



## فصلنامه علمی چشم‌انداز مدیریت دولتی

### Journal of Public Administration Perspective

**عنوان مقاله:** مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی: رهیافت فراترکیب

**Article Title:** Human Resource Management Social Responsibilities: A Meta Synthesis Approach

**نویسندگان:** سکینه حاتمی، میرعلی سیدنقوی، سید مهدی الوانی و داوود حسین‌پور

**Authors:** Sakineh Hatami, Mir Ali Seyed Naghavi, Seyed Mehdi Alvani & Davood Hoseinpour

**روش‌های علمی به این مقاله:** حاتمی، سکینه، سیدنقوی، میرعلی، الوانی، سید مهدی و حسین‌پور، داوود (۱۳۹۸). مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی: رهیافت فراترکیب. چشم‌انداز مدیریت دولتی، (۳) ۱۰، ۴۵-۶۵.

**To cite this article:** Hatami, S., Seyed Naghavi, M.A., Alvani, S.M., Hoseinpour, D. (2019). Human Resource Management Social Responsibilities: A Meta Synthesis Approach. Journal of Public Administration Perspective, 10(3), 45-65.

تاریخ چاپ: ۱۳۹۸/۰۷/۰۱

ناشر: ایران - تهران - دانشگاه شهید بهشتی - دانشکده مدیریت و حسابداری

**Publication Date:** 2019/September/23

**Publisher:** Iran - Tehran - Shahid Beheshti University - Faculty of Management & Accounting

شاپا چاپی: ۶۰۶۹-۲۲۵۱، شاپا الکترونیکی: ۴۱۵۷-۲۶۴۵  
ص ص ۴۵ - ۶۵

## مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی: رهیافت فراترکیب

سکینه حاتمی<sup>۱</sup>، میرعلی سیدنقوی<sup>۲\*</sup>، سید مهدی الوانی<sup>۲</sup>، داوود حسین پور<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، ایران، تهران.  
۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، ایران، تهران.

### چکیده

**هدف:** امروزه افزایش انتظارات اجتماعی کارکنان و فشارها حتی از بیرون سازمان (عموم و رسانه‌ها) بر شدت توجه مدیران منابع انسانی به مسئولیت‌های اجتماعی افزوده است؛ از این رو هدف این پژوهش، شناسایی مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی است.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** این پژوهش از طریق تحلیل فراترکیب انجام شد. بدین منظور پس از جست‌وجو در پایگاه‌های اطلاعاتی در محدوده زمانی ۱۹۸۰-۲۰۱۹، ۳۸ پژوهش که به صورت مستقیم، موضوع مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی را بررسی کرده بودند، وارد مرحله تحلیل شدند. پژوهش‌های انتخاب‌شده برای کدگذاری وارد نرم‌افزار مکس کیودا شد.

**یافته‌های پژوهش:** پس از فرآیند کدگذاری، ۶۱ کد متمایز شناسایی شد. از میان کدهای شناسایی‌شده؛ عدم تبعیض جنسیتی در فرصت‌های استخدامی مرتبط (۱۸)، برنامه‌های هماهنگ‌سازی و تعادل زندگی خصوصی با زندگی حرفه‌ای (۱۳) و توجه به رفتار برابر (غیرتبعیض‌آمیز) در فرآیند استخدام (۱۰)، به ترتیب بیشترین اهمیت را از نظر تعداد ارجاع در اصطلاحات پژوهشی داشتند. در مرحله بعد کدها در قالب ۱۸ تم و در نهایت تم‌ها در ۴ مفهوم تقسیم‌بندی شدند.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** دستیابی به مدلی جامع با روش فراترکیب از نوآوری‌های این پژوهش است که می‌تواند الگویی برای سایر پژوهش‌ها باشد.

**کلمات کلیدی:** مسئولیت اجتماعی، مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی، استخدام، آموزش، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد.

**نوع مقاله:** مقاله علمی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۱۱/۰۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۵/۱۵.  
این مقاله مستخرج از پایان‌نامه دکتری است.

\* نویسنده مسئول.

E-mail addresses: modirane@gmail.com; asnaghavi@atu.ac.ir; alvani@atu.ac.ir; hoseinpour@atu.ac.ir

## ۱. مقدمه

یکی از ابعاد مهم مسئولیت‌های اجتماعی شرکت، معطوف به کارکنان است (Newman et al., 2016) که به‌عنوان بُعد درونی مسئولیت‌های اجتماعی در نظر گرفته شده (Del Baldo, 2018) و توسط مدیریت منابع انسانی اجرا می‌شود. مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی به‌معنای کمک به کارکنان در رسیدن به انتظارات شخصی و اجتماعی و برآوردن نیازهای آن‌ها است (Nie et al., 2018). این مسئولیت‌ها ورای وظایفی که به‌صورت قانونی، سازمان در قبال کارکنان بر عهده گرفته است، به معنای قدم‌نهادن فراتر و سرمایه‌گذاری بیشتر در منابع انسانی، محیط و روابط با ذی‌نفعان است (Szczepeńska-Woszczyzna, 2015).

اگر نیازهای کارکنان برآورده شود، آن‌ها از این وضعیت خرسند می‌شوند و رضایت خود را به ذی‌نفعان بیرونی منتقل خواهند کرد (Turker, 2018)؛ باوجوداین در بسیاری موارد شرکت‌ها علاقه‌ای به اجرای مسئولیت‌های اجتماعی برای کارکنان خود ندارند و به آن به‌عنوان فعالیت‌های برون‌محور می‌نگرند (Ciprian-Dumitru, 2013). اگرچه برخی از کشورها شروع به تصویب قانون در رابطه با مسئولیت‌های اجتماعی کرده‌اند، اما تاکنون بی‌اثر بوده است؛ زیرا این قوانین بیشتر کمیّت را به‌جای کیفیت اجرای مسئولیت‌ها، مبنای قرار داده‌اند (Turker, 2018). برای مثال، علی‌رغم وجود قانون، افراد معلول کمتر استخدام می‌شوند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد شکاف نرخ استخدام بین افراد معلول و افراد فاقد معلولیت نزدیک به ۴۰ درصد است که این نرخ بیکاری، احتمال فقر را در چنین افرادی افزایش می‌دهد (Markel & Barclay, 2009). علاوه بر معلولیت، شواهدی مبتنی بر تبعیض‌های جنسیتی نیز وجود دارد. طی دهه ۱۹۷۰ تا ۱۹۸۰ در ژاپن، زنان معمولاً به‌عنوان کارگران قراردادی به‌کار گرفته می‌شدند و دستاوردهای آنان در محل کار نصف مردان بود. این تفاوت‌های جنسیتی هنوز هم در محل کار دیده می‌شود. در یک مقایسه بیش از ۸۰ درصد مردان کار تمام‌وقت دارند؛ در صورتی که این آمار برای زنان کمتر از ۵۰ درصد است. همچنین کمتر از ۱۰ درصد زنان در سمت‌های مدیریتی مشغول به‌کار هستند (Mun & Jung, 2018).

علی‌رغم افزایش بهره‌وری کارکنان از آغاز دهه ۲۰۰۰، شرکت‌ها هیچ‌گونه تعدیلی در دستمزدها، مزایا و پاداش کارکنان خود برای افزایش بهره‌وری نداشته‌اند. آمارها افزایش ۲۱/۶ درصد در نرخ بهره‌وری در طی سال‌های ۲۰۱۴-۲۰۰۰ را نشان می‌دهد؛ اما نرخ افزایش دستمزدها تنها ۱/۸ درصد است (Schawbel, 2017). عدم ارتباط جبران خدمات با ارزیابی عملکرد، عدم شفافیت در معیارهای ارزیابی، دست‌کاری در نمرات ارزیابی، تبعیض‌های جنسیتی و قومیتی در ارزیابی، نبود یک سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش (Prowse & Prowse, 2010) داشتن نگرش کوتاه‌مدت و بی‌تفاوت‌بودن نسبت به آموزش (Mahdi, 2014) نیز از مشکلات

دیگر است. اگرچه موضوع‌هایی مانند امنیت استخدامی، دستمزدها و ارتقا، ساعات کاری، آموزش و غیره، حقوق انسانی محسوب می‌شوند که باید برای کارکنان بدون استثنا فراهم آیند (Turker & Altuntas, 2014). اما برخی مدیران دید کارگرگونه نسبت به کارمند داشته و بنا بر اختیاراتی که دارند از رفاه و پرداخت کارکنان می‌کاهند و پایین‌ترین حد پرداختی را دارند (Yu, 2013). بی‌توجهی به این مسئولیت‌ها موجب جابه‌جایی‌های بیشتر است (Waring & Lewer, 2004). شکاف بین مدیران و کارکنان را افزایش می‌دهد و باعث مشارکت کمتر کارکنان در اجرای سایر مسئولیت‌های اجتماعی خواهد شد (Inyang et al., 2011) که این موضوع می‌تواند شهرت شرکت را کاهش دهد (Waring & Lewer, 2004).

