آموزش و پرورش زیر ساخت‌های اقتصادی (اعم از مدیریت پرداخت‌ها و دریافت‌ها و قوانین و مقررات مربوط به حقوق، پاداش‌ها و رفاهیات) که نیازهای گذران سازمان و زندگی کارکنان سازمان را مهیا و تامین می‌کند را به اصولی‌ترین و محکم‌ترین شکل تدوین کند زیرا اهداف دیگر سازمان تحت تأثیر برطرف شدن این نیازها قرار دارد. پاسخگویی و جواب دادن هرچه بهتر مسئولان و مدیران می‌تواند نقش موثری در ارتقاء و صعود کیفی سازمان، جذب همکاری حداکثری درون سازمانی، ارتقاء و حفظ اعتماد در سطح جامعه و در نهایت تحقق و افزایش مسئولیت اجتماعی و تعهد سازمانی به سازمان را به دنبال داشته باشد. باتوجه به اولویت‌بندی صورت گرفته، توصیه می‌شود ترتیبی که شاخص‌ها دارند به همان ترتیب موردتوجه قرارگیرند چون این عوامل با توجه به اوزان و اهمیت آنها صورت گرفته است. برای گسترش مدیریت منابع انسانی سازمان اقداماتی همانند نیازسنجی آموزش و تهیه برنامه آموزش، ایجاد و اجرای طرح‌های توسعه مهارت، تجارب و گرایش‌ها، ایجاد و اجرای طرح‌های ارزیابی عملکرد، هدایت و آموزش پرسنل جدید صورت گیرد.
- به محققان آینده پیشنهاد می‌شود آسیب‌شناسی نظام جذب، حفظ و نگهداشت منابع انسانی، ارائه راه کارهای مقابله با موانع و چالش‌های فراروی تحقق مسئولیت اجتماعی در حوزه منابع انسانی در سازمان‌ها و بررسی جداگانه تأثیر هر یک از ابعاد هشتگانه بر تحقق مسئولیت اجتماعی در حوزه منابع انسانی سازمان‌ها نیز صورت گیرد و مورد توجه بیشتری قرار دهند.
- از جمله محدودیت‌های تحقیق می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:
- جامعه آماری پژوهش حاضر شامل منابع انسانی آموزش و پرورش ناحیه نطنز بوده، لذا در تعمیم نتایج به کارکنان سایر سازمان‌ها رعایت جانب احتیاط ضروری است.
- این پژوهش در سال ۹۸-۱۳۹۷ و بر اساس شرایط حاکم در این سال و سال‌های قبل انجام گرفته است بنابراین وقوع تحولات و تغییرات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی احتمالی بعد از ارائه این مقاله در نتایج حاصله در آینده تغییر ایجاد نماید.
- علاقه‌مندان برای دریافت نتایج تحلیل پرسشنامه‌های دوره اول و دوم می‌توانند با نویسنده مسئول مقاله تماس به گیرند.