بررسی مدل‌های حوزه مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که پژوهش‌های بسیار اندکی (Ciprian-Dumitru, 2013; Barrera-Martínez et al., 2017). عموماً به صورت فعالیت‌های برون‌محور (Ciprian-Dumitru, 2013) انجام شده و کارکردهای اثرگذار کمی از مدیریت منابع انسانی در این حوزه شناسایی شده‌اند (Alcaraz et al., 2017). از آنجاکه حوزه‌های استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات از جمله مهم‌ترین حوزه‌های مدیریت منابع انسانی است و نظر به پیامدهای منفی نادیده‌گرفتن مسئولیت‌های اجتماعی در آن‌ها، مسئله اصلی مطالعه فعلی، شناسایی مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی (در چهار حوزه استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات) است. این کار از طریق تحلیل فراترکیب پیشینه پژوهش انجام می‌شود و درنهایت بر اساس نتایج این تحلیل، مدل مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی در سطح تم‌ها و مفاهیم ارائه می‌شود؛ از این رو سؤال پژوهش حاضر بدین شرح است: «الگوی مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی چگونه است؟».

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**مفهوم مسئولیت اجتماعی.** مسئولیت اجتماعی، رویکردی متعالی به کسب‌وکار است که تأثیر اجتماعی اقدامات یک سازمان بر جامعه را موردتوجه قرار می‌دهد (Fayazi azad et al., 2017). با وجود تعریف‌های زیادی که از مسئولیت‌های اجتماعی شده است، هنوز توافق کلی بر سر تعریف این موضوع وجود ندارد و هنگام ارائه تعریفی جامع و بی‌طرف، سردرگمی پیش می‌آید (De Stefano et al., 2018) که می‌تواند به دلیل انواع متعدد مسئولیت‌های اجتماعی و مشخص‌نبودن حدود و ثغور آن‌ها باشد (Alvani, 2011). بدین معنی که عوامل زمینه‌ای خاص در آن دخیل است (De Stefano et al., 2018)؛ اما مفهوم پیگیری اثرات رفتار سازمان بر

ذی‌نفعان در تمامی تعاریف نهفته است (Newman et al., 2016) و سازمان‌ها برای پیامدهای کاری خود در برابر ذی‌نفعان مسئول هستند.

**مفهوم مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی.** مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی یک مفهوم جدید است که توسط پژوهشگرانی همچون اورلیتزکی و سوئنسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، شن (۲۰۱۱) و شن و بنسون (۲۰۱۶) مطرح شده است (Shen & Zhang, 2017). این مفهوم تحت عناوین مختلفی مانند «منابع انسانی مسئول»، «مدیریت منابع انسانی بین‌المللی مسئول»، «مدیریت منابع انسانی سبز» و غیره خوانده شده است (Alcaraz et al., 2017) و آن را می‌توان تعهد مدیریت منابع انسانی به بهبود سطح رفاه، شرایط کاری و در کل مراقبت از کارکنان فراتر از حتی الزامات قانونی تعریف کرد (Schoemaker et al., 2006).

در آغاز، مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکت مربوط به نگرانی‌های اجتماعی یا محیطی بود، در حال حاضر این مفهوم دربرگیرنده تمامی انواع تأثیراتی است که یک شرکت ممکن است در جامعه داشته باشد. مؤلفه جامعه در تعریف مسئولیت اجتماعی شرکت به دو بُعد اشاره دارد: یک بیرونی که در آن سازمان‌ها می‌توانند ذی‌نفعان را به‌عنوان شرکای تجاری یا تأمین‌کنندگان تحت تأثیر قرار دهند و در هزینه‌های اجتماعی هر چیزی که بر جامعه تأثیر می‌گذارد، مشارکت داشته باشند و بُعد درونی که در آن شرکت‌ها مسئول کارکنان خود هستند (Obrad & Gherhes, 2018). کارکنان مهم‌ترین ذی‌نفعان (Shen & Zhang, 2014; Arnaud & Wasieleski, 2014; Sharma & Tewari, 2018) و به‌عنوان بُعد درونی مسئولیت‌های اجتماعی شرکت در نظر گرفته می‌شوند (Del Baldo, 2018).

در این راستا، برخی سازمان‌ها ممکن است برای افزایش شهرت و جذب مشتریان به‌شدت درگیر مسئولیت‌های اجتماعی شرکت شوند؛ اما کمتر به مسئولیت‌های اجتماعی در قبال کارکنان عمل کنند. برای مثال، برخی سازمان‌ها ممکن است برای جبران هزینه طرح‌های بیرونی مسئولیت اجتماعی شرکت از رفاه، توسعه و شرایط کاری کارکنان بکاهند. تحت این شرایط ممکن است کارکنان به‌دلیل ترس از از دست دادن حقوق و منافع در فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی با رویکرد بیرونی، همکاری داشته باشند؛ اما رفتارهای کاری مطلوبی از خود نشان ندهند (Shen & Benson, 2016).

**مدل‌های مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی.** از جمله مدل‌هایی که در این حوزه ارائه شده است، مدل سه‌بخشی شن و ژو (۲۰۱۱) از مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی

1. Orlitzky and Swanson

است که بین الزامات، مدیریت منابع انسانی قانون‌محور<sup>۱</sup>، کارمندمحور<sup>۲</sup> و تسهیل‌گر مسئولیت اجتماعی سازمانی<sup>۳</sup> تمایز قائل می‌شوند. انطباق قانونی، شرکت‌ها را ملزم می‌سازد که قوانین مربوط به کارکنان و نیز استانداردهای سازمان بین‌المللی کار را رعایت کنند (شامل فرصت‌های برابر، سلامت و امنیت، ساعات کاری، حداقل دستمزد و منع به‌کارگیری کودکان و به‌کارگیری اجباری افراد). رویکرد کارمندمحور مدیریت منابع انسانی بیان می‌کند که کارکنان از حمایت سازمانی و عدالت برخوردار می‌شوند. مدیریت منابع انسانی تسهیل‌گر مسئولیت‌های اجتماعی در مورد کاربرد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و همچنین کارکردهایی است که به شرکت‌ها کمک می‌کنند تا در خلاقیت‌های عمومی مسئولیت اجتماعی، شرکت کنند (Shen & Zhu, 2011). در مدل گوند و همکاران (۲۰۱۱)، ناحیه تلاقی مدیریت منابع انسانی با مسئولیت‌های اجتماعی شرکت آورده شده که در این ناحیه مدیران به مسئولیت‌های اجتماعی مانند برابری جنسیتی یا مدیریت تنوع حساس هستند (Gond et al., 2011). بارنا-مارتینز و همکاران (۲۰۱۷)، مدل آبشاری از مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی ارائه کرده‌اند که عوامل زمینه‌ای ملی، بین‌المللی و همچنین راهبردهای شرکت را در اجرای کارکردهای مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی دخیل می‌داند (Barrena-Martínez et al., 2017). مدل‌هایی که تاکنون ارائه شده است، به‌صورت کلی به مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی پرداخته شده و بررسی در حوزه شناسایی کارکردها کمتر مدنظر بوده است که در این پژوهش به این امر پرداخته می‌شود.

### کارکردهای مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی

**الف) استخدام:** در حوزه مسئولیت‌های اجتماعی، مبانی نظری بر اهمیت استخدام نیروهای کاری ماهر و مشارکت با محیط‌های محلی تأکید دارد (Dupont et al., 2013). بر اساس پژوهش بیوپره و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۸)، توجه به رفتار برابر (غیرتبعیض‌آمیز) در فرآیند استخدام می‌تواند کارمندیابی را افزایش داده و به مردم اجازه دهد که به بازار کار بازگردند. این دسته از افراد معمولاً اقلیت‌های قومی، کارکنان قدیمی، زنان، افراد بیکار و افراد محروم هستند (Dupont et al., 2013). در این حوزه ارتقای درونی افراد (Barrena-Martínez et al., 2017)، یافتن شغل جایگزین در صورت نیازنداشتن به منابع انسانی (shastri, 2014) و امنیت در قراردادهای استخدامی (Yu, 2013) نیز به‌عنوان مسئولیت‌های اجتماعی ذکر شده‌اند.

---

1. Legal Compliance HRM (LC-HRM)  
 2. Employee Oriented HRM (EO-HRM)  
 3. General CSR Facilitation HRM (GF-HRM)  
 4. Beaupré et al.

**ب) آموزش:** شرکت‌ها باید بتوانند به اندازه کافی در آموزش سرمایه‌گذاری کنند تا رفاه اجتماعی کارگران خود را ارتقا دهند. در این رابطه، دسترسی برابر به آموزش‌های حرفه‌ای فارغ از جنسیت یا سیمت فرد، بسیار حائز اهمیت است (Dupont et al., 2013). لی و دننتیل (۲۰۱۵)، در مطالعه‌ای بیان کردند که مشارکت شرکت‌ها در آموزش شغلی نه‌تنها از نظر تأمین مالی بلکه از نظر سیاست اجتماعی و سیاست‌های منابع انسانی ضروری است. برخی اوقات، شرکت‌های آسیب‌دیده از بحران اقتصادی ممکن است بودجه آموزشی را کاهش دهند و از آموزش به‌عنوان ابزاری برای توسعه اقتصادی، به‌جای توسعه شخصی کارکنان خود استفاده کنند؛ علاوه بر این رعایت برابری در دسترسی به آموزش شغلی طبق دسته‌بندی‌های حرفه‌ای، جنسیت کارکنان و سن از جمله مسئولیت‌های اجتماعی مدیر منابع انسانی محسوب می‌شود (Lê & De Nanteuil, 2015).

**ج) جبران خدمات:** بارنا-مارتینز و همکاران (۲۰۱۷)، بر اساس تحلیل در سطوح مختلف و استانداردهای مسئولیت اجتماعی شرکت، چهار روش پیشنهاد کرده‌اند: ۱- پاداش منصفانه و منافع اجتماعی با هدف تضمین سود مشارکت برای کارگران؛ ۲- اعطای پاداش بر اساس مهارت‌ها و عملکرد؛ ۳- ارائه منافی به‌عنوان بخشی از پاداش به کارکنان، مانند بورسیه، بیمه عمر/ تصادف، مهدکودک، برنامه‌های بازنشستگی، خدمات پزشکی، روزهای مرخصی، بسته واکسیناسیون و تخفیفات کارمندی؛ ۴- ارائه کمک اجتماعی به کارکنان تا بر مشکلات کاری، شخصی یا خانوادگی غلبه کنند (Barrena-Martínez et al., 2017). ابراد و قره‌س (۲۰۱۸)، مسئولیت‌های اجتماعی شرکت را در زمینه مشوق‌ها به کارکنان شامل، کوبین غذا، چکاپ رایگان پزشکی، هدیه به مناسبت‌های مختلف، امکانات ورزشی، دریافت اعتبارات سودمند در بانک‌های مختلف، کمک‌های بیمه (عمر، سلامت، بازنشستگی)، کافه‌تریا/ پذیرایی، رفت‌وآمد رایگان از منزل به محل کار، تخفیف برای کالاهایی خاص، آموزش زبان خارجی به‌صورت رایگان، تخفیف در خدماتی خاص، غیر از موارد یادشده می‌دانند (Obrad & gherhes, 2018)؛ بنابراین در شرکت‌های مختلف به شیوه‌های متفاوت این امر محقق می‌شود.

**د) ارزیابی عملکرد:** آلکاراز و همکاران (۲۰۱۷)، با پژوهشی در صنعت گردشگری دریافتند که کمتر از ۵۰ درصد از شرکت‌ها، کارکردهای ارزیابی عملکرد شفاف و جامعی (فردی یا گروهی) دارند. اغلب به‌جای انعکاس استانداردهای مشخص‌شده در سیستم‌های ارزیابی عملکرد، دستورالعمل‌ها را سرسری می‌گرفتند. پیوند جبران خدمات به نتایج مسئولیت‌های اجتماعی تنها توسط تعداد کمی از شرکت‌کنندگان (همه در مقوله پیشرفته) گزارش شد که برای آن‌ها نتایج عملکرد (بر اساس مسئولیت‌های اجتماعی) به‌طور مستقیم جبران خدمات متغیر کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌داد. معمولاً گفته می‌شد: «نتایج ارزیابی عملکرد هنوز به حقوق مرتبط نیستند (ما

این کار را در آینده انجام خواهیم داد» (Alcaraz et al., 2017). مسئولیت‌های اجتماعی نهفته در کارکردهای مدیریت منابع انسانی بخش ارزیابی عملکرد، تعریف عملکرد مبتنی بر نه‌تنها پیامدها و نتایج، بلکه همچنین اهداف اجتماعی شامل خدمت به جامعه، مشارکت و تشریک‌مساعی با ابتکارات اجتماعی و مرتبط‌کردن آن با پاداش است (Jamali et al., 2014). به‌دلیل حجم زیاد مطالعات در این زمینه، خلاصه پیشینه‌پژوهی کارکردهای مدیریت منابع انسانی در حوزه مسئولیت‌های اجتماعی در جدول ۲، آورده شده است.

### ۳. روش‌شناسی

**روش پژوهش.** پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای، از لحاظ ماهیت داده‌ها و سبک تحلیل جزو پژوهش‌های کیفی و بر اساس روش جمع‌آوری داده‌ها، اسنادی است. از منظر روش انجام پژوهش، تحلیلی-توصیفی است و داده‌های پژوهش با استفاده از روش فراترکیب جمع‌آوری و تحلیل می‌شوند.

**نمونه و جامعه آماری.** روش نمونه‌گیری، نظری است. جامعه آماری همه پژوهش‌های (کتاب، مقاله، پایان‌نامه) منتشرشده در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی ( ScienceDirect, Emerald, G-Store, ProQuest, Ebsco, Springer, Scopus, Sage, Mag Iran & SID). است که بر اساس کلیدواژه‌های تعریف‌شده به‌منظور دستیابی به نمونه‌ای که اشباع نظری را موجب شود، پیمایش شدند. برای جست‌وجوی پژوهش‌های منتشرشده، کلیدواژه‌ها در بازه زمانی سال‌های ۱۹۸۰-۲۰۱۹ بررسی شدند. به‌دلیل اینکه توسعه کارهای پژوهشی مربوط به مسئولیت‌های اجتماعی از سال ۱۹۸۰ به بعد بود (Boonstoppel, 2011) و از سال ۲۰۰۰ از حالت ایدئولوژی به واقعیت تبدیل و به‌عنوان موضوعی بسیار مهم مطرح شد ( Barzegar, 2013)، این محدوده زمانی در نظر گرفته شد.

**روایی و پایایی.** نگاه به روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی نسبت به پژوهش‌های کمی متفاوت است. مبنای روایی این پژوهش روایی نظریه‌ای بود و برای دستیابی به آن از راهکارهای تکثرگرایی نظری و کاربرد نظر متخصصان استفاده شد. برای سنجش پایایی، آزمون کاپای کوهن به‌کار رفت.

### ۴ تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

**روش فراترکیب.** فراترکیب بر مطالعات کیفی و تفسیر و تحلیل عمیق آن‌ها به‌دلیل فهم عمیق‌تر متمرکز است (Naghizadeh et al., 2014). مراحل اصلی فراترکیب از نظر سندوسکی



و باروس<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) شامل ۱. تنظیم سؤال پژوهش، ۲. بررسی نظام‌مند اصول، ۳. جست‌وجو و انتخاب پژوهش‌های مناسب، ۴. استخراج اطلاعات از پژوهش‌ها، ۵. تجزیه، تحلیل و ترکیب یافته‌ها، ۶. کنترل کیفیت و ۷. ارائه یافته‌ها است.

**گام نخست: تنظیم سؤال‌های پژوهش.** تنظیم سؤال‌های پژوهش به پژوهشگر کمک می‌کند ضمن ایجاد دید جامع، از چارچوب پژوهش خارج نشود (جدول ۱).

جدول ۱. سؤال‌های پژوهش - تحلیل فراترکیب

شاخص‌ها	سؤال‌های پژوهش	پاسخ‌ها
چه چیزی (What)	مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی چیستند؟	شناسایی مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی از طریق پیشینه پژوهی
جامعه مطالعه (Who)	جامعه مورد مطالعه برای دستیابی به این شاخص‌ها چیست؟	همه پایگاه‌های داده علمی قابل استناد
محدوده زمانی (When)	شاخص‌ها مربوط به چه دوره زمانی بررسی و جست‌وجو شد؟	۱۹۸۰ تا ۲۰۱۹
چگونه (How)	چه روشی برای فراهم کردن اطلاعات استفاده شده است؟	تحلیل اسنادی

**گام دوم: بررسی نظام‌مند اصول پژوهشی.** برای جست‌وجو از واژه‌های کلیدی متنوعی از جمله مسئولیت‌های اجتماعی، مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی، مسئولیت‌های اجتماعی و استخدام، مسئولیت‌های اجتماعی و آموزش، مسئولیت‌های اجتماعی و جبران خدمات، مسئولیت اجتماعی و ارزیابی عملکرد استفاده شد. بررسی کلیدواژه‌ها از طریق جست‌وجوی عنوان، متن، چکیده، کلمات کلیدی و متن پژوهش‌ها به صورت جداگانه در همه پایگاه‌های داده یادشده در بخش جامعه و نمونه آماری صورت گرفت. به منظور دستیابی به اشباع نظری در این پژوهش همه پژوهش‌های منتشرشده از سال ۱۹۸۰ تا سال ۲۰۱۹ میلادی بررسی شدند.

**گام سوم: جست‌وجو و انتخاب پژوهش‌های مناسب.** برای انتخاب پژوهش‌های مناسب، پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوی و اطلاعات استنادی ارزیابی شد. با توجه به اینکه پژوهش‌ها در حوزه مسئولیت‌های اجتماعی شرکت، نسبتاً زیاد انجام شده است (تعداد منابع یافت شده=۴۳۹) و هدف این مطالعه اختصاصاً مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی بود، بخشی از مطالعات به دلیل عنوان (۱۹۵)، چکیده (۱۵۳)، محتوی (۴۴) و اطلاعات استنادی (۹)

غیرمرتبط حذف شد و در نهایت تعداد ۳۸ پژوهش که مشترکاً به دو حوزه مسئولیت‌های اجتماعی و مدیریت منابع انسانی پرداخته بودند، باقی ماندند. از میان این پژوهش‌ها، ۸ پژوهش به صورت کیفی، ۴ پژوهش به صورت آمیخته، ۸ پژوهش به صورت مروری، ۶ پژوهش به صورت توسعه‌ای، ۲ پژوهش به صورت مطالعه موردی، ۸ پژوهش به صورت کمی و ۲ کتاب وجود داشت.

**گام چهارم: استخراج نتایج.** استخراج کدها در دو مرحله صورت گرفت: در مرحله نخست، کدهای کلی موجود در متن شناسایی شد؛ در مرحله بعد کدهای به دست آمده با کمک نرم‌افزار، واکاوی و بررسی شدند (جدول ۲). در این مرحله ۵۸ کد استخراج شد که بیشترین فراوانی به ترتیب مربوط به کدهای عدم تبعیض جنسیتی در فرصت‌های استخدامی مرتبط، برنامه‌های هماهنگ‌سازی و تعادل زندگی خصوصی با زندگی حرفه‌ای و توجه به رفتار برابر (غیرتبعیض آمیز) در فرآیند استخدام بود.

جدول ۲. کدهای شناسایی شده و فراوانی آن‌ها

درصد فراوانی	منابع	کُد
۷ (۱۱٪)	Dupont et al., (2013); Cooke & He, (2010); Beaupré et al., (2008); Dudovskiy, (2019); ISO26000; Fuentes-García et al., (2008); Maignan & Ferrell, (2004)	عدم تبعیض قومیتی در فرصت‌های استخدامی مرتبط (اهمیت‌ندادن به قومیت)
۱۸ (۳۰٪)	Dupont et al., (2013); Cooke & He, (2010); celma et al., (2014); Apostol & Näsi, (2014); Beaupré et al., (2008); Dudovskiy, (2016); Dudovskiy, (2019); Gond et al., (2011); ISO26000; Fuentes-García et al., (2008); Lê & De Nanteuil, (2015); GRI (2011); ISO 26000; Shen & Zhang, (2017); Maignan & Ferrell, (2004); Nie et al., (2017); Del Baldo, (2018); European Commission (2011)	عدم تبعیض جنسیتی در فرصت‌های استخدامی مرتبط (اهمیت‌ندادن به جنسیت)
۶ (۱۰٪)	Dupont et al., (2013); Cooke & He, (2010); Dudovskiy, (2016); Dudovskiy, (2019); Gond et al., (2011); Del Baldo, (2018)	ایجاد فرصت استخدامی برای افراد معلول
۱۰ (۱۶٪)	Dupont et al., (2013); Cooke & He, (2010); jamali et al., (2014); celma et al., (2014); Turker, (2018); Beaupré et al., (2008); Newman et al., (2016); ILO, (2014); Cheruiyot & Maru, (2012); Apostol & Näsi, (2014)	توجه به رفتار برابر (غیرتبعیض آمیز) در فرآیند استخدام
۴ (۷٪)	Dupont et al., (2013); Austria, (2009); shen & Zhu, (2011); Newman et al., (2016)	استفاده از نیروهای بومی
۲ (۳٪)	Dupont et al., (2013); added et al., (2009)	اعلام کلیه پیشنهادها شغلی (به صورت درون و برون سازمانی)
۶ (۱۰٪)	Voegtlin & Greenwood, (2016); celma et al., (2014); Yu, (2013); shastri, (2014); GRI (2011); ISO26000	بستن قراردادهای کاری امن

درصد فراوانی	منابع	گُذ
۳ (٪۵)	Voegtlin & Greenwood, (2016); GRI(2011); Mahdi (2014)	نداشتن تمایل به استخدام نیروهای پاره‌وقت
۹ (٪۱۵)	Shen & Zhu, (2011); jamali et al, (2014); Apostol & Näsi, (2014); Turker, (2018); Cooke & He, (2010); Newman et al., (2016); Agboveh, (2009); Rowan, 2000; Kolr & Tulder, 2002	منع به‌کارگیری کودکان
۸ (٪۱۳)	Shen & Zhu, (2011); jamali et al, (2014); Turker, (2018); Cooke & He, (2010); Newman et al., (2016); Apostol & Näsi, (2014); Rowan, (2000); Kolr & Tulder, (2002)	منع کار اجباری یا اجبار به اضافه‌کاری
۲ (٪۳)	Barrena-Martínez et al., (2017); Turoń, (2016)	استفاده از ارتقای درونی
۱ (٪۲)	Shastri, (2014)	تلاش برای یافتن شغل جایگزین در صورت نیازنداشتن به فرد در سازمان
۲ (٪۳)	Turker, (2018); Cheruiyot & Maru,(2012)	برگزاری دوره‌های کارآموزی مرتبط قبل استخدام
۴ (٪۷)	Dupont et al.,(2013); Lê & De Nanteuil,2015; Ciprian-Dumitru,(2013); Cheruiyot & Maru,(2012)	دسترسی همه کارکنان (اعم از زن و مرد یا بر اساس نوع وضعیت استخدامی) به آموزش‌های حرفه‌ای
۱ (٪۲)	Dupont et al., (2013)	ارائه آموزش مرتبط با تغییرات در کسب‌وکار به کارکنان
۳ (٪۵)	Shen & Zhu, (2011); Lechuga Sancho et al., (2018); Maignan & Ferrell, 2004	فراهم آوردن شرایط ادامه تحصیل برای کارکنان
۱ (٪۲)	Bučičūnienė & Kazlauskaitė, (2012)	کاهش شکاف مهارتی با ارائه برنامه‌های آموزشی خاص
۱ (٪۲)	Bučičūnienė & Kazlauskaitė, (2012)	استفاده از مدیریت منعطف زمان در برنامه‌های آموزشی (به جهت راحتی کارکنان) و گردش شغلی داخلی
۱ (٪۲)	Barrena-Martínez et al., (2017)	شکل‌دهی محیط کاری مشوق یادگیری
۱ (٪۲)	Lê & De Nanteuil,2015	مشارکت فعالانه در طرح‌ریزی و اجرای آموزش‌ها
۱ (٪۲)	Lê & De Nanteuil, (2015)	عدم کاهش هزینه‌های آموزشی در نتیجه کاهش بودجه کل سازمان و یا در مواقع بحران‌های اقتصادی
۲ (٪۳)	Dudovskiy, (2019); Barrena-Martínez et al., (2017)	بازخور گرفتن و ارزشیابی پس از پایان دوره‌های آموزشی از راه‌های مختلف
۲ (٪۳)	Obrad & Gherhes, (2018); Mahdi (2014)	آموزش زبان خارجی به‌صورت رایگان
۲ (٪۳)	Dupont et al., (2013); Newman et al., (2016)	قدردانی از عملکرد کارکنان در زمینه مسئولیت‌های اجتماعی
۴ (٪۷)	Dupont et al., (2013); Barrena-Martínez et al., (2017); Shen & Zhu, (2011); Turker, (2018)	شریک‌کردن کارکنان در سود سهام و تضمین پرداخت سود