## منابع

1. Abzari, M., & Yazdanshenas, M. (2007). Social responsibility and work ethic in modern quality management. *Management Culture Quarterly*, 15(5), 5-42. (In Persian).
2. Adetunji, F., & Oyewole, A. (2018). Corporate social responsibility and organisational productivity influence on quality of service rendered by rite food Nigeria limited. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies (IJIRAS)*, 9(5), 78 – 82.
3. Anadol, A., Youssef, M. A., & Thiruvattal, E. (2015). Consumer reaction towards corporatesocial responsibility in United Arab Emirates» *Social Responsibility Journal*, 11(1), 19 – 35.
4. Astigarraga, E. (2005). *El método Delphi*. San Sebastian: Universidad de Deusto.
5. Ayubzadeh, Mostafa, *Institutions Affecting the Organization and Development of the Charter of Social Responsibility of the Organization*, Conference on Corporate Social Responsibility. (In Persian).
6. Barrena-Martinez, J., Lopez-Fernandez, M., & Romero-Fernandez, PM (2013). Towards the seeking of HRM policies with a socially responsible orientation: A comparative analysis between IBEX-35 and fortune's top 50most admired companies. *Tourism & Management Studies*, (Special Issue 2), 488-501.
7. Barrena-Martinez, J., Lopez-Fernandez, M., & Romero-Fernandez, PM (2017). Socially responsible human resource policies and practices: Academic And professional validation. *European Research on Management and Business Economics* 23,55–61.
8. Barney, B., Griffin, J., & Ricky, W. (1992). *The management of organization*, N.J: Houghton Mifflin Co.
9. Bigdeli, M., Davudi, R., Kamali, N., & Entesar Foumani, Gh. H. (2018). Identifying the dimensions and components of human resource improvement in education in order to provide a conceptual model, *Quarterly Journal of Human Resources Management Research*, Imam Hossein University, 2(10), 75-101. (In Persian).
10. Carly, W. (2006). An empirical analysis of the relationships between the interactive use of performance measurement systems, creativity and performance: the intervening role of psychological empowerment, Monash University, EAA and AFAANZ conferences for their comments, 72.
11. Conde Velez, S., Azauster Lorenzo, Ma.C., & Mendez Garrido, J.M. (2017). Leadership: its importance in the management of school coexistence. *Journal of ELSEVIER , Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237, 169-174.
12. Daza, J., & Rogoberto, P. (2009). A valuation model for CSR. *social responsibility journal*, 6(3), 284-299.
13. Dimitriades, Z. S. (2005). Employee empowerment in the Greek context, *International journal of manpower*, 26(1), 80-92.
14. De la Torre, O., Galeana, E., & Aguila-socho, D. (2015). The use of the sustain-able investment against the broad market one. A first test in the Mexicanstock market, *European Research for Business Management and Economics*, Retrieved, 2017 available at <http://dx.doi.org/10.1016/j.iiedee.2015.08.002> (in press)
15. Dessler, G. (2010). *Fundamentals of human resource management*. Translated by Ali Parsian and Seyed Mohammad Arabi. Sixth edition. Tehran: Cultural Research Office. (In Persian).
16. Dehghani, N., Fathi, S., Gorjani, S., & Vali Wendzamani, H. (2012). The effect of managers' commitment on organizational commitment, job satisfaction and employee

- performance. *Improvement and Transformation Management Studies*, 67(22), 97-128. (In Persian).
17. Fathi, A., & Nasiri, K. (2015). Developing organizational social responsibility in human resource management and organizational behavior: a look to the future. 2nd International Conference on Management and Development Culture, 14-31. (In Persian).
  18. Fathi, L. (2018). The study of the position of human resource management and social responsibility of companies. Fourth International Conference on Management, Entrepreneurship and Economic Development. (In Persian).
  19. Gaff, J. G. (1973). Making the difference: The impacts of faculty, *Journal of Higher Education*, 44(8), 605-622.
  20. Ghasemi, A. R. (1998). Organization and society (Social Responsibilities of Organizations), *Administrative Transformation*, 18(5), 26-32. (In Persian).
  21. Gogus, O., & Boucher, T.O. (1998). Strong transitivity and weak monotonicity in fuzzy pairwise comparisons. *Fuzzy Sets and Systems*, 94, 133-144.
  22. Hosseinian, Sh., & Shariati Jam, H. (2018). Development of strategy for human resource maintenance process, *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*, 9(36), 19-39. (In Persian).
  23. Iran Experts Group, (2007). Organizational social responsibility (CSR) with EFQM model approach. Quality and management publications in collaboration with Marandiz Publishing. (In Persian).
  24. Kheradmand, E., & Nazem, F. (2010). A Study of the Relationship between Organizational Culture and Staff Performance of Islamic Azad University, North Tehran Branch. *Journal of Management and Productivity*, 159, 12-182. (In Persian).
  25. Klimkiewicz, K., & Beck-Krala, E. (2015). Responsible rewarding systems - the firststep to explore the research area. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego wrocławiu. Social Responsibility of Organizations Directions of Changes*, 66-79.
  26. Lapina, I., Maurane, G., & Olga, S. (2014). Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility, *Procedia-social and behavioral science* 110, 577-586.
  27. Mohammadi Naeini, M. (2007). The effect of in-service training on the performance of employees of administrative organizations in Arak. *Quarterly Journal of Sequential Research*, 10, 139-160. (In Persian).
  28. Moshabaki, A., & Khalili Shojaei, W. (2010). The study of the relationship between organizational culture and social responsibility of organizations (CSR) of the Ministry of Energy as a case Applied Sociology, 40(4), 37-56. (In Persian).
  29. Moses L, P., & Joshua, K. (1996). The association between corporate social-responsibility and financial performance: the paradox of social cost. *Journal of Business Ethics*, 15(3), 321-357.
  30. Monika K., Mahesh, J., Gurdip Singh, B., & Monika, K. (2014). Determinants of corporate social responsibility disclosures: Evidence from India, *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*.
  31. Naghavi Jahromi, M. (2014) The role of human resource managers in the social responsibility of employees. Third Conference on Modern Management Sciences, 2-8. (In Persian).
  32. Nilipour Tabatabai, S. A., & Chutashi Baladasti, P. (2014). Institutionalizing social responsibility strategies in organizational culture with emphasis on environmental responsibility. *International Management Conference*, 442. (In Persian).