درصد فراوانی	منابع	کُد
۱۳ (٪۲۱)	Dupont et al., (2013); Bučiūnienė & Kazlauskaitė, (2012); Shen & Zhang,(2017); Cooke & He,(2010); celma et al., (2014); Bučiūnienė & Kazlauskaitė, (2012); De Stefano et al., (2018); Shen & Zhu, (2011); Turker, (2018); Fuentes-García et al., (2008); Maignan & Ferrell, 2004; Del Baldo,(2018) ; Bardoel et al., (2008)	برنامه‌های هماهنگ‌سازی و تعادل زندگی خصوصی با زندگی حرفه‌ای
۳ (٪۵)	Aoula & Guedira, (2013), Obrad & Gherhes, (2018); Barrena-Martínez et al., (2017)	ارائه مراقبت‌های پزشکی رایگان
۱ (٪۲)	Aoula & Guedira,(2013)	برنامه‌های تفریحی
۴ (٪۷)	Aoula & Guedira, (2013); Obrad & Gherhes, (2018); Dudovskiy, (2017); Rok & Mulej, (2014)	سلف ناهار خوری (دادن غذا)
۵ (٪۸)	Shen & Zhu, (2011); Turker , (2018); Newman et al., (2016); Rowan, (2000); Koir & Tulder, (2002)	رعایت حداقل دستمزد
۳ (٪۵)	Turker, (2018); Fuentes-García et al., (2008); Del Baldo, (2018)	ارائه پاداش به کارکنان منطبق با سودآوری شرکت
۴ (٪۷)	Bučiūnienė & Kazlauskaitė, (2012); Barrena-Martínez et al., (2017); Turker, (2018); Dudovskiy,2019	بهبود خدمات مراقبت از کودکان (مهدکودک)
۵ (٪۸)	Shen & Zhang,(2017); Obrad & Gherhes,(2018); Barrena-Martínez et al.,(2017); Pfeffer,(2010); Rok & Mulej,(2014)	تأمین بیمه عمر
۴ (٪۷)	Cooke & He, (2010); Shen & Zhang, (2017); Maignan & Ferrell, (2004); Rok & Mulej, (2014)	پرداخت حقوق به‌موقع و به مقدار کافی
۱ (٪۲)	Cheruiyot & Maru,(2012)	منصفانه‌بودن حقوق بر اساس تحصیلات (اهمیت تحصیلات در پرداختی‌ها)
۱ (٪۲)	Cheruiyot & Maru, (2012)	منصفانه‌بودن حقوق بر اساس بار کاری (اهمیت بار کاری در پرداختی‌ها)
۳ (٪۵)	Barrena-Martínez et al., (2017); ISO26000; Fuentes-García et al., (2008)	پاداش برابر به زنان و مردان در موارد مرتبط
۱ (٪۲)	Obrad & Gherhes, (2018)	دادن هدیه در مناسبت‌های مختلف به کارکنان برتر
۱ (٪۲)	Obrad & Gherhes, (2018)	فراهم‌آوردن امکانات ورزشی
۱ (٪۲)	Obrad & Gherhes, (2018)	دریافت اعتبارات سودمند در بانک‌های مختلف
۱ (٪۲)	Obrad & Gherhes, (2018)	رفت و آمد رایگان (منزل- محل کار و برعکس)
۱ (٪۲)	Barrena-Martínez et al.,(2017)	اعطای پاداش بر اساس عملکرد
۱ (٪۲)	Barrena-Martínez et al.,(2017)	اعطای بورسیه تحصیلی به کارکنان
۴ (٪۷)	Barrena-Martínez et al., (2017); Shen & Zhu, (2011); Dudovskiy,2019; Turker, (2018)	داشتن برنامه‌های بازنشستگی
۲ (٪۳)	Dudovskiy, (2019); Cooke & He, (2010)	دسترسی به مشاوره شخصی و خانوادگی رایگان
۲ (٪۳)	Dudovskiy,2019; Turker , (2018)	ارائه خدمات مراقبت از سالمندان
۱ (٪۲)	Dudovskiy, (2019)	پرداخت حقوق دوران بیماری یا تعطیلات

درصد فراوانی	منابع	کُد
۱ (٪۲)	Dudovskiy, (2017)	طراحی مکان‌های سرگرم‌کننده و مناسب ورزش
۱ (٪۲)	Shen & Benson, (2016)	عدم اختصاص هزینه رفاه کارکنان به سایر موضوعات
۲ (٪۳)	Barrena-Martínez et al., (2017); Obrad & Gherhes, (2018)	ارائه تخفیفات کارمندی (مانند توزیع بسته‌های حمایتی با قیمت کمتر)
۱ (٪۲)	Thurston Jr & McNall, (2010)	منصفانه بودن معیارهای ارزیابی (انتخاب معیارهای ارزیابی بر اساس مطالعه)
۱ (٪۲)	Jamali et al., (2014)	به‌روزرسانی معیارهای ارزیابی بر اساس اهداف اجتماعی و اقتصادی
۱ (٪۲)	Prowse & Prowse, (2010)	عدم دست‌کاری در نمرات ارزیابی (عدم تغییر در نمرات ارزیابی افراد بر حسب موقعیت)
۲ (٪۳)	Dupont et al, (2013); Cheruiyot & Maru, (2012)	ارزیابی رفتارهای مسئولیت اجتماعی کارکنان با هدف قدردانی
۱ (٪۲)	Alcaraz et al., (2017)	شفاف کردن فرآیند ارزیابی برای کارکنان
۱ (٪۲)	Alcaraz et al., (2017)	پیوند نتایج ارزیابی به جبران خدمات
۱ (٪۲)	Bučičūnienė & Kazlauskaitė, (2012)	توسعه سیستم‌های ارزیابی در برای افزایش عملکرد
۱ (٪۲)	Prowse & Prowse, (2010)	عدم تبعیض جنسیتی و قومیتی در نتایج ارزیابی (اهمیت‌ندادن به جنسیت و قومیت)

**گام پنجم: تجزیه، تحلیل و ترکیب.** در این مرحله تم‌ها و مفاهیم شناسایی شدند. برای شناسایی آن‌ها از دو اصل بنیادی استفاده شد: ۱- اصل تمایز معنایی؛ ۲- اصل تکمیل سؤال‌های پژوهش. بر اساس این دو اصل، تم و در سطح بالاتری مفاهیم پژوهش تعیین شدند. نتایج حاصل از این شناسایی در جدول ۳، آورده شده است. در این مرحله کدهای استخراج شده در قالب ۱۸ تم و تم‌های شناسایی شده در سطح بالاتری در قالب ۴ مفهوم طبقه‌بندی شدند. پس از بازبینی در این مرحله تعداد کدها به ۶۱ کُد تغییر یافت. علت این امر تمایز معنایی فاحش بین کدها است که بر اساس نظرهای خبرگان تفکیک شدند. بدین معنا که کُد «استفاده از مدیریت منعطف زمان در برنامه‌های آموزشی (برای راحتی کارکنان) و گردش شغلی داخلی» به دو کُد «استفاده از مدیریت منعطف زمان در برنامه‌های آموزشی (برای راحتی کارکنان)» و «استفاده از گردش شغلی داخلی برای آموزش کارکنان» تفکیک شد. همچنین کُد «پرداخت حقوق به‌موقع و به مقدار مناسب» به دو کُد «پرداخت حقوق به‌موقع» و «پرداخت حقوق به مقدار مناسب» و کُد «عدم تبعیض جنسیتی و قومیتی در نتایج ارزیابی (اهمیت‌ندادن به جنسیت و قومیت)» به دو کُد

«عدم تبعیض جنسیتی در نتایج ارزیابی (اهمیت‌ندادن به جنسیت)» و «عدم تبعیض قومیتی در نتایج ارزیابی (اهمیت‌ندادن به قومیت)» تفکیک شد.

جدول ۳. تم‌ها و مفاهیم شناسایی‌شده در فراترکیب

مفهوم	تم	گدها		
عدم تبعیض در استخدام	عدم تبعیض در استخدام	عدم تبعیض قومیتی در فرصت‌های استخدامی مرتبط (اهمیت‌ندادن به قومیت)		
		عدم تبعیض جنسیتی در فرصت‌های استخدامی مرتبط (عدم اهمیت به جنسیت)		
		ایجاد فرصت استخدامی برای افراد معلول		
	امنیت در قرارداد استخدامی	توجه به رفتار برابر (غیر تبعیض‌آمیز) در فرآیند استخدام		
		بستن قراردادهای کاری امن		
		نداشتن تمایل به استخدام نیروهای پاره‌وقت		
		منع به‌کارگیری کودکان		
		منع کار اجباری یا اجبار به اضافه‌کاری		
		تلاش برای یافتن شغل جایگزین در صورت نیازنداشتن به فرد در سازمان		
		اعلام کلیه پیشنهادها شغلی به صورت درون و برون‌سازمانی		
استخدام	در اولویت گذاشتن ذی‌نفعان	استفاده از نیروهای بومی		
		استفاده از ارتقای درونی		
	ارائه محتوی آموزشی مناسب	حمایت از آموزش	ارائه آموزش مرتبط با تغییرات در کسب‌وکار به کارکنان	
			کاهش شکاف مهارتی با ارائه برنامه‌های آموزشی خاص	
			برگزاری دوره‌های کارآموزی مرتبط قبل استخدام	
			مشارکت فعالانه در طرح‌ریزی و اجرای آموزش‌ها	
			عدم کاهش هزینه‌های آموزشی در نتیجه کاهش بودجه کل سازمان و یا در مواقع بحران‌های اقتصادی	
			شکل‌دهی محیط کاری مشوق یادگیری	
			استفاده از مدیریت منعطف زمان در برنامه‌های آموزشی (برای راحتی کارکنان)	
			استفاده از گردش شغلی داخلی برای آموزش کارکنان	
فراهم آوردن شرایط ادامه تحصیل برای کارکنان				
آموزش زبان‌های خارجی به صورت رایگان				
نمادین نبودن آموزش	شرکت با کارکنان	بازخور گرفتن و ارزشیابی پس از پایان دوره‌های آموزشی از راه‌های مختلف		
		دسترسی همه کارکنان (اعم از زن و مرد یا بر اساس نوع وضعیت استخدامی) به آموزش‌های حرفه‌ای		
		شریک کردن کارکنان در سود سهام و تضمین پرداخت سود		
		ارائه پاداش به کارکنان منطبق با سودآوری شرکت		
		منصفانه بودن حقوق بر اساس تحصیلات (اهمیت تحصیلات در پرداختی‌ها)		
		منصفانه بودن حقوق بر اساس بار کاری (اهمیت بار کاری در پرداختی‌ها)		
		پاداش برابر به زنان و مردان در موارد مرتبط		
		عدم اختصاص هزینه رفاه کارکنان به سایر موضوع‌ها		
		جبران خدمات	توزیع عادلانه پاداش‌ها	

مفهوم	تم	کدها
اعطای پاداش‌های خانوادگی		اعطای پاداش بر اساس عملکرد
		بهبود خدمات مراقبت از کودکان (مهدکودک)
		دسترسی به مشاوره شخصی و خانوادگی رایگان
رعایت استانداردها در پرداخت		ارائه خدمات مراقبت از سالمندان
		پرداخت حقوق به موقع
		پرداخت حقوق به مقدار کافی
ارائه امکانات رفاهی		رعایت حداقل حقوق
		سلف ناهار خوری (دادن غذا)
		فراهم آوردن امکانات ورزشی
ارائه خدمات رفاهی		رفت و آمد رایگان (منزل - محل کار و برعکس)
		طراحی مکان‌های سرگرم کننده و مناسب ورزش
		ارائه مراقبت‌های پزشکی رایگان
ارائه خدمات رفاهی		برنامه‌های تفریحی
		تأمین بیمه عمر
		دریافت اعتبارات سودمند در بانک‌های مختلف
قدردانی از کارکنان		اعطای بورسیه تحصیلی به کارکنان
		ارائه تخفیفات کارمندی (توزیع بسته‌های حمایتی با قیمت کمتر)
		قدردانی از عملکرد کارکنان در زمینه مسئولیت‌های اجتماعی
حمایت از کارکنان		دادن هدیه در مناسبت‌های مختلف به کارکنان برتر
		برنامه‌های هماهنگ‌سازی و تعادل زندگی خصوصی با زندگی حرفه‌ای
		داشتن برنامه‌های بازنشستگی
رعایت اخلاق در ارزیابی		پرداخت حقوق دوران بیماری یا تعطیلات
		منصفانه بودن معیارهای ارزیابی (انتخاب معیارهای ارزیابی بر اساس مطالعه)
		عدم دخالت جنسیت در نتایج ارزیابی (اهمیت ندادن به جنسیت)
ارزیابی عملکرد		عدم دخالت قومیت فرد در نتایج ارزیابی (اهمیت ندادن به قومیت)
		عدم دست کاری در نمرات ارزیابی (عدم تغییر در نمرات ارزیابی فرد بر حسب موقعیت)
		شفاف کردن فرآیند ارزیابی برای کارکنان
ارزیابی عملکرد		توسعه سیستم‌های ارزیابی در جهت افزایش عملکرد
		به روزرسانی معیارهای ارزیابی بر اساس هر دوی اهداف اجتماعی و اقتصادی
		به روزرسانی و بهینه ساختن سیستم ارزیابی عملکرد
ارزیابی		پیوند نتایج ارزیابی به جبران خدمات
		ارزیابی رفتارهای مسئولیت اجتماعی کارکنان با هدف قدردانی

**گام نهم: بررسی کیفیت.** برای کنترل تم‌های استخراجی از مقایسه نظر پژوهشگر با دو خبره استفاده شد. زمانی که دو رتبه‌دهنده، پاسخ‌ها را رتبه‌بندی می‌کنند، برای ارزیابی میزان توافق بین این دو رتبه‌دهنده از شاخص کاپای کوهن استفاده می‌شود. مقدار این عدد بین صفر تا یک است و هر چقدر به یک نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده توافق بیشتر بین دو رتبه‌دهنده است.

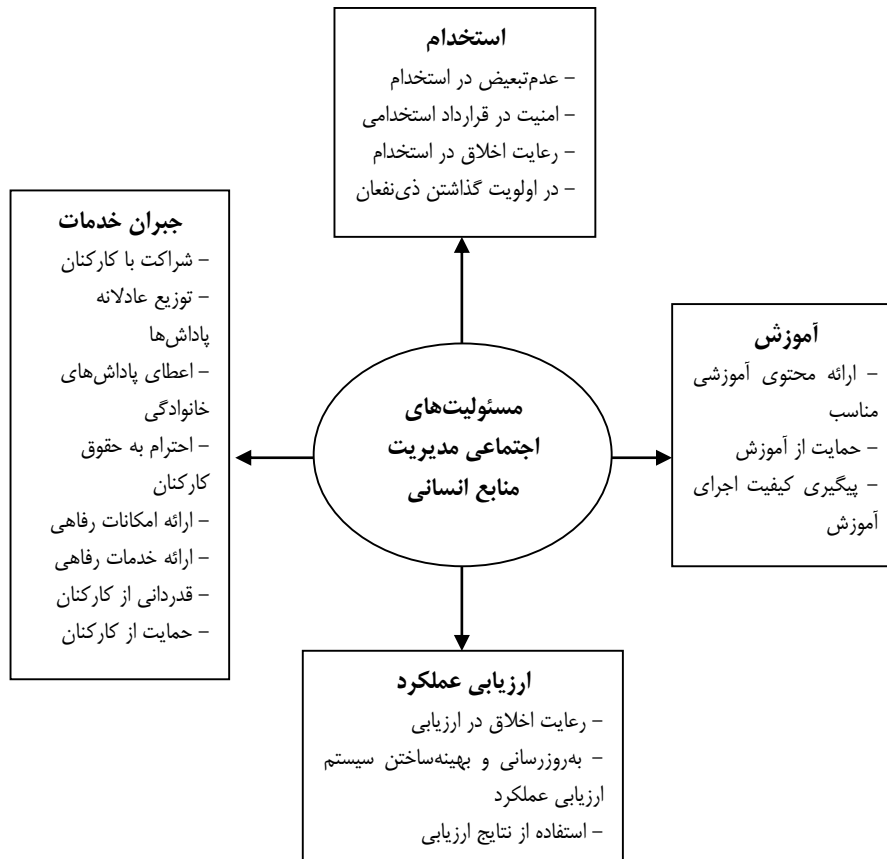
جدول ۴. جدول خلاصه محاسبات ضریب کاپای کوهن

سطح معناداری	ضریب کاپا	جمع کل	پاسخگوی دوم		
			مخالف	موافق	
۰/۰۰۱	۰/۷۶۹	۱۵	۰	۱۵	موافق
		۳	۲	۱	مخالف
		۱۸	۲	۱۶	جمع

مطابق جدول ۴، ضریب کاپای کوهن برای این پژوهش ۰/۷۶۹ در سطح معناداری ۰/۰۰۱ به‌دست آمد و معناداری آن تأیید شد. به‌منظور اثربخشی بیشتر پژوهش تعداد ۲ تم پژوهش که هر دو ارزیاب، نامناسب بودن آن را تأیید کرده بودند، طبق نظر مشترک آن‌ها اصلاح شد. این دو تم شامل رعایت استانداردها در پرداخت و نمادین‌نبودن آموزش بود که به‌ترتیب به احترام به حقوق کارکنان و پیگیری کیفیت اجرای آموزش تغییر یافتند.

**گام هفتم: ارائه یافته‌ها و الگوی نهایی پژوهش.** در آخرین مرحله از تحلیل فراترکیب، نتایج تحلیل و الگوی استخراج شده ارائه می‌شود (شکل ۱). همان‌طور که در گام پنجم اشاره شد در این پژوهش ۱۸ تم و ۴ مفهوم به‌عنوان مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی (جدول ۳) شناسایی و آزمون کیفیت آن‌ها تأیید شد.





شکل ۱. الگوی مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش به‌منظور شناسایی مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی، پژوهش‌های منتشرشده از سال ۱۹۸۰ تا ۲۰۱۹ میلادی جست‌وجو شد. در نهایت ۳۸ پژوهش مرتبط به‌عنوان منبع تحلیل انتخاب و پس از فرآیند تحلیل با نرم‌افزار مکس کیودا، ۶۱ کُد متمایز شناسایی شد. کدهای شناسایی‌شده در سطح بالاتر ۱۸ تم را تشکیل دادند که از میان آن‌ها حمایت از آموزش با ۷ کُد شناسایی‌شده، بیشترین تعداد کدها را داشت. در نهایت تم‌ها نیز در سطح بالاتری ۴ مفهوم را شکل دادند. در این بخش نیز جبران خدمات بیشترین فراوانی تعداد تم‌ها را دارا بود. بر مبنای تحلیل انجام‌شده پیشنهادهای زیر به‌منظور بهبود اداره مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی ارائه می‌شود:

۱- اگرچه همه مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی شناسایی‌شده بر اساس پژوهش‌های بررسی‌شده، تأیید شده است، به نظر می‌رسد توجه به ابعادی که به‌طور مستقیم به

عدم تبعیض در فرصت‌های استخدامی مرتبط وابسته است، با توجه به تعداد ارجاعات، تأثیرگذاری بیشتری داشته باشد؛ با توجه به اینکه عدم تبعیض جنسیتی در فرصت‌های استخدامی مرتبط، بیشترین ارجاع را در بین سایر متغیرهای پژوهش داشت، پیشنهاد می‌شود به استثنای وظایفی که جنسیت در آن‌ها مهم است و از عهده جنسیتی خاص بر نمی‌آید، بحث تفکیک وارد فرآیند استخدام نشود. در برخی مشاغل نیز که به صورت ذهنی انجام می‌شوند و نیازمند کار فیزیکی نیستند، می‌توان با فراخوان از معلولین حرکتی که خلاق و با استعداد هستند، دعوت به کار کرد.

۲- یکی دیگر از کدهایی که ارجاع بالایی در این پژوهش داشت، برنامه‌های هماهنگ‌سازی و تعادل زندگی خصوصی با زندگی حرفه‌ای بود. این کد در تم حمایت از کارکنان و بُعد جبران خدمات قرار گرفت. در راستای هماهنگ‌سازی زندگی کاری و شخصی بر اساس مبانی نظری می‌توان اقداماتی همچون کمک به برنامه‌ریزی برای کارکنان (Bardoel et al., 2008)، داشتن انتظارات عملکردی متعادل از طرف سازمان‌ها (Turker, 2018) و استفاده از ساعات کاری انعطاف‌پذیر (Lechuga Sancho et al., 2018) را انجام داد.

۳- توجه به رفتار برابر (غیرتبعیض‌آمیز) در فرآیند استخدام در تم عدم تبعیض در استخدام یکی دیگر از کدهایی بود که بیشترین ارجاع را داشت. طراحی فرآیندهایی دقیق به دور از اعمال تبعیض می‌تواند باعث ارتقای پیاده‌سازی مسئولیت‌های اجتماعی و رضایت ذی‌نفعان شود. در این رابطه شفاف‌سازی فرآیند از بدو اعلان شغل تا به کارگیری افراد توصیه می‌شود.

۴- در مفهوم آموزش بیشترین ارجاع به کد دسترسی همه کارکنان (اعم از زن و مرد یا بر اساس نوع وضعیت استخدامی) به آموزش‌های حرفه‌ای در تم پیگیری کیفیت اجرای آموزش اختصاص یافت؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود در ابتدا نیازسنجی آموزشی انجام شود و دوره‌های آموزشی مفید فارغ از تبعیض برای کارکنانی که به آن‌ها بیشترین نیاز را دارند، برگزار شود. تشکیل جلسه‌هایی با مشارکت خود کارکنان به صورت دوره‌ای به منظور تصمیم‌گیری برای نحوه برگزاری آموزش‌ها می‌تواند مفید باشد.

۵- قرارگرفتن بیشتر کدهای مهم در مفهوم استخدام نشان‌دهنده اهمیت استخدام در مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی است که پیشنهاد می‌شود مدیران منابع انسانی کدهای شناسایی شده را مدنظر قرار دهند و با توجه به اولویت آن‌ها نسبت به اجرای مسئولیت‌های اجتماعی اقدام کنند.

با توجه به شکاف عظیمی که در حوزه مطالعات مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی پیرامون ارائه الگو وجود داشت، نتایج این مطالعه می‌تواند به افزایش دانش در حوزه مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی منجر شود و محور پژوهش‌های کمی در سایر مطالعات قرار گیرد؛ با وجود این توصیه می‌شود مطالعات کیفی بیشتری در حوزه سازمان‌ها برای

تکمیل الگوی پژوهش فعلی انجام شود. انجام پژوهش‌هایی برای بومی‌سازی مدل فعلی در بخش دولتی یا بخش خصوصی ایران نیز توصیه می‌شود؛ به‌علاوه در حوزه استخدام که دارای بیشترین اهمیت بود، توصیه می‌شود در پژوهش‌های آتی مقایسه اولویت‌بندی و میزان اجرای هر کدام از تم‌های استخدام در دو بخش دولتی و خصوصی صورت گیرد.

## منابع

1. 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. (2019). The Human Resources Management Contribution To Social Responsibility And Environmental Sustainability: Explorations From Ibero-- -America, *The International Journal Of Human Resource Management*, 30(22), 3166-3189.
2. Alvani, S.M. (2011). *General management*. 42 th printing, ney publication, Tehran (in Persian).
3. Arnaud, S., & Wasieleski, D. M. (2014). Corporate humanistic responsibility: Social performance through managerial discretion of the HRM. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 313-334.
4. Bardoel, E.A., De Cieri, H., And Mayson, S. (2008). Bridging The Research-Practice Gap: Developing A Measurement Framework For Work-Life Initiatives. *Journal Of Management And Organization*, 14(3), 239-258.
5. 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.
6. Barzegar, Gh. (2013). A Model for Exposing Corporate Social Responsibility (CSR) and its Relation to Financial Performance, PHD thesis, allameh tabatabaei university, management & accounting faculty (In Persian).
7. Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A., & Morin, D. (2008). Gestion Des Ressources Humaines, Développement Durable Et Responsabilité Sociale. *Revue Internationale De Psychosociologie* Pp. (77-140). Éditions ESKA.
8. Boonstoppel, A. (2011). The Relationship between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: an empirical study of companies included in the Dow Jones Sustainability Index (Doctoral dissertation, Master Thesis, Erasmus University Rotterdam, Erasmus School of Economics, Accounting, Auditing and Control).
9. Celma, D., Martínez- Garcia, 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.
10. Cheruiyot, T.K. & Maru, L. C. (2012). Employee Social Responsibility Practices And Outcomes In Kenya's Tourist Hotels. *African Journal Of Economic And Management Studies*, 3(1), 23-41.
11. 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.
12. Del Baldo M. (2018). CSR, Innovation And Human Resource Management: The Renaissance Of Olivetti's Humanistic Management In Loccioni Group, Italy. In: Lu H., Schmidpeter R., Capaldi N., Zu L. (Eds) *Building New Bridges Between Business And Society. CSR, Sustainability, Ethics & Governance*. Springer, Cham.
13. De Stefano, F., Bagdadli, S., & Camuffo, A. (2018). The HR Role In Corporate Social Responsibility And Sustainability: A Boundary Shifting Literature Review. *Human Resource Management*, 57(2), 549-566.

14. 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.
15. Fayazi azad, A.; Rahmati, M.H; KHanifar, H. (2017). Designing a Model of Factors Affecting the Social Responsibility of Iranian Oil National Company. *Journal of Social Capital Management*, 4(2), 181-197 (In persian).
16. Gond, J. P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The Human Resources Contribution To Responsible Leadership: An Exploration Of The CSR–HR Interface. In *Responsible Leadership* (115-132). Springer, Dordrecht.
17. 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.
18. 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.
19. 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.
20. 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.
21. Lechuga Sancho, M. P., Martínez-Martínez, D., Larran Jorge, M., & Herrera Madueño, J. (2018). Understanding The Link Between Socially Responsible Human Resource Management And Competitive Performance In Smes. *Personnel Review*, 47(6), 1211-1243.
22. Mahdi, R. (2014). Analysis Of The Status Of Education And Human Resources Improvement Of Enterprises From The Perspective Of Social Responsibility, *Journal Of Human Resource Train And Development*, 1(2), 123-139 (In Persian).
23. Markel, K. S., & Barclay, L. A. (2009). Addressing The Underemployment Of Persons With Disabilities: Recommendations For Expanding Organizational Social Responsibility. *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 21(4), 305-318.
24. Mun, E., & Jung, J. (2018). Change Above The Glass Ceiling: Corporate Social Responsibility And Gender Diversity In Japanese Firms. *Administrative Science Quarterly*, 63(2), 409-440.
25. Naghizadeh, R., Elahi, Sh., Manteghi, M., Ghazi Noori, S.S. (2014). The Meta Analysis Of Regional Innovation Models; An Overview Of The Years 1990-2013, *Innovation Management*, 3(4): 25-56 (In Persian).
26. 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.
27. Nie, D., Lämsä, A. M., & Pučetaité, R. (2018). Effects Of Responsible Human Resource Management Practices On Female Employees' Turnover Intentions. *Business Ethics: A European Review*, 27(1), 29-41.
28. Obrad, C., & Gherheș, V. (2018). A Human Resources Perspective On Responsible Corporate Behavior. Case Study: The Multinational Companies In Western Romania. *Sustainability*, 10(3), 726-740.

29. Prowse, P. & Prowse, J. (2010). *Business Performance Measurement and Management*, P. Taticchi (ed.). England, UK.
30. Sandelowski, M. And Barros, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*, Springer publishing company Inc.
31. 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.
32. Schawbel, D. (2017). Employee Burnout Is Becoming A Huge Problem In The American Workforce. Quartz. Accessed March 20, 2017, From [https://qz.com/932813/Employee-Burnout-Isbecoming A-Huge-Problem-In-The-American-Workforce](https://qz.com/932813/Employee-Burnout-Isbecoming-A-Huge-Problem-In-The-American-Workforce).
33. Sharma, E., & Tewari, R. (2018). Engaging Employee Perception for Effective Corporate Social Responsibility: Role of Human Resource Professionals. *Global Business Review*, 19(1), 111-130.
34. Shastri, S. (2014). Corporate Social Responsibility Towards Employees (Case Of Kingfisher Airlines And Jet Airways). *Journal Of Accounting & Marketing*, 3(1), 1-5.
35. 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.
36. Shen, J., & Zhu, C.J. (2011). Effects Of Socially Responsible Human Resource Management On Employee Organizational Commitment. *The International Journal Of Human Resource Management*, 22(15), 3020-3035.
37. Shen, J., & Zhang, H. (2019). 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*, 156(3), 875-888.
38. Szczepańska-Woszczyzna, K. (2015). Responsible Leadership Contribution To Human Resource Management-A Study Of Csr-Hr Interface. *Procedia Economics And Finance*, 34, 403-409.
39. Turker, D. (2018). *Social Responsibility And Human Resource Management Managing Social Responsibility* (131-144): Springer.
40. Turker, D., & Altuntas, C. (2014). Sustainable Supply Chain Management In The Fast Fashion Industry: An Analysis Of Corporate Reports. *European Management Journal*, 32(5), 837-849.
41. 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.
42. 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.
43. Yu, H. (2013). Human Resource Management Strategy In Corporate Social Responsibility. In *Proceedings Of The International Conference On Information Engineering And Applications (IEA) 2012* (277-283). Springer, London.

# Human Resource Management Social Responsibilities: A Meta Synthesis Approach

Sakineh Hatami<sup>1</sup>, Mir Ali Seyed Naghavi<sup>2\*</sup>,  
Seyed Mehdi Alvani<sup>2</sup>, Davood Hoseinpour<sup>2</sup>

1. Ph.D student, Management and Accounting faculty, Allameh Tabataba'i University, Iran, Tehran.

2. Associate Professor, Public Management group, Management and Accounting faculty, Allameh Tabataba'i University, Iran, Tehran.

## Abstract

**Purpose:** Today, The increasing employee's societal expectations and pressures even out of organization (public and media) have added to HRM emphasis intensity towards social responsibility. Hence, the purpose of this paper is to identify social responsibilities of human resource management.

**Design/ Methodology/ Approach:** This paper was done through the Meta synthesis analysis. For this purpose, after searching the databases in a time limitation 1980-2019, 38 researches were selected that directly examined the subject of social responsibility of human resources management and entered the analysis phase. The selected researches were entered to MAXQDA software for coding.

**Research Findings:** After coding process 61 codes were identified. From the referral point of view, among the identified codes are gender nondiscrimination codes for related employment opportunities (18 referrals), Coordination programs and balances of private life with professional life (13 referrals), Pay attention to equal behavior (non-discriminatory) in the recruitment process (10 referrals) were the most important in terms of the number of referrals in research terms respectively. In the next step, codes were divided into 18 themes and themes were categorized into 4 conception.

**Innovation or Value of the Article:** Achieving a comprehensive model with Meta Synthesis approach is one of the innovations of this study, which could be a pattern for other research.

**Keywords:** Social Responsibility, Human Resource Management Social Responsibility, Employment, Train, Compensation, Performance Evaluation.

**Paper Type:** Research paper.

---

Received: Jan. 27, 2019, Accepted: August 06, 2019.

\* Corresponding Author.

E-mail addresses: modirane@gmail.com; asnaghavi@atu.ac.ir; alvani@atu.ac.ir; hoseinpour@atu.ac.ir