33. Pourkarimi, J. (2009). Designing a model for improving the faculty members of the University Jihad, under the guidance of Ali Reza Kiamanesh, Tarbiat Moallem University, PhD thesis, Educational Management. (In Persian).
34. Pourfathi, N. (2017). Social responsibility management. *Journal of management, research and information* (Special Issue of the National Conference on Organizational Culture), 190, 51-59. (In Persian).
35. Rah-e Chamani, A., & Kavousi, K. (2015). The effect of the dimensions of social responsibility and consumer trust on the reputation of the organization. *Bi-Quarterly Journal of Business Strategies*, Shahed University, 25(5), 69-81. (In Persian).
36. Rabiee Mandjin, M. R., & Gholami, M. (2016). The study of the effect of social responsibility on organizational commitment (sample community of Qom governorate). *Journal of Educational Management Research*, 3(7), 70-94. (In Persian).
37. Rastegar, A. A., Rahbar, R., & Fadaei, M. (2017). Investigating the relationship between perceptions of organizational social responsibility and organizational commitment (case study: industrial management organization). *The Second International Conference on Management Coherence and Economics in Iran-Tehran Development*. (In Persian).
38. Raeisian, M. (2017). Determining the relationship between organizational social responsibility and the impact of human resource management practices through a systematic model of knowledge management. *Bimonthly of Applied Studies in Management and Development Sciences*, 1(2), 15-22. (In Persian).
39. Sepahvand, R., Rahimi Aghdam, S., & Arefnejad, M. (2014). The role of perceived fairness in the relationship between organizational justice and employee performance. *Public Management* (University of Tehran), 6(1), 131-150. (In Persian).
40. Saadat, E. (2013). *Human resource management*. Tehran: Organization for the Study and Compilation of University Humanities Books. Humanities Research and Development Center. (In Persian).
41. Saaty, T. L. (1996). *Decision making with dependence and feedback: The analytic network process*. Pittsburgh: RWS Publications.
42. Shakeri, A., Behanshi, E., & Bustani, H. (2017). The study of the relationship between organizational social responsibility and employee loyalty: The mediating role of organizational citizenship behavior (Case study: Isfahan University staff). *Journal of Human Resource Studies*, 24(6), 89-108. (In Persian).
43. Salehi, J., & Behrozi, M. (2015). The effect of social responsibility components on improving the performance of Bushehr Gas Company employees. *The Second International Conference on Management and Development Culture*. (In Persian).
44. Stewart, J., & Goldrick, M.C. (2000). *Human resource development: Perspectives, Strategien, and Practice*. Pitman Publishig.
45. Sweem, S. L. (2009). *Leveraging employee engagement through talent management strategy: optimizing human capital though human resources and organization development strategyin a field study*, dissertation, Retrieved, 2017, available at:<http://www.umi.com/pqdauto>.
46. Tavakoli Nejad, H., Jazani, N., Memarzadeh Tehran, Gh., & Afshar Kazemi, M. A. (2016). Identifying and prioritizing effective factors in employee retention, *Quarterly Journal of Human Resources Management Research*, Imam Hossein University, 4(8), 155-185. (In Persian).

47. Taghizadeh, H., & Ziaei Haji Pirloo, M. (2016). Investigating the Internal Relationships of Employee Empowerment Components with the Development of a Structural-Comparative Model, *Quarterly Journal of Human Resources Management Research*, Imam Hossein University, 2(8), 85-111. (In Persian).
48. Tingchi Liu, M., Anthony W. I. S., Guicheng C. R. L., & Brock, J. (2014). The impact of corporate social responsibility (CSR) performance and perceived brand quality on customer-based brand preference. *Journal of Services Marketing*, 28(3), 181 –194.
49. Tziner, A. (2013). Corporate social responsibility (CSR) activities in the workplace: A comment on Aguinis and Glavas, *Journal of work and organizational psychology*, 29, 91-93
50. Tabarsa, Gh. A., Rezaian, A., Azar, A., & Alikhani, H. (2011). Explaining and designing the model of social responsibility mission of the organization, *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*, 2(8), 83-102. (In Persian).
51. Zaki, M. A. (2009). A sociological study of manpower productivity in education, *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, Imam Hossein University, 2(1), 147-172. (In Persian